



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة
الصناعية الجزائرية
دراسة حالة المؤسسات:

- المطاحن الكبرى للجنوب GMS - اوماش- بسكرة
- الشركة الفرعية مطاحن الاوراس- باتنة-
- مطاحن الزيبان- القنطرة-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

د/ بن بريكة عبد الوهاب

بلجبل نادية

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا	أ د/ رايس حدة
جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا	د/ بن بريكة عبد الوهاب
جامعة الحاج لخضر باتنة	مناقشا	أ د/ علي رحال
جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا	أ د/ برحومة عبد الحميد
جامعة الحاج لخضر باتنة	مناقشا	د/ يحيوي الهام
جامعة محمد خيضر بسكرة	مناقشا	د/ حجازي اسماعيل

الموسم الجامعي: 2013-2014

- إهداء -

إلى روح جدتي الطاهرة

.....رحمها الله وجعل مستقرها الجنة

إلى الوالدين الكريمين

.....أطال الله في عمرهما وجعلهما من أهل الجنة

إلى زوجي الكريم وولداي توأم روعي أنيس ورحاب

.....نور حياتي

إلى أسرتي..... إخوتي وأخواتي

..... أعز الناس إلى قلبي

.....أهدي هذا العمل المتواضع

- شكر وتقدير -

أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إخراج هذه الأطروحة في
هيئتها العلمية، أخص بالذكر الدكتور

الفاضل بن بريكة عبد الوهاب والأستاذ الدكتور الفاضل موسي عبد الناصر
الذين كانا لهما الفضل - بعد الله عز وجل - في إعداد هذه الأطروحة

كما أتقدم بشكري إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم، لتوجيهاتهم المفيدة

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة الأطروحة

والشكر موصول أيضا لمن قدم لي يد العون بشركة المطاحن الكبرى للجنوب

ومطاحن الزيبان ومطاحن الاوراس مدرء، عمال وموظفين، والى السيد عامر

رابح، بن زيدة مصطفى، بوروية محمد على ما قدموه لي من مساعدة .

وكل من مد لي يد العون من الأستاذات الكريمات أخص بالذكر خان أحلام،

علاي مليكة، حدانة أسماء، بن ساهل وسيلة، أقطي جوهرة،

والى قسم علوم التسيير.....

.....لهم مني جزيل الشكر

الباحثة... بلجبل نادية

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ت - ج	فهرس المحتويات
ح - د	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	فهرس الملاحق
ز - س	ملخص الأطروحة باللغة العربية
ش - ص	ملخص الأطروحة باللغة الانجليزية
الفصل الأول: الفصل التمهيدي	
2	المبحث الأول : الإطار العام للدراسة
2	أولاً: المقدمة
3	ثانياً: مشكلة الدراسة
4	ثالثاً: اسئلة الدراسة
4	رابعاً: أهداف الدراسة
4	خامساً: أهمية الدراسة
5	سادساً: منهج الدراسة المستخدم
6	المبحث الثاني: منهجية بناء الفرضيات
6	أولاً: الدراسات السابقة
26	ثانياً: بناء النموذج التصوري.
27	ثالثاً: فرضيات الدراسة
27	رابعاً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة: حتمية التطبيق	
31	المبحث الأول: الجودة: مسار تطورها، تعريفها ومقارباتها
31	المطلب الأول: مسار تطور الجودة
34	المطلب الثاني : تعريف الجودة
37	المطلب الثالث : مقاربات الجودة
38	المبحث الثاني: حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة
38	المطلب الأول: فلسفة إدارة الجودة الشاملة حسب روادها
43	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة
44	المطلب الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة

47	المبحث الثالث: حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة: العملية، الفوائد، المعوقات، المتطلبات
47	المطلب الأول: عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
48	المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
49	المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
53	المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية
53	المطلب الأول : التنافسية والميزة التنافسية
57	المطلب الثاني: الإستراتيجية التنافسية
60	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة .. نحو تحقيق ميزة تنافسية دائمة
	الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية
71	المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية: المفهوم والتطور
71	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تسيير الموارد البشرية
74	المطلب الثاني: تطور تسيير الموارد البشرية : نحو تسيير أكثر استراتيجي
78	المبحث الثاني: ممارسات تسيير الموارد البشرية
78	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
85	المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية
90	المطلب الثالث: تكوين الموارد البشرية
95	المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية
96	المطلب الخامس : تسيير المعارف: الممارسة الحديثة في تسيير الموارد البشرية
112	المطلب السادس: تسيير المهارات:الوجه الأخر والتميز في تسيير الموارد البشرية
119	المبحث الثالث: أثر تحولات المحيط على وظيفة الموارد البشرية والمهام الجديدة للوظيفة
119	المطلب الأول: أثر تحولات المحيط على وظيفة الموارد البشرية
126	المطلب الثاني: المهام الجديدة في وظيفة الموارد البشرية
	الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية.. العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
134	المبحث الأول : التدريب كعامل حاسم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
134	المطلب الأول: مكانة الموارد البشرية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة
135	المطلب الثاني: أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة
137	المطلب الثالث: مبادئ تفعيل نظام التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة
137	المطلب الرابع: مجالات التدريب على ادارة الجودة الشاملة

140	المبحث الثاني : تسيير المعارف كعامل حاسم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
140	المطلب الأول: تسيير المعارف وادارة الجودة الشاملة: أيّ علاقة؟
141	المطلب الثاني: أهمية الربط بين تسيير المعارف وادارة الجودة الشاملة
142	المطلب الثالث: أهمية تسيير المعارف في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
144	المطلب الرابع: مكانة تسيير المعارف ضمن مبادرات الجودة
156	المبحث الثالث: التمكين كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
156	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتمكين
162	المطلب الثاني: أساليب التمكين المعززة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
166	المطلب الثالث: مكانة التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
168	المبحث الرابع: تقييم الأداء ونظام التعويضات من منظور إدارة الجودة الشاملة
168	المطلب الأول: تقييم الأداء من منظور إدارة الجودة الشاملة
169	المطلب الثاني: نظام التعويضات من منظور إدارة الجودة الشاملة
	الفصل الخامس : الإطار التطبيقي للدراسة
173	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
173	أولا. مجتمع الدراسة
176	ثانيا. التعريف بعينة الدراسة
178	ثالثا. متغيرات الدراسة
179	رابعا. أداة جمع البيانات
180	خامسا. صدق أداة الدراسة وثباتها
181	سادسا. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
182	سابعا. حدود الدراسة
183	المبحث الثاني : عرض نتائج العمل التطبيقي
183	أولا:الإجابة على أسئلة الدراسة
192	ثانيا:اختبار التوزيع الطبيعي
193	ثالثا: اختبار فرضيات الأثر
211	رابعا:اختبار فرضيات الفروق
	الفصل السادس: نتائج الدراسة، الاقتراحات والتوصيات
239	أولا: نتائج الدراسة
251	ثانيا:الاقتراحات
253	ثالثا: التوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم	عنوانه	الصفحة
1	حالة الفائض في العمالة.	84
2	حالة العجز في العمالة.	84
3	إيجابيات التوظيف الداخلي و الخارجي.	87
4	بعض من التكنولوجيات المستخدمة في مجال تسيير المعارف.	107
5	مزايا تطبيق تسيير المعارف.	111
6	أشكال المهارة الجماعية.	116
7	تطور مخزون رأس المال الحقيقي الخام للولايات المتحدة الأمريكية بمليارات الدولارات.	124
8	مهام وظيفة الموارد البشرية حسب الزبائن الداخليين للمؤسسة.	127
9	المؤسسات المشكلة لمجتمع الدراسة وحجمها.	173
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة .	176
11	تركيبية الاستبيان.	179
12	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها.	181
13	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل التفرطح والالتواء.	192
14	مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	197
15	المتغيرات المدرجة / المستبعدة a	197
16	ملخص لنماذج معبرة عن أثر تسيير الموارد البشرية بأبعاده على إدارة الجودة الشاملة	198
17	نتائج تحليل التباين للنماذج ANOVA c	198
18	مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a	198
19	المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج c	199
20	تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة a	199
21	قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات (نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)	200
22	مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة.	201
23	المتغيرات المدرجة / المستبعدة a.	201
24	ملخص لنماذج معبرة عن أثر التمكين بأبعاده على إدارة الجودة الشاملة.	201
25	نتائج تحليل التباين للنماذج ANOVA c.	202
26	مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a.	202
27	المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج c.	202
28	تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة a.	203
29	قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات (نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى)	204
30	مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد التدريب على الجودة وإدارة الجودة الشاملة.	205
31	المتغيرات المدرجة / المستبعدة a.	205
32	ملخص لنماذج معبرة عن أثر التدريب على الجودة بأبعاده على إدارة الجودة الشاملة	205
33	نتائج تحليل التباين للنماذج ANOVA c .	206
34	مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a.	206
35	المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج.	206
36	تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.	207
37	قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات (نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية).	208
38	مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة .	208
39	المتغيرات المدرجة / المستبعدة a.	209

209	ملخص لنماذج معبرة عن أثر تسيير المعارف بأبعاده على إدارة الجودة الشاملة.	40
209	نتائج تحليل التباين للنماذج ANOVA c.	41
209	مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار.	42
209	المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج.	43
210	تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.	44
210	قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات (نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة).	45
212	نتائج اختبار التجانس والفروق لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة تسيير المعارف تبعا للجنس.	46
213	نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير الخبرة.	47
214	اختبار التجانس لمتغير تسيير المعارف و أبعاده تبعا للخبرة.	48
214	نتائج اختبار SD للكشف عن الفروق الدالة في درجة إنشاء ونشر وتسيير المعارف تبعا لمتغير الخبرة.	49
215	نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تطبيق المعارف تبعا لمتغير الخبرة.	50
216	نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر .	51
117	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.	52
217	اختبار التجانس لمتغير تسيير المعارف تبعا للمستوى التعليمي.	53
218	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة إنشاء ونشر المعارف تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	54
218	نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تطبيق المعارف وتسييرها تبعا لمتغير المستوى التعليمي.	55
219	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير المستوى الإداري.	56
220	اختبار التجانس لمتغير تسيير لمعارف وإبعاده تبعا للمستوى الإداري.	57
220	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة نشر وتطبيق وتسيير المعارف تبعا لمتغير المستوى الإداري.	58
220	نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة إنشاء المعارف تبعا لمتغير المستوى الإداري.	59
221	نتائج اختبار التجانس والفروق لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى الجنس.	60
222	نتائج اختبار T لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة التمكين حيث تعزى هذه الفروق إلى الخبرة .	61
222	اختبار التجانس لمتغير التمكين وأبعاده تبعا لمستويات الخبرة.	62
223	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التمكين تبعا لمتغير الخبرة.	63
223	نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في مستوى تفويض السلطة تبعا لمتغير الخبرة.	64
224	نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التمكين في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير العمر.	65

224	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التمكين في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى المستوى التعليمي .	66
225	اختبار التجانس لمتغير التمكين تبعاً للمستوى التعليمي.	67
225	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة تنمية السلوك الإبداعي والتمكين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	68
225	نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	69
226	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في أبعاد التمكين في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى المستوى الإداري.	70
227	اختبار التجانس لمتغير التمكين تبعاً للمستوى الإداري.	71
227	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة تنمية السلوك الإبداعي وتحفيز الذات والتمكين تبعاً لمتغير المستوى الإداري.	72
227	نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير المستوى الإداري.	73
228	نتائج اختبار التجانس والفروق لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب تعزى إلى متغير الجنس.	74
229	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في أبعاد التدريب على الجودة في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى الخبرة.	75
229	اختبار التجانس لمتغير التدريب على الجودة تبعاً للخبرة.	76
230	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التدريب على الجودة والتدريب للتوعية بالجودة والتدريب على العمل في فريق تبعاً لمتغير الخبرة	77
231	نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التدريب في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير العمر .	78
232	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التدريب في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى المستوى التعليمي.	79
232	اختبار التجانس لمتغير التدريب على الجودة تبعاً للمستوى التعليمي.	80
233	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التدريب على الجودة وأبعاده تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	81
234	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التدريب حسب المستوى الإداري.	82
235	اختبار التجانس لمتغير التدريب على الجودة تبعاً للمستوى الإداري.	83
235	نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التدريب على الجودة وأبعاده تبعاً لمتغير المستوى الإداري.	84

فهرس الأشكال

رقم	عنوانه	الصفحة
1	تمثيل بياني لنموذج تصوري عن أثر بعض من ممارسات تسيير الموارد البشرية (التمكين ، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) على إدارة الجودة الشاملة.	26
2	مسار تطور الجودة.	31
3	مفهوم جودة الخدمة .	36
4	دائرة Deming حسب Sollac .	42
5	سلسلة الجودة أو (سلسلة العميل – المورد) أو (سلسلة القيمة).	44
6	الاستراتيجيات الأساسية حسب Porter .	58
7	مراحل تصميم الوظيفة.	78
8	مراحل عملية التوظيف.	85
9	يوضح زيادة اهتمام المسيرين بنشاط التكوين خاصة خطة التكوين مقارنة بأغلبية الأنشطة	92
10	المنظور المرتكز على الموارد حسب Barney .	101
11	مصنوفة انشاء المعارف لـ Nonaka و Takeuchi .	104
12	تعريف المهارة.	113
13	الجبل الجليدي للمعرفة الفردية.	114
14	المهارات محور اهتمام أنشطة تسيير الموارد البشرية.	117
15	أنواع رأس المال الفكري كأحد مصادر القيمة السوقية للشركة حسب منظور Bernadette .	126
16	مهام وظيفة الموارد البشرية حسب " Ulrich ".	127
17	مقاربة متكاملة للإدارة تدمج بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة.	141
18	تسيير المعارف كحجر الزاوية بباب تميز الأعمال.	142
19	منهجية DMAIC .	146
20	المراحل الستة لاستراتيجية R6 d	149
21	ستة سيجما المبنية على المعرفة.	149
22	مخطط تحسين عمليات KM و DM .	150
23	دورات التدريب في ستة سيجما والمستوى التدريبي لها.	151
24	نموذج EFQM	153
25	نموذج EFQM مبني على رؤوس الأموال اللامادية.	155
26	نموذج التمكين.	163
27	نتائج اختبار فرضيات الأثر مدونة في نموذج الدراسة.	211

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
ض	طلب لتحكيم الاستمارة	1
ط (1-4)	استمارة بحث للاستقصاء حول موضوع	2
ظ	قائمة بأسماء المحكمين	3

ملخص أطروحة الدكتوراه

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

إعداد : بلجبل نادية

إشراف الدكتور: بن بريكة عبد الوهاب

سعت الباحثة من خلال الدراسة إلى البحث عن العوامل الحاسمة في تسيير الموارد البشرية والمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحقيقا لهدف الدراسة اعتمدت على الدراسات السابقة ذات العلاقة في تحديدها وباستخدام طريقة stepwise في تشكيل نموذج الانحدار لإدخاله المتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع.

إن النموذج الذي يحدد التموضع الاستيمولوجي للباحثة في تعاملها مع الظاهرة موضوع الدراسة هو النموذج الوصفي الوضعي. في هذا السياق ، فإن الأداة الرئيسية التي سوف نعتد عليها ونوظفها في جمع البيانات هي الاستمارة، أما الطريقة التي سنعمل عليها في عملية تحليل المعطيات فهي التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 17 .

شملت الدراسة التطبيقية ثلاث مؤسسات تابعة لقطاع طحن القمح وإنتاج السميد والدقيق استهدفت عينة من العاملين المرؤوسين لرؤساء، حيث افترض في الرئيس الذي يمارس وظيفة الأمرية أن يكون مسير لموارده البشرية.

وكانت النتائج التالية:

- أن العوامل الحاسمة نظريا هي التمكين الإداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة.
- ظهر تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بمستوى عال إلا أن أبرز مظاهره ما تعلق بالتركيز على العملاء الخارجيين من دون وعي بوجود زبائن داخليين.
- ظهر تسيير المعارف ممارسا بمستوى متوسط وأن أبرز مظاهره هو نشر المعارف، حيث يمارس من خلال تشجيع الرؤساء للعمل الجماعي ومن خلال عملهم بالمصلحة العامة ولو أنها ليست بعملية مقصودة يقصد من ورائها نشر المعارف.
- ظهر التمكين ممارسا بمستوى متوسط وأن أبرز مظاهره ما يتعلق بتحفيز الذات، غير أن المظاهر الحقيقية للتمكين غير ممارسة بشكل كبير لأن الغرض منه حقيقة هو تفويض السلطة وتنمية روح المسؤولية لدى الموظفين وهو ما لا يظهر في نتائج الدراسة بهذا الجانب.
- ظهر التدريب على الجودة ممارسا بمستوى متوسط وأن أبرز مظاهره ما تعلق بالتدريب الهادف الى التوعية بالجودة تجلى خاصة في جانب كفايات التعامل الفعال مع الزبائن، غير أن كل ما يتعلق

بمفهوم الجودة من تكاليفها، أسباب أهميتها، خصائصها قد احتلت المراتب الموالية، وأن العملية ككل لم تكن مقصودة ولا منظمة.

- أن العناصر الحاسمة في تسيير الموارد البشرية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة هي التدريب على الجودة وتسيير المعارف، حيث وجد هناك تأثير ايجابي لتسيير الموارد البشرية متضمنا جميع أبعاده ماعدا التمكين الاداري .

- هناك تأثير ايجابي للتمكين (تفويض السلطة وتحفيز الذات باستبعاد تنمية السلوك الإبداعي) على إدارة الجودة الشاملة .

- هناك تأثير ايجابي للتدريب على الجودة (تدريب على الرقابة، تدريب للتوعية بالجودة باستبعاد التدريب على العمل في فريق) على إدارة الجودة الشاملة .

- هناك تأثير ايجابي لتسيير المعارف (تطبيق المعارف باستبعاد انشاء المعارف وتوزيعها) على إدارة الجودة الشاملة .

- ارتفاع نسبة تأثير العوامل الخارجية- والواقعة خارج نطاق هذه الدراسة- على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات المنتجة لمشتقات القمح.

- وجود فروق في إجابات أفراد العينة في مستوى ممارسة هذه العناصر (التمكين، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) تبعاً للمتغيرات الشخصية مقارنة بمتغيري العمر والجنس. وأن الفروق كانت جميعها للأعلى مستوى خبرة كانت أو مستوى إداري أو تعليمي.
من أهم التوصيات المقدمة:

- كل شخص يمارس وظيفة الأمرية لابد أن يكون مسير لموارده البشرية .
- استخدام نفس النموذج بإضافة متغيرات وسيطة والذي يمكن أن يعزز علاقة العوامل المتوصل إليها من الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- ضرورة الأخذ بفكرة إدارة الجودة الشاملة وفق المقاربة المبنية على الموارد في البحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاح: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، تسيير الموارد البشرية، التمكين، التدريب على الجودة، تسيير المعارف.

الباحثة . بلجبل نادية

Abstract

Requirements of applying Total Quality Management in the Human Resources Management in the Algerian Industrial Corporation

Prepared by BELDJEBEL Nadia

Supervised by D. BENBRAIKA Abdelouahab

The purpose of this study is to find the critical factors in the human resources management that contributes to the application of TQM.

As an approach we based our study on previous ones to identify the critical factors , and by using stepwise method to formulate the regression model for its role in the inclusion of the independent variables that have the strongest relationship with the dependent variables.

The model of this study which determines the epistemological position of the researcher in his relationship with the phenomena is the descriptive model.

In this context, the main tool that has been used is the questionnaire and the method that has been reliable with the process of data analysis is the method of statistical analysis using SPSS.

Applied study included three Algerian companies subsidiary of the milling sector of wheat and the production of semolina and flour, we targeted a sample of workers subordinates of a manager as it is assumed that the person who exercises the function of command must manage these human resources.

The important results showed that:

-Theoretically, the critical factors are : empowerment, knowledge management and training on quality.

- TQM applied at a high level, and it is manifested by focusing on external customers without awareness about the existence of internal customers.

-KM exercised at a medium level and that the most prominent manifestations is the dissemination of knowledge ,where practiced by encouraging collective working through public interest, but this process is not intended to diffusion of knowledge.

-Empowerment practiced at a medium level and that is manifested in the self-motivation, but the real aspects of the empowerment is not heavily applied because its purpose –in fact- is the delegation of authority and the development of spirit of responsibility among employees, and these does not appear in the results of this study.

- Training on quality practiced at a medium level and that is manifested in the training which aims at quality awareness especially in the method of dealing with customers, but everything related to the concept of quality such as quality costs ,reasons of its importance, its characteristics have occupied the next ranks ,and the process as a whole were not intentional and not organized.

- The results indicated also that the HRM(only training on quality, KM) affect positively the application of TQM .

-The empowerment affect positively the application of TQM .

- The training on quality affect positively the application of TQM.

- The KM affect positively the application of TQM.

- There are differences in the answers of respondents in the level of the exercise of these elements (empowerment, training on quality, knowledge management) depending on personal variables: administrative level, educational level, experience compared to age and sex, and that the difference were all in favor of the top level,

The important recommendations are:

- Each person who exercises the function of command should manage the human resources functions of his team except the administrative matters.

- Using the same model by adding intermediate variables, which can enhance the relationship of the critical factors to apply total quality management.

- The necessity of taking the idea of total quality management According to an approach based on resources in future studies.

Key words : quality, TQM, HRM, empowerment, training on quality, KM.

Researcher.... BELDJEBEL Nadia

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً. مقدمة عامة

على ضوء التوجهات الجديدة التي يشهدها العالم اليوم من اشتداد التنافس وتسارع وتيرة التطور التكنولوجي مع الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى توجهات الزبائن نحو سلوكات جديدة تدور في مجملها حول الجودة والتكلفة والوقت أصبح للمحيط قراءة جديدة تشير بأنه أكثر ديناميكية وحيوية يقتضي على المؤسسات رد الفعل السريع وسبق الحدث فيه. ومع الوضع التنافسي الحاد وجدت المؤسسات نفسها أمام اختبارات حقيقية لكيانها تفرض عليها الصمود والتحدي لمواجهة خاصة ما خلفته العولمة والشمولية من آثار غيرت من موازين القوى في المحيط ليصبح فيه البقاء للأفضل و الأجود والأسرع بل والأطول نفساً. والحكم الأول و الأخير في هذا السباق هو الزبون الذي يجب أن يسعى الجميع لتحقيق رضاه بتلبية حاجاته وانتظاراته باستمرار .

وأمام هذه الضغوط تزداد الأهمية الإستراتيجية لاعتماد المقاربات الإدارية المعاصرة في إدارة الشركات وتسيير أعمالها وأنشطتها خاصة الإستراتيجية تلك المقاربات التي تستند إلى أسس منهجية وعلمية في التعاطي مع ظروف الأسواق المتقلبة ومنها مقاربة إدارة الجودة الشاملة، فهي تعد من المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة التي ساعدت في رفع روح التنافس بين المؤسسات من خلال الأفكار والمبادئ التي تقوم عليها وتهدف بها إلى تحسين وتطوير الأداء باستمرار، وبشكل يمكن فيه تلبية متطلبات الزبون. وبالتالي تعد من المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات خاصة لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة إنتاجية المؤسسة و أرباحها و تعزيز وضعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة الشرسة، وذلك من خلال مساهمتها في كسب ميزات تنافسية لها تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وقد أكدت عديد المؤتمرات الدولية حول الجودة الشاملة على أهمية تطبيق معايير الجودة والتميز في كافة القطاعات الصناعية وحتى الخدمية: الحكومية منها والخاصة، حرصاً على تحسين الأداء وترقيته ليس فقط في مجال العمل بل وفي جميع مجالات الحياة، بالعمل على جعل الجودة ثقافة وسلوكاً داخل هذه القطاعات. والمؤسسات الحكومية والخاصة - بدورها- الاقتصادية عامة والصناعية بالأخص بحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة سلوكاً ممارساً لا شعاراً من دون تطبيق، إلا أن واقع المؤسسات يشير إلى وجود عدد كبير لا يملك أي فلسفة وعدد أكبر لا ينجح في تطبيقها طالما أنها غير متضمنة في استراتيجياتها، لان التطبيق العملي والناجح لها يفرض إخضاع الأساليب والممارسات الإدارية إلى عملية تغيير بشكل يجعلها ملائمة لإمكانية التطبيق و إستراتيجية التوجه ، وان التغيير يبدأ من الموارد البشرية وذلك بتوعيتها بثقافة الجودة الشاملة، فلا جدوى من شعارات الجودة ما لم تتحول هذه العناصر إلى قناعة حقيقية وممارسة يومية يقوم بها العاملون في كافة مواقع العمل دون الحاجة إلى رقابة أعمالهم، ومن هنا تلعب الموارد البشرية الدور الأساسي في التغيير وتلعب إدارة الموارد البشرية بالممارسات التي تقوم عليها الدور القيادي في ذلك . وفي ظل الظروف الحالية، تعاضمت الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بالقدرات المتميزة والمهارات العالية التي يعجز المنافسون عن تقليدها، وأن أهميتها تزايدت خاصة مع المقاربة المبنية على الموارد، لينعكس ذلك على طبيعة المورد البشري ويصبح بذلك أهم دعائم تكيف وتطور وبقاء المؤسسة.

وللاستفادة منه تظهر ضرورة تفعيل تسييره كأسلوب وممارسة هامة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كون أن أنشطته لم تعد كافية بالقدر وبالنوع الذي يلبي مقتضيات هذه الفلسفة، فالمطلوب ممارسات تستهدف رضا الزبون والتحسين المستمر وتعمل على تشجيع العمل الجماعي، وهي مؤشرات جميعها تعبر عن هذه الفلسفة وعن إمكانية تطبيقها.

وانسجاما مع الطرح الإداري الحديث لم يعد دور إدارة الموارد البشرية دورا تقليديا ينحصر في الوظائف الإدارية بل أصبح دورا استراتيجيا يكمن هنا خاصة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها إستراتيجية هامة من خلال تسيير فعال للموارد البشرية، ومن ثم كان لزاما البحث عن سبل تفعيله . إن ربط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتسيير الموارد البشرية يعد من المواضيع الحديثة خاصة تلك التي تناولت في قياس تسيير الموارد البشرية مواضيع حديثة بدورها ذات العلاقة كتسيير المعارف والتمكين ، حيث ظهرت محاولات جادة لقياس العلاقة بينها وبين إدارة الجودة الشاملة، وذهبت أخرى إلى البحث في فعالية العلاقة من حيث تحقيق الأداء المتميز، بل أن هناك من الباحثين من ذهب إلى أبعد من ذلك بمحاولة البحث في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق منظور المقاربة المبنية على الموارد .

ثانيا. مشكلة الدراسة :

نظرا لما يشهده محيط الأعمال من تنافس شديد في جميع المجالات، فان المؤسسة لا يمكنها ضمان البقاء واستمرارية النمو ما لم تسع نحو اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات وذلك من خلال اعتماد أداء ينسجم مع حاجات الزبائن بل ويفوق توقعاتهم.

وتعد الجودة إحدى أهم العوامل الإستراتيجية التي تحدد نجاح الكثير من المؤسسات في ظل المحيط التنافسي الحالي، وأن تعزيز ونشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها أصبح من أهم الركائز الأساسية لاكتساب المزايا التنافسية للشركات ودعمها ، مما يجبر ذلك المؤسسات على ضرورة تبني ثقافة الجودة كخيار إستراتيجي و تبني إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية تعزيزا للمكانة التنافسية لها في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

ومع تزايد الضغوط التنافسية والتي أفرزها تيار العولمة، تظهر المؤسسات الجزائرية أمام موقف صعب في التصدي لهذه التحديات خاصة وأن معظمها يعاني من عدم القدرة على منافسة منتجات المؤسسات الأجنبية كونه لا يزال بعيدا عن التعامل بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وأن هذا الأمر يشكل تهديدا لكيانها ووجودها . ومع توقيعها لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في إطار سياسة الانفتاح الاقتصادي والتي تقضي بزوال الحواجز الجمركية بين الطرفين خلال فترة معينة ، ورغم الإستراتيجية التي انتهجتها الدولة الجزائرية في سبيل جعل المؤسسات الصناعية العامة والخاصة قادرة على مواجهة تحديات هذه السياسة، تظهر المؤسسات الجزائرية في موقف أصعب بالنظر إلى ما تتميز به من ضعف في الأداء الاقتصادي وافتقارها لعناصر التنافسية مما يجعل التنافس حاد بينها وبين منافسيها من المؤسسات الأوربية وهي المعروفة بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة .

مما يستدعي منها ضرورة التفكير الجدي في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحقيق الجودة المتميزة بالتركيز خاصة على أهم مواردها وهو الموارد البشرية، خاصة وأن العديد من المنظمات قد أدركت حقيقة مهمة مفادها أن القيمة الحقيقية لها لا تكمن في رأسمالها المادي وإنما برأسمالها الفكري والذي تمثل فيه الموارد البشرية المصدر الأساسي له .

ومن ثم صار لزاما التوجه نحو الموارد الداخلية للمؤسسة ممثلا بالجانب اللين في إدارة الجودة الشاملة لدعم الجهود نحو تطبيق الجانب الصلب منها، خاصة وأن هناك شواهد تؤكد على أن الكثير من المؤسسات من كانت تدعي أن لديها إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومع ذلك فشلت في تطبيقها وأن السبب يرجح لمن له القدرة على تطبيقها.

إن التحدي الأكبر يكمن في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإحداث قفزة نوعية بها في جودة المنتجات الجزائرية وذلك بالاعتماد على المورد البشري وهو الذي أحدث قفزة نوعية للشركات اليابانية مقارنة بالشركات الأمريكية بإنتاج منتجات وخدمات متميزة كانت أثار الموارد البشرية المتميزة ظاهرة عليها.

إن إدراكنا لأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها وأهمية المورد البشري في ذلك يقودنا إلى التساؤل عن مدى إدراك مؤسساتنا الصناعية لهذه الأهمية، فالمؤسسة الجزائرية ليست بمنأى عن هذه الحقيقة وعن تحديات العالم الجديدة فهي مجبرة على اقتحام الوضع الجديد وملزمة بإعادة النظر في وضعها الحالي وإلا تصبح حظوظها في البقاء والاستمرارية ضعيفة وتصبح مهددة في أي لحظة بالزوال وما لذلك من انعكاس على الاقتصاد والمجتمع الجزائري وهي التي لها دور في تنمية الاقتصاد الوطني الجزائري. وفي هذا السياق تتساءل الباحثة عن العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تشكل أساسا مهما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة أثر هذه العناصر في إدارة الجودة الشاملة، وقد اختارت لذلك مؤسسات تابعة لفرع الصناعات الغذائية: وهي المطاحن الكبرى للجنوب GMS - أوماش-، الشركة الفرعية مطاحن الاوراس- باتنة-، مطاحن الزيبان-القطرة- كمجموعة واحدة تشكل محلا للدراسة، خاصة وان هذه المؤسسات تستقطب اهتمام السلطات الجزائرية لما لهذا الفرع من أهمية في تحقيق الأمن الغذائي للمجتمع الجزائري ولأهمية أيضا في تنمية الاقتصاد الوطني على المستوى المحلي وحتى الدولي خاصة إذا ما تم تطوير صادراته، لتصاغ بذلك إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

ثالثا. أسئلة الدراسة

1. ما درجة ممارسة هذه العناصر لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة؟
2. ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطحن محل الدراسة؟
3. هل يرتبط تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه العناصر؟
4. هل يتأثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة ممارسة هذه العناصر؟

رابعا. أهداف الدراسة

1. التعرف على درجة تطبيق العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطحن محل الدراسة.
3. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس العوامل الحاسمة في تسيير الموارد البشرية والمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال اختبار علاقة الأثر بين تسيير الموارد البشرية بعناصره وإدارة الجودة الشاملة.
4. تقديم الاقتراحات والتوصيات التي تسهم في تحسين مستوى الاستثمار في العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية لتحقيق دورها في إيجاد وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات طحن القمح وإنتاج السميد ومشتقاته.

خامسا: أهمية الدراسة: تبعا لمشكلة الدراسة تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تنبع أهمية الموضوع من أهمية الربط بين موضوعي تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة حيث يمكن أن يثمر ذلك أفكارا نظرية جديدة وأثارا عملية تجعل من إدارة الجودة الشاملة مساهمة في تحقيق الأداء المتميز.

- إن الفهم الجيد لأثر بعض من ممارسات تسيير الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود إلى استخلاص مزايا لا تفيد فقط الشركات الصناعية المنتجة للدقيق ومشتقاته ولكن أيضا غيرها من الشركات وصانعي القرارات .

- قطاع الطحن له وزن في الاقتصاد واختيار المؤسسات ومحاولة تحديد العناصر اللازمة لتفعيل وظيفة تسيير الموارد البشرية بها بالشكل الذي يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يضيف على البحث أهمية للمؤسسات حيث يساعدها على إلقاء الضوء على وظيفة تسيير الموارد البشرية الممارسة بها للنظر فيما إذا كانت مشجعة لتطبيق الفلسفة خاصة وان إدارة الجودة الشاملة هو أسلوب إداري يركز بالدرجة الأولى على رضا الزبون مما يزيد من فاعلية هذه المؤسسات في إنتاج منتجات بجودة تلقى القبول العالمي.

- كما أن المحتوى يمكن أن يفيد في الدراسات الأكاديمية ذات العلاقة بالجودة والموارد البشرية.

سادسا. منهج الدراسة المستخدم

إن النموذج الذي يحدد التموضع الاستراتيجي للباحثة في تعاملها مع الظاهرة موضوع الدراسة هو النموذج الوصفي الوضعي حيث يقدم هذا النوع من النماذج، على غرار بقية النماذج الأخرى ، وهي النموذج التفسيري والنموذج البنائي، شرحا للواقع؛ أي أن المعرفة المنتجة سوف تتمخض عن شرح للواقع لأفهمه من خلال الملاحظة وبالاعتماد على منطق الاستنتاج والذي ينطلق فيه الباحث من العام إلى الخاص ، فهي دراسة استنتاجية في طبيعتها لاعتمادها الدراسات السابقة في صياغة الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم إخضاعها للاختبار من أجل تأكيدها أو نفيها ، ويعتمد في ذلك على المنهج الكمي¹ وفي هذا الإطار فان الأدوات التي سوف نعتمد عليها ونوظفها في جمع البيانات ومحاولة الوصول من خلالها إلى إنتاج المعرفة² هي أدوات وأساليب التحليل الإحصائي .

¹ دبلية فاتح: النماذج الاستراتيجيولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي حول منهجية البحث، 2010.2.22 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، ص 7.

² مز هودة عبد المليك: مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2007، ص170.

المبحث الثاني: منهجية بناء الفرضيات أولاً. الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الأساس الذي يرشد الباحث للخوض في دراسته؛ حيث يبدأ من حيث انتهى الآخرون، ويستفيد من هذه الدراسات في بلورة المادة العلمية لموضوع دراسته، وفي نفس الوقت وهو الأهم لإبراز ما سيقدمه من أعمال تجعل دراسته مميزة على بقية الدراسات السابقة، حيث يتجلى ذلك التميز في شكل فكرة جديدة أو تصحيح أخطاء سابقة أو تغطية قصور في جوانب بدراسات سابقة.. وهي السمة التي تظهر جليا في البحوث المتعلقة بالدكتوراه. وفي هذا الصدد نورد مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة هذه:

1. الدراسات العربية:

1- دراسة لـ ليث سعد الله حسين وألاء عبد الموجود عبد الجبار (2005) بعنوان **العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة**. هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة. تم اختيار خمس منظمات صناعية تابعة للقطاع الصناعي الحكومي في محافظة نينوي بشمال العراق لاختبار العلاقة ميدانيا، وقد استخدمت الاستمارة بوصفها الأداة الرئيسية المتبناة في جمع البيانات وزعت على عينة من المدراء حجمها 63 مدير المتواجدين في جميع المستويات التنظيمية بتلك المنظمات. صممت الاستمارة لاختبار فرضيتين رئيسيتين حول : وجود علاقة ارتباط و أثر ذو دلالة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

قبل اختبار الفرضيات ميدانيا قدم اطار نظري تناول في جانب منه العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وفيه أشار الباحثين إلى أن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا حيويا في تنفيذ بعض من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأنه من أجل انجاز الدور هذا يجب لوظيفة الموارد البشرية أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها. هذا وتمارس الوظيفة دورا مهما في تنفيذ برامج الجودة الشاملة والتحسين المستمر من خلال تدريب العاملين على أفضل الممارسات لتحسين الجودة وتقديم أفضل التعويضات لهم لحثهم وتشجيعهم على أداء الأعمال بشكل أفضل، ثم إن دخول إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة يعني دخول التغيير إليها، ولأن الفرد يعد المورد البشري الذي يتولى عملية إحداث التغيير، وأن إدارة الموارد البشرية تعد الهيئة التي تتولى تهيئة الفرد لعملية التغيير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعد المسؤولة عن نجاح أو فشل برامج الجودة.

بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية وبعد اختبار الفرضيات تم التأكيد على الفرضية الرئيسية الأولى والتي تفيد بوجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مجتمعة (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) مع إدارة الجودة الشاملة وذلك بمعامل ارتباط بلغ 67,1%، وأن أقوى ارتباط كان بين التدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة بمعامل بلغ 60,9% مقارنة بمعاملات الارتباط لكل من التوظيف والتعويض مع إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ 56,7% و 58,2% على التوالي.

كما تم التأكيد على الفرضية الرئيسية الثانية عن وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وأن التأثير الأكبر كان من جانب التدريب والتطوير حيث وجد أن 37,1% من التباين الحاصل في إدارة الجودة الشاملة يفسره التدريب والتطوير مقارنة بتأثير كل من التوظيف والتعويض والذين وجدا أنهما يفسران 32,2%، 33,8% على التوالي من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة .

وعن معادلة الانحدار المتعدد باستخدام طريقة stepwis والتي تبين ترتيب دخول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المعادلة برزت إستراتيجية التدريب والتطوير كأول متغير مستقل دخل المعادلة حيث أن معامل ارتباطه كان أعلى مقارنة بمعامل الارتباط الخاص بكل من إستراتيجية التوظيف والتعويض، لتحل إستراتيجية التعويض المرتبة الثانية في معادلة الانحدار ، بينما اعتبرت إستراتيجية التوظيف المتغير المستقل المستبعد من المعادلة.

في ضوء نتائج الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات من ضمنها ما يأتي:

- توعية جميع المدراء بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة من خلال استثماره أفضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد باعتباره رأسمال فكري.
- إجراء تغييرات منها تغيير في ممارسات العمل التقليدي والعمل بفلسفة التحسين المستمر، تغيير في ثقافة المنظمة وتطوير القيادات الإبداعية وأن هذا كله يتطلب وجود إستراتيجية متطورة للتدريب والتطوير تتسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز حماس الأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع تحسين الجودة لمدى طويل من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة .

2-دراسة لـ نصرية محمد (2008) بعنوان : أثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، أثارت الباحثة العديد من الأسئلة في هذا الموضوع عن:
- مدى اتفاق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة بالمصارف التجارية مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة .

- المقومات الواجب توفرها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمصارف التجارية .
- أهم النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بالمصارف التجارية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات وبعد تحليل هذه الأخيرة توصلت الباحثة إلى عديد النتائج منها:

- أن سياسات إدارة الموارد البشرية بالمصارف التجارية لا تتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث: أن عمليات الاختيار والتعيين المتبعة تتم عن طريق مكتب القوى العاملة وهو أمر تنظر إليه الباحثة على أنه معيق لقدرة المصارف على انتقاء المهارات العلمية والفنية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والقصور في استخدام الأساليب الحديثة في استقطاب العمالة، وتبني أساليب تقييم تقليدية تعتمد على رأي جهة واحدة في تقييم أداء العاملين وهم الرؤساء، واستخدام نظام تعويضات غير محفز لخضوعه لقانون مرتبات غير معدل منذ 1985 وهو ما لا يتلاءم مع حاجات العاملين تزايداً وتنوعاً.
قدمت الباحثة جملة من التوصيات منها:

• تبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشره في ثقافة المصارف وبين العاملين من خلال التمكين ، تشجيع العمل بروح الفريق ، التحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية.

• النظر إلى الموارد البشرية على إنها أصول إستراتيجية .

• تطوير مضمون إدارة الموارد البشرية بشكل يجعلها تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث : إنشاء وحدات عمل مستقلة تعنى بإدارة الموارد البشرية في المستوى الإداري الذي يتفق مع تأثيراتها على جميع الإدارات الأخرى، التوجه الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية، إعادة تأهيل العاملين بإدارة شؤون العاملين بشكل يتفق مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة ، التوجه نحو الهياكل المرنة في إدارة شؤون العاملين المبنية على فرق العمل.

• تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم ومفهوم إدارة الجودة الشاملة مثلا: إتباع أساليب حديثة في الاستقطاب كالاستقطاب الالكتروني والاعتماد في اختيار العاملين على عامل التنوع في المهارات ، اعتماد أسس حديثة في تعويض العاملين مبنية على المؤهلات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالمعرفة والمهارة والمكافأة الجماعية ، إتباع أساليب حديثة في تطوير الإطارات البشرية كالدورات الخارجية ، الاستعانة بخبراء أجانب في التدريب ، التنسيق مع مختلف الجهات التدريسية والتعليمية.

3- دراسة لـ مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة (2004) بعنوان : **أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة**، هدفت الدراسة إلى البحث في اثر عناصر من خلالها يتم تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، ولقد اعتمد الباحث في دراسته على كل من القيادة الإدارية، التمكين، التدريب و التطوير ، التطوير الوظيفي، الاختيار والاستقطاب، التوجيه والإرشاد، تقويم الأداء كعناصر في تطوير الموارد البشرية، بينما اعتبر كل من التحسين المستمر، رضا مقدمي الخدمة، الوضع التنافسي، الكفاءة التشغيلية كعناصر لقياس الجودة الشاملة. ولقد انطلق الباحث من فرضيات منها ما يتعلق بمدى تطبيق عناصر تطوير الموارد البشرية بالمستشفيات الأردنية وأخرى بمدى وجود اختلاف بين المستشفيات من حيث الاهتمام بعناصر تطوير الموارد البشرية ، بالإضافة إلى فرضية أخرى عن مدى وجود علاقة بين تركيز المستشفيات الأردنية على عناصر تطوير الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة واستهدف في ذلك مجتمع من القطاع الصحي وهو المستشفيات تم اختيار القيادات الإدارية العليا والوسطى بها كعينة للدراسة طلب منهم الإجابة على أسئلة الاستمارة التي شكلت الأداة الرئيسية للدراسة. كشف الاختبار على عديد النتائج منها:

- وجود اهتمام بجميع عناصر تطوير الموارد البشرية.
- وجود اختلاف بين المستشفيات من حيث درجة الاهتمام بعناصر تطوير الموارد البشرية ماعدا بالنسبة لمتغير التطوير والتدريب أي أنها لا تختلف في تركيزها على هذا المتغير.
- وجود علاقة بين تركيز المستشفيات على عناصر تطوير الموارد البشرية جميعها وتحقيق الجودة الشاملة ، و أن أقوى علاقة سجلت كانت بين كل من الثقافة التنظيمية ، التمكين والجودة الشاملة.
- أهم متغيرات تطوير الموارد البشرية لتحقيق الجودة الشاملة كانت : الثقافة التنظيمية، التطوير الوظيفي، التمكين والقيادة الإدارية.
- من بين التوصيات التي قدمها الباحث ما يلي :
- وضع برامج تدريبية تفي بمتطلبات العمل الصحي.
- إتاحة الفرصة للعاملين للاندماج في النشاطات المعززة للتطوير الوظيفي المرتبطة بالجودة.
- التركيز على إيجاد أنظمة محددة لاندماج كل العاملين في عملية التحسين المستمر للجودة.
- تشجيع العاملين على المشاركة والاندماج في صنع القرار.
- إيجاد الحرية الكافية لدى العاملين لصنع واتخاذ القرارات.
- إتاحة المشاركة للعاملين والاندماج بنشاطات التطوير الوظيفي .
- إيجاد أنواع مختلفة من برامج التعليم والتدريب للعاملين في جميع دوائر المنظمة.
- إيجاد الجو التنظيمي المناسب المشجع على الإبداع والابتكار في جميع جوانب المنظمة لتحقيق رغبات الزبائن الداخليين والخارجيين.

4- دراسة لـ محمد رياض بندقي (1998) عن اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى المديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات المديرين العاملين في الإدارة العليا بالشركات الصناعية المساهمة التابعة للقطاع العام حول تدريبهم وتدريب جميع المديرين في جميع المستويات الإدارية على الجودة الشاملة، وكذا رأيهم حول مناهج التدريب على الجودة الشاملة المقترحة من الباحث، واقترح مواضيع ومواد منهم، واتجاهاتهم أيضا نحو الجهة التي تمنح لها سلطة تصميم

خطة التدريب على الجودة الشاملة، وخص الباحث بذلك التدريب على الجودة الشاملة موضوعا لدراسته تأكيدا منه على أهميته في ظل الوضع الذي تشهده السوق الأردنية باغراقها بسلع أجنبية ذات الجودة العالية الأمر الذي انعكس سلبا على ميزان المدفوعات الأردني، وأن الأمر يدعو - لحل المشكل- إلى الاهتمام بجودة السلع التي ينتجونها والخدمات التي يقدمونها إلى الأسواق المحلية وأسواق التصدير، وذلك من خلال فهم مبادئ الجودة الشاملة وتأكيداتها بالتعليم والتدريب والتطبيق .

اختر الباحث كمجتمع للدراسة بعض من الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي واستهدف فيها المدراء العاملون على مستوى الإدارة العليا. وتحقيقا لأغراض الدراسة، صمم الباحث استمارة شملت أربع أقسام حيث استهدف القسم الأول معرفة رأيهم حول شمولية التدريب على الجودة الشاملة للمدير العام وباقي المدراء في الإدارة العليا في شركاتهم ورأيهم أيضا حول مشاركتهم في مراجعة برامج التدريب على الجودة الشاملة، أما القسم الثاني فخصص لمعرفة رأيهم حول شمولية التدريب على إدارة الجودة الشاملة للمديرين بباقي المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، أما القسم الثالث فاستهدف رأيهم حول المواد والمواضيع الواجب تدريسها في برامج التدريب على الجودة منها ما هو مستوحى من برامج جرى تدريسها في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ، ومنها ما يمثل اقتراحا من المدراء في الإدارة العليا .

من النتائج التي توصل إليها الباحث :

- أن غالبية المدراء العاملون يؤيدون عملية التدريب على الجودة الشاملة لجميع المستويات الإدارية في شركاتهم.

- أن المناهج المقترحة من الباحث لاقت قبولا من جميع المديرين العاملين.

5- دراسة لـ محمد علي القضاة (2006) عن أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، هدفت الدراسة إلى التوجه ميدانيا نحو الكشف عن واقع الآثار الممكنة لتبني الجودة الشاملة كإستراتيجية في تطوير الموقف التنافسي للشركات الناشطة في المملكة الأردنية الهاشمية ضمن الصناعات الدوائية . وقد تم جمع البيانات من خلال استمارة تم توزيعها على أصحاب الوظائف العليا الفريق الاستراتيجي ممثلا في المدير العام ونوابه ومساعديه ومديري وحدات الجودة ومديري الوحدات التنظيمية الذين يعملون في شركة الدواء الأردنية المدرجة في الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية .

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث وكذا الجزء التحليلي لنتائج اختبار الفرضيات .

إلى جانب الهدف الرئيسي سعى الباحث إلى :

- قياس العلاقة بين إستراتيجية الجودة الشاملة بأبعادها : التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون والعلاقة بالموردين والتحسين المستمر وتمكين العاملين وثقافة الجودة – باعتبارها متغيرات مستقلة وعناصر أساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة- والموقف التنافسي كمتغير تابع.

-الكشف عن قدرة تركيبة المتغيرات، التي يعبر عنها نموذج الدراسة كما يراها الباحث، على تفسير العلاقة التأثيرية بين إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي.

- إظهار أي من أبعاد إستراتيجية الجودة الشاملة لديها أكبر تأثير على الموقف التنافسي وبأبعاده (الحصة السوقية، الأرباح، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية ، الفاعلية) للشركات عينة الدراسة من خلال اختبار الفرضية التالية: لا تتساوى جميع عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة في درجة تأثيرها في الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية .

بعد اختبار الفرضيات تبين :

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي، وأن أقوى علاقة كانت بين التحسين المستمر والموقف التنافسي (0,727)، بعدها ثقافة الجودة (0,702)، يليها التركيز على الزبون (0,637)... وكلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0,01.

- وجود علاقة تأثير لتبني إستراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي؛ حيث أن 59,5% تفسره إستراتيجية الجودة الشاملة.
 - وجود تأثير أكبر لكل من ثقافة الجودة والتحسين المستمر على الموقف التنافسي مقارنة بباقي عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة؛ حيث بلغ معامل الارتباط لكل منها 0,744 و 0,727 على التوالي، وتضمنا بذلك نموذج الانحدار المتعدد.
 - بينت نتائج التحليل الإحصائي أن التحسين المستمر هو الأقوى بين عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ إلى الأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات، في حين احتل المرتبة الثانية بعد متغير التركيز على الزبون من حيث قوة التأثير على فاعلية الشركات. من التوصيات التي قدمها الباحث في ضوء النتائج المتوصل إليها :
 - اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على متطلبات التبني الفعلي لإستراتيجية الجودة سواء في مرحلة إعدادها أو تنفيذها أو مراجعتها.
 - العمل على تعزيز ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر وإتاحة الفرص للإبداع والابتكار .
 - اعتبار إستراتيجية الجودة الشاملة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة.
 - تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلومات التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- 6- دراسة لـ غسان عيسى العمري (2004) موسومة بالاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، من بين الأهداف التي سعى الباحث للوصول إليها ما يتعلق بـ :**
- تطبيق إدارة المعرفة بمراحلها: تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، تطويرها وتوزيعها، ومن ثم تطبيقها في البنوك محل الدراسة.
 - مدى وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال، حيث يظهر تحسين الجودة وتحقيق رضا الزبائن كأبعاد منه في المؤسسات محل الدراسة.
 - مدى وجود تأثير في القيمة العالية لأعمال البنوك محل الدراسة نتيجة لممارسة إدارة المعرفة.
 - ولقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية - حيث اختيرت البنوك التجارية الأردنية المدرج أسهمها في سوق عمان الأردني كمحل للدراسة واستهدف فيها الأفراد العاملون في الإدارة العليا اعتمد في جمع البيانات منهم على الاستمارة- :
 - عدم اعتماد البنوك على خريطة المعرفة في عملية تشخيص المعرفة وإنما اعتمادها الأكبر كان على خبراتها الداخلية رغم أهميتها -حسب الباحث- في إظهار الفجوة المعرفية والإستراتيجية.
 - اعتمادها في اكتساب المعرفة على المصادر الخارجية بدرجة كبيرة مقارنة بالمصادر الداخلية وأن التعيين يتم على أساس الوساطة والمحسوبة وليس الكفاءة.
 - الاعتماد في توليد المعرفة على أساليب فردية تعكس الثقافة التنظيمية السائدة والمشجعة على العمل الفردي بعيدا عن أساليب العمل الجماعي التي تعكس الثقافة المطلوبة في المنظمات المتعلمة.
 - أما فيما يتعلق بخزن المعرفة، فظهر ممارسا من البنوك، لكن ما كان يعتمد عليه في عملية التخزين يقتصر على تكنولوجيا المعلومات وهو مؤشر على دعم البنوك لقواعد البيانات وتعزيز للمعلومات لا المعارف خاصة الضمنية بدليل نقص حرصها على تخزين المعرفة الضمنية باستخدام النظم الخبيرة ذات الدور في توسيع الذاكرة التنظيمية.

- أما فيما يتعلق بتطبيق المعرفة في البنوك فخلص الباحث إلى وجود اهتمام أكبر لدى البنوك بتطبيق المعرفة الموجودة عمليا مقارنة بالمعرفة الجديدة بدليل قلة حرصها على تهيئة الجو المناسب للاستفادة من المعرفة الجديدة المتقدمة.
- وفي ما يتعلق بتطوير المعرفة ظهر هناك تركيز أكثر على البرامج التدريبية في عملية التطوير هذه مقارنة بالبحث والتطوير.
- كما أظهرت النتائج أن عملية تطبيق المعرفة جاءت بالمرتبة الأولى ضمن عمليات إدارة المعرفة.
- وجود علاقة قوية وطردية وذات دلالة بين إدارة المعرفة والقيمة العالية للأعمال، حيث بلغ معامل الارتباط 0,896 .
- تتأثر القيمة العالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية بالتغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة؛ حيث أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة المعرفة يؤثر في زيادة القيمة العالية لأعمال البنوك بمقدار 1,026
- وجود تباين بين البنوك في القيمة العالية لأعمالها نتيجة للتباين الحاصل في إدارة المعرفة، وعلى اثر ذلك أشار الباحث بضرورة اهتمام البنوك بدرجة أكبر بإدارة المعرفة لما لها من انعكاس على القيمة العالية لأعمالها.
- من التوصيات التي قدمها الباحث ما يلي:
 - دعم توليد رأسمال المعرفي الجديد وتوظيفه في إيجاد الحلول الابتكارين لعمليات الشركة وخدماتها من خلال التركيز على مشاركة فرق العمل.
 - استخدام سيناريوهات قصص النجاح في توزيع المعرفة.
 - تمكين العاملين من خلال منحهم السلطة والمعلومات التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات.
- 7- دراسة لـ توفيق سريع علي باسردة (2006) بعنوان : **تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء** أشار الباحث بأن إدارة المعرفة تشكل عنصرا هاما وضروريا لبقاء المنظمة وتفوقها، والقيام بدور أساسي في تطوير أداء المنظمة الحديثة وتعزيزه وتحقيق أهدافها الإستراتيجية .
- ومن ثم كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة ، وإبراز هذا التكامل في تحسين أداء المنظمة وتعزيزه .
- وتحقيقا للهدف، اختيرت عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية والمشروبات كعينة دراسة باعتبارها الرائدة في مجال التصنيع الغذائي باليمن ودورها الايجابي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، واستهدفت في ذلك أعضاء هيئة الإدارة العليا بها وذوي الاختصاص في الجودة ونظم المعلومات والهيئة الاستشارية حيث وجهت إليهم 170 نسخة من الاستبيان لجمع البيانات أعدت كأداة رئيسية لذلك ، هذا وقد تم الاعتماد في تصميمها على متغيرات الدراسة ومنها متغير تسيير المعارف الذي قيس ب عمليات إدارة المعرفة، تقانة إدارة المعرفة ، فريق المعرفة، ومتغير إدارة الجودة الشاملة الذي قيس بدوره ب ثلاث أبعاد هي القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، وحيث أن الأسئلة صممت أساسا لاختبار فرضيتين رئيسيتين إحداهما عن العلاقة بين متغير إدارة المعرفة وأبعاد متغير إدارة الجودة الشاملة والأخرى عن التكامل بين الإدارتين وأثره على الأداء بأبعاده.
- نشير فقط إلى أن الباحث لفت الانتباه إلى أهمية التكامل حيث يقود إلى تحقيق ما يسمى بالأداء المتوازن على اعتبار أن الأبعاد التي تبناها في قياس الأداء تعبر عن الأداء المتوازن حسب بطاقة الأداء المتوازن حيث حاول من خلالها إبراز أهمية ذلك التكامل في تحقيق حاجات أصحاب المصالح منهم الزبائن(بعد الزبائن)،المساهمين (البعد المالي)، وفي تحقيق الكفاءة في العمليات التشغيلية (بعد العمليات الداخلية) ، وفي تحقيق التعلم والنمو والاستمرار فيهما (بعد التعلم والنمو).
- أثار الباحث في تساؤله جملة من الأسئلة حول : مدى النقص في المعارف الخاصة بالإدارتين في المنظمات الصناعية اليمنية.

- مدى الاستفادة من إدارة المعرفة وتطوير الجودة في تحقيق هدف المنظمة.
- مدى وضوح الرؤية حول التكامل بين الإدارتين .
- توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وأثر دال لذلك التكامل على أداء الشركات عينة الدراسة.
- 8- دراسة لـ سليمان الفارس(2010) بعنوان : دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، ولقد اختيرت عينة من الشركات الصناعية التي تعمل في مجال الصناعة الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها كمحل للدراسة ، وهي جميعها شركات متوسطة وكبيرة بحجم لا يقل عدد العاملين فيها عن 25 ، استهدفت فيها المدراء العامون ومديرو الإدارات ورؤساء الأقسام وعدد من ذوي الاختصاص. توخت الدراسة من خلالها تحقيق العديد من الأهداف منها :
- تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة والتي شكلت ابعاد لقياس المتغير المستقل :
- عمليات إدارة المعرفة والتي قيست بكل من توليد المعرفة و تخزينها و توزيعها وتطبيقها ، وتقانة إدارة المعرفة، وفريق إدارة المعرفة وأثر كل منها في الأداء والذي قيس بدوره بثلاث أبعاد هي: العمليات التشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو .
- التوصل إلى نتائج محدودة عن أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل الشركات موضع الدراسة، بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظريا .
- تطوير الطرق والأساليب العلمية الممكن إتباعها للاستفادة الأفضل من الموارد البشرية في تلك الشركات المبحوثة في توليد وتطبيق الأفكار الخلاقة في مختلف جوانب العمل.
- تقديم التوصيات في هذا المجال لتحسين العمل والإنتاجية .
- وفي ضوء الأهداف صيغت جملة من الأسئلة حول:
- مدى إدراك القيادات الإدارية في الشركات الصناعية التحويلية العاملة في محافظة دمشق وريفها لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها في كفاءة الأداء.
- كيفية الاستفادة من استخدام عناصر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء الشركات ونشاطاتها الوظيفية عن طريق تحسين عملياتها الداخلية المتصلة بالجوانب التشغيلية وفي تحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين.
- كيفية تجسيد العلاقة بين إدارة المعرفة بعناصرها المختلفة في التعلم والنمو ومن ثم في الإبداع المنظمي بوصفها القاعدة الأساسية في رفع كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية وانعكاس ذلك على الجوانب المالية والإنتاجية في تلك الشركات.
- تم التوصل إلى عديد النتائج منها ما يلي: تعد اتجاهات الأفراد حول متغير إدارة المعرفة ايجابية، أن الشركات تتحصل على معلومات جديدة من بيئتها الخارجية (زبائن،مجهزين،منافسين)، وفي ما يتعلق بخزن المعرفة فان النتائج تشير إلى أن السجلات والوثائق المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة لخزن المعرفة، يلي ذلك الحاسوب ووسائل خزن المعلومات الرقمية الأخرى، أن الشركات تعتمد في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية وكذلك على العلاقات والاتصالات غير الرسمية، أما في مجال تطبيق المعرفة فقد أظهر التحليل أن هناك اتفاقا بين العاملين حول منح شركاتهم الحرية في تطبيق معارفهم، بل أكثر من ذلك فان المدراء يحثونهم على التطبيق الذي يروونه جيدا .

- الفرضية الأولى : والتي تنص على وجود علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي SPSS وباستخدام معامل الانحدار المتدرج تبين أن نحو 42 % من التحسينات التي تجرى على العمليات الداخلية في الشركات موضع الدراسة وخلال سنوات الدراسة الخمس تعود إلى العمليات الداخلية وعمليات إدارة المعرفة: توليد، توزيع، خزن وتطبيق المعرفة بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى .

- كما أن ما يقارب 34% من التحسينات التي تجرى على محور الزبائن من حيث درجة الرضا كانت نتيجة عمليات إدارة المعرفة عند مستوى 1% ، وأظهر التحليل أيضا أن أكثر من 37% من التحسينات التي تجرى على محور النمو والتعلم كانت بفضل تطبيق إدارة المعرفة وهو أثر ذو دلالة عند مستوى 1% .
9- دراسة لـ ليلي مصطفى محمد (2010) موسومة بـ **دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة** هدفت الباحثة من خلالها إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة من خلال عملياتها (التوليد، الخزن النشر، التوزيع) في تفعيل تطبيق أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة . تناولت الدراسة بذلك متغيرين تناولهما العديد من الباحثين ومن زوايا مختلفة ، ولكن كان تركيز الباحثة حول توضيح عمليات إدارة المعرفة لتفعيل استخدام إحدى الأساليب المعتمدة في معظم المنظمات الإنتاجية المعتمدة في الدول الصناعية، وهي الأساليب المعتمدة للسيطرة الإحصائية على الجودة، من هنا هدفت الدراسة إلى :

- محاولة تحديث استخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة على الجودة باعتماد أدوات المعرفة .
- تسليط الضوء على التجارب الناجحة للشركات العالمية :كشركة NOKIA ، FORD للسيارات التي تبنت مدخل إدارة المعرفة في مجالات العمل المختلفة .

لغرض استكمال متطلبات البحث تمت صياغة ثلاث فرضيات رئيسية ، عن وجود علاقة بين إدارة المعرفة ودرجة استخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة، عن وجود علاقة أثر بين عمليات إدارة المعرفة ودرجة استخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة، وعلى أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة في مجال إدارة الجودة على مستوى المنظمة يؤدي إلى زيادة استخدام تقنيات السيطرة الإحصائية على الجودة .
ولقد تمت الاستعانة بالاستمارة كأداة في جمع البيانات .

وتحقيقا لتوجهات البحث، استهدف توزيع الاستمارة الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي كمجتمع للدراسة وحيث اقتصر التوزيع فيها على من هم بالإدارة العليا، المدير العام ورؤساء الأقسام وكذا العاملين في قسم السيطرة النوعية (مراقبة الجودة) .

كشفت نتائج الاختبار عن وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتفعيل استخدام الأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة ؛ إذ بلغ معامل الارتباط (0.723) عند مستوى معنوية (0.01) وهي تتفق مع إحدى الدراسات حسب الباحث التي أشار فيها صاحبها إلى أن مستوى انجاز أهداف الجودة يرتبط بمستوى فاعلية نظام إدارة الجودة لاعتماده النظم المستندة إلى المعرفة .

من جانب آخر، أشرت النتائج على وجود علاقة تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تفعيل استخدام الأساليب الإحصائية في المنظمة المبحوثة عند مستوى معنوية 0،05 ، وهي بذلك تتفق – حسب الباحث – مع ما أشار إليه أحد الباحثين في إحدى الدراسات على أن فاعلية استخدام أساليب إدارة الجودة تتبع من امتلاك المنظمة للمعرفة اللازمة لتطبيق تلك الأساليب بفاعلية .

من التوصيات التي قدمها الباحث في ضوء النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- العمل على زيادة اهتمام الإدارة العليا بتعميم ثقافة الجودة في المنظمة ونشرها .
- زيادة الاهتمام بالأساليب العلمية الحديثة في خزن ونشر المعرفة وتطبيقها وتوزيعها على المستفيدين منها كاستخدام الشاشات الالكترونية لعرض نتائج تطبيق الأساليب الإحصائية للسيطرة على الجودة مثلا .

- التأكيد على أهمية زيادة استخدام أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة بوصفها خطوة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

10- دراسة لـ حسين موسى العساف (2006) بعنوان : **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها** هدفت إلى الكشف عن مستوى التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر هؤلاء الأعضاء .

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس الأردنيين المنفرغين العاملين في ثماني جامعات أردنية عامة ، أما عينة الدراسة فشملت 541 عضو هيئة تدريس مثلوا ما نسبته 15 % من أفراد مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

ولجمع البيانات، استخدم الباحث استبانته شملت ثلاثة أدوات قياس منها أداة قياس التمكين الوظيفي غطت الأبعاد التالية: منح الأفراد حرية واسعة للتصرف حيال الأعمال التي يؤدونها وتوسيع نطاق السلطة المفوضة والتحرر من قيود التفويض التقليدي والمشاركة في صنع واتخاذ القرار ورسم السياسات ورؤية الإدارة العليا وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتهيئة البيئة المناسبة له وتطوير شخصية العاملين وتنمية السلوك الإبداعي والرقابة الذاتية لهم، وتوفير البيئة المناسبة لتدعيم الإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار وتقليص التنظيمات الهرمية التقليدية وتزويد الأفراد بالمعلومات وسهولة انسيابها والتحفيز والتدريب والتشجيع المستمر .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة جاء متوسطاً، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة هذا المفهوم في ظهوره كإستراتيجية جديدة تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة في نظم وتطبيقات الإدارة، حيث أن تطبيقات العملية لمفاهيم الإدارة غير الحديثة ما تزال حبيسة في أذهانهم بالإضافة إلى سيطرة أنماط الإدارة التقليدية وتجدرها في نفوس القائمين عليها والتي تنسم بالتحكم وإصدار الأوامر والتعليمات . كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها ، يعتقد الباحث أن السبب في هذه العلاقة ايجابية قد يعود إلى أن ممارسة فلسفة التمكين الوظيفي في الجامعات الأردنية العامة تشكل عاملاً مهماً في بناء جسر وثيق الصلة والارتباط بين الجامعة وعضو هيئة التدريس فيها يزيد من ثقة عضو هيئة التدريس واحترامه وتقديره للعمل، وقد يعود السبب إلى ما تضمنته هذه الفلسفة من عناصر وأبعاد غلب عليها طابع الحيوية وتجذير عناصر العمل الديمقراطي الحر في الوظيفة الإدارية دون قيود تؤدي إلى النفور من العمل والتفكير السلبي اتجاهه، كما وجدت هناك علاقة ايجابية دالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي يعزز من قدرة عضو هيئة التدريس في انجاز مهامه، وتحقيق الأهداف بشكل متنسق باستقلالية ، وربما يعود سبب هذه النتيجة إلى أن تطبيق مفهوم التمكين يؤثر في مجموعة من العناصر الفعالة في أنشطة الجامعة خاصة أو حكومية كنظام الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء ونطاق الإشراف والتحكم الذي يزيد من شأنه من درجة استقرار أعضاء هيئة التدريس ويزيد أيضاً من نيتهم في البقاء بجامعاتهم ذلك أن التمكين الوظيفي يشعر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بأنها عناصر مهمة في نجاحها ، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة وحافزية وذا معنى . كما يعزو ذلك إلى اشتداد المنافسة مع بروز جامعات حديثة من القطاع الخاص نشأت حديثاً مما دفع بإدارة الجامعات الحكومية إلى زيادة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءات للحفاظ على موقعها المتقدم بل والتقدم إلى موقع أفضل، أو يعود السبب إلى الظروف الاقتصادية السائدة حالياً في المجتمع الأردني من حيث انتشار ظاهرة البطالة وتدني مستوى دخل الفرد وغياب البديل المناسب الذي يحقق طموحات الأعضاء خارج نطاق جامعاتهم .

في ضوء نتائج الدراسة، في واحدة من توصياته، دعى الباحث إلى ضرورة ممارسة التمكين الوظيفي من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة من حيث: رفع سقف الحريات للعمل الأكاديمي الجامعي، توسيع نطاق السلطة المفوضة للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، الإشراف الحقيقي لأعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات واتخاذها، توفير البيئة المدعمة للإحساس بالأمان والشعور بالاستقرار من قبل أعضاء هيئة التدريس، والعمل على زيادة المخصصات المالية لبرامج التكوين، تقليص التنظيمات الهرمية التقليدية وبناء هياكل مرنة.

2. الدراسات الأجنبية

1- دراسة لـ (Bamband Agus Pramuka ,Wiwiek Rabiatul Adawuya (2012) بعنوان:

The human related dimensions of TQM practise in service settings

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المظاهر المرتبطة بالموارد البشري في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية.

وتوحي إدارة الجودة الشاملة في الجانب اللين لها إلى أي شكل من أشكال جهود الأعمال المسخرة لأبعاد ذات علاقة بالإنسان في إدارة الجودة الشاملة وهي القيادة، التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التكوين والتعليم، التمكين والمكافأة والتقدير.

ولتحقيق هذا الهدف تم أخذ عينة تتكون من 497 من موظفي البنوك الإسلامية التي تقع وسط جاوة الاندونيسية، وزعت عليهم استمارات تضمنت الأبعاد الخمسة لإدارة الجودة الشاملة في جانبها اللين. ولأجل الوصول إلى النتائج تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة بأن جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جانبها اللين مطبقة بشكل جيد في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالبنوك الإسلامية، مع بروز التمكين كأكثر الممارسات المطبقة في إدارة الجودة الشاملة، وظهر في مقابل ذلك التزام الإدارة العليا أقل الممارسات المطبقة، وعليه ينصح الباحثان بضرورة الاهتمام بهذا الجانب من إدارة الجودة الشاملة مدعماً رأيهما في بيان لهما عن أن Evans (2002) يعتبر القيادة كقائد لنظام إدارة الجودة الشاملة، وأن ضعف التزامها - يضيف Evans - يقود إلى الفشل في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

هذا وأشار الباحثان إلى أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جانبها اللين فيما يتعلق بالتزام الإدارة العليا، المكافآت والتقدير، التعليم والتدريب، التمكين، التركيز على الزبائن، يعد بالغ الأهمية لتطوير استعدادات وسلوكيات مناسبة للعمل مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية والولاء، وعليه يوصي الباحثان بضرورة الالتزام العالي للإدارة العليا بجودة الموارد البشرية، وتركيز نظام الترقيّة على جودة الأداء، وتوجيه الاستثمار نحو تطوير العاملين وتدريبهم.

2. دراسة لـ (Ton Von der Wiele and Paule Boselie (2002) بعنوان: **employee**

perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to

leave هدفت الدراسة إلى البحث في تصورات العاملين حول إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضا العاملين ونية ترك المنظمة، ومن أجل تحديد المتغيرات المستقلة - والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة معاً - أشار الباحثين في البداية إلى وجود اهتمام أكثر في النظرية والتطبيق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك العلاقة بين هاتين النظريتين وأداء الأعمال؛ أي فعالية الربط بينهما على مستوى أداء الأعمال، وأن أغلبية البحوث في هذا المجال قد ركزت على دراسة العلاقة بينهما على المستوى التنظيمي وهي مثلاً الأداء الذي كثيراً ما كان يقاس بمؤشرات صلبة كالأرباح وحجم المبيعات، بعيداً عن تصورات العاملين حول فعالية هذه العلاقة والذي يمكن بحسب الباحثين أن يثري النقاش في هذه المسألة من خلال قياسها بمؤشرات أداء لينة: كرضا العاملين ونية ترك العمل وهي المتغيرات التابعة في دراسة الباحثين. ومن ثم فإن المعنيين بالإجابة على أسئلة

الاستمارة التي شكلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة لم يكونوا هذه المرة هم مسيرو الموارد البشرية ولا مسير الجودة، بل العاملين وهو المجتمع الذي استهدفه الباحثين للبحث في الموضوع؛ حيث بلغ حجم 2313 عامل يعملون بشركة Ernest & Young بهولندا .

أما فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة فقد حددت بناء على استنتاجات الباحثين من دراسات سابقة دلت على وجود اتفاق عام حول أنشطة إدارة الجودة الشاملة والتي تسهم في تطوير التميز بالمنظمة كدراسة Dale (1999) الذي عدد الممارسات التالية المتعلقة بالتميز المؤسسي من منظور إدارة الجودة الشاملة منها: التدريب، القيادة، إشراك العاملين، التعاون، التركيز على العملاء، وأن معظمها يمكن إيجاده في أدب إدارة الموارد البشرية الحالي.

كشف التحليل على أن تصورات العاملين في شركة Ernest & Young بهولندا حول مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا وأقل لنية ترك المنظمة وتغيير صاحب العمل، وأن التعاون داخل الوحدات والقيادة والمرتبات قد كان لها التأثير على رضا العاملين مقارنة ببقية المتغيرات المستقلة الستة، وقد أوصى الباحث في ضوء ذلك من أجل الحفاظ على العاملين بالمنظمة خلق متطلبات الوظيفة التالية:التعاون، التركيز على الزبون، إدارة داعمة، القيادة، وضوح في أهداف المنظمة، هيكل مناسبة للأجور، وهذه النتيجة حسبهم متسقة مع نظرية إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

هذا وأفاد الباحثين بأن الأدبيات قد أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة أصبحتا أكثر ارتباطا، وأن السبب في ذلك يعود إلى أن كلا الاتجاهين يستخدمان نفس النماذج والافتراضات النظرية فيما يتعلق بالقيادة، تحفيز العاملين، إشراك الموظفين، العمل الجماعي والتدريب، بالإضافة إلى الميل إلى ربط كل اتجاه مع أداء الأعمال نظريا وعمليا، وأن التعاون بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة حسبهما يمكن أن يثمر أفكارا نظرية جديدة وأثارا عملية. وعلى اثر ذلك أوصى الباحثين في هذه المرة بمزيد من البحوث التجريبية لاختبار الفرضيات النظرية والمفاهيمية وترجمة الاستنتاجات إلى واقع عملي.

3.دراسة لـFred Appriah Fening, Pesi Amaria, Evelyn Owusu Frempong (2013) بعنوان:

Linkages between total quality management and organizational survival in manufacturing companies in Ghana

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والبقاء التنظيمي في شركات التصنيع بغانا استعملت فيها المقاربة الكمية وتقنية العينة العشوائية البسيطة ، واعتمد على الاستبيان كأهم أداة لجمع البيانات بطريقة المقابلة، تم أخذ 250 شركة تصنيع تابعة لـ 9 قطاعات تصنيع (قطاع الخشب، البلاستيك، الأدوية، الكهرباء، المواد الغذائية، الالكترونيات، الحديد والصلب، الألمنيوم و الأنسجة). في مدينة كوماسي ثاني اكبر مدينة في غانا كعينة دراسة، تم توجيه الأسئلة إلى جهات عليا بتلك الشركات وهم: المسيرون الملاك، الإطارات المسيرة وكبار المدراء بحجم 101 مستجوب.

انطلق الباحثين لتحقيق الهدف من فرضية رئيسية مفادها أن هناك أثر معتبر دال للعوامل التنظيمية السبعة: التزام الإدارة العليا، التدريب على إدارة الجودة الشاملة، معلومات من العملاء، عملية الرقابة و التحسين، ، تمكين العاملين، مشاركة المورد والاتصالات-المؤثرة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة-على أداء المنظمة الذي قيس بـ: الحصة السوقية، نمو المبيعات، نمو الأرباح وجودة المنتجات والخدمات. والهدف الأساس في الحقيقة كان حول البحث عن العوامل التنظيمية ذات الأثر على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمؤثرة على أداء المنظمة.

أجري تحليل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط فيما بين العوامل التنظيمية وكل عامل من العوامل التنظيمية وممارسات إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على أداء المنظمة/ بقائها.

من ضمن النتائج حول العلاقة فيما بين العوامل التنظيمية السبعة ما تعلق بالتدريب على إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون وعملية الرقابة والتحسين؛ حيث تبين وجود علاقة ايجابية وذات دلالة عند مستوى معنوية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,001$ بين التدريب على إدارة الجودة الشاملة و المعلومة من الزبون وذلك بمعامل ارتباط أكبر مقارنة بعلاقة التدريب على إدارة الجودة الشاملة بالعوامل التنظيمية الأخرى بلغ قيمة 747, أي 74,7٪ وهي علاقة ايجابية قوية، يليه في المرتبة الثانية رقابة العملية والتحسين؛ حيث كشف الاختبار مرة أخرى عن وجود علاقة لها بالتدريب على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية أقل أيضا من مستوى الدلالة $\alpha = 0,001$ وذلك بمعامل ارتباط احتل الترتيب الثاني بلغ قيمة 680، أي 68٪، علما أن معامل الارتباط الدال على علاقة التدريب على إدارة الجودة الشاملة بتمكين العاملين ، مشاركة المورد و الاتصال بلغ 591، 606، 370، على الترتيب حيث أشر على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة وعند مستوى معنوية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,001$.

بالإضافة إلى نتائج أخرى وهي :

1. هناك علاقة ايجابية دالة $r = 41,8$, $p = 0,000$ لـ التزام الإدارة العليا، المسؤولية، المشاركة، توفير الموارد ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على أداء المنظمة.
 2. هناك علاقة ايجابية دالة $r = 710$, $p = 0,000$ لتدريب العاملين، توفير الموارد، دعم لأنظمة العمل، التزام الإدارة ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على أداء المنظمة.
 3. هناك علاقة ايجابية دالة $r = 665$, $p = 0,000$ لـ القياس الداخلي والخارجي لحاجات الزبائن، التركيز على متطلبات الزبائن: تقارير الشكاوي لديهم، ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على أداء المنظمة.
 4. هناك علاقة ايجابية دالة $r = 677$, $p = 0,000$ لـ القدرة العملية، ورشة العمل، التسهيلات، تصميم التجهيزات وصيانتها وتنفيذ عمليات التفتيش على الجودة ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على أداء المنظمة.
 5. هناك علاقة ايجابية دالة $r = 556$, $p = 0,000$ لـ اندماج العاملين، رضاهم، استخدام العاملين لأدوات رقابة الجودة، الاعتراف بالعاملين ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على أداء المنظمة.
 6. هناك علاقة ايجابية دالة $r = 731$, $p = 0,000$ لـ، اختبار الموردين المقدمين لموصفات دقيقة في دفتر الأعباء، الاحتفاظ بقاعدة معطيات عن الموردين، نظام تسيير سلسلة التموين، تدقيق وتقييم جودة التموين ذات الصلة بممارسات إدارة الجودة الشاملة حيث تؤثر على أداء المنظمة.
- 4- دراسة نظرية لـ Vincent M ribière , Reza Khorramchahgol (2004) بعنوان **integrating total quality management and knowledge management** هدفت هذه الدراسة إلى :

- إظهار النقاط المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير المعارف وتفسير كيفية استفادة هذا الأخير من إدارة الجودة الشاملة .
- توضيح العلاقة والاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير المعارف من خلال طرح مجموعة من الأسئلة منها: هل أن إدارة الجودة الشاملة وتسيير المعارف فرعين مستقلين أم متكاملين؟، ...

ولقد حددت الدراسة النقاط المشتركة بين إدارة الجودة الشاملة وتسيير المعارف وناقشت كيفية الاستفادة من هذا القاسم المشترك بشكل يجعل -حسب الباحثين- من تسيير المعارف فرعا حيويا؛ وذلك من خلال الفهم المعمق والدراسة الجيدة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هناك من السمات الموجودة في إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسند إلى تسيير المعارف .

حددت الدراسة أيضا الاعتبارات التقنية في تسيير المعارف، وعوامل التسيير التي تساهم في التنفيذ الناجح لتسيير المعارف، وكيف أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تساهم في هذا المجال.

ومن أجل فهم الكيفية التي يتم بها دمج وربط تسيير المعارف مع الجودة، وجد الباحثين ضرورة تعريف وتحليل مختلف مبادرات الجودة المستخدمة حاليا في المنظمات. ولقد ركز التحليل على الأربع أدوات أو الممارسات المعروفة للجودة وهي: نظام إدارة الجودة ISO 9000:2000، مبادرات إدارة الجودة الشاملة،

6 سيجما، جوائز الجودة الوطنية كجائزة ديمنج اليابانية، جائزة الجودة الأوروبية، جائزة مالكوم

بالدريدج

5.دراسة لـ(2001) Peter Brayer ,Fang zhao بعنوان :

integrating knowledge management and total quality : a paper presented at the 6Th International conference complementary process on ISO 9000 & TQM ,university of Paisley, scotland

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير بحث مفاهيمي للتسيير من خلال استكشاف مقارنة متكاملة تدمج تسيير المعارف في عملية إدارة الجودة الشاملة من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. فحص أوجه الشبه والاختلاف بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ونظريات تسيير المعارف .
2. تطوير مقارنة حصرية للإدارة من خلال دمج تسيير المعارف في إدارة الجودة الشاملة .
3. الكشف عن كيفية استخدام هذه المقاربة من قبل المنظمات .

يرى الباحثان بأن نظريات المؤسسة مثل إدارة الجودة الشاملة في حاجة إلى إعادة نظر إذا أريد لها أن تلعب دورا مكملا في تطوير المنظمات الحديثة ، وينبغي لأي تعزيز لنظرية إدارة الجودة الشاملة أن يأخذ شكل معالجة وتكامل أكثر من تمييز بين النظريات الحديثة مثل تسيير المعارف . يعد البحث ذو دلالة للأسباب التالية :

- في محيط يشوبه الغموض والتعقيد يظهر تسيير المعارف عاملا مهما وضروريا لبقاء المنظمة
- للحفاظ على الميزة التنافسية تحتاج المؤسسات إلى مقارنة إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر المعرفة كمصدر كامن للميزة التنافسية.

يرى الباحثين أيضا بأن الحصول على الفعالية في عملية إدارة الجودة لتحسين الجودة والإنتاجية معا لا يتحقق إلا بدمج مفاهيم تسيير المعارف في العملية، وأن هذا التفاعل سيؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي.

6- دراسة تطبيقية لـ Siew-Phaik Loke, Alan G. Downe , Murali Sambasivan ,

integrating Total quality management and supply chain learning : A structural approach بعنوان (2011)Khalizani Kalid and Keng-Boon Ooi

أبرز كيفية دمج إدارة الجودة الشاملة وتسيير المعارف في إطار موحد لترقية تعلم سلسلة التوريد داخل الشركات الحليفة . ولقد تم إرسال استبيان الكتروني إلى مدراء الشركات التحويلية والخدمات المالية التي بلغ عددها 202 شركة للغرض ذاته واختبار الفرضيات التالية :

- إن لممارسات إدارة الجودة الشاملة أثر دال على ممارسات تسيير المعارف
- إن لممارسات إدارة الجودة الشاملة اثر دال على تعلم سلسلة التوريد

- إن لتسيير المعارف أثر ذو دلالة على تعلم سلسلة التوريد. ولقد تضمن كل متغير دراسة مجموعة من الأبعاد : فإدارة الجودة الشاملة شملت: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة العملية، تحليل المعلومات، التركيز على المورد البشري، أما تسيير المعارف فتضمن كل من القيادة في تسيير المعارف، ثقافة تسيير المعارف، تكنولوجيا تسيير المعارف، قياس تسيير المعارف.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تسيير المعارف داخل الشركة يمكن أن يتعزز بشكل كبير جراء ممارسات إدارة الجودة الشاملة ، كما وجد الباحثون بأن الشركات التي تلتزم بإدارة الجودة لديها خبرات أكبر للتعلم لأنها الأكثر ميلا للاستثمار في التكنولوجيا ونظم المعلومات التي تدعم أنشطة التعلم ، كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسات تسيير المعارف تسمح بفهم أحسن لسلاسل التوريد للأعضاء وبناء علاقة قوية تسهل تحقيق التآزر بين مساهمات الشركات الحليفة. توصلت الدراسة أيضا إلى ان إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ايجابية ذات دلالة بتسيير المعارف بمعامل يساوي 0,92 ، مستوى الدلالة $p < 0,01$ ومع سلسلة التوريد 0,28 ، وهذا يعني أن المستوى العالي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقود إلى مستوى عالي في تطبيق تسيير المعارف وإلى تعلم أكبر بين شركاء سلسلة التوريد.

7. دراسة لـ Abdel Aziz Ahmed Sharabati (2012) بعنوان :

The impact of information technology on knowledge management practices

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات تسيير المعارف في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية، ولقد تم جمع البيانات العملية من 206 شركة من أصل 1242 شركة من خلال استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية تألفت من جهات عليا بالإدارة العليا والوسطى وهم : المدراء العامون ومساعدوهم، نواب المدير العام، مدراء الإدارة الوسطى وهم رؤساء الأقسام ومدراء مسيرو القطاع الرئيسي. وقد صيغت أسئلة الاستمارة بأبعاد المتغير المستقل (تكنولوجيا المعلومات) التي اختيرت باعتبارها عناصر تسهم في ممارسات تسيير المعارف وهي نوع التكنولوجيا والقدرات الفنية، وأبعاد المتغير التابع (ممارسات تسيير المعارف) وهي: اكتساب، إنشاء، تحويل، تقاسم وتطبيق المعرفة.

ولقد تم اختبار الفرضية الرئيسية وفروعها من نوع الفرضية العدمية عن عدم وجود تأثير ذو دلالة عند مستوى 0,05، فأقل لتكنولوجيا المعلومات ببعديها على ممارسات تسيير المعارف . وبعد اختبار الفرضيات كشف الاختبار عن النتائج التالية:

- وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات على ممارسات تسيير المعارف حيث تفسر تكنولوجيا المعلومات 38,2% من التباين الحاصل في ممارسات تسيير المعارف مجتمعة،

- وجود أثر لنوع التكنولوجيا على ممارسات تسيير المعارف عند مستوى 0,05، فأقل حيث بلغ معامل الانحدار $\beta = 0,180$ وأثر لنوع التكنولوجيا على تحويل المعرفة وعلى تطبيقها أيضا حيث بلغ معامل الانحدار لكل منهما $\beta = 0,269$ عند مستوى 0,05، فأقل.

- وجود أثر للقدرات الفنية على ممارسات تسيير المعارف عند مستوى 0,05، فأقل حيث بلغ معامل الانحدار $\beta = 0,389$ وكذا على كل ممارسة من ممارسات تسيير المعارف عند مستوى 0,05، فأقل.

- أن القدرات الفنية تؤثر على ممارسات تسيير المعارف أكثر من نوع التكنولوجيا.

إن الهدف الرئيسي في الحقيقة من الدراسة هو تقديم توصيات حول الممارسات السليمة لتسيير المعارف ضمن سياق تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد وتعريف السمات الرئيسية لممارسات تسيير المعارف أو ما يسمى بالعوامل الحاسمة لها وإيجاد سبل تسيير مناسبة في هذا السياق.

8- دراسة لـ (2007) Hussein M. Harrim and shaker J. Alkshali بعنوان:

Employees' empowerment and its effect on team effectiveness هدفت إلى

قياس اثر تمكين العاملين على فاعلية الفريق في شركات البناء الأردنية، ولقد قيس التمكين بأربع أبعاد هي: الأثر، الاختيار، المهارة والمعنى. أما فاعلية الفريق فقد قيست بدورها بأربع أبعاد: الأداء، الإبداع، الاتصال، استخدام الموارد. ولقد تم تصميم استبانة بالاعتماد على متغيري الدراسة وأبعادهما وبالاستناد إلى البحوث السابقة في صياغة فقراتها تم توزيعها على عينة ميسرة بلغ حجمها 182 عامل مشارك ممثلين لـ 20 شركة بناء في الأردن. ولقد كان اختيار هذا القطاع لاعتبار مفاده أن قطاع البناء في الأردن يتوسع باستمرار، كما أن عدد شركات البناء تتزايد بسرعة وأن البناء يلعب دورا هاما في الاقتصاد الأردني، كما أن الاعتبار الآخر في اختيار شركات البناء كمحل للدراسة يعود إلى أن تصاميم عمل الفريق شائعة في شركة البناء وهو ما يمثل بيئة ملائمة لدراسة التمكين وأثره على فاعلية الفريق.

تم استخدام عدد من الأساليب والاختبارات الإحصائية (معامل الفا كرونباخ، اختبار kolmogorov simornov، التوزيع التكراري والنسب لوصف الخصائص الديمغرافية للمجيبين، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الانحدار الخطي المتعدد). تم طرح مجموعة من الأسئلة منها:

1. ما مستوى تمكين العاملين الذي تمارسه إدارات شركات البناء الأردنية؟
 2. ما هو أثر تمكين العامل على فاعلية الفريق في شركات البناء الأردنية؟
- وكانت الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي لتمكين الموظف على فاعلية الفريق، انبثقت منها فرضيات تنص كل منها على عدم وجود تأثير معنوي لتمكين الموظف على كل بعد من أبعاد فاعلية الفريق (أداء الفريق، الابتكار لدى الفريق، الاتصال عند الفريق، كفاءة استخدام الموارد لدى الفريق). وكلها عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05 .

تشير نتائج الدراسة إلى :

- أن معامل التحديد بلغ 0,36 وهذا يعني أن 36% من التباين في فاعلية الفريق يفسره التباين في تمكين العاملين. وهو تأثير دال إحصائي ا بدليل sig=0,00 وهي أقل من $\alpha = 0,05$ والتي تعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

وحسب نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد فان:

- 51% من التباين في أداء الفريق مفسر بالتغير في التمكين وهو تأثير ايجابي دال. وقد كان للمعنى، إلى جانب ذلك حسب اختبار الانحدار المتعدد، كبعد من أبعاد التمكين الأثر الأكبر؛ حيث حصل على أعلى قيمة (0,46) B وهذا يعني أن فريق العمل يقوم بأعمال ذات أهمية وقيمة تحمل مسؤوليات وهي متوافقة مع أهدافهم وقيهم الشخصية، كما أنهم فخورين بالأعمال التي يقومون بها وبشركتهم.

- 20% من التباين في الاتصال داخل الفريق مفسر بالتغير في التمكين وهو تأثير دال. ظهرت حرية التصرف كأكثر الأبعاد تأثيرا (0,41) B، وتشير البحوث إلى أن استقلالية الفريق وحريرتهم في اتخاذ القرار حول طريقة أدائهم لأعمالهم وتسييرهم لمشاكل العمل بأنفسهم تعد جميعها مشجعة لتواصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض ومع مسيرهم.

- 48% من التباين في إبداع الفريق مفسر بالتغير في التمكين وهو تأثير دال. حيث ظهر المعنى كأكثر الأبعاد تأثيرا (0,70) B.

_ 27% من التباين في كفاءة استخدام الموارد مفسر بالتغير في التمكين وهو تأثير دال، ظهر المعنى كأكثر الأبعاد تأثيرا (0,44) B.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- ضرورة تحديد الفرق الأقل تمكيناً لتمكينهم بشكل أكبر، والتركيز الأكبر يكون على المعنى حيث دلت نتائج الدراسة على أنه يشكل البعد الأكثر تأثيراً على فعالية الفريق وعلى أبعادها، مع ضرورة الاهتمام أيضاً بحرية التصرف حيث احتلت المرتبة الثانية في تأثيرها على فعالية الفريق وعلى أبعادها.
- ضرورة وعي المسيرين واعترافهم بأهمية التمكين وبضرورة تكوينهم على كيفية ممارسته وبنجاح.
- إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، في الثقافة وفي الأنظمة والقوانين.

9- دراسة لـ Mary Ann Hocutt, Thomas H Stone (1998) بعنوان :

The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort ،

يدرس المقال أثار تمكين عاملي الخط الأمامي وهم في وضعية تقديم الخدمة. بدايةً ومن خلال إدراج مفاهيم الإدارة وأدبيات التسويق يقترح الباحثين نموذجاً يصف دور تمكين العاملين في موقف تقديم الخدمة من جديد، وقد قدما نتائج دراستين تم التوصل إليهما باستخدام تصميم تجريبي لاختبار التقديرات المستمدة من النموذج. فالدراسة الأولى هدفت إلى البحث في أثر بعدين من تمكين العاملين، هما: التكوين والاستقلالية، على وجه من أوجه الرضا الوظيفي للعامل، أما الدراسة الثانية فهدفت إلى البحث في أثر تمكين العاملين والرضا بوجه من أوجه الوظيفة على أبعاد لها علاقة بكيفية محاولة تقديم الخدمة من جديد وهي: الاستجابة السريعة، التعاطف والكماسة والذي بدوره يؤثر على رضا المستهلك أو متلقي الخدمة. توصل الباحثين إلى أن التمكين من خلال التكوين والاستقلالية قد أدى إلى رضا مقدمي الخدمة بدرجة كبيرة، كما سجل الباحثين وجود رضا أكبر من العملاء في أعقاب فشل تقديم الخدمة لسبب جوهري يعود إلى الاستجابة العالية لموظفي الخدمة لطلبات الزبائن وبصدر رحب، نشير فقط إلى أن الفشل في تقديم الخدمة يحدث لما تقدم خدمات بنوعية لا ترقى إلى مستوى توقعات الزبائن.

10. دراسة لـ Isaiah O . Ugboro, Kofi Obeng (2000) بعنوان :

Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين قيادة الإدارة العليا، تمكين العاملين، الرضا في العمل ورضا الزبون.

وفيها أشار الباحثين بأن قيادة الإدارة العليا وتمكين العاملين يعدان من أهم المبادئ في إدارة الجودة الشاملة بسبب علاقتهم الافتراضية برضا الزبون. وان المتتبع للأدب الإداري في هذا الصدد يجد أنه قد تم اقتراح العديد من ممارسات واستراتيجيات تمكين العاملين وقيادة الإدارة العليا، ومع ذلك فقد أجريت دراسات قليلة لاختبار العلاقة الافتراضية وفي تحديد أي من هذه الاستراتيجيات والممارسات قد تكون أكثر فعالية في تحقيق النتائج المرجوة .

ومن أجل اختبار العلاقة الافتراضية انطلق الباحثين من فرضية أساسية مفادها أن تبني إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية من خلال المنظمة هو قرار إستراتيجي وهو ما يتطلب قيادة الإدارة العليا والتزامها بتهيئة المناخ والثقافة التنظيمية التي ترقى التمكين لدى العاملين وتركز على الجودة الشاملة ورضا الزبون.

وإلى جانب الفرضية الرئيسية صيغت فرضيات فرعية منها فرضية تكمن الميزة وراءها في اثر أساليب قيادة الإدارة العليا والتزامها على التمكين حيث : ترتبط قيادة الإدارة العليا والتزامها بمبادئ الجودة الشاملة ايجابيا بتمكين العاملين. وفرضية أخرى تفيد بأن تمكين الموظف يرتبط بشكل ايجابي مع الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى فرضية تشير إلى أن تمكين العامل له ارتباط ايجابي برضا الزبون، وفرضية أخرى مفادها أن رضا العامل له ارتباط ايجابي برضا الزبون.

من أجل إجراء الدراسة ميدانيا مست الدراسة منظمات تتبنى إدارة الجودة الشاملة ، تم اختيار أعضاء جمعية الجودة والمشاركة والذين تقع على عاتقهم مسؤولية إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم كمجتمع للدراسة . تم اختيار عينة عشوائية منهم بحجم 800 مسؤول على أساس عضويتهم في الجمعية، وأن معيار الاختيار هو تولي الشخص منصب بالإدارة وله مسؤولية إدارة الجودة الشاملة . كما شملت العينة أيضا أشخاصا آخرين كانوا مسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة في شركات تحصلت على جائزة Baldrige لتحقيق الجودة.

ومن أجل وضع معايير لقياس تمكين الموظف كواحد من متغيرات الدراسة اعتمد الباحثان على تعريف (Conger, Kanungo (1988 حيث يريا بأنه إزالة للظروف التي تسهم في مشاعر العجز وهيئة بيئة العمل المعززة لشعور الموظف بالفعالية الذاتية . تضمن التمكين بذلك الأبعاد التالية، تفويض سلطة اتخاذ القرار، الاندماج والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، إتاحة المعلومات وموارد تنظيمية أخرى. تم استخدام تحليل الارتباط لاختبار الفرضيات الثلاث طبعا بعد أن تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للاستمارة التي شكلت الأداة الرئيسية في جمع البيانات ، ولقد تم توزيع 800 نسخة الكترونيا تبين أن الصالح منها فقط 250 استمارة.

النتائج العامة من هذه الدراسة- حسب الباحثين - تدعم نتائج دراسات سابقة تشير إلى وجود علاقة بين قيادة الإدارة العليا وتمكين العامل مثل تفويض سلطة اتخاذ القرار وأيضا الرضا الوظيفي للعامل ، كما أنها تدعم الدراسات السابقة التي اقترحت وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين ورضا الزبون ، تشير النتائج أيضا إلى الدور الفعال والكبير للإدارة العليا في خلق ثقافة تنظيمية ترقى الجودة الشاملة ، ويجب أن تشمل هذه الأدوار التهيئة لثقافة الجودة الشاملة والحفاظ عليها من خلال الاندماج الفعال في مراجعة التقدم المنجز في برامج الجودة وتوفير ما يكفي من الموارد لتنفيذ برامج الجودة الشاملة ووضع نظم مكافآت عادلة وذات مصداقية والتي تعترف بمساهمات العاملين والمسيرين في أهداف الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة. وأخيرا، وجد أن هناك علاقة قوية بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي وبين الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

وبالإضافة إلى هذه النتائج وجد الباحثين أن الموظفين متقبلين لفكرة التمكين، ورغم ذلك هم ليسوا متحمسين لتسلم السلطة وقبول أو رفض جودة عمل زملائهم. وربما يعود ذلك إلى رغبة الموظف في تجنب الصراعات الشخصية التي قد تنتج عن ممارسة السلطة، والحفاظ على تماسك الجماعة التي تسهم في فعالية العمل الجماعي وأداء الجماعة.

اعتبر الباحثين أن النتائج المتوصل إليها تقدم للمسيرين إطارا لتشكيل استراتيجيات تمكين العاملين ولتحديد أدوار خاصة عن قيادة الإدارة العليا مبنية عما تم عمله من قبل منظمات لاقت نجاحا في برامج إدارة الجودة الشاملة .

وأشارا إلى أن هناك نقاش مستمر حول موضوع إدارة الجودة الشاملة لان النتائج المرجوة لم تتحقق، قد لا يكون ذلك راجع إلى الفشل في إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وإنما يعود إلى ضعف عملية تنفيذها .

وأن ما بينته هذه الدراسة أن بعض المنظمات على استعداد لتنفيذ فقط تلك الجوانب من إدارة الجودة الشاملة المدعومة من الثقافة التنظيمية القائمة وليسوا على استعداد لإجراء تحول كلي في الثقافة الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، والحقيقة التي توصل إليها الباحثان أن المنظمة التي تدعي أن لديها برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يعني بالضرورة أنها تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل وجيد. وأن تبني إدارة الجودة الشاملة بنجاح كإستراتيجية تنافسية يتطلب تحول هيكلي وثقافي معا، مثلا، وحسب دراستهما والتي جمعت بين نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة والتدفق الأفقي والعمودي للمعلومة من جهة، ومن جهة أخرى بين اندماج ومشاركة العاملين ورضاهم وأيضا التغيير التنظيمي تبعا لثقافة إدارة الجودة الشاملة قد دفعت بهم إلى التوصية بضرورة تصميم أنظمة معلومات إدارية وتشجيع الاتصال التنظيمي، وبضرورة اندماج العامل

في التغيير الثقافي. وأخيراً، أن العلاقة القوية بين قيادة الإدارة العليا والتزامها وتمكين العاملين ورضا الزبون يشير إلى الدور الواضح للإدارة العليا خاصة في خلق ودعم ثقافة تنظيمية تركز على رضا الزبون.

3. التعليق على الدراسات

إن عرضنا للدراسات السابقة اقتصر على الدراسات البارزة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث هناك من الدراسات من أفردت الموضوع بعمل مستقل يعكس متغيري الدراسة الرئيسيين أشادت بأهمية الربط بينهما أي تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة؛ بتناولها لفعالية الربط بينهما: منها من اكتفت بتبيان الفعالية نظرياً ومنها من حاولت إثبات تلك الفعالية تطبيقياً، وأن من الدراسات في هذا الجانب من ركزت على دراسة فعالية الربط على الأداء والذي قيس بمؤشرات صلبة (الحصة السوقية، نمو المبيعات، نمو الأرباح وجودة المنتجات والخدمات)، (المساهمين (البعد المالي)، تحقيق الكفاءة في العمليات التشغيلية (بعد العمليات الداخلية)، تحقيق التعلم والنمو والاستمرار فيهما (بعد التعلم والنمو). مقارنة بأخرى استخدمت مؤشرات لينة (رضا الزبائن، رضا العاملين ونيّتهم لترك المنظمة).

هناك من الدراسات من تناولت العلاقة بين المتغيرين منها من عالجت إدارة الجودة الشاملة كمتميز مستقل، ومنها من تناولته كمتميز تابع، ولقد اعتمد بهذا الجانب - في قياس تسيير الموارد البشرية - بصفته المتغير المستقل - على الممارسات الإدارية المعروفة والتي تخص إدارة الموارد البشرية كهيئة إدارية، في حين هناك من الدراسات من اقتصرت معالجتها على دراسة أثر إحدى ممارسات تسيير الموارد البشرية وهي تسيير المعارف على إدارة الجودة الشاملة وأخرى على وجه من أوجه إدارة الجودة الشاملة. وأخرى اقتصرت على تطوير الموارد البشرية في تناولها لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة. ولقد نبهت الدراسات السابقة الباحثة عن طبيعة المادة العلمية الموجودة؛ من حيث كون المادة العلمية متيسرة نوعاً ما في جانب يتعلق بالتدريب على إدارة الجودة الشاملة وصعوبة المنال في الجانب الذي يتعلق بتسيير المعارف والتمكين، ورغم ذلك فإن الباحثة اجتهدت في تحديد الإطار النظري المتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة كل على حدة والمتغير التابع. والفضل يرجع إلى الدراسات السابقة خاصة الأجنبية منها والتي قدمت أفكاراً رغم بساطتها إلا إنها قادت الباحثة إلى جمع مراجع لا بأس بها ذات العلاقة تم استخراجها من فهرس مراجعها والتي أعطت دفعا قويا للباحثة للعمل قدما لبلورة الإطار النظري بجمع معلومات متفرقة أو متناثرة في دراسات عديدة سواء تلك التي قصدت موضوع البحث وحتى تلك التي لم تقصد الموضوع، لكن الأبعاد التي تناولتها لقياس متغير الدراسة الذي تبنته والنتائج التي توصلت إليها وحتى التوصيات المقترحة لها ظهرت للباحثة على أنها ذات علاقة بمتغيرات دراستها.

و تعتبر المتغيرات المستقلة والتي تعبر عن المتطلبات اللازمة ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة النقطة المحورية في دراسة الباحثة وهي تشكل امتداداً لنتائج دراسات سابقة؛ حيث ولدت تلك الدراسات القناعة لدى الباحثة بأن كل من التدريب على الجودة الشاملة، التمكين، تسيير المعارف من العناصر ذات العلاقة بتسيير الموارد البشرية والحاسمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

فدراسة لـ نصرية محمد (2008) أشارت في إحدى نتائجها على أن أقوى ارتباط كان بين التدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة بمعامل ارتباط بلغ 60,9% مقارنة بمعاملات الارتباط لكل من التوظيف والتعويض مع إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ 56,7% و 58,2% على التوالي. وأن التدريب يمثل أكثر الاستراتيجيات تأثيراً على إدارة الجودة الشاملة، حيث وجد أن 37,1% من التباين الحاصل في إدارة الجودة الشاملة يفسره التدريب والتطوير مقارنة بتأثير كل من التوظيف والتعويض والذين وجدوا أنهما يفسران 32,2%، 33,8% على التوالي من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الباحثة على اثر ذلك بضرورة إيجاد إستراتيجية متطورة للتدريب تتسجم مع أهداف إدارة الجودة الشاملة،

ودراسة مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة (2004) كشفت في إحدى نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين المستشفيات في تركيزها واهتمامها بالتدريب والتطوير مقارنة بعناصر تطوير الموارد البشرية الأخرى والذي يعكس مكانته الهامة لديها،

ودراسة محمد رياض بندقجي (1998) والذي خصص العمل كله لموضوع التدريب على إدارة الجودة الشاملة عن اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى المديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية

ودراسة (2013) Fred Appriah Fening, Pesi Amaria, Evelyn Owusu Frempong حول علاقة إدارة الجودة الشاملة بالبقاء التنظيمي في شركات التصنيع بغانا أين اعتبروا التدريب على إدارة الجودة الشاملة من العوامل التنظيمية المؤثرة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة (من أبعاد المتغير إدارة الجودة الشاملة)، وحيث تبين لهم في إحدى النتائج وجود علاقة ايجابية وذات دلالة عند مستوى معنوية أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ ، بين التدريب على إدارة الجودة الشاملة و المعلومة من الزبون وذلك بمعامل ارتباط أكبر بلغ قيمة 74,7٪ مقارنة بعلاقة التدريب على إدارة الجودة الشاملة بالعوامل التنظيمية الأخرى (التزام الإدارة العليا، عملية الرقابة و التحسين، تمكين العاملين، مشاركة المورد والاتصالات)،

ونصرية محمد والتي أشارت في إحدى توصياتها بتبني الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشره في ثقافة المصارف وبين العاملين من خلال التمكين، تشجيع العمل بروح الفريق، التحول من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية، وأن الباحث مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة اعتمد في دراسته على كل من القيادة الإدارية، التمكين، التطوير والتدريب، التطوير الوظيفي، الاختيار والاستقطاب، التوجيه والإرشاد، تقويم الأداء كعناصر لقياس تطوير الموارد البشرية وأثره على تحقيق الجودة الشاملة، وأن النتائج كشفت على أن التمكين يمثل أهم متغيرات تطوير الموارد البشرية لتحقيق الجودة الشاملة إلى جانب الثقافة التنظيمية، التطوير الوظيفي، والقيادة الإدارية، ومحمد علي القضاة (2006) الذي اعتبر- في دراسته لأثر إستراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي للشركة- تمكين العاملين عنصرا من العناصر الأساسية

لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ودراسة Bambang Agus Pramuka, Wiwiek Rabiatal Adawuya (2012) التي برز فيها التمكين كأكثر الممارسات المطبقة في إدارة الجودة الشاملة بالبنوك الإسلامية بأندونيسيا محل الدراسة، و Fred Appriah Fening, Pesi Amaria, Evelyn Owusu Frempong (2013) الذين اعتبروا تمكين العاملين من العوامل التنظيمية المؤثرة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة إلى جانب التزام الإدارة العليا، التدريب على إدارة الجودة الشاملة، معلومات من العملاء، عملية الرقابة و التحسين، الإنتاجية، مشاركة المورد والاتصالات. وذلك بهدف البحث عن العوامل التنظيمية ذات الأثر على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمؤثرة على أداء المنظمة،

ودراسة Hussein M Harrim and shaker J. Alkshali (2007) حول اثر تمكين العاملين على فاعلية الفريق؛ حيث يعد تشكيل فرق عمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة، على أن يؤخذ في تكوينها مشاركة ذات مستوى عال من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث أظهرت النتائج بأن 36٪ من التباين في فاعلية الفريق يفسره التباين في تمكين العاملين، وهو تأثير دال إحصائي عند مستوى معنوية أقل من 0,05،

ودراسة Mary Ann Hocutt, Thomas H Stone (1998) حول آثار تمكين عاملي الخط الأمامي وهم في وضعية تقديم الخدمة أين توصلنا إلى أن التمكين من خلال التكوين والاستقلالية قد أدى إلى رضا مقدمي الخدمة بدرجة كبيرة، وإلى رضا أكبر من العملاء في أعقاب فشل تقديم الخدمة لسبب جوهري يعود إلى الاستجابة العالية لموظفي الخدمة لطلبات الزبائن وبصدر رحب،

ودراسة ليلي مصطفى محمد عن دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة حيث كشفت نتائج الاختبار عن وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين بمعامل ارتباط بلغ 0.723 عند مستوى معنوية 0.01، ودراسة Vincent M ribière, Reza Khorramchahgol (2004) والتي بين فيها صاحبها كيفية استفادة تسيير المعارف من إدارة الجودة الشاملة بشكل يجعل منه فرعا حيويا؛ وذلك من خلال الفهم المعمق والدراسة الجيدة لممارسات إدارة الجودة الشاملة، إذ أن هناك من السمات الموجودة في إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسند إلى تسيير المعارف. توصل الباحثين إلى أن أفضل الممارسات والدروس المستفادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تستخدم في تنفيذ تسيير المعارف ، ودراسة (2001) Peter Brayer ,Fang zhao التي أشارا فيها إلى أن الحصول على الفعالية في عملية إدارة الجودة لتحسين الجودة والإنتاجية معا لا يتحقق إلا بدمج مفاهيم تسيير المعارف في العملية ، وان هذا التفاعل سيؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي ،

ودراسة Siew-Phaik Loke, Alan G. Downe , Murali Sambasivan , Khalizani و Kalid and Keng-Boon Ooi (2011) والتي أظهرت نتائجها بأن مستوى تسيير المعارف داخل الشركة يمكن أن يتعزز بشكل كبير جراء ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

4. ما يميز الدراسة الحالية

جاءت الدراسة الحالية لتكمل بعض الجهود التي تساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتؤكد عمليا على دور تسيير المورد البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتؤكد أيضا على مكانته في تعزيز جهود العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتؤكد عمليا أيضا عما تمت الإشارة إليه في دراسات أجنبية عن إمكانية المزج بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وتستجيب لتوصيات إحداها بمزيد من البحوث التجريبية لاختبار الفرضيات النظرية والمفاهيمية وترجمة الاستنتاجات إلى واقع. ونشير إلى أن الدراسة ركزت على الجانب العملي في إدارة الجودة الشاملة وهو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي فكرة تدعمت من كل من Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng حول وجود نقاش مستمر عن موضوع إدارة الجودة الشاملة لان النتائج المرجوة لم تتحقق؛ فالحقيقة التي توصل إليها الباحثان أن المنظمة التي تدعي أن لديها برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يعني بالضرورة أنها تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل وجيد، قد لا يكون ذلك راجع إلى الفشل في إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وإنما يعود إلى ضعف عملية تنفيذها. ومن ثم - دائما حسب الباحثين- يجب أن يركز عمليا في إدارة الجودة الشاملة على الفهم الأفضل لكيفية تنفيذها.

من جانب آخر يمكن القول أن الدراسة ركزت على الجانب اللين في إدارة الجودة الشاملة وهو المورد البشري وفعالية تسييره بمقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو تعبير متميز لم يظهر في الدراسات المحلية ذات العلاقة على حد علم الباحثة مقارنة بالدراسات الأجنبية.

من جهة أخرى فان تركيز الباحثة على دراسة العلاقة انطلاقا من تصورات العاملين لا تصورات الرؤساء يمكن أن يقدم منحى جديد للنقاش في هذه المسألة حول فعالية تسيير الموارد البشرية خاصة وأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وضرورة تنفيذها قد تكون مألوفة لدى بعض المسيرين إلا أنها قد تكون غير مألوفة من جانب مرؤوسيههم، ومن ثم فان المعنيين بالإجابة على محتوى الاستمارة لن يكون هذه المرة مسؤول الجودة أو مسيرو الموارد البشرية بالمفهوم المعروف إنما جميع العاملين الذين يقعون تحت مسؤولية رئيسهم، ذلك الشخص الذي يمارس وظيفة الأمرية حتى يمكن اعتباره مسير لموارده البشرية انطلاقا من مبدأ Tous DRH وهو بالتحديد الوجه المتميز في هذه الدراسة.

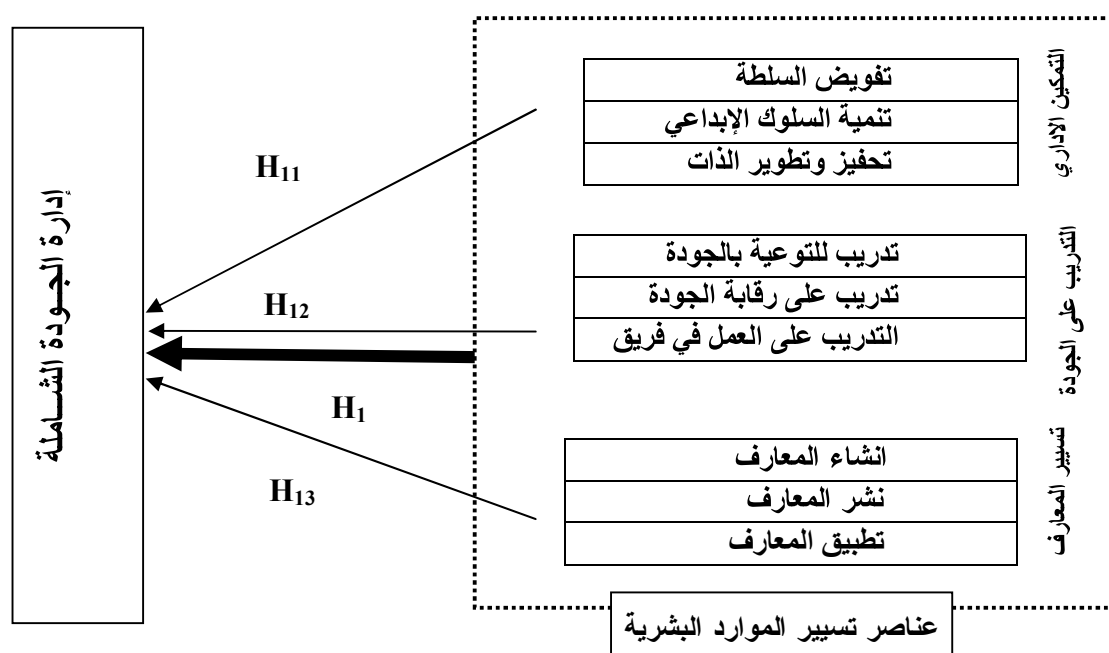
كما أن دراسة علاقة تسيير الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة للبحث في فعالية تسيير الموارد البشرية بمقياس إدارة الجودة الشاملة من خلال الكشف عن العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لن يكون من منطلق دراسة العلاقة بين الأنشطة المعروفة في تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وإنما يكون من منطلق نتائج دراسات سابقة إما كشفت عن وجود عناصر ذات صلة بالموارد البشرية ولها علاقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو نادى في إحدى توصياتها بضرورة الاهتمام بها في مجال إدارة الجودة الشاملة واعتبارها بذلك عناصر تسهم في ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

ومن ثم سمحت الدراسات السابقة للباحثة بتحديد عناصر تسيير الموارد البشرية التي تم اعتمادها للدراسة باعتبار (التمكين، تسيير المعارف، التدريب على الجودة) كمتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث رأت الباحثة إمكانية إسنادها لوظيفة تسيير الموارد البشرية وهو ما لا يظهر لدى أغلبية الدراسات التي تناولت موضوع تسيير الموارد البشرية على حد علم الباحثة؛ على اعتبار أنها ظهرت كأكثر الممارسات تأثيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دراسات سابقة تم التصريح بها في النتائج أو في التوصيات ، كما يظهر التميز في هذه الدراسة من استخدامها لعناصر تقيس التدريب على الجودة لم تظهر في دراسات سابقة اقترحت من الباحثة ولكن دائماً من الأدب النظري للدراسات السابقة حاولت من خلالها مس جميع جوانب هذا المتغير مقارنة ببقية العناصر الخاصة بمتغير تسيير المعارف والتمكين .

ثانياً. بناء النموذج التصوري

تبنت الباحثة نموذجاً افتراضياً استمدت متغيراته من الإطار النظري ذو العلاقة والتي وردت في الدراسات السابقة ؛ إذ يفترض النموذج وجود علاقة ارتباط بين التمكين وتسيير المعارف والتدريب على الجودة- بوصفها متغيرات مستقلة وعناصر حاسمة في تسيير المواد البشرية - وإدارة الجودة الشاملة باعتباره متغير تابع ، كما يفترض النموذج وجود تأثير للمتغيرات المستقلة على إدارة الجودة الشاملة ، والنموذج يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 1 : تمثيل بياني لنموذج تصوري عن أثر تسيير الموارد البشرية بأبعاده (التمكين الإداري ، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) على إدارة الجودة الشاملة



المصدر : من إعداد الباحثة

ثالثاً. فرضيات الدراسة

تستند الدراسة على فرضية رئيسية عن الأثر، وهي مستوحاة من واقع نتائج الدراسات السابقة والمعبر عنها في النموذج أعلاه وهي بالصيغة التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: H_1

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة لتسيير الموارد البشرية بأبعاده (التمكين الإداري، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة. وفي معناها يسهم التمكين الإداري والتدريب على الجودة وتسيير المعارف كعناصر في تسيير الموارد البشرية في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: H_{11}

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، تنمية السلوك الإبداعي، تحفيز الذات) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: H_{12}

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة للتدريب على الجودة بأبعاده (التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة، التدريب على رقابة الجودة، التدريب على العمل في فريق) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: H_{13}

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة لتسيير المعارف بأبعاده (إنشاء المعارف، نشر المعارف، تطبيق المعارف) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة في درجة تسيير الرؤساء للمعارف بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري. يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كل منها تتبع المتغيرات الشخصية وعلى الترتيب.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة الرؤساء للتمكين بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري. يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كل منها تتبع المتغيرات الشخصية وعلى الترتيب.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة في درجة ممارسة الرؤساء للتدريب على الجودة بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري. يتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كل منها تتبع المتغيرات الشخصية وعلى الترتيب.

رابعاً. التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

-إدارة الجودة الشاملة: أسلوب إداري موجه نحو خدمة الزبون الداخلي (سواء العامل أو الموظف الذي يتلقى الخدمة أو السلعة) والخارجي من خلال العمل على إرضائه وكسب ولائه بتحقيق حاجاته وانتظاراته من السلع و/أو الخدمات، يتمحور عمله حول جهود التحسين المستمر للجودة في جميع أرجاء المؤسسات محل الدراسة من خلال جهود كافة العاملين، وتم قياسه بالعبارات من: 1 إلى غاية 17 (المتغير التابع) أو من 51 إلى غاية 67.

-التمكين: وهو التمكين الإداري الذي يعني تفويض الرؤساء الصلاحيات للعاملين ومنحهم الحرية الكافية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل دائم من الإدارة أو الرئيس مع توفير الموارد والمعلومات الكافية وبيئة العمل المناسبة المشجعة على الإبداع، مع تحملهم مسؤولية الصلاحيات المفوضة إليهم، وتم قياسه بالعبارات من: 1 إلى غاية 18.

- **تسيير المعارف :** جميع العمليات التي تعبر عن اهتمام الرؤساء في المؤسسات محل الدراسة بالمعارف وذلك من خلال سعيهم لاكتساب وإنشاء الأفكار ونشرها فيما بين العاملين ومن ثم العمل على تطبيقها، وتم قياسه بالعبارات: من 34 إلى غاية 50 .

- **التدريب على الجودة :** التدريب الذي يخضع إليه المرؤوسون في المؤسسات محل الدراسة بصفتهم موارد بشرية يقوم به الرؤساء بشكل رسمي أو غير رسمي وموضوعه الجودة ، وتم قياسه بالعبارات : من 19 إلى غاية 33، وهو يتمحور حول ثلاث مجالات:

مجال يتناول مزايا إدارة الجودة الشاملة، أصل وتاريخ وفلسفات الجودة المختلفة ، التأكيد على أسباب أهميتها بعرض تجربة الشركات في تطبيق هذه الفلسفة وانعكاسات ذلك كله على مصالح المؤسسة ومن فيها، ويعد هذا النوع من التدريب تدريبا يمهد لإدراك وفهم إدارة الجودة الشاملة، مجال يعنى بالتدريب على العمل في فريق يمهد للعمل الجماعي والطرق التي تجعله أكثر فعالية كإدارة الصراع،المفاوضات، إدارة الاجتماعات،التدريب على مهارات التحسين ومهارات التعامل مع الزبائن، ومجال آخر يعنى بالتدريب على المهارات اللازمة للعمل في إطار إدارة الجودة الشاملة للتأكد تحديدا من مدى ملائمة السلعة والخدمة والعملية للمواصفات المحددة مسبقا .

تبعاً لما جاء في السابق ستضم الأطروحة عدد من التساؤلات ترتبط بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسيغدو ذلك هدفا تحاول الباحثة تحقيقه مركزة على الجانب اللين في إدارة الجودة الشاملة soft TQM وهو بالتحديد تسيير الموارد البشرية الهدف الآخر الذي ستسعى الباحثة للوصول اليه، وستقدم على اثر ذلك خلاصة للأفكار المطروحة تعبر في مضمونها عن النقاط الخاصة بتسيير الموارد البشرية من جهة وإدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى كمرحلة لا بد منها، ليستقر بها المقام في ما يجب توفره في تسيير الموارد البشرية بالشكل الذي يسهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وعليه، ستضم الأطروحة خمس فصول: يعتبر الأول كفصل تمهيدي يشكل الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني والثالث فسيركزا على متغيري الدراسة الرئيسيين، أما الفصل الرابع فسيتناول تسيير الموارد البشرية كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى جانب الإطار النظري ستخصص الباحثة للأطروحة فصلا خامسا للدراسة التطبيقية، وتختتم ذلك كله بجملة من النتائج والاقتراحات والتوصيات.

الفصل الثاني

ادارة الجودة الشاملة...حتمية التطبيق

تعتبر إدارة الجودة الشاملة استجابة عصرية للتحويلات والتغيرات التي طرأت في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية على المستوى الدولي والمحلي، والمتمثلة ب بروز ظواهر العولمة والخصوصية والتجارة الحرة وسيطرة الشركات الكبرى على الأسواق العالمية والتنافس الاقتصادي الدولي، وهي بذلك تمثل إحدى القضايا التي تهتم القيادة الإدارية في أي شركة.

إن السير باتجاه تيار العولمة يفرض على الشركات إن تتميز منتجاتها وخدماتها بالجودة وعليه فقد ازداد وعي الشركات العالمية في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وهو يعد قرارا استراتيجيا مهما من قبل الإدارة يعكس هذا النظام العمل بالتركيز على الزبون ووضع الجودة موضع الإدارة وترسيخ لمبدأ التحسين المستمر بالشركة .

إن إدارة الجودة الشاملة لم تكن في الحقيقة وليدة الساعة بل كانت نتاج لعدد من التطورات يعود ظهورها في بيئة الأعمال إلى الستينات باليابان بداية بمفهوم الجودة، ارتبط تطويرها بشخصيات هامة أمريكية مثل، Juran،Fegenbaum، Crosby وأخرى يابانية مثل Ishikawa... وأن ما عرفه الاقتصاد العالمي من نمو قوي في النصف الثاني من العشرية 1960 وبداية 1970، بالإضافة إلى اضطراب العالم بسبب التحولات العميقة التي مست محيط الشركات، قد حمل الشركات إلى خلق وسائل للتكيف مع المحيط التنافسي غير العادي ومنها إدارة الجودة الشاملة ، وهي بذلك تعد أحد الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة التغيرات الدولية ومحاولة التكيف معها.

ومن ثم فإن هذا الفصل خصص لموضوع إدارة الجودة الشاملة ضم أربع مباحث يضم الأول ما يتعلق بمصطلح الجودة، والثاني يخص مفهوم إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثالث فيضم ما يمس تطبيقها أما المبحث الرابع فيعالج إدارة الجودة الشاملة بكونها إستراتيجية تنافسية.

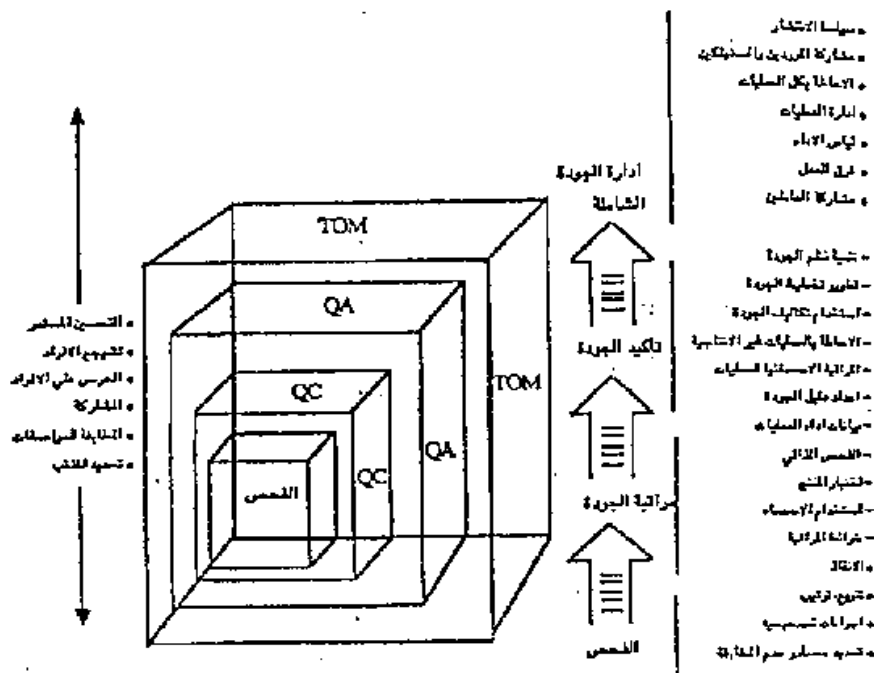
المبحث الأول: الجودة: مسار تطورها، تعريفها، مقارباتها

المطلب الأول: مسار تطور الجودة

على الرغم من أن الجودة تعد مفهوما قديما ظهر منذ زمن بعيد، إلا أن هذا المفهوم لم يظهر كفلسفة إدارية إلا في الأونة الأخيرة، حيث ينظر إليه الفكر الإداري الحديث على أنه وظيفة كباقي وظائف المؤسسة.

والمتتبع للتطور التاريخي لمداخل الجودة يجد أن المداخل لم تحدث بشكل فجائي في الفكر الإداري بل كان كل مدخل امتدادا للمدخل السابق له، وهو ما يؤكد الشكل التالي :

شكل رقم 2: يوضح مسار تطور الجودة



المصدر: نسرین محمد عبد المحمود: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومجالات إدارة الموارد البشرية واثرا على الاداء، رسالة

ماجستير في إدارة اعمال، جامعة اليرموك، الاردن، 2004، ص16

الذي يشير إلى أربع فترات زمنية لتطور الجودة كما حددها Garvin وهي: المعاينة أو الفحص أو التفتيش، رقابة أو ضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية، تأكيد أو ضمان الجودة أو الرقابة الشاملة لها، إدارة الجودة الشاملة، حيث أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها، فالرقابة الإحصائية للجودة تتضمن المعاينة، وتأكيد الجودة يشمل الرقابة الإحصائية لها، أما إدارة الجودة الشاملة فتضم تأكيد الجودة.¹

لقد كان الاهتمام بالجودة بصيغ ومفاهيم متعددة، وأن هذه المفاهيم كانت بمجملها تهدف إلى تحسين مستوى جودة المنتج، وغالبا ما كان يتم تشخيص هذا التغيير في مفاهيم الجودة كل عقدين من الزمن خلال القرن 20 المنصرم، وهو ما أكده عدد من الباحثين ك: Feigenbaum و van²

¹ رعد حسن الصرن: كيف تتعلم أسرار الجودة، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2001، ص 21
² قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2005، ص 23

أو لا: مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

كانت بدايات السيطرة على الجودة مع نظام الإنتاج الحرفي حيث كان العامل الحرفي هو المسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله¹ والمتولي لعملية فحص الإنتاج الذي ينتجه، ومع التطورات التي شهدتها بدايات القرن العشرين، وقيام نظام الإنتاج الواسع، وظهر مفهوم المصنع الكبير (واسع النطاق) الذي يضم عددا كبيرا من العمال² انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال الذي كان يتولى مهمة فحص الإنتاج ويراعي مدى سلامته، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لكن نشاط السيطرة على الإنتاج في الحقيقة لم تسند مهمته إلى جهة مستقلة عن مجموعة العاملين في الإنتاج. ولقد كانت عملية السيطرة على الجودة تعتمد على أسلوب المقارنات، حيث يقارن المنتج بالمواصفات المحددة مسبقا بهدف التوصل إلى مدى تطابقهما³.

ثانيا: مرحلة المعاينة أو الفحص أو التفتيش

مع مطلع العقد الثالث من القرن العشرين، ومع كبر حجم الإنتاج، وتعقد أنظمة الإنتاج خلال الحرب العالمية الأولى اتسع نشاط السيطرة على الإنتاج، حيث ساد الاعتقاد بأن التفتيش هو الطريق الوحيد لضمان الجودة أسندت مهمته إلى مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج، متخصصين. وقد كان التفتيش يقتصر على فحص بعض المنتجات بأخذ عينات فقط منها نظرا لكبر حجم الإنتاج في تلك الفترة، ويركز في الفحص على تحديد مدى مطابقتها مع المواصفات الفنية المحددة مسبقا، وتحديد ما يمثل منها منتجات معيبة يتم إتلافها أو بيعها أو يتخلص منها أو يتم بيعها بأسعار أقل أو تصحيحها من دون بذل جهد لإجراء التحسين، أما تلك المطابقة للمواصفات المحددة فتسلم إلى الزبون، إن أهم ما كان يركز عليه في هذه المرحلة هو الكشف عن الأخطاء بعد حدوثها لا الوقاية منها أو منعها.

ثالثا: مرحلة مراقبة أو ضبط الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية:

وتعد مرحلة متطورة عن سابقتها فيما يخص تعقد الأساليب المستخدمة في الرقابة، حيث تم إدخال الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة كعينات القبول، العينات الإحصائية، خرائط رقابة الجودة - وضمان أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل نتائج المراقبة لإجراء التعديلات مستقبلا على التصميم والتنفيذ، ومن ثم فإن أهم ما كان يركز عليه في هذه المرحلة هو الكشف عن الأخطاء والوقاية منها في المرة المقبلة.

رابعا: مرحلة تأكيد أو ضمان الجودة أو الرقابة الشاملة عليها:

وهنا كان العمل يتم على منع حدوث الخطأ قبل وقوعه، واعتبر ان اكتشاف مشكل عدم المطابقة وإيجاد حل له ليس بالطريقة الفعالة مقارنة بمنع حدوثه من البداية بالقضاء على مسبباته. كما اعتبر أن مسؤولية الرقابة وتحقيق الجودة هي مسؤولية الجميع، وأن الجودة تبنى في مرحلة التصميم، وان هذه العناصر جميعها هي ما نادى به Armand Feigenbaum صاحب فكرة الرقابة الشاملة للجودة.

خامسا: مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة

ظهر هذا الاتجاه خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين⁴، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة بل وبشكل رئيسي من وجهة نظر الزبون⁵، حيث « أصبحت الجودة تستهدف إرضاء الزبون وتلبية ما يريده، ومسؤولية تحقيقها تقع على الجميع من قمة الهرم

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، 2005، ص 17

² مرجع نفسه

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 57.

⁴ مرجع نفسه، ص 71

⁵ قاسم نايف علوان المحياوي: إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 30

التنظيمي حتى قاعدته، أما المطلوب في الجودة فلا يتعلق بالمنتج فحسب، بل يشمل كل شيء من أنظمة، ثقافة تنظيمية، أساليب وإجراءات العمل ...»¹.

إن أهم ما يميزه عن الاتجاهات أو النماذج السابقة هو تبني الجودة في إستراتيجية أعمال المؤسسة بإعطاء مفهوم الجودة اهتماما مميّزا من قبل الإدارة العليا ورؤساء الشركة، وإدراجها ضمن التخطيط الإستراتيجي.²

سادسا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة

ظهر مفهوم الجودة الشاملة في النصف الثاني من القرن العشرين، ويعد Deming أول من وضع من الأفكار والمبادئ ما أطلق عليه اسم إدارة الجودة الشاملة وكان ذلك بعد الحرب ع II، وأن أول من طبق منهجيته وأفكاره هي اليابان الأمر الذي جعلها في مصاف دول العالم من حيث المنافسة العالمية لدرجة أصبحت فيها الولايات المتحدة الأمريكية مهددة في اقتصادها خصوصا في السبعينات ثم الثمانينات، أين اجتاحت اليابان الكثير من الأسواق، بعد أن كانت تحت سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية بثلاث مبيعات العالم، وإنتاج حوالي نصف المنتج العالمي وذلك بطرح منتجات ذات مستويات عالية من الجودة، وبأقل الأسعار، الأمر الذي دفع بالشركات الأمريكية إلى التغيير في حركتها بتبنيها برامج الجودة الشاملة.³

وفي الحقيقة، فإن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلا تطوير للإدارة الإستراتيجية للجودة تم تبنيها من قبل الشركات الأمريكية لصد اكتساح المنتجات اليابانية لأسواقها. ويمكن القول بذلك أنها ليست مرادفة تماما لها، كما يعتقد بعض الباحثين والمؤلفين، إنما هي امتداد لإدارة الجودة الإستراتيجية بل وأكثر عمقا وشمولية منها.⁴ إن أبرز خصائص هذه المرحلة يكمن في التركيز العالي على العملية، وكذا التركيز على تعريف الزبون للمنتج في إجراء تحسينات مستمرة على جودة المنتج وتطوير مواصفاته وبالاعتماد أساسا على مشاركة العاملين .

كما شهدت هذه المرحلة تطورا في المواصفات العالمية بشكل يضمن معه تحقيق أعلى درجات المطابقة مع المواصفات المطلوبة من الزبون، وهو الأمر الذي دفع بالمنظمة الدولية للتقييس إلى وضع مواصفة عالمية موحدة للمواصفات الوطنية كافة تجعل من يحترمها بشكل كامل جدير باستحقاق شهادة لضمان الجودة والتي أطلق عليها اسم " سلسلة المعايير الدولية للجودة"⁵.

هناك من يرى أن الجودة مرت بثلاث أطوار :⁶ مرحلة الكشف عن الأخطاء؛ أين يتم الاعتماد على خبراء في فحص جودة المنتجات قبل شحنها إلى أماكن التوزيع وذلك من خلال إجراءات إحصائية تعتمد على فحص عينات من المنتج للكشف عن تلك الرديئة ليتم استبعادها ويمنع تسليمها إلى العملاء وذلك من خلال خبراء في الجودة، والملاحظ أن جميع الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة لا تلعب دورا كبيرا مقارنة بقسم الجودة. مرحلة منع الأخطاء؛ حيث يتم التأكيد على أن العملاء يستقبلون المنتجات والخدمات عالية الجودة في إطار سلسلة القيمة للمنتج و الخدمة ويتم الاستعانة في ذلك بخبراء في الجودة يهتمون بالعمليات الهندسية وبالآدوات الإحصائية ويمنعون من خلالها الأخطاء من البداية لدى الموردين والعملاء الداخليين. مرحلة استيعاب مفهوم عمل بلا أخطاء؛ وفيها تعتبر ممارسات الموارد البشرية أساسا لتحقيق هذه المرحلة فكل الموظفون يشاركون في الالتزام بالجودة كعقيدة وبصدق دون أن يتم فرضها، حيث يعمل كل فرد كمرقب للجودة فالك في المؤسسة مسؤول عن الجودة من قمة المنظمة إلى جميع العاملين بها مما يجعل الالتزام بها يمتد لفترات طويلة.

¹ مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط 1، دار جرير، عمان ، الاردن، 2007، ص 47

² مأمون سليمان الدراكة : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 33

³ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 44

⁴ عمر وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار وائل ، عمان ، الاردن ، 2001 ، ص 29

⁵ عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، ط 1، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 60

⁶ سيد محمد جاد الرب : الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مطبعة العشري ، 2009 ، ص 531، 534

المطلب الثاني: تعريف الجودة

تعددت استعمالات مصطلح الجودة ومدلولاته في الحياة العملية، فقد تستعمل للإشارة إلى ما هو ممتاز ويراها البعض للدلالة على أن السلعة أو الخدمة تحمل المواصفات والخصائص المطلوبة، .. وهكذا نجد أن استعمالات هذا المصطلح لا تتعدد فحسب إنما تتنوع أيضا باختلاف الأفراد، لكن ما يهمنا في المصطلح لا ينصرف إلى استعمال الأفراد لها في الحياة اليومية بل إلى مدلولاتها في حقل الأدب الإداري.¹ وفي هذا الصدد، فإن المنتبج للتعريف الواردة في الأدب الإداري حول الجودة نجد اختلاف الآراء حولها، لكنها في الواقع لم تخرج عن نطاق التعريفات التالية والتي ندرجها بحسب مستخدميها:

فمن وجهة نظر المستهلك تدل على تلبية أو تخطي حدود توقعاته، إذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بأبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة المنتج أو الخدمة.² والذي يتفق مع تعريف Evans 1993 الذي يشير بأنها "تلبية لتوقعات العميل أو ما يفوقها".³

ويشير التعريفين إلى أنه إذا جرب المستهلك المنتج أو الخدمة ووجده أفضل مما كان متوقعا، فإنه سيشعر بالرضا، وعندها سيدرك بأن المنتج أو الخدمة عالي الجودة، أما إذا كان المنتج أو الخدمة أقل من مستوى التوقعات عندها سيكون منخفض الجودة، وحينها سيشعر المستهلك بعدم الرضا، وفي حالة ما إذا كان المنتج مطابقا للتوقعات، فإن مستوى الجودة سيكون مقبولا.⁴

ولأن المستهلكين أصبحوا يفرقون بين الشركات صاحبة المنتجات ذات الجودة العالية والشركات صاحبة المنتجات منخفضة الجودة ومن الطبيعي أن يجذبوا إلى من يقدم منتجات أو خدمات ذات مستويات عالية من الجودة، كان لزاما على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار تعريف الجودة بالنسبة للمستهلكين حتى يمكن في ضوءه تصميم السلعة أو الخدمة، ويؤدي في النهاية إلى جذبهم لشرائها.⁵

ويعتبر " Edwards Deming " المستهلك الجزء المهم في خط الإنتاج، وأن المنتج أو الخدمة حتى تتصف بالجودة يجب أن يهدف إلى تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.⁶ وهو ما أشار إليه معهد المعايير الوطنية الأمريكية (ASQC) في تعريفه للجودة، حيث يرى بأنها "المزايا أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة والتي تتسم بقدرتها على تلبية الحاجات".⁷

واتفق معه (1993 Mitra) حين أشار بأن الجودة تعني ملائمة السلعة أو الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود أو المطلوب من العميل.⁸ واتفق معه Juran حين أشار بأنها ملائمة المنتج للاستعمال، أي أن المنتج ملائم لما يرغب المستهلك في الحصول عليه منه حين الاستعمال.⁹

ومنه نجد أن تعاريف الجودة لا تخرج في تركيزها عن أحد الأوجه الثلاثة التالية: جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الأداء. فجودة التصميم تعني تجسيد توقعات وحاجات العملاء في تصميم المنتج. أما جودة المطابقة فتعكس مطابقة مواصفات المنتج للمواصفات المحددة مسبقا، أما جودة الأداء فتشير إلى تلبية الاستعمال المقصود من العميل. أما في الوقت الحالي فإن الجودة المطلوبة هي ما أشار إليه أحد الباحثين بالمفهوم التكاملية للجودة أي جودة التصميم و جودة المطابقة وجودة الأداء مجتمعة.

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: مرجع سابق، ص 28

² عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سابق، ص 14

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: مرجع سابق، ص 29

⁴ عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سابق، ص 15

⁵ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: SIX sigma، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، ط 1، إثناء، عمان، الأردن، 2008، ص 16

⁶ مرجع نفسه، ص 32

⁷ مرجع نفسه، ص 31

⁸ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة: مرجع سابق، ص 29

⁹ عواطف إبراهيم الحداد: مرجع سابق، ص 14

وفي الحقيقة، فإن ما يرغب المستهلك في الحصول عليه من المنتج تشكل جملة من الأبعاد يقيس من خلالها المستهلك جودة المنتج، وفي ذلك تعرف الجودة في ضوء كل بعد من الأبعاد حسب Garvin (1984) كما يلي :

- 1- الأداء : ويمثل خصائص التشغيل الأساسية للمنتج
 - 2- المعولية* : وتعني الدرجة التي يحتمل فيها تشغيل المنتج لمدة زمنية متوقعة .
 - 3- المظهر: وتمثل المزايا التي تعد عناصر إضافية (معالم) للمزايا الأساسية .
 - 4- النواحي الجمالية في المنتج، والمتمثلة في المظهر الجمالي للمنتج والذي يجذب بسببه المستهلك إلى المنتج، ويعتمد في الحكم عليه على حاسة اللمس، التذوق، الشم، السمع والنظر.
 - 5- القابلية للخدمة : ويعكس هذا البعد سرعة توفر خدمات الصيانة .
 - 6- القابلية للاستمرارية (الديمومة) : وتعني مدى العمر التشغيلي المتوقع للمنتج .
- ويعتبر تصنيف (Garvin 1984) لأبعاد الجودة الأكثر تدأو لا في الأدب الإداري 1، في الوقت الذي قسم فيه الباحث Starr أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية، وأخرى غير وظيفية 2، فالأبعاد الوظيفية تتضمن: 3
- ✓ الاستفادة من المنتج : أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج .
 - ✓ الاعتمادية: والتي تتضمن المطابقة، المتانة، كلفة الصيانة، إمكانية الإصلاح، الضمانات.
- أما الأبعاد غير الوظيفية فتشمل: 4
- ✓ المظهر الخارجي والموديل (النموذج) .
 - ✓ الانطباع الشخصي للمستهلك (السعر والشهرة).
 - ✓ التنويع .

إن التعامل مع جودة المنتج أمر سهل وواضح الأهداف لما يجب قياسه وضبطه، لأنه يتعامل مع منتجات ملموسة، لكن الأمر يختلف تماما في ضبط الجودة في الشركات المقدمة للخدمات، وذلك بسبب طبيعة المنتج في حد ذاتها، فهو يمثل عناصر غير ملموسة وبالتالي: يجعل ضبط هذا النوع من المنتجات صعبة إلى حد ما.⁵

خاصة وأن أبعاد جودة الخدمة تختلف عن تلك التي تخص السلع المصنعة، لأن جودة الخدمة ترتبط بشكل مباشر بالوقت والتفاعل بين الموظفين والمستهلك⁶ من وجهة نظر المستفيد (متلقي الخدمة):

بالرغم من أن العديد من الباحثين والمؤلفين تناولوا الجودة بغض النظر عن كونها تتعلق بمنتجات كان أو خدمة، هناك من وضع تعريفا خاصا بجودة الخدمة منهم "Wright" و" Loveloch" (1999) حيث يريا بأنها: " درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم " ⁷ .

و Johnson و Clark اللذان يعتبرانها " درجة التوافق بين توقعات وإدراك العملاء للخدمة " ⁸ أيضا هي " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" ⁹ وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل أدناه:

* الموثوقية + المتانة.

1 رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة : مرجع سابق ، ص 36 .

2 قاسم نايف علوان المحياوي :إدارة الجودة في الخدمات: مرجع سابق ، ص 35 .

3 رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة : مرجع سابق ، ص 35

4 مرجع نفسه

5 قاسم نايف علوان المحياوي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، مرجع سابق ، ص 37

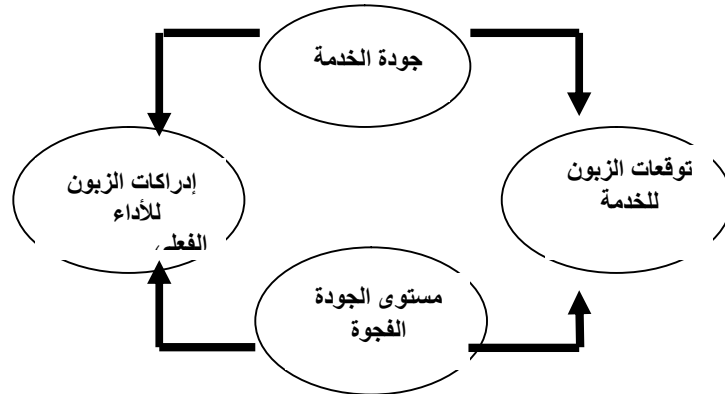
6 محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل صويص : مرجع سابق ، ص 18

7 مرجع نفسه

8 مرجع نفسه

9 قاسم نايف علوان المحياوي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 ، مرجع سابق ، ص 37

شكل رقم 3: مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي ي: إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص 90

عموما تشمل جودة الخدمة الأبعاد التالية:¹ زمن التسليم (Time)، الاكتمال (Completeness)، التنسيق (Consistency)، الدقة: (Accuracy)، الكياسة (Courtesy)، سهولة المنال (Convenience)، الاستجابة (Responsiveness)، المهارة (Competence).

- زمن التسليم: المدى الذي سينتظر خلاله المستفيد للحصول على الخدمة، ومدى الدقة في الالتزام بالموعد المحدد مسبقا للتسليم.
- الاكتمال (أو الإتمام): مدى اكمال كافة جوانب الخدمة، أي هل يتوفر للمستهلك كل ما يطلبه؟
- التنسيق: مدى توفر نفس المستوى من الخدمة المقدمة لكل عميل وفي كل مرة.
- الدقة: مدى انجاز الخدمة بشكل صحيح في كل مرة.
- الكياسة: مدى ترحيب العاملين بكل عميل ومن دون تمييز.
- سهولة المنال: مدى سهولة الحصول على الخدمة.
- الاستجابة: مدى قيام العاملين على تقويم الخدمة بالتفاعل، وبشكل سريع مع ما هو غير متوقع من العميل (رد الفعل السريع للعاملين فيما يتعلق بتقديم الخدمة في الحالات غير المتوقع حدوثها من العميل).
- المهارة: وتعكس مدى تمتع القائمين على تقديم الخدمة بمستوى من المهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل.

جميع الأبعاد سابقة الذكر تمثل في الحقيقة خصائص المنتجات والخدمات، وعلى المؤسسة، وحتى تصل إلى الجودة المطلوبة سواء من المستهلك أو المستفيد لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار في عملية تصميم المنتج أو الخدمة هذه الأبعاد، وذلك من أجل التوافق مع توقعات المستهلكين أو المستفيدين حول الجودة. وفي هذه الحالة يتوجب على المؤسسة التحديد الدقيق لحاجات وتوقعات زبائنهم، وهنا نجد أهمية بحوث التسويق، ودقة القائمين عليها في هذا المجال من خلال تحديد أنواع المنتجات المرغوبة منهم ومستوى الجودة المطلوبة²

¹ حمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: مرجع سابق، ص 18

² باسم عباس كريدي الجاسمي: مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2007، مجلد 9، اصدار 2، ص 07.

المطلب الثالث : مقاربات الجودة

رغم المحاولات العديدة التي بذلها الباحثون في مجال الجودة إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف موحد متفق عليه عنها. ولقد حاول الباحث "David Garvin" في كتابه الشهير والموسوم بإدارة الجودة أن يعكس اختلاف آراء الباحثين في إعطاء تعريف لمفهوم الجودة ليصل إلى ما أسماه بالخمس مقاربات للجودة: المقاربة التميز، المقاربة المركزة على المنتج، المقاربة المركزة على الزبون، المقاربة المركزة على القيمة، المقاربة المركزة على التصنيع .

1- مقاربة التميز : «The transcendental approach».

وفق هذا الاتجاه فإن الجودة هي الأداء المتميز، يتحقق بدوره عندما تتوفر جملة من المعايير الدالة عليه، وتتصف هذه المعايير بصعوبة تحديدها وقياسها لأنها تخص تفضيلات الأفراد وهي تختلف من فرد لآخر.

2- المقاربة المركزة على المنتج : « The product oriented approach»

وفق هذه المقاربة فإن الجودة تمثل جملة من خصائص ومعايير محددة وقابلة للقياس (خصائص موضوعية)، فالانخفاض الملاحظ في مستوى جودة المنتجات يعكس انخفاضا واضحا في خصائص أو مكونات تلك المنتجات مقارنة بتلك المحددة.

3- المقاربة المركزة على الزبون : « The Costumer Oriented approach»

هنا فإن الجودة تتحدد من خلال الزبون، و ترتبط برضاه على المنتج حين استخدامه، فإذا وجد الزبون أنه يلبي توقعاته، فهذا يعني أنه ذو جودة عالية لأنه حقق رضاه الذي يقاس بمدى تحقق توقعاته من المنتج. (مطابقة مواصفات المنتج مع توقعات الزبون أو قدرة المنتج على تلبية حاجات وتوقعات الزبون).

4- المقاربة المركزة على التصنيع : « The manufacturing oriented approach»

حسب هذه المقاربة فإن الجودة تعني مطابقة مواصفات المنتج للمواصفات المحددة مسبقا في التصميم، وهو يعني أيضا أن المنتج خالي من العيوب و يتفق مع ما أطلق عليه Crosby بمفهوم المعيب الصفري «Zéro defect»

5- المقاربة المركزة على القيمة: « The value oriented approach»

وفي هذا المدخل تعبر الجودة عن درجة التميز في السلعة بسعر مقبول، وأن قرار شراء المستهلك مبني على الجودة لكنها معرفة بسعر مقبول.

¹ Helene BEAUCHER : Assurance qualité dans l'enseignement supérieur, projet AqI-Umed : Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la méditerranée, , AVRIL 2010 ,p3

المبحث الثاني:

المطلب الأول: فلسفة إدارة الجودة الشاملة حسب روادها

أو لا : Walter A . Shewhart

يعد W. Shewhart الرائد الأمريكي الأول في مجال الرقابة المعاصرة للجودة، خاصة مع أبحاثه التي أجراها بمختبرات شركة Bell الأمريكية للهواتف، أين ساهم في تطوير خرائط رقابة الجودة التي أصبحت فيما بعد تعد أهم الوسائل التي تتبناها معظم المؤسسات الصناعية في الرقابة على الجودة¹. وكان للكاتب الذي أصدره عام 1931 والمعنون بالرقابة الاحصائية على جودة المنتجات المصنعة² التأثير الكبير، حيث استخدم كدليل اعتمد عليه اليابانيون بعد الحرب ع II بمساعدة مستشارين في مجال تحسين الجودة في اليابان.³

ثانيا : Philipe Crosby

هو صاحب أكبر مؤلفات عن الجودة الشاملة⁴ الجودة مجانية، جودة بلا دموع، الجودة هي الحرية. ورئيس شركة استشارية دولية لإدارة الجودة سميت باسمه. قدم فلسفة خاصة به عن الجودة الشاملة تختلف عما قدمه Juran و Deming تتلخص في ثلاث عناصر أساسية⁵:

✓ أو لها : عن تعريفه للجودة ، حيث يرى بأنها، "المطابقة مع متطلبات المستهلك".
✓ ثانيها : عن رفضه لمفهوم التلف المسموح به أو نسب التلف المقبولة ، وأن الأمر يتطلب حسبه في هذا الإطار أن يتم العمل بشكل صحيح من البداية، أي الوقاية وليس متابعة الأخطاء (منع حدوث الأخطاء) .

إذا ما نظرنا إلى ما قدمه Crosby عن مبدأ صفر خطأ نجد أن تحقيقه على أرض الواقع أمر شبه مستحيل، إذ من غير الممكن أن نتوقع بوجود سلعة خالية تماما من الأخطاء، ولعل ما يقصده Crosby من وراء فلسفته هذه يكمن في دفع الأفراد وتحفيزهم وشحذ همهم ليكافحوا من أجل الوصول إلى هذه الفلسفة كهدف⁶.

✓ ثالثها: عن متطلبات التحسين المستمر، حيث أن العمل بمفهوم الخطأ صفر يتطلب أن تكون مستويات الأداء مثالية⁷، وأن يتم تأسيس الجودة بناء على التحسين المستمر، وأن هذا الأخير يتطلب بدوره حسب Crosby ما يلي :

- 1- إيمان واقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة مع الالتزام بالتحسين المستمر لها و بوضع إستراتيجية خاصة بها.
- 2- تدريب المشرفين بالشكل الذي يضمن مساهمتهم وأداءهم في مجال تحسين الجودة.

¹ مهدي السامرائي : مرجع سابق ، ص 81

² محمد اوشن : نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،

قسم علوم التسيير ، 2005 ، ص 4

³ مهدي السامرائي : مرجع نفسه ، ص 81

⁴ صالح ناصر عليمات : مرجع سابق : ص 25

⁵ قاسم نايف عاوان : الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 : مرجع سابق ، ص 88

⁶ رعد حسن الصرن : مرجع سابق ، ص 75 .

⁷ قاسم نايف عاوان : الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 : مرجع سابق ، ص 88

- 3- تخصيص يوم تحسيسي للموظفين يتم فيه إنتاج سلع خالية من العيوب (يوم الخطأ الصفري) بهدف زيادة وعيهم وإدراكهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تشجيع الأفراد العاملين على وضع أهداف تتعلق بتحسين الجودة لأن ذلك يشكل حافزا لهم على انجازها.
- 5- تشكيل مجالس خاصة بالجودة تعمل بشكل سوي وتجتمع بشكل مستمر لتحقيق هدف وجودها وخاصة للإطلاع عن مدى التقدم في مجال تحسين الجودة.
- 6- تأكيد الالتزام بالخطوات السابقة في كل مرة، وفي ذلك تأكيد على أن برامج تحسين الجودة لا تتوقف أبدا.
- 7- تقدير جهود كل الذين كان لهم الفضل في إنجاح برامج تحسين الجودة.
- 8- تكوين فرق لتحسين الجودة من أفراد المؤسسة تسهر على وضع وإدارة ومراقبة برامج تحسين الجودة.
- 9- توعية كل أفراد المؤسسة بمختلف مستوياتهم بالجودة مع العمل على تحسين مستوى معرفتهم عنها.
- 10- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
- 11- اعتبار صفر عيوب كمعيار للأداء(الهدف).
- 12- اعتبار تكلفة الجودة على أنها مقياس للأداء وتمثل بالتحديد تكلفة عدم المطابقة(الثمن الذي تدفعه الشركة لعدم المطابقة مع المواصفات).
- 13- تكوين لجنة صفر عيوب.

ثالثا : Joseph Juran

يعد من أبرز رواد الجودة، ساهم في تطوير نظرياتها خصوصا ما تعلق منها بإدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال ما قدمه من كتابات توجه بمجموعة من المؤلفات، كالكتاب الذي أصدره عام 1950 وأسماه بالسيطرة النوعية أو رقابة الجودة، أيضا دليل ضبط، تخطيط وتحليل الجودة، Juran وقيادة الجودة¹

كان له الفضل كغيره ممن سبقوه في تطوير الصناعة اليابانية وذلك بعد تلقيه لدعوة من طرف الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين "JUSE" لزيارة اليابان² ، حيث ساهم في تدريب اليابانيين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتكريما لجهوده تقلد وسام الاستحقاق عما قدمه خاصة في مسألة التوزيع الإحصائي للجودة³ يعرف الجودة على أنها جودة الأداء أو الملائمة للاستخدام وليس بالضرورة الملاءمة للمواصفات. من أهم إسهاماته:

- 1- ثلاث مبادئ يرى بوجوب الالتزام بها كبداية لتحسين الجودة وهي :
 - أن تبنى التحسينات على أسس صحيحة توجه لجوانب محددة.
 - أن يتم إعداد برنامج تدريبي مكثف عن الجودة الشاملة.
 - أن تكون هناك قيادة واعية بأهمية الجودة الشاملة وملتزمة بها .
- 2- عشر نقاط تعتبر مرتكزات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخصوصا تحسين الجودة وهي:
 - نشر الوعي بأهمية التحسين ومفهومه، وبضرورة القيام به.
 - وضع الأهداف الخاصة بالتحسينات المستمرة .
 - تشكيل التنظيم اللازم لتحقيق أهداف التحسين المستمر.

¹ مهدي السامرائي : مرجع سابق، ص

² رعد حسن الصرن : مرجع سابق ، ص 70

³ مرجع نفسه ، ص 70

- إخضاع جميع العاملين إلى عمليات تدريب مكثفة على أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، مع مراعاة أولويات المعالجة.
- مراقبة التنفيذ وتقديم التقارير عن مدى التقدم في العمل.
- الإبلاغ عن النتائج المتوصل إليها.
- الاعتراف بالجهود المتميزة للعاملين .
- الاحتفاظ بسجل تدون فيه النجاحات المحققة، مع توثيق كافة المعلومات حتى يمكن الرجوع إليها حين تبرز الحاجة إليها .
- دمج التحسينات في النظم وفي عمليات المؤسسة، مع المحافظة على التوسع في بناء التحسينات.

3- ثلاثية الجودة : وترتكز فلسفة Juran هنا على ثلاث مراحل للجودة والتي تمثل بمجملها ما أطلق عليه اسم إدارة الجودة كعملية وهي :¹

- تخطيط الجودة: وفيه يتم تحديد الزبائن، حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، أهداف الجودة، تصميم السلعة بمواصفات تلبي حاجات ومطالب وتوقعات العملاء أو تفوقها، إيصال الخطط إلى جميع العاملين في المؤسسة.
- رقابة الجودة: وفيها يتم قياس الأداء الفعلي بالأداء المطلوب أو بالمعايير الموضوعية للجودة، الاستمرار في الرقابة باستخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة أوجه القصور والمشكلات
- تحسين الجودة: وفيه يتم: تحديد ما يلزم للتحسين ،اعداد خطة عمل لكل فريق تحدد فيها مسؤولياته اتجاه الجودة والتحسين حتى يمكن تحقيق النجاح المطلوب، تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر، تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على القيام بعمليات التحسين في شكل فرق عمل مسؤولة عنها، مع جعل عملهم يتم تحت إشراف مجلس الجودة، تهيئة المستلزمات الكافية لإنجاح عمل الفريق، إعداد التقارير عن مدى إنجاز عمليات التحسين.

رابعاً : Edwards Deming

يعد الأب الأمريكي الحقيقي للرقابة على الجودة والبطل المشهور عند اليابانيين في الوقت الذي لم يكن فيه معروفا بشكل كبير في بلده الأم، خاصة من خلال إسهاماته التي أحرزها في اليابان بعد زيارته لها بدعوة من اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين " سعياً لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها لما ألحقته الحرب العالمية الثانية من أضرار أضعفت من قدرة شركاتها على التنافس، حيث قدم خبرته في شكل استشارات لتطوير الرقابة على الجودة بها، بالاعتماد خاصة على ما تعلمه من الباحث Shewhart من مفاهيم وطرق أساسية للرقابة الإحصائية على الجودة، وعلى خبرته أيضاً التي كان قد اكتسبها باشتغاله كمعلم لتقنيات السيطرة على الجودة في دائرة الحرب الأمريكية عام 1940 .

وكان لما قدمه الأثر الإيجابي البارز على الشركات اليابانية، حيث تغيرت سمعة المنتجات اليابانية، وأصبحت الصناعة اليابانية رمزا للجودة الشاملة وهو الأمر الذي دفع بـ "JUSE" إلى إصدار جائزة باسمه عام 1951 تقديراً لما قدمه في مجال الصناعة اليابانية، ومن بعد ذلك تقليده عام 1960 وسام الإمبراطور "هيرو هيتو" تكريماً له على إنجازاته التي كان لها الأثر البارز في نهضة اليابان .

تركزت أفكاره الرئيسية في المجالات التالية: المبادئ الأربعة عشر – النقاط السبعة القاتلة –

دائرة Deming

¹ رياض رشاد البنا: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، التعليم الابتدائي، جودة شاملة ورؤية جديدة، 20، 21 يناير 2006، ص 6، 7.

• المبادئ الأربع عشر لتحسين الجودة وتتمثل في :

1- اتخاذ القرار بتبني فلسفة جديدة تقوم على التغيير مع الإصرار على تنفيذه والاستمرارية فيه، إذا لابد أن يكون التحسين المستمر والوصول إلى صفر خطأ جزء من ثقافة العاملين في المؤسسة وفي ممارساتهم.

2- خلق هدف مستقر وتحقيق التجانس فيما بين الأهداف.

3- إلغاء مفهوم الرقابة البعدية "contrôle a posteriori"، مما يعني بناء الجودة من البداية الأمر الذي يضمن تجنب الأخطاء من الأساس بدل حدوثها(الخطأ صفر).

4- التوقف عن اختيار الموردين على أساس السعر فقط (من يبيع بأقل الأسعار) بل مع من هم متمكنين من التعامل مع الأدلة الإحصائية للجودة، مع الالتزام بتأسيس علاقات متينة معهم تمتد لأجل طويلة.

5 - التحسين المستمر والدائم للطرق والعمليات و المنتجات.

6- اعتماد طرق حديثة في التكوين مع التأكيد على أن يتم التكوين بشكل مستمر.

7- تبني أساليب حديثة في الإشراف وتحقيق التنسيق الفعال بين الإشراف والقيادة (الإدارة العليا)، مع تعميق الفهم لدى رؤساء العمال نحو تحسين الجودة مع ضرورة تغيير اهتمامهم من الكم إلى الكيف.

8- رفع الحواجز التي تحرم العمال من الوصول إلى مستوى الابتكار والإبداع كإلغاء التخويف والترهيب.

9- العمل على إزالة الحواجز والعوائق التنظيمية بين الإدارات، حيث يعمل الأفراد المسؤولون عن البحوث، التصميم، المبيعات والإنتاج مثلا كفريق واحد لمواجهة مشاكل العمل وذلك بتشجيع ما يسمى بـ « les activités interdépartementales ».

10 -عدم الاعتماد على شعارات تفرض على العمال كتحقيق مستويات جيدة من الانتاجية وصفر خطأ بل يتوجب توفير الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الشعارات وتحويلها إلى واقع.

11-التقليل من معايير الأداء التي تقضي الوصول إلى أهداف رقمية (كمية) فالجودة مطلوبة (أهداف نوعية).

12- إلغاء الحواجز التي تمنع العاملين من الفخر بعملهم وبراعتهم في انجازه.

13- وضع برامج قوية وفعالة للتعليم والتدريب والتطوير الذاتي لكل فرد.

14- إشراك جميع العاملين في المنظمة في انجاز عمليات التغيير، فكل واحد مسؤول عن التغيير.

• **النقاط السبعة القاتلة:** وتمثل أمراض تنظيمية يتوجب الحذر منها لأنها تعد عائقا أمام جهود المؤسسة في تحسين الجودة، وهي :

1. غياب الاستقرار في الهدف أو وجود غموض فيه.

2. التركيز على الأهداف قصيرة الأجل أو قصر النظر بالتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وما نعنيه هو الربح بدل رضا المستهلك.

3. تفاهم التكاليف الطبية وتغيب الأفراد العاملين الذي يؤدي إلى زيادة التكلفة الكلية للمنتج .

4. اتخاذ القرار بالاعتماد على النماذج الكمية من دون مراعاة للاعتبارات غير الكمية.

5. تقييم الأداء بالاعتماد على الملاحظات والأحكام الشخصية، المراجعة السنوية للأداء واعتماد نتائجها في التأثير على المستقبل الوظيفي.

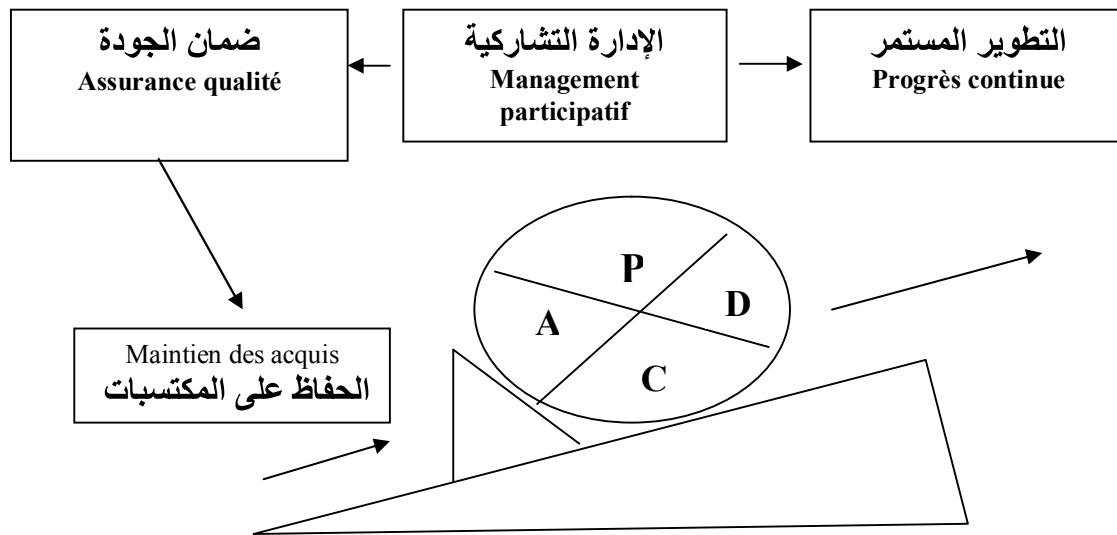
6. التكاليف الزائدة للضمانات والاستشارات القانونية.

7. عدم الاستقرار في الوظائف الإدارية وكثرة تنقلات المديرين.

• دائرة Deming للتحسين المستمر: (PDCA)

إن أهم ما قدمه يعرف باسم دائرة " Deming "، وهي طريقة تهدف إلى حل المشكلات بالاعتماد على عملية التحسين المستمر حيث تتضمن الخطوات التالية بحسب ما يورده الشكل التالي:

شكل رقم4: يوضح دائرة Deming حسب Sollac



المصدر :

Christophe Bourgeois : Entreprise et instrument de management : Facteurs d'adoption et difficultés d'appropriation , thèse de doctorat , Science de gestion , Université des sciences et technologies de Lille ,IAE de LILLE 1.Alain Desreumaux , 2007, p43 .

تشير الدائرة إلى أربع خطوات يتوجب المرور بها لإجراء عملية التحسين المطلوبة هي: Plan (خط)، Do (نفذ) ، Check (افحص أو ابحث) Act (قم بالتحسين) .

1-خطط: وفيه يتم الكشف عن المشكلة، وتحديد أسبابها الجوهرية بالاعتماد على أدوات تحليل المشاكل ك: جلسات التفكير، تحليل Pareto، مخطط السبب والأثر... مما يؤدي إلى تحديد طبيعة التحسين المراد إدخاله، وكذا المجال المطلوب التحسين فيه، والجوانب الأكثر إلحاحا لتحسينها.

2-نفذ: وفي هذه الخطوة يلزم على كل عامل أن يدرك طبيعة المشكلة وأسباب حدوثها، ومن ثم الخطوات المطلوبة لإجراء التحسين.

3-افحص (ابحث): وفي هذه الخطوة يتم التحري والتأكد مما إذا كانت الخطوتين السابقتين قد تم مراعاتهما بعناية خصوصا ما تعلق منها بمدى صحة المشكل ووضوح تعريفه، أسبابه الحقيقية ومدى نجاعة الحلول المقدمة وقابلية تطبيقها.

4-قم بالتحسين: أي المباشرة في إجراء التحسينات المخطط لها.

ونشير إلى أن هذه الخطوات تتكرر في كل مرة بدليل أن شكل النموذج دائري، وفي ذلك إشارة إلى أن عملية التحسين يلزم أن تتم بشكل مستمر .

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

شاع استخدام مصطلح إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وأخذ في الانتشار بشكل سريع رغم حداثة¹، فهو فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، فقد باشرت العديد من المؤسسات في تطبيقه مستهدفة في ذلك تحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها، ومواجهة تحديات المحيط مع كسب رضا جمهور العملاء.² وكدليل على استخدامه، وتأكيده على أهميته ونشر الوعي بمفهومه تقدمت العديد من الدول بتخصيصها جوائز للجودة كجائزة " Malcolm Baldrige " بالولايات المتحدة الأمريكية وجائزة " Deming " في اليابان وغيرها من الجوائز كطريقة تبحث من خلالها الشركات العاملة في هذه الدول على تطبيق هذه الفلسفة . ورغم الاهتمام به وانتشاره إلا أن الملاحظ عدم وجود صياغة نظرية واحدة لمفهومه، خصوصاً مع تعدد واختلاف المقاربات الفلسفية التي قدمها العديد من الباحثين في هذه المجال أمثال: Crosby , Deming , Juran ... وغيرهم .

- حسب Hoffer وزملاءه: هي " فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في إنشاء نظام هيكل متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين " .
 - حسب Oakland: هي " طريقة لتخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط، وتعتمد على كل فرد عامل في المنظمة عند كل مستوى من المستويات الإدارية " ³
 - أيضاً هي " نمط لإدارة المنظمة، تركز على الجودة بالاعتماد على مشاركة جميع أعضائها مستهدفة في ذلك النجاح على المدى الطويل، من خلال إشباع حاجات الزبائن وتحقيق منافع بالنسبة لجميع أعضاء المنظمة والمنظمة في حد ذاتها " ⁴
 - حسب Hutchins: هي مدخل الإدارة المنظمة الذي يتركز على الجودة، ويبني على مشاركة جميع العاملين بالمنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل بتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل. ⁵
 - حسب Krawjewski: هي " فلسفة تتركز على ثلاث مبادئ من أجل تحقيق مستويات أداء وجودة عالية، ترتبط بـ: رضا الزبون، مشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء. " ⁶
 - حسب Mohanty و Lakhe: هي " مدخل لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الأعمال ككل، وهي في الواقع طريقة للتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع العاملين في المنظمات، جميع الأقسام وجميع الأنشطة في جميع المستويات الإدارية في منظمات الأعمال. " ⁷
- على الرغم من تعدد المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وعدم اتفاق الباحثين حول تعريف محدد وواحد لها، إلا أنهم كانوا على اتفاق في إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها ممثلة في الآتي:
- هي " نظام متكامل موجه نحو خدمة العميل من خلال العمل على إرضائه وكسب ولائه بتحقيق احتياجاته وتوقعاته من السلع والخدمات، الأمر الذي يؤدي معه إلى خدمة المجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة " .
 - هي ثورة ثقافية يتمحور عملها حول جهود التحسين المستمر للجودة في جميع أرجاء المؤسسة .

¹ محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، ط1، دار وائل ، عمان، الأردن ، 2004 ، ص 22 .

² آمال محمود محمد أبو عامر : واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 38

³ عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 20

⁴ Michel Boutry : gestion de la qualité : de la qualité taylorienne à la qualité totale disponible sur :

http://www.caneg.org/demos/DESS_GestQual/qualiteweb/lpdf/l2taylor.pdf (consulté le 23/4/2012),p4

⁵ صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق، عمان، الأردن، 2004، ص 19.

⁶ عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 204.

⁷ مرجع نفسه ، ص 20.

- هي "فلسفة إدارية توجه من خلالها جهود كافة العاملين لكسب العملاء بالاعتماد على سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ والأداء التشغيلي".¹

المطلب الثالث: أسس إدارة الجودة الشاملة

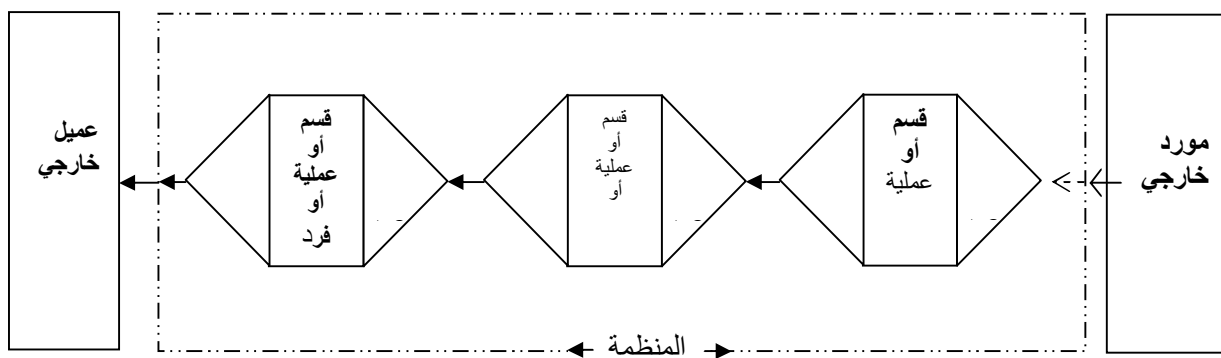
أو لا: التركيز على العميل بتحقيق رضاه وتوقعاته أو يزيد عنها: يعد العميل أهم المرتكزات التي تستند إليه إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمع الباحثون والمؤلفون على أنه المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة.² وفي مقدمة اهتماماتها، حيث يتم منه تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع وذلك بالاعتماد على حاجاته ورغباته وتوقعاته التي يتم تحديدها بداية.³

وقد لخص خبير الجودة وفريق عمله "Peter .R. Scholtes" مفهوم التركيز على الزبون، حينما أشاروا إلى أن "الإدارة تبدأ عن طريق النتائج بالربح أو الخسارة، والعائد على الاستثمار، في حين يبدأ قادة الجودة بالزبون".⁴

ويمثل العميل المقصود ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق أو تجاوز حاجاته وتوقعاته، ودفعه إلى اقتناء السلعة أو القبول بالخدمة المقدمة.⁵

غير أن الاهتمام في إدارة الجودة الشاملة لا يمس العميل الخارجي فحسب إنما العميل الداخلي أيضا الذي يمثل كافة الأفراد العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة من أقسام وإدارات فرعية، على أن ينظر إلى هؤلاء على أنهم موردين ومستهلكون في الوقت ذاته، فالقسم الذي يورد القسم الآخر بما تحتاجه يمثل مورداً، ويمثل أيضا مستهلكا لتلقيه ما يحتاجه من القسم الذي ورد له يعني مراعاة حاجاته، توقعاته واهتماماته بتجسيدها في تصميم السلعة أو الخدمة و تحقيقها في المنتج أو الخدمة الفعلية، فكل مورد داخلي يشخص حاجات ورغبات وتوقعات عملائه ويعمل على تلبيتها أو تجاوزها وأن أي فشل في تلبية هذه العناصر قد يؤدي إلى فشل في تلبية متطلبات وحاجات واهتمامات العميل الخارجي ومن ثم عدم رضاه وهو ما يعرف بسلسلة الجودة. كما يظهره الشكل التالي :

شكل رقم 5: سلسلة الجودة أو (سلسلة العميل - المورد) أو (سلسلة القيمة)



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة: مرجع سابق، ص 147

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002، ص 18.

² صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 98.

³ قاسم نايف علوان: مرجع سابق، ص 94.

⁴ عواطف ابراهيم الحداد: مرجع سابق، ص 263.

⁵ صالح ناصر عليمات: مرجع سابق، ص 99.

هذا وقد أكد Finin وآخرون على ضرورة أن تتم معاملة العميل الداخلي كمعاملة العميل الخارجي لتحقيق النجاح في المؤسسة،¹ لذلك فإن المؤسسات عليها أن تسعى جاهدة إلى الفهم الكامل لمفهوم الجودة ومن ثم محاولة تأسيسها وفق أحكام الزبون، وأن المفهوم الاستراتيجي لرضا الزبون يهتم بالأمر التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كالاتفاظ بالزبون، اختراق السوق بالإضافة إلى جعل الجودة محور اهتمام المؤسسة الرئيسي.²

ثانياً: التحسين المستمر : تبقى المؤسسات على اختلاف أنشطتها بحاجة دائمة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، خاصة وأن حاجات العميل وتوقعاته والبيئة الخارجية أيضا في تغير مستمر، إذ يتوجب عليها أن تبذل جهود التحسين والتطوير في منتجاتها وخدماتها باستمرار بما يتلاءم والتغير المستمر في البيئة الخارجية.³

والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة المسماة بلغة اليابانيين الـ Kaizen يشمل كافة عناصر نظام المؤسسة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات، وحتى انتقال المخرجات إلى العميل⁴. ويتمثل في تلك الجهود التي تبذل لتصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي الدائم للوصول إلى الأداء الأمثل بتحقيق الآتي:⁵

- تعزيز القيمة للزبون من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة.
- تقليل الأخطاء والعيوب في الخدمات والمنتجات المقدمة.
- جعل المؤسسة أكثر استجابة لتوقعات وحاجات العميل.
- تحسين الإنتاجية واستخدام جميع الموارد استخداما عقلانيا.

هذا ونشير إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في عمليات التحسين المستمر، حيث تساعد على إعادة تصميم العمليات الإنتاجية والإدارية، وعلى المعنيين بهذه العمليات أن يبذلوا جهودهم في جعل تكنولوجيا المعلومات المتطورة مدعمة للعمليات بشكل يجعلها تؤدي بطرق مختلفة بما يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية.⁶

ثالثاً: التزام الإدارة العليا: تعتبر القرارات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة من القرارات الإستراتيجية⁷، لذلك فإن تطبيقها يتطلب التزام من الإدارة العليا التي تقع عليها مسؤولية تبني هذا النوع من القرارات التزاما دائما ومستمر، إذ من شأن هذا الالتزام تدعيم وتنشيط وتطوير نشاط القائمين على أنشطة الجودة في المؤسسة وتحقيق الأبعاد المستهدفة⁸، سواء من جانب تخصيص الموارد المادية، المالية أو البشرية اللازمة، أو إحداث التغييرات الجذرية المطلوبة في ثقافة المؤسسة بما يتلاءم وثقافة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتوجب عليها إعادة صياغتها وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه بالبيئة التحتية اللازمة لإحداث التغيير الناجح⁹ بوضع خطة إستراتيجية في إطار التخطيط الاستراتيجي، وما يتضمنه من تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية التي تحاول من خلالها تحقيق ميزات تنافسية قوية في السوق، وذلك كله في ظل دراسة تحليلية كافية ووافية للبيئة الداخلية والخارجية، ولنقاط القوة والضعف وللفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.

¹ هيثم حنا الياس عيسوة : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2005، ص 50

² عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2007، ص 37

³ محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ، ص181

⁴ مرجع نفسه، ص 182

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق ، ص 60

⁶ عبد الستار العلي : مرجع سابق ، ص 38

⁷ خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ص 231

⁸ مرجع نفسه

⁹ قاسم نايف علوان : مرجع سابق ، ص 104 .

هذا ونؤكد على أن يمتد التزام الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أمد بعيد¹ خاصة وأن عملية التطبيق تتطلب بداية أحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة، وأن جهود التغيير ليست بالأمر السهل، ولن يكتب لها النجاح إلا بعد مدة طويلة وبقاء إدارة المؤسسة على التزامها ودعمها.

رابعاً: مشاركة العاملين ودعمهم

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة مشاركة فعلية في جهود تحسين الجودة والإنتاجية، وفي مناقشة ووضع الأهداف والخطط وغيرها مما له علاقة بأداء المؤسسة، حيث يساهم جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية كل حسب تخصصه في وضع وإعداد أهداف وخطط المؤسسة²، وذلك من خلال بناء فرق العمل وتفعيل دورهم داخل هذه الفرق بشكل يشعرهم بأهميتهم ومكانتهم بالمؤسسة³ من خلال تبني المفاهيم المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة كتمكين العاملين "empowerment" وهو ما يزيد من احتمال الحصول على نتائج أفضل مقارنة بإغفال هذه الجوانب من حيث صنع قرار جيد، خطة أفضل، مع إجراء تحسينات أكثر فاعلية، وزيادة الدافعية لدى الفرد لإجراء التحسينات وإنجاز الأعمال على أكمل وجه⁴.

¹ عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 264

² عبد الستار العلي : مرجع سابق ، ص 39

³ قاسم نايف علوان: مرجع سابق ، ص 106

⁴ عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 206

المبحث الثالث: حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة: العملية، الفوائد، المعوقات، المتطلبات المطلب الأول: عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو لا: مرحلة الإعداد

وهي مرحلة يتم فيها تهيئة الأجواء اللازمة لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فعند اتخاذ القرار بإمكانية المباشرة في تنفيذها تجد المؤسسة العديد من المشاكل التي تتطلب الوقوف عندها، دراستها وتحليلها، ثم اتخاذ القرار لأجلها، لأن وجودها يشكل عائقا أمام إمكانية تنفيذ عملية إدارة الجودة الشاملة، عموما تضم هذه المرحلة الأنشطة التالية:

- التزام الإدارة العليا بتطبيق المنهجية وبإجراء التحسينات المستمرة اللازمة .
- الاستعانة بمستشارين وخبراء من خارج المؤسسة في مجال إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على عاملين من المؤسسة في هذا المجال .
- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة أو ما يعرف بحلقات الجودة ومنحها الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالها على أكمل وجه .
- تشكيل مجلس جودة يضم أعضاء من الإدارة العليا .
- إرساء ثقافة التغيير لدى كافة العاملين بالمؤسسة، والذي يعتبر الأساس الذي تنبني عليه فاعلية تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال إخضاع جميع العاملين لبرامج تدريبية حول كل ما يتعلق بهذه الفلسفة من مفاهيم و أدوات

ثانيا: مرحلة التخطيط

وتعنى هذه المرحلة بالتخطيط لكيفية التنفيذ حيث تتضمن العديد من الأنشطة أهمها:¹
1-2. التخطيط الإستراتيجي للجودة، وفيه يتم تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للكشف عن نقاط القوة والضعف أو الفرص والتهديدات بهدف الاستعداد المسبق لها، بالإضافة إلى صياغة الرؤية الإستراتيجية التي تعكس طموحات المؤسسة على مدى بعيد يتجاوز الخمس سنوات، رسالة المؤسسة بتحديد سبب وجود المؤسسة أو أهم النشاطات التي تؤديها والأسواق المستهدفة، مع وضع الأهداف الإستراتيجية التي ترغب في تحقيقها وكذا الخطط الإستراتيجية الكفيلة بتحقيقها.

2-2. التخطيط لجودة المنتج

3-2. التخطيط لجودة العمليات

4-2. دراسة وتحليل لتوقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة .

ثالثا: مرحلة التنفيذ

وفيها يتم التنفيذ الفعلي للخطط المعدة واستخدام أدوات الجودة الشاملة وطرق التحسين المستمر للعمليات بعد أن يخضع جميع العاملين لتدريبات مكثفة عن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وعن كيفية التحكم واستخدام أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات وكيفية تفسير نتائجها أيضا مع تطوير مستوى أدائهم فيما يتعلق بالتحسين المستمر للعمليات .

رابعا: مرحلة الرقابة

وفيها يتم تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة بعد أن يتم قياس الأداء المنجز مع الأداء المراد انجازه وذلك باستخدام أنظمة رقابية مبنية على أساس الرقابة القبلية والبعدية والجارية لجميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

وتستخدم أنظمة الرقابة القبلية حتى يتم التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية، أما أنظمة الرقابة الجارية فيعتمد عليها كإجراء وقائي يتم اتخاذه أثناء التشغيل تجنباً لتفاقم

¹ محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق، ص 215

الانحرافات خلال العمليات الجارية، في حين أن الرقابة البعدية تستخدم لغرض التأكد من مدى مطابقة المنتجات النهائية مع المواصفات المحددة مسبقاً.

وتقتضي عملية الرقابة باستخدام الأنظمة الخاصة بها تدريب العاملين على كيفية استخدام أساليب الرقابة الإحصائية وعلى كيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية حال اكتشاف الانحرافات¹.

خامساً: المرحلة المتقدمة: (مرحلة تبادل ونشر الخبرات): في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بنشر نجاحاتها وانجازاتها ومدى التغيير الإيجابي المترتب عن تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث يتولى مجلس إدارتها استدعاء المنظمات، الموردين، الزبائن وحتى موظفيها لاطلاعها على الطرق المستخدمة في مجال التحسينات المستمرة والتي ساهمت في النجاحات حتى يتسنى لهذه المؤسسات اقتفاء أثرها، باعتبارها في هذه المرحلة مثالا يحتذى به في مجال إدارة الجودة الشاملة، ولا تسعى المؤسسة باستدعاء جهات خارجية من مؤسسات، موردين وعملاء إلى نشر نجاحاتها وتجاربها في مجال إدارة الجودة الشاملة فحسب، إنما أيضا هي فرصة تقوم بها لتبادل خبراتها مع هذه الجهات في إطار من تبادل المنافع.

المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أكدت العديد من الدراسات تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل العديد من الشركات على اختلاف أنشطتها وأنواعها خصوصا مع الفوائد التي حصلت عليها جراء التطبيق لها، والشركات الصناعية العالمية كشركة Dupond, Royal mail, Selecton, IBM, Xerox أكبر مثال على ذلك² حيث مكنتها من:

- تحسين وزيادة الإنتاجية والجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.

- إحداث تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة اللازمة لأداء أعمالها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها.

- خدمة المستهلك بشكل أكبر وأحسن بدليل انخفاض شكاوي الزبائن من جودة المنتج والخدمة المقدمة.

- زيادة رضا العاملين نتيجة تحسين العلاقات الإنسانية فيما بين العاملين والعاملين والإدارة وزيادة مستوى أدائهم، مع زيادة شعورهم بالانتماء ومن ثم ولائهم.

- تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة بدليل تقليل الفاقد في المواد والوقت، مع تقليل الأخطاء التي ينجم عنها تفادي الدخول في مسألة الإجراءات التصحيحية التي تكلف المؤسسة الكثير من الوقت، الجهد والمال.

- الاهتمام بمعرفة مستوى أدائها مقارنة بمستوى أداء باقي المؤسسات المنافسة والرائدة الذي يعطيها دفعا للأخذ بمقومات نجاحها، ويشكل لدى عمالها حافزا للتنافس ويخلق لديهم حب معرفة سر نجاحهم والسير على نهجهم.

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم سلع وخدمات تتوافق والمواصفات المطلوبة من العملاء أو يفوق توقعاتهم³.

- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد والتحسين المستمر والسعي باستمرار للتكيف مع التغييرات البيئية⁴.

- كسب رضا المجتمع من خلال إشباع حاجات العملاء الذين هم جزء من هذا المجتمع بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف⁵.

¹ خضير كاظم حمود : مرجع سابق، ص 240

² قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000 : مرجع سابق ، ص 91.

³ عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق، ص 60.

⁴ مرجع نفسه.

⁵ مرجع نفسه، ص 61.

- تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فتطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكنها من تقديم منتجات وخدمات إلى العملاء بكميات أكبر وبأسعار أعلى من منافسيها وبرضا من العملاء، الأمر الذي يترتب عنه زيادة أرباح المؤسسة .
ولقد أكدت نتائج (GAO 1991) أن تطبيق TQM يؤثر إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة فيما يخص الحصة السوقية، والعائد على الأصول والعائد على المبيعات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها وجذب عملاء جدد، الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الحصة السوقية لها.¹

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بعد تجربتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لم يكتب لكثير من الشركات النجاح في تطبيقها خصوصاً بأغلب البلدان النامية، وقد أرجع المؤلفون ذلك إلى عديد الأسباب التي وجدوا فيها عائقاً لنجاح عملية التطبيق وهي:

- مقاومة التغيير سواء من الإدارة أو من العاملين، باعتبار أن برامج تحسين الجودة تتطلب تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة خاصة إذا ما اعتقدوا أنه يهدد مصالحهم، كون أن هذه الفلسفة تستدعي تحمل مسؤوليات أكبر والتزام صارم بمعايير حديثة في العمل² بالإضافة إلى عدم معرفتهم بما ينطوي عليه اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة من تغييرات قد تضر بمصالحهم.³
- تخصيص أموال غير كافية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة⁴
- الرغبة في الحصول على نتائج بشكل سريع، وما ينطوي عليه من نتائج تدفع ببعض المؤسسات إلى تكثيف جهودها وتسريعها في تطبيق البرنامج في الوقت الذي لا يدركون فيه أن عملية التطبيق تتطلب التأييد، خاصة وأن نتائج تطبيق هذه الفلسفة لا تظهر إلا بعد مدة طويلة تصل إلى سنة أو أكثر، وهو ما يحدث الفشل المتوقع.⁵
- غياب الإدراك لمفهوم الجودة الشاملة بشكل واضح، فلقد أثبتت دراسة أجريت في إحدى المؤسسات السعودية (دراسة زامل) إلى أن عدم وجود معرفة واضحة بمفهوم الجودة الشاملة كان سبباً رئيسياً في إعاقة تطبيق هذه الفلسفة بهذه المؤسسات، وأن هذه الأخيرة تفضل الدورات التدريبية على نشر الوعي بهذا المفهوم من خلال الكتيبات و الندوات، وهي أيضاً ليست مع من يؤيد بضرورة تكليف الجهات الحكومية بترسيخ هذا المفهوم.⁶
- ضعف التزام الإدارة العليا : إن عدم الالتزام الكامل والدائم للإدارات العليا بهذه الفلسفة يشكل أهم المعوقات التي تحول دون إمكانية تطبيقها بالمؤسسة، خاصة وأن هذه الفلسفة تتطلب قيادة إدارية فاعلة تملك رؤية مستقبلية، وعلى وعي بأهمية تحسين الجودة المقدمة، مشجعة ومدعمة أيضاً لجهود التحسين المستمر لها، أكثر من ذلك فإن هذه الفلسفة تتطلب إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة من قيم ومبادئ، وطرق وأساليب العمل، مع تغيير للنمط القيادي الذي تتبناه، وأن هذه المتطلبات جميعها لا تتحقق

¹ نابغ جزاع مطلق الهذال العتري : اتجاهات المدربين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2001، ص 36 .

² عواطف إبراهيم الحداد : مرجع سابق ، ص 67 .

³ خضير كاظم حمود : مرجع سابق ، ص 241 .

⁴ محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ، ص 237 .

⁵ صالح ناصر عليما : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق، إصدار 2، عمان، الأردن، 2008، ص 67 .

⁶ هاني يوسف خاشعجي : نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة الاقتصاد والإدارة ،

2003، مجلد 17، عدد 2، ص 34.

إلا من الإدارة العليا وبالتزام ووعي منها وفعاليتها، ويمكن القول بذلك أن : " إدارة الجودة لا تتحقق إلا بجودة الإدارة أو لا".¹

• عدم ملائمة ثقافة المؤسسة لثقافة إدارة الجودة الشاملة : كثيرا ما يعيق الحاجز الثقافي منظمات الأعمال عند شروعاتها في تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة² خاصة إذا ما كانت ثقافة هذه المؤسسات غير ملائمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة أين تكون كل القيم والأعراف، والإجراءات والتوقعات معززة للجودة فيها، ومنادية بضرورة التحسين المستمر³، ومؤكدة على أهمية المورد البشري، وبضرورة تشجيعه على ممارسة العمل الجماعي وتمكينه للقيام بعمله على أكمل وجه. ونشير في هذا الصدد إلى أهمية ثقافة جودة الحياة الوظيفية، حيث تعد أساس نجاح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن هدفها يكمن في خلق مؤسسات وبيئات تشغيلية خالية من الخوف وتساهم في دمج العاملين بقوة ونشاط في المؤسسة، مما يولد لديهم درجة عالية من الإخلاص والالتزام، ويجعل الشعور متبادلا من إدارة المؤسسة.⁴

المطلب الرابع: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أو لا: التركيز على الزبون والسعي لتحقيق رضاه

إن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يتطلب من المؤسسة وضع في سلم أولوياتها رضا المستهلكين والعمل على تحقيق فكرة المستهلك الذي يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية لها بإشباع حاجاته وكذا التطلع نحو تحقيق ما يفوق توقعاته فيما يتعلق بالحاجات المتنامية له " فالمستهلك يعد محور كل المجهودات بدء من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة"⁵، حتى أن جائزة مالكوم العالمية قد أولت الاهتمام ذاته للعميل بمنحها 25% من علاماتها لأهمية العميل.⁶

والعميل في إدارة الجودة الشاملة يشمل جميع العاملين بالمؤسسة أو العملاء الداخليين، وكذا جميع من لديهم تعامل بالمؤسسة من الخارج وليست لهم علاقة بالعمليات الإنتاجية ولا الخدمية للمؤسسة.⁷ وعندما يصبح الاهتمام بالعميل عرفا جاريا داخل المؤسسة فإن ذلك يملئ على كل فرد في الفريق والفريق في حد ذاته العلم التام بطبيعة عملاتهم سواء الداخليين أو الخارجيين، كما يجعل لديهم دائما الرغبة في معرفة حاجاتهم وتوقعاتهم والسعي إلى تلبيةها⁸ و يخلق هذا التوجه العديد من الأنشطة كاستبيان العميل وصناديق الشكاوي وتقييم أداء الموظف وفق رضا العميل.⁹

ثانيا: وجود نظام لقياس الجودة

إن وجود نظام لقياس الجودة يمثل أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة حيث يتم فيه وضع معايير يتم بموجبها قياس جودة السلع وحتى الخدمات المقدمة، وكذا الممارسات الإدارية يراد منها قياس التزام العاملين بها ومدى تقديمهم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق وحاجات وتوقعات جمهور العملاء، وتتضمن هذه المعايير، الدقة، التنظيم، والتوقيت المطلوب لتقديم السلع والخدمات وغيرها.¹⁰

¹ نايف جزاع مطلق الهذال العتري : مرجع سابق، ص 37

² مرجع نفسه

³ صالح ناصر عليمات : مرجع سابق، ص 34

⁴ سيد محمد جاد الرب : جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2008، ص 110

⁵ قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000 : مرجع سابق، ص 105 .

⁶ خضير كاظم حمود : مرجع سابق، ص 232

⁷ مرجع نفسه

⁸ أشرف فضيل جمعة : بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر، المؤتمر الوطني الثاني للجودة، بيئة العمل وثقافة الجودة .. رؤية

لمستقبل واعد، 2007/2/14/12، الدمام، ص 4 .

⁹ مرجع نفسه، ص 5

¹⁰ موسى اللوزي : إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27 -

29 نوفمبر 2004، شرم الشيخ، مصر، ص 372 .

وهي بذلك تتيح إمكانية الرقابة الوقائية للانحرافات والأخطاء أو ما يطلق عليها أسلوب الوقاية من الأخطاء وبلغه اليابانيين الـ PoKa YoKa أي اعمل الصحيح صحيحا من البداية¹

« Do the right things right at the first time » مما يجنب المؤسسة اللجوء إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تكلف الكثير لتحقيقها.

والحديث عن الرقابة يقودنا إلى التأكيد على ضرورة شمولية واستمرارية الرقابة، حيث يلزم أن تشمل أداء العمل في كافة المجالات وجميع مستويات المؤسسة وبشكل مستمر، ذلك أن المؤسسة نظام كلي من أنظمة فرعية متكاملة يتأثر أداؤها ببعضها البعض، وأن أي انحراف في أي نظام من هذه الأنظمة سيؤثر حتما على أداء باقي الأنظمة الفرعية.²

ثالثا: تأسيس علاقات مع الموردين

تعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة المورد شريك في العملية الإنتاجية وعنصرا فعالا أيضا في بناء وتطوير جودة خاصة المنتجات، لذلك وحتى يمكن للمؤسسة تطبيق هذه الفلسفة يلزم عليها تأسيس علاقات قوية ومستمرة مع الموردين تدوم لأجل طويلا في إطار ما يسمى بالعقود طويلة الأجل، على أن تبنى هذه العلاقة على أساس من الصدق والثقة المتبادلة، ذلك أن توفر جو الثقة بين الطرفين يضمن استمرارية العلاقة فيما بينهما ولفترة طويلة.³

ويتم اختيار الموردين (معياري الاختيار) على أساس مدى مساهمتهم في إنجاح مجهودات إدارة الجودة الشاملة، ومدى التزامهم بالمواصفات والمعايير المحددة بالجودة، وبأوقات التسليم والكميات المطلوبة والسعر والخدمات المقدمة ... وذلك بالاعتماد على قاعدة قوية من المعلومات الدقيقة والكاملة عن كل مورد، والتي عادة ما يعتمد في الحصول عليها على العديد من المصادر: سجلات دائرة المشتريات، الغرفة التجارية أو الصناعية، المعارض التجارية والصناعية، الصحف والمجلات، مندوبو البيع ...⁴

رابعا: فرق العمل

يعد تشكيل فرق عمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة الهادفة إلى حل المشكلات من خلال عمليات التحسين المستمر، لذلك ينبغي على الإدارة العليا العمل على بناء هذه الفرق، على أن تأخذ بالاعتبار في تكوينها مشاركة ذات مستوى عال من جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية، كونها تولد لديهم شعورا بالانتماء إلى البناء التنظيمي وتدفعهم إلى القبول وتحمل المسؤوليات عن قناعة وحماس وبروح معنوية عالية، وهو ما دلت عليه الأدبيات الإدارية حينما أشارت إلى أهمية مشاركة الأفراد العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى زيادة مستوى الانتماء والولاء لديهم.⁵

كما ينبغي على الإدارة أن تراعي في الأفراد من تتوفر لديهم المهارات والقدرات الكفيلة بحل المشكلات بشكل مستمر، والهادفة إلى تحسين جودة المنتجات من سلع وخدمات أيضا بشكل مستمر.⁶

عموما تأخذ فرق العمل أشكالا عدة:⁷ فرق جودة العملية، حلقات الجودة، فرق العمل المسيرة ذاتيا . وترجع أهمية فرق العمل في كونها تضم أفرادا ذوي مهارات متممة لبعضها البعض ملتزمين بالهدف العام وموجهين بوجهة واحدة نحوه، أكثر من ذلك فإن العمل الجماعي يتيح للمؤسسة الاستفادة مما يسمى بأفضلية التجميع، فالمهارات المتولدة تتعدى المهارات الجماعية حيث يضاف إليها المهارات الناتجة

¹خضير كاظم حمود : إدارة الجودة وخدمة العملاء : مرجع سابق ، ص 233

² عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 117

³ محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ، ص 151

⁴ مرجع نفسه ، ص 153

⁵ موسي اللوزي : مرجع سابق ، ص 372

⁶ مرجع نفسه

⁷ محفوظ أحمد جودة : مرجع سابق ، ص 62

عن التفاعل (Synergie)، زد إلى أن العمل كفريق له مكانته لدى الإدارة العليا باقتناعها بفاعلية عمله وبكافة الحلول المنفذة والمقترحة منه في ضوء الأساليب الحديثة التي تختصر إلى حد كبير الوقت والجهد لحل المشكلات مقارنة بأساليب العمل التقليدية وبالعمل الفردي أيضا.¹

خامسا: التزام ودعم الإدارة العليا

إن القرارات ذات العلاقة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الإستراتيجية² وبالتالي يلزم للتطبيق الفعال لها التزام ودعم واقتناع من قبل الإدارة العليا بحتمية التطوير والتحسين المستمر، ومن ثم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على منافسيها في الأسواق العالمية.³

ثم إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغييرات عميقة على مستوى المؤسسة وتوفير موارد مالية، مادية وبشرية مختلفة، وأن عدم تحقيقها أو تحقيقها لكن بشكل سيء وغير كاف من شأنه أن يعيق عملية التطبيق، فالإدارة العليا بدعمها والتزامها تعد أهم متطلبات نجاح التطبيق لهذه المنهجية باعتبارها عاملا أساسيا للتغيير في المؤسسة يتوجب عليها إعداد البنية التحتية التنظيمية الكفيلة بإحداث التغيير الناجح.

سادسا: التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر إحدى أهم المتطلبات لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يمكن تصور مؤسسة ناجحة تتبنى هذه الفلسفة من دون تطوير لمنتجاتها وعملياتها وبشكل مستمر خاصة وأن نجاحها مرهون بمدى تلبيتها لحاجات وتوقعات العميل، وأن هذه الحاجات والتوقعات متغيرة باستمرار، زد إلى أن المحيط الخارجي يتصف بالتغير الدائم، وهو ما يحتم عليها التحسين والتطوير المستمرين، على أن يشمل التحسين عملياتها، أنشطتها، منتجاتها، طرق إنتاجها وحتى أفرادها.⁴

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي: مرجع سابق، ص 66

² خضر كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء: مرجع سابق، ص 231

³ قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000: مرجع سابق، ص 104.

⁴ محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 181.

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية

المطلب الأول: التنافسية والميزة التنافسية: المفهوم والأبعاد

أو لا: مفهوم التنافسية

اتفقت الدراسات المتصلة بالتنافسية على أن هذا المفهوم يمثل نتاج الأعمال الأولى لـ Porter والذي يعد رائد مدرسة رجال الإدارة في تحليل التنافسية، في محاولة بارعة منه إلى زيادة الإنتاجية القائمة على الاختراع والعنصر الفكري بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية للاقتصاديات المختلفة من خلال نظريته التي عرفت بنظرية الميزة التنافسية.¹

وبنتبع الأدب المعالج لمفهوم التنافسية نجد غياب تعريف دقيق ومحدد له يوجه جهود الباحثين، حيث يمكن إرجاع جزء من هذه المشكلة إلى عدم وجود إطار نظري متين بحيث يجعل من الممكن تحديد أبعادها بدقة، كما قد يكون مستوى التحليل سببا مهما في ذلك بلدا كان أو قطاعا أو مؤسسة. ونحن سيكون تركيزنا على تنافسية المؤسسة، وهي بذلك تمثل " قدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات في الوقت، المكان وبالشكل المطلوب من خلال مشترين أجنب بسعر يساوي أو أحسن من الموردین المحتملين، مما يحقق ذلك ما لا يقل عن تكلفة فرصة استخدام الموارد"²

أما أخر فيعرفها على أنها " القدرة الحالية والمستقبلية على تصميم وإنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية وتكلفة قليلة نسبيا لتعظيم الإرباح في المدى الطويل"³

وهذا يعني وجود تلبية لحاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين.⁴ هي " قدرة المنظمة على الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية."⁵ ومن ثم فإن التنافسية تسعى الشركة في ظلها إلى كسب حصة في السوق.⁶ أما علي السلمي فيعرفها على أنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها".⁷

وحسب محتوى التحليل الديناميكي فإن التنافسية تعني القدرة على تحقيق أداء أعلى من الأداء المتوسط في القطاع الذي تنتمي إليه، هي قدرة المؤسسة على رفع معدل نموها مقارنة بمنافسيها، ويعد هذا المفهوم - الذي يترجم أداء المؤسسة في الأجل الطويل والمعبر عن النمو- جوهر التنافسية، أما حسب مستوى التحليل الساكن، فإن التنافسية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أعلى من الأداء المتوسط في القطاع الذي

¹ ربيع خلف صالح، ثائر محمود رشيد: نحو رؤيا إستراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق ، بغداد ، 2010،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 16، عدد58،ص106

² Lachaal L. **La compétitivité : Concepts, définitions et applications.** In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29-36. (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57). 5.

Journées de l'Association Tunisienne des Anciens de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Saragosse,p30.

³ عبد الحكيم عبد الله النور : الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009،ص15

⁴ تقرير لـ محمد عدنان وديع: القدرة التنافسية وقياسها، عدد 24، سلسلة جسر التنمية، 2003، متاح على http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf، (اطلع عليه في 1.28.2014)، ص 10

⁵ حباينة محمد: دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 22

⁶ عبد الحميد شعبان: فاعلية السياسات الاقتصادية في تعزيز تنافسية المنتج الفلسطيني، في جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية، 16-17/10/2012، رام الله، فلسطين، متاح على

http://www.qou.edu/arabic/conferences/economicConf/dr_AbedAlhmed_Shaaban.pdf، اطلع عليه في

(2014.1.25)، ص10

⁷ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ، مصر، 2001، ص 101

تنتهي إليه أو القدرة على تحقيق ثنائية النمو والحصة الأكبر من السوق.¹ وهكذا نجد أن التنافسية مقترنة بالقدرة، وحتى تكون القدرة فعالة يجب:²

- أن تكون حاسمة أي أن تمنح التفوق على المنافسين.

- أن تستمر خلال الزمن.

- أن تكون صعبة التقليد أو الإلغاء من جهة المنافسين.

ثانياً: تعريف الميزة التنافسية

" إن أهم ما تشهده الشركات الاقتصادية في الوقت الحاضر هو وقوعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، وأن المصادر التقليدية للمنافسة كالميزة النسبية المتمثلة بالموارد والهيئات الطبيعية المتاحة لم تعد تتمتع بالأهمية كما في السابق من حيث كونها أداة لتطوير اقتصاد تنافسي قوي، فقد بدأ الاهتمام يتجه نحو نموذج الميزة التنافسية كنموذج استراتيجي بديل للتنمية."³

وبذلك فإن موضوع الميزة التنافسية قد شكل خلال السنوات الأخيرة اهتماماً واسع النطاق من قبل الباحثين، خاصة مع كتابات Porter عن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية، "وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يعود إلى Chamberlin عام 1939، ثم إلى Selznich عام 1959 الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة ثم تطور هذا المفهوم على يد Hofer & Schendel من حيث كونها تمثل الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة بالنظر إلى منافسيها وذلك من خلال تخصيص الموارد، ليأتي بعدهما Porter وDay ليعتبرا أن امتلاكها وتطويرها يشكل هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة."⁴

"تجمع الأدبيات الاقتصادية بأنه يمكن القول عن مؤسسة أنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها عن تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية"⁵، ومن ثم فإن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنهم،⁶ قد تكون في شكل أسعار أقل مقارنة بالأسعار المعروضة من المنافسين وبمنافع متساوية أو في شكل منافع مختلفة ومتميزة في المنتج.⁷

تعرف أيضاً بأنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين أو أنها القدرة على التميز وفرض أسعار تفوق الكلف الإضافية.⁸

يرى Hofer & Schendel بأن "الميزة التنافسية تمثل المركز الفريد الذي تحققه المنظمة والذي ينتج عن الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين"⁹ "ويرتبط مفهوم الميزة التنافسية بالمقدرة المميزة فلكي تطور المنظمة مقدراتها التنافسية تعمل على تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها ومن ثم تحويل جوانب القوة منها إلى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة لها."¹⁰

¹ نازك نجم عبود الربيعي: دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 12، 2013.

² مرجع نفسه.

³ عبد الحميد شعبان: مرجع سابق، ص 11

⁴ حباينة محمد: مرجع سابق، ص 29

⁵ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، العدد 8، 2011، المجلد الرابع، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، ص 77.

⁶ معن وعد الله المعصبي: إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، 2006، مجلد 4، عدد 4، ص 23

⁷ سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 6.

⁸ معن وعد الله المعصبي: مرجع سابق، ص 23

⁹ سعد سلمان عواد المعيني: تقنيات إدارة التكلفة المطلوبة لمنظمات الأعمال العربية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية،

2011، مجلد 7، عدد 30، ص 114

¹⁰ أحلام صالح مهدي: الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، 2005، مجلد 18، اصدار 4، ص غير واردة

الميزة التنافسية هي أيضا "عصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"¹ كما تشير إلى "المركز التنافسي الذي تكون عليه المنظمة والذي تعمل على تطويره بوجه منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات ومهارات وموارد تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها"² شرط أن تسخر تلك الموارد بأنواعها في الاستثمار الصحيح للفرص المتاحة بالسوق بالنظر إلى غيرها من المنافسين.³ يرى Porter بأن "الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا"⁴، ويشار إلى ذلك بالابتكار والإبداع؛ إذ يؤديان إلى الانتقال بالمزايا التنافسية إلى حال أفضل خاصة عندما تفشل بقية المؤسسات في اكتشاف طرق جديدة للمنافسة أو عندما تعجز عن الاستجابة للتحويلات البيئية المختلفة، ويمكن أن يشكل ذلك ميزة للمتحرك الأول الذي يستجيب للتغير من خلال الابتكار والإبداع الذي يحقق في القطاع"⁵ هي أيضا ذلك "المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها وذلك من خلال تقديم منتج لا يقل قيمة عن منتجات المنافسين وبسعر أقل، أو من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متميزة يكون العميل خلال ذلك مستعد لدفع أكثر."⁶

وللميزة التنافسية أهمية لجميع أصحاب المصلحة؛ فالعاملون ينظرون إلى تميز منظماتهم بأنها مبعث فخر وتمنحهم هوية مميزة لهم عن العاملين في المنظمات الأخرى، والزبائن الذين يعدون الشريحة الأكثر أهمية يرون أن تميز المنظمة دليل جودتها ومقدرتها على الإيفاء بمتطلباتهم، والمنظمة ذاتها تنظر إلى الميزة التنافسية كأداة تضمن لها البقاء في خضم المنافسة الحادة وتحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة قيمتها. كما أن المجتمع يستفيد من الميزة التنافسية مثل المجتمع الصيني و الياباني حيث يرى أنه يحقق ميزة تنافسية من خلال تقديم مؤسساته لسلع بأسعار منخفضة جدا"⁷.

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية

حتى تحافظ المنظمة على ميزتها التنافسية، ينبغي عليها أن تستمر في التركيز على الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، ولقد أورد الباحثون أنواع عدة من الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية،⁸ أهمها:

1. ميزة الابتكار : يعد الابتكار أحد الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في البيئات المتغيرة، وقد كشف تقرير التنافسية العالمي 2013-2014 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي عن أهمية الابتكار في تنافسية الاقتصاديات العالمية، إذ توصل إلى أن الدول عالية الابتكار التي تمتلك مؤسسات قوية تستمر في تصدرها لترتيب التنافسية العالمية، ومن ثم فإن التميز بالابتكارات اليوم ذو تأثير متزايد على تنافسية الاقتصادات العالمية.⁹

¹ بومدين يوسف: إدارة الجودة الشاملة والاداء المتميز، مجلة الباحث، 2007، عدد5، ص33

² تامر البكري: الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، مداح عرابي الحاج، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، متاح على <http://labocolloque5.voila.net/71thamirbakri.pdf>، اطلع عليه بتاريخ (2014.1.2)، ص 4

³ مرجع نفسه، ص5

⁴ محمد زيدان سالم، عبير العجرمي، نهيل احمد، وسام الغماري: دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الانسانية، غزة ، 2011، مجلد 13، عدد2، ص 118

⁵ محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي: مرجع سابق، ص 79.

⁶ وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم: المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 2009، مجلد2، عدد 13، ص 186.

⁷ سعد سلمان عواد المعيني: تقنيات ادارة التكلفة المطلوبة لمنظمات الأعمال العربية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 2011، مجلد 7، عدد 30، ص 116.

⁸ سعد جاسم : التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2011، المجلد 17، عدد63، ص 357.

⁹ ريم الحبيبي: تقرير التنافسية العالمي يكشف أهمية الابتكار وقوة البيئات التنافسية المؤسسية في تعزيز تنافسية الدول ، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2013، متاح على : http://www3.weforum.org/docs/WEF_NR_GCR_2013-2014_AR.pdf، (اطلع عليه في 2014.1.25)، دون صفحة.

والابتكار لا يعني الإبداع لكن هناك علاقة بينهما؛ إذ يمثل الابتكار تحويل للأفكار الإبداعية الخلاقة إلى مخرجات مفيدة، والمنظمات المبدعة هي التي تكون قادرة على تطوير طرق جديدة للعمل أو تقديم حلول مبتكرة للمشاكل بحيث تتحول مخرجاتها إلى مخرجات مفيدة في شكل منتجات أو طرق عمل فعالة.¹ من جهة أخرى Usher وهو أحد المؤسسين لنظرية الإبداع يعرف الابتكار على أنه بروز أشياء جديدة والتي تتطلب عملا من البصيرة يتجاوز التطبيق العادي للمهارات التقنية والمهنية، ومن ثم فإنه ناتج بدرجة كبيرة عن الحوصلة التراكمية للإبداعات البسيطة.² هو أيضا عملية من خلالها تدرج الأفكار الجديدة والأشكال و الاختراعات الأصلية في العالم المادي أو الخارجي من أجل تحويلها، ويعني ذلك أنه فعل إنتاج أو خلق باستخدام التخيل يرتبط بعاملين: ميزة أصلية لعمل من أعمال العقل، وإمكانية تحقيقها.³

ومن هذه التعاريف نجد أن هناك فرق واضح بينهما لكن تربط بينهما علاقة قوية حيث يعد بذلك الإبداع الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، فهو يحسن من عملية صنع القرار باستخدام العصف الذهني كأحد الأساليب التي تتطلب جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية و عفوية ودون انتقاد، و"المنظمة الابتكارية حسب Weaver تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم البعض في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يضم الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة".⁴ ومن ثم " فان قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق من المنظمة، وهذا يعني أن تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن أن يستمر دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتميز بها عن الآخرين ، إذ بدون ذلك لا معنى للميز التنافسية لأنها ستكون اجترار لأفكار مماثلة لا تلبث أن يتم تقليدها من الآخرين مما يجعلها مهددة في أي لحظة بالزوال".⁵

2. ميزة التكلفة الأدنى : تعد التكلفة الأدنى الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات التي تتنافس مباشرة على السعر ، فعندما تقل أسعار منتجاتهم يزيد عدد المقتنين لها على ألا يؤثر ذلك على الجودة مما يؤدي ذلك إلى رفع هامش الربح، ويجعل المؤسسة في موقع جيد يتيح لها القدرة على السيطرة على السوق وعلى ردع الداخلين الجدد. غير أن التخفيض في التكلفة يتطلب لتحقيقه الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء وتقويمه في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريقة المثلى للأداء.⁶

3. ميزة الجودة: تعد الجودة حسب Slack وآخرون من المزايا التنافسية المهمة التي تعبر عن أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم وحاجات الزبائن.⁷ وللجودة ثلاث أبعاد وكلها تصب في تلبية حاجات الزبائن: جودة التصميم، جودة المطابقة ، جودة الأداء.

- **جودة التصميم:** وتعكس مطابقة مواصفات تصميم المنتج لحاجات الزبائن، مما يتطلب ذلك تحقيق دقة ممارسة النشاط التسويقي في التحديد الدقيق للزبائن وحاجاتهم. وهي الجودة من منظور الزبون.

¹ فؤاد حمودي العطار : دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي ، مجلة الكربلاء العلمية، 2010 ، المجلد 8، العدد 3، ص57.

² Simon Alcouffe : **la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat en sciences de gestion, écoles des hautes études commerciales, 2004,p28,29

³ Idem,p29.

⁴ بلال خلف السكارنة: استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2008، عدد17، ص89.

⁵ ثامر البكري ، خالد بني حمدان :/ الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة . محاكاة لشركة HP في اعتمادها إستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 2013، العدد 9، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف.

⁶ احمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، 2013، مجلد 21، عدد4 ، ص1323.

⁷ بسام منيب علي الطائي: الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية،مجلة دراسات إدارية، البصرة، 2013، مجلد 5، عدد10، ص260

- **جودة المطابقة:** تعني خلو المنتج من العيوب وذلك لمطابقة مواصفاته مع مواصفات التصميم وهي الجودة من منظور الشركة.

- **جودة الأداء :** وتعني الملائمة للاستخدام حيث يتم الحكم عليها بعد استعمال السلعة منتوجاً أو خدمة، فعندما يتطابق المنتج أو الخدمة مع الغرض من استعماله من جانب الزبون فإن ذلك يعني أن الجودة المحققة هي جودة الأداء.¹

ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:²

- استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

- أخذ الجودة في الاعتبار وجعلها ضمن أولى أولويات الإدارة العليا .

- اختيار موارد بشرية متميزة والعمل على تدريبها وحفزها.

- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

وتتميز المنظمة التي تتخذ من الجودة ميزة تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أفضل من المستوى المقدم من المنافسين ويفوق توقعات الزبائن.³

4. ميزة المرونة : يشار إلى أن التكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن التفوق التنافسي خاصة بعد أن ازدادت حاجات الزبائن سرعة في التغيير والتنوع، ومن ثم تمثل المرونة بعداً تنافسياً حاسماً في أسواق الحاضر والمستقبل . وهي تظهر من خلال:

- قدرة المنظمة على إجراء التغييرات في تصميم المنتجات تبعاً للتغيير في تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

- قدرة المنظمة على إجراء تغييرات في حجم الإنتاج تبعاً للتغيير في مستوى الطلب. وأن تفوق المنظمة من خلال بعد المرونة يكون من خلال:

- القدرة على تقديم تشكيلة واسعة ومتنوعة من المنتجات.

- القدرة على تلبية التغييرات في تفضيلات الزبائن بأقل التكاليف الممكنة.

- القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم، بل وتكون السبابة للتسليم على المنافسين لأن المطلوب هو الليونة أكثر من المرونة.⁴

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

تمثل الإستراتيجية التنافسية إستراتيجية تمارس عملاً دفاعياً أو هجومياً لخلق تموضع للمؤسسة مقارنة بالمنافس . ومن ثم فإن الاستراتيجيات التنافسية تعد من الخصائص التنافسية للمؤسسات، لأن من خلالها تسعى المؤسسات إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعياً وراء تحقيق أهدافها.⁵

ومن ثم فإن الاستراتيجيات التنافسية تمثل حسب M . Porter على أنها " اتخاذ إجراءات هجومية أو دفاعية لخلق مركز يمكن الدفاع عنه ضمن الصناعة أو إيجاد موقع في الصناعة يمكن من خلاله أن تمارس المنظمة نشاطاتها بين بقية المنافسين."⁶

¹ أحمد خليل الحسيني ، كامل شكيري الوظيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 2013، مجلد 31، العدد4، ص1323

² أحمد سيد مصطفى: إدارة التنافسية ، بدون تاريخ، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، 2008، متاح على

www.olc.bu.edu.eg/olc/images/tnafsia.pps (اطلع عليه في 2013.1.30)

³ غالب محمد البستنجي: أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد9، جوان 2011، ص11

⁴ سنان كاظم الموسوي، مؤيد محسن علي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية ، مجلة آداب الكوفة ، العراق، 2008،

مجلد 1، العدد 1، ص86.

⁵ وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب ، بشرى محمد كاظم : مرجع سابق، ص186.

⁶ مرجع نفسه ، ص187

الفصل الثانيإدارة الجودة الشاملة.....حتمية التطبيق

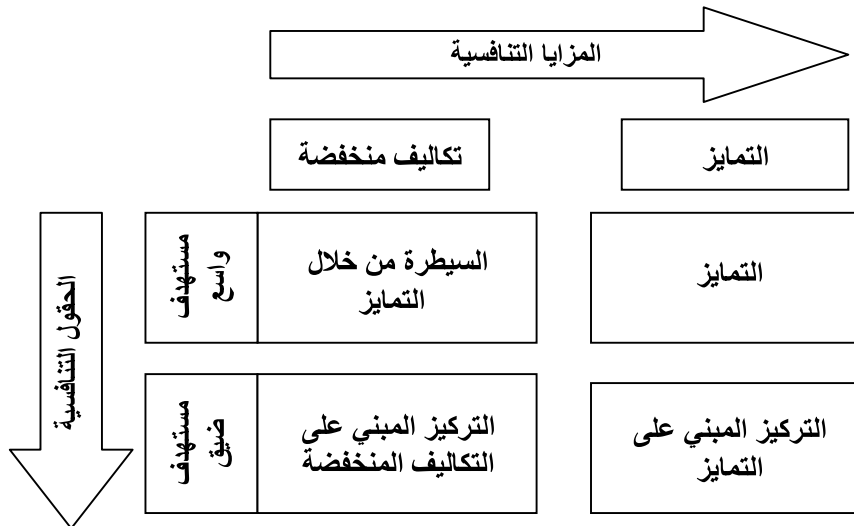
ومن أجل الحصول والحفاظ على ميزة تنافسية للشركة حدد Porter ثلاث استراتيجيات أساسية والتي تسمح بتحقيق نتائج أعلى من المستوى المتوسط في القطاع وهي : إستراتيجية التمايز، إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف، إستراتيجية التركيز والتي يمكن أن تكون إستراتيجية مبنية على تخفيض التكاليف، أو إستراتيجية مبنية على التمايز.¹

أولاً : إستراتيجية قيادة التكاليف: إن هناك من المؤسسات المتميزة من تسعى إلى أن تكون القائدة في خفض التكلفة مقارنة بمنافسيها وذلك من خلال إستراتيجية تقوم بموجبها بجعل تكلفة منتجاتها أدنى من متوسط التكاليف في الصناعة التي تنتمي إليها مما يمنحها فرصة تحقيق أعلى الفوائد، وأن الأمر يتطلب منها إيجاد واستغلال جميع مصادر تخفيض التكلفة المحتملة، أي تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف وذلك من خلال مراقبة عوامل تطور التكاليف من أجل التحكم فيها مما يقود ذلك إلى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن أن يضيف قيمة.²

ثانياً: إستراتيجية التمايز: من خلال هذه الإستراتيجية يمكن للمنظمة أن تخلق لنفسها مركزاً تنافسياً مميزاً من خلال التميز العالي في منتجاتها مقارنة بالمنافسين وبالشكل الذي يخلق لدى الزبائن القناعة والتفضيل على المنتجات البديلة أي بشكل يدركه الزبون بأنها شيء مميز ومنفرد، مما يجعل المنظمة بذلك قادرة على فرض السعر الذي تراه مناسباً وفي الوقت نفسه زيادة عدد الوحدات المباعة وتحقيق الولاء لدى الزبائن أيضاً.³

ثالثاً: إستراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية إما على أساس تخفيض التكاليف أو التمايز، غير أن العنصر الذي يجعلها مختلفة عن الإستراتيجيتين السابقتين هو الحقل الاستراتيجي؛ فهي تتوجه نحو هدف سوقي محدد أي جزء من السوق (توجه ضيق) وليس سوق واسعة وشاملة كما في إستراتيجية التمايز وقيادة التكاليف (توجه واسع) بإشباع حاجات خاصة لمجموعة محددة من الزبائن أو التركيز على سوق جغرافي محدود.⁴ والشكل التالي يوضح أنواع هذه الإستراتيجيات:

شكل رقم 6 : الاستراتيجيات الأساسية حسب Porter



المصدر: Lanlan CAO :op.cit,p23.

¹ Lanlan CAO :les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales, thèse de doctorat en sciences de gestion, institut de recherche en gestion :I.R.G, université ParisEST,p23.

² وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب ، بشرى محمد كاظم :مرجع سابق، ص186

³ سناء جواد كاظم: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة القادسية، 2007، عدد 2، ص10

⁴ تامر البكري: مرجع سابق ، ص 8

إن محيط المؤسسات وتغيراته يدفع بالمؤسسات إلى تبني سلوكيات إستراتيجية تمكنها من التكيف مع اضطرابات المحيط، وتتمثل علاقة المؤسسة بمحيطها في بعدين مهمين هما : التأقلم مع التغيرات، بناء ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

انطلاقاً من هذه السلوكيات يمكن التمييز بين إستراتيجيتين : الإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية الهجومية.

تتمثل الإستراتيجية الدفاعية في التأقلم مع الظروف أو تقليد سلوكيات المؤسسة المسيطرة في السوق هي حالة تمثل ميزة تخفيض التكاليف لكن السلبية التي فيها تكمن في وضع المؤسسة في أدنى وضعية، أما الإستراتيجية الهجومية فترجع إلى إرادة تنمية وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة.¹

ولقد استخدم Miles و Snow هذا التصنيف للإستراتيجية ليميز به بين أنواع المؤسسات : المدافعة *défenderesse*، المحللة *analyste*، المنقبة أو المكتشفة *prospectrice*، والمؤسسة لا تختار فقط إستراتيجيتها وإنما أيضاً تختار هيكلها التنظيمي، وعليه هناك نوعين من الهياكل: الهيكل الآلي *structure mécaniste*، الهيكل الكائناتي *structure organciste*، وأن اختيار واحد من الهياكل يخضع لدرجة ديناميكية محيط المؤسسة: ففي محيط ضعيف الديناميكية أين تكون حاجات المستهلكين والمنتجات أو الخدمات المعروضة لتلبيتها معروفة جداً وان العوامل التكنولوجية وعوامل أخرى تتغير بعد مدى طويل، يمكن أن تكون الإستراتيجية الدفاعية الأنسب للحفاظ على تموضع الشركة في سوقها ، وأن الهيكل المناسب هنا هو الهيكل الآلي: الجد رسمي، الهرمي، غير المرن. أما في محيط قوي الديناميكية والتعقيد يجب على المؤسسة أن يكون لديها مستوى عال من المرونة في نظامها التسييري : ليونة في نظام القرار ، التنظيم الإداري والتشغيلي .

إن نجاح المؤسسة في ظل هذا المحيط مرتبط باستجابتها الديناميكية لتغيرات المحيط وذلك عبر الإبداع التنظيمي، وهذا النوع من المؤسسات يدعى بالمؤسسة المكتشفة أو المنقبة، وأن الهيكل المناسب هو الهيكل الكائناتي، حيث يتميز بعدم الرسمية ، اللامركزية في السلطة وأخيراً الليونة والمؤسسة المكتشفة تتبع التطورات الحاصلة في أسواقها، تبحث عن الفرص وتخصص موارد لتطوير منتجاتها.

أما المؤسسات المحللة تعمل في محيط مختلف، إذ تلعب دوراً مماثلاً للشركات المدافعة في محيطها المستقر والشركات المكتشفة في محيطها الديناميكي . هذه المؤسسة هي مؤسسات متتبعة *suiveuse* وليست رائدة ، تحافظ على النشاط الرئيسي لإنتاجها وتعمل على تحقيق *joint venture* نحو منتجات جديدة ، لكن ذلك يكون بعد أن تتحقق من جدواها ، أما هيكلها التنظيمي فهو مزيج من الهيكل الآلي والهيكل الكائناتي.²

استناداً إلى ما سبق يمكن القول أن الاستراتيجيات وفقاً لـ Miles و Snow هي ثلاث:³

1. الإستراتيجية المدافعة:

بموجب هذه الإستراتيجية يكون سلوك المنظمة بمثابة رد فعل للبيئة المحيطة، إذ يتم البحث عن فرص جديدة خارج حدودها لتطوير فعاليتها وكفاءتها ، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة حالة وجود استقرار في البيئة الخارجية ويكون الهيكل التنظيمي آلياً.

¹ Mohamed Akli Achabou : *l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente* ,thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier, centre international d'études supérieures en sciences Agronomiques,2008,p21

² idem, p23

³ سعد علي ربحان المحمدي: العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كلémentس العالمية، 2011، متاح على <http://stelements.edu/grad/saadib.pdf> (اطلع عليها في 1.24.2014)، الصفحة غير واردة.

2. الإستراتيجية المنقبة:

تستعمل المنظمة هذه الإستراتيجية للبحث عن فرص جديدة للتوسع من خلال تحليل العوامل البيئية ولذلك فإنها تركز على الإبداع والابتكار أكثر من الربحية ويكون الهيكل التنظيمي كائناتيا لغرض فحص البيئة بدقة وتسهيل عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.

3. الإستراتيجية المحللة:

يتم العمل بهذه الإستراتيجية في نوعين من الأسواق الأول مستقر والثاني متغير، وتقع هذه الإستراتيجية بين المدافعة والمنقبة ولذلك تلجأ المنظمة إلى تقليل الخطر وزيادة فرص الربحية والتحول للنمو في أسواق جديدة أو الدخول بمنتجات جديدة، ويوفر الهيكل التنظيمي رقابة محكمة من خلال الفعاليات الموجودة وأسلوبها الإداري يجمع بين المركزية واللامركزية.

وحسب Philip kotler تتمثل الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة في الأنواع التالية: إستراتيجية القائد، إستراتيجية المتحدي، إستراتيجية التابع، إستراتيجية المتخصص.

1. **إستراتيجية القائد:** إن المؤسسة التي تستخدم هذه الإستراتيجية تعد المؤسسة الرائدة في السوق، وهي في ذلك تبادر بتقديم منتجات جديدة، تغيير الأسعار، ذات نطاق واسع للتوزيع، تجري حملات إعلانية وترويجية واسعة، تحاول بعض المؤسسات منافستها فتستخدم في ذلك إستراتيجية هجومية تكون في وضعية المتحدي مقارنة بأخرى تفضل تبني إستراتيجية التابع.

2. **إستراتيجية المتحدي:** إن المؤسسة التي تستخدم هذه الإستراتيجية ليست بالرائدة في السوق إنما تحتل المراتب المالية بعد المؤسسات الرائدة، غير أنها تختار تحدي المؤسسة الرائدة بإتباعها لإستراتيجية هجومية تحاول من خلالها انتزاع جزء من حصة المؤسسة الرائدة أو مهاجمة منافسين آخرين لهم نفس المستوى بالعمل على إقصائهم.

3. **إستراتيجية التابع:** إن المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية تفضل عدم المجازفة بتحدي المؤسسة الرائدة وذلك بالنظر إلى نتائج تحليل نقاط القوى لديها وإمكانات ردود فعلها بل تكتفي بالحفاظ على وضعيتها في السوق عن طريق الاحتفاظ بزبائنهم وولائهم.

4. **إستراتيجية المتخصص:** إن المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تسعى إلى الحصول على حصة صغيرة من السوق حيث تخصص في مجال معين وتوجه كافة جهودها نحوه عن طريق تعريف الزبائن بمنتجاتها وبكل عناصر المزيج التسويقي.¹

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة .. نحو تحقيق ميزة تنافسية دائمة

أولاً : دور إدارة الجودة الشاملة في بناء ميزة تنافسية

لقد أحدثت إدارة الجودة الشاملة ثورة في مجال نجاح المنافسة، وأكد المسؤولون في كبرى الشركات العالمية كـ GM، IBM، Xerox أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم الميزة التنافسية لشركاتهم.² تدعيماً لذلك صرح العديد من الباحثين بأن إدارة الجودة الشاملة هي مقاربة لإدارة الجودة تسمح للمؤسسات ببناء ميزة تنافسية، وأن هدفها هو رضا مجموعة من الأطراف المهمة وهم أصحاب المصلحة: الزبائن، المساهمين، العاملين، الموردين والجمعيات، وذلك بتركيزها على مبادئ تشكل بمجموعها جملة من الممارسات والتقنيات وهي : القيادة الرؤيوية، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، العمل في فريق،³

¹ بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر: صياغة الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، مداح عرابي الحاج، في الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 9.8 نوفمبر 2010، الشلف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي، متاح على: <http://labocolloque5.voila.net/79bensalmebelkhdar.pdf>، (اطلع عليه في 12.1.2014)، ص 4، 5

² سنان كاظم الموسوي، مؤيد محسن علي: مرجع سابق، ص 59

³ Aziza Driss Meddeb: management par la qualité totale et performance de l'entreprise : rôle de médiateur de l'innovation, XVIIème conférence internationale de management stratégique, 28-31 Mai. 2008, Nice Sophia Antipolis , p4

فمثلا خلص Powel بعد النظر في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء في عينة من الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية إلى نتيجة مفادها أن النتائج التجريبية اقترحت إمكانية إنتاج إدارة الجودة الشاملة للميزة التنافسية.¹

Chong أكد في ذات السياق على أن إدارة الجودة الشاملة تقدم طريقة جوهرية في قيادة الأعمال حيث تجعل المؤسسة أكثر تنافسية وأكثر قدرة على البقاء.² ويذكر العديد من المؤلفين أن وضع ممارسات إدارة الجودة الشاملة يقود إلى الأداء مثل Kaynak, Douglas and Judge, Terziowski, وان هذا حسب Aziza Driss Meddeb يدعم فكرة أن نجاح المنظمة في المدى الطويل وأيضا بناء ميزة تنافسية يعتمدان على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.³ وتبريرا لدور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية نشير إلى أن الغرض الذي يتفق عليه كل من Deming و Crosby و Figenbaum و Ishikawa وأيضا Juran من إدارة الجودة الشاملة وهو خفض التكاليف وتحسين رضا الزبون يتناسب بشكل كبير مع وجهة النظر القائمة على السوق للميزة التنافسية الناشئة من هيكل التكلفة أو التميز في المنتجات.⁴ كما أن المبادئ التي تقوم عليها مقارنة إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحقيق الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية؛ ف:

- تبني إدارة الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة ومنها ثقافة التحسين المستمر وثقافة العمل الجماعي، وهي جميعها تعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حاجات الزبائن وبشكل سريع، مما يسهم ذلك كله في تحقيق المنظمة لميزة سرعة الاستجابة.

- كما أن تبني مبدأ التركيز على الزبون والذي يقضي بضرورة معرفة حاجاته والسعي إلى تلبيةها بل ومحاولة تحقيق ما يفوق توقعاته من خلال تقديم منتجات بتشكيلة متنوعة تحمل خصائص ذات جودة عالية، يسهم في تحقيق المنظمة لميزة المرونة.

- كما أن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات وانتظارات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره على تحقيق ميزة السرعة.⁵

- إن تبني مقارنة إدارة الجودة الشاملة يسهم في تخفيض تكاليف إدارة التشغيل وتكاليف الاستبدال والتصليح وغيرها والتي تقع تحت صنف تكاليف عدم المطابقة مما يساعد المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأدنى.⁶

ونورد في هذا المجال تعريف AFCERQ (association française des cercles de qualité) لإدارة الجودة الشاملة بأنها " مجموعة من الطرق والمبادئ المنظمة في الإستراتيجية العامة تهدف إلى تعبئة كل المؤسسة للحصول على رضا الزبون بأدنى التكاليف ".⁷

¹ Richard Reed , David J Lemak , Neal P Mero : **Total quality management and sustainable competitive advantage**, journal of quality management, volume 5, Issue 1 ,2000,p11

² Aziza Driss Meddeb :op.cit, p5

³ Idem, p4

⁴ Idem, p 12

⁵ باسم عباس كريدي الجاسمي: مرجع سابق، ص16.

⁶ مرجع نفسه.

⁷ Jérôme Lerat- Pytlak : **le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale** : thèse de doctorat en sciences de gestion, institut d'administration des entreprises, université des sciences sociales ,Toulouse I,France , p 41.

ومن أجل تبرير هذه الفكرة نأخذ على سبيل المثال المقاربة التي تبناها Crosby في تكاليف الجودة وهي مقاربة صفر عيوب، حسبها فإن التحسين المستمر للعمليات يسمح بتحقيق مستويات جودة قريبة إلى نسبة 100%،¹ وهذا في نظرنا يسهم في تحقيق ميزة الجودة، وأن شعار إدارة الجودة الشاملة - وهو فعل الشيء الصحيح من البداية - الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة حسب Crosby - يسهم في تحقيق هذه المقاربة ويؤدي إلى تخفيض التكاليف حيث يكون بالحفاظ على تكاليف وقاية في حدها الأدنى وتجنب حصول تكاليف عدم المطابقة، مما يسهم بالتالي في تحقيق ميزة التكلفة الأدنى.²

وبالنظر إلى وجهة النظر التقليدية التي تفترض أن صرف مبالغ كبيرة خلال مرحلة الوقاية والتقييم (زيادة تكاليف الوقاية والتقييم) سوف يؤدي إلى تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي فان وجهة النظر الحديثة تشير إلى أن تخفيض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي يكون خاصة من صرف مبالغ كبيرة في مرحلة الوقاية مقارنة بمرحلة التقييم؛ إذ أن تكثيف الجهود في مرحلة الوقاية وصرف مبالغ كبيرة لذلك سوف يؤدي في البداية إلى زيادتها ثم تبدأ بالانخفاض تدريجياً مع الوقت، أما تكاليف التقييم فتتجه هي بدورها إلى الانخفاض مع مرور الوقت لأن نسبة زيادتها تتجه نحو الانخفاض مع مرور الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تكاليف الفشل الداخلي والخارجي، وفي هذا المجال يرى البعض أن إنفاق وحدة نقدية واحدة على تكاليف الوقاية سوف يؤدي إلى توفير 10 وحدات نقدية على تكاليف التقييم و100 وحدة نقدية على تكاليف الفشل بنوعيه، ومن ثم فإن الزيادة في تكاليف الوقاية سوف يؤدي إلى انخفاض ليس فقط تكاليف الفشل إنما أيضاً تكاليف التقييم.³

نشير فقط إلى أن أول من أثار الاهتمام حول مفهوم تكاليف الجودة هو Fiegenbaum حيث يرى أنها المحور الأهم في إدارة الجودة الشاملة، وطرح نظرية المصانع الخفية التي أوضح فيها أن 40% من طاقات المصانع تذهب سدى في عدم الكفاءة وإعادة العملية والتلف، وأكد وجوب دراسة هذه التكاليف في جميع أقسام المنظمة وحسابها من أجل تحسين الأعمال وتقليل التكاليف.⁴ ولقد أشار Machowski & Dale إلى أن هناك قبول في تصنيف تلك التكاليف إلى تكاليف مطابقة وتكاليف عدم المطابقة،⁵ ف:⁶

- تكاليف المطابقة تكون مسؤولة عن ضبط المخرجات لتكون مطابقة للمواصفات، ووجودها بذلك يكمن في تجنب الحصول على منتج غير مطابق للمواصفات،⁷ وهي تضم نوعين تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، والصنف الثاني هو تكاليف عدم المطابقة ويضم تكاليف الفشل الداخلي والخارجي .
- **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف التي تتزامن مع أو التي تنشأ بسبب نشاطات منع حدوث المعيب في المنتجات أو الخدمات تهدف إلى إبقاء تكاليف التقييم والفشل في حدها الأدنى.
- **تكاليف التقييم:** وهي التكاليف الناشئة بسبب نشاطات قياس جودة المنتجات أو الخدمات وتقييمها لضمان مطابقتها للمواصفات ..

¹ Jérôme Lerat-pytlak : op. cit , p 41

² سنان كاظم الموسوي، مؤيد محسن علي: مرجع سابق، ص 76.

³ عباس نوار الموسوي، فاطمة صالح الغربان: التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، عدد 80، ص 17، 18

⁴ بتول عطية الموسوي، سعدون محسن سلمان: تكامل المقارنة المرجعية وقياس كلفة النوعية الرديئة لدعم عمل إدارة الجودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2008، مجلد 14، اصدار 52، ص 129.

⁵ مؤيد محمد علي الفضل، انعام محسن غدير: تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2012، مجلد 8، اصدار 23، جامعة الكوفة، العراق، ص 237.

⁶ بتول عطية الموسوي، سعدون محسن سلمان، ص 131.

⁷ عبد الستار مصطفى الصباح، محمد عزات الحلاملة: التوازن الاستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2013، مجلد 9، عدد 3، ص 496

- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف التي تقع أو تكتشف خلال عمليات الإنتاج وقبل شحن المنتج أو تسليم الخدمة للزبون.¹

- **تكاليف الفشل الخارجي:** هي التكاليف المفروضة على الشركة بعد أن يكون الزبون قد استلم منتج رديء الجودة ، وهي تتعلق بصورة رئيسية بخدمة الزبون.²

إن التحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى من دون إحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ومن ثم تزداد أرباح المنظمة وقدرتها على التنافس.³

مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة فإنه لا ضمانة لأي ميزة تنافسية للاستمرار لوقت طويل ما لم يتم تطويرها بشكل مستمر، أي ما لم تكن الشركة قادرة على تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية.⁴ ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة وحتى تكون إستراتيجية تنافسية فعالة خاصة في ظل التنافس الشديد يلزم عليها أن تسهم في بناء مزايا تنافسية دائمة، وأن المقاربة المبنية على الموارد تعد السبيل الأنسب لتحقيق ذلك .

ثانياً: المقاربة المبنية على الموارد

سمحت نظرية ريكاردو وقانون الأسواق لـ Penrose باقتراح أن ما يجعل المؤسسات ذات أداء ليست بالصناعة الجذابة إنما هي إستراتيجية ذكية وأصيلة تركز على موارد فريدة من نوعها، وإذا كان عند منظري المنافسة تعد الشركات في صناعة أو مجموعة إستراتيجية متجانسة بالنظر إلى خضوعها لنفس العوامل الهيكلية والتي تفرض نفس السلوكيات ، فإن الصناعة عند المنظرين في الموارد تعد غير متجانسة، هي شركات تملك مزيجاً من موارد ومهارات خاصة . ويفترض المنظرون في هذا المعنى أنه إذا كانت الفرص والتهديدات الخارجية نفسها بالنسبة إلى الصناعة فإن عامل الموارد يختلف من شركة لأخرى، مما يسمح ذلك للشركة بالحصول على قائمة من الاختيارات حول مختلف الوضعيات في السوق، وعلى الشركة في هذه الحالة ضرورة اختيار الوضعيات التي تسمح لها بأحسن تثمين لمهاراتها الأساسية. ومن ثم، فإن تطوير إستراتيجية المؤسسة يتمثل في اختيار مجموعة من الأعمال التي تسمح باستغلال أفضل لميزات حافظتها من الموارد والمهارات التي تتميز بالخصائص التالية: مولدة لمزايا بالنظر إلى المؤسسات المنافسة، ضمانة لبقاء مزاياها التنافسية.⁵

وهكذا فإن هذا التيار، تطور بشكل سريع في سنوات الثمانينات خاصة مع التغيرات التي حدثت في أنماط الإنتاج والتحويلات التنظيمية ، وأن هذا التطور يمثل في الحقيقة استجابة للانتقادات التي وجهت لنموذج SCP ، تطور الأسواق، وضرورة انفتاح العلية السوداء. وأصبح بذلك أمام المسير تحد يكمن في خلق القيمة من خلال إحياء موارد المؤسسة للمستقبل.⁶

ويرتكز تطبيق هذه المقاربة في الفكر الاستراتيجي على الأسس التالية: تعد المؤسسة حافظة من الموارد باختلاف أنواعها، لا يمنع ضعف الموارد المؤسسة من تحقيق التفوق في السوق ، كما أن توفرها لا يضمن لها حصة القائد، لا يتوقف اختلاف المؤسسات على مجرد كفاءات اقتحام السوق بل يتعدى إلى الأثر الذي تحصل عليه هذه المؤسسات من كيفية مزج مواردها، فالاستغلال الأكفأ للموارد يزيد من فعالية المؤسسة وتميزها. وبناء على هذه الأسس اهتم رواد الفكر الاستراتيجي بكيفيات إنشاء ميزات تنافسية دائمة؛

¹ مؤيد محمد علي الفضل ، إنعام محسن غدير: مرجع سابق، ص 238.

² فاطمة جاسم محمد: أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة، مجلد 5، العدد 20، 2008، ص 85.

³ سنان كاظم الموسوي، مؤيد محسن علي: مرجع سابق، ص 77.

⁴ ليث شاكور محسن، علاء فرحان طالب الدعي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ص 47.

⁵ Valerie Ciolos Villemin : op.cit,p 48

⁶ Ibrahima Fall : **approche Gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès**, thèse de doctorat en sciences de gestion école de Mines de Paris, 2008, p 33

حيث شكلت الموارد اهتمامهم في مسألة البحث عن كفاءات إنشاء ميزات تنافسية دائمة من منطلق الموارد المتميزة وعملا بمبدأ تغيير قواعد اللعبة بدل محاولة اللعب أحسن من الآخرين.¹

و لا ترجع جذور هذا التيار (المقاربة المبنية على الموارد) إلى أعمال Penrose فقط الذي انتقد مسلمات الاقتصاد الكلاسيكي من حيث أن الشركة هي كيان معقد، وعلبة سوداء مرتبطة بظروف المحيط، بل هي مجموعة من الموارد التي تتطور بشكل أسرع وأكثر كفاءة من المنافسين، بل أيضا إلى Selznick، Denzetz؛ حيث اهتم Penrose، Salznick بخلق ونمو الموارد والمهارات للحصول على ميزة تنافسية.

Denzetz اهتم بخصائص الموارد والمهارات التي تمنح ميزة تنافسية، وفي هذا الإطار فان الشركة القائمة هي مجموعة من الموارد التي تتطور بشكل أسرع وأكثر كفاءة من المنافسين، تلك التي يمكنها إدخال تغييرات في الممارسات والتي يتم تقييمها من قبل أصحاب المصلحة الذين يتعاملون مع الشركة، Salznick عرف ما يسمى بـ ADN الشركة من خلال مفهوم المهارات المتميزة بمعنى الميادين التي تكون فيها الشركة متميزة مقارنة بمنافسيها، فالمؤسسات لا بد لها أن تركز على مهاراتها المتميزة تستغلها وتكتسب الخبرات للحفاظ على تقدمها على منافسيها. أما Denzetz فذهب إلى تطوير تحليل لشروط التنافسية الدائمة.²

ومنه فان المقاربة المبنية على الموارد قدمت فيها العديد من الإسهامات : فإلى جانب المقاربة المبنية على الموارد الخالصة RBV نميز بين ثلاث تيارات كبرى: تيار المنظور المبني على المعرفة ، تيار المنظور المبني على المهارة، تيار القدرات الديناميكية، وفيما يلي شرح للتيارات الثلاث بشكل مختصر:³

- RBV : يهتم الباحثون في هذا التيار بالموارد بشكل عام دون تمييز بين أنواع الموارد. ويعد هذا التيار مصدر تطور الإطار التصوري للمقاربة المبنية على الموارد.

- **تيار المنظور المبني على المعرفة** : هذا التيار عرف تطورا في هذه السنوات ، ركز فيه الباحثون على مورد خاص وهو المعارف حيث يعتبرون أن هذا النوع من الموارد مهم لنجاح المؤسسة ، كما أنه يركز على نظريات التعلم ، وعمليات خلق وتطوير ورسملة المعارف من خلال الفاعلين في المؤسسة، والمؤسسة تعد هنا منظمة متعلمة.

- **تيار المنظور المبني على المهارة**: يركز على الإدارة الإستراتيجية للمهارات ، بالنسبة إلى Hamel و Prahalad أشارا بأن تنافسية المؤسسات تأتي من قدرتها على بناء مهاراتها الإستراتيجية بتكلفة منخفضة جدا وبشكل أسرع من الآخرين، مما يمنح ميلادا جديدا للمنتجات مستقبلا .

- **تيار القدرات الديناميكية**: هذا التيار هو قريب من السابق، حيث يركز هذا التيار- مثل التيار المبني على المهارة- على المهارات والموارد وتطورها تبعا للمحيط. ويعد هذا التيار ديناميكي لأنه يراعي تغيرات المحيط ، فتبعا للتغيرات التكنولوجية والإبداع تصبح القدرة على التأقلم أمرا مهما للمؤسسة التي ترغب في النمو والازدهار، وترتبط القدرة على التأقلم بالقدرات الديناميكية للمؤسسة .

نشير إلى أن مصطلح القدرات الديناميكية تم إطلاقه من قبل Teece ويأخذ تسميات أخرى منها القدرات الإستراتيجية عند Johnson وآخرون ، الكفاءات المحورية أو الأساسية عند Hamel و Prahalad. وتتميز القدرات الديناميكية بالخصائص التالية: - توفر إمكانية الدخول إلى عدد متنوع من الأسواق. - تساهم بشكل فعال في تحقيق القيمة المدركة لدى الزبائن . - صعوبة تقليدها من قبل المنافسين.⁴

¹ عبد المليك مزهودة: الفكر الاستراتيجي التسيير من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، 2003، ماي، العدد الرابع، ص117.

² Ibrahima Fall : op.cit, p30, 31

³ Idem, p36.

⁴ مباركة سواكري: النمو لمشارك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات أو الحكومات، 26، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 23، 24، نوفمبر 2011، ص 32

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة المبنية على المقاربة المركزة على الموارد

يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية تحسين دائم لجملة أنشطة المؤسسة وكإستراتيجية تحسين الأداء. وحسب هذا التعريف فإن ميدان إدارة الجودة الشاملة يتجاوز مجرد الاهتمام بالجودة والخدمات والعلاقة بين الشركة وزبائنها، إدارة الجودة الشاملة لا بد من تعريفها بشكل أو سح إذا كنا نأمل في مساهمتها بشكل معتبر في النقاش الذي يدور حول مصدر أداء المؤسسات وخلق القيمة. ومن ثم فإن التعريف المناسب لها في هذه الحالة هو الذي يرى أنها مقاربة تنظيمية لجمع موارد الشركة تركز على آليات الانسجام التعاوني لأجل تحسين جودة المنتجات والخدمات وأيضاً فعالية الإنتاج بالمؤسسة، وأن هذا الانسجام الموجه بالإدارة مبني على تعاون شركاء المؤسسة.¹

ومن ثم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية تنافسية تسهم في بناء ميزة تنافسية للشركة.

غير أن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الحالي لا يعد فرصة بقدر ما يشكل تهديد، لأن الشركة التي تحقق هذا التميز سرعان ما تصبح عرضة للتقليد من المنافسين بتحقيقهم ذلك التميز بل والتفوق عليه بكل الطرق والأساليب، مما يدفع بالشركة- إذا ما أرادت البقاء والاستمرار- إلى العمل على تطوير ميزتها باستمرار،² ومن ثم ينبغي إعادة النظر في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بالعمل على تطويرها وجعلها بذلك مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ونعتقد أن ذلك يكون خاصة بالتركيز على الموارد الداخلية والتميزة للشركة بالعمل على تطويرها باستمرار. ومن ثم يصبح الحديث عن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المقاربة المبنية على الموارد أمراً مهماً إذا ما أريد لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أن تسهم في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، خاصة وأنها تمثل المقاربة الحالية المقبولة كأفضل مقاربة للتكيف والاستجابة لعدم التأكد والاضطراب في المحيط³ الذي يفرض للبقاء والاستمرارية التأقلم باستمرار معه.

وفي ذلك أشار Hamel و Prahalad في مقال لهما بمجلة الأعمال Harvard إلى ضرورة تحديد هدف إستراتيجي طموح مبني على التطوير المستمر للمهارات الأساسية للمؤسسة، ومن ثم فإن الباحثين اهتموا بالموارد الداخلية من نوع المهارات كداعم للتطوير الإستراتيجي للمؤسسة في إطار ما يسمى بالمقاربة المبنية على الموارد، وأن الميزة التنافسية المستدامة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال تطوير الموارد صعبة التقليد والقادرة على سبق الحدث.⁴

تعرف المهارات الأساسية حسب Hamel و Prahalad كمجموعة من المعارف والممارسات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منتج سيكون مميز للزبون.⁵

ومن ثم كان من الضروري التمييز بين فكرة الموارد والقدرات، وهذا لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد المهارات المميزة أو المهارات المحورية أو الأساسية. فحسب Gérard تمثل الموارد مدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية بينما القدرة هي مهارة مزج هذه الموارد لإنجاز بعض الأنشطة، أما المهارات المحورية فهي عبارة عن مجموعة من المهارات ذات طابع خاص تشكل في مجملها قاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس، تعد قوة مميزة توفر للمؤسسة فرصة إنجاز وتحقيق الفعالية

¹ Youssef Fahmi : contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale : les déterminants de l'efficacité , revue finance contrôle stratégie, v5,n 3,septembre 2002,p 116.

² ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، 2012، مجلد 7، عدد 21، ص 47.

³ محمد نجيل، سلمية طبايبي: دور التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعارف، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13.14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 4.

⁴ Jérôme Lérat pytlak : la stratégie centrée sur les ressources au service du management par la qualité totale ,source internet, www .google.fr, p378.

⁵ Cécile Déjoux : gestion des compétences et GPEC, DUNOD, Paris , 2008, p 25

والجودة وعمليات التجديد وبالتالي الاستجابة لطلبات وانتظارات العميل، مما يقود إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على مزايا تنافسية.¹ هي أيضا مهارات تنظيمية خاصة تحمل ريع للشركة أي ميزة تنافسية دائمة.² أكثر من ذلك Pisano, Teece, Shuen يعرفون القدرات الديناميكية (أو المهارات الأساسية المطورة باستمرار) كاستعداد الشركة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الروتينات الداخلية والخارجية الموجودة باستعمالات مختلفة للموارد الخاصة للشركة.³

كما تمثل قدرة المؤسسة على توقع ما يجري في المحيط، والفكرة هنا تتمثل في أن المستهلكين إذا كانوا متقلبي المزاج (طلب متقلب ومتغير حسب الظروف) فإن ذلك لا يشكل تهديد بالنسبة للشركة، بالعكس فإن المؤسسة يمكنها اقتناص هذا التحول النوعي في الأسواق لتطبيق تسويق ظرفي حقيقي ضامن للأداء، وذلك من خلال الاستفادة مما يسمى بالقدرات الإستراتيجية أو الديناميكية.⁴

Amit و Schoemaker جمعا المفاهيم المتعلقة بالموارد والقدرات لتصنيفها في شكل أصول إستراتيجية والتي تعد مجموعة الموارد والقدرات صعبة التقليد والتبادل، نادرة وخاصة والتي تمنح ميزة تنافسية للشركة. وعليه فإن المساهمة التي تقدمها نظرية القدرات الديناميكية تكمن في التدقيق في معنى المهارات الأساسية ومحدداتها في اكتساب ميزة تنافسية دائمة.⁵

هناك وجهة نظر تشير إلى أن مشاركة إدارة الجودة الشاملة في خلق القيمة تكون أيضا في إطار إستراتيجية إنشاء، استعمال، تحسين وتقاسم المعارف والمعلومات المتاحة للشركة.⁶

وفي أعقاب الكتابات حول المقاربة المبنية على الموارد، ينظر لتسيير المعارف كمقاربة رسمية تكتسب مكانة هامة في المنظمة المعاصرة. دراسة استطلاعية أو ربية أجريت عام 2004 على مسيري مؤسسات قامت بها شركة Krowings تؤكد هذه الملاحظة؛ حيث أن 47% من المدراء التنفيذيون أكدوا على أن تسيير المعارف يساهم في نجاح مؤسساتهم، وأن 39% أشادوا بأهميته، وأن الإبداع يحتل مكانة هامة في رهانات الأعمال المتعلقة بتسيير المعارف، وأن تسيير المعارف يؤكد في الواقع على أن المعارف التنافسية تظهر من خلال قدرة المنظمة على تثمين المعارف الضمنية الحاسمة حول قلب مهمة المنظمة أو المهمة الأساسية للمنظمة، وأن هذه المعارف تمثل ثمار الخبرات الممارسة المتراكمة عبر سنوات وخلال مواقف معينة حيث تطورت وتم تعلمها في سياق محدد، معارف متأنية من عمليات التعلم الجماعي داخل وفي ما بين الوحدات، المصالح والأقسام والتي يمكن أنه قد تم تسييرها قصدا حول مسألة إستراتيجية مثلا أو ممارسة احترافية حيث تلعب جماعات التطبيق دورا بارزا في هذا المجال.⁷

¹ علي محمد نجيل، سليمة طبائبية: مرجع سابق، ص 4.

² Cécile Déjoux : op. cit, p 25.

³ Idem , p24.

⁴ Jérôme Lérat pytlak : op.cit, p378

⁵ Cécile de joux ; op. cit, p 25.

⁶ Youssef Fahmi : op.cit ,p 116.

⁷ Réal Jacobe, Sébastien Harry : op. cit, p13,14

الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة حتمية التطبيق

وخلاصة لما جاء في الفصل كله، تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة وممارسة إدارية حديثة موجهة نحو خدمة الزبون من خلال العمل على إرضائه وكسب ولائه بتحقيق حاجاته وتوقعاته من السلع والخدمات، يتمحور عملها حول جهود التحسين المستمر للجودة في جميع أرجاء الشركة، ومن ثم فإن الأسس التي تقوم عليها هذه الفلسفة تشمل: التركيز على العميل بتحقيق رضاه وتوقعاته أو يزيد عنها، التحسين المستمر، أيضا مشاركة جميع العاملين بالشركة مشاركة فعلية في جهود تحسين الجودة، بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا والذي يؤكد على وزنها بالشركة بكونها قرارا استراتيجيا.

وحتى يتم تطبيقها فإن ذلك يتوجب المرور بمراحل هي : مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط لكيفية التنفيذ، مرحلة التنفيذ الفعلي للخطط المعدة واستخدام أدوات الجودة الشاملة وطرق التحسين المستمر للعمليات، لتأتي بعد ذلك مرحلة هامة بعد عملية التطبيق تكمن في مرحلة الرقابة و تقويم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومع وقوع الشركات تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي، أصبح التنافس على من يملك مزايا تنافسية العامل الذي يضمن بقاء الشركات من غيرها . وحسب الأدب الاستراتيجي يمكن للشركة تحقيق ميزة تنافسية لها لما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها عن تحقيق نفس القيمة بنفس الإستراتيجية.

والإستراتيجية التنافسية هي إستراتيجية تمارس عملا دفاعيا أو هجوميا لخلق تموضع لدى الشركة مقارنة بالمنافس، ومن ثم فإن الإستراتيجيات التنافسية تعد من الخصائص التنافسية للشركات، لأن من خلالها تسعى الشركات إلى المواءمة بين خبرتها ومواردها من جهة والفرص والتهديدات ضمن البيئة التنافسية من جهة أخرى سعيا وراء تحقيق أهدافها.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية تنافسية لإدارة الجودة تسمح للشركات ببناء ميزة تنافسية، خاصة وأن هدفها هو رضا مجموعة من الأطراف المهمة وهم أصحاب المصلحة و ذلك بتركيزها على مبادئ تشكل بمجملها جملة من الممارسات والتقنيات وهي : القيادة الرؤيوية ، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، العمل في فريق . ثم إن الغرض الذي يتفق عليه أغلبية رواد الجودة من إدارة الجودة الشاملة وهو خفض التكاليف وتحسين الجودة بشكل يحقق الرضا لدى الزبون يتناسب بشكل كبير مع وجهة النظر القائمة على السوق للميزة التنافسية الناشئة من تحقيق أدنى تكلفة أو التميز في المنتجات ، كما أن المبادئ التي تقوم عليها مقارنة إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحقيق الأسس العامة لبناء ميزة تنافسية؛ ف: تبني إدارة الجودة الشاملة لثقافة التحسين المستمر و ثقافة العمل الجماعي والعمل بالتركيز على الزبون يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حاجات الزبائن وبشكل سريع مما يسهم ذلك في تحقيق ميزة سرعة الاستجابة، كما أن تبني مبدأ التركيز على الزبون بمعرفة حاجاته والسعي إلى تلبيةها ومحاولة تحقيق ما يفوق توقعاته بتقديم منتجات بتشكيلة متنوعة يسهم في تحقيق المنظمة لميزة المرونة.

كما أن شعار إدارة الجودة الشاملة - وهو فعل الشيء الصحيح من البداية - والذي يقود إلى ما نادى crosby إلى تحقيقه تبعا لفلسفته وهي صفر عيوب يسهم في تحقيق ميزة التكلفة الأدنى.

ومن ثم فإن إدارة الجودة الشاملة بمبادئها تقدم طريقة جوهرية في قيادة الأعمال حيث تجعل المؤسسة أكثر تنافسية وأكثر قدرة على البقاء.

ومع تصاعد المنافسة أصبح المطلوب على الشركة إذا ما أرادت البقاء والاستمرار العمل على تطوير ميزتها باستمرار، ومن ثم كان لا بد من إعادة النظر في إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بالعمل على تطويرها و جعلها بذلك مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ونعتقد أن ذلك يكون خاصة بالتركيز على الموارد الداخلية والتميزة للشركة والعمل على تطويرها باستمرار. ومن ثم يصبح الحديث عن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المقاربة المبنية على الموارد أمرا مهما إذا ما أريد لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أن تسهم في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، خاصة وأنها تمثل المقاربة الحالية المقبولة كأفضل مقاربة للتكيف والاستجابة لعدم التأكد والاضطراب في المحيط الذي يفرض للبقاء والاستمرارية فيه التأقلم باستمرار معه.

إذا ما نظرنا إلى المقاربة المبنية على الموارد (خاصة مع تطورها) نجد أن اهتمامها انصب على الموارد المتميزة غير الملموسة التي تحوزها الشركة خاصة منها المعارف والمهارات وهو ما يعكس أهمية العنصر البشري ووزنه لديها، وإذا ما أرادت الشركة أن تعزز من فعالية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لديها بجعلها تسهم في بناء مزايا تنافسية متطورة باستمرار فعليها – حسب اعتقادنا- التركيز على معارفها ومهاراتها وفي ذلك يلزم تسيير مواردها البشرية من جانب المعارف والمهارات.

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية

إن التحديات المعاصرة فرضت على المنظمات اعتماد آليات وأساليب متجددة تتلاءم ومتطلبات التعامل مع مستجدات حالة المنافسة القائمة في الأسواق الحالية سعياً لبناء ميزة تنافسية والعمل على تطويرها باستمرار. وهناك إجماع على أن المنظمة بإدارة الموارد البشرية ومن خلال الوظيفة التي تقوم بها تتمكن من إحراز العديد من المزايا التنافسية لمواجهة تحديات المحيط والاستمرار والبقاء فيه.

وتعد وظيفة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية المميزة للشركات المعاصرة وتشكل حالياً أهم الوظائف للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق ذلك أن المورد البشري بمعارفه ومهاراته يشكل المصدر الحقيقي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس.

ولقد خصصنا هذا الفصل لتناول وظيفة الموارد البشرية مركزين في ذلك على مفهوم تسيير الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث: يتناول المبحث الأول مفهومه وتطوره، المبحث الثاني يعرض ممارساته مبرزين في ذلك الممارسات الحديثة له- تبعا للمقاربة المبنية على الموارد والتي أبرزت فيما بعد المعارف والمهارات كمورد متميزة عن بقية الموارد - وهي تسيير المعارف وتسيير المهارات، أما المبحث الثالث فخصص لتحويلات المحيط وأثرها على وظيفة الموارد البشرية والمهام الجديدة للوظيفة.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية: المفهوم والتطور

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تسيير الموارد البشرية

اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لمصطلح تسيير الموارد البشرية، يكمن الاختلاف في جوهر العملية، وفي الهدف منها والدور الذي تلعبه.

ولقد عرفها "Frenche": على أنها عملية اختيار، استخدام، تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة¹، ويضيف إلى ذلك "Sikhula" على أنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، والذي يشمل عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد².

ومن جانب آخر يقدم أحد المؤلفين تعريفه للمصطلح مشيرا إلى أنه يمثل جملة من النشاطات، ومبرزا في الوقت ذاته الدور الذي تلعبه العملية، فحسب نظره تمثل مجموعة نشاطات لها دور كبير في إنجاز مهمة المؤسسة؛ حيث توفر لها في الوقت المناسب الموارد البشرية المطلوبة والضرورية كما ونوعا، كما يحول عمل هذه الموارد إلى أداء جماعي³.

ومن زاوية أخرى يحدد آخر جملة هذه النشاطات التي تضمها العملية، والتي تمثل استقطاب، تطوير والحفاظ على الموارد البشرية، ويضيف إلى ذلك الدور الذي تلعبه العملية والذي يكمن في توفير يد عاملة منتجة مستقرة و محفزة⁴.

وفي ذات السياق يرى آخر بأن عملية التسيير توفر بشكل كاف ودائم أفراد مهرة، محفزين لإنجاز عمل ضروري. وحسب "علي عبد الوهاب" تتمثل في وظيفة اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم، وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم، وتحفيزهم، وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم، وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد⁵.

ما يبرزه التعريف السابق إلى جانب مضمون العملية، الهدف منها، والذي يكمن في زيادة الإنتاجية والوصول إلى المستوى المطلوب من النمو في الأعمال والأفراد.

ومن جانب آخر وزاوية مغايرة أين ينظر إلى العملية على أنها آلية، يرى أحد المؤلفين بأنها جملة الوسائل المستخدمة والتي تضمن بشكل دائم للمؤسسة التوافق بين مواردها و حاجاتها من الأفراد على المستوى الكمي كما على المستوى الكيفي⁶.

ويرقى آخر بالمصطلح إلى مستوى المهارات حيث يشير بأنه تعديل دائم بين حاجات المنظمة ومهارات وطموحات الأفراد.

¹ محمد بوهزة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 9-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص 27

² مرجع نفسه.

³ خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003، ص 15

⁴ مرجع نفسه.

⁵ علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974، ص 36.

⁶ مرجع نفسه.

وفي نفس السياق لكن من زاوية أخرى تتعلق بالهدف من العملية تعرف على أنها مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهم العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي أو جماعي في تحقيق أهدافها، وجوهر هذه الإدارة يكمن في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والالتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغير.¹

إن المتبع للتعريف السابقة يجد فيها اختلاف في وجهات نظر واضعيها من حيث مضمون العملية ومن حيث دورها، بالإضافة إلى الهدف منها، وفي الحقيقة، فإن هذا الاختلاف ليس وليد الصدفة، بل هو نابع من اختلاف الحقب التي تم فيها تعريف المصطلح والذي يثبتته التطور التاريخي لهذه الوظيفة منذ قيام الثورة الصناعية وحتى مطلع الألفية الثالثة، أين كان يأخذ المصطلح في كل مرة أو فترة تسمية معينة منها إدارة المستخدمين، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية.

ومما تجدر الإشارة إليه أن ما يهمننا في التعريف ذلك الذي يعنى بالفترة الحالية، يعني ما يمثل المدخل المعاصر في دراسة وظيفة هذه الإدارة في المنظمات، وهو يختلف في عدة جوانب عن التعريف السابق حينما كانت تسمى بإدارة الأفراد، فقد اقتضت الظروف الحالية التي تعيشها المنظمات، وفي ظل ظروف العولمة وتحرير التجارة العالمية، التطورات العلمية والتكنولوجية وانتشار تطبيقاتها خاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات مع ارتفاع مستوى التعلم وتطور مهارات الأفراد وبروز أصحاب المعرفة² وخاصة تبعاً للاتجاه الذي ظهر مع التطور في التوجهات الإستراتيجية وظهور ميدان الإدارة الإستراتيجية، إلى ضرورة إحداث تعديلات في مهمة إدارة الأفراد لتواكب متطلبات التأقلم في المحيط الحالي.

ولم يشمل التعديل مسمى الإدارة فحسب بل شمل أيضاً مضمونها وذلك من حيث الأنشطة التي تمارسها، ومن حيث أهدافها ودورها، وأصبح بذلك لإدارة الأفراد إستراتيجية خاصة بها، وهي جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة ككل، يعنى بصياغة استراتيجيات الموارد البشرية، بالتوافق و الموازة مع إستراتيجية المنظمة، ويهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، وذهب آخرون إلى درجة اعتبار إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي يشارك أيضاً في عملية إعداد وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات التنافسية على مستوى المنظمة³ ونشير إلى أن التحولات الفكرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة كان لها تأثير على مفاهيم تسيير الموارد البشرية، فكما تغيرت النظرة إلى عملية تسيير الموارد البشرية من كونها وظيفة تضم مجموعة من أعمال تمثل سياسات تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية، والتي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى وظيفة إستراتيجية تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة من خلال تعاملها مع أهم موارد المنظمة هي الموارد البشرية، اتسع أيضاً فكر إدارة الموارد البشرية ليهتم بمسألة أكثر حيوية تتعلق بإدارة الأداء بعد أن كان انشغاله منحصراً في قضايا الاستقطاب وتوظيف وتخطيط العاملين، كما اتسع مجال البحث والاستقطاب عن أفضل العناصر ليشمل سوق العمل العالمي بعد أن كان منحصراً في سوق العمل المحلي، بالإضافة إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في عمليات تسيير الموارد البشرية، وانتشار فكر تسيير الموارد البشرية بين مختلف المسؤولين على جميع المستويات بعد أن كان مقتصراً على قسم وجهة مختصة به.⁴

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004، ص

² عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 14.

³ جاري دبيلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريح للنشر، الرياض، 2009، ص 58.

⁴ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 36، 37.

وتعد الموارد البشرية الركيزة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة الناجحة والأداة الفاعلة في تحقيق أهدافها لدرجة صنف فيها ضمن أولى اهتمامات الإدارة الحديثة علما وعملا، في محاولة من هذه الإدارة لإيجاد توازن دائم بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية ضمن منطلق فكري مفاده أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تتجاوز ما يتم الاستفادة منه بالفعل، وان ما يحقق التميز لدى المنظمة يتوقف على الاستفادة القصوى من تلك الطاقات والقدرات¹ بشكل متميز.

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن بقاء واستمرارية المنظمة يتوقف على الطريقة المميزة والمستخدمة من إدارة الموارد البشرية في إطار ما يعرف بعملية تسيير الموارد البشرية، على أن تسعى هذه الإدارة من ورائها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. جذب أفضل المشاركين من سوق العمل، مع التركيز على اختيار القلة الفاعلة بينهم².
 2. تحقيق الكفاءة الإنتاجية، فالكفاءة ترجمة لمصطلح "efficiency"، وتعني تحقيق إنتاجية أعلى باستخدام أمثل لموارد المؤسسة منها خاصة الموارد البشرية بالإضافة إلى الموارد المادية والتكنولوجية، باعتبار أن مستوى الكفاءة الإنتاجية يتحدد بمستوى كفاءة وأداء العنصر البشري.
 3. تحقيق الفعالية في الأداء، فالكفاءة الإنتاجية لا تكف لوحدها في تحقيق النجاح لدى المنظمة، بل لا بد أن يتسم ما تم تحقيقه من خلال العنصر البشري بمستوى عالي من الجودة ويولد الرضا لدى زبائن المنظمة³.
 4. توفير وتهيئة قوة عمل مؤهلة، محفزة ومدربة تدريباً عالياً وذات إنتاجية وفاعلية عالية المستوى⁴.
 5. تنمية ودعم درجات الالتزام بين العاملين، حيث أن بناء منظمة أكثر قدرة وأفضلها على التنافس يستوجب تنمية ولاء العاملين بشكل أفضل مما كانت عليه من قبل⁵.
- هذا ونؤكد على أن محور اهتمام المؤسسات اليوم أصبح يتمثل في العلاقة مع الزبون، حيث تمر تنافسية المؤسسة من خلال العلاقة مع الزبون، مما جعل هدف إدارة الموارد البشرية لا يتوقف عند حد تعظيم الإنتاجية بل يتوجب المرور أيضا بإشباع حاجات الزبون وذلك من خلال جودة الخدمة و الاستقبال⁶؛ فالمنظمات اليوم لا بد وأن تضع الزبون ضمن أولى اهتماماتها بتوجيه كافة جهودها نحو تلبية حاجاته، ويتطلب ذلك في الحقيقة تدريب خاصة من يتعامل معه بشكل مباشر تدريباً يضمن تقديم خدمة متميزة عن الخدمات المقدمة من المنافسين⁷.
- وتتجلى أهمية تسيير الموارد البشرية في ما تقدمه الموارد البشرية في حد ذاتها وما يترتب عن أنشطة تسيير الموارد البشرية، فتظهر أهمية الموارد البشرية من حيث كونها تشكل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، فالتميز في أداء المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى توافر المنظمة على

¹ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 42.

² مرجع نفسه، ص 22.

³ عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 29، 30.

⁴ مرجع نفسه، ص 20

⁵ جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 51.

⁶ B. Carly et autres: **La fonction ressources humaines, perspectives et réalités**, 3.3, les cahiers du D.S.S.M.R.H, 2001.

⁷ جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 50.

نوعيات خاصة من الموارد البشرية القادرة على تعظيم الاستفادة مما لديها من موارد طبيعية، مالية وحتى تكنولوجية،¹ وتتيح قيم ومنافع للزبائن تتجاوز ما يقدمه المنافسون، على أن يكون الحكم على تميزها صادر من الزبائن.²

ومن جانب آخر يتعلق بأنشطة تسيير الموارد البشرية، تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الأنشطة في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة من خلال:³

-اختيار العمالة المتحررة، المستقلة والقادرة على التحدي، الابتكار والأداء العالي لمهامها ووظائفها القابلة للتغيير والقادرة على إحداثه.

-إعدادها بشكل يجعلها قادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة والقادرة على العمل على أساس فرق لها دور متميز في فريق عمل متعدد الوظائف. وأن المساهمة الفعالة لهذه الإدارة يكمن في تحقيق الرضا والولاء لدى زبائن المنظمة والعاملين بها، ضف إلى أن تسيير الموارد البشرية يساهم في توفير موارد بشرية تساهم بدورها في الارتقاء بمستويات أداء المنظمة.⁴

المطلب الثاني: تطور تسيير الموارد البشرية : نحو تسيير أكثر استراتيجي

أولا: فترة الثورة الصناعية

قبل 1914 لم تكن وظيفة الموارد البشرية موجودة، إذ كانت الوظيفة تمارس من قبل المالكين أنفسهم (Les patrons) ولم تكن آنذاك سوى صيحات تدعو إلى ضرورة الاهتمام بقضايا العاملين وعلى مراعاة الجانب الإنساني في العمل.

في الفترة الممتدة بين قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر و عقود الزمن الستة التي تلتها بالبلدان الصناعية وبالأخص في أوروبا و الولايات المتحدة الأمريكية⁵ ظهرت العديد من الكتابات، أو لى الأعمال كانت مع المدرسة الكلاسيكية والتي تشكلت من المقاربات العلمية والمقاربة الإدارية ظهرت في نهاية القرن (XIX) مع الأعمال الأولى لـ "Taylor"⁶، والذي يعد مؤسس المدرسة العلمية الأولى في إرساء نشاطات وظيفة الأفراد وذلك تبعا لمبادئ هذه المدرسة منها:⁷ التقسيم الدقيق للعمل (Strict) الاعتراف الشرعي بالسلطة، الخضوع لمبادئ السلطة والأمرية، استعمال طرق وقواعد صارمة في إطار غير إنساني (Impersonnel) ... وفي هذا الإطار كان ينظر للعامل أو المستخدم (Saliarié) على أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة، فالفرد ككائن بشري وكيان معنوي كان غائبا وتسييره في الحقيقة لا يتعدى كونه عملية تطويعه للقيام بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من قبل الآخرين.⁸

وقد كانت أفكار "Taylor" بمثابة صيحة لضرورة إيجاد إدارة استخدام لتطبيقاتها، وما عزز من وجود هذه الإدارة الاحتجاجات التي جاءت خاصة ضد أفكار التaylorية تمثلت في شكل إضرابات على مستوى المصانع الأمريكية، وقد تمثل دورها في ذلك الوقت في تمثيل المنظمة التي تطبق أفكارها وفي نفس الوقت

¹ جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2003، ص 23

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 104

³ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 24

⁴ جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 51

⁵ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 42.

⁶ Jean Michel Plane:op.cit., p 6.

⁷ Idem., p 6.

⁸ بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 - 12 2004، ورقلة، الجزائر، ص 56

التفاوض مع النقابات للوصول إلى اتفاقات حول ظروف العمل والاستخدام فيها، وقد قدم "Taylor" في نظريته نمط جديد لتنظيم العمل وهو التنظيم العلمي له أعده في إطار ما يسمى بالإدارة العلمية، حيث يعد الأب الحقيقي لها، دعا من خلالها إلى :

ضرورة إحلال الطرق العلمية التي تقوم على المنهج العلمي في العمل وفي معالجة مختلف الظواهر بدلا من الطرق التقليدية التي تقوم على الحدس، وهي تتمحور حسب Taylor حول جملة من المبادئ هي:¹

دراسة جميع المعارف التقليدية، تسجيلها، ترتيبها ومن ثم تحويلها إلى قوانين علمية، استخدام العلم في العمل من خلال توظيف عاملين مدربين علميا، التوزيع شبه العادل للعمل بين العاملين وأعضاء الإدارة... وأن أهم مساهماته ضمن هذا الإطار تتمثل في:² التقسيم الأفقي للعمل، التقسيم العمودي له، التحفيز عن طريق الأجر بالمرودود "Salaire au rendement"، وضع فكرة دفع الأجر على أساس عدد القطع المنتجة، رقابة العمل.

وأفكار Taylor في الحقيقة إذا ما نظرنا إليها من جهة تصوره للفرد في العمل نجد أنه قد أهمل فيها قدرات الفرد "Potentiels humaines" وسلوكه، وهو يعتقد أن العمل وحتى ينجز بشكل عقلاني فإن ذلك يستوجب منحه الاستقلالية والمبادرة في العمل لكن بشكل قليل جدا أو عدم منحهما نهائيا، وهو ما أثار في اعتقادنا ضجة على مستوى المصانع الأمريكية.

وتعد المدرسة العلمية التي جاء بها Taylor الأولى في إرساء الأنشطة المتعلقة بوظيفة الأفراد وذلك تبعا لمبادئ هذه المدرسة لكنها تبلورت في مجرد عملية بسيطة بساطة النظرة إليه، حيث كانت لا تخرج عن الأنشطة التالية:³ استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية للمؤسسة، اختيار الأفراد ذوي التأهيل والقدرة على شغل منصب معين، التدريب، التحفيز المادي والرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره الإنتاجي، لتأتي بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية وتضيف إلى تلك الأنشطة أنشطة أخرى تعكس مبادئ هذه المدرسة.

بدأت الحركة النقدية إزاء التaylorية والتي تبنتها مدرسة العلاقات الإنسانية في سنوات الثلاثينات بالولايات المتحدة الأمريكية في ورشات "howthorn" بشركة شيكاغو واستكملت بمصنع "Howthorn" في المحاذية لولاية شيكاغو من قبل باحثين من جامعة Harvard أبرزهم

"E. Mayo" (من 1927 إلى 1932).⁴ والأساس الذي تقوم عليه المدرسة مبني على فكرة مفادها أن الحافز النقدي غير كاف لتفسير سلوك الفرد، بصفة عامة فإن تحسين الظروف المادية للعمل لا يكف وحده لتحسين إنتاجية العاملين، وهي في الحقيقة الأفكار التي اعتقدت المدرسة من فعاليتها إزاء إنتاجية العاملين أو ل الأمر (الإضاءة في ورشات التصنيع)،⁵ لتكتشف فيما بعد وبعد تجارب E. Mayo وجود عامل آخر للتحفيز الإنساني يتمثل في نظام غير رسمي من المشاعر والاستعدادات (attitudes) وبالأخص التماسك الكلي للجماعة، أين يقوم على نظام اجتماعي من العلاقات المتداخلة،⁶ والجماعة في حد ذاتها التي تحكمها معايير وقوانين اجتماعية غير رسمية توجه سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها. " فالمساهمة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية تكمن في أثر الجماعة والعلاقات الداخلية، المشاعرية على سلوك الإنسانية وعلى إنتاجية العمل".⁷

¹ Jean Michel Plane :op.cit., p 8

² Idem., p 8

⁴ Jean Michel Plane : op.cit., p 65

⁵ Idem,p 49.

⁶ Idem, p 65.

⁷ Idem, p 67.

³ بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 56.

وقد أثريت أعمال المدرسة من قبل عدة باحثين أمثال Lewin Kurt من خلال دراسته التي ارتكزت على أشكال القيادة داخل جماعات الأطفال، ومساهمة DMC Gregor في وصف وتفسير الفرد في العمل من خلال نظريتي X و Y، و R. Blake و Mouton ومساهمتهما في تحديد أساليب التسيير، و Maslow ونظريته في الحاجات... وغيرهم¹ والهدف في تلك الفترة كان لا يزال منصبا حول زيادة الإنتاجية وتحسينها باعتبار أن الفترة فترة اقتصاد إنتاج، ولم تكن وظيفة الأفراد في الحقيقة موجودة في المؤسسة، إذ كانت مجسدة في شكل مراكز لتعداد الأفراد.²

وقد لعبت حركة العلاقات الإنسانية دورا مهما في هيكلة الوظيفة، إذ كان لها ممارسات مباشرة لكل ما يمس مشكلة ظروف العمل.³

بين سنتي 50 و 60 أثرت هذه المدرسة وبشكل معتبر وظيفة الأفراد حيث خضع الإطار وأعوان التحكم إلى تكوينات تركزت على تعلم تقنيات القيادة وكيفية بناء علاقات مع الأفراد، الاتصال في المؤسسة، والتسمية تطورت إلى العلاقات البشرية.⁴

ثانيا: فترة السبعينات

بعد الأزمة النفطية التي مر بها العالم فترة السبعينات والتي وضعت حدا لفترة النمو والازدهار التي كان يعيشها خلال فترة ثلاثينات المجد، ونتيجة الأوضاع الاقتصادية السيئة التي نجمت عنها،⁵ وإعادة الهيكلة الاقتصادية التي شهدتها العديد من قطاعات النشاط جراء ذلك، برزت طرق جديدة للتعديل في الشغل (Emploi) وكان ذلك حالة طارئة. ومن هذه الطرق: توقيف التوظيفات، الوقف المسبق للنشاط بالنسبة للمستخدمين المسنين، التسريحات.⁶ ورغم ذلك، وفي هذا الإطار الذي كانت فيه وظيفة الموارد البشرية تهدف إلى البحث وبشكل سريع عن المطابقة بين الحاجة المتزايدة لليد العاملة والموارد المتاحة (والتي كانت تأخذ مصطلح تسيير التدفقات الخارجة) لم تلق إجراءات التعديل المتبناة الفعالية المطلوبة، بل وكشفت ضعف الطرق المستخدمة خاصة:⁷

- وأن وظيفة الموارد البشرية لم تأخذ -وبشكل كاف- في الاعتبار المعطيات الخارجية فيها يتعلق بالشغل في المؤسسات كوضعية سوق العمل، وتيرة التطورات التكنولوجية وضغط المنافسة.
- أيضا ضعف التحليل على مستوى الموارد، خاصة فيما يتعلق منها بالمهارات الحقيقية المتاحة والمهمة في المؤسسة، باعتمادها على معايير كمية في تسريح العمال، ومنها: السن، الأقدمية، حتى أن تلك المعايير المعتمدة في التسريح جعلت المؤسسة تفقد العديد من قدراتها وخبراتها أفرادها ومهاراتهم، كون أن نسبة معتبرة ممن تم تسريحهم يملكون معارف، وبمغادرتهم خسرت المؤسسة تلك المعارف.

¹ للإطلاع أكثر أرجع للمرجع، بلجل نادية: واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
² خان أحلام: مرجع سابق، ص 9.

³ Geneviève Lacono : **Gestion des ressources humaines**, Casbah Edition , Alger, 2004.

⁴ Estelle Mercier, Germaines shmidt : **gestion des ressources humaines**, node et Pearson éducation ,France, 2004, p49.

⁵ عيسى حيرش: تسيير المعارف، مقياس تسيير مؤسسة، ماجستير سنة أولى، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003، (غير منشورة)

⁶ B. Carly et autres, op.cit.

⁷ Idem

ثالثا: فترة الثمانينات: تسيير أكثر إستراتيجي للموارد البشرية

"منذ بداية 1980 تطور تيار مهم في الأدب الإداري يدعو إلى منح دور أكثر إستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، وأن الإرادة نحو إعادة اختبار العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة تم إثراؤها وتطويرها خاصة مع ظهور نظرية الموارد¹، فمن وظيفة تابعة تتكفل بمهمة تنفيذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة في مجال تخصصها وهو الموارد البشرية والقيام بأعمال التسيير الإداري للعاملين تطور تسيير الموارد البشرية إلى وظيفة إستراتيجية هدفها الأسمى يكمن في المساهمة في خلق القيمة بالمؤسسة² أو بالأحرى المساهمة في الزيادة المعتمدة لتنافسية المؤسسة³، وأن الهدف على المستوى الإستراتيجي- من وجهة نظر نظمية - لوظيفة تسيير الموارد البشرية يكمن في تصميم وتنفيذ أنظمة تسيير الموارد البشرية بشكل ينسجم مع الحاجات المنظماتية، وأن الأنظمة تصمم وتنفذ بشكل مختلف حسب هذه الحاجات (توافق ظرفي)، بالإضافة إلى مساهمة تسيير الموارد البشرية مع باقي الوظائف المنظماتية في تحقيق أهداف مشتركة، مع التركيز على ضرورة انسجام تسيير الموارد البشرية مع المحيط (تكامل خارجي) والتناسق فيما بين أنشطته والتوازن فيما بين أنظمتها (تكامل داخلي).⁴

ونشير إلى أن اعتبار وظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية لا يكون بالنظر إلى درجة انسجام ممارسات الوظيفة مع القرارات الإستراتيجية فحسب إنما أيضا من خلال درجة مساهمتها الحقيقية في هذه القرارات، فالمقاربة الهيكلية والتي تبرز من خلال حضور مسؤول وظيفة تسيير الموارد البشرية مجلس إدارة الشركة كعضو منتسب إليه لا تكف وحدها لإعطاء الوظيفة طابعا إستراتيجيا بل يلزم المقاربة المبنية على العملية والتي تهتم بنماذج المشاركة الحقيقية والفعالة للوظيفة في العملية الإستراتيجية (التسيير الاستراتيجي)⁵، وتبحث في مدى استثمار الموارد البشرية في المسائل الإستراتيجية للوظيفة التي تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.⁶ ويعتبر مدير الموارد البشرية بمثابة شريك أعمال "Business Partner" يتمتع بقدرة عالية في التأثير الفعال بالقرارات الإستراتيجية⁷ . فيكون - مثلا - لتسيير الشغل والمهارات بعدا إستراتيجيا إذا ساهم بشكل فعلي وفعال في تعزيز بعض المهارات الإستراتيجية بشكل يمكنها المساهمة في توليد منتجات وخدمات مبدع فيها بل وتنافسية، فالرهان الأكبر هنا يكمن هنا في تحويل هذا النوع من المهارات إلى قيمة للمؤسسة.⁸

¹ زهية موسوي : الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث ، 2002، عدد1، ص94.

² Mohamed Binkkour ,Abdelmajid Ibnrissoul : **la gestion stratégique des ressources humains dans les entreprises marocaines : L'état de la situation et les facteurs explicatifs** , colloque sur la responsabilité sociétale de l'entreprise , quel avenir pour la Fonction RH ? , 24 nov. 2005 , Paris, p 03

³ Dimitri Weiss : **Les ressources humaines** , éditions d'organisation 2^{ème} tirage , 2000 , p 39 .

⁴ Gilles Guérin et Thierry Wills:**Sept tendances clés de la nouvelle GRH?** gestion,septembre ,1992, p 23

⁵ François Kerlan : **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** , 2^{ème} édition, éditions d'organisation , Paris , France , 2006 , p 47

⁶ Dimitri Weiss : op.cit , p 39 .

⁷ François Kerlan : op.cit. , p 47

⁸ Dimitri Weiss : op .cit,p40

المبحث الثاني: ممارسات تسيير الموارد البشرية

إن الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية يعطي دوراً أكبر لإدارة الموارد البشرية لتصبح إستراتيجية التوجه، خاصة لمساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة،¹ فهي تضم " جملة من الأنشطة التي من شأنها أن تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية"²

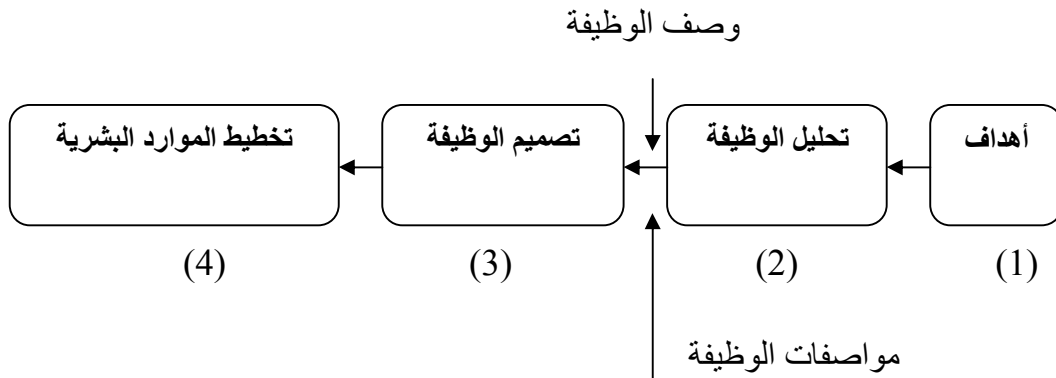
المطلب الأول : تخطيط الموارد البشرية

أولاً . تحليل الوظيفة

على الرغم من أن كل من تحليل وتصميم الوظائف وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يكونان بمجملهما عملية تخطيط الموارد البشرية إلا أنه من الأحسن المباشرة في تخطيط الاحتياجات البشرية على ضوء ما أسفرت عنه نتائج التحليل والتصميم، ثم أنه من غير الممكن الانطلاق في ترجمة أهداف المؤسسة إلى مهام ومسؤوليات يتوجب على العاملين إنجازها أو تأديتها لتحقيق هذه الأهداف دون تحليل وتصميم للوظائف بشكل كامل باعتبارها الأساس الذي ينبني عليه تحديد المسؤوليات والمهام التي تتطلبها كل وظيفة في المؤسسة.³

كما أنه يصعب البدء في نشاط تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها دون تحليل لها و الذي يسمح بمعرفة محتوى الوظيفة من حيث طبيعة العمل الذي يؤديه فعلاً شاغل الوظيفة و المؤهلات المطلوب توفرها فيه للالتحاق بهذه الوظيفة.⁴ و منه يمكن التفكير في هذا الجانب وفق التصور التالي:

شكل رقم 7: مراحل تصميم الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ سعيد بن عبيد بن نمشة : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، الرياض، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007، ص26

² سحر محمد فوطه، محي الدين القطب: اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عل تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية " سلسلة العلوم التطبيقية "، 2013، مجلد 15، عدد1، ص 165

³ عادل حرجوش صالح وآخر: إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي، طبعة2، عالم الكتب الحديث، اردن،الأردن،ص39.

⁴ مرجع نفسه، ص39، 40

يعد تحليل الوظائف "الإجراء الذي يمكن من خلاله تحديد واجبات و مسؤوليات تلك الوظيفة و المهارات الواجب توافرها في الأفراد الواجب تعيينهم لشغلها".¹ إن هذا التعريف يتناول تحليل الوظائف من جانب الهدف الذي يصبو إليه، لكنه لم يحدد مضمون التحليل في حد ذاته كما جاء في التعاريف التالية:

- هي " العملية التي يتم من خلالها تجميع ودراسة وتحليل المعلومات الخاصة بوظيفة معينة و التي ينتج عنها وصف للوظيفة، من حيث واجباتها، مسؤولياتها، سلطاتها وظروف أدائها، ثم المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها".²

- هو " أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، و تحديد طبيعة و مهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توفرها في من يشغلها".³

- هو " العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، بهدف تحديد و وضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها".

"وتتبع أهمية عملية تحليل الوظائف في ما تقدمه نتائج هذه العملية والتي تساهم في عملية التخطيط للموارد البشرية، حيث تعتمد إدارة الأفراد على هذه النتائج لتحديد درجة الأهمية النسبية للوظائف ببعضها البعض ولتقييمها، ولتقدير الأفراد الذين يصلحون لشغلها، ووضع برامج التدريب اللازمة لهم والوقوف عند الأعمال التي يتعرض فيها الأفراد لظروف عمل خطيرة حتى يمكن تحسينها، ولتحديد الواجبات المتعلقة بكل وظيفة حتى يمكن تحديد خطوط السلطة والمسؤولية بينهما، ووضع خرائط تنظيمية تبين علاقتها ببعضها البعض ومسارات النقل والترقية الخاصة بكل منها".⁴ ومنه فإن المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف تفيد إدارة الموارد البشرية وذلك في القيام بأنشطتها على أكمل وجه:⁵

- فمن جانب الاختيار والتعيين: يساهم تحليل الوظائف في انتقاء أفضل المترشحين لشغل الوظيفة وذلك من حيث ما تتضمنه كشوف التحليل، حيث أن الحكم الصائب عن مدى استحقاقه لشغل الوظيفة يتطلب إجراء مقارنة للقدرات والمهارات والسمات الشخصية التي يتسم بها المتقدم للوظيفة مع ما تتضمنه كشوف التحليل من معلومات تفصيلية عنها.

- أما من جانب نظام الأجور: فيساهم تحليل الوظائف من حيث المعلومات التي يوفرها في مواصفات الوظيفة - والتي تضم القدرات، المهارات والسمات، والتي يضمنها في وصف الوظيفة من حيث الواجبات والمسؤوليات، الجهد البدني والفكري - في وضع نظام عادل للأجور، حيث أن تصميمه على أساس سليم يتطلب تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى تحديدا سليما، وأن هذا الأخير يستوجب بدوره معرفة وزن كل عنصر من العناصر التي تشمل عليها الوظيفة.

- ومن جانب التدريب، يفيد تحليل الوظائف في تحديد المجالات أو الموضوعات التي يجب أن يشمل عليها التدريب بناء على ما أسفرت عنه نتائج الاختبارات والمقابلات للموظفين المختارين، حيث تكشف هذه النتائج عن نواحي الضعف في المهارات والقدرات المطلوبة، والتي تبينها كشوف تحليل الوظائف من حيث ظروف العمل التي يتطلبها أداء الوظيفة في وضع برامج مناسبة للسلامة والأمن، والتي تستهدف التقليل من الآثار السلبية على العنصر البشري قدر المستطاع.

¹ جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 108

² عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009، ص 44

³ عادل حرحوش صالح و آخر: مرجع سابق، ص 40.

⁴ زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواتي: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 127.

⁵ عبد العزيز علي حسن: مرجع سابق، ص 45، 47.

- أيضا في تنمية المسار المهني: "حيث ينبغي أن تكون الفرص الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة والتي يستطيع الأفراد من خلالها إشباع طموحاتهم الوظيفية مقترنة بوجود كشف تحليل لكل فرصة من تلك الفرص يوضح الشروط والمؤهلات المطلوبة، لأنه في ضوء ذلك يستطيع الفرد أن يخطط مساره المهني على أساس سليم"¹.

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الوظائف بدأ يتجه نحو الإلغاء تدريجيا مع التغيرات التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، فتزايد وتيرة التغيرات التكنولوجية وبشكل متسارع، والتحول نحو عصر المعلومات واشتداد المنافسة العالمية، بالإضافة إلى زيادة الاتجاه نحو مجتمع الخدمات فرض على الشركات التغيير في الطرق التنظيمية التي كانت تستخدمها بشكل يجعلها قادرة بها على الاستجابة للتغيرات بشكل سريع ومتسارع وعلى المنافسة في الأسواق العالمية، وقد كان لهذه التغيرات أثر سلبي شوه من مفهوم الوظيفة إن صح التعبير، نذكر من هذه التغيرات: الاتجاه نحو الهيكل المسطحة، تنظيم العمل على أساس فرق العمل، التنظيمات المفتوحة التي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل، وإعادة هندسة العمليات خاصة، الذي يقوم على إحداث تغيير جذري في تصميمها كل ذلك بهدف إحداث تحسينات جوهرية في الأداء²، وفي ذلك أشار أحد المؤلفين بأن إعادة الهندسة هو "مفهوم ليس بتعديل إداري أو تغيير تنظيمي في الوضع الحالي للمؤسسة بل هو مفهوم لرفض ونبذ المفهوم الكلاسيكي لتخصص العمل"³، والتحول نحو تجميع كل مجموعة من العمليات والمكاملة بعضها بعضا في عملية واحدة، أو تجميع الوظائف التخصصية في وظيفة واحدة بالشكل الذي يسمح بتحقيق نوع من التوسع الوظيفي ثم تنفيذها من خلال الجماعة لا الفرد.⁴

ثانيا. تخطيط الموارد البشرية

تعددت آراء المؤلفين حول مفهوم تخطيط الموارد البشرية فهناك من ينظر إليه من جانب أهميته أو ما يقدمه من فائدة، فهو حسب رأي أحد المؤلفين "عملية تحديد و ضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها و تحقق الرضا لهؤلاء"⁵. وفي نفس السياق مع تحديد طبيعة الاحتياجات من العمالة يشير Beach بأنها "العملية التي تضمن حصول المنظمة على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين في الوقت المناسب بما يحقق هدف المنظمة و هدف هؤلاء الأفراد في نفس الوقت"⁶.

وفي الحقيقة فإن القصد من التخطيط لا يقف عند تحديد أعداد الأفراد اللازمين لشغل وظائف المنظمة بل يتعداه إلى تحديد أنواع هذه الأفراد وبيان المهارات والخبرات والقدرات الواجب توفرها في هؤلاء حتى يكون التوافق تاما بين مطالب العمل وبين قدرات القائمين على أدائها.

ومن جانب آخر تظهر الأهمية المترتبة عن عملية التخطيط وذلك في البحث المسبق عما يمكن أن يشكل فرصا تؤثر بشكل رئيسي على الاحتياجات المراد تلبيتها من الموارد البشرية كما و نوعا والتحضير المسبق لها، بالبحث بتريث عن أفضل كيفية يمكن من خلالها انتهازها، و عما يمكن أن يشكل تهديدا يؤثر بدوره على هذه الاحتياجات و من ثم التحضير المسبق له، بالبحث بتريث أيضا عن أفضل كيفية يمكن من خلالها تحويله إلى فرص يمكن الاستفادة منها، ومن ثم هي تحليل منظم و مستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة و عدم التأكد.⁷

¹ عبد العزيز علي حسن: مرجع سابق ، ص 46

² جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 138

³ سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 2

⁴ جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 139

⁵ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق ، ص 184

⁶ عايدة سيد خطاب وعلي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1998، ص 90.

⁷ سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق ، ص 547

ونرى أن التعاريف الأكثر قبولا تلك التي تحدد التخطيط من حيث مضمونه، و في ذلك فان التخطيط يمثل "مجموعة من المهام تتضمن تقييم المستوى الحالي للقوى العاملة من حيث العدد و المهارات، و دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، ومن ثم إيجاد بدائل لمقابلة الموارد البشرية المتاحة بالطلب المتوقع".¹

وعلى الرغم من إن تخطيط الموارد البشرية يتطلب ممارسته من جميع المؤسسات إلا أن أهميته تظهر أكثر في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، حيث:

يساهم في زيادة العائد على استثمارات المؤسسة، ويخفض التكلفة باعتبار إن عملية التخطيط هي تحضير مسبق من المؤسسة لاحتياجاتها من الموارد البشرية يمكن من البحث عن أفضل مصادر الحصول على هذا النوع من الموارد، أفضلها من حيث التكلفة والجودة²، هذا من جهة ومن جهة أخرى "فان التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المؤسسة يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفو و تقليل الفائض في بعض الوظائف، وتسوية العجز في وظائف أخرى، خصوصا تلك التي تحتاج إلى مهارات عالية و تواجه بعرض قليل"³

- يساعد على تهيئة المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة الداخلية و الخارجية المتغيرة⁴، فالمسؤول عن تخطيط الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار العوامل التي من شأنها أن تؤثر على حجم و نوع الموارد البشرية المطلوبة و منها: ⁵ الوضع المالي، التغييرات التنظيمية، عوامل تقنية، عوامل تنافسية....

- يعطي فرصة لرصد نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين، مما يسمح بتصحيح الوضعيات غير الملائمة بإخضاعها للتدريب والتطوير، مما يعني ذلك أن التخطيط يساعد بذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد.⁶

- يساهم في بناء قاعدة صحيحة لتصميم خطط و سياسات ناجحة خاصة بالموارد البشرية ومنها: الاختيار، التدريب والتحفيز خاصة من خلال المقارنة بين المطلوب والمتاح من الموارد البشرية، وعند الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.⁷

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية، والإمداد المحتمل من هذه الموارد، ومنه يمكن التفكير في هذه العملية طبقا لما يلي:⁸

1- تقدير الظروف والأوضاع والمؤثرات الخارجية التي يتوقع لها أن تسود خلال الفترة التي تغطيها خطة الموارد البشرية والتي تؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة منها: عوامل اقتصادية، سياسة العمل في الدولة، عوامل تقنية، أو ضاع سوق العمل، طبيعة المنافسة، ويتطلب ذلك تحليل المناخ الخارجي للمؤسسة .

2- تقدير الظروف والأوضاع والمؤثرات الداخلية التي يتوقع لها أن تسود خلال الفترة التي تغطيها خطة الموارد البشرية حيث تؤثر في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا والتي تشمل:⁹ أهداف المنظمة، الوضع المالي، التغييرات التنظيمية، حجم العمل ويتطلب ذلك تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة.

¹ عابدة سيد خطاب و آخرون: مرجع سابق ، ص90

² فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار أسامة، عمان ،الأردن ، 2008، ص 50

³ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 57

⁴ فيصل حسونة : مرجع سابق، ص 50

⁵ مرجع نفسه، ص 52، 53

⁶ فيصل حسونة : مرجع سابق ، ص 51

⁷ سهيلة محمد عباس : مرجع سابق، ص 57

⁸ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب، مصر ، 2001 ، ص 130 .

⁹ فيصل حسونة: مرجع سابق ، ص53

3- تصور التعديلات التنظيمية والتقنية الواجب القيام بها في المؤسسة لمواجهة عوامل المناخ الخارجي وذلك في ضوء تحليل المناخ الخارجي والذي منه تكون المؤسسة قد حددت التغيرات المحتملة فيه.¹
 كتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة باستحداث أقسام جديدة أو إلغاء أقسام موجودة لم تعد ذات أهمية مع مستجدات المناخ الخارجي المرتقب، استحداث أنشطة جديدة نظرا لأهميتها مع مستجدات المناخ الخارجي، إحلال التقنيات المتطورة محل التقنيات التقليدية. للإشارة فإن هذا التصور يجري في ضوء تحليل المناخ الداخلي أيضا، فانطلاقا منه يتم تحديد حجم وطبيعة التعديلات التنظيمية والتقنية. ومجمل التحليلين يعطي ما يسمى بتحليل Swot، حيث يعد الأساس الذي تنبني عليه وتصاغ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

4- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة الخطة:

يعتمد هذا التقدير على الأهداف العامة للمؤسسة حيث:²

- يتم تقسيم الأهداف العامة إلى أهداف فرعية تخص كل قطاع، إدارة، قسم، وحدة عمل، أو ما يسمى بالتقسيمات التنظيمية.
- كل تقسيم تنظيمي يتم ترجمة أهدافه إلى عمليات.
- كل عملية تترجم إلى أنشطة.
- يتم تجميع الأنشطة المتماثلة أو ذات الصلة ببعضها فيما يسمى بوظيفة (Job).
- تقدير حجم الأداء الكلي للفترة المراد تخطيط الموارد البشرية لها وذلك بالنسبة لكل وظيفة من الوظائف، والذي يترجم إلى كميات منتجة مستهدفة إذا كان الناتج فيه كمي كالوزن، الحجم أو اللتر أو إلى عدد وحدات منتجة إذا كان الناتج فيه في شكل عددي أو إلى وقت مستهدف استغراقه إذا كان الأداء خدمي.
- تقدير متوسط أداء الفرد العادي المطلوب تحقيقه خلال الفترة المراد التخطيط لها للموارد البشرية وذلك بالنسبة لكل وظيفة، وللإشارة فإنه لا بد من تحليل أثر التغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها خلال الفترة المستهدفة على تقدير الأعداد المطلوبة من الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن تقدير العمالة من حيث المهارات والقدرات اللازمة يتطلب القيام بتوصيف الوظائف.
- تقدير عدد الأفراد اللازمين لإنجاز حجم الأداء الكلي المطلوب بقسمة حجم الأداء الكلي المقرر على متوسط أداء الفرد مع تعديله بالأخذ في الحساب الحالات المتوقع حدوثها خلال الفترة المستهدفة كالغياب عن العمل، الاستقالة، التقاعد، الوفاة وذلك من واقع تحليل هذه الحالات حيث سبق وان حدثت، أيضا عدد الأفراد المتوقع ترقيةهم إلى المستوى الأعلى والذين يتوقع عودتهم إلى المؤسسة بعد غياب مؤقت لغرض من المنظمة، إجازة دراسية، فترة أمومة، ...

هذا ويستلزم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، تقدير الوقت المناسب لشغل الوظيفة لأن عدم مراعاة ذلك قد يكلف المؤسسة عبء توظيف أفراد من دون أن تكون الظروف مهيأة لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم، فهي لا تحتاج لهم في ذلك الوقت، كما قد يضيع لها فرص تحقيق أرباح بسبب عدم توفر العمالة في الوقت اللازم، لذلك فتقدير الوقت المناسب مهم.³

¹ فيصل حسونة: مرجع سابق، ص52

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص132-135.

³ مرجع نفسه، ص136

5- تقدير المعروض من الموارد البشرية

يجدر بداية الإشارة إلى أن العرض المستقبلي من الموارد البشرية قد يأتي¹ من داخل المؤسسة وهم الأفراد الذين يعملون بها، أو من خارجها وهم الأفراد المتواجدون في سوق العمل، لكن أهم ما يركز عليه يتعلق بالهدف من عملية تقدير المعروض من الموارد البشرية والذي يتمثل في تقييم لهيكل الموارد البشرية تمهيدا للحكم على مدى كفاءته لمواجهة متطلبات الفترة المستهدفة.

يتطلب تقدير المعروض الداخلي من الموارد البشرية:

- تقييم لقوة العمل الحالية المتاحة حتى تتضح الأماكن الحرجة في العرض الداخلي سواء من حيث العدد أو الجودة، ويعتمد ذلك على تحليل هذه القوة من خلال إعداد قوائم تفصيلية لكل وظيفة، مستوى بمستوى، قسم بقسم وإدارة بإدارة، توضح عدد العاملين الحاليين، نوع الوظائف التي يؤديها، كما توضح الشروط المطلوب توفرها في شاغلها من حيث المهارات والخبرة وغيرها، بالإضافة إلى مدى توافر تلك الشروط في الأفراد الحاليين الذين يشغلونها. هذا ونشير إلى بعض من التحليلات قد تفيد في تقييم مستوى الكفاءة في هيكل الموارد البشرية الحالي منها ما يسمى ب: تحليل مخزون العاملين والمهارات التي تتوفر عليها المؤسسة حاليا، حيث يستند تحليلها على مدخلات من العاملين أنفسهم تستوفى في نماذج أعدت للغرض ذاته لتعرض بعد ذلك على المشرفين الذين يتولون مراجعتها لتقييم ما لديهم من مهارات وقدرات²، بالإضافة إلى تقارير عن قياس الأداء عبر سلسلة من السنوات الماضية تفيد في تقييم وضع هيكل الموارد البشرية الحالي، حيث يتضمن تصنيف لهم في كل عمل أو وظيفة بحسب مراتب الكفاءة³

غير أننا نؤكد في هذا الجانب على ضرورة تفعيل نظام قياس الأداء وبعده عن التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم، باعتباره الأساس الذي نستند إليه في الحكم على مدى توافق خصائص وقدرات الأفراد القائمين بالعمل مع تلك المستهدفة.

ومع العقد الأخير من القرن العشرين اتجهت المؤسسات إلى استخدام نظم إدارة الموارد البشرية كقاعدة معلومات تتضمن بيانات هامة عن الأفراد وتفيد في تدعيم قرارات تخطيط الموارد البشرية حين تبرز الحاجة إليه⁴.

- إعادة النظر في وضع هيكل العمالة الحالي تمهيدا لتقدير الموارد البشرية المتاحة في الفترة المستهدفة، و يتطلب ذلك⁵:

* وضع تقديرات لحالات انخفاض العمالة الحالية بسبب التقاعد، الاستقالة، انتهاء العقد، الوفاة أو العجز الجسماني.

* وضع تقديرات لحالات زيادة العمالة الحالية، بسبب تعيين عاملين جدد أو عودة العاملين السابقين لعملهم بسبب انقضاء الإجازة الدراسية أو البعثة الدراسية أو انقضاء فترة الأمومة...، أو بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها.

ويفيد تحليل دوران العمل خاصة من ناحية الانفصال عن المؤسسة بسبب الاستقالة في "الوقوف على طبيعته و تحليله و تبويبه على أساس أسبابه الحقيقية⁶، مما يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية المتعلقة بالموارد البشرية كسياسة التدريب، التحفيز، الترقية... ويكفل لها في الوقت ذاته رصد نواحي

¹ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 136.

² جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 256

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 139

⁴ جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 206

⁵ محمد بن دليم الفحطاني: إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 82

⁶ جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 212

القصور والنقص فيها، كما يفيد هذا النوع من التحليل في جانب الترقية و التقاعد و ذلك من حيث الاستعداد المسبق لإحلال الأفراد مكان الذين تركوا العمل¹.

وبالحديث عن الإحلال نجد ما يسمى بخرائط الإحلال، والتي تخص الأفراد الذين يشغلون الإدارة العليا و الوسطى في الهرم التنظيمي، إذ تبين المراكز التي يتوقع أن تكون شاغرة في المستقبل القريب مما يدفع بإدارة المؤسسة إلى التهيئة المسبقة لقائمة الأفراد المرشحين للإحلال².

6- تحديد الفرق بين العرض والطلب والخيار الاستراتيجي:

و في هذه المرحلة يقارن المسؤول عن التخطيط بين الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية و تلك المتوقع توفرها خلال الفترة المستهدفة من التخطيط، حتى يتم التأكد من مدى توازنهما لتتحدد بعد ذلك نتيجة المقارنة من فائض أو عجز، و في ضوءها يتم وضع الاستراتيجيات الملائمة و اختيار تلك التي تتوافق و ظروف سوق العمل الخارجي الذي يتسم هو بدوره إما بحالة العجز أو الفائض³.

وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الفرق لا بد إن يتم بالنسبة لكل مجموعة وظيفية حتى يكون تحديد الفرق بين الوضع المطلوب وذلك المستهدف على أعلى درجة من الدقة، ضف إلى ضرورة تبيان توقيت التعامل مع العجز أو الفائض⁴

جدول رقم 1 : حالة الفائض في العمالة

سوق عمل يتصف بالوفرة (الطلب اقل من العرض)	سوق عمل يتصف بالندرة (الطلب اكبر من العرض)
- إعادة تدريبهم وتحويلهم إلى وظائف أخرى - التسريح المؤقت	- الاستفادة من العمالة الزائدة عن الحاجة والحاقتها بوظائف أخرى لسد العجز فيها عن طريق النقل أو التدريب - الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية، مع تحملهم بتكاليف اقل وذلك لمواجهة حالات ترك الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة (بتصرف في المصدر: محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص84).

جدول رقم 2 : حالة العجز في العمالة

سوق عمل يتصف بالوفرة	سوق عمل يتصف بالندرة
- التشدد في معايير الاختيار	- تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام (المناولة) - حث العاملين الحاليين على زيادة الإنتاجية عن طريق العمل لوقت إضافي من خلال الحوافز و التدريب - تنشيط عملية الجذب أو الاستقطاب - استخدام تكنولوجيا مكثف لراس المال ليحل محل العجز - التساهل في معايير الاختيار - إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية - تعيين موارد بشرية مؤقتة - إطالة سن التقاعد

المصدر: من إعداد الباحثة (بتصرف في: محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص85).

¹ محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 213.

² سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص

³ محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص84

⁴ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي: مرجع سابق، ص139-142

للإشارة فان الأفضل للمؤسسة التقليل أو الحد من الحاجة إلى استخدام التسريح أو الاستغناء عن العاملين ككيفية للتخلص من الفائض لأنه مهما تكن طبيعة هؤلاء فهم يعدون مورد مهم للمؤسسة يستوجب تخريج ما لديهم من طاقات وقدرات والاستفادة منها.

7- تنفيذ الإستراتيجية:

حتى تتحقق الأهداف المسطرة في المرحلة السابقة باختيار الإستراتيجية المناسبة لا بد من وضعها حيز التنفيذ.

ومما يجب مراعاته في هذه المرحلة التأكد من وجود من لديه القدرة الكافية على تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف ومن توفير الوسائل الكفيلة بذلك، بالإضافة إلى ضرورة تقديم تقارير عن مدى التقدم في التنفيذ وفق المستهدف من حيث التوقيت و النتائج.

المطلب الثاني: توظيف الموارد البشرية

أو لا: مفهوم توظيف الموارد البشرية

يعد التوظيف إحدى الوظائف التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة انجازها بكفاءة وفعالية؛ فهو الوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في نوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من المنافسين.¹

وهو " نموذج متميز لإدارة الأفراد والذي يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء"². ويضم هذا النموذج " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين حاجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"³.

وتمر عملية التوظيف - حسب ما يظهره الشكل - بأربع مراحل:⁴

- الاستعداد للتوظيف، البحث عن المترشحين، اختيار المترشحين، الاستقبال والإدماج

شكل رقم 8: مراحل عملية التوظيف

- 1

طلب التوظيف	الاستعداد للتوظيف
تحليل الطلب	
تعريف المنصب ومواصفاته	

- 2

البحث الداخلي	البحث عن المترشحين
اختيار طريقة البحث	
توظيف خارجي	

¹ موفق محمد الضمور : واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، 2008، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، ص 55

² محمد حسين سيد : أهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف الشركات ، رسالة دكتوراه في ادارة الموارد البشرية ، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي ، متاح على http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_15.pdf، (اطلع عليه بتاريخ 2014.01.15)، ص 15

³ مرجع نفسه

⁴ خان أحلام: مرجع سابق، ص 19.

- 3

الاختبار الأولي	اختبار المرشحين
المقابلة	
الاختبارات	

-4

قرار التوظيف	الاستقبال والإدماج
الاقتراح والعقد	
الإدماج والتأكيد / الاستقبال	

المصدر:

J.M.Peretti .ressources humaines et gestion des personnes ,4ème édition Vuibert, 2002, Paris,France,p76 .

1. الاستعداد للتوظيف:

عند ظهور حاجة معينة إلى استحداث منصب جديد أو نقل شخص من منصب إلى آخر يبدأ الاستعداد للتوظيف بطلب يقدمه المسؤول الإداري المعني للقيام بعملية التوظيف من خلال بطاقة طلب، هذا الطلب يتم تحليله ودراسته للتأكد من أن كل الحلول البديلة للتوظيف قد استنفذت، وأن هذه العملية ترجع بفائدة للمؤسسة لينتهي التحليل باتخاذ القرار بالتوظيف الذي يدفع بدوره إلى تعريف المنصب المراد شغله من حيث شروطه، خصائصه ومسؤولياته...وكذا مواصفات المترشح للمنصب من حيث خبرته، مهاراته وقدراته الخاصة¹.

2. البحث عن المترشحين : يتم البحث عن المترشحين بطريقتين إما عن طريق التوظيف الداخلي

أو التوظيف الخارجي، غير أن العديد من سياسات التشغيل والمناصب الشاغرة تعطي الأولوية للعمال كونها تسمح بتوفير الوقت والجهد والمال الممكن هدرهما حال توظيف أشخاص من خارج المؤسسة. في حين هناك من لا يشجع التوظيف الداخلي بقدر التوظيف الخارجي على اعتبار أن له حدود، كأن ما يترتب عنه هي نتائج سابقة أو متقدمة أو تقليدية وليست استعدادات مكتملة للمنصب الجديد، زد إلى أن هذه الطريقة تمنع تجديد ثقافة المؤسسة لعدم إثرائها للقدرات الداخلية من خلال إدخال دماء جديدة إلى المؤسسة، كما أنه في كثير من المرات يستحيل إيجاد التخصص المطلوب في المؤسسة، وهو ما يستدعي ضرورة البحث عن تتوفر فيه الخصائص والمهارات والاستعدادات المطلوبة من خارج المؤسسة .

فالتوظيف الخارجي بالإضافة إلى تجديده لثقافة المؤسسة بإدخال دماء جديدة إليها يسمح بمقارنة المترشحين الداخليين بالمترشحين الخارجيين ويؤدي بذلك إلى تحسين جودة التوظيف بل وأيضا يساهم في توفير معلومات عن المستويات المرتبطة بالسوق الداخلي والخارجي للشغل عموما. وتتعدد وسائل البحث الموجودة وذلك حسب صعوبة البحث في حد ذاتها؛ فالمؤسسة قد تتولى عملية التوظيف بنفسها خاصة في التوظيفات المتكررة لشغل مناصب معروفة، وحين يتوفر لديها مصلحة من التوظيف الداخلي .
والجدول الموالي يعرض إيجابيات كل طريقة من التوظيف :

¹ خان أحلام : مرجع سابق، ص 20

جدول رقم3: إيجابيات التوظيف الداخلي و الخارجي

التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي
<p>- فترة الاختيار قصيرة جدا - عدد قليل من المترشحين تتم معالجتهم. - تكاليف أقل ارتفاعا. - يعد مصدرا لتحفيز العاملين على العمل أكثر وتطوير ذاتهم . - تقلل الطريقة من مشاكل إدماج عامل جديد إلى المؤسسة: عدم الثقة في قدراته، في نزاهته، أقل معرفة بثقافة المؤسسة</p>	<p>-يساهم في تجديد الموارد البشرية بمهارات جديدة. - يساهم في إثراء الموارد البشرية بخبرات جديدة . - تعتبر الطريقة محايدة، بدليل أن القرار المتخذ مبني على أساس قدرات المترشح وقت التوظيف .</p>

المصدر :

Estelle Mercier et Géraldine Schmidt Gestion des ressources humaines, Pearson, éducation, France, 2004, p 164.

كما قد تسند المهمة إلى مكتب توظيف، أو يتم اللجوء إلى ما يسمى بقناص الرؤوس وذلك حينما تكون مهمة البحث صعبة أو أنها تتطلب تقنيات خاصة لإنجازها.

3.اختيار المترشحين :

يبدأ اختيار المترشحين بتحليل طلبات ترشحهم لمراعاة مدى تطابق خصائص طالب الخدمة مع متطلبات المنصب. وتعد هذه المرحلة كخطوة أولية تهدف إلى استبعاد من لا تتوافر فيهم الشروط المطلوبة في المنصب، وتعد نوعية طلب الترشح والسيرة الذاتية للمترشح مهمة أيضا في عملية فرز المترشحين ودفعهم للانتقال إلى العملية التالية من هذه المرحلة أين تستخدم فيها إستبانة نمطية تهدف إلى الإلمام بشخصية المترشح وتقيس مدى توافر العناصر اللازمة التي تساعد على اتخاذ القرار .

ولا يكف لاختيار المترشحين مجرد تحليل لطلبات ترشحهم بل يلزم بعدها إجراء مقابلة مع المقبولين مبدئيا حتى يتسنى لهم تقديم معلومات أكثر عن ماضيهم المهني وعن طموحاتهم في المستقبل ، فهي فرصة لهم للدفاع عن آرائهم وإثبات خبرتهم بحجج واقعية . أما بالنسبة للمؤسسة فهي فرصة لها للحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المترشح ومساره المهني مقارنة بالمرحلة الأولى .

وحتى تؤدي المقابلة الغرض الذي وجدت من أجله وبشكل فعال يلزم تتبع خطة محكمة تتضمن ثلاث مراحل : - استقبال المترشح في ظروف هادئة خالية من الخوف (جانبا نفسي).

- البحث عن معلومات حول المترشحين ومحفزاتهم .
- تقديم المنصب للمترشح .

مع التأكيد على ضرورة امتلاك القائمين على إجراء المقابلة مهارات تنظيمية ونفسية تعكس درابتهم التامة بالوظيفة وما يحيط بها .

ومع إجراء المقابلة يخضع المقبولون إلى اختيارات تهدف إلى :¹

- الكشف عن نقاط الضعف والقوة المحتملة في المترشحين وتصنيفهم بعد ذلك بحسب مستوى قدراتهم واستعداداتهم ومهارتهم .

¹ J.M.Peretti : op.cit , p 83 .

وبمجرد اتخاذ القرار بالتوظيف تتولى المؤسسة التفاوض على بعض الشروط الخاصة بالمنصب المقترح كالمكافأة ، تاريخ مباشرة العمل ... وذلك من خلال رسالة اقتراح ، وبقبول الاقتراح يبرم عقد العمل ، وفي حالة غيابه يعوض برسالة التزام.

4.الاستقبال والإدماج :

بعد إصدار قرار تعيين المترشح المختار تتولى المؤسسة استقباله وتباشر في تنفيذ الإجراءات اللازمة ، ففي بعض المؤسسات تسند هذه المهمة إلى مرشد يتكفل بمتابعة ونصح أي موظف جديد في المؤسسة في بداية توظيفه، كما يتحقق باستمرار من امتلاكه لأي معلومة تفيده في إنجاز مهمته والتأقلم مع بيئته عمله الجديدة، يساعده أيضا في حل مشاكل العمل، يقدمه إلى إطارات المؤسسة، يطلعه على قطاعاتها، يقدم له كل وثيقة ذات أهمية، يعرفه أيضا على جميع من لهم علاقة بالمؤسسة من الداخل والخارج... لتأتي بعدها مرحلة إدماج الموظف الجديد في العمل، حيث تتكفل إدارة الموارد البشرية بوضع برنامج خاص بذلك، وتسند مهمة تنفيذه إلى الرئيس الإداري أو المسير المباشر للموظف الجديد¹ حيث يبحث المسير من خلال البرنامج فيما إذا كان الموظف الجديد:²

- قادرا على العمل جماعة .
 - يتكيف مع خصوصيات بيئة العمل وقيم المؤسسة .
 - متحمس ومبدع .
 - متفق مع أهداف المؤسسة.
- والموظف الجديد هو أيضا من جهته يتحقق من مدى:³
- وجود فرص لتطوير ذاته.
 - أهمية العمل الذي سيسند إليه، ومن أن له دور ذو أهمية على غيره.
 - وجود استقلالية وحرية في تنظيم عمله.
 - وجود فرص لتوظيف مهاراته المكتسبة من تكوينه الأولي في عمله الجديد.

ثانيا: مصادر ووسائل التوظيف المتاحة للمؤسسة

تتعدد مصادر ووسائل التوظيف لدى المؤسسة وتختلف بحسب حاجة المؤسسة وحجمها أيضا، فالمؤسسات الكبرى يمكن أن توظف عمالا لتلبية العجز في وحدات إنتاجها، في مكاتبها الإدارية، وسد حاجيتها من الإطارات المتخصصة وحتى من المدراء، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخلال نفس الفترة قد تكون حاجيتها في عدد محدد من المساهمين فقط .

وأمام اختلاف الحاجات ينبغي تحديد مختلف وسائل التوظيف المستخدمة في المؤسسات مهما كانت طبيعتها⁴.

1- وسائل التوظيف: قد يتحقق التوظيف من خلال الرئيس الإداري كما يمكن أن تسند المهمة إلى جهة خارجية تمثل مكتب التوظيف أو قناص الرؤوس وأن الاختيار بينهما يعتمد على العوامل الداخلية للمؤسسة : شخصية الرئيس الإداري، الموازنة، سياسة التوظيف، نمط التسيير المتبع... ورغم ذلك كثيرا ما يفضل إحالة هذه المهمة إلى جهة خارجية⁵.

¹ Bernard Martory , Daniel Crozet : **gestion des ressources humaines , pilotage social et performance** , Dunod , 6ème édition , Paris , France , 2005, p 65 .

² Annick Cohen : **Toute la fonction ressources humaines** ,Dunod ,Paris ,France ,P121 .

³ Idem.

⁴ Bernard Martory ,Daniel Crozet : Op cit, P47 .

⁵ Idem, P47.

2- مصادر التوظيف :

2-1. المترشحون الخارجيون التلقائيون : وهم الأشخاص الذين يبادرون بأنفسهم بالتقدم إلى المؤسسة بحثاً عن أماكن شاغرة للتوظيف، ويضعون لقاء ذلك سيرتهم الذاتية أملاً في استدعائهم عند الحاجة، وهو ما يدل على أن المؤسسات التي تستقبل مثل هذا النوع من الأشخاص تتمتع بصورة جيدة في سوق العمل¹.

2-2- مترشحو الحافظة :

وهم المترشحون الذين لم يسعفهم الحظ في التوظيف كونهم غير مناسبين للمنصب المطلوب، إلا أن هذا النوع يعد ذو جودة، وترى المؤسسة بذلك من الضروري الاحتفاظ بمعلومات عنهم في حافظة².

2-3- الزملاء المرجعيون :

يمثل هؤلاء مصدراً لتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية، فعند الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحة إعلانات المؤسسة يطلب من الموظفين ترشيح من يأمنون فيه من معارفهم الكفاءة لشغل تلك الوظائف³.

2-4- مكاتب التوظيف :

قد تلجأ المؤسسة في استقطاب المترشحين للعمل وفي عملية التوظيف ككل إلى مكاتب للعرض ذاته قد تكون مسيرة بواسطة اتحادات فدرالية أو حكومات أو بالاشتراك مع منظمات معينة⁴ (ANPE : APEC) أو بواسطة مكاتب توظيف خاصة، والتي عادة ما تلعب دوراً هاماً في توفير عماله مؤقتة لسد العجز لدى المؤسسة⁵.

2-5- الكليات والجامعات وهيئات التكوين :

قد تعتمد المؤسسة على هيئات التكوين والجامعات والكليات كمصدر من مصادر التوظيف من الخارج عند اتخاذها القرار بتوظيف مبتدئين وتلجأ إليها بأشكال عدة قد تكون من خلال :
- المحاضرات المقدمة من أعضاء المؤسسة داخل الكليات، الجامعات وهيئات التكوين.
- الاتصال بمكاتب الطلبة

2-6 : الانترنت (التوظيف الأكيد) :

منذ 1997، أصبح التوظيف يستخدم الانترنت بشكل متزايد وأصبحت المؤسسات تستخدم في نشر عروضها موقع الانترنت، وتلقت على إثر ذلك تدفقاً وإقبالاً كبيراً من المترشحين، كما تطورت المواقع الخاصة بعرض وطلب العمل على الانترنت، وأصبح بإمكان المؤسسات البحث عن مترشحين ذوي المهارات المطلوبة وجمع ما حققته على الموقع الخاص بها .

وتعد هذه المواقع بمثابة بنك للمعطيات عن السيرة الذاتية للمترشحين وهي بالنسبة لهم مجانية ، أما بالنسبة للمؤسسات فهي مكلفة حيث تدفع لقاء الإعلان عن عرضها واختيارها السيرة الذاتية ذات العلاقة بعملية البحث. وتعد المواقع العامة لـ ANPE و APEC الفاعلة الأولى في التوظيف على مستوى السوق

الفرنسي(www.anpe.fr, www.apec.asso.fr)

أما بالنسبة للمواقع الخاصة بالأخبار، Cadreonline , Cadreemploi ، والتي انطلقت عام 1996 فتعد الرائدة في السوق رغم دخول مواقع أجنبية إلى السوق الفرنسي : (Monster , emailjob , jobpilot) وأيضاً مواقع متخصصة ومواقع للمؤسسات⁶.

¹ Sekiou ,Blondin ,Fabi , Bayad ,Peretti ,Alis , Chevalier : **gestion des ressources humaines**, 2^{ème} Edition Boeck , Bruxelles , Belgique , 2004 ,p

² Bernard Martory ,Daniel Crozet :op cit,p48

³ Idem

⁴ جاري دسيلر : مرجع سابق ، ص 147

⁵ مرجع نفسه ، ص 173 .

⁶ J.M.Peretti : **Gestion des ressources humaines**, 13^{ème} édition , Vuibert , 2005, Paris , France , p 73.

7-2 – المقاربة المباشرة (قنص الرؤوس) :

تمارس هذه المقاربة من قبل قنص الرؤوس، وتقوم على الدخول في اتصال مباشر مع أشخاص محترفين يعملون بمؤسسات أخرى ليست لهم نية تغيير منصبهم، وفي مقابل ذلك يتلقى مقدموا خدمة التوظيف هذه مقابلا على جهودهم، والتي عادة ما تعد مكلفة بالنسبة للمؤسسة الطالبة للتوظيف، غير أن ما تحصل عليه يعد استثمارا له عائد كونها تستهدف محترفين وذوي خبرة في الميدان¹.

المطلب الثالث : تكوين الموارد البشرية

أو لا: مفهوم تكوين الموارد البشرية

ينظر للتكوين على أنه عملية تعلم سلسلة من السلوك (...). تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد، مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل²، تضم جملة الأعمال والوسائل والطرق والدعائم المخططة بمساعدة العاملين الموضوعه لهدف تحسين معارفهم، سلوكياتهم واستعداداتهم وكذا مهاراتهم اللازمة لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة للتأقلم مع محيطهم وتمكينهم من إنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية³. ويتم تصميم هذه الوظيفة لتيسير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وهي بذلك أيضا وحسب Cascio نشاط يهدف إلى تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات داخل المنظمات⁴.

ومن ثم فإن محور اهتمام التكوين هو قدرات، استعدادات، سلوكيات، معارف ومهارات العاملين بالعمل على إجراء تحسينات دائمة فيها بغرض جعلها دائمة التكيف مع تغييرات المحيط المستمرة.

تنظر المؤسسات في الوقت الراهن إلى التكوين كاستثمار استراتيجي، استثمار في الفهم والفكر، هذا كله لربح الوقت، وكوسيلة لأقلية المهارات اتجاه المستقبل المضطرب خاصة وأن المحيط يتسم بشدة تقلبه وعدم استقراره يقتضي من المؤسسة أن تستثمر قدراتها وأفكارها وفهمها لتحضيرها وأقلية مهاراتها مع المستقبل لربح الوقت مما يجعلها مؤسسة قادرة على سبق الفعل لا رده فحسب⁵. هي نظرة جديدة للتكوين بعد أن كان يمثل عبئا في نظر الشركة خاصة للاعتبارات التالية⁶:

- خوف أرباب العمل من خسارة وقت الإنتاج والاضطرابات التي تحصل في وتيرة الإنتاج بسبب

غياب العاملين.

- الخوف من أن يصبح العاملون المكتسبون للمهارات الجديدة بفعل التكوين محل اهتمام في نظر

المنافسين قد يتم جذبهم في أي لحظة لصالحهم وبأجور مغرية وهو ما يعرف بمصطلح "Maraudage".

- عدم التأكد من العائد على الاستثمار في التكوين، فعدد كبير من أرباب العمل يترددون في

الاستثمار في أنشطة تتعلق بالتكوين خاصة لما تكون العلاقة بين أنشطة التكوين والأرباح الصافية للمؤسسة ليست مدروسة بشكل واضح، فالبحوث التي قدمت في مجال التكوين لم تقدم معطيات هامة تبرز أثر التكوين على نتائج عملية مثل الإنتاج، الجودة أو العوائد حتى يمكن بموجبها حث رؤساء المؤسسة على الاستثمار في التكوين، فالشبكات الكندية للبحث في السياسة العمومية توصلت إلى أن دراساتها لم تقدم معلومات مهمة

¹ J.M.Peretti : **Gestion des ressources humaines: op.cit**, p 73.

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 99

³ J.M . Peretti : **Gestion des ressources humaine**, op. cit , p 99

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية ، مصر ، دون سنة ، ص 187 ، 188

⁵ Françoise Kerlan : **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2^{ème} Edition, éditions d'organisation , Paris ,France , 2006 , p 65 .

⁶ Allan Bailey : **un investissement rentable , Mettre l'investissement en Formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie** , CCA, CCL , Avril 2007 , p12,13.

حول عوائد التكوين وأن السبب في ذلك يعود أساسا إلى أن التحليلات المقدمة لم تدرس آثار التكوين في موقع العمل على عناصر أساسية كالإنتاجية، الجودة، المبيعات والأرباح. وفي دراسة أخرى كندية منجزة من طرف شركة كندية توصلت إلى نتيجة مماثلة تشير إلى وجود معطيات ضئيلة حول الآثار الايجابية للتكوين على المؤسسة وحول مؤشرات قياس النتائج كالإنتاجية والمردودية، وحسب تقرير الصناعة كندا، فإن المؤسسة أو الدولة لا تقبل على الاستثمار في التكوين إلا بوجود دلائل عن عوائد لهذا الاستثمار حيث تظهر جليا لما تتجاوز الأرباح التكاليف الأمر الذي دفع بالمؤلفين إلى المناداة بضرورة إجراء دراسات حول آثار التكوين على إنتاجية المؤسسات وعوائدها للحصول على تقييم عن مدى أهمية الاستثمار في التكوين. جهود دولية كثفت في هذا المجال استهدفت إبراز قيمة التكوين كالمؤسسة الأمريكية للتكوين والتطوير (ASTD) الشركة الأولى عالميا في التكوين حيث أكدت من خلال دراسة مقارنة تقوم بها سنويا لشركتها أن الاهتمام الأول لمسؤولي التكوين والموارد البشرية في مؤسسات العالم ككل مركز حول أهمية التكوين وأهمية تحقيق نتائج من ورائه وإبراز مردود الاستثمار في هذا المجال. تقرير وطني نشر عام 2006 أشار إلى ضرورة إبراز أهمية التكوين في تحسين المردود وتحقيق أرباح للمؤسسة من خلال العبارة التالية : من الضروري على المؤسسات الايرلندية إذا ما رغبت في التكوين أن تثبت مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، تقرير آخر نشر من طرف المركز الوطني الأسترالي للبحث في التكوين المستمر واللجنة الوطنية الأسترالية للتكوين يشير إلى أنه مع آلاف الدولارات التي تستثمرها المؤسسات الأسترالية كل سنة في التكوين يصبح من الضروري إجراء تقييم مستمر ودقيق لقيمة هذه الاستثمارات وآثارها على مردود المؤسسة.¹

وتلبية لهذه الاهتمامات أطلقت الحكومتين الايرلندية والأسترالية مبادرات وطنية هدفت إلى دراسة العلاقة بين الاستثمار في التكوين ونتائج عملية من خلال تقييم مختلف البرامج التكوينية المنفذة في مختلف مواقع العمل.²

وللتكوين دور راد للفعل؛ إذ يسمح بتطوير معارف واستعدادات الأفراد والمؤسسات بشكل يؤدي بهم إلى اقتناص الفرص والتصدي لمخاطر المحيط في ظل الانفتاح على العالم الخارجي الذي يفرض على العاملين اكتساب مهارات تقنية عالية المستوى تمكنهم من الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا المتاحة، الحصول على مهارات اجتماعية وإنسانية كالقدرة على العمل في فريق، مع تطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل دائم ومستمر، على أن تحرص المؤسسات أكثر على زيادة إمكانيات التعلم مدى الحياة وتوفير وسائل تمويله بالشكل الذي يسمح للجميع بالاستفادة من هذا التعلم، كما إن للتكوين دور اجتماعي يكمن في تسهيل تأقلم الأفراد العاملين مع التوجهات الحالية في سوق العمل، وهو بذلك يعد الوسيلة الفعالة للحصول على القابلية لتشغيل الأفراد خاصة الفقراء منهم ذلك إن معيار التوظيف مبني على مستوى المعارف والمهارات المطلوبة لا على مكانة الفرد في المجتمع مما يساهم ذلك في تحقيق العدالة.³

ومع عدم كفاءة الموارد البشرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومن أجل تعبئة مثلى للمساهمين يصبح من المهم أن تعهد مسؤولية التكوين إلى المسيرين⁴ لا مسؤول التكوين في إطار ما يسمى بـ لا مركزية التكوين حيث توفر المزايا التالية:⁵

¹ Allan Bailey : op.cit , p 15 ,16

² Idem , p16

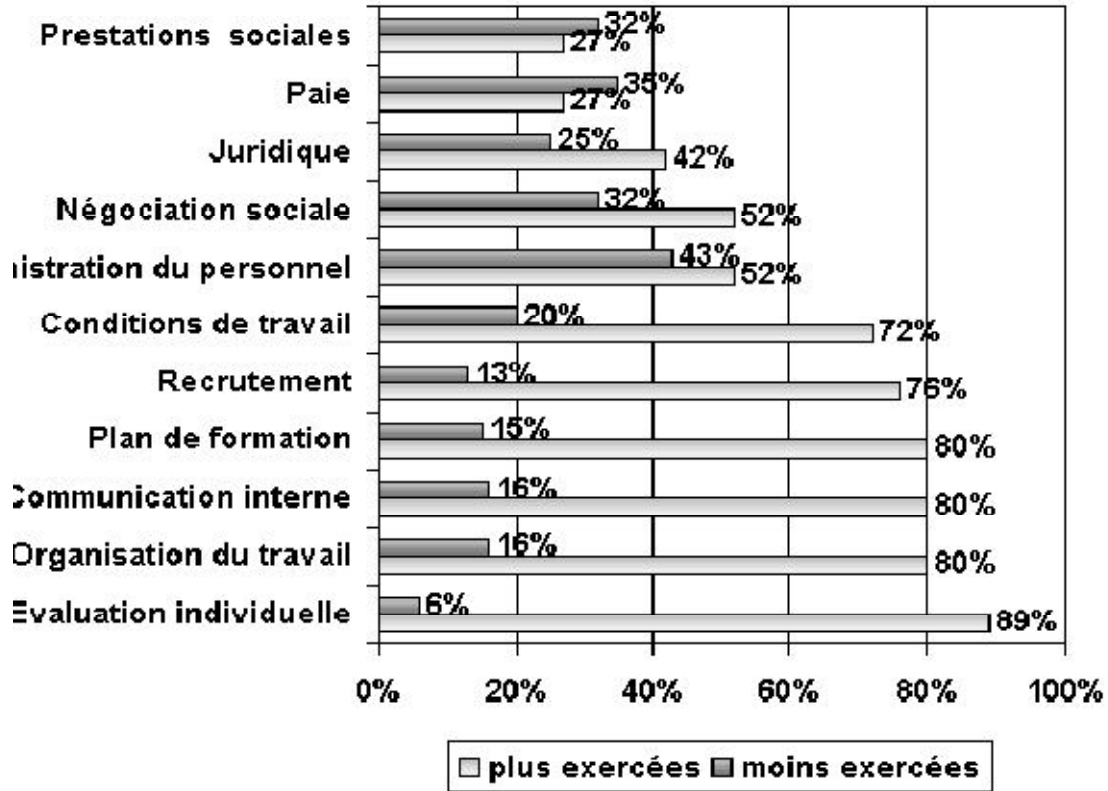
³ Bernard FOURCADE :mondialisation, compétitivité et développement des compétences, note n°368,LIRHE,2002, p9

⁴ Roland Robeveille :l'évolution de la fonction formation dans les grandes entreprises, thèse de doctorat en gestion ,département de gestion ,université de Versailles Sain Quentin , 2010,p88.

⁵ Dimitri Weiss : op.cit , p

- ملائمة للإدارة التشاركية التي تشهد تطورا في المؤسسات.
 - تسهم في تعبئة المسيرين بشكل كبير والاستفادة القصوى مما لديهم .
 - تضمن الاستخدام المباشر لمرجعية قريبة من القطاع التشغيلي المعني.
 - تضمن الرقابة الفعالة لأنشطة التكوين .
 - تسمح بتركيز مسؤول التكوين وتكريس وقته وجهده لتقديم الاستشارة والمساعدة للمسيرين، وإحالة أنشطة التكوين الروتينية إلى المسيرين ومن ثم يصبح مسؤول التكوين ومصلحته مقدمون للخدمات، مما يسهم ذلك في تحسين جودة أعمالهم .
 - ويشير الجدول التالي فيما يتعلق بوظيفة التكوين إلى أن السنوات المقبلة ستشهد توجه أكثر فأكثر من المسيرين لتحمل مسؤولية التكوين خاصة ما يتعلق بتصميم خطة التكوين.
- شكل رقم 9 : يوضح زيادة اهتمام المسيرين بنشاط التكوين خاصة خطة التكوين مقارنة بأغلبية الأنشطة.

Activités exercées par les encadrants



المصدر: Roland Robeveille :op.cit,p89

و تتلخص عملية التكوين في جملة المراحل التالية:¹

1- تحديد الحاجات التكوينية

يجب أن تكون هناك حاجة فعلية للتكوين حتى تكون هناك برامج تكوينية، لذا فإن الأساس في العملية التكوينية ككل والخطوة الأولى في مجمل النشاط التكويني يمثلته تحديد مدى الحاجة إلى التكوين، وفي هذا الصدد يرى Alain Meignant أن حاجة المؤسسة إلى تكوين تظهر نتيجة ثلاث أسباب: منها ما هو ناجم من واقع مشاريع المؤسسة التي تتمحور حول عدة أهداف منها : تصنيع منتجات جديدة، إنشاء مؤسسة جديدة أو زيادة الإنتاجية، ومنها ما هو ناجم من واقع رغبة الأفراد في التكوين، ومنها ما هو ناجم عن وجود

¹ خان أحلام : مرجع سابق، ص21.

نقص يستدعي معالجته، وأن تصميم برنامج التكوين يتطلب بداية تحديد وتحليل لحاجات المؤسسة من التكوين، حيث تلجأ المؤسسة في ذلك إلى العديد من الطرق وهي تختلف تبعاً للدافع الذي كان وراء ضرورة التكوين، فإذا كان الدافع نابعاً من حاجة المؤسسة، فإن الطرق المعتمدة في تحديد حاجات التكوين هي: إنشاء مرجعية المهارات أو استشارة فريق الخبراء كما في طريقة Delphi. أما إذا كان الدافع نابعاً من حاجة الأفراد فإن الاستشارة والمقابلة تعدان الطرق الأنسب لجمع بيانات تتعلق بما يحتاج العاملون إلى اكتسابه من معارف ومهارات، وإذا كان الدافع مصدره وجود نقص معين يتوجب تغطيته فإن الطرق الأنسب هي: اختبار الاستعداد والمعارف واختبار خاص بتقييم مدى إمكانية اكتساب العامل لمهارات جديدة بالإضافة إلى اختبار المحاكاة¹.

2- تصميم البرنامج التكويني :

في ضوء تحديد الحاجات التكوينية وتحليلها وحصص مختلف جوانبها يتم وضع وتصميم برنامج التكوين المناسب لتلك الحاجات².

ثم إن "تحديد الحاجات التكوينية تعد القاعدة الأساسية لتحديد ومعرفة الأهداف المتوخى بلوغها من خلال البرنامج، إذ يحدد الهدف في ضوء النقص المعرفي أو المهاري المحدد مسبقاً"³، مما يعني ذلك أن تحديد الأهداف يعد الخطوة الأولى في تصميم أي برنامج تكويني من واقع الحاجات التكوينية المحددة، ذلك أنه يسمح بتحديد الأعمال الواجب تأديتها ويساعد في اختيار أنسب أساليب التكوين، وفي تقييم تكاليف الأعمال المتوقع تحملها لتجسيد البرنامج المصمم، بالإضافة إلى الطرق والتقنيات التي سيجري استخدامها في تقييمه مع التحديد المسبق للنتائج المتوخاة منه⁴ وهي كلها تعبر عن محتوى البرنامج التكويني، على أن يراعى الوضوح والقابلية للقياس والواقعية والانسجام... أو ما يطلق عليه مصطلح SMART.

3- تنفيذ البرنامج التكويني : تتمثل هذه المرحلة في تنظيم أعمال التكوين تبعاً لخطة التكوين .

4- تقييم البرنامج التكويني : إن عملية تنفيذ التكوين تدفع بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات معتبرة في الوقت، الطاقة، المال والموارد، لذلك من المهم على المؤسسة أن تجري تقييم للتكوين تهدف من ورائه إلى قياس العوائد المتحصل عليها من وراء هذه الاستثمارات⁵، والحصول أيضاً على معلومات حول:⁶

- مستوى إشباع حاجات المتكويين .
- مكتسباتهم من معارف ومهارات لمعرفة خاصة مدى توظيفهم للمعارف التي اكتسبوها من التكوين في عملهم.

- مستوى أداء المساهمين وجودته

هذا ويراعى في هذه المرحلة - أيضاً- مما إذا كانت المعارف والممارسات المكتسبة من التكوين قد تحولت إلى مهارات مستخدمة، ومن ثم يتم التحقق هنا:⁷

- مما إذا كانت مخرجات التكوين موافقة للانتظارات المدونة في دفتر الشروط؛

- مما إذا كان لتطوير المهارات أثراً على فعالية وكفاءة المنظمة؛

هذا وتعتمد المنظمة في تقييم التكوين على مجموعة من الأدوات منها:

¹ J.M. Peretti : ressources humaines et gestion des personnes, op.cit., p 415 -417

² خان أحلام : مرجع سابق ، ص 22.

³ خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشنة : إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان ، الأردن، 2009 ، ص 132.

⁴ خان أحلام : مرجع سابق ، ص 22

⁵ FRP: op.cit, p 91

⁶ Maurice et autres : op.cit , p 188

⁷ Benjamin chaminade :guide pratique RH et compétences dans une démarche de qualité,

AFNOR ,2008 ,p459,460

- المرجعية التشغيلية :

والتي تقيس مدى تأثير خطط وأعمال التكوين على شروط الاستغلال، حركية وأداء المؤسسات.

- مرجعية المهارات المطلوبة :

وتقيس مدى اكتساب المتعلمين لمهارات موافقة للمهارات المطلوبة وهي أداة ضرورية لتقييم

الممارسات الاحترافية في مواقع العمل.

- المرجعية البيداغوجية:

وتقيس:- مدى اكتساب المتعلمين للمعارف والممارسات.

- مدى تطوير قدراتهم على بناء وتعبئة مكتسباتهم من المعارف والممارسات لإنشاء المهارات المطلوبة.

ثانياً: التوجهات الحديثة في التكوين

1. **الغاية الاقتصادية :** إن استعمال مفهوم المهارات سمح بإدراك المسائل المتعلقة بالتكوين

لكن هذه المرة بشكل مختلف عن السابق¹، حيث أن الغاية من وراء التكوين مع تزايد الاهتمام

بالمهارات هي تصنيع المهارات الاحترافية والذي يشير إلى اهتمام أكثر بتعزيز قدرات الأفراد في

مواقع عملهم لا مجرد اكتساب الأفراد للمعارف والممارسات، وذلك ضمن إطار ما أسماه Boterf و

Caspar باقتصاد الخدمة والذي يؤكد على التعامل مع التكوين وفق علاقة الزبون المورد، حيث

يصبح الاهتمام أكثر بما يطلبه المكونون أنفسهم والمؤسسات ومسؤولو المصالح والورشات لا على

ما يتم عرضه من التكوين والمعبر عنه بانتظارات محددة، يعني ذلك أن ينظر مصمموا التكوين إلى

مكونيهم على أنهم زبائن يستدعي الاهتمام بهم بمعرفة حاجاتهم وانتظاراتهم ومن ثم توريدهم بما هو

مطلوب بالعمل على تلبيةها لتحقيق رضاهم².

- **البحث عن العقلنة:** يعني ذلك البحث عن تعظيم فعالية التكوين بتوفير الشروط التالية :

- أن يسعى التكوين إلى تحقيق الأحسن والأفضل بأقل تكلفة ممكنة (التحكم في التكاليف).

- تخريج الوظيفة البيداغوجية للتكوين إلى جهات مختصة في التكوين نفسه، مع نقل دفتر

الشروط إلى مقدمي خدمات التكوين .

- أن يتم قياس نتائج وآثار التكوين (التقييم) .

- اعتماد مناهج الجودة في ميدان التكوين بالعمل مثلاً وفق معايير الإيزو .

- تفويض السلطة إلى المسؤولين التنفيذيين عن التكوين لتطوير مهارات معاونيهم عملاً بمبدأ

أساسي مفاده أن القرارات تتخذ قريباً من مواقع العمل الحقيقية وقريباً من مشاكل العمل .

2. **إدماج التكوين في العمل :** هناك اتفاق على تقريب مواقع التكوين من مواقع العمل حيث

يتجلى هذا التقريب في عدة مظاهر منها: الأخذ في الاعتبار مواقع العمل لتصميم البرامج التكوينية، ولقد

أدى هذا التوجه الجديد للتكوين إلى إخراج التكوين ذاته من شكله البيداغوجي إلى شكله العملي حيث

تصبح المهارات المكتسبة قابلة للقراءة ومعترف بها،³ ويعني التكوين ضمن هذا الإطار الحديث " جملة

من الأنشطة موجهة لاكتساب وتحسين المعارف التقنية والممارسات اللازمة لممارسة وظيفة معينة

بهدف جعل العامل أكثر قدرة على انجاز عمله بالمنظمة "⁴، وهو حسب فريق العمل CIR DEP-CCP :

"نشاط لاكتساب وإنتاج المهارات والذي يتحدد في سياق محدد من العمل "⁵ حيث يصبح فيه العمل موقعا

للتكوين، ويكون العمل بذلك- فرصة للتفكير والبحث بالنسبة لمن هم معنيون بإنجازه.⁶

¹ Dimitri Weiss : op.cit, p 415

² Idem, p 426

³ Idem, p 427

⁴ Louis Marchand ,Nancy Lauzon : **Formation avec Tic en milieu de travail** , REFAD , p 15 .

⁵ chevrier : **La formation qualifiante et transférable en milieu de travail**, Analyse commandée par la commission du marché du travail, Mars 2005, p 4.

⁶ Idem , p 06

المطلب الرابع : تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت المفاهيم التي تشير إلى تقييم الأداء فهو قبل كل شيء نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل. وقد ذهب البعض إلى عده:

- العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير محددة ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير".¹

- كما وصف بأنه نظام رسمي لقياس والتأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل".²

- أيضاً هو " عملية تحليل أداء العاملين لعلمهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى".³

ومن ثم فإن تقييم الأداء هو عملية يحاول من خلالها المقيم تحليل أداء الفرد بكل ما تعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لديه والعمل على تعزيزها والكشف عن مواطن الضعف والعمل على مواجهتها أو تحسينها ضماناً لتحقيق فاعلية المنظمة حاضراً ومستقبلاً.⁴

وأن التركيز في تقييم الأداء حسب ما توحىه أغلبية التعاريف منصب على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي للفرد مع الأداء المستهدف⁵ وذلك بالاعتماد على معايير كالحجم ، الكمية ، السرعة، الجودة، التكلفة والاستمرارية، إلا أن تقييم الأداء يتجه أيضاً للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل، وهو بذلك يهتم بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة التالية: الفرد القائم بالعمل، العمل نفسه، الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، فتقييم الأداء لا ينصب على أداء الفرد فقط بل حتى العناصر الأخرى التي ساهمت في أداء الفرد على اعتبار أن نتائج الأداء هي محصلة عمل الفرد والعوامل الأخرى المؤثرة عليه منهم الأفراد الزملاء، المشرفون، ظروف العمل، الأجهزة والموارد والنظم والسياسات⁶

ولعل ما أشار إليه أحد الباحثين ما يؤيد هذه الفكرة؛ فحسبه كان ينظر تاريخياً للأداء الوظيفي على أنه يعد من نشاطات المهمة الجوهرية، وأن هذا النوع من الأنشطة تحدد بشكل معتاد في عملية تحليل وتقييم الوظائف التي تركز على المهام الروتينية وتخمين أهميتها وتكرارها وما شابه ذلك، وهو ما أطلق عليه اسم المعيار الوحدوي في موضوع الأداء حسب رأي Kahya, Lievens وآخرون سواء في عملية تقييم الأداء أو تحليله وحتى دفع المكافأة، أي أن تقييم الأداء هنا يعتمد على بعد واحد فقط في عملية التقييم وهو أداء المهمة الجوهرية للفرد العامل، لكن مع الوقت تغيرت النظرة والتعامل مع الأداء

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي: مرجع سابق، ص 45.

² غني دحام الزبيدي، هديل علي عبد: كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، 2013، مجلد 19، إصدار 73، ص 68.

³ كامل شكير الوظيفي : أثر عدالة نظام تقويم الأداء في تحسين فاعلية الأداء التدريسي، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية ، 2007، مجلد 14، عدد 2، ص 50.

⁴ غني دحام الزبيدي: مرجع سابق ، ص 68.

⁵ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 171.

⁶ مرجع نفسه .

الوظيفي لتحل محلها النظرة متعددة الأبعاد له وذلك حسب رأي العديد من الباحثين منهم Campbell، Motowidlo، Borna الذين يرون أن الأداء الوظيفي في طبيعته متعدد الأبعاد.¹ هذا وتتم عملية التقييم في اغلب الشركات من المشرف المباشر على اعتبار أنه الشخص الأكثر تعاملًا مع العامل والأقدر من غيره على تحديد وتحليل أدائه. هذا ويستعين المشرف أيضا بوجهات نظر الزملاء والتقييم الذاتي حيث يمكن للعاملين أنفسهم من تقييم أدائهم، كما تتجه بعض الشركات إلى الاستعانة برأي الزبائن في ذلك خاصة أن الزبون يكون في الموقع المؤهل لتقييم جودة خدمات ومنتجات المنظمة والتي تمثل نتاج أداء عاملها.²

ومع سعي الشركات نحو تحقيق الأداء المتميز اتجهت الأنظار إلى الاهتمام أكثر بموضوع الأداء والاستفادة ما أمكن منه بإخضاعه لعملية منظمة تضمن الارتقاء به إلى مستوى الأداء المتميز خاصة على مستوى الموارد البشرية، ذلك أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعالته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للتميز في الأداء على أن يتم ربط ذلك كله بأهداف المنظمة، وأن المنطق في ذلك يدعو إلى التوجه نحو ما يسمى بإدارة الأداء، حيث يعد تقييم الأداء حلقة مهمة في عملية إدارة الأداء.³ إن إدارة الأداء الفاعلة تتطلب العديد من الشروط ليس فقط في وضع المعايير وتقييم أداء العاملين في ضوءها إنما أيضا في كيفية توجيه الأداء وتحسينه،⁴ وهو ما يوحي بأن إدارة الأداء هي قبل كل شيء عملية يتأكد من خلالها من توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي بذلك " منهج متكامل موجه نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين للأداء الفعال".⁵ وتتبع أهمية إدارة الأداء من حيث:⁶

1. علاقتها الوثيقة بمنهج إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق متطلباتها.
2. تركيزها على أداء العاملين والذي يعد عنصرا مهما يمكن من خلاله تحقيق العديد من الوظائف منها التحفيز والتدريب وغيرها.
3. إحداث التكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
4. مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز.

المطلب الخامس : تسيير المعارف: الممارسة الحديثة في تسيير الموارد البشرية

يلعب تسيير الموارد البشرية دورا مهما في خلق القيمة بالمؤسسة، ويسهم في جعل المؤسسة أكثر تنافسية في ظل المحيط الحالي الذي يتسم بالتعقيد المتزايد والتقلبات القوية والمتسارعة وذلك من خلال تسيير الثروة الكامنة في هذا النوع من الموارد ممثلة في المعارف . "ويرى Davenport & Pronzack أن منظمات الأعمال الحديثة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية قد توجهت لزيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل"،⁷ وهو ما يشير إلى الممارسة الحديثة في تسيير الموارد البشرية وهي تسيير المعارف.

¹ عامر علي العطوي، سعد علي الغنزي: فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد 8، اصدار 31، ص5.

² سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي، مرجع سابق ، ص 155.

³ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مرجع سابق، ص 171.

⁴ سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية . مدخل استراتيجي، مرجع سابق ، ص 155.

⁵ ايداع علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية مناهج و طرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010، ص 145.

⁶ مرجع نفسه ، ص 147.

⁷ هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات التجديد والإبداع في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، عدد 2، ديسمبر 2010، ص162.

وقبل الشروع في بيان مفهوم تسيير المعارف ومضمونه يجدر بداية الوقوف عند مصطلح المعرفة من جانب مفهومها، أبعادها وأنواعها.

أو لا. مفهوم المعرفة

1. تعريف المعرفة :

بالنظر إلى أدبيات المعرفة يمكن تصنيف اتجاهات الباحثين إزاء مفهوم المعرفة في عدة اتجاهات منها من يعرفها على أساس النوع، وفي هذا السياق هناك من الباحثين من ينظر للمعرفة نظرة جزئية عبر شقها الضمني فقط: فهي "حالة ذهنية متغيرة باستمرار تكون عملياتها المترابطة والمتفاعلة فطرية قي العقل الإنساني والخبرة التي يمتلكها الأفراد"¹

حسب Barnes: هي "مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف"²

وهناك باحثون آخرون ينظرون إلى المعرفة عبر شقها الظاهري والضمني معا وفي هذا السياق نورد أيضا مجموعة من التعاريف :

حسب Barnes: هي "تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفرعية لانجاز فعل بشكل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو ظاهرة"³

حسب Mphahlele kanikia: هي "مزيج من الخبرة، القيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقسيم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير. وبعبارة صريحة أكثر انها معرفة الكيف"⁴

حسب Prusak Davenport: هي "مزيج من الخبرة، القيم، المعلومات وبصيرة الخبرة التي تقدم إطار لتقييم ودمج خبرات ومعلومات جديدة، كما أنها تنشأ وتطبق في عقول العارفين، وفي المنظمات تصبح المعرفة جزء لا يتجزأ ليس من الوثائق أو المخزونات فقط إنما أيضا من الروتين، العمليات، الممارسات والمعايير المنظمة"⁵.

وبخلاف التعريفات الواردة، هناك من الباحثين من يعرف المعرفة على أساس التمييز بينها وبين المعلومة والمعطاة أو البيانة، وفي هذا الصدد نوجز مجموعة من التعريفات:

حسب Henderson و Harris: أن "المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساس الابتكار"⁶

حسب Peter Drucker: بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"⁷

¹ توفيق سريع علي باسردة: تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 27

² هيثم علي إبراهيم حجازي: قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 40

³ غسان عيسى العمري: الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص 29

⁴ مرجع نفسه.

⁵ هيثم علي إبراهيم حجازي: مرجع سابق، ص 42

⁶ مرجع نفسه، ص 40

⁷ توفيق سريع علي باسردة: مرجع سابق، ص 27

حسب Stettner : هي "عملية تراكمية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للاستخدام في معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فالمعرفة يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها"¹.
ويظهر الاختلاف واضحا بين المعلومة، المعرفة والمعطاة وأيضا الحكمة بدليل النماذج المستخدمة في الأدبيات المرتبطة بتسيير المعلومات والمعارف خاصة تلك التي تظهر في شكل هرمي أو على شكل سلسلة خطية ؛ تظهر الحكمة في قمة الهرم وتمثل *une stade ultime de l'évolution cognitive* أما المعطيات فتتشكل من الأحداث، الملاحظات، العناصر الخام، ويمكن أن يكون للمعطيات معنى، وإذا لم تخضع للمعالجة فإن موقعها يبقى في قاعدة هرم المعارف.

وتقع في المستوى الوسط للهرم المعلومات والتي تتشكل من معطيات معالجة تحمل معنى، وهي تجيب على أسئلة من نوع: من؟، ماذا؟، متى؟، أين؟ (الشخص الذي يبحث عن إجابات لأسئلة من هذا النوع هو شخص يبحث عن معلومات).

أما المعارف فتظهر في مستوى أعلى من مستوى تواجد المعلومات وأقل من مستوى تواجد الحكمة، وهي تجيب على أسئلة من نوع كيف؟ ولماذا؟
وبرأينا فإن أهم العناصر التي ينبغي مراعاتها حتى يمكن تمييز المعرفة عن المعطاة وبخاصة المعلومات والحكمة ما نستخلصه من التعاريف التالية:

- المعلومة هي مجموعة من المعطيات موجودة في سياق معين، أما المعارف فهي معلومة بدلالة معينة *l'information + Signification*

- المعرفة هي معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات.
- المعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المهنيين بها، وإذا لم تخضع إلى الاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة.
- المعرفة هي معلومات منظمة، قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة.²

فالمعرفة هي : - معلومات لها معنى .

- مفيدة .

- قابلة للاستخدام والتطبيق في حل مشكلة معينة. وإجمالا يمكن القول أن :

المعرفة هي نتاج لمعالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات الذي يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.

2. تصنيف المعارف :

• من حيث قابلية المعارف للنقل والتعبير أو الظهور :

ونشير إلى أقدم تصنيف للمعارف والمقدم من قبل "Michael Polany" في الستينات حيث يشمل

المعرفة الصريحة أو الظاهرة و المعرفة الضمنية.³

1- المعرفة الضمنية: وهي معرفة غير رسمية، شخصية جدا، متواجدة في عقول من يتمتعون

بإطلاع وخبرة واسعة، غير مرمزة مما يجعل عملية تشكيلها صعبة ويجعل عملية نقلها وإشراكها مع الأفراد صعبة أيضا.

¹ مشعان السلماني الشمري: تطوير نظم المعلومات الإدارية في إدارات التربية والتعليم للبنات بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص29.

² محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 19.

³ Michel grundstein : *Le Management des Connaissances dans l'Entreprise*, Problématique, Axe de progrès, Orientations, MG conseil, juillet 2002, disponible sur <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf> (consulté le 12/5/2012),p7

لا تظهر بعضها من خلال الحوار والنقاش. وهي المعرفة التي أشار إليها Polany في العبارة التالية : "أننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول" «we know more than we can tell»¹، تخسر المنظمة إذا غادر حاملها، وإذا لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة لأنها ستبقى محدودة الاستخدام والفائدة والقيمة ومتاحة لحاملها فقط . وتشمل: وجهات النظر، المفاهيم، الأحكام، الفرضيات، المعتقدات، القيم، التصور، الانطباع...
2- **المعرفة الظاهرة:** وهي معرفة رسمية، مرمزة، قابلة للتشكيل والنقل والتقاسم فيما بين الأفراد، منظمة في وثائق، برامج، إجراءات، موازنات، أرشيف، أقرص مضغوطة، وهي أيضا معرفة قابلة للتقليد من الآخرين، تكتسي أهمية لدى المنظمة لكن ليست بالدرجة التي تكتسيها المعرفة الضمنية.

• من حيث مصدر الحصول عليها:

1- **المعرفة الداخلية:** هي المعرفة التي تنشأ، تحول وتسير داخل المؤسسة من طرف الأفراد المتواجدين بها، من خلال تفاعلهم فيما بينهم عن طريق: المؤتمرات الداخلية، الحوار، التعلم بالعمل. وتتمثل فيما يكونه الفرد لنفسه من خبرات متراكمة، دوافع، اتجاهات، أهداف، قرارات وخيارات.
2- **المعرفة الخارجية:** وهي المعرفة التي تنشأ ويستمددها الأفراد العاملون في المنظمة من مصادر تتواجد بالمحيط الخارجي للمنظمة "المعارف المحيطة" وهي تشكل الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والإعلام في تيسير الوصول إليها منها: المعارف عن السوق، المنافسين، التكنولوجيا المستخدمة، خصائص واتجاهات الزبائن... حيث يعمل الأفراد من خلال تفاعلهم، قدراتهم الإدراكية والحسية ومن خلال الخبرة والذكاء على معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحيط الخارجي وتحويلها إلى معارف يستفاد منها لتحقيق أهداف المنظمة.

• حسب الميدان :

1- **المعرفة التقنية:** وهي المعرفة الخاصة بوظيفة معينة (Métier) يمارسها الفرد، يكتسبها من خلال التكوين الأولي والتكوينات المكملة في الميدان. هذا النوع من المعارف جزئيا فقط منه يخص المؤسسة .
2- **المعرفة التنظيمية:** وهي المعرفة التي تسمح للفرد بممارسة مهنته داخل المؤسسة كالمعارف الخاصة بوظيفة التموين، يعرفها kogut و zander : بأنها نتاج تراكم الأنشطة على مدى سنوات وخلالها تتفاعل المعارف الفردية لأعضاء المنظمة في كتلة جماعية. وهذه المعارف تعد مصدرا للميزة التنافسية لتطویر الأداء².

• حسب Michel Zack (1999):

1- **المعرفة الجوهرية (الأساسية):** هي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي لا يضمن للمؤسسة قابليتها للتنافسية طويلة المدى، لكنه يكون أساسيا لتشغيل الصناعة.
2- **المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وليست من نفس مستوى النطاق أو الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إنما هي متميزة عن معرفة المنافسين بشكل يجعل لديها مركز تنافسي في السوق أو متميزة في شريحة سوقية.
3- **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، هذا النوع يؤدي إلى الابتكار ويجعل الشركة رائدة في السوق عن غيرها من الشركات.

¹ Alexandre PELLATON : *théorie de la firme*, I.A.E Montpellier, 2006.

² Marion Brivot: *le contrôle de l'utilisation des connaissances organisationnelles dans les firmes de services professionnels*, comptabilité et environnement, disponible sur <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/32/10/PDF/p116.pdf> (consulté le 22/4/2012), p5.

• حسب سعة و مستوى الحيازة: المعرفة الفردية والجماعية والتنظيمية.

3. نحو الأهمية الإستراتيجية للمعرفة:

في هذه السنوات مع القوة المفاجئة غير المنتظرة تم التأكيد في المؤسسات على أن تسيير المعارف يمثل رهانا مهما وذلك لسبب يعود إلى أهمية المعارف في حد ذاتها. فلا يعد الشيء موضوعا للتسيير إلا بوجود تأكيد مسبق على أهميته والتي تعود إلى الخصائص المميزة له عن غيره من موارد المؤسسة.¹

1-المعرفة كرسامال اقتصادي : يوجد اليوم في العالم الاقتصادي اتجاه قوي ومعروف يشير إلى أن القيمة السوقية للمؤسسة لا ترتبط بقيمتها المحاسبية من خلال حسابات الاستغلال فهناك حاليا مؤسسات ك: Microsoft و Amazon لديها وسائل أخرى لحساب قيمتها تركز على مفهوم رأس المال الفكري، اللامادي أو رأسمال المعارف، كما أن تسيير المعارف ينظر إليه على أنه تسيير مالي لتقويم وتراكم هذا النوع الجديد من رؤوس الأموال.

2- المعرفة كمورد استراتيجي : مع الأنماط الجديدة لتنظيم العمل في المؤسسة ما بعد التaylorية كالتسيير بالأهداف، العمل التعاوني أكدت أهمية ممارسات الفاعلين في عمليات إنتاج السلع والخدمات، واعتبرت المعارف والممارسات كموارد أساسية لتعظيم تلك العمليات، فلم تعد إنتاجية العمل ترتبط بقوة العمل ولا أداة الإنتاج فحسب بل أصبح لها علاقة أيضا بالمعارف، فهذه الأخيرة تعد اليوم موردا استراتيجيا للإنتاجية.

3- المعرفة كعامل استقرار : مع حالات الاضطراب التي يعيشها المحيط الاقتصادي والتنافسي اليوم من شمولية المنافسة، التعديل في معايير التنافسية، تسارع وتيرة الإبداع ... أصبحت المؤسسات مجبرة على سبق الحدث لارده (proactive) وبحاجة إلى قيم من خلالها تضمن شرعيتها واستقرارها، وأن وجودها يكمن في ثقافتها وارثها المعرفي الخاص، فالمعارف تشكل اليوم عامل استقرار في ظل محيط سمته الاستقرار .

4-المعرفة كعامل مساهم في خلق ميزة تنافسية: وترتبط هذه الخاصية بالمنظور الجديد إلى المؤسسة على مستوى السوق التنافسية إذ لم يعد للمؤسسة خيار للبقاء في ظل المحيط التنافسي ما لم تضمن لربائتها إنتاج أحسن من منافسيها فالإنتاج وحده لا يكفي ولكن التميز فيه أيضا هو ما يحتاجه الزبون، فمنهج (démarche) الجودة لا يمنح المؤسسة ميزة تنافسية كافية إنما المطلوب من المؤسسة إدماج رأسمالها الممارسات والخبرة في إنتاجها.² وهو ما يؤكد على أهمية المعرفة - بتوظيفها- من حيث أنها تشكل مصدرا مهما لتحقيق هدف استراتيجي هو الميزة التنافسية.

كما أن "محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات أظهرت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات، المعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية".³

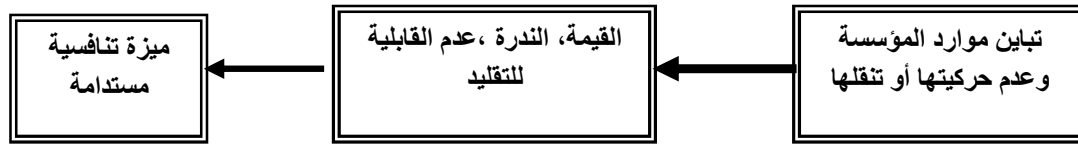
¹ Jean Louis Ermine : **La gestion des connaissances , un levier stratégique pour les entreprises** . centre des études de Saclay ,france ,disponible sur : <http://www.irit.fr/IC2000/ACTES/texte-ermine.html> (consulté le 24.4.2012),sans page

² Idem

³ سملاي يحييه، سعدي وصاف: التسيير الاستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، 12-13/11/2005، كلية العلوم ق والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 45.

ضف إلى أن المقاربة المبنية على الموارد والمهارات حددت المنظور إلى المؤسسة مدركة إياها بمواردها الداخلية لا بمنتجاتها وأسواقها¹، حيث تتصورها على أنها "جملة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن باقي المؤسسات"². ومن ثم فإن المعرفة التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية تحمل خصائص إستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة³ وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد ولكي يصبح إستراتيجيا ويؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية دائمة يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة⁴ ذو قيمة، نادر، غير قابل للتقليد، غير قابل للإحلال. كما في الشكل أدناه:

شكل رقم 10 : المنظور المرتكز على الموارد حسب Barney



المصدر:

Jean pierre Booto Ekionea :la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu, une analyse par la théorie des ressources , 14 mai ,72e congrès de l'Acfas, université de Quebec, Montréal, 2004, sans page

• **الندرة:** يكون المورد نادرا إذا كان متاحا فقط لدى عدد محدود وقليل من المنافسين، والمعرفة نادرة كون أن جزء هام منها يمثل حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفة التطبيقية (ممارساتهم).⁵ فالموارد البشرية للمؤسسة ضرورية لكنها لا تشكل معيار للميزة التنافسية كونها متاحة لكل المؤسسات وأن القيمة الحقيقية منها تبرز في الرصيد المعترف والمميز من المعرفة والمهارات التي تحوزها الكفاءات منها والتي عادة ما تكون نادرة في المؤسسات، ومن ثم تشكل ندرة هذا النوع من الموارد البشرية التحدي الحقيقي أمام منافسيها.⁶

• **القيمة:** يكون المورد قيما إذا ساهم في إعطاء قيمة للسلع والخدمات في نظر العميل وبالأخص عند إدراكه بأنها أعلى من قيمة السلع والخدمات المقدمة من المنافسين مما يسمح ذلك للمؤسسة بالتموضع التنافسي مقارنة بمنافسيها (قيمة تنافسية)، كما يكون قيما إذا ساهم في خلق القيمة للمؤسسة حيث يسمح استخدامه باقتناص الفرص وتجنب التهديد المحتمل في المحيط التنافسي.⁷

• **صعوبة أو استحالة التقليد:** إن الصعوبة أو الاستحالة التي يجدها المنافسون في تقليد الموارد المولدة للميزة التنافسية تعود إلى تعقيدها وانحلالها في الروتينات والممارسات اليومية للمؤسسة (ظرف تاريخي خاص بها) الأمر الذي يمنحها القوة لمقاومة التقليد، والمعرفة تمتلك هذه الخاصية.⁸

¹ Dominique Puthod ,Catherine Thevenard: **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources** , disponible sur : <http://www.strategie-aims.com> (consulté le 02-07-2012) , p2

² عبد الملوك مزهودة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات تنافسية، مجلة الباحث، ورقة، 2006، العدد4، ص 92

³ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 214

⁴ Dhikra chebbi Nekhili :**la contribution de la théorie fonde sur les ressources à l'explication du choix de la forme organisationnelle en matière d'investissement en R& D à l'étranger par les firmes multinationales** ,cahier de FARGO n° 106 1102 , P 03

⁵ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص 215.

⁶ احمد بلالي: **تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة**، الملتقى الولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسية للمؤسسات والاقتصاديات، 12.13.نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 135.

⁷ Stephane A Tywoniak : **le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique**, disponible sur : www.google.fr (consulté le 28-6-2012), P09

⁸ شريف حمزاوي، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز إطار نظري وفرضيات الحديثة، مجلة التواصل، 2009، جوان، عدد 24، ص 14.

بالإضافة إلى¹:

- صعوبة تفسير وفهم العلاقة القائمة بين مورد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والميزة التنافسية المحققة.

- المراحل العملية التي أسهمت في تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية معقدة كونها تلتف حول مظاهر اجتماعية يصعب تقليدها كالعلاقات بين الأفراد والتفاعلات المختلفة فيما بينهم (صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات)

ثانياً. محاولة تعريف تسيير المعارف

يعد تسيير المعارف من المفاهيم الغامضة في التعريف، هذا المفهوم الذي تطور بشكل سريع خلال سنوات 1990² خاصة مع كثرة الكتابات حول الإستراتيجية المركزة على الموارد واعتبارها للمهارات والأصول اللامادية على أنها أسس الميزة التنافسية حيث أصبح ينظر إلى تسيير المعارف كمقاربة رسمية تحتل مكانة هامة داخل المؤسسة الحديثة³.

ويعتقد Wilson (2002) أن الغموض الذي يحوم حول المصطلح يكمن في الاستعمال المراد في Utilisation Synonymique للمصطلحات المكونة لموضوعه وهو المعرفة⁴ فهي تأخذ العديد من المصطلحات باللغة الفرنسية كما تظهر أحياناً بصيغة الجمع وأحياناً أخرى بصيغة المفرد فنجد للمصطلح الإنجليزي knowledge عدة مصطلحات باللغة الفرنسية هي savoir أو savoirs و Connaissance أو Connaissances زد إلى أن المصطلحين Gestion و Connaissance -حسب- Jimenez-Candia من المفاهيم المجردة وأن ما ينبثق منهما سيكون حتماً مصطلحاً مجرداً⁵.

ومع غياب فرع علمي متخصص دفعت نماذج التفكير الخاصة بتسيير المعارف (النموذج التكنولوجي والنموذج التسييري) بالباحثين والمختصين إلى تقديم العديد من الإصدارات والبحوث العلمية فيما يتعلق بتسيير المعارف ولم تفرز إلا المزيد من التناقضات والشكوك والغموض حول المصطلح⁶. ومن ثم يمكن القول أن ما ورد من تعريفات للمصطلح هو في الحقيقة محاولة لتعريفه خاصة وأن الإطار الأكاديمي يقضي بداية الوقوف عند المصطلح لتحديد معالمه الرئيسية قبل الخوض في دراسته وبشكل معمق. ونورد في هذا المجال العديد من التعاريف منها من تكتفي بالإشارة إليه كعملية أو ما يوحي إليها من حيث مضمونها الذي يعبر عن وجود خطوات للوصول إليها، مع التركيز أكثر على الهدف الذي يسعى تسيير المعارف إلى تحقيقه كالتعاريف التالية:

- "هي جملة من الممارسات التي تهدف إلى إنشاء وتنظيم والاستفادة من المعارف لتحسين الأداء التنظيمي."⁷

¹ فريد كورتل، موساوي زهية، خالد خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة ، 23، 25 أبريل 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 13.

² Centre canadien de gestion sur l'organisation apprenante , **introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique** , 4 Avril 1999, disponible sur : <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SC94-117-1999F.pdf> (consulté le 23-09-2012), p2

³Réal Jacobs, sébastien Harvey :**La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel**, Revue d'analyse comparée en administration publique, université de Québec, 2005, vol 12, N°2, P12

⁴Romain Tursi : **Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel**, essai de maitrise en Administration des affaires, université LAVAL, faculté des sciences de l'administration, Québec, 2006, P13.

⁵ Idem, P18.

⁶ Michel Grundstein : **De La capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise**, les fondamentaux Du knowledge Management, 2003, disponible sur: [http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/INTKM0304\(finalversion\)modifiee.PDF](http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/INTKM0304(finalversion)modifiee.PDF) Juillet (consulté le 26-06-2012) , P02

⁷ Centre canadien de gestion sur l'organisation apprenante :op.cit, p2

- "عملية متعددة التخصصات تهدف إلى استغلال أحسن للموارد اللامادية التي تمثل المعارف من خلال اكتسابها، تحديدها، بثها ومن ثم استغلالها."¹

- عملية من خلالها تحاول المنظمات أن تستثمر من مواردها اللامادية ... وهذا ما يتطلب تقاسم المعارف بين العاملين، المصالح، الفروع، وبين أيضا مختلف الجهات كالمنافسين، الموردين، الزبائن، الهيئات، بهدف إنشاء أو تكوين أحسن الممارسات.²

- جملة من عمليات تقييم نشاط ومهارة المؤسسة بالتركيز على حركة ورسملة المعارف المتولدة من استعمال تكنولوجيا المعلومات.³

- "عمليات جذب وتسجيل الخبرة الجماعية للمؤسسة مهما كان مكان تواجدها، ومن ثم إعادة توزيعها بشكل يسمح بتحقيق أفضل المنافع"⁴

ومنها من تخط بينه وبين المناهج والمقاربات، كالذي يرى صاحبه بأنه: "مقاربة نظمية لتحديد، إدخال، تحويل واستعمال المعارف لوضع وإنشاء والحفاظ على الطبيعة التنافسية للمؤسسة".⁵

أيضا هو: "منهج استراتيجي متعدد التخصصات يسعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الاستعمال الأعظم لمورد المعارف".⁶

كما يعد: "منهج تنظيمي لاستخدام الوسائل والعمليات المسهلة لتقاسم المعارف بين أعضاء المنظمة"⁷

وبالنسبة لنا - وعلى حد قول الأستاذ الدكتور حيرش عيسى- أن أنسب التعاريف التي تخص مفهوم التسيير تلك التي تركز على الطابع الوظيفي له كون أن الوظيفة توحي بكل ما يتعلق بالتسيير خاصة من جانب جمع المهام والعمليات على أساس تجانس معين ودرجة تعقيد معينة.

ونورد في هذا المجال التعريف الذي قدمته Nathalie Depuis Hepner وهي مسيرة وظيفة تسيير المعارف بفرنسا في شركة Ernst et Young فحسبها يمثل تسيير المعارف وظيفة تضع الموارد البشرية كمركز مشروعها لخلق القيمة بالتركيز على خلق واستغلال ما يسمى بالمنجم الفكري للمؤسسة.⁸

أيضا التعريف المقدم من Jean Yves Prax الذي يرى بأنه: "تسيير لدورة حياة المعرفة منذ بروز الفكرة مرورا بتشكيلها، تصديقها (Validation)، بثها إلى غاية استعمالها وتقييمها".⁹

ثالثا. عملية تسيير المعارف : المضمون

يتحدد مضمون عملية تسيير المعارف حسب المقاربة المتبناة .

العديد من المؤلفين بادر وإلى وضع شكل لعملية تسيير المعارف: كـ Mc و Gupta A.K ،Duizabos حددوا ثلاث ميادين لعمل المعارف: خلق المعارف، رأسملتها، وتحويلها. Pentland قسم عملية تسيير المعارف إلى عمليات فرعية، خلق، تنظيم، خزن وتوزيع المعارف. Reix Rober أضاف مرحلة أخرى هي: تطبيق المعارف حيث يسمح بتحسين أداء المنظمة .

¹ Romain Tursi, Op.cit., P18.

² Idem, p17.

³ Sébastien HoF : **le Knowledge management**, note de Synthèse en psychologie du travail et Nouvelle technologie, université de MetzNancy2.

⁴ Florence Jochemczak, : OP. Cit, P11.

⁵ Bars Baillie, Stu Bercker, Cindy Hussey et autres : **cadre de gestion des connaissances**, 2010, P2

⁶ Romain Tursi, OP. Cit, P18.

⁷ Sebastien HOF : OP. Cit, Sans Page.

⁸ Nathalie depuis-Hepner : **les hommes et la mémoire vive de l'entreprise**, le quotidien de l'économie : l'art du management de l'information, les Echos, n° 18.020, les Echos,1999,p VII.

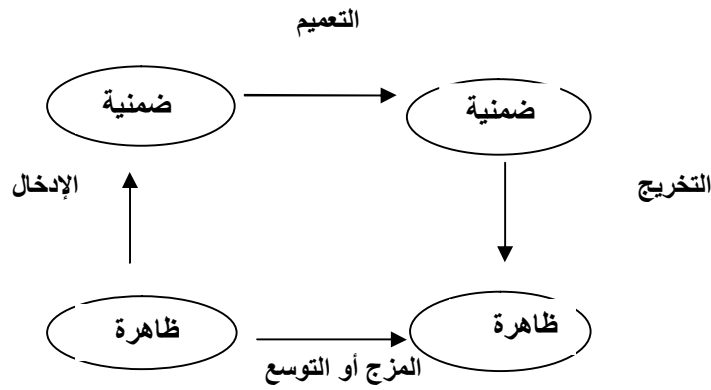
⁹ Stéphane Jacquet : **le management des connaissances, des clés pour comprendre** (1ère Sept 2010).

وحسب نفس المؤلف، لا يكف لنجاح تسيير المعارف أن نعمل على تراكم المعارف، إذ لا بد من تحويلها إلى ممارسة بمعنى استعمال المعارف : ويعني أكثر تحويل المعارف إلى أدوات عمل إلى طرق وإجراءات لضمان استمرارية استعمالها.¹

وانطلاقاً من أعمال هؤلاء اقترحنا عملية تدور حول ثلاث مراحل :خلق المعارف، بث وتقاسم المعارف،تطبيق أو استعمال المعارف.

1- إنشاء أو خلق المعارف: حسب Nonaka و Takeuchi، يعني إظهار واستغلال القدرات الخاصة بإنشاء و تعبئة المعارف المتحصل عليها من عمال مؤسسة ما.² إن أعمال هؤلاء سمحت بتحديد ميكانيزمات الإنشاء من خلال المصفوفة المشهورة لهما كما هو ظاهر في الشكل أدناه وانطلقا في ذلك من افتراض مفاده : "أن المعارف تنشأ من مختلف التفاعلات الممكنة بين المعارف الضمنية و المعارف الظاهرة"³

شكل رقم 11 : مصفوفة إنشاء المعارف لـ Nonaka و Takeuchi



المصدر: Ben sedira Hassina :op.cit,p28

إن إنشاء المعارف يتم من خلال تحويلها، ويظهر في الشكل أربع طرق للتحويل:⁴

- **التعميم:** هي عملية تحويل المعارف الضمنية لإنشاء معارف ضمنية جديدة ، وفي هذا المجال يتواصل الفرد الحامل للمعارف مع الفرد أو الجماعة التي ستنتقل إليها معارفه .
- **التخريج:** تسمح هذه العملية بتحويل المعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة في شكل مفاهيم، نماذج وفرضيات. وتدعم هذه العملية بواسطة التكنولوجيا التي تسمح بالاتصال الكتابي فيما بين الأفراد ك: قوائم البث (Listes de diffusion)، التعلم الإلكتروني، الرسائل الإلكترونية ، Groupeware ...

¹Ben Sedira Hassina : **la gestion des connaissances dans la recherche agronomique en Algérie . Evaluation des besoins** , par Issolah Rosa , Magistère en Ingénierie de systèmes d'information et du document électronique (ISIDE) , Ecole national supérieure d'informatique, 2008, P 27 .

² Idem, p8

³ Jean Heutte : **institutionnaliser le management de la connaissance via des communautés virtuelles pour valoriser la richesse humaine des enseignants du 1er degré**,DESS en communautés virtuelles et management de l'intelligence collective, Campus virtuel Tic ,université de Limoges,France , 2002,p5

⁴ Ben sedira :op.cit,p28

• **الإدخال :** وفيها تحول المعارف الظاهرة إلى معارف ضمنية وينظر إلى هذا التحول كعملية تعلم بالوثائق، التعلم اليدوي.

• **المزج:** وهي عملية إنشاء معارف ظاهرة انطلاقا من المعارف الظاهرة المكتسبة من خلال مختلف قنوات الاتصال، فباستخدام لغة مشتركة تمزج المعارف الظاهرة لتنتج معارف جديدة. وحسب Nonaka و Takeuchi يقع إنشاء المعارف في ثلاث مستويات: الفرد، الجماعة والمنظمة ككل، ويؤكدان على أن المنظمة يستحيل عليها إنشاء المعارف لوحدها من دون مبادرة من أفرادها وتفاعلهم داخل المنظمة، فالمعرفة حسبها يمكن توسيعها وبلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، النقاش و تبادل الخبرات. ومنه يمكن القول أن المعارف الجديدة لا يتم توليدها إلا من خلال الأفراد و أن المنظمة دورها يكمن هنا في مساعدة هؤلاء على ذلك من خلال خلق بيئة ملائمة ومشجعة لإنشاء المعارف.

وبهدف ضمان العملية الديناميكية لإنشاء المعارف أدخل الباحثان مفهوم " Ba " وهو فضاء لتقاسم المعارف، يمكن أن يأخذ شكلا ماديا كالمكتب أو افتراضيا كالرسائل الإلكترونية، أو فضاء فكريا كتقاسم الخبرة و الأفكار... أو يتم المزج بين هذه الأشكال كلها. وحسب A. Bonfour فإن Ba بمثابة أرضية (plate forme) لإنشاء المعارف تسمح بإنشاء علاقات بين الأفراد والجماعات وبين الجماعات والمنظمة.¹ إن فكرة إنشاء المعارف يعد تجسيدها في الواقع أمرا صعبا خصوصا مع ثقافة المنظمة وعادات العمل عند الأفراد فيها. ومع وجود نزاعات فيما بينهم ورفضهم المشاركة بمعلوماتهم، فهي تتطلب توجيه المنظمة نحو نمط العمل على الشبكة fonctionnement en réseau ، ومن ثم فهي ضد فكرة الهياكل التقليدية الهرمية.²

2- بث وتقاسم المعارف : بعد إنشاء المعارف، يتم نشرها بين الأفراد بنقلها، تقاسمها ثم تنقيتها على أساس الأهمية ثم على أساس السرية ثم الاستعجال وأخيرا الصلاحية.³ ويعد تقاسم المعارف في كثير من الأحيان صعبا باعتبار أن المعارف في حد ذاتها تشكل مركز قوة داخل المنظمة لحاملها وأن تقاسمها مع الآخرين سيؤدي إلى فقدانه ذلك المركز. وحسب دراسة أجراها مركز الجودة والإنتاجية الأمريكية APQC توصل إلى وجود عوامل تدفع بالأفراد إلى قبول تقاسم المعارف مع الآخرين وإراديا منها : الشبكات غير الرسمية، شخصية المسير حيث يفترض أن يكون مثلا لتقاسم المعارف ، ثقافة المنظمة ، أشكال العمل حيث يفترض بدورها أن تكون مشجعة هي أيضا لتقاسم المعارف . كما يشكل أيضا إنشاء خلايا لسريان المعارف أو ما ندعوه بجماعات التطبيق عاملا آخر له أثر بارز على تقاسم المعارف، حيث تتشكل هذه الجماعات من مجموعات من الأفراد تربط بينهم مصالح مشتركة هي تقاسم المعارف حول موضوع محدد ومعين.⁴

3 – تطبيق المعارف : تعد هذه المرحلة جد مهمة في عملية تسيير المعارف، وحسب Reix Robert فإن المعرفة لا يمكنها خلق القيمة ما لم يتم تطبيقها، فهي التي تقود إلى تحسين أداء المنظمة بإدخال المعارف المتقاسمة في ممارسات الأفراد، الأمر الذي يحسن من مردودهم ويشجعهم على الأداء.

- وهناك العديد من الأسباب المفسرة لغياب استعمال المعارف المكتسبة، منها :
- غياب الثقة في مصدر الحصول على المعارف.
- عدم وجود وقت لاستعمال المعارف الجديدة .
- التخوف من المخاطرة خصوصا مع غياب مبدأ الحق في ارتكاب الأخطاء.

¹ Ben sedira :op.cit, p29

² Idem

³ بلجبل نادية: واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف ،مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية،قسم علوم التسيير،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004،ص48

⁴ Ben sedira :op.cit,p33

وحسب نفس المؤلف فإن تطبيق المعارف التطبيقية يتحقق بواسطة ثلاث آليات هي: التوجيهات المطورة انطلاقاً من المعارف الضمنية لمختصين ومن خلال التفسير، الروتينات التنظيمية، الجماعات المختصة المستقلة المكونة من مختصين في حل المشاكل المعقدة.¹

رابعاً. متطلبات تسيير المعارف

يقتضي تسيير المعارف أن تتوفر المتطلبات التالية:²

1- مطلب تكنولوجي :

يحتاج تسيير المعارف إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة لتحسين خلق المعرفة، تنظيمها، تقاسمها وتطبيقها، وفي الحقيقة تسمح التكنولوجيا بتحسين تسيير المعارف خاصة الظاهرة منها حيث يتم تقاسمها بشكل أفضل بواسطة التكنولوجيا كما تسهل نقل المعطيات باتجاه المعارف من خلال العديد من الأدوات التكنولوجية منها:³ قواعد المعارف كdocumentum، منافذ الخبرة:ASKMe، فضاءات التعلم المباشر:healthstream blackboard، التفاعلات المتزامنة أو التي تحدث معا في وقت واحد وهي الأدوات الاجتماعية على الخط ك Netmeeting ,webEx ,جماعات النقاش من خلال webcrossing ,perso, جماعات موقع ال- Web من خلال communispace أو news، فضاءات المشروع من خلال Outlook. عدد معتبر من هذه الأدوات يسمح بتحقيق التوازن بين المقاربات التكنولوجية والاجتماعية خاصة وان أغلبية المقاربات المبنية على التكنولوجيا تفشل في تسيير المعارف بشكل كبير بفعل تجاهلها المسائل المرتبطة بالأفراد في تسيير المعارف.⁴

كما تقدم تكنولوجيا المعلومات فرصة لخرن وتقاسم واسترجاع المعطيات والمعلومات لكنها لا تصبح معارف إلا بوجود فرصة لمناقشة تلك المعطيات والمعلومات، وهو الدور الحقيقي الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال تحسين تسيير المعارف؛ حيث يقتصر على معالجة المعارف الصريحة وترميزها كبيانات وأرقام الأمر الذي يجعل قيمة المعارف تتدهور وتراجع إلى بيانات.⁵ أشهر التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي ظهرت على الأفق لتخدم تسيير المعارف ما سمي بالمؤسسة 2.0 وهي عبارة عن جملة من التطبيقات المتاحة على الانترنت مبنية على ما يسمى بالمعلوماتية الاجتماعية informatique sociale وهي تأخذ عدة أشكال منها: les wiki : wikipedia les blogues ك Engadget، التشبيك الاجتماعي كfacebook، تقاسم الملفات بين الأعضاء ك youtube⁶ عموماً يظهر الشكل أدناه التكنولوجيا الرئيسية التي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز قدرة تسيير المعارف على أداء مهامه خاصة في مجال المحافظة على المعرفة، إنشائها وتجديدها .

¹Ben sedira : op.cit,p33,34.

²سوزان صالح دروزة : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن، 2008 ، ص 44

³ Nancy Dubois, Tricio Wilkerson : Op.cit, P34.

⁴ Idem , P35.

⁵ فريد كورتل ، موساوي زهية ،خالدي خديجة :الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس، حول اقتصاد المعرفة ،25،23أفريل2005، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن، ص7

⁶ Nancy Dubois, Tricia Wilkerson : Op.Cit, P34.

جدول رقم 4 : بعض من التكنولوجيات المستخدمة في مجال تسيير المعارف

توزيع المعارف	تقاسم المعارف
أنظمة المكتب معالج مكالمات بوابات web الرسائل الالكترونية أنظمة العمل المعرفي التصميم بمساعدة الحاسوب الحقيقة الافتراضية	أنظمة دعم القرار الجماعي التشارك المعرفي Internet أنظمة الذكاء الصناعي الأنظمة الخبيرة الشبكات العصبية المنطق الضبابي
إنشاء المعارف	الحصول على المعرفة وترميزها

المصدر: فريد كورتل وآخرون: مرجع سابق، ص8(بتصرف)

2-متطلب تنظيمي : ويعبر هذا المتطلب عن الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لتسيير المعارف بشكل فعال والتي تؤدي في النهاية إلى الحصول على قيمة اقتصادية عالية . ومثال ذلك وضع هيكل تنظيمي مسطح (Structure Plate) مشجع للعمل الجماعي والحرية في العمل .

3-متطلب اجتماعي : ويعبر عن ضرورة توفير الموارد البشرية اللازمة لتسيير المعارف مع التأكيد على ضرورة تأسيس شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد لتقاسم المعرفة .

يعتقد بعض المحللين أن مبادرة تسيير المعارف كثيرا ما تفشل لما يتم التركيز بشكل كامل على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلى حساب الأفراد، فالمعارف التي تشكل موضوعا للتسيير لا تنحصر في المعارف الصريحة إنما أيضا المعارف الضمنية المتواجدة لدى الأفراد، في أذهانهم سلوكياتهم وخبراتهم والتي تشكل العنصر الحاسم لتحقيق ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة. كما أن تسيير التكنولوجيا يتطلب أفرادا مؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات (TI)

حسب Dalkir: " فريق الحلم في مجال تسيير المعارف يملك معا مهارات في الاتصال، القيادة، في المنهجية، التفاوض وفي التخطيط الاستراتيجي، كما يحمل صفات عدة منها: يعرف المنظمة، ذو وجهة نظر، قادر على المخاطرة..."¹

ويعد وصف clamorous Rumizems للأفراد بالمؤسسة على أنهم رأسمال بشري التعبير المؤكد على أهمية وجوده واعتباره كمتطلب حتمي لتسيير المعارف حيث يمثل الركيزة الأساسية للمعارف ويتضمن:²

- مخزون من المعارف الظاهرة والضمنية
- قيمة المعارف: اعتبارا من أن رأس المال البشري يمثل وسيلة من خلالها يتم اكتساب واستخدام المعارف.
- تدفق المعارف: خاصة وأن المعرفة لا يمكن فصلها عن الأفراد تخضع للتطوير والتجديد والتبادل ولا تتوقف عند حد التخزين كالمعلومة التي تمثل رصيذا لا تدفقا.³

ولقد أكد المختصون في مجال تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية، ونظرية المنظمة على الدور الحيوي الذي يقوم به الأفراد في هذه المجالات، وهم أفراد ذوي معارف ومهارات عالية، إذ لا يكون هناك تسيير للمعارف من دون أشخاص يتولون إنتاج المعارف ومزج الممارسات واستغلالها وتجديدها.⁴ أشخاص من نوع خاص ذوي مهارات عالية، مغامرون، مستقلون، يكافؤون للأفكار الجديدة التي يقدمونها وليس مجرد تنفيذهم للمهام المسندة إليهم يطلق عليهم عمال المعارف " travailleurs des connaissances " .⁵

¹ Nancy Dubois, Tricia Wilkerson: op. cit ,P36

² Idem

³ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص174

⁴ Jean François Ballay :Tous managers du savoir !, édition d'organisation, 2002, P250.

⁵ Debra Amidon.:innovation et management des connaissances, édition d'organisation, Paris, 2000, P129.

- شخص يتولى خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على المعرفة يسمى بـ "مدير المعارف" Directeur du "Savoir"¹.

- أشخاص يسهرون على خلق واكتشاف أو اكتساب المعارف وحتى المعلومات والمعطيات، وهم مسيرو أو "منشطو المعرفة" "Animateurs du Savoir"².

كما تلعب جماعات التطبيق دورا بارزا في تسيير المعارف خاصة في مجال تبادل الخبرات والمعارف. وهي حسب "Wenger": مجموعة من الأشخاص لهم تاريخ مشترك، يتفاعلون بشدة، يعملون في نفس المنظمة، يتقاسمون المعارف، لديهم مشاكل مماثلة، يعمقون معرفتهم وخبرتهم في هذا المجال³. ثلاث أبعاد تميز هذه الجماعات هي: التزام مشترك، مؤسسة مشتركة وملف مشترك يتضمن سجلات، قواعد، روتينات، رموز ولغة مشتركة. ويضيف Wenger إلى أن جماعة التطبيق ليست بمجموعة عمل منسقة ولا فريق مشروع، هي شكل خاص من التنظيم الجماعي، لدى أعضائها خبرة وولع مشترك، يتقاسمون الخبرات والمعارف عن طواعية وبطريقة خلاقة (Créativité)⁴.

4-متطلب ثقافي: ويعبر عن ضرورة خلق ثقافة داعمة للمعرفة مشجعة لإنشائها وبخاصة تقاسمها ويفتضي ذلك توفير مناخ تنظيمي قائم على الثقة وتقدير جهود أفراد المعرفة والاعتراف بها وعلى تشجيع الثقافة التشاركية بالعديد من الأساليب كإنشاء نظام للحوافز، إتباع سياسة التسامح (الحق في ارتكاب الأخطاء Le droit à l'erreur) ، إنشاء شبكات اتصال.

5-متطلب إداري: يتطلب تسيير المعارف أيضا ممارسات وسلوكات إدارية ملائمة حيث تجعل من إنشاء المعرفة، تقاسمها وتطبيقها أمرا سهلا وممكنا ومثالا للالتزام الاستراتيجي الدائم .

1. الالتزام الاستراتيجي الدائم :

كون أن تسيير المعارف تمثل إستراتيجية فإن تنفيذها يتطلب التزام دائم من الإدارة العليا، وذلك بدعم الجهود الهادفة إلى تحقيقها وتشجيع جميع أشكال السلوك المؤدي إلى المعرفة ، مع توفير البنية التحتية اللازمة سواء كانت تكنولوجية أو بشرية أو تنظيمية أو ثقافية كل ذلك بشكل دائم ومستمر بالإضافة إلى تبيان الأهمية الإستراتيجية لها بتقديم أمثلة عن السلوك المثالي مع ظهور أعضاء الإدارة العليا كنماذج في مجال تسيير المعارف يتقاسمون ويستخدمون المعرفة⁵.

2.إدارة علاقات الزبون:

تعد إدارة العلاقات مع الزبون (MRC) أو (CRM) الممارسة الإدارية الفعالة التي تمكن من تسيير المعارف التي يكون مصدرها الزبائن خاصة وأن قدرا كبيرا من المعرفة التي تحوزها المؤسسة ما يتعلق بالزبائن .. والموردين، إذ تعد هذه الممارسة "منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه"⁶.

وبالرغم من أن إدارة علاقات الزبون هي نشاط تسويقي في جوهره⁷ وعلى حد قول Pappers وRogers حيث يريا بأنها "تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات"⁸. إلا أنها أيضا تمثل جزء من تسيير المعارف ترتبط بالزبون، ومن ثم فإن الزبون يمثل مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة موضوع التسيير، فبالإضافة

¹ Jean F, Ballay : Op.cit, P255

²Idem , P255.

³ Marie-lyne Goury,Alain Spalanzani , **Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique**, disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/201-le-role-dun-outil-de-gestion-des-connaissances-pour-les-communautes-de-pratique-le-cas-dune-chambre-de-commerce-et-dindustrie/download> (consulté le19-8-2012) , P06.

⁴ .Idem, P07

⁵ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الغربي آسيا : منهجية إدارة المعرفة ، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 2004 ، ص 14 .

⁶ MEDFORIST PROJECT : إدارة العلاقة مع الزبون:

⁷ نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص334

⁸ نوري منير وآخرون: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المتطلبات والتوصيات ، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال : التحديات العلمية المعاصرة، 27-29 نيسان 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ،الأردن، ص2

إلى أن حاجاته تمثل الجانب الأكثر أهمية في تحديد مواصفات منتجات وخدمات المؤسسة، فإن التغييرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلاله. ضف إلى أنه يشكل مصدرا للربح خاصة باستخدام هذه الممارسة الإدارية كون أن ما تثمره علاقات الشركة بها مع زبائنها يمثل ثروة تشكل رأس المال الزبوني وأن جوهر هذا النوع من رؤوس الأموال يكمن في العلاقات المتميزة مع الزبائن مما يخلق زبائن من نوع خاص زبائن ذوي ولاء وهم الأشخاص الأكثر ربحا للمؤسسة.

3. شبكة القيمة :

وتعتبر شبكة القيمة هي أيضا إحدى أهم متطلبات تسيير المعارف حيث تسمح بالحصول على المعارف المحيطة تتجاوز معارف الزبائن فتسيير المعارف يساعد في إنتاج قيمة عند استخدامه للمعارف المشتركة... وشبكة القيمة تمكن من توفير هذا النوع من المعارف لأنها في الواقع عبارة عن شبكة من العلاقات لتوليد قيمة ملموسة (منتجات وخدمات) وغير ملموسة (معلومات ومعارف) من خلال مبادلات ديناميكية معقدة ومتشابكة مع جهات عدة كالزبائن، الموردين، المنافسين، الهيئات والوكالات... وغيرها تشكل فيما بينها شبكة القيمة، تدمج إلى جانب الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تضمها سلسلة القيمة الأنشطة المرتبطة بالمعلومات والمعارف وتلك المتعلقة بالأعمال الالكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا الشبكات كالانترنات وغيرها من الشبكات، وهي بذلك النموذج البديل لسلسلة القيمة لصاحبها "Porter" نموذج غاب عنه التعامل مع المفاهيم الجديدة المرتبطة بالقيمة في عصر اقتصاد المعارف منها خاصة التحول من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية، ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي.¹

خامسا. عوائق تنفيذ تسيير المعارف

يرى Thierauf أن العوائق التي تعترض عملية تنفيذ تسيير المعارف هي:²

- أ- العزلة : قد يعمل منفذو نظام تسيير المعارف بمعزل عن الإدارة العليا للمؤسسة مما يخلق ذلك نوعا من عدم التنسيق في العمل بين الطرفين حيث يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات من الممكن ألا تتلاءم مع قناعة الإدارة ومع ما هو متفق عليه مسبقا، ومن ثم يصبح العمل على أساس معتقداتهم الشخصية.
- الترويج لنظام تسيير المعارف بصورة مبالغ فيها بالنظر إلى إمكانات المؤسسة مما قد ينعكس ذلك سلبا في شكل فشل وإحباطات متكررة.
- ضعف برامج التدريب النوعية الهادفة والتي تضمن الحصول على أفراد مؤهلين بالشكل الكافي والوافي لتولي تنفيذ نظام تسيير المعارف.³
- شراء المعرفة من الجهات المختصة والمفضي إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث بل وقتلها (الأزمة تلد الهمة)⁴.

وحسب Nonaka فإن من العوامل المؤدية إلى فشل نظام تسيير المعارف ما يلي:⁵

- 1- الفهم السيئ وغياب إطار موحد لمفهوم المعرفة.
- 2- إهمال قيم التقاسم والتبادل داخل الجماعات.
- 3- محدودية هامش الاستقلالية والحرية في التفكير.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 29.27 أبريل 2005، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، دون صفحة.

² زكية طاكشندي : إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 97.

³ ربحي مصطفى عليان : مرجع سابق، ص 444.

⁴ مرجع نفسه.

⁵ Adil Chafiqi, Said EL Moustafid: **La gestion des connaissances face au turne-over des compétences**, Mémoire du diplôme du cycle supérieur des gestion par Nasson chagar, institut supérieur de commerce et d'administration des Etapes, Maroc, 2004, p 63

4- إحلل التعامل بوسائل الاتصال التكنولوجية l'interface technologique محل الاتصال والتفاعل البشري المباشر في الوقت الذي يعد فيه التواصل البشري المصدر الحقيقي للمعرفة.
5- اعتبر الأداة التكنولوجية أكثر من مسهل لسير المعارف (في مقابل التقليل من أهمية الاتصال البشري في ذلك).

6- إهمال موضوع تسيير المعارف وهو التعلم من الماضي لفهم الحاضر بشكل أكثر وتحليل المستقبل، فأغلب المهتمين بشؤون المؤسسة لا يدركون الغرض الحقيقي من المعرفة وهو التأثير في صنع القرار، حيث يصبح التركيز حينئذ على المستقبل، وأن المعرفة بالنظر إلى المعلومة والمعطاة تنشئ سياقاً متقاسماً لأعضاء المؤسسة للتوجه نحو المستقبل¹.

7- تركيز الاهتمام على تخزين المعرفة أكثر من تدفقها، حيث تنظر العديد من شركات إلى المعرفة كرصيد ضمن ملكية الشركة يمكن الحصول عليه، نقله وتخزينه مثله مثل المعلومة في الوقت الذي ينظر فيه إلى المعرفة كتدفق مصدره الحقيقي والأساسي هو الأفراد بمشاركاتهم وتفاعلاتهم كجماعات².

سادساً. عوامل نجاح مشروع تسيير المعارف

يحتاج مشروع تسيير المعارف حتى يحقق النجاح إلى عوامل أساسية منها:³
الرؤية: يعد عاملاً موحداً للجهود يعكس أهداف المؤسسة يحدد طبيعة المعارف المطلوب تطويرها وإدارتها.

الاستقلالية: يمثل مصدر تحفيز وابتكار (Créativité) في المؤسسة.

التغيير (Fluctuation): يسمح بخلق مفاهيم جديدة وحل المشاكل.

الإسهاب (Redondance) أو الإطالة: تسمح بتمثيل الظواهر المعقدة خلال وقت خلق المفاهيم.

التنوع في الموارد الداخلية للمؤسسة: كوسيلة للتكيف مع البيئة والمحيط الخارجي.

سابعاً. أهمية تسيير المعارف:

لا يعد تسيير المعارف هدفاً في حد ذاته إنما هو وسيلة تسمح للمؤسسة بالعمل على عدة مستويات خاصة فيما يلي:⁴

1. تحسين تسيير المهارات: وفي هذا المستوى يسمح تسيير المعارف بتدارك خسائر في المهارات الفردية الناجمة عن التقاعد أو التطور الاحترافي للمساهمين ذوي الخبرة وخسائر أخرى في المهارات الجماعية والناجمة عن تقسيم العمل، الإبعاد (éloignement)، نشر جماعات المشاريع (Dispersion)، وإعادة التنظيم والاندماج.

2- تحسين عملية اتخاذ القرار: بالحصول على المعلومة الملائمة وتحسين استعمال المعارف، واتخاذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وبشكل أفضل.

3- تحسين الإنتاجية: من خلال تخفيض مدة تنفيذ المهام، وتسريع عملية اتخاذ القرار لأن الأفراد يصبحون:⁵ - أكثر وعياً بالمعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، وبمحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات المطلوبة من الزبائن، وسياسات المؤسسة وإجراءاتها، ومن ثم يصبح لديهم القدرة على تقديم مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وعلى تعلم إجراءات جديدة للعمل بشكل أفضل.

¹ ربحي مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 450.

² مرجع نفسه، ص 448.

³ Adil Chafiqi, Said EL Moustafid: op. cit, p 62

⁴ Idem, p 33

⁵ سمر محمد خليل العلول: دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2011، ص 62.

- أكثر فهما وقدرة على التعاون فيها بينهم وبشكل أفضل .
وحسب أعمال Dalkir يظهر تسيير المعارف ويمارس تأثيره على ثلاث مستويات: الفرد، جماعة التطبيق والمنظمة. ويظهر الجدول أدناه المزايا الناجمة عن تطبيقه على المستويات الثلاث :

جدول رقم5: مزايا تطبيق تسيير المعارف

بالنسبة للفرد	بالنسبة لجماعة التطبيق	بالنسبة للمنظمة
-يساعد الأفراد على انجاز أعمالهم وتقليص الوقت باتخاذ أحسن القرارات وتبني أحسن حلول للمشاكل. -زيادة مستوى الرضا لدى العاملين	- تطوير المهارات الاحترافية - تشجيع النصح فيما بين أعضائها - المساهمة في التشبيك والمساهمة بشكل أكثر فعالية -خلق قانون للأخلاق الاحترافية يسير عليه أعضاء الجماعة . - خلق لغة مشتركة للجماعة .	- لمساعدة في توجيه الإستراتيجية - حل المشاكل بشكل سريع . - بث الممارسات المثالية - زيادة فرص الإبداع . - تحسين الإجراءات الداخلية للعمل - تخفيض نسبة الأخطاء. - بناء ذاكرة تنظيمية بالحفاظ على الرأسمال الفكري وهي بمثابة خزان تستوعب فيه المؤسسة المعرفة وتستخدمها حين الحاجة إليها، وهي مستمدة من التجارب والنجاحات السابقة تحاول المؤسسة الحفاظ عليها .

المصدر:

Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson : Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique ; centre de collaboration nationale des méthodes et outils, 2008 , p 42 .

ولقد تزايد الاهتمام بتسيير المعارف من قبل المؤسسات خاصة مع التقلبات التي شهدتها ولا يزال يشهدا المحيط وتسارع وتيرتها مع تعاظم الفرص الناشئة عنها وتزايد حدة المنافسة وتعدد حاجات العملاء وتنوعها من جهة أخرى، حيث أصبحت أكثر استيعابا وأشد استخداما لها خاصة في مجال تعميم المنتجات والخدمات، تطوير النظم والتقنيات وأعمال التخطيط الإستراتيجي وغيرها.¹

وضمن هذا السياق ، تظهر أهمية تسيير المعارف في عدة جوانب منها:²

- تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية بالاستعداد المسبق والسباق للتكيف معها
- إتاحة فرص التطور للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل والمكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية وللخبرات المتركمة للأفراد .

- توفير المناخ الإيجابي للعمال من ذوي المعرفة المشجع لإطلاق معارفهم الكامنة وتنميتها .
- مساعدة المؤسسة على استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات بالاعتماد على ما يسمى بالذاكرة التنظيمية التي يساعد تسيير المعارف على بنائها حيث تعد بمثابة مستودع تخزين المؤسسة فيه معارفها والمتأنتية من خبراتها ونجاحاتها.³

¹ محمد قويدري ، سملالي يحضية : أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 25-27 أبريل 2005 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية ، ص 13 .

² مرجع نفسه.

³ غسان عيسى العمري : دور تكنولوجيا وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب - المجلد 27- العدد 52 . ص 101 .

المطلب السادس : تسيير المهارات: الوجه الأخر والتميز في تسيير الموارد البشرية

أشار Bessayre des Horts في كتابه عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى إيمانه بدعم الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، هذا التصور لوظيفة الموارد البشرية استمر في تفعيل النقاش خلال سنوات 1990، ولقد شهدت بداية سنوات 2000 إعادة نظر وتفكير في دور الموارد البشرية، خلال هذه الفترة كان هناك إجماع على الوضع الاستراتيجي الجديد للموارد البشرية، مؤلفون مثل Peretti Jackson و Bayad يرون أن ممارسات تسيير الموارد البشرية ليست فقط نتيجة للتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة بل يمكنها أن تحددها في جزء منها ، وتمثل بذلك ممارسات تسيير الموارد البشرية مصدر لتطوير مهارات خاصة والتي تساهم في تحديد استراتيجيات المؤسسة، وفي ذلك إشارة إلى المهارات الداخلية للمؤسسة تبعاً لتطور التيارات البحثية في مجال الإستراتيجية خاصة مع نظرية الموارد.¹

إن أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية والتي تشكل مصدر تطوير المهارات ما يسمى بتسيير المهارات حيث أشار Bessayer des Horts في كتابه عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الصادر عام 1988 إلى أن المهام الثلاث لتسيير الموارد البشرية واللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة تتمثل في اكتساب، تنشيط و تطوير المهارات، وهو الوجه الأخر والتميز في تسيير الموارد البشرية.

قبل الشروع في بيان مفهوم تسيير المهارات ومضمونه يجدر بداية الوقوف عند مصطلح المهارة من جانب مفهومها، أبعادها وأنواعها.

أو لا: مفهوم المهارة

1. محاولة تعريف المهارة :

يصعب تعريف المهارة بالرغم من استعمالها بشكل واسع في الأدبيات الحالية، إذ نجد أن لنفس الكلمة معاني عديدة ومختلفة، ولعل مرد ذلك يعود أساساً إلى الكلمة في حد ذاتها حيث أنها لا ترى أو غير مرئية ناتجة عن عدة أبعاد كالنشاط، الممارسة والسلوك، مما يعني ذلك أنها تخضع لمنظور ذاتي ومن ثم فإن الكيفية التي توضح بها المهارة هي المقاربة الوصفية للنشاط وأن الوصف بطبيعة الحال يتغير تبعاً لوصفه²، كما أن صعوبة تعريف المهارات مرده عدة عوامل أهمها:³

- 1- تعدد مجال تطبيق المهارات الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى اختلاف مضمونها
- 2- تعدد المستويات التركيبية للمهارات: المهارات الفردية، المهارات الجماعية والتنظيمية
- 3- تعدد المقاربات والمشارب الفكرية ذات العلاقة بالمهارات منها، مقاربات تركز على المعارف النظرية وأخرى تركز على السلوكيات وأخرى على الممارسات، ومقاربات أخرى تجمع بين المقاربات الثلاث، وان هذا التعدد لم يفرز إلا مزيداً من التعقيد في مسألة التقارب أو الاتفاق في وجهات النظر حول تعريف المهارة، ومن ثم يمكن القول أن ما ورد من تعاريف هو في الحقيقة محاولة للتعريف ونرصد في هذا الجانب تعريف Segrestin فحسبه تمثل المهارة : جملة معارف وممارسات وسلوكيات مهيكلة تبعاً لهدف في وضعية معينة،⁴

¹ Abdelwahab Ait Razouk : **gestion stratégique des ressources humaines ,recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance**, thèse de doctorat en sciences de gestion ,institut d'administration des entreprises, université NANCY 2, 2007 , p 22

² Anne Deladienne, Alexandre Druel : **conduite, outils du changement et gestion des compétences**,4, les cahiers du DESS MRH, 2000..

³ ثابتي الحبيب ، بن عبو الجليلي : **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية** ، ط 1 ، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 2009، ص 111 .

⁴ Charlotte Moreau : **La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?** ,Septembre 2010, disponible sur http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_competences.pdf (consulté le 18.3.2013),p25.

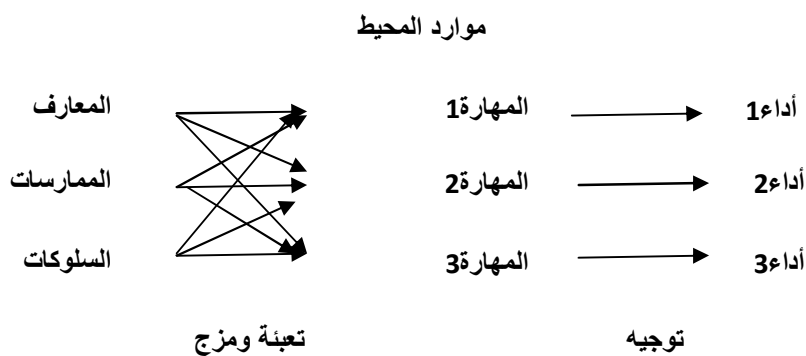
وكنتيجة للأيام العالمية للتكوين المنعقدة تحت إشراف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (CNPF) تقرر اعتماد التعريف التالي للمهارة هي "تركيبية من المعارف (...). والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يمنحها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"¹،

وحسب CNPF- والتي أصبحت فيما بعد باسم MEDEF-تمثل: "مزيج من المعارف، الممارسة، الخبرات، والسلوكات التي تمارس في سياق محدد، وتلاحظ عند تنفيذها في موقف مهني والذي تكون من خلاله قابلة للإثبات، ومن ثم على المؤسسة تحديدها، تقييما، إثباتها وتطويرها"²

والمهارة ليست مجرد تجميع للموارد أو المعارف: المعرفة النظرية، الممارسات، والسلوكات، حيث يضيف Guy Le Botref بأن العامل وحتى يكون في وضعية حل المشاكل لا بد أن يكون لديه المعرفة بكيفية اختيار وتعبئة الموارد المتوفرة بالمؤسسة مع تنظيمها بالإضافة إلى معرفة كيفية مزجها، وأن الموارد لا تخص الفرد من معارف وممارسات وسلوكات إنما أيضا تشمل موارد المحيط، ومن ثم يمكن القول أن: المهارة هي عملية مزج وتعبئة للموارد الفردية وموارد المحيط للحصول على أداء، وهي بذلك تتضمن:

- معرفة كيفية التعبئة (تجديد + توجيه).
- معرفة كيفية المزج.
- موارد الفرد و موارد المحيط.³ كما يظهره الشكل التالي :

شكل رقم 12 : تعريف المهارة



المصدر : بلجبل نادية : مرجع سابق ، ص 50.

يقترح J.leplat أربع خصائص مميزة للمهارة والتي تسمح بتعزيز البعد العملي للمصطلح وهي:⁴

- 1- للمهارة سمتين: أن لها غاية وهي عملية، فالمهارة ليس لها معنى إلا إذا تم ربطها بفعل وبهدف، والشكل الذي تأخذه المهارة مرتبط دائما بموقع أو وضع محدد ومعروف.
- 2- المهارة تتعلم : يمكن أن يكون لها نموذج يخضع للتطور وهو ما يجعلها موضوع للتسيير.

¹ ثابتي الحبيب ، بن عبو الجبالي : مرجع سابق ، ص 113

² Klarsfeld Alain: la gestion des competences au service de l'innovation : pour une approche délébérément émergente, disponible sur www.google.fr (consulté le 20.3.2013),p1548

³ بلجبل نادية : مرجع سابق ، ص 49-50 .

⁴ Anne Deladienne, Alexandre Druel : L'évaluation et la gestion des compétences , 4 , les cahiers du DESS MRH, 2000., sans page .

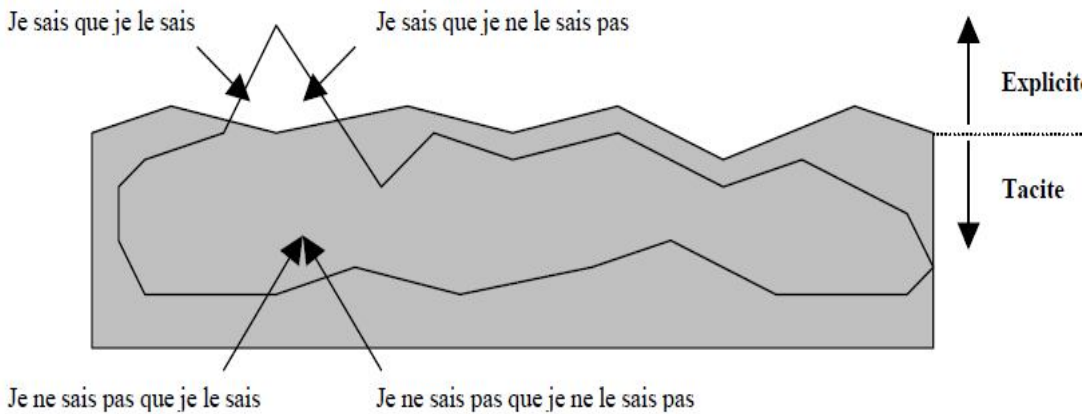
- 3- المهارة مهيكلة تتشكل من مزيج من أنواع المعارف : المعرفة ، الممارسة، السلوك .
 4- المهارة مفهوم مجرد لأنها غير قابلة للملاحظة، وما يلاحظ في الحقيقة هي مظاهر أو مؤشرات المهارة والنتائج المترتبة منها .

2. أبعاد المهارة :

للمهارة عدة أبعاد أهمها:¹

- 1- **البعد الفردي** : تعرف المهارة وفق هذا البعد على أنها جملة من الخصائص الشخصية المحددة للفعالية في وضعية معينة. وحسب Sundberg, snowden ،Rynolds تتعلق المهارات بخصائص شخصية ممثلة في المعارف، الاستعدادات، القدرات التي تعود إلى تحقيق إنجازات ذات قيمة في محيط معين.
 ينظر White إلى المهارة كمصطلح تحفيزي ، فالفرد يتصرف بشكل ماهر هذا لأن هذا التصرف يمثل سمة دفيئة في شخصيته، ولأن هذا التصرف أيضا يسمح له بإشباع حاجاته الضمنية، مما يؤشر ذلك على وجود شعور بالمهارة والذي يفسر هذا النوع من السلوك وهو المهارة في حد ذاتها، ويشبهه vinck المهارة الفردية بالجبل الجليدي، حيث تمثل الطبقة المخفية من الجليد المعرفة الضمنية والطبقة الظاهرة تمثل المعرفة الظاهرة وهو التصور الذي يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم 13 : الجبل الجليدي للمعرفة الفردية



المصدر:

Vincent BRANOT :amélioration de la performance industrielle a partir d' un processus Référent pour obtenir le diplôme de docteur de l'université de Savoie en génie industriel, LISTIC, université de Savoie,2006,p49

- 2- **البعد المعرفي**: وفق هذا البعد فإن المهارة هي قدرة الفرد على تذكر (جعلها في ذاكرة) ومعالجة وتفسير المعلومات المتأتية من المحيط تبعا لشخصيته، ويقتضي ذلك توفر رصيد معتبر من المعارف، مما يعني ذلك أن مفهوم المهارة يحمل متغيرين: متغير الشخصية لأنها ترتبط بالفرد وبقدراته المعرفية وشخصيته واستعداداته، ومتغير المعرفة ذلك أن المهارة تتطلب مستوى من المعارف وآلية للتعلم، ومن ثم يمكن القول أيضا أن المهارة هي القدرة على بناء تمثيل لوضعية معينة مع ترجمة هذا التمثيل إلى

¹ Aline Scouarnec: **La compétence : concept ,Pratiques de gestion et effets sociaux** , communications aux XVe , journées nationales des IAE, Septembre 2000, institut d'administration des Entreprises , p 2-4.

فعل ملائم، فالمهارة تحول المعرفة إلى فعل ذلك أنها تحمل آلية للتعلم، وهي بذلك أيضا تمثل مخزون من المعارف منشط بواسطة عمليات دائمة من التعلم .

3- البعد الاجتماعي: يعد علماء الاجتماع المعجلين لفكرة أن المهارة لا تتواجد بدون اعتراف اجتماعي وهي النظرة المعيارية لاستخدام المهارة بموجبها يتم الاعتراف بوجودها لدى الفرد.¹

3. أنواع المهارة:

-المهارة الفردية :

تعتبر المهارة الفردية من منظور التسيير الاستراتيجي موردا لا ماديا يتوجب على المؤسسة تعظيمه، ومن ثم فإن هذا الأصل اللامرئي يدمج في عملية التسيير الاستراتيجي لأجل إنتاج ميزة تنافسية معتبرة.² تتكون حسب الثلاثية المرتكزة على المعرفة من معرفة نظرية، وتلك التي لها علاقة بالتجربة أو ما نطلق عليها معرفة التطبيق أو ممارسة وتلك التي لها علاقة بالسلوك أو التحلي³، أكثر من ذلك هي مورد يحمل الخصائص التالية حسب Gilbert et Parlier:⁴

- أن المهارة عملية أي ليس لها معنى ولا تظهر إلا في إطار عمل.

- تمارس تبعا لهدف يستدعي تحقيقه.

- عملية بناء مستمرة.

- تتدرج ضمن عملية تعلم.

- لا وجود للمهارة إلا باعتراف الجماعة سواء تمثلت في الإدارة أو الزملاء.

- المهارة الجماعية :

نظرا لضعف قدرتها في مواجهة التغيرات والمتطلبات بفعالية لم تعد المهارة الفردية كافية لتحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالمهارة الجماعية.⁵

والمهارة الجماعية خاصة بالجماعة حسب Dubois et Wihorski⁶ هي أكثر من مجموع المهارات الفردية التي تتشكل منها، هي محصلة تعاون وتفاعل وأفضلية تجميع بين مختلف المهارات الفردية لأعضاء الجماعة⁷ وهي حسب C.Dejoux جملة من المهارات الفردية للمساهمين في الفريق مضافا إليها عنصر خاص بالفريق ناتج عن أفضلية تجميع الفريق وديناميته⁸ وتبعاً لـ wihorski تمثل قدرة مكتسبة من مختلف الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك.⁹

ومن ثم يمكن القول أن المهارة الجماعية ذات طابع جماعي تحمل الخصائص التالية حسب Guy le

: Boterf

¹ Solveig FERNAGO: **organisation du travail et développement des compétences**, thèse de doctorat en sciences de l'éducation, centre de recherche en science de l'éducation, école doctorale éducation, cognition, langage, interactions, psychologie, université Lumière, Lyon 2, 2004, p27

² Cécile Dejoux: **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, Personnel, Mai 1996, n° 369, p 05.

³ Idem, p 03

⁴ Cécile Dejoux: **existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles**: Présentation des résultats d'une étude quantitative et qualitative effectuée auprès de multinationales implantées en France, **9ème Colloque de l'AGRH**, Université de Versailles St Quentin en Yvelines, Octobre 1998, sans page.

⁵ خان أحلام: مرجع سابق، ص 39.

⁶ Cathy Krohmer : **Repérer les compétences collectives ; une proposition d'indicateurs**, sans page (article), <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Krohmer.pdf>.

⁷ Cathy Krohmer : **Collectifs de travail et compétence collective**. Le cas d'une PME, 14ème congrès de l'AGRH Grenoble, 2003 , p 1583.

⁸ Idem, P 1583 .

⁹ Valéry Michaux : **performance collective et compétences individuelles , collectives et organisationnelle** : construire d'une grille d'analyse unifiée, 16ème conférence de l'AGRH, Dauphine, Paris, 15/16 septembre, 2005, p7 .

- المهارة الجماعية ذات صورة عملية مشتركة (له تمثيل مشترك لهدف معتبر).
- المهارة الجماعية ذات رمز ثقافي مشترك ولغة مشتركة تنشأ من واقع الخبرة المعاشة معا التي تسمح بتعزيز الانتماء إلى الفريق.
- معرفة التعاون.
- معرفة التعلم جماعيا من الخبرة .
- لها عدة أشكال بتعدد وتنوع الفرق كما يظهره الجدول التالي :

جدول رقم 6: أشكال المهارة الجماعية

وصفها	المهارة الجماعية
المعارف والممارسات التي يحوزها أعضاء المجموعة	الممارسات المشتركة
تعبئة شبكة من الفاعلين والذين يعدون ذوي أهمية	سيناريو التفاعل
Capacité à co- construire une solution ad hoc (sans démarche) .	Co- construction d'une solution ad hoc
Capacité d'un collectif à inventer en permanence son organisation bien au delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles .	Solution d'organisation

المصدر:

Cathy Krohmer: Repérer les compétences collectives: une proposition d'indicateurs:op.cit,sans page

- المهارة التنظيمية :

ظهرت نهاية سنوات 1950 تحت اسم القدرة التنظيمية، وفي النصف الثاني من سنوات 1980 أصبحت المهارة التنظيمية مصطلح حديث في التسيير حيث تزامن ذلك مع إعادة تجديد نظرية الموارد للإطار المفاهيمي للتحليل الاستراتيجي، فوفق هذه النظرية فإن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تتحقق بالسيطرة على السوق إنما بالتقويم المعتبر لمواردها الداخلية ملموسة كانت أم غير ملموسة، وتدرجيا ظهرت المهارة التنظيمية في الأدب الاستراتيجي كممارسة مميزة تسمح للمؤسسة بالتميز واحتلال موقع مسيطر وهو ما يعني أنها تمثل مصدر للميزة التنافسية.

في سنوات 1990 ظهر مفهوم المهارات الرئيسية "Core compétences" والذي انتشر عند Hamel et Prahalad¹ ولقد أدى تناول المهارات من زاوية المنافسة إلى إدخال تمييز بين المهارات التنظيمية والتي تمثل حسب Galbraith قدرة المنظمة على تنفيذ المهمة بنجاح والمهارات الإستراتيجية التي تسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية في السوق.²

إن اعتبار المهارات التنظيمية كمصدر للميزة التنافسية قد يعود إلى مكان تواجدها حيث نجدها ضمن الروتينيات التنظيمية التي تتسم بطابع ضمني مما يجعلها صعبة النقل والتقليد، تمثل نماذج عن التفاعل الذي يسمح للفاعلين بالدخول في تواصل ملائم مع باقي الفاعلين في نفس الوقت، تنشأ خلال النشاط اليومي للجماعة.³ وهي بذلك تتوفر على خصائص المورد الاستراتيجي حسب أدب الإدارة الإستراتيجية (ذو قيمة، نادر، غير قابل للتقليد، غير قابل للإحلال)، وحتى تتمكن المؤسسة من رصد مهارتها الإستراتيجية يرى Hamel و Prahalad بضرورة مراعاة مما إذا كانت المهارات:⁴

- تساهم في الدخول إلى أسواق واسعة ومتنوعة.

¹ Valéry Michaux : op. cit , p 4.

² Idem , p 05 .

³ Idem

⁴ صولح سماح ، كمال منصورى : تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد السابع ، جوان 2010، جامعة بسكرة ، ص 54 .

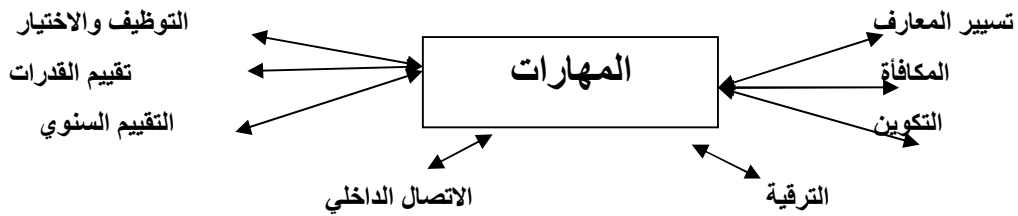
- تساهم في خلق مساهمة معتبرة في المنتج.
- صعوبة التقليد.

ثانياً: تعريف تسيير المهارات

ينتشر تسيير المهارات خاصة في ميدان تسيير الموارد البشرية ويركز على مهارات كل عامل في إطار تسيير أكثر فردنه¹ فهو وظيفة محورية في تسيير الموارد البشرية يسمح بتخطيط وهيكله وتقييم واكتساب وتطوير مختلف المهارات في كل مؤسسة² وبحث في تعزيز تنافسية المؤسسة وقابلية تشغيل عمالها وذلك من خلال تعبئة وتعزيز قدراتهم³ كما يمثل جملة الأنشطة المخصصة لاستغلال وتطوير مهارات الأفراد والجماعات بهدف تحقيق رسالة المنظمة وزيادة أداء المساهمين الجدد⁴ فتسيير المهارات يتعلق بالاستعمال الكامل للمهارات الموجودة وبتطوير مهارات المساهمين الجدد⁵ وحتى تكون عملية تسيير المهارات عملية لا بد⁶ - أن يكون العامل محفزاً بشكل كاف لتطوير قدراته الفكرية حتى تسمح له باكتساب دروس عملية من واقع المواقف التي يتعرض لها خلال حياته المهنية وحتى خارجها.

- من وجود منظمة تجري تراكم لرأسمالها المهاراتي (تتعلم بنفسها ومن نفسها).
- من تحقيق ما يسمى بالتكامل الأفقي والعمودي⁷، فالتكامل العمودي يعني أن تتكيف المهارات البشرية مع رسالة ورؤية المنظمة وكذا إستراتيجيتها، مما يعني ذلك أن المنظمة عليها اختيار المهارات وتنظيمها وتطويرها بشكل يجعلها تساهم في تحقيق رسالة المنظمة، أما التكامل الأفقي فيعني أن تتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها. والمهارات تشكل العامل الحاسم لتحقيق هذا التكيف حيث تمثل مركز اهتمام أنشطة تسيير الموارد البشرية⁸، كما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم 14: المهارات محور اهتمام أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر :

Lou Van Beirendonck : management des compétences : op.cit,p30

¹ Christian Defélix, Anne Dietrich, Didier Retour : **outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000**, p2

² Charlotte Moreau: **la gestion des compétences : un défis pour l'avenir du volontariat en secteur associatifs ?** septembre 2010, p26

³ بلجبل نادية : مرجع سابق ، ص 51

⁴ Lou Van Beirendonck : **management des compétences** , de Boeck université, Bruxelles, 2004, p30

⁵ Idem,p30

⁶ Cecile de joux : **organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences** : op.cit ,p5.

⁷ Lou Van Beirendonck : op.cit, p30

⁸ صولح سماح ، كمال منصورى : مرجع سابق، ص 55.

ثالثا : عمليات تسيير المهارات

أشار CH.Bessayer des Horts في كتابه عن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الصادر عام 1988 إلى أن المهام الثلاث لتسيير الموارد البشرية واللازمة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة تتمثل في اكتساب، تنشيط و تطوير المهارات.¹

1 . اكتساب المهارات : والذي يعني كل الأعمال التي تجريها المؤسسة للحصول على المهارات الأساسية بالنسبة إليها، ويعد إعداد وصف للمهارات خطوة مهمة في هذه المرحلة لأن هذه الخطوة تعنى بتحديد المهارات المطلوبة واللازمة للحصول على أحسن أداء لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف، ومن ثم تمثل أساسا يعتمد عليه في تحديد المهارات المطلوب اكتسابها، وفي هذا الإطار يهتم مسؤول تسيير الموارد البشرية بالممارسات التالية: وصف لوظائف المؤسسة، تقييم وترتيب الوظائف التي تشكل المنطق الأساسي لإجراء وصف للوظائف مع مراعاة طرق التقييم في حد ذاتها من حيث مدى معيارية الإجراءات التي يعتمد عليها في التقييم، وجود لجنة تقييم لترتيب الوظائف، عمليات التوظيف على أن يتم تحليل لإجراءات التوظيف الداخلية والخارجية المتبعة.

2 . تنشيط المهارات: وفي هذه المرحلة يتم الاعتماد على الأنظمة والأنشطة التي تسمح بالاستعمال المكثف للمهارات في المؤسسة منها، نظام المكافأة، تقييم الأداء، تحسين جودة الحياة في العمل والذي يعني تحسين المحيط النفسي والمادي للعمل.

3. تطوير المهارات: لتطوير المهارات -خاصة الأساسية منها- أهمية إستراتيجية ذلك أن هذا النوع من المهارات يسهم في تحقيق ميزة تنافسية تسمح باحتلال وضعيات جديدة في السوق،² ويأخذ تطوير المهارات معنى: درجة التحكم المثلى في المهارات المملوكة لتطويرها من مستوى لآخر، أو توسيع في المهارات المملوكة للحصول على مهارات جديدة واللازمة لشغل ذو نوعية أو مهنة جديدة،³ ويتم تطوير المهارات في ضوء عملية تقييم لها؛ حيث تسمح هذه الأخيرة بمعرفة نقاط القوة والضعف في المهارات مما يفيد ذلك في عملية تطوير المهارات. ومع التنظيم الجديد للعمل أصبح للتقييم مفهوم جديد يتجاوز النظرة التaylorية الضيقة له والتي تحصره في الرقابة الممارسة بمراعاة مدى تطابق المهارات مع المعايير الموضوعية ومن جهة تقييم واحدة ويؤدي في النهاية إلى قتل المبادرات وقتل روح المخاطرة، هذا المفهوم يسمح بتطوير احترافية العاملين والاعتراف بالمهارات بشكل موضوعي تشارك فيه عدة جهات وهم: العمال، المسيرون، الزملاء، الخبراء وحتى الزبائن.

¹ Cecile dejour : **organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences** : op.cit ,p4.

² صولح سماح ، كمال منصورى : مرجع سابق، ص 63.

³ Cécile Déjoux : **gestion des compétences et GPEC**: op.cit, p85.

المبحث الثالث: أثر تحولات المحيط على وظيفة الموارد البشرية والمهام الجديدة للوظيفة

المطلب الأول: أثر تحولات المحيط على وظيفة الموارد البشرية

أو لا: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظيفة الموارد البشرية

مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغيرت أو ضاع العمل بالمؤسسة على المستوى الفردي والجماعي وتغيرت معه العمليات التشغيلية، وترك ذلك آثار على أنشطة ومكانة ودور إدارة المواد البشرية؛ أفعلى مستوى المؤسسة وتحت تأثير Tic اتجه الهيكل الهرمي من النوع التaylorي إلى التلاشي وإلى الانخفاض في عدد المستويات الإدارية الذي رافقه التلاشي التدريجي لمصنف الإطارات الوسطى، فاستعمال التكنولوجيا ك: البريد الإلكتروني، الانترنت، وغيرها سمح بتطوير المبادلات التي لم يكن يسمح بها- إلا قليلا- في التنظيمات الهرمية وبالتخفيض التدريجي للقيود المرتبطة بالوقت والمسافة في العمل، كما سمح استخدامها بإدماج الفروع المتباعدة جغرافيا وبتسيير الأعمال المنتشرة على العديد من المواقع، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالمؤسسة الافتراضية لتشكل بذلك البديل الذي يرشح له لحل مكان المؤسسة الهرمية.²

أما على مستوى الوظيفة وحسب الفكر الأكاديمي فإن التغيرات التي مست وظيفة الموارد البشرية بفعل Tic تمثلت خاصة في إعادة تشكيل الوظيفة. ويمكن القول أن الجديد في وظيفة الموارد البشرية بسبب تأثير Tic ينحصر في ثلاث:³ جديد مظهري، جديد استراتيجي، جديد في محتوى الوظيفة.

- **جديد مظهري:** ويتعلق بالمركزية الوظيفية، إذ سمحت Tic بإعادة توزيع مهام وظيفة

الموارد البشرية؛ حيث أصبحت موزعة في المؤسسة ككل وأصبح مدير الموارد البشرية باعثة لمفهوم جديد في المؤسسة هو الوظيفة المتقاسمة.⁴

ولقد سمح ذلك بالتأقلم السريع والملائم والشخصنة الفعلية للقرارات الخاصة بتسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى تعبئة العاملين، إلا أن هذا التقاسم توجب جهدا كبيرا في عملية تحسيس وتكوين المسؤولين، وأن النجاح في تعبئة العاملين والأقلمة والشخصنة فرض إعادة توزيع جديد للمهام؛ إذ أن كل إطار يمارس وظيفة الأمرية أصبح عليه المساهمة في تسيير الموارد البشرية وذلك في إطار تقاسم الوظيفة، فالمصطلح المستخدم حاليا في المؤسسة الراغبة في الفعالية والتطوير هو "الجميع مدير للموارد البشرية" "Tous DRH"، فالمسير القريب "Le manager de proximité" يساهم بشكل مباشر في جميع أعمال وظيفة الموارد البشرية، حيث يتوجب عليه المشاركة في ثمان مهام:

- 1- الاختيار: وفيه يتم تحديد المهارات للتوظيف، الاستقبال والإدماج.
- 2- تسيير الوقت والشغل: وبالخصوص تطوير الليونة، تسيير أوقات العاملين.
- 3- التوجيه: وفيه يتم تحديد المشاريع التي تتطلب احترافية، وتوجيه الخيارات الخاصة بالمسار المهني للمساهمين فيها، أيضا متابعة هذه المشاريع.
- 4- التكوين: بالعمل على تحديد حاجات المساهمين من التكوين، إعداد خطط فردية للتكوين.
- 5- المجازاة: ويتطلب استخدام التسيير الإستراتيجي للمكافآت، تقييم المناصب، معرفة السياسات الجديدة للمكافآت، وفردنة المكافآت.

¹ Nadège Gunia : **la fonction ressources Humaines face aux transformations organisationnelle des Entreprises**, impacts des NTIC, thèse de doctorat en science de gestion, Université Toulouse, France, 2002,p69.

² Idem , p33

³ Idem, p70

⁴ J.M.Peretti : **gestion des ressources humaines**, op.cit, P9.

- 6- التعبئة : وتعني تجنيد وتوجيه جهود جميع المساهمين نحو تحقيق الأهداف .
7- التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين: حيث تتطلب هذه المهمة دراية بمنطق ونمط عمل النقابات، تنمية الحوار الاجتماعي.
8- اليقظة : ويتطلب امتلاك رؤية إستراتيجية عن الموارد البشرية، الحوار مع إدارة الموارد البشرية ، تنشيط الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي للمؤسسة.

- **جديد إستراتيجي:** خاصة فيما يتعلق بهدف اكتساب ميزة تنافسية، حيث أصبح الاهتمام في الوظيفة لتحقيق هذا الهدف ينصب حول المهارات¹ وكل ما من شأنه خلق قيمة مضافة عالية، وحول تخريج بعض الأنشطة غير الإستراتيجية لتصبح لا محلية تقع خارج حدود المنظمة في إطار ما يسمى بـ: sous-traitance. فلقد سمحت تكنولوجيا المعلومات بالآتمة التدريجية لعمليات الموارد البشرية ذات قيمة مضافة ضعيفة من خلال نظام معلومات خاص بالموارد البشرية SIRH²، ومن ثم الحصول على أرباح الإنتاجية بجعل الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية تتم بشكل آلي وأتوماتيكي³ كالدفع، تسيير الوقت، التسيير الإداري... وكل ما يأخذ عموماً طابعاً إدارياً.

وتكمن أرباح الإنتاجية المتحصّل عليها جراء إدخال التكنولوجيا على وظيفة الموارد البشرية وبالأخص على الأنشطة ضعيفة أو عديمة القيمة المضافة في صرف الوقت المستغرق في هذه الأنشطة وتوجيهه أو تخصيصه للأنشطة ذات القيمة المضافة العالية، بالإضافة إلى تخفيض تكلفة الأنشطة عديمة أو منخفضة القيمة المضافة بفعل التكنولوجيا. هذا وقد عدلت الشبكة الداخلية "intranet" وبعثت دور وظيفة الموارد البشرية، فمن جهة سهلت نشر المعلومات ومن جهة أخرى قللت اتصال الأفراد مع إدارة الموارد البشرية وجعلت العلاقة فيما بينهم علاقة "Déshumanisé"⁴. بمعنى أن إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحت شكل SIRH جعلت إدارة الموارد البشرية تتجنب مقابلة الأفراد، فالمقابلة أصبحت عن طريق SIRH وأصبح الأفراد بذلك في غنى عن إدارة الموارد البشرية لأن ما يحتاجونه متوفر على SIRH. وفي نفس السياق يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال قدمت مزايا للوظيفة في شكل تخفيف للعبء الإداري الواقع على عاتق الإدارة، مما يسخر لها وقت أكبر في تطوير القدرات البشرية،⁵ يعني ذلك بدل أن تشغل وقتها في الاهتمام بالجانب الإداري للوظيفة الذي يتسم بالروتينية تشغله في الجانب النوعي لها من حيث تطوير القدرات البشرية وكل ما من شأنه عموماً توليد قيمة مضافة عالية للمؤسسة.

- **جديد في محتوى الوظيفة :**

شكل ظهور Tic بالنسبة لتسيير الموارد البشرية فرصة جديدة في شكل تحولات مهمة في ممارساتها فـ: Télétravail, groupeware, Intranet بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية وغيرها أدت إلى إدخال تحولات في المؤسسة على مستوى عملياتها حيث غيرت من تنظيمها، كما أدت إلى بروز أو ضاع جديدة للعمل تطلبت أنماط جديدة للتسيير وحولت الوظائف والمهارات.⁶ وفي ما يلي نرصد الجديد في محتوى الوظيفة بفعل ظهور تكنولوجيا المعلومات:⁷

¹ Nadège Gunia : op.cit. , p70

² Estelle Mercier, Géraldine Schmidt: **gestion des ressources humaines**, Pearson Education, France,2004,p60

³ Annick cohen : op .cit , p16

⁴ Idem

⁵ B. Carly – L. Lepetit – A.Rabadeux- M.P. Verstavel : **la fonction RH : Perspectives et réalités**,3, les cahiers du DESS MRH, 2001.

⁶ Mohamed Matmati : **quels impacts des NTIC sur l'internalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ?** avril 2000, disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000matmati064.pdf> (consulté le24.5.2013) ,p 5

⁷ Idem, p 6-8

- **الانترانت:** ساهمت الانترانت في تلبية حاجة المؤسسة للاتصال الداخلي ؛ بتقديم خدمة للعاملين لها من خلال إتاحة المعلومات لهم عن المنظمة من كل مكان لها مهما كان توزيعها الجغرافي لهياكلها وفروعها بتكلفة منخفضة جدا وفي كل وقت. كما أن عمل الانترانت تم استغلاله من طرف وظيفة الموارد البشرية في مختلف ممارساتها، مثلا أصبحت العديد من أعمال التسيير الإداري للأفراد متاحة بالنسبة للعامل نفسه داخل المؤسسة كطلب التكوين، طلب الإجازة... فكل المعلومات الخاصة بالعامل وأي معالجة خاصة بـ: الحماية الاجتماعية، حوادث العمل، تسيير حسابات التقاعد... هي متاحة مباشرة لكل عامل بالمؤسسة.

ولقد وسعت إدارة الموارد البشرية مثلا: في مجال التوظيف، التكوين، الحركة الداخلية وحتى في مجال تسيير المهارات، تسيير المعارف وتقييم الأداء وتسيير الحياة المهنية .

- **مجموعة العمل groupware:** وهي مجموعة من التكنولوجيات وطرق العمل المشتركة التي تسمح من خلال الاتصال الإلكتروني بتقاسم المعلومة بين أفراد فريق ملتزم بعمل تعاوني Groupe engagé dans un travail collaboratif وأن التكنولوجيا الرئيسية لمجموعة العمل هي : البريد الإلكتروني، المحاضرات الإلكترونية Visio conférence، forum de discussion، التسيير الإلكتروني للأجندات، تقاسم قواعد المعطيات، تدفق العمل workflow، الاجتماعات الإلكترونية. وهي الأكثر استعمالا حاليا في المؤسسات من قبل الفرق المنتمية إلى مشاريع مشتركة، حيث تضمن هذه التكنولوجيا وظيفة الاتصال، التعاون والتنسيق فيما بين أعضاء الفريق، كما تسمح بتسهيل العمل الجماعي حيث يكون بالإمكان العمل في العديد من الأماكن بشكل منظم. تسمح أيضا بالسير المنتظم للمعلومة فيما بين أعضاء الجماعة، كما تسهل العمل الجماعي بينهم حيث يمكن للفريق العمل على أماكن ومواقع مختلفة باستخدام نفس قواعد المعطيات. وهي تصلح خاصة بالنسبة للفرق العالمية التي تعمل على مواقع مختلفة ومتباعدة فيما بينها.

- **التسيير الإلكتروني للوثائق:** تعد هذه التكنولوجيا وسيلة تسمح بترقيم وفهرسة وتخزين كمية معتبرة من الوثائق بأنواع مختلفة بالإضافة إلى وضع نظام معلوماتية لبث ونقل هذه الوثائق. وتعتبر وظيفة الموارد البشرية الأكثر استخداما واستفادة من هذه التكنولوجيا كونها تسهل لها الوصول إلى الوثائق التي تحتاجها المرقمة والمفهرسة من مسافة بعيدة، ومن ثم فهي تعزز إمكانية العمل عن بعد خاصة بالنسبة لعمل الفرق العالمية.

وفي نفس السياق يساهم التسيير الإلكتروني للوثائق في تطوير تسيير المعارف بالمؤسسة لأن ترقيم الوثائق تشمل حتى تلك المتعلقة بتشكيل المعارف، وهو في ذلك يقوم على تيسير الوصول إليها، ضف إلى ذلك أنه يمنح لوظيفة تسيير الموارد البشرية فرصة إنشاء نظام معلوماتي خاص بالموارد البشرية SIRH مدمج في نظام معلومات المؤسسة ككل.

ثانيا. أثر العولمة على وظيفة الموارد البشرية

عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة وتحولات جذرية في العالم ابرز هذه التحولات هو الانتقال بالاقتصاد من المحلية إلى العالمية و من نظام الحماية والاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر وتبني آليات السوق في ظل ما يعرف بظاهرة العولمة.

والعولمة بوصفها ظاهرة ليست حديثة النشأة إنما الحديث يمثل المصطلح ليعبر عنها السوسيولوجي الكندي Marshall McLuhan أستاذ الإعلاميات السوسيولوجية في الستينات تحت اسم القرية الكونية في كتابه حول الحرب و السلام في القرية الكونية،¹ وأن جذورها تعود إلى قرون مضت اختلف الباحثون في التأريخ لهذه الظاهرة ولو أن هناك إجماع على أن مشروع العولمة ولد مع الرأسمالية (منذ القرن 15).² أما معالمها فقد بدأت تنمو وتزداد خاصة بداية التسعينات على إثر انهيار الإتحاد السوفياتي والأنظمة الاشتراكية بدول أو ربا الشرقية بعد الحرب الباردة التي عصفت بينها وبين وم أ الممثل للكتلة الغربية حيث جاء مصطلح العولمة

¹ عبد القادر تومي: الأسس الفلسفية للعولمة الاقتصادية، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة، الأبيار، الجزائر، 2011، ص17، 18.

² مرجع نفسه، ص 18

على لسان الرئيس الأمريكي جورج بوش الأب في خطاب قدمه عام 1992¹. والعولمة حسب موسوعة world English Dictionary هي " العملية التي يتخذ فيها الاقتصاد بعدا عالميا"²، ورغم أن لها أبعادا كثيرة إلا أن البعد الاقتصادي أي العولمة الاقتصادية تظهر في مقدمة الأبعاد الأكثر وضوحا واكتمالا، حيث تتجلى خاصة في:³ ممارسة النشاط الاقتصادي على مستوى عالمي، تزايد التبادل التجاري الحر وانخفاض القيود المفروضة على التجارة الخارجية وانضمام الدول مع بعضها في شكل كتلتا اقتصادية منها الإتحاد الأوروبي وتكتل دول NAFTA بزعامة الـ.م.أ و OCDE منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التابعة للأمم المتحدة وتكتل دول ASEAN بقيادة ماليزيا و اندونيسيا، سيطرة الشركات متعددة الجنسيات وتزايد عددها وقوتها مع توجهها نحو الاندماج لخلق كتلتا اقتصادية أقوى ترشحها للبقاء والاستمرارية فترة أطول في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها عالم المنافسة. وقد لعبت المؤسسات المالية الكبرى كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي دورا هاما في تعزيز فلسفة العولمة بمساهماتها في تنسيق التدفقات المالية وتقوية الترابط بين المؤسسات المالية. إن عملية التطور التي حدثت في العالم بفعل العولمة قد أفرز نوع جديد من المنظمات هي المنظمات العالمية بعد أن أخذت المنظمات المحلية المتواجدة في البلد الأم في إنشاء فروع لها في دول أخرى وبعدها الانتقال إلى منظمات متعددة الجنسيات⁴، وأن الأعمال الدولية التي أفرزتها العولمة فرضت على المنظمات العالمية هذه إيجاد وسائل وطرق جديدة ومتباينة في إدارتها تختلف عن تلك المتعارف و المتعامل بها في ظل البيئة المحلية⁵، وتناول القضايا العالمية وأخذها ضمن إستراتيجياتها المستقبلية⁶ مما خلق ذلك تحديا لمدراء المنظمات عامة ومدراء إدارة الموارد البشرية خاصة يدعو إلى تعلم ممارسات إدارية جديدة تتلاءم وطبيعة التغير الذي طرأ. ويدعو أيضا إلى :

- أن تتحول إدارة الموارد البشرية من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع حيث تتعامل مع المستقبل من خلال منظور استراتيجي يعمل على استقراء المستقبل بإجراء تحليل للمحيط الداخلي للمؤسسة بغية الكشف عن نقاط القوة والضعف بها وتشخيص للمحيط الخارجي لها لرصد الفرص المتاحة ومعرفة التهديدات الموجودة به⁷.

- دعم التوجه نحو التعلم والتطوير الذاتي لمواردها البشرية من خلال عملية التكوين.

- مساعدة الموارد البشرية العاملة في المنظمات في إدارة عملية التغيير حيث تهيئهم لتقبل

التغيير ولكيفية التعامل مع التغيير المطلوب⁸.

- تسيير الموارد البشرية تسييرا عالميا، وأن من تحديات التسيير العالمي للموارد البشرية في المؤسسات العالمية أيضا نجد:⁹

- **تسيير التعقيد الثقافي:** فمع العولمة أصبحت الثقافة تمثل رهانا استراتيجيا بين الفاعلين في

المؤسسة خاصة وان المؤسسات المنتشرة عبر العالم تواجه مشكلة في تعايش الثقافات وثقافات تسيير مختلفة، وأن تسيير فرق عمل متعددة الثقافات مثلا والقدرة على إدارة التنوع تعد من المهارات الأساسية الواجب اكتسابها للمستقبل، وان تحدي تسيير الموارد البشرية يكمن هنا في خلق إطار يتم فيه مزج

¹ عبد القادر تومي: مرجع سابق ، ص 22

² مرجع نفسه ، ص 11

³ مرجع نفسه ، ص 26

⁴ عبد العزيز بدر البنداوي : عولمة إدارة الموارد البشرية ، نظرة إستراتيجية ، دار المسيرة، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 71

⁵ مرجع نفسه ، ص 77

⁶ مرجع نفسه ، ص 100

⁷ مرجع نفسه ، ص 212

⁸ مرجع نفسه

⁹ Florence Friedman ,Patricia,Hart,Isabelle Verrier : les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises a l'internationale, comment identifier ,attirer, et fidéliser les talents ?,mémoire MBA management des ressources humaines, université Paris Dauphine, p32-37

النوعيات الثقافية والفردية لأعضاء الفريق لأجل تسيير أفضل للتعقيد خاصة وأن تسيير التنوع يشكل عاملا استراتيجيا لتعزيز تماسك المنظمة والتآزر بين الأنشطة المنتشرة عالميا.

- **تطوير عقلية عالمية** : إن المؤسسات العالمية بحاجة إلى مسيرين ذوي عقلية عالمية تعطي قيمة كبيرة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات عبر الحدود الوطنية الوظيفية والتنظيمية ، ومن ثم فإن مسؤولية مسيري واحترافي الموارد البشرية هنا تكمن في ضرورة الحصول على مسيرين عالميين بهذه العقلية والعمل على تطويرها ذلك أن هذه الخاصية ليست فطرية بل مكتسبة .

- **تشجيع التعلم التنظيمي**: قد يعد التنوع الثقافي قيدا بالنسبة للمؤسسة العالمية وليس فرصة، وحتى يمثل فرصة ويحقق فوائد للمؤسسة لا بد من تثمينه وذلك بالاستفادة منه في تشجيع التعلم التنظيمي، هذا الأخير الذي يعد عملية ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة لتحقيق إسهام ايجابي يفيد المنظمة من خلال صياغة أطرها الفكرية وهيكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها بهدف امتلاك مقدرات تكيفية تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة تغيرات البيئة¹ وهو أيضا حسب Hunt وآخرون عملية اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها وبناء ذاكرة تنظيمية تسمح بالتكيف بشكل مستمر مع تغير الظروف² وأن هذه العملية تتم عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين أعضاء المنظمة في علاقة غير رسمية تتوجه نحو تحسين الأداء بغية الانجاز المتميز للأهداف³.

وأن أغلب الباحثين يشيدون بأهمية التعلم التنظيمي في الحصول على الميزة التنافسية بل وأن هناك من يعتبره مصدر لميزة تنافسية مستدامة ، مما يعني أن هذا النوع من التعلم يضمن بقاء المنظمة واستمراريتها خاصة في ظل التغيرات السريعة والمتسارعة التي تواجه المنظمات في محيطها؛ حيث يكسبها القدرة على الاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها باستمرار وإعادة ترتيب هيكلها التنظيمي بشكل يجعله مرنا بل ولينا يعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من شكلها الهرمي إلى كيان ومنظمة متعلمة حيث يسري أثر التعلم الفردي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة⁴.

ثالثا. أثر اقتصاد المعارف على وظيفة الموارد البشرية

ولد مفهوم اقتصاد المعارف مع إدراك الدور المتعاظم لإنتاج، توزيع واستعمال المعارف في حركة المؤسسات والاقتصاديات وان الفكر الاقتصادي لم يعتبر أن الاقتصاد مبني على المعرفة إلا منذ سنوات 1990⁵.

إن فكرة أن المعارف لها دور محوري في الاقتصاد ليست بالجديدة، ولكن أنماط إنتاج ونشر المعارف هي الجديدة حيث شهدت تطورا خلال الزمن⁶ فهذا الاقتصاد المبني على المعرفة يركز على إنتاج وتوزيع واستعمال المعارف والمعلومات. وحسب Arrow فإن نشاط الإبداع منفصل عن أنشطة الإنتاج الكلاسيكية، ومن ثم فإن إنتاج المعرفة يقتصر على قطاع متخصص من خلال وظيفة الإنتاج التي تمزج بين العمل المؤهل ورأس المال، وهو يتضمن حسب "Machlup": التعليم، أنشطة الاتصال، خدمات المعلوماتية

¹ بشرى عباس الحسيني : اثر تمكين العاملين في التعلم المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العراق، 2009، عدد75، ص7

² صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، عبد الستار ابراهيم دهام: التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007، مجلد17، عدد45، ص140.

³ فاضل جميل ظاهر : تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،العراق، 2011، مجلد 17، عدد 64، ص123

⁴ علاء دهام حمد : أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق ،2010، مجلد 16، عدد 59، ص 63

⁵ Bruno Amable ,Philippe Askenazy : **introduction à l'économie de la connaissance**, contribution pour le rapport UNESCO construire des sociétés du savoir, p14 .

⁶ Sandrine Paillard : **les indicateurs de l'Economie de la connaissance** , document de travail , commissariat General Du Plan, P4.

وباقى الأنشطة ذات العلاقة بالمعلومات، إلا أن أعمال سنوات العشرينات الأخيرة في مجال اقتصاد الإبداع أظهرت محدودية المنظور إلى اقتصاد المعارف على أن بعضا من الأعوان الاقتصاديين من لديهم اختصاص في مجال إنتاج المعرفة ويتواجدون في مخابر البحث والتطوير بأكبر شركات وصناعات المعرفة قد جعل الباحثين في مجال اقتصاد الإبداع يرون أن جزء معتبر من الأنشطة الاقتصادية ومن الأعوان الاقتصاديين لم يتم اعتبارها كعناصر فاعلة في اقتصاد المعارف رغم أهمية المعرفة المنتجة خارج الدائرة الرسمية للبحث والتطوير، ومن ثم فإن جميع الأنشطة الخاصة بإنتاج واستعمال السلع والخدمات يمكن أن تكون فرصة للتعليم ومن ثم إنتاج المعرفة.¹

هناك من يعتبر أن الدخول إلى اقتصاد المعارف يمثل قطيعة في أنماط حركة الاقتصاديات في حين هناك من يعتبر عكس ذلك ومنهم HowiH حيث يعتبر أن الفترة الحالية تدرج ضمن استمرارية الفترات السابقة.²

وحسب Foray وLundvall تشكل اقتصاد المعارف بفعل ظاهرتين:³ الأولى تتعلق بالميل الكبير إلى زيادة الاستثمار في مجالات مكرسة لإنتاج ونقل المعارف منها: التعليم، التكوين، البحث والتطوير..... والثانية الحدث التكنولوجي المهم الذي يتعلق بدخول تكنولوجيات جديدة في المعلومات والاتصال، فالنمط الجديد للحركة الاقتصادية أو المرحلة الاقتصادية الجديدة تميزت بانخفاض في تكاليف ترميز، نقل واكتساب المعارف وزيادة في عملية تخريجها. فبالنسبة لظاهرة الميل المتعاظم لزيادة الاستثمار في مجال المعرفة فإنه وحسب David وAbramovitz أصبح النمو الاقتصادي في القرن العشرين يزداد بفعل الرأسمال اللامادي: التعليم، التكوين، أنشطة الإبداع كالبحث والتطوير وغيرها... بعد أن كان مدعما وممولا بالرأسمال المادي في القرن التاسع عشر، والأرقام الظاهرة في الجدول أدناه لدراسة قام بها Kendrick عام 1994 تشير إلى أن مخزون الاستثمار في رأسمال اللامادي قد تجاوز مخزون رأسمال المادي بداية سنوات 1990 بالولايات المتحدة الأمريكية.

جدول رقم 7: تطور مخزون رأس المال الحقيقي الخام للولايات المتحدة الأمريكية بمليارات الدولارات

السنة	1929	1948	1973	1990
رأسمال المادي	6075	8120	17490	28525
رأسمال اللامادي	3521	5940	17349	32819
التعليم والتكوين	2647	4879	13564	25359
البحث والتطوير	37	169	1249	2327

المصدر : Bruno Amable ,Philippe Askenazy :op.cit,p4

أما الظاهرة الثانية والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال فكانت مساهمتها في ظهور اقتصاد المعارف بفعل تعزيزها للأنشطة المكثفة بالمعارف حيث سمحت بـ:⁴

- تحقيق أرباح في مجال تخزين وتبادل المعارف المرزمة (الظاهرة)
- خلق أنشطة جديدة ك: Multimidia، التجارة الإلكترونية، Logiciel، Plateforme électronique
- تبني نماذج تنظيمية جديدة تركز على الاستعمال الأمثل للمعلومة خاصة في مجال نشرها.

¹ Sandrine Paillard : op.cit, p 4,5.

² Idem, p5.

³ Idem, P 6

⁴ بلجيل نادية : مرجع سابق ، ص 40

• إحداهن تغيير في مجال التقنيات المستخدمة، فمثلا تم الانتقال من استخدام معلوماتية تقوم على تنفيذ المهام بطريقة آلية إلى استخدام شبكة معلوماتية تقوم على نقل المعارف ونشرها.

إن اقتصاد المعارف فرض تغييرات جوهرية في نمط تنظيم الشركات خاصة بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فبسبب الصعوبة الكبيرة في التحكم في جميع المعارف -داخليا كانت أم خارجية- التي يمكن لها أن تؤثر في إنتاجية الشركات، وبما أن هذه الأخيرة تبحث في التخصص بمجال المعارف والمهارات لأجل الحفاظ على وضعها التنافسي، ومن أجل ذلك كان لزاما عليها ألا تكتف باستغلال المعارف المتواجدة بالمؤسسة بل حتى المعارف الخارجية أو المعارف المحيطة؛ فتلجأ بذلك إلى السوق (لشراء براءات الاختراع، عقود البحث والتطوير)، التعاون مع الشركاء العموميين (كالجامعات ومراكز البحث) وحتى الخواص كالموردون والعلماء والمنافسون، ومن ثم يصبح نمط المنظمة الشبكة النمط الأنسب في ظل هذا الاقتصاد الجديد،¹ والتي تزيد فعاليتها خاصة مع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذلك إن هذه الأخيرة تسمح بتحويل المعارف المتواجدة داخل المؤسسة وحتى خارجها.²

وفي ظل التحولات التي اتسمت بالمزيد من تركيز المنظمات على المعرفة تزايدت أهمية رأس المال الفكري في توليد قيمة للمنظمات لتحقيق ميزة تنافسية لها، "هذا النوع من رأس المال الذي يمثل موجودات معرفية تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز بحيث تجعل المنظمة متفوقة على منافسيها في زيادة القيمة المقدمة للزبون ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والسير قدما نحو النجاح على المستويين المحلي والعالمي."³

ورأس المال الفكري يشكل أحد الأنواع الموجودة في المؤسسة إلى جانب رأس المال المالي وهو يعد في الوقت الحالي مصدر مهم وأساسي للقدرة التنافسية،⁴

هذا النوع من رأس المال الذي أطلقت تسميته لأول مرة عام 1990 من قبل Ralph Stayer و مرة ثانية عندما نشر Stewart مقال معنون بالقوة الذهنية، ومرة أخرى عندما عين أول مدير بالعالم لرأس المال الفكري في الشركة السويدية Skandia المختصة في خدمات التأمين والمالية وهو السيد Leif Edvinsson والحائز على شهادة الماجستير في الإدارة البنكية من جامعة كاليفورنيا.⁵

ولقد أشار Thomas A Stewart بكتابه رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات إلى أهمية وجود رأس المال الهيكلي إلى جانب رأس المال البشري والتفاعل بينهما، وأن أي محاولة لتطوير رأس المال البشري يجب أن يأخذ في الاعتبار السياق الهيكلي الذي ينمو ضمنه رأس المال البشري على اعتبار أن رأس المال البشري هو ميزة فردية وأن تقاسم المعارف وتحويل المهارات الفردية إلى مهارات بشرية تستفيد منها المؤسسة لا يتحقق إلا بوجود رأس المال الهيكلي من قواعد البيانات، أنظمة معلومات، شبكات التوزيع، وغيرها.⁶

ورغم أن الباحثين اختلفوا في مكونات رأس المال الفكري إلا أن هذا الاختلاف لم يخرج عن كون رأس المال الفكري يتضمن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبون والذي يظهره الشكل التالي:

¹ Bruno Amable , Philippe Askenazy :op.cit,p9

² Idem, p10

³ سعد علي العنزي، احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص439.

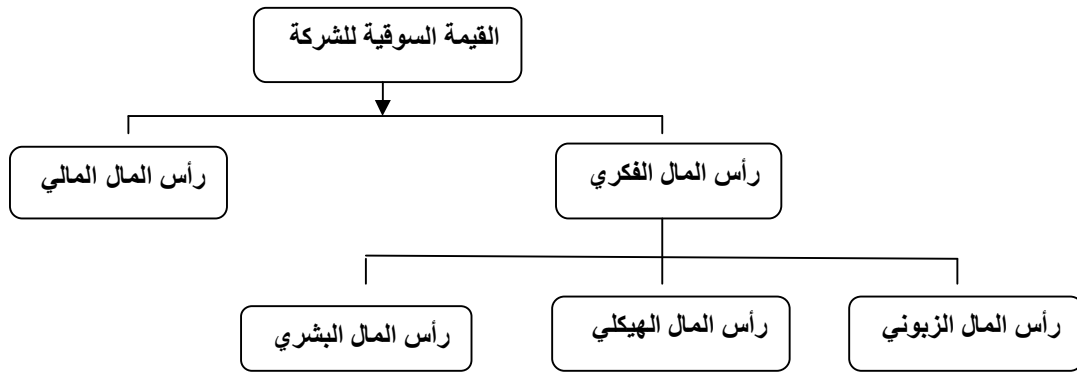
⁴ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي: مرجع سابق، ص135

⁵ سعد علي العنزي، احمد علي صالح: مرجع سابق، ص161.

⁶ ثابتي الحبيب، بن عبو الجبالي: مرجع سابق، ص137

شكل رقم 15: يبرز أنواع رأس المال الفكري كأحد مصادر القيمة السوقية للشركة

حسب منظور Bernadette



المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحمان: اثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، دراسات

إدارية، 2013، مجلد 5 ، عدد 10 ، ص 11

إن تركيز المنظمات على المعرفة في ظل اقتصاد المعارف وتزايد أهمية رأس المال الفكري لديها في تحقيق ميزة تنافسية لها خلق تحديا لمدراء المنظمات عامة ومدراء إدارة الموارد البشرية خاصة حتم عليهم تعلم ممارسات إدارية جديدة تتلاءم وطبيعة هذا النوع من الموارد وتضمن الاستفادة القصوى منه وذلك من خلال ما يسمى بإدارة رأس المال الفكري أو ما ندعوه بتسيير المعارف والذي يمثل حسب Yves Prax " تنمين لرأس المال الفكري للمنظمة." (التعريف المالي لتسيير المعارف)،¹ ومن ثم فإن تسيير المعارف ولد لضرورة التسيير الأفضل لرأس المال الفكري للمؤسسات بشكل يمنحها ميزة تنافسية حاسمة مقارنة بمنافسيها.²

المطلب الثاني: المهام الجديدة في وظيفة الموارد البشرية

أصبح لـ لتسيير الموارد البشرية شيئا فشيئا بعدا استراتيجيا في المؤسسة ، ويعود هذا الاتجاه إلى الإرادة نحو جعل الوظيفة لا مركزية مع تقاسمها بين العمليين opérationnel والوظيفيين (fonctionnel) وذلك ضمن منطق خلق القيمة للوظيفة في المؤسسة .

والبحث المتنامي عن المساهمة في خلق القيمة شجع أيضا إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى لا مركزية الوظيفة على تبني حلول للتخريج مسهلة بوضع أدوات جديدة معلوماتية خاصة كالتيكولوجيا التي تسمح بتحويل المعطيات مع الحفاظ على قدر من الرقابة على الأنشطة الموجودة خارج الدائرة التنظيمية. ومن ثم فإن وظيفة الموارد البشرية تقوم على تقاسم المهام في جهتين:الداخل (لا مركزية الوظيفة)والخارج (التخريج) بهدف جعلها قادرة على تأدية أنشطتها بشكل فعال .

والأنشطة الممارسة منها في الداخل لا بد أن تقود إلى تلبية مختلف حاجات مختلف زبائننا الداخليين وذلك حسب صنف هؤلاء كما يظهره الجدول أدناه.

¹Jean Heutte :op.cit, p 11.

² Benjamin chaminade: op. cit, p 353.

جدول رقم 8 : مهام وظيفة الموارد البشرية حسب الزبائن الداخليين للمؤسسة

على مدير الموارد البشرية أن يكون : مدعما للإستراتيجية فاعلا للتنافسية خالقا للقيمة	- - -	بالنسبة للمدراء (dirigeants)
ضامنا لتقاسم الوظيفة ضامنا للتمكين	- -	بالنسبة للمسيرين (managers)
ضامنا للعدالة ضامنا للعمالة ضامنا للإنصات (L'écoute) ضامنا للحركة الاجتماعية	- - - -	بالنسبة للعمال (saliariés)

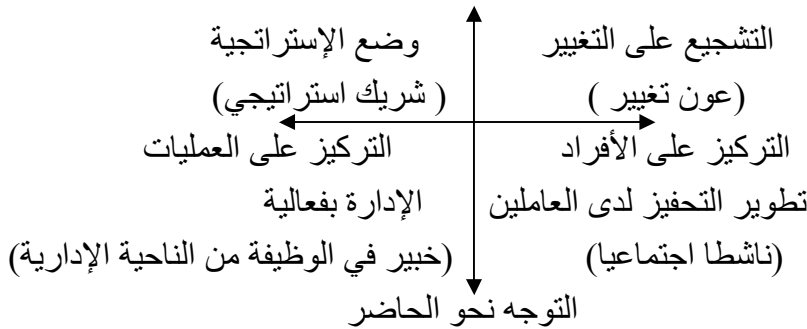
المصدر : JM peretti : Ressources humaines ,5^{ème} édition :
,Vuibert ,Paris,1998 ,P24

أمام المقترضات الجديدة لمختلف الزبائن الداخليين للمؤسسة وفي ظل الرهان الجديد الذي أضحي لزاما على وظيفة الموارد البشرية بأن تساهم في خلق القيمة وفي أداء المؤسسة، وعلى حد قول " Dave Ulrich" يقع اليوم على كاهل مدير وظيفة الموارد البشرية (DFRH) أعباء ثقيلة تفرض عليه أن يكون:¹

- شريكا استراتيجيا : Partenaire stratégique
- فاعلا في التغيير acteur de changement
- بطلا للعاملين
- خبيرا إداريا expert administratif

وهي المهام الأربعة لوظيفة الموارد البشرية، حيث يمكن تحديدها بناء على محورين هما :
- محور التوجه نحو المستقبل في مقابل التوجه نحو الحاضر
- محور التركيز على الأفراد في مقابل التركيز على العمليات كما يظهره الشكل الآتي:²

شكل رقم 16: مهام وظيفة الموارد البشرية حسب " Ulrich "



المصدر: J. M. Peretti : ressources humaines , 5^{ème} édition : Op.cit. , P34

¹ JM Peretti : Ressources humaines, op.cit , P 34

² Idem , P34, 35

1- الإدارة بفعالية : منذ بضع سنوات تزايدت الفعالية والكفاءة لمدراء الموارد البشرية خاصة مع إحلال اللامركزية محل الإدارات المركزية القائمة على رد الفعل البطيء (peu réactive)، وانخفاض أعداد العاملين بوظيفة الموارد البشرية مع تطور مستوى مهارات وخبرة البقية منهم، بالإضافة إلى دخول المعلوماتية ومساهمة جهاز الإعلام الآلي والشبكات في إعادة تشكيل نظام معلومات الموارد البشرية بشكل جعل الوظيفة في حد ذاتها تمارس بشكل فعال، أسرع وأكثر خاصة من الجانب الإداري، مع التركيز أيضا على مقدمي الخدمات الخارجيين بفعل عملية التخريج للأنشطة ضعيفة أو عديمة القيمة المضافة.

2- تطوير التحفيز لدى العاملين بالمؤسسة :

يقتضي على مدير الموارد البشرية حتى يكون ناشطا اجتماعيا العمل بمنطق مقارنة الزبون- المورد بالنظر إلى العامل في المؤسسة على أنه زبون داخلي يتوجب إرضاءه على اعتبار أن الرضا يشكل عاملا حاسما في إنجاح المؤسسة والتعامل معه على أساس أنه شخص مستقل وفاعل في مجتمعه ومؤسسته بكل ما يحمله من مقومات خلق القيمة من معارف، مؤهلات ومهارات. ويفترض ذلك كله إدراك انتظاراته خصوصا حاجته إلى العدالة، الإنصاف، العمالة، النمو، الأخلاق أو ما يطلق عليها بـ: " Les 5 E " كونها تشكل بتلبيتها حافزا له للعمل بما يحقق نجاح المؤسسة .

3- تشجيع التغيير :

يعد مدير الموارد البشرية فاعلا في التغيير حيث يعمل على تكريس جزء هام من نشاطه في تشجيع السلوكات الجديدة وفي ترسيخ ثقافة التغيير بالمؤسسة، وهو في ذلك- في إطار مساعدتها على التأقلم مع التغيير- يتحقق من مدى مساهمة عمليات الموارد البشرية في منح القدرة للمؤسسة على التغيير وفي تلبية انتظارات زبائنها الداخليين كالمدير العام (DG)، والمسيرين (Managers).¹

4- وضع الإستراتيجية:

وفي ذلك يتوجب على مدير الموارد البشرية مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بالتأكيد من أن إستراتيجية الموارد البشرية مدعومة لإستراتيجية المؤسسة، وعليه تقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تغطي كافة الأنشطة الهادفة إلى التنسيق بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية ومنها وضع إستراتيجية الموارد البشرية.²

من جهة أخرى فإن التحولات الاقتصادية، الديمغرافية والتكنولوجية جعلت الاهتمام ينصب على القيم الضمنية للعامل المورد الأساسي في عمل المنظمة، وهي نتاج التطورات التالية:³
-ندرة المهارات خاصة مع تسارع الشيخوخة لدى سكان أو ربا والولايات المتحدة الأمريكية.

-تحول النشاط الاقتصادي نحو اقتصاد المعارف والخدمة الذي تلعب فيه المعارف، الممارسات والسلوكات والمؤهلات، وكذا الجودة دورا حاسما في نجاح المؤسسة.

¹Marie –Christine Leroux-Laurent, Mauroy–Sophie, Mauvieux, Isabelle Pham, Monique Piat.: **la décentralisation du management Rh : Quels enjeux, limites et réalités du partage des rôles et responsabilités avec les managers opérationnels ?**

MBA dauphine (Management des Rh, 2004,2005) Univer – Paris, Dauphine ,p24 .

² Idem .

³ Sid Ahmed Ben Raouane : **le management des ressources humaines**, 2010, p23.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا اعتبرت الإحالة إلى التقاعد لما يطلق عليهم اسم " Les baby boomers " - وهو الجيل المولود بين سنة 1990 إلى 1964 الذي لديه من المهارات التسييرية ما يلزم لنمو الاقتصاد الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية- بمثابة تهديد مؤكد لسوق العمل الأمريكي، فالتقاعد عن الحياة المهنية لآلاف المسيرين تسبب في ندرة المهارات التسييرية. وحسب دراسة أجراها price waterhouse coopers (PWC) توصل إلى نتيجة مفادها أن الاهتمام الرئيسي لرؤساء المؤسسة ينصب حول توظيف العاملين والحفاظ على العمالة واعتبارها أعظم قدرة للمؤسسة.

وحسب نفس الدراسة يرى رئيس الإدارة العامة PDG بأن التقاعد يشكل تهديدا مباشرا أمام ربحية المؤسسة (rentabilité de l'entreprise).

صعوبات أيضا في الحفاظ على الأكثر كفاءة، حيث أن عدد المؤسسات خاصة في مجال صناعة المعارف انقلبوا على إطاراتهم ذوي الكفاءات العالية، وهو ما يطرح مسألة المكافأة وخلق إطار عمل مشجع ومحفز للأفراد ذوي الخبرات، الشهادات والمهارات. ومع هذه التحولات توسع نطاق تطبيق الموارد البشرية وتحول معه دور مسير الموارد البشرية للتصدي لثلاث قيود جد معتبرة في المحيط الحالي:¹ تسهيل التنافسية، تحسين نوعية خدمة العاملين، ترقية وتطوير العاملين.

1- تسهيل التنافسية المنظماتية:

يكمن الهدف الرئيسي للمسيرين بوجه عام في تعظيم تنافسية مؤسساتهم، ويتطلب تحقيق ذلك وضع نظام كفاء ولين للموارد البشرية بدليل أن القاسم المشترك بين المؤسسات الرائدة في السوق يتمثل في قدرتهم على وضع مثل هذا النوع من الأنظمة ولأجل هدف مشترك يتمثل في تسهيل تنافسياتهم وتعظيمها في السوق، مما لا يسمح فقط بتوقع التغيرات المستقبلية في سوق الشغل بل والكشف عن المهارات اللازمة لتهيئتها وإعدادها لهذا التغيير، مما يعني ذلك أن الدور الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية ومن ثم مسير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة يكمن في تسهيلها، غير أن ذلك يتطلب قدرة من المسير على فهم إستراتيجية المؤسسة وعلى كيفية تسهيل التنافسية في السوق، ونقل ذلك كله إلى العاملين وهو ما ندعوه بالمنظور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية.

2- تحسين نوعية خدمة العاملين:

يتمثل الدور الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية بهذا الجانب في تحسين إنتاجية العاملين من خلال تحسين نوعية خدمتهم، مما ينعكس ذلك على خصائص المنتج أو الخدمة المستهدفة والذي يسهم في خلق زبون راض، وعليه فإن الدور الحقيقي والجوهري لوظيفة الموارد البشرية يكمن في وضع شروط عمل تقتضي من العامل التحسين الدائم في أدائه تستند إلى نظام للاختيار والتحفيز، مشجع للعاملين على الاستفادة من قدراتهم وتوظيفها في رفع مستوى جودة منتجاتهم وخدماتهم، ويقتضي ذلك- في الحقيقة- توعية العامل بدوره في المؤسسة وبالقيود التنافسية المفروضة على محيطها، وهو الوجه الآخر لوظيفة الموارد البشرية في هذا الدور وذلك من خلال برامج التكوين والتطوير .

¹ Sid Ahmed Ben Raouane: op.cit , p25 .

3- ترقية وتطوير العاملين :

دور آخر لوظيفة الموارد البشرية يكمن في وضع نظام ترقية وتطوير مهارات المؤسسة، حيث يمر هذا النظام بثلاث أعمال :

- فردنة تسيير الحياة المهنية للعاملين: Individualisation de la gestion de carrière.
- وضع نظام تدريب ونصح للكشف عن القدرات العالية.
- ترقية ثقافة التعلم المستمر.

وهناك من المؤسسات من تذهب إلى أبعد من ذلك بتبنيها لسياسات الموارد البشرية التي تهدف إلى إيجاد توازن بين حياة الفرد الشخصية والمهنية خاصة مع مفهوم الرفاهية *bien être* حيث تجرى تعديلات في هيكل المؤسسة لتخفيف عبء العمل وزيادة إنتاجية العاملين وذلك من خلال ما يسمى بشخصنة مناصب العمل، وما يعني أن وظيفة الموارد البشرية في هذه المؤسسات تهدف إلى خلق إطار عمل يسمح للعامل بتبني نمط حياة متوازنة.¹

وعليه وتبعاً لما جاء في هذا الفصل:

فإن النظرة إلى تسيير الموارد البشرية تغيرت من كونها وظيفة تضم مجموعة من أعمال تمثل سياسات تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية، والتي تضع أطرها العامة الإدارة العليا، إلى وظيفة إستراتيجية هدفها الأسمى يكمن في المساهمة في خلق القيمة.

كما أصبح أمام مدير الموارد البشرية مهام جديدة تفرض عليه أن يكون شريكا استراتيجيا يتمتع بقدرة عالية في التأثير الفعال بالقرارات الإستراتيجية، فاعلا في التغيير، بطلا للعاملين، خبيراً إدارياً.

وتعد تكنولوجيا المعلومات، العولمة واقتصاد المعارف أبرز تحولات المحيط التي كان لها الأثر البارز على وظيفة الموارد البشرية، فالجديد الذي ظهر على وظيفة الموارد البشرية بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ينحصر في ثلاث: جديد مظهري ويتعلق بلامركزية الوظيفة، جديد استراتيجي؛ خاصة فيما يتعلق بهدف اكتساب ميزة تنافسية، حيث أصبح الاهتمام في الوظيفة لتحقيق هذا الهدف ينصب حول المهارات وكل ما من شأنه خلق قيمة مضافة عالية، جديد في محتوى الوظيفة، حيث شكل ظهور Tic فرصة جديدة لتسيير الموارد البشرية في شكل تحولات مهمة في ممارساته ف: *Télétravail, groupeware, Intranet* بالإضافة إلى التجارة الإلكترونية وغيرها أدت إلى إدخال تحولات في المؤسسة على مستوى عملياتها حيث غيرت من تنظيمها، كما أدت إلى بروز أو ضاع جديدة للعمل تطلبت أنماط جديدة للتسيير وانعكس ذلك كله على وظيفة الموارد البشرية.

أما العولمة فقد أفرزت نوع جديد من المنظمات هي المنظمات العالمية ، وأن الأعمال الدولية التي أفرزتها فرضت على المنظمات العالمية هذه إيجاد وسائل وطرق جديدة ومتباينة في إدارتها تختلف عن تلك المتعارف و المتعامل بها في ظل البيئة المحلية وتناول القضايا العالمية وأخذها ضمن إستراتيجياتها المستقبلية مما خلق ذلك تحدياً لمدراء المنظمات عامة ومدراء إدارة الموارد البشرية خاصة يدعو إلى تعلم ممارسات إدارية جديدة منها: إدارة المتوقع حيث يتم التعامل مع المستقبل من خلال منظور استراتيجي، تسيير الموارد البشرية تسييراً عالمياً أبرز مظاهره تسيير التعقيد الثقافي، تطوير عقلية عالمية، تشجيع التعلم التنظيمي.

¹ Sid Ahmed Ben Raouane: op.cit , p26.

مع اقتصاد المعارف أصبح تركيز المنظمات منصبا على المعرفة وتزايدت أهمية رأس المال الفكري لديها في تحقيق ميزة تنافسية لها مما خلق ذلك تحديا لمدرء المنظمات عامة ومدرء إدارة الموارد البشرية خاصة حيث فرض عليهم تعلم ممارسات إدارية جديدة تتلاءم وطبيعة هذا النوع من الموارد وتضمن الاستفادة القصوى منه وذلك من خلال ما يسمى بإدارة رأس المال الفكري أو ما ندعوه بتسيير المعارف.

الفصل الرابع

تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم
في تطبيق إدارة الجودة شاملة

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشير Joseph N Kelada في كتابه ، عن تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، إلى أن الفرد إذا كان سينتج أو حتى يشارك في إنتاج الجودة الشاملة فيجب أن يتوفر فيه أربع عناصر هي: المعرفة، المهارة، السلطة والرغبة للقيام بذلك، وهي تمثل ما أسماه بمكونات الوجه البشري لتحقيق الجودة الشاملة؛ فالمعرفة التي يجب أن تتوفر لدى الفرد تشمل معرفة ما هو العمل المراد انجازه، كيف ومتى وأين تتم تأديته؟ وحتى التعليمات الواجب إتباعها لذلك، بالإضافة إلى معلومات عن التغذية العكسية بموجبها يمكن للفرد أن يكتشف الأخطاء التي يقع فيها ويعمل على تصحيحها وهي جميعها تحتاج إلى تعليم لاكتسابها، غير أن توافر كل هذه المعلومات لوحدها لا يكفي لانجاز العمل بشكل صحيح خاصة لما يفتقر حاملها إلى القدرة على كيفية توظيفها في العمل وهو بذلك يحتاج إلى اكتساب المهارة اللازمة لذلك من خلال التدريب، الممارسة المتراكمة في العمل وحتى خلال دوران العمل.

" يجب أن يكون لدى الفرد القوة التي تخوله الحق في التحسين والابتكار وتشعره بأنه مالك لعمله، يمكنه التحكم فيه وذلك من خلال تفويض السلطة وتحمل مسؤوليته عن ذلك، فيكون فردا ممكنا له الحق في التحكم في عمله الخاص به والتي تعطي له القوة للعمل والتحسين. هذا ولأداء العمل بشكل صحيح يجب أن يكون للعامل الرغبة في ذلك، وهو ما يوحي بأنه غير محفز على ذلك، ومن هنا يلعب تحفيز العاملين وتعبئتهم دوره في شحذ همهم على أن تثار فيهم حاجاتهم الشخصية، لأن تحقيق المساهمة في الجودة الشاملة مرتبط بتحقيق الحاجات الشخصية للفرد".¹

"إذا كنا نريد تحقيق الجودة الشاملة يجب أن نعدل أيضا من سلوك العاملين بالنسبة إلى الجودة الشاملة، ولعمل ذلك علينا أن نفهم أولا الآليات البشرية التي تولد السلوك المرغوب فيه، فلدى كل فرد اعتقادات تتبع من تفكيره الشخصي الخاص به وتنبثق من هذه الاعتقادات المواقف والتي تنتج مفاهيمهم. ويجب تعبئة الأفراد أولا عن طريق الشرح المنطقي وتقديم المنافع التي سوف يكتسبونها من وراء الجودة الشاملة خاصة ما تعلق بحاجاتهم الشخصية، عند ذلك فقط يتولد الاقتناع لدى الأفراد الذي يدفعهم إلى تطوير موقف وسلوك ايجابي اتجاه الجودة الشاملة. بعد ذلك يصبح التدريب مهما في المرحلة الموالية وفيه يكتسب الأفراد المعرفة والمهارة اللازمة لإمكانية العمل عمليا بإدارة الجودة الشاملة"²

ولقد فشلت العديد من محاولات تنفيذ الجودة الشاملة ليس لعدم بذل الجهد إلى أقصى حد وإنما بسبب ركود العملية بعد تنشيط أولي وحماس الأيام الأولى لتنفيذها إذ من الصعب أن تموت العادات القديمة، والنجاح يتطلب أن تكون الجودة الشاملة انعكاسا داخليا لدى الفرد دون أي شكوك لديه ووضعها بصورة مبسطة وذلك من خلال التحفيز، على أن يتحقق من خلال ربط الجودة الشاملة بحاجات محددة للأفراد مما يولد لديهم الرغبة في تحقيقها.³

تبعا لما جاء فان هذا الفصل سيتناول ما يحقق ويعزز الرغبة والمعرفة والقدرة لدى الموارد البشرية وبشكل يسهم في دعم جهودها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ونحن نعتقد بأهمية التدريب على الجودة والتمكين وتسيير المعارف في تحقيق ذلك وهي تمثل عناصر حاسمة تتعلق بتسيير الموارد البشرية. ومن ثم فان هذا الفصل سيخصص لهذه العناصر الثلاث بالإضافة إلى تقييم الأداء ونظام التعويضات كعناصر مهمة في تسيير الموارد البشرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستوجب الوقوف عندها وأفرادها بمبحث خاص بها.

¹ جوزيف كيلادا ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريح للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص248- 250 .

² مرجع نفسه، ص 242.

³ مرجع نفسه ، ص 243.

المبحث الأول : التدريب كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: مكانة الموارد البشرية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما على صعيد تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة من حيث كونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابلياتهم باعتبارها من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة¹. فدخول TQM إلى المنظمة يعني دخول التغيير إليها وعندما نقول أن إدارة الجودة الشاملة هي منظومة لتغيير أساليب العمل الروتينية والممارسات الإدارية التقليدية فإن محور هذه المنظومة هو الفرد المورد البشري، والجهة التي تتولى تهيئة هذا الفرد للتغيير هي إدارة الموارد البشرية²، كما أن برامج إدارة الجودة الشاملة لن يكتب لها النجاح من دون إعطاء دور حقيقي للمورد البشري؛ من خلال إتاحة الفرصة له للاشتراك في إحداث التغيير المطلوب وفي جهود التحسين المستمر.

في ذات السياق يشير Schiler بأن الأفكار المقدمة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين³. وفي إشارة لمكانة المورد البشري وإدارته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبمراجعة الأدبيات ذات العلاقة من إسهامات لرواد إدارة الجودة الشاملة، وجوائز الجودة الدولية ونتائج لدراسات سابقة بالإضافة إلى معايير الايزو، نجد أن هذه الأدبيات قد نادى بشكل صريح أو ضمني إلى أهمية المورد البشري وضرورة تفعيله في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخلق الرغبة والقدرة لديه على تحقيق مرتكزاتها، وخلق الجو المشجع لإطلاق إمكاناته مع الاستفادة القصوى من معارفه ومهاراته وجعلها ذات قيمة للمؤسسة بالشكل الذي يخلق الرضا لدى زبائن المؤسسة، من خلال خلق منتجات وخدمات متميزة؛ ف: Deming نادى بطريقة غير مباشرة ضمن مبادئه الأربعة عشر بضرورة الاهتمام بهذا النوع من الموارد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال المبدأ السادس دعا إلى ضرورة تأسيس برامج للتدريب على المهارات التي تتطلبها أنماط الوظائف والتركيز في تدريب العاملين على الأساليب الإحصائية، وفي المبدأ الثامن نادى بضرورة استبعاد بل وإزالة الخوف من نفوس العاملين وبث الثقة والأمن محله، وبإزالة الحواجز والعوائق التنظيمية بين الأقسام ومختلف الوحدات كخطوة مهمة لبث روح العمل الجماعي حسب ما جاء في المبدأ التاسع، كما طالب في المبدأ العاشر بضرورة التخلي عن الشعارات والتحذيرات والكف عن لوم العاملين وإزالة الحواجز التي تسلب الناس الفخر والاعتزاز بعملهم⁴. وأكد أيضا على أهمية المجتمع الذي تتم فيه العملية والذي يضم المستهلكين، العاملين وكل من يتأثر بعمليات المنظمة حيث أن التدعيم المقدم منه يقلل من احتمال مقاومة التغيير ويزيد ويسهل من قدرة المنظمة في تحقيق الجودة الشاملة⁵.

فلسفة Juran لم تخل بدورها من مبادئ ذات علاقة بالموارد البشرية، وإن دل على شيء إنما يدل على أهمية هذه الموارد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عنده، فقد ضمت ثلاث مبادئ عنها وهي⁶:

- درجة الوعي لدى العاملين بأهمية فرص عملية التحسين (المبدأ 1)،
- الاهتمام بعملية التدريب (المبدأ 4)،
- تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء بالاعتراف بما يقدمونه من خدمات متميزة (المبدأ 7)،

¹ سعد العنزي، أحمد صالح : مرجع سابق، ص 95

² ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار: مرجع سابق، ص 88.

³ سعد العنزي، أحمد صالح : مرجع سابق، ص 91.

⁴ أشرف السعيد أحمد محمد : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التربية، كلية التربية، جامعة المنصورة،

2005، ص 99، 100.

⁵ مرجع نفسه، ص 96

⁶ أحمد بن عيسوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 14

كما أكد من جهته على ضرورة اهتمام الإدارة العليا بعملية التحسين المستمر للجودة ذلك أن ما يقارب - حسبه - 80% من عيوب الجودة ناتجة عن عوامل يمكن للإدارة التحكم فيها.¹

Philip Crosby بدوره ضمن في مبادئه مسائل خاصة بالموارد البشرية نادى من خلالها إلى ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الموارد مع التزام هذا الأخير بجهود تحسين الجودة وذلك في المبدأ الأول عن ضرورة التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة، والمبدأ الثاني عن ضرورة تكوين فريق عمل لتحسين الجودة يشمل كافة الأقسام ويعكس كل فرد مسؤولية القسم الذي يمثل في عملية التحسين، والمبدأ الخامس عن ضرورة نشر الوعي والإدراك بأهمية الجودة لدى مختلف العاملين، والمبدأ الثامن عن ضرورة تدريب المشرفين حتى يمكنهم تأدية دورهم بفعالية في تحسين الجودة، والمبدأ الثاني عشر عن ضرورة مكافأة العاملين المتميزين الذين يقدمون حلولاً متميزة في تطوير وتحسين الجودة .

كما منحت الجائزة الأوروبية للجودة 190 نقطة للموارد البشرية من مجموع 500 نقطة الممثلة لمجموعة العناصر المساعدة توزعت بين 100 نقطة للقيادة، حيث أكدت في هذا العنصر على ضرورة التركيز على سلوك ودور المدراء في إدارة المنظمة لتحقيق التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمراعاة ستة عناصر تنفرع من عنصر القيادة وهي :

- 1- قيام المدراء بإعداد الرؤيا ورسالة المنظمة .
 - 2- قيام المدراء بتطوير وتنمية ثقافة منظمة تعزز الجودة الشاملة والتحسين المستمر.
 - 3- قيام المدراء بتحفيز ودعم وتقدير العاملين لإنجازاتهم في مجال الجودة.
 - 4- قيام المدراء بالمشاركة الفعلية في إعداد وتنفيذ نظام إدارة الجودة وضمان التحسين المستمر فيه.
 - 5- التواصل والتفاعل بين المدراء وكل من العملاء والموردين .
 - 6- التواصل والتفاعل بين المدراء وممثلي المجتمع والترويج للجودة خارج المنظمة.²
- جائزة مالكوم بالدريج الوطنية أولت من جهتها أهمية للقيادة ممثلة في الإدارة العليا وأعطت لها وزناً معتبراً بمقدار 125 نقطة من مجموع 1000 نقطة، وأهمية لتطوير الموارد البشرية من خلال إخضاعها للتدريب وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، حيث خصصت لها 85 نقطة من مجموع 1000 نقطة،³ جائزة Deming بدورها أعطت أهمية للعنصر البشري من خلال تخصيص 100 نقطة من مجموع 1000 نقطة تتعلق بمعايير تنمية الموارد البشرية؛ حيث تناول هذا المعيار معايير فرعية ذات علاقة بالخطط التعليمية والتدريبية للعاملين ومستوى الوعي بالجودة ودعم وتحفيز التنمية الذاتية.
- وعندما نرجع إلى النقاط أو المبادئ التي قدمها فلاسفة الجودة وباستقراء البنود والنقاط الواجب احترامها وتبنيها لتحقيق الجودة في ظل معايير الإيزو وجوائز الجودة العالمية نجد أن الأفراد يشتركون في إنجاز وتحقيق كل بند فيها، فتحقيق صرح الجودة في المنظمة لن يكتب له النجاح بدون توافر مقومات إدارة الموارد البشرية الفعالة لذلك يمكن القول أن الموارد البشرية تعد قاسماً مشتركاً في جميع البنود والعناصر المحققة للجودة.⁴

المطلب الثاني: أهمية التدريب في إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقضي من إدارة الموارد البشرية تركيز اهتمامها أكثر على التدريب ذلك انه يشكل النواة الأولى الكفيل بإحداث التغيير في المنظمة ، وان إدارة الجودة الشاملة هي تغيير بالنسبة للعاملين غالباً ما يواجه بمقاومة منهم على أن يراعى في تصميم البرامج التدريبية جوانب هامة منها :

¹ أحمد بن عيسوي : مرجع سابق ، ص 15 .

² رعد عبد الله الطائي ، عسي قذافة ، مرجع سابق، ص 372 ، 373 .

³ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم التعلم عن بعد، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص 19 .

⁴ سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص 437 .

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تعلم مبادئ الفلسفة الجديدة،
- التدريب على استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة،
- التدريب على بناء فرق عمل والطرق التي تجعلها أكثر فعالية كإدارة الصراع، المفاوضات، إدارة الاجتماعات،
- التدريب على مهارات التحسين ومهارات التعامل مع الزبائن،
هذا ويجب على إدارة الموارد البشرية أن تحرص على أن تكون عملية التدريب مستمرة وان تتم ضمن الأعمال اليومية للعاملين وتشمل كافة العاملين، ذلك أن مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع؛¹ فوضع مفهوم الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي يقتضي تدريب الجميع وباستمرار على ثقافة الجودة الشاملة والذي يسمح بوصول المفاهيم والممارسات والأساليب المدعمة لتطبيق الفلسفة إلى الجميع وبجاح. ولقد أكد ذلك Deming لما أشار في واحدة من مبادئه إلى ضرورة تزويد جميع العاملين في المؤسسة وعلى جميع المستويات بقدر مناسب من التدريب لإكسابهم الوعي بأهمية المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة وجعل مهاراتهم وتوجهاتهم معززة خاصة لفلسفة التحسين المستمر.² معنى ذلك أن التدريب المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة ليس مرحلة أولية يتم تنفيذها فقط عند الشروع في تنفيذ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بل هو عملية مستمرة تتزامن مع التحسين المستمر،³ تسمح بمد العاملين بمعلومات عن كل ما هو جديد ومن ثم لا يسمح بتقادم معارفهم ومهاراتهم بالنظر إلى تغيرات المحيط المستمر.⁴
يلعب التدريب دوره في إتاحة الفرصة للعاملين من أجل اكتساب مهارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث :

- يهيئهم لتقبل الثقافة الجديدة، إذ لا بد قبل إدخال إدارة الجودة الشاملة من تهيئة الجو والإعداد المسبق لهذا التطبيق، ويكون ذلك بتهيئة من يعمل في المنظمة لقبول هذا التغيير وإحداث القناعة به، فالقبول وحده من دون إقناع يقلل فرص النجاح ويؤدي إلى ظهور المقاومة، لأن الإقناع يولد الثقة بالنظام الجديد ويمكن من الحصول على دعم والتزام بالتطبيق من قبل كل من يعمل بالمنظمة،⁵ وبذلك فان واحد من أنشطة مرحلة الاستكشاف هو إعداد خطة عامة للتدريب على مستوى المنظمة للغرض ذاته وهو من الأمور اللازمة لإعطاء الإدارة إدراك وفهم مبكرين لما يجب أن يكون عليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولنشر فكر ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة.⁶

- يعزز اندماج العاملين في عمليات التحسين المستمر من خلال بناء ثقافة منظمية موجهة نحو التحسين المستمر، حيث يصبح التحسين المستمر بمثابة عقيدة وسلوك لدى كل فرد، خاصة إذا كانت البرامج التدريبية تتناول المناهج المستخدمة في التحسين المستمر ك: الكايزن، منهج Juran، حل المشاكل، دورة التحسين المستمر ل: جون مارش، وألا يقتصر التدريب هذا على المسائل النظرية ذات العلاقة والتي تهدف إلى إكساب المتدربين معارف حول مناهج التحسين المستمر بل لا بد من أن يشمل أيضا دراسات حالة للتأكد من مدى استيعاب الدرس وتنمية مهاراتهم في هذا المجال.

- يساهم التدريب المستمر الموجه للإدارة العليا في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة إذا كان يهدف إلى توعية هذه الشريحة بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإقناعها بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، حيث يزيد من التزامها ودعمها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل

¹ نسرين محمد عبد المحمود: مرجع سابق، ص 58، 59.

² صلاح صالح درويش عمان : مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي ، أطروحة دكتوراه في التنمية البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة كولومبوس الأمريكية، 1429هـ ، ص 96 .

³ إلهام يحيوي، مريم يحيوي: دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة ، ملتقى حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، 11/10 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، ص 14.

⁴ مرجع نفسه، ص 11 .

⁵ عمر وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة في إدارة الجودة الشاملة : مرجع سابق ، ص 112 .

⁶ عبد الفتاح محمود سليمان : مرجع سابق ، ص 81 .

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

مستمر من خلال حرصها وباستمرار على توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة، وإقامة ورش عمل وندوات لزيادة وعي العاملين بهذا المنهج الجديد وتطوير قدراتهم لإمكانية التطبيق الناجح له¹، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مسعى الجودة وتثمين الجهود المبذولة والنجاحات المحققة، وسن سياسات وقوانين مشجعة على تبني أسلوب TQM، وإحداث التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يجعله مشجعا للعمل الجماعي لا الفردي.

الفائزون بجائزة Baldrige يعطون أهمية كبيرة للتدريب ودعمه من خلال توفير الموارد الملائمة، تخصص Motorola 120 دولار سنويا للتدريب، 40% منها تذهب للتدريب على الجودة، وان العائد على التدريب يمثل حسب الشركة 29 دولار لكل دولار مستثمر في التكوين بالإضافة إلى المزايا الناجمة عن التكوين: تحسين الاتصالات، تغيير في ثقافة المؤسسة، التزام الإدارة بالجودة. Xerox بدورها وسعت في التدريب على الجودة لـ 30000 مورد.²

المطلب الثالث: مبادئ تفعيل نظام التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة

تؤكد المبادئ التي يقوم عليها التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الفاعلة لأطراف العملية التدريبية حيث:³

- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الحاجات الحقيقية للعميل المتدرب، ومن ثم فإن البداية الحقيقية للتدريب تكمن في التعرف على المتدربين وحاجاتهم.
- أن التدريب لا ينحصر في العلاقة بين المدرب والمتدرب بل هناك أطراف فاعلة في هذه العملية تؤثر وتتأثر بالعملية التدريبية وهم الرئيس المباشر للمتدرب وزملاء العمل والعملاء ، حيث تفيد المعلومات المقدمة منهم في تحديد حاجات المتدربين وفي الحكم على مدى فعالية التدريب.
- يعد المدرب عنصر فاعل في العملية التدريبية بتأثيره المباشر في المتدرب وعند إحداث تغيير في سلوكه، ومستوى معارفه ومهاراته وتأثيره بطريقة غير مباشرة في الأطراف المتعاملة مع المتدرب في العمل من خلال نقل مكتسبات التدريب إلى موقع العمل ومدى التطور الذي تحدثه هذه المكتسبات .
- يعد المتدرب محور الاهتمام في العملية التدريبية فهو بالإضافة إلى أنه متلقي للخدمة التدريبية ومشارك في تحديد الحاجات التدريبية هو مقدم أيضا لخبراته التدريبية للمتدربين الآخرين ومشارك بأفكاره وخبراته أيضا في تفعيل العملية التدريبية.

المطلب الرابع : مجالات التدريب على إدارة الجودة الشاملة

يقع التدريب عادة ضمن ثلاث فئات: تعزيز رسالة الجودة وتحسين المهارات، معرفة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المهارات اللازمة للعمل. هذا الأخير يتضمن : تقنيات حل المشاكل، تحليل المشكل، الرقابة الإحصائية للعملية وقياس الجودة، كما أن مهارات العمل ضمن فريق يعد أيضا واحدا من المواضيع الأكثر أهمية في التدريب. وفقا لدراسة أجريت من طرف احد المؤتمرات فان برامج التكوين في الجودة تتضمن المواضيع التالية: التوعية بالجودة، قياس الجودة، إدارة العملية والوقاية من الأخطاء، تكوين في حلقات الجودة، في العمل في فريق، تركيز الاهتمام على الزبائن والأسواق، الطرق الإحصائية... وغيرها.⁴

¹ فالج عبد القادر الحوري: تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البصائر، 2008، آذار، المجلد 12، العدد 1، ص 153.

² Vincent K, Omachonu, Joel. ERoss: **principles of total quality**, third edition, CRC press LLC, 2004, p86

³ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، منظور إستراتيجي ، مرجع سابق، ص 280 .

⁴ Vincent K, Omachonu, Joel . ERoss : op.cit, p86,87

أولاً: التدريب للتوعية بالجودة: يتناول المستشارون والمدير والمديرون العاملون في هذا النوع من التدريب مزايا إدارة الجودة الشاملة، أصل وتاريخ وفلسفات الجودة المختلفة، التأكيد على أسباب أهميتها بعرض تجربة الشركات في تطبيق هذه الفلسفة وتطورات المحيط الحالية وانعكاسات ذلك كله على مصالح المؤسسة ومن فيها، وبعد هذا النوع من التدريب تدريباً لإدراك وفهم الجودة الشاملة يهدف من ورائه إلى تغيير اتجاهات العاملين، كما تصبح أكثر إيجابية إزاء الجودة في العمل ذلك أن إدارة الجودة الشاملة هو تغيير كثيراً ما ينظر إليه العاملون نظرة سلبية الأمر الذي يدفعهم إلى مقاومته، وقد اقترح "Bennay & Chin" من بين الإستراتيجيات المعتمدة لإحداث التغيير إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة حيث "تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض مفاده أن الحاجز الرئيسي أمام جهود التغيير هو عدم اقتناع الأشخاص بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منهم ، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه وبالتالي تحاول الإدارة التي ترغب في إحداث التغيير أن تتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المراد إحداثه بحيث يصبح الأفراد قابلين للتغيير، راغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له. ومن ثم فإن التدريب يعتبر أحسن الأساليب المستخدمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية".¹

وفي إطار التركيز في هذه المرحلة من التدريب على توعية العاملين بإدارة الجودة الشاملة قد يكون من المناسب أيضاً تبني إستراتيجية أخرى لنفس الباحثين وهي الإستراتيجية العقلانية التجريبية على اعتبار أن هذه الإستراتيجية تتعامل مع الإنسان على أساس عقلانيته وسعيه لتحقيق مصالحه الذاتية، وفق هذه الإستراتيجية فإن الأفراد سوف يقبلون التغيير خاصة إذا كان يحمل فوائد ومزايا، ولأن الفرد عقلاني مدفوع بمصالحه الذاتية فإن إقناعه بالتغيير يكون من خلال الفوائد والمزايا الناجمة من وراء هذا التغيير على أن يتم إقناعه بأسلوب تعليمي معرفي.²

ثانياً: التدريب على العمل الجماعي ومشاركة العاملين: طبقا لـ Lindsay و Evans فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيير في دور إدارة الموارد البشرية بتغيير العلاقات القائمة بين العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى علاقات تعاونية مبنية على أساس المشاركة والعمل الجماعي³. معنى ذلك أن TQM تعتمد أساساً في تطبيقها على عمل الفريق، وحيث أن عمل الفريق يعد جديداً بالنسبة إلى الكثير من العاملين يصبح من المهم إخضاع الجميع إلى عمليات تدريبية توجه أساساً إلى كل ما يتعلق بعمل الفريق من العلاقات القائمة بين أعضائه، والعلاقات مع الفرق الأخرى، إدارة النزاعات، الحوافز الجماعية، إدارة الاجتماعات وإدارة الاتصالات، وقيادة الفرق وتماسكها، مهارات التفاوض.⁴

¹ تحديد صالح سعيفان، أحمد عدنان الطبط: ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 3-5 نوفمبر 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، ص 11، 12

² صالح لي سليمان الفائز: الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 41

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص 92.

⁴ محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص 147.

"إن إخضاع العاملين إلى تدريب بهذا الجانب يعد مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك أن استثمارات التدريب الموجهة إلى عمليات الفريق تكون سريعة المردود أكثر مما لو كانت موجهة توجها عاما وليس محددًا"¹، كما أنه من الصعب أن يتحمل فرد أو مجموعة من الأفراد مسؤولية التخطيط والتنفيذ للجودة الشاملة، فهي تحتاج إلى جهود فرق تكمل بعضها البعض، وغالبا ما يكون ذلك مختلفا عن الأسلوب الإداري المتعود عليه،² كما أن أسلوب الفريق في حل المشاكل أو التحسين يتميز عن أسلوب الفرد الواحد³ ب:

1. قدرته على معالجة أنواع عديدة من المشاكل ذات الطابع المعقد .
2. تنوع المعارف والمهارات والخبرات الذي يمكن من مواجهة المشاكل وحلها بكفاءة أكبر مما لو اعتمد في حلها على أسلوب الفرد الواحد .
3. قدرته على معالجة مسائل ذات أبعاد لها علاقة بعده أقسام ووظائف بالمؤسسة .
4. مكانته عند الإدارة العليا مقارنة بالفرد الواحد حيث أن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة منه أكبر من تلك المقترحة من الفرد الواحد.
5. قدرته على رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق وتعزيز شعورهم بذاتهم.

ثالثا: التدريب على رقابة الجودة: يعد التدريب الذي يعنى برقابة الجودة مهما خاصة لأهميتها في عملية التحسين؛ إذ تجرى التحسينات في ضوء نتائج عملية الرقابة، كما أن أدوات الجودة السبعة (خرائط التدفق، مخطط Pareto، المدرج التكراري، مخطط السبب والنتيجة، مخطط التبعثر أو الانتشار، خرائط المراقبة، قوائم الاختبار) تسهم في تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة وفعالة في عملية التحسين المستمر،⁴ وتتميز بكونها سهلة الفهم والاستخدام يمكن حتى للعامل البسيط استخدامها بسهولة.⁵ وهي التي لاقت نجاحا كبيرا في اليابان على يد Deming من خلال الاستشارات التي قدمها في مجال الرقابة على الجودة جعلت من الصناعة اليابانية رمزا للجودة الشاملة بتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها وساهمت بذلك في نهضة اليابان بعد الخسائر التي تكبدتها جراء الحرب العالمية الثانية.

ومع تغير النظرة إلى الجودة من كونها تخص المنتج فقط إلى جودة تشمل جميع نواحي المنظمة، بدء بفحص المواد الأولية المشتراة مرورا بالعملية الإنتاجية ووصولاً إلى تقديم المنتج إلى المستهلك والذي يقود إلى تحقيق صفر عيوب، لم تعد وظيفة الرقابة على الجودة مقتصرة على جهة واحدة مختصة بل أصبحت مسؤولية كل فرد في المنظمة بغض النظر عن طبيعة عمله.⁶

¹ عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ط1، إيتراك، مصر، 2001، ص 98 .

² محمد عبد الغني حسن هلال: إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، موسوعة التدريب، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 2006، ص 25 .

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: مرجع سابق ، ص 260 .

⁴ محمد عيشوني: الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، اصدر رقم 2، سلسلة إصدارات المجلس

السعودي للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع، ص 6.

⁵ مرجع نفسه، ص 11.

⁶ باسم عباس كريدي، سالم صلال راهي الحساوي : الرقابة على الجودة في مصنع نسيج الديوانية باستخدام الخرائط الاحصائية ، مجلة القادسية

للعلوم الادارية والاقتصادية، 2008، مجلد 20، عدد3، ص 81.

المبحث الثاني: تسيير المعارف كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة: أي علاقة؟

إن الحكم على طبيعة العلاقة القائمة بين ممارستي تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة يقودنا إلى البحث في أوجه الشبه والاختلاف بينهما .

تظهر القواسم المشتركة بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹

1. ينطوي كل من تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة على إحداث تغيير ثقافي، فإدارة الجودة الشاملة تقدم أسلوب جديد في تسيير المنظمة، أما تسيير المعارف فيقدم طريقة جديدة في تبادل المعلومات واتخاذ القرار.

2. يعتمد نجاح كل من تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة اعتمادا كبيرا على دعم الإدارة العليا.

3. محور تركيز الممارستين واحد وهو الزبون سواء الداخلي أو الخارجي؛ حيث يعد عند إدارة الجودة الشاملة الملك، ويشكل في تسيير المعارف أساسا لإدارة العلاقة مع الزبون.

4. يصعب قياس العائد على الاستثمار في تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة معا، إذ تتحقق العوائد في المدى البعيد، الأمر الذي يدفع ببعض المدراء إلى الإحجام عن دعم المشروعين على حد سواء.

5. لا بد لكلا المشروعين من دعم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها الإستراتيجية.

6. كلتا المقاربتين تتطلبان للتطوير والتنفيذ والمحافظة على النجاح دعم من خلال: القيادة، العملية، الثقافة والتكنولوجيا، ونظام قياس. وهي بمثابة المدخلات الأساسية لتسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة، أما

المخرجات المطلوبة فهي واحدة وهي المعرفة المطبقة ورأس المال الفكري (في شكل معلومات وتوثيق في إدارة الجودة الشاملة).²

أما عن أوجه الاختلاف بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة فتتمحور خاصة حول الاستراتيجيات والتركيز (focus) أو محور الاهتمام:³

ففي تسيير المعارف يتم: - تضمين المعارف في الأفراد، المنتجات، الزبون، العملية والخدمات، النظر إلى المعرفة كمصدر للميزة التنافسية، تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية من خلال استخدام المعرفة، إنشاء وبتت المعارف الجديدة ودمجها في التكنولوجيا الجديدة وفي المنتجات، البحث عن مصدر جديد للمعلومات، أقلمة المعارف مع حاجات السوق.

أما في إدارة الجودة الشاملة يتم الاستخدام الأحسن للموارد لتحقيق الفعالية والكفاءة، يتم السعي لتحقيق التميز من خلال المقارنة المرجعية، والسعي لتحقيق أداء ثابت ودقيق بمستويات عالية في جميع مجالات المنظمة، التركيز على الزبون وعلى النتائج، قياس الجودة باستخدام قاعدة من المعطيات والأدوات، وتمارس الإدارة من خلال العمليات وبالاعتماد على الحقائق، كما يسود الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والمصلحة المتبادلة بين جميع أصحاب المصلحة.

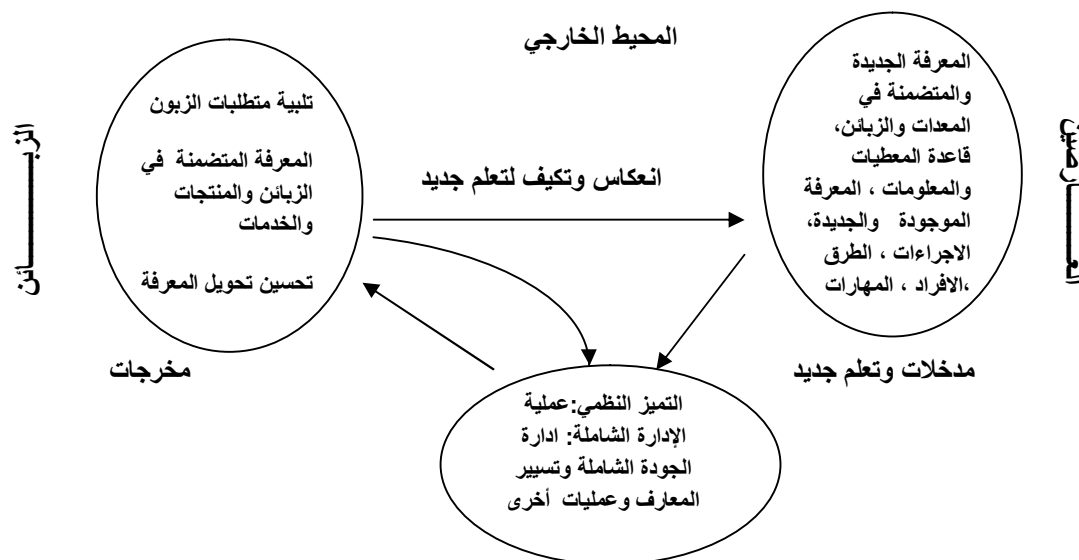
¹Vincent M .Ribière,Riza khorramshahgol : **integrating total quality management and knowledge management** ,journal of management systems, 2004, volXVI ,n ° 1, ,p41,42

²Steven ziivojinovic, Andrej stanimirovic : **knowledge , intellectual capital and quality management as well as a balanced scorecard lead to improved competitiveness and profitability**, international journal for quality research, 2009,vol 3,N 4, p.346.

³Fang Zhao,Peter Bryar : **integrating knowledge management and total quality:A complementary process** , journal of quality management ,2006, Vol 5, N 3, p4.

بالنظر إلى ما سبق نجد أن "تسيير المعارف قد جاء مدعماً لإدارة الجودة الشاملة، ففي الوقت الذي له بعض اهتمامات إدارة الجودة الشاملة كان مكملاً لها في مجالات اهتمام أخرى والعكس صحيح، حيث أن تلك الأدوار المتبادلة تمكن قيادة المنظمة من حسن تطبيقهما وتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياهما والتغلب على أوجه القصور في أحدهما عن طريق الاستعانة بالأخر".¹ يمكن القول أن التنفيذ الناجح لتسيير المعارف في المنظمة يمكن أن يكون بمثابة عامل تغيير الذي يمكن أن يسهل نجاح وتوسع ممارسات الجودة. ويشير Peter Brayer, Fang Zhao إلى أن نظريات المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة في حاجة إلى إعادة نظر إذا أريد لها أن تلعب دوراً مكملاً في تطوير المنظمات الحديثة، وينبغي لأي تعزيز لنظرية إدارة الجودة الشاملة أن يأخذ شكل معالجة وتكامل أكثر من تمييز بين النظريات الحديثة مثل تسيير المعارف،² كما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم 17: مقارنة متكاملة للإدارة تدمج بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: Fang Zhao ,Peter Brayer :op.cit ,p 5

المطلب الثاني: أهمية الربط بين تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة

إن الربط بين مفاهيم الإدارة المتقدمة مثل تسيير المعارف وإدارة رأس المال الفكري مع إدارة الجودة الشاملة يقود إلى نجاح المؤسسة بأبعاد ومظاهر مختلفة مبنية على المعرفة كالإبداع والتطوير، اندماج المؤسسة وليونتها أو قدرتها على الاستجابة للتغير بسرعة، التركيز على الزبون، جودة متميزة في الأعمال، القابلية للتأقلم مع التغيير، فعالية العملية، إدارة فعالة في التصنيع، تحسين في تسيير المشاريع وفي اتخاذ القرار وفي العلاقات بين العاملين.³

باعتبارها مفهوم مدمج يشير تسيير المعارف إلى نوع جديد من التنظيم ويصبح جزءاً من النموذج المعاصر للتعلم ومن المنظمة المبدعة المبنية على إدارة الجودة الشاملة تقوم باستمرار بالمراجعة وإعادة الهندسة لجميع العمليات التجارية مستهدفة في ذلك تحسين تنافسيتها. وسيعزز تسيير المعارف من قدرة المنظمة على تحقيق التميز إذا وجد هناك أساس إداري سليم مثل إدارة الجودة الشاملة يرى الباحثين

P .Brayer ,F.zhao

¹ توفيق سريغ علي بأسرودة: مرجع سابق، ص137

²Fang Zhao, Peter Bryar :op.cit,p1.

³Steven ziivojinovic, Andrej stanimirovic :op.cit ,p346

- في ذات السياق - بأن الحصول على الفعالية في عملية إدارة الجودة لتحسين الجودة والإنتاجية معا لا يتحقق إلا بدمج مفاهيم تسيير المعارف في العملية، وان هذا التفاعل سيؤدي إلى تحقيق ما يسمى بالتميز المؤسسي¹، كما ستقود إدارة الجودة الشاملة المبنية على المعرفة وتسهل التحسين المستمر والتعلم مما يساعد ذلك المنظمة على إتباع أفضل طريقة يمكن بموجبها تلبية الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء². إن تسيير المعارف يشكل حجر الأساس لباب يسمى تميز الأعمال بدونها لا يمكن للمنظمات الاستفادة القصوى من منهج الجودة ولا الحصول على الميزة التنافسية المنتظرة، وإن الدافع للنجاح يتمثل في القيادة القوية، الثقافة التنظيمية، القياسات وتكنولوجيا المعلومات.

شكل رقم 18 : تسيير المعارف كحجر الزاوية بباب تميز الأعمال

Figure 7: Knowledge Management as the keystone of the door to Business Excellence



المصدر: Vincent M .Ribière, Riza khorramshahgol :op.cit ,p53

المطلب الثالث: أهمية تسيير المعارف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولاً. أهمية تسيير المعارف في دعم العمل الجماعي

يساهم تسيير المعارف في بناء العلاقات والذي يكمن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات مما يساهم في تحسين الرأسمال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة كالثقة، الاحترام، التعاطف، التعاون والاهتمام³. كما يساهم في تنمية التعلم، والذي يعني انتقال المعرفة، الخبرة، المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الإنساني، وهو الفرق بينه وبين التدريب، مما يضيف ذلك كله على التعلم السمة الحيوية لبناء القدرة. ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق معين وعلاقات خاصة بين أفراد معينين نجد أن ممارسته لا تتم إلا داخل العمل والتفاعل بين أفراد وباللغة والقيم السائدة فيه وهذا هو الدور الذي يلعبه تسيير المعارف خاصة في عملية نشر المعرفة بين العاملين⁴.

¹ Fang Zhao, Peter Bryar :op.cit,p4.

² Idem, p6.

³ بلقوم فريد،بن باير حبيب،" دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13.14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص7.

⁴ مرجع نفسه، ص 9.

ثانياً. أهمية تسيير المعارف في عملية التحسين

يلعب تسيير المعارف دوراً هاماً في عمليات التحسين حيث يرقى بها إلى أفضل المستويات وبشكل يؤدي بها إلى تحقيق الجودة المتميزة وذلك باعتباره عاملاً أساسياً في خلق الإبداع. أفضل مصادر التحسين. يبنى الإبداع على أنشطة تقاسم المعارف، ويتم التركيز على المعارف الضمنية، ويشكل الحوار والتفاعل المتكرر بين الأفراد أو الجماعات بالمنظمة أساس لمزج جديد للمعارف وخلق الإبداع. وبفضل هذا التفاعل يتم تقاسم الآراء وخلق جو التعاون الذي يعدّ مهم لنقل المعارف الضمنية.

ويعد اكتساب المعارف من المساهمين أيضاً، والموردين والشركاء الاستراتيجيين مصدر مهم لإستراتيجية الإبداع، كما أن التعاون بين المنظمات يلعب دور مهم في تقاسم المعارف الضمنية والذي يؤثر إيجاباً على القدرة على الإبداع، ولأن المعارف الضمنية تعد مهمة للإبداع هي أيضاً تعد محور تسيير المعارف.¹

لدى المعارف الضمنية قيمة عالية إذا ما استخدمت بشكل صحيح لأن دورها يكمن في إضافة قيمة للمؤسسة، لذلك فإن الأفراد المهمين في المؤسسة وهم الخبراء يشكلون عاملاً مهماً لميزتها التنافسية، وأن قدرة المؤسسة على زيادة هذا النوع من المعارف وخلق الشروط اللازمة لتبادل المعارف بين العاملين داخل وحدة تنظيمية وفيما بين الوحدات التنظيمية هو المهمة الرئيسية لتسيير المعارف، والتحدي هنا يكمن في إدارة توازن بين المعرفة الصريحة والضمنية في شكل خلق للمعرفة التنظيمية بشكل أكبر من خلال ترميز المعرفة الضمنية وجعلها في شكل معرفة صريحة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إبقاء المعرفة في أذهان العاملين.

إن الهدف من تسيير المعارف بمساعدة تكنولوجيا المعلومات هو منع فقدان المهارات الأساسية للمؤسسة باعتبارها ضرورية لتمثيل المعرفة، وعندما يتم إنشاء البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لوحدها يكون هناك خطر اقتصار التفاعل الاجتماعي في وحدات تنظيمية بالمؤسسة وبالتالي تقاسم المعارف على موقع معين في المؤسسة وعند أفراد معينين، أي أن تقاسم المعارف لا يصبح متاحاً للجميع، لكن نظام تسيير المعارف والمدعم بتكنولوجيا المعلومات مع تسيير ملائم للموارد البشرية يسمح بحل هذا المشكل حيث يساهم في دعم إنشاء شبكات اجتماعية داخل المؤسسة وحتى خارجها (أصحاب المصلحة) في محيط الأعمال.

عادة ما يكون الموظفون ذوي المهارات أكثر استعداداً للمساهمة في جزء فقط من معارفهم والتي يمكن ترميزها وهي من النوع التي يرغب صاحبها في نقلها، ولا يمكن للمؤسسة استخدام معارف هؤلاء ودمجها في قاعدة المعارف التنظيمية ما لم يلقوا التشجيع والتحفيز وحتى مكافأتهم حتى يسمح بالوصول إلى معارفهم، من الضروري إذن أن تصبح المعرفة الشخصية متوفرة للآخرين وأن أتاحتها يكون بشكل دائم وعلى جميع مستويات المنظمة، ومن ثم فإن إنشاء المعرفة يتم على ثلاث مستويات: الفرد، الجماعة والمنظمة.

إن إنشاء المعرفة يتضمن قدرة المؤسسة على إنشاء معارف جديدة وتوسيعها لتشمل مختلف مستويات المنظمة، لتتجسد فيما بعد في شكل منتجات وخدمات وعمليات تجارية جديدة.

إن إنشاء المعارف التنظيمية يعدّ مهم للتنوع في إبداعات المؤسسة مستقبلاً، ولأن محيط الأعمال يتسم بعدم التأكد فإن ذلك يفرض على المنظمة إنشاء المعارف من الداخل واكتسابها أيضاً من الخارج.

لابد للمؤسسة اللينة والحديثة استغلال المعارف المكتسبة من الخارج ومصدرها الموردون، الزبائن، المنافسون، الخبراء الخارجيون بالإضافة إلى إنشاء المعارف من الداخل أين يتواجد أعضاء المنظمة أصحاب الإبداع. ومن الضروري أيضاً أن يكون لدى المؤسسة القدرة على تحديد نوع المعارف المكتسبة وتلك الواجب تطويرها مستقبلاً حتى يمكنها التنافس وبنجاح في السوق.²

¹ BojanKrstić, BojanPetrović:the role of knowledge management in increasing enterprise's innovativeness, source internet:<http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201201/eao201201-08.pdf>,p96.

² Idem, p 97

ثالثاً. أهمية تسيير المعارف في تحقيق رضا الزبائن

تبحث المؤسسات اليوم عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها المستهدف، ويعد تسيير المعارف التسويقية - والذي يمثل جزءاً من تسيير المعارف- الأسلوب الأنسب في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة؛ حيث يمد المؤسسة بالمعلومات الدقيقة حول حاجات ورغبات الزبون، والذي يتطلب نوع من المهارات التسويقية الخاصة للتواصل وبناء علاقات طويلة المدى مع الزبون، ليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج ومد حزمة المنافع التسويقية - التي تقدم للزبون - بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضا الزبون وبناء صورة متميزة في ذهنه، الأمر الذي يجعل المنظمة في موقع استراتيجي أفضل في السوق.¹

المطلب الرابع : مكانة تسيير المعارف ضمن مبادرات الجودة

أشار Vincent M. Ribière و Reza Khorramshahgol إلى أن فهم الكيفية التي يتم بها دمج تسيير المعارف بإدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تعريف وتحليل مختلف مبادرات الجودة المستخدمة حالياً في المنظمات ، منها ستة سيجما، جوائز الجودة الوطنية كالجائزة الأوروبية،² خاصة وان الجائزة الأوروبية تعد الأكثر حداثة مقارنة بالجوائز الأخرى، وستة سيجما تعد بدورها الأسلوب المتطور لإدارة الجودة الشاملة.

أولاً . مكانة تسيير المعارف في ستة سيجما

1. ستة سيجما وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة :

"هناك علاقة وطيدة بين كل من ستة سيجما وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه العلاقة في أن ظهور ستة سيجما ما هو إلا امتداد طبيعي لجهود إدارة الجودة الشاملة بل يمكن القول أن ستة سيجما هو فكر إداري حديث برز من رحم إدارة الجودة الشاملة نفسها، وأن هذا المفهوم قادر على إحداث تغييرات جذرية والانتقال من مرحلة خفض الأخطاء- وهو هدف إدارة الجودة الشاملة - إلى مرحلة منع وجود الأخطاء وهو هدف ستة سيجما، فهي أداة لتطوير الجودة والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات كي تحقق توقعات العملاء، ولا يمكن أن تعمل ستة سيجما بمعزل عن الجودة، حيث توفر إدارة الجودة الشاملة لـ ستة سيجما الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التغييرات التقنية وتطور العمليات داخل الإدارة"³.

تعرف ستة سيجما على أنها نظام لإدارة الجودة يستهدف ما يقرب إلى الكمال من حيث دقة الالتزام بالموصفات وتجنب الأخطاء في العمليات،⁴ يكمن جوهرها في السعي لتخفيض التباين في العمليات إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي ذلك إلى ارتفاع الجودة إلى أعلى مستوى ممكن.⁵

¹ تأمر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن، 2006، ص13

² Vincent M. Ribière, Reza Khorramshahgol : op.cit ,p42

³ أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعدة:مدى استخدام مفاهيم six sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية، IACQA، 2013، متاح على: http://www.zuj.edu.jo/pdf/conf_iacqa_2013_papers/396-ok.pdf (اطلع عليه في 2014.2.9)، ص147

⁴ علي السلمي: إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، القاهرة، دار غريب ، 2002، ص167.

⁵ مرجع نفسه، ص 170.

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وهي أيضا مقارنة شاملة لتحسين جودة المنتج والخدمات المقدمة للعملاء، تحمل عائد كبير للمؤسسة من خلال تخفيض تكاليف اللاجودة وتحسين معدل العائد الإجمالي أو تحسين جودة المنتجات. لخص الباحثون هذه المقاربة الجديدة في العبارة التالية: إذا كنت تهتم بالجودة فالتكاليف تنخفض وإذا كنت تهتم بالتكاليف فالجودة تنخفض، وهي بذلك - وفي الأصل - فلسفة في الجودة تتحول نحو الرضا الكامل للزبون.¹

ويكمن الهدف من استعمالها في تقليل عدد العيوب في المليون فرصة والذي يتحقق عندما يكون انحراف 6 سيجما داخل حدود التسامح أو متطلبات الجودة من العميل، حيث تصل كفاءة العملية إلى 99,9997% عند مستوى 6 سيجما. ولتحقيق ذلك تدعو العملية إلى إتباع خطوات مستمدة من المراقبة الإحصائية للعمليات، والأهم هو التحديد الدقيق للمقاييس الأساسية للعمليات وتحديد الأنشطة المراد تحسينها.² تحقق 6 سيجما قيمة مضافة في التحليل بالانتقال من المنهج التقليدي في حل المشكل إلى حل نابع من التحليل الإحصائي للعينة. وهي بذلك تعد كما أسماها Mikel Harry بالإستراتيجية القطيعة *stratégie de rupture* من منظور التغيير- تعتمد على هيكلية متسقة من الأعمال الموجهة نحو الزبائن وأدوات إحصائية دقيقة، وأن جوهر التغيير المستهدف يكمن في تخفيض التغيير في جميع عمليات المؤسسة والذي يدفع إلى زيادة أرباحها مما يؤدي إلى تطور المؤسسة، ومن ثم فإن التغيير المتحقق من وراء 6 سيجما هو تغيير استراتيجي.³ تتمحور 6 سيجما حول مفهوم الزبون، العمليات، القياس، وهي بذلك تعتمد بشكل خاص على: انتظارات الزبون القابلة للقياس، مقاييس صحيحة تسمح بتقييم أداء عمليات المؤسسة، أدوات إحصائية لتحليل الأسباب الرئيسية المؤثرة على الأداء، ففكرة 6 سيجما ترجع إلى تطبيق أدوات إحصائية في إطار منهجي مهيكّل وسهل التنفيذ، هذه الأدوات يتم استخدامها في أغلب الأحيان في محيط عملي للإنتاج وتطبق على جميع العمليات بما فيها الإدارية،⁴ الحلول المقترحة والمهاجمة لهذه الأسباب الرئيسية، أدوات رقابة للتحقق من أن الحلول كان لها أثر جيد والمتوقع على الأداء.⁵

والأدوات الإحصائية التي يتطلبها تطبيق 6 σ هي أدوات معروفة لكن الطريقة مبدع فيها خاصة في هيكلية استخدام هذه الأدوات في ست مراحل: DMAIC كما يظهره الشكل أدناه:

¹ Daniel Duret , Maurice Pillet : **qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma** ,3 ème ,Paris ,édition d'organisation ,2005,p §

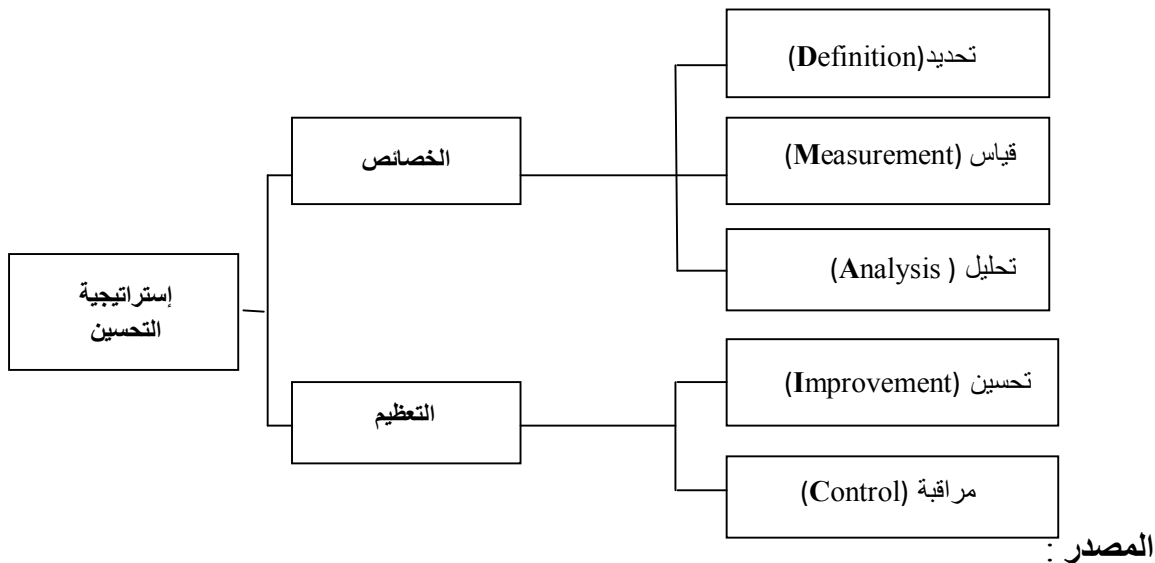
² Thierry Siebenborn : **une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise**, thèse de doctorat en Génie industrielle, université de Savoie, 2005,p 49

³ Idem, p 50

⁴ تائر صبري محمود الغبان: المنهجية الداعمة لاستعمال البات تقنيتي التكلفة المستهدفة والحيود السداسية المرتكزة على الجودة الشاملة لإدارة تكاليفها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، عدد 34، ص 210

⁵ Lotfi Azzabi : **contribution a l'amélioration d'un système de production : intégration de la méthode de six sigma et approche multicritère d' aide à la décision dans SIDELEC internationale**, thèse de doctorat en science de l'ingénieur et méthodes quantitatives, institut des sciences et techniques de l'ingénieur d' ANGERS, université d' ANGERS, de SFAX, 2010, p136

شكل رقم 19 : منهجية DMAIC



Sung H. Park : Six sigma for quality and productivity promotion , the Asian productivity organization ,Tokyo, japan, 2003 .p38

إن تطبيق 6 سيigma يتطلب أشخاص مكونين وهم أشخاص يتولون قيادة مختلف التغيرات، لديهم وظيفة خاصة لديها تسمية خاصة:¹

- **الراعي:** والذي يتولى رعاية وتوجيه الأشخاص العاملين في الأزممة الثلاثة، حيث يشرف على فريق العمل لمشروع معين ويتحمل المسؤولية النهائية، من مهامه : إعلام الفريق بتوزيع الموارد، الوقت والمال، كما يبحث في التداخلات بقصد التنسيق فضلا عن مقابلة أعضاء الحزام الأسود، ودفع تقنية 6 سيigma في ثقافة الوحدة وأقسامها والتركيز والتوجيه في التحسينات ذات القيمة.

- **الحزام الأسود الرئيس،** يعمل هذا الشخص كمدرّب لأصحاب الحزام الأخضر العاملة، وبذلك فإن عمله أكثر تعقيد من صاحب الحزام الأخضر. ويعمل كمنشط للمشروع ويعين خبيراً في أدوات التحليل، كما يتولى مساعدة الحزام الأسود على تطبيق التقنية في الحالات غير العادية .

- **الحزام الأسود:** وهو شخص متفرغ بالكامل لمعالجة المشاكل وتحقيق النتائج، ولديه مهارات في استعمال أدوات تقييم المشكلات وتصميم العمليات، وتكون مسؤوليته مكرسة لجهود الجودة وتحقيق الأهداف، كما يكون مسؤولاً عن توجيه فريقه وتدريبهم لتحقيق النتائج، وهو يعمل تحت سلطة الحزام الأسود الرئيس.

- **الحزام الأخضر:** هو موظف يتمتع بمهارات، لكنه غير متفرغ بالكامل لمشروع ستة سيigma، إذ يتحمل مسؤولية تنفيذ المشروع إلى جانب المهام الأخرى التي تقع تحت مسؤوليته، وأن دوره هنا يكمن في تقديم المفاهيم والأدوات التي يكتسبها لتصبح جزءاً من فعاليتهم اليومية، وذلك بهدف تطوير الأداء والتأكد من تطبيق المفاهيم الجديدة الخاصة بهذه المنهجية يتلقى تدريبات تؤهله للعمل كصاحب الحزام الأسود، وهو حالياً يعمل بتوجيه من الحزام الأسود.

¹ ثائر صبري محمود الغبان: مرجع سابق ، ص 210

2. محاولات للمزج بين ستة سيجما وتسيير المعارف :

تتشترك ستة سيجما وتسيير المعارف في الاختلاف الملاحظ على كامل الشركة المتمثل في التغيير الكلي للمبادرات وفي فلسفة التحسين كالتغيير في هيكل الفريق. عام 1980 وبعد النجاحات المحققة من مقاربتنا ستة سيجما وتسيير المعارف تم دمج هاتين المقاربتين لإدارة الأعمال في العمليات الروتينية للشركات الرائدة.¹ ولقد صرح الرئيس التنفيذي - بهذه المناسبة- لشركة * APQC (* American Productivity & Quality Center : هي "منظمة غير ربحية الرائدة في العالم في مجال البحوث المتعلقة بالمقارنة المرجعية، أفضل الممارسات، تسيير المعارف . يكمن دورها في مساعدة المنظمات حول العالم على تحسين إنتاجيتها وجودتها من خلال اكتشاف الطرق الفعالة في التحسين والنشر الموسع للنتائج وربط الأفراد ببعضهم البعض وبالمعرفة التي يحتاجون إلى تحسينها." (<http://www.apqc.org/about>) : Carla O'Dell واحدة من أبرز خبراء العالم في تسيير المعارف "بأن كل موضة تأتي وتذهب، ونحن نؤمن بأن قوة ستة سيجما ومقاربتنا النظامية وقوة تسيير المعارف سوف لن تزول، وأن ما سنفعله هو أن نصبح جزءا من نسيج طريقة عملنا، وأن وظيفتنا هو التأكيد على أن الأفضل لكليهما هو الجمع بينهما".²

وفي دائرة تلفزيونية جمعت أكثر من 100 مشارك ممثل لكل ركن من أركان السوق ناقش القادة في فكر تسيير المعارف بالمنظمة APQC كيفية دعم مبادئ ستة سيجما وتسيير المعارف بعضهما البعض وخلق أساس قوي للمنظمة المتعلمة.³

ورغم أن الجهود لا زالت شحيحة في هذا المجال - على اعتبار أن الموضوع حديث الساعة - إلا أنه أمكننا رصد محاولتين لعملية المزج بين إستراتيجيتي تسيير المعارف وستة سيجما، حيث يظهر تسيير المعارف كعامل فاعل في ستة سيجما وهما : مقارنة Raytheon لستة سيجما وتسيير المعارف وستة سيجما المبنية على المعرفة :⁴

1. مقارنة Raytheon لستة سيجما وتسيير المعارف:

ناقش Bill Backer الرائد في المقارنة المرجعية وتحويل المعرفة بشركة Raytheon عملية ستة سيجما بالشركة وكيفية دمجها مع تسيير المعارف. ويعتقد أن فكرته كانت بفضل ما نقله Dan Burnham عن تجربته مع ستة سيجما إلى الشركة لما عين رئيسا تنفيذيا لها بعد أن كان يعمل في شركة Signal ، مما نتج عنها تطبيق إستراتيجية لتحسين العملية على كامل الشركة سميت بإستراتيجية Raytheon ستة سيجما والتي أعطي لها الرمز θ 6، هذه الإستراتيجية تركز على الزبون، الأدوات والثقافة من خلال المبادئ الخمسة التالية:

1. تحديد القيمة من منظور الزبون.
2. تحديد مجرى القيمة والقضاء على الهدر وعلى الانحراف.
3. جعل تدفق القيمة يجذب الزبون.
4. إدماج وتمكين العاملين.

¹ Paige Leavitt : **knowledge management and six sigma : exploring the potential of two powerful disciplines**, disponible sur : http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_and_6Sigma_-_Exploring_the_Potential_of_2_Powerful_Disciplines.pdf (consulté le 14/9/2013), p1.

² Idem.

³ Idem.

⁴ ليث علي يوسف الحكيم: ليث علي يوسف الحكيم: نحو إمكانية تطبيق مدخل 6 SIGMA المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة الجامعة الإسلامية، النجف الأشرف، 2010، ص18-23.

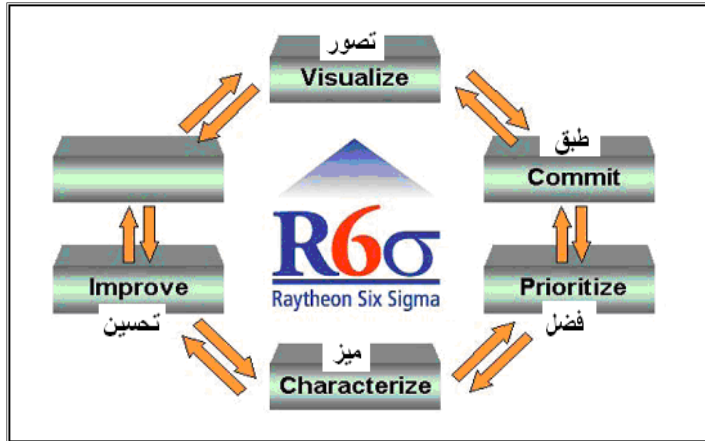
5. التحسين المستمر للمعارف سعياً لتحقيق التكامل.¹
6. تستخدم 6 Raythone سيجما خطوات أساسية للحصول على صورة كاملة على:²
7. الحاضر وأين نحن فيه، المستقبل الذي نراه الأفضل والنتائج التي نأمل تحقيقها، وهي تضم الراعي الذي يرى الحاجة إلى التغيير، أصحاب المصلحة الذين يلعبون أدواراً رئيسية في العملية، والناصح الذي يعمل مع الفريق في اختيار مختلف الأدوات اللازمة للمشروع. وهي:³
الخطوة الأولى في العملية: تصور المستقبل، isualize: وهذا يخلق رؤية للمستقبل مع حاجة ملحة وواضحة للتغيير. هي خطوة تبدأ بعملية تغيير تعد بمثابة تغذية راجعة أو مرجعية، خلال المشروع تجعل فريق المشروع دائم التركيز على الهدف النهائي.
- الخطوة الثانية: الالتزام Commit:** هذه الخطوة تعني محاذاة أصحاب المصلحة للتغيير مع رؤية الراعي، ويكون ذلك عندما يتفق أصحاب المصلحة والراعي على تخصيص الوقت، توفير المال وعلى ضرورة إحداث التغيير، والمضي بعد ذلك قلباً، جسداً وعقلاً.
- وهذا يجذب الفريق معا لتحدي الوضع الراهن في الإجراءات، القواعد والسياسات وفي الثقافة أيضا التي تمثل التحدي الأصعب.
- الخطوة الثالثة: تحديد الأولويات prioritize:** في هذه الخطوة تستخدم الملاحظات، الوقائع الحالية، والمعطيات ومن ثم تقييم إمكانات التحسين ومدى الاستعداد والموارد.
- تحدد في هذه الخطوة الأهداف وخطط العمل بتحقيق العقلانية في العملية.
- الخطوة الرابعة: تعيير characterize:** تبدأ هذه الخطوة بتوثيق العملية الحالية باستخدام مقاييس ومخططات تدفق العملية - الإشارة إلى العوامل الحاسمة. في هذه المرحلة سوف يبدأ الفريق بالتعرف على الفرص التي سوف تحول إلى تحسينات في الخطوة الموالية.
- الخطوة الخامسة: التحسين improve:** هنا يبدأ المرح والإبداع، وفي هذه المرحلة تجرى مناقشات طويلة حول الوضعيات المستقبلية وما يمكن فعله، فريق العمل سوف يقوم بإعادة تصميم، إعادة الاختراع، تغيير القواعد، مراقبة الأنظمة وتدقيق عملية جديدة.
- تعد هذه الخطوة الأكثر أهمية ويجب القيام بالأعمال بشكل أحسن، حيث من الأهمية اخذ كل الوقت اللازم والكافي الذي يسمح بتحقيق الأهداف والوصول إلى المخرجات المنتظرة.
- الخطوة السادسة: الانجاز achieve:** في هذه الخطوة سيحقق الفريق نتائج قابلة للقياس والتي تغير طريقة تفكير الأفراد والتصرف وإنشاء المعارف وبناء قوة دافعة للتحسين المستمر، كما يحتفل الفريق في هذه المرحلة بالنجاح والانجاز ويحصلون على عاملين متحمسين للاندماج في العملية.

¹ Paige Leavitt : op .cit, p4

² Mike D Russel : **Raytheon Applies Six sigma technique to build property E- learning courses**, property professional, volume 18, Issue 6, disponible sur <https://npma.org/Archives/Vol.18-1-Russell.pdf>, p12.

³ Idem,p12,13

شكل رقم 20 : المراحل الستة لإستراتيجية R6σ

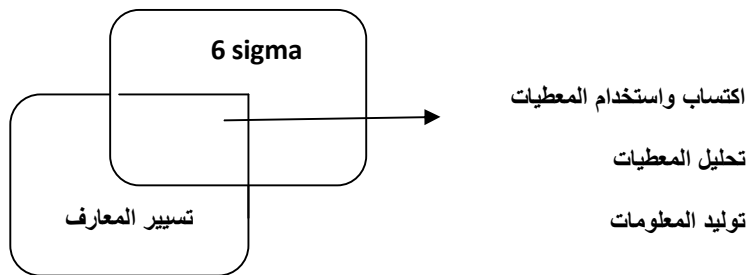


المصدر: ليث علي يوسف الحكيم: مرجع سابق، ص21

2. ستة سيجما المبنية على المعرفة لـ Park:

يرى (Park (2003) أنه إذا تم المزج بين ستة سيجما وتسيير المعارف يمكن أن تصبح هناك إستراتيجية قوية للإدارة. وقد اقترح على اثر ذلك ما أسماه بـ ستة سيجما المبنية على المعرفة KBSS للتعبير عن دمج المقاربتين معا؛ فهي مزيج بين تسيير المعارف وستة سيجما والتي يمكن تطويرها كنموذج جديد لإستراتيجية الإدارة في المجتمع الرقمي بالقرن الـ 21، تعرف على أنها إستراتيجية للإدارة على مستوى الشركة أين تهدف إلى تحقيق الإبداع في جودة العملية والذي يتوافق مع مستوى 6 sigma ورضا الزبون من خلال أنشطة مثل الانتاج والتخزين والنشر النظامي للمعارف عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات كالانترنت والأنترانات.¹ هناك من يرى اختلاف بين المقاربتين، ومع ذلك توجد بعض نقاط التلاقي بينهما كـ اكتساب واستخدام المعطيات، تحليل المعطيات وتوليد المعلومات.²

شكل رقم 21: ستة سيجما المبنية على المعرفة



المصدر: Sung H . Park : op cit .p144

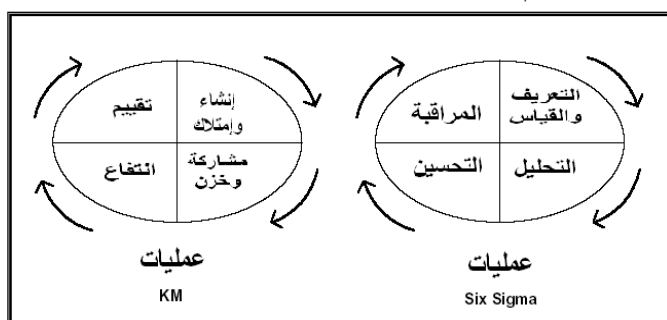
¹ Sung H . Park op.cit , p 143

² Idem, p144

- مناهج الستة سيجما المبنية على المعرفة :¹

• تدفق عملية تحسين الأنشطة : يرى (Park 1999) - وكما يظهره الشكل أدناه- في تسيير المعارف بأن التدفق الجيد لعملية تحسين الأنشطة هو دورة CSUE ومعناه: إنشاء وجذب وومشاركة وتخزين واستعمال وتقييم، أما تدفق عملية تحسين الأنشطة في ستة سيجما هو دورة MAIC، ومعناه: قياس، تحليل، تحسين، رقابة. يرى ark - على اثر ذلك- إمكانية المزج بين دورة التحسين في تسيير المعارف ودورة التحسين في ستة سيجما لأجل خلق دورة فعالة في ستة سيجما المبنية على المعرفة والتي تسهم بدورها في تفعيل آلية تطبيق الستة سيجما المبنية على المعرفة. والطريقة الوحيدة التي يقترحها (Park 2003) هي استعمال دورة MAIC في كل خطوة من خطوات دورة CSUE أو استعمال دورة CSUE في كل خطوة من خطوات دورة MAIC. ويعتقد على اثر ذلك بأن الاثنين مكملين لبعضهما البعض.

شكل رقم 22: مخطط تحسين عمليات KM و 6σ



المصدر: ليث علي يوسف الحكيم: ليث علي يوسف الحكيم: مرجع سابق، ص 21 .

• الأنشطة الخاصة بفريق المشروع : تعد أنشطة فريق المشروع - والمدارة من قبل مجموعة من الأشخاص لكل واحد لقب يسمى بصاحب الحزام- لتحسين الجودة والإنتاجية أهم الأنشطة في ستة سيجما، وإذا تم إضافة مفهوم تسيير المعارف إلى هذه الأنشطة فان ذلك قد يقدم نتائج أكثر فائدة وربحية ممكنة . ويمكن أن نسند هذه التسمية إلى أنشطة ستة سيجما المبنية على المعرفة KBSS. ومن خلال جهود فريق المشروع يمكن خلق وجذب وتخزين وتبادل وكذا استعمال المعلومات في عملية MAIC (دورة 6σ). أيضا من خلال استعمال عملية MAIC يمكننا خلق معلومات جديدة ومتابعة عملية CSUE (دورة تحسين KM).

• التعليم والتدريب : يعد البنية الأساسية في ستة سيجما، حيث أن تدريب صاحب الحزام الأخضر والحزام الأسود، ومستويات البطولة يعد مهما لنجاح ستة سيجما. وعلى مستوى تسيير المعارف دون تكوين خاص يصعب إنشاء وتخزين وتبادل واستعمال المعرفة كما أن عملية تدفق المعرفة يعد أمرا غير ممكن. من الجدير بالذكر أن التعليم الأمثل ووقت التدريب في 6σ يكون حوالي 5-7% من إجمالي ساعات العمل، وفي تسيير المعارف يكون حوالي 6-8% من إجمالي ساعات العمل ، وهذا يعني أن وقت التعليم والتدريب يعد مهما أكثر في تسيير المعارف مقارنة بـ 6σ. وأن الوقت الأمثل للتعليم والتدريب في مجال 6σ المبنية على المعرفة هو حوالي 8-10% من مجموع ساعات العمل.

¹Sung H . Park op.cit, p 145,146

شكل رقم 23: دورات التدريب في ستة سيجما والمستوى التدريبي فيها

Course levels		Belts
Overall vision	⊙	Champion
Most comprehensive	⊙⊙⊙	Master Black Belt
Comprehensive	⊙⊙⊙⊙	Black Belt
Median	⊙⊙⊙⊙⊙ ⊙⊙⊙⊙⊙	Green Belt
Basic	⊙⊙⊙⊙⊙⊙⊙⊙ ⊙⊙⊙⊙⊙⊙⊙⊙	White Belt

المصدر : Sung H . Park : op cit .p35

عموما يظهر الشكل التالي دورات التدريب في ستة سيجما حيث تشمل :

دورة الحصول على الحزام الأبيض : ويمثل المستوى الأساسي، تعرض الدورة مقدمة أساسية عن ستة سيجما وعادة ما تكون مرتين إلى ثلاث وهي تشمل جميع العاملين، وتغطي الدورة تمهيد عام عن ستة سيجما، إطار وبنية فرق المشروع والعمل الإحصائي.

أما **دورة الحصول على الحزام الأخضر** فيمثل دورة المستوى المتوسط من حيث المحتوى، والمشاركون يتعلمون تطبيق منهجية التحسين في مشروع حقيقي أو ما ندعوه بالمحاكاة.

أما **دورة الحصول على الحزام الأسود** فهي دورة متقدمة وشاملة تهدف إنشاء قاعدة مشروع التحسين بدوام كامل، ويعد أصحابها المجموعة الأساسية في قيادة برنامج ستة سيجما.

وتتراوح مدة الدورة بين 4 إلى 6 أشهر مع 20 يوم في شكل ندوات، بين الندوات يطلب من المشاركين تنفيذ مشاريع التحسين ويتم على هذا الأساس اختيار أفضل القيادات الشابة .

أصحاب الأحزمة السوداء المتحكمون أو ما ندعوه بـماستر الحزام الأسود فليدهم مؤهلات أصحاب الحزام الأسود يتم اختيارهم من أصحاب الأحزمة السوداء والذين لهم خبرة في أنشطة المشروع. وتعد الدورة أكثر شمولاً من الدورة السابقة حيث تتطلب نفس التدريب السابق بالإضافة إلى تدريب على القيادة والتخطيط. أما الأبطال فهم قادة ، ذوي خبرة ومصدر للمعارف حول ستة سيجما يتم اختيار هؤلاء من بين كبار المدراء في المنظمة. مدة دورة البطل حوالي 3 إلى 4 أيام وتركز على طريقة توجيه برنامج ستة سيجما كاملاً واختيار أحسن مشاريع التحسين وتقييم نتائج جهود التحسين. وتنتج الدورة بشهادات للناجحين فيها وبموجبها ينال صاحبها لقب أحد الأحزمة.

● **إدارة المعلومات:** تعد المعلومات ذات العلاقة بـ إدارة العملاء، البحث والتطوير، إدارة العملية، فحص الجودة ، اختبارات الموثوقية عناصر مهمة في ستة سيجما، كما أن إدارة المعلومات فيما يتعلق بتخزين ، تبادل واستعمال المعارف تعد مهمة في بناء تسيير المعارف، مما يعني كذلك إدارة المعلومات تعد أمراً أساسياً في KBSS أيضاً.

● **الأدوات العلمية:** الأدوات الإحصائية الأساسية لمراقبة الجودة كالأدوات السبعة لمراقبة الجودة، يمكن أن تستعمل في ستة سيجما المبنية على المعرفة. كما أن بعضاً من الأدوات المتقدمة في ستة سيجما مثل المقارنة المرجعية وبحوث التسويق يمكن أن تستعمل بشكل فعال في ستة سيجما المبنية على المعرفة. وتعد هذه الأدوات مهمة في تحليل المعطيات، الحصول على المعلومات والتقييم الإحصائي وكذا في توليد المعارف. وعليه يمكن القول بأن ستة سيجما المبنية على المعرفة تركز بدورها على هذه الأدوات الإحصائية والعلمية.

ثانيا. مكانة تسيير المعارف في نموذج EFQM

رافق إدارة الجودة الشاملة التوسع السريع لجوائز الجودة الرامية إلى تعزيز مفهوم الجودة والتميز بالمنظمات مثل جائزة الجودة الوطنية مالكوم بالريدج في الوم أ وجائزة Deming والجائزة السويدية للجودة والجائزة الأوروبية للجودة EQA...وهي تهدف إلى تعزيز نماذج التميز وتطوير ثقافة الجودة في جميع جوانب المؤسسة، وقد كان لدخول الجوائز أثر هام ومهم على تقييم الجودة الشاملة في المنظمات، هذا الأثر يظهر عبر تنوع المعايير وأدوات القياس، هذه المعايير وأدوات القياس تستخدم لهدف تقييم أداء المنظمات عبر أبعاد مختلفة للجودة، كما أن استخدامها هذا الإطار تطور ليمس أداء المؤسسات التي تعتبر الجودة الشاملة كإستراتيجية للتحقيق.¹

بالنسبة إلى نموذج EFQM، ولأجل تنافسية المؤسسات الأوروبية بتاريخ 19 أكتوبر 1988 وحد الرؤساء الرئيسيون في المؤسسة الأوروبية قواهم من أجل خلق أداة للتسيير. في تلك المرحلة عام 1989 قام الرؤساء بإنشاء منظمة غير ربحية تحت اسم الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، وكان أحد الأهداف الإستراتيجية لـ EFQM هي إنشاء جائزة أوروبية لإدارة الجودة ينالها من يحترم تطبيق المعايير المحددة في النموذج (نشير فقط إلى إن هذه الجائزة كان إنشائها بمبادرة من الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة من قبل اللجنة الأوروبية للمنظمة الأوروبية للجودة)، وأن الفكرة من وراء هذا النموذج تكمن في أن نجاح المنظمة يعتمد على رضا الزبون، المساهمين، الاندماج في الحياة الاجتماعية والتي يتم تحقيقها بفضل القيادة، السياسة والإستراتيجية المتبعة، تسيير الأفراد والموارد المالية والعمليات التشغيلية.. عام 1991 تم إنشاء نموذج تميز الأعمال EBEM (European Business Excellence Model) وتقديمه عام 1992...²

يتكون النموذج من 9 معايير، ولقد وجد النموذج لفحص المنظمات التي تسعى ليس فقط للحصول على الجائزة الأوروبية للجودة وإنما لهدف أسمى يتعلق ببقائها واستمراريتها في السوق، ومن ثم يمثل النموذج أداة هامة لمساعدة المؤسسات في بحثهم عن التميز حتى تكون لهم مكانة هامة في الأسواق العالمية. والجائزة موجهة لصنفين من المؤسسات: الصنف الأول وهو الشركات التي تبرز تميزها في تسيير الجودة والتحسين المستمر، والصنف الثاني وهو الشركات التي فسرت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح. يقيس النموذج الكيفية التي يتحقق بها رضا الزبائن المؤثر ايجابيا على الشركة والنتائج المالية من خلال قيادة المسيرين، السياسة والإستراتيجية وموارد الشركة وعملياتها. إن تقييم المؤسسات التي ترغب في الحصول على هذه الجائزة يتم بناء على التسع معايير - مضمون النموذج- موزعة على مجموعتين: المجموعة الأولى والتي تضم المعايير التي تسمح بتحليل الكيفية التي تسيير بها المؤسسة مواردها وتقوم بتعظيمها، والتي خصصت لها نسبة 50% من النقاط تسمى بالعوامل، و50% المتبقية تتعلق بالمجموعة الثانية الخاصة بالنتائج. تضم العوامل: القيادة 10%، السياسة والإستراتيجية 8%، تسيير الأفراد 9%، الموارد 9%، العمليات 14%، أما النتائج فتضم: رضا المساهمين 9%، رضا الزبائن 20%، الاندماج في الحياة الاجتماعية 6%، النتائج التشغيلية 15%.³

- القيادة: المنظمات المتميزة توجه بأشخاص لديهم قدرة على تشكيل المستقبل وإدراكه، يتحركون كنماذج للقيم والأخلاق يلهمون الثقة في كل وقت، يعملون بليونته مما يسمح لهم بسبق الحدث ورد الفعل السريع لضمان استمرار النجاح.

¹ Mohmed mahjoub DHIAF: **proposition d' un modèle de l'implication du Total Quality Management sur la performance**, these de doctorat en Genie industriel, école doctorale sciences de métiers de l'ingénieur, école nationale supérieur d'arts et métiers, 2007, p 105

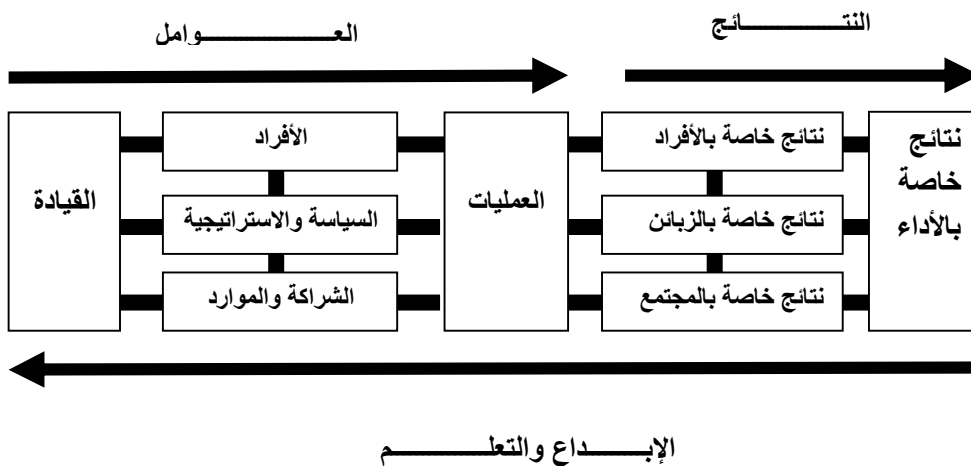
² Ramune Kasperavicius: **Application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur**, public policy and administration, 2011, vol10, n 3, p389

³ Mohamed mahjoub DHIAF: op.cit, p110, 111

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- الإستراتيجية: منظمات التميز تجعل رؤيتها ورسالتها موضع التنفيذ من خلال تطوير وبحث إستراتيجية تتركز حول أصحاب المصلحة، السياسات والخطط والأهداف والعمليات يتم تطويرها أيضا لخدمة الإستراتيجية .
- الأفراد: منظمات التميز تثن عاملها، وتخلق ثقافة تسهل عليهم تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية وأهداف المنظمة في إطار مصلحة تعاونية مشتركة، تطور مهارات عمالها، تعزز الأخلاق وتكافؤ الفرص، تعطي اهتمام دائم لهم ،تتواصل معهم، تكافئهم وتعترف بهم، مما يسمح ذلك بتحفيظهم ويعزز من تعيّنهم ومن استخدام مهاراتهم ومعارفهم لخدمة المنظمة .
- الشركاء والموارد : منظمات التميز تخطط تسيير شراكاتها الخارجية ، ومواردها الداخلية بشكل يدعم استراتيجياتها، تكون يقظة لمسؤوليتها الاجتماعية.
- العمليات، المنتجات، الخدمات: منظمات التميز تصمم وتسير وتحسن عملياتها ومنتجاتها وخدماتها لتوليد قيمة مضافة لعملائها وأصحاب المصلحة الآخرين.
- نتائج تخص الزبائن: منظمات التميز تسعى إلى تحقيق نتائج استثنائية ترضي حاجات وانتظارات زبائنهم بل وتتجاوزها.
- نتائج تخص الأفراد: منظمات التميز تسعى إلى تحقيق نتائج معتبرة ترضي بها حاجات وانتظارات أفرادها و تجاوزها.
- نتائج المجتمع: منظمات التميز تسعى إلى تحقيق نتائج استثنائية ترضي وتتجاوز بها حاجات وانتظارات أصحاب المصلحة
- نتائج الأداء : منظمات التميز تسعى إلى تحقيق نتائج معتبرة على مستوى الأداء الرئيسي والتي تعكس الانجازات التي تحقّقها المنظمات بالنظر إلى أهدافها وذلك على مستوى: الأداء المالي، الحصة السوقية، الإبداع ...، وهي نتائج استثنائية تلبّي حاجات وانتظارات أصحاب المصلحة بل وتتجاوزها.¹ والشكل التالي يوضح نموذج EFQM:

شكل رقم 24: نموذج EFQM



المصدر:

Stephane Trebucq: Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003 : une étude exploratoire qualitative et quantitative, Journée "capital immatériel ,état des lieux et perspectives», Montpellier, 18 juin 2010 ,p4.

¹ AFNOR Group: le modèle d'excellence , Echanges, 2013,n23,disponible sur :

http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/qualite/ECHANGES-23.pdf

(consulté le 13.01.2014) ,p 27

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

هناك اتجاهين لقراءة نموذج EFQM: القراءة من اليسار إلى اليمين تشير إلى العوامل المولدة للنتائج، والعكس يعبر على منطقتي التعلم، والذي يقود إلى مراجعة العوامل تبعاً للنتائج المتحصلة عليها.¹ يهدف النموذج في الحقيقة إلى ترقية الإدارة عن طريق الجودة، وأن المجموعة الأولى لهذا النموذج تمثل عوامل النجاح الحاسمة، وأن الميزة الرئيسية لهذا النموذج تكمن في العلاقة بين جودة تسيير هذه العوامل (أو ما أسمي بالحركية الداخلية) والأداء الكلي تميز المؤسسة، كما أن هذه العلاقة تبرز ما يسمى بالقيمة التنظيمية.²

علق احد الباحثين على النموذج؛ حيث رأى أن تحسين جودة الحركية الداخلية للمنظمة مرتبط بتطوير وتنظيم (وضعها في نظام) ممارسات تسيير المعارف. بعبارة أخرى، يرتبط خلق القيمة التنظيمية بتحسين الكيفية التي بموجبها تسيير المؤسسة مواردها الفكرية، كما أن استعمال هذا النموذج يقضي بضرورة أن تأخذ عوامل النجاح الحاسمة بالاعتبار تطوير لمنهج تسيير المعارف. في الإصدار المعياري للنموذج يعد تسيير المعارف مؤشر على التسيير الأمثل لواحد من العناصر المشكلة للعوامل الحاسمة للنجاح: الشراكة والموارد تحديداً المعلومات والمعارف. هذا الحصر للموارد الفكرية للمؤسسة في هذا العنصر فقط يحصر فائدة استعمال هذا النموذج لتحقيق الهدف المحدد. ولقد أشار إلى ذلك Bornemann et Alü إلى أن هذا النموذج لا يعبر ظاهرياً عن المعرفة، فهو يضم بعض العناصر المهمة هي: رأس المال البشري، العلاقة مع أصحاب المصلحة، رأس المال الهيكلي... وتقسّم العناصر الثلاثة الأولى المشار إليها من الباحثين رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، وتمثل جميعها خزانات من المعارف.³ هذه النظرة التوسعية للموارد الفكرية أشار إليها Praxa بدوره من خلال ما عبر عنه بإطار EFQM لتسيير المعارف: وحسبه هناك عناصر من العوامل الحاسمة للنجاح تمثل خزانات للمعارف وهي: الأفراد، الشراكة و الموارد، أما القيادة، السياسة والإستراتيجية فتشكل شروط مهمة لنجاح تسيير المعارف.

يرى أن الأفراد وعلاقات الشراكة والموارد بالإضافة إلى الإستراتيجية مأخوذة من العامل السياساتي والاستراتيجي، أما الثقافة فهي مرتبطة بالقيادة. أما بالنسبة إلى العملية العامل الحاسم المتبقي من عوامل النجاح فهو مرتبط بتشكيل المعارف الإجرائية الجماعية، وهو حسب هذا المنظور يعد عنصر خاص من الرأسمال الهيكلي. إن مختلف عوامل النجاح الحاسمة والظاهرة بنموذج EFQM ترجع ثلاثة منها إلى خزانات المعارف والبقية ترجع إلى البعد الاستراتيجي والثقافي للمنظمة ويرتبط الأداء الكلي للمؤسسة بالكيفية التي تسيير بها مواردها الفكرية، وأن إنشاء القيمة التنظيمية مرتبط بدوره بتطوير منهج تسيير المعارف.⁴

من جانب آخر، بعد إجراء الباحث Stephane Trebucq لتحليل معمق للمقالات التي تناولت نموذج EFQM لفت انتباهه مقالتي: إحداهما لـ Ruiz-Carrillo و Fernandez - Ortiz، حيث أشارا إلى أن النموذج أقرب إلى الأدب الذي تناول نظرية الموارد، ومنها دراسة ربط فيها صاحبها بين الميزة التنافسية ووجود الموارد اللامادية. أما بالنسبة إلى المقالة الثانية التي أثارته مرة أخرى انتباه الباحث فهي للباحثين Martin-

¹ Stephane Trebucq: **Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003: une étude exploratoire qualitative et quantitative**, Journée "capital immatériel, état des lieux et perspectives", Montpellier, 18 juin 2010, p4

² Cristelle Mallet: **gestion des connaissances, Tic et création de valeur organisationnelle : proposition d'un modèle d'évaluation**, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Genève 13-16 juin 2006, p9 .

³ Idem.

⁴ Idem, p10.

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Castilla و Rodriguez-Ruiz حيث بحثا في تقارب محتوى نموذج EFQM ومفهوم رأسمال الفكري طور فكرة مفادها أن:- معيار القيادة الإدارية تركز على مفهوم رأسمال البشري، رأسمال الهيكلية، رأسمال العلاقاتية. - معيار الإستراتيجية يدمج رأسمال الاجتماعي (والعلاقات مع مختلف أصحاب المصالح) ورأسمال التنظيمية.

وتوصل الباحث بعد تحليله إلى أن الدراسات السابقة لم تحقق إعادة قراءة عملياتية لنموذج EFQM في صورة رؤوس أموال¹.

وفي عملية تحليل أخرى لكن هذه المرة لمحتوى نموذج EFQM وإعادة النظر في محتواه اقترح الباحث في الأخير نموذج لـ EFQM مبني على رؤوس الأموال اللامادية بالاعتماد على عملية المزج بين النموذج السابق قبل التعديل ونموذج بطاقة الأداء المتوازن، حيث تضمن النموذج الجديد أربع نماذج :

المنظور المالي: يشمل رأسمال المساهمين، رأسمال المال.

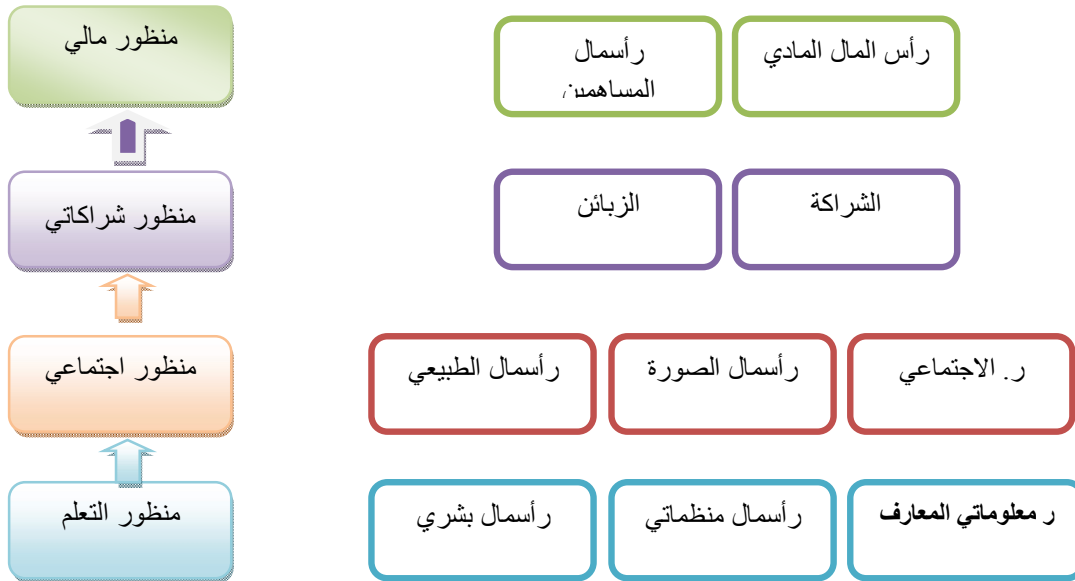
المنظور الشراكاتية: يشمل رأسمال الزبائن والشراكة.

المنظور الاجتماعي: رأسمال الطبيعي، رأسمال الطبيعة، رأسمال الاجتماعي.

منظور التعلم: رأسمال البشري، رأسمال التنظيمية، رأسمال المعلومات والمعارف.² كما يظهره

الشكل التالي:

شكل رقم 25: نموذج EFQM مبني على رؤوس الأموال اللامادية.



المصدر: stephane trebucq:op.cit,p21

¹ Stephane Trebucq: op.cit ,p11.

² Idem, p20.

المبحث الثالث: التمكين كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعد مشاركة العاملين من الأبعاد الأساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة بل الصفة المميزة فيها، حتى إن بعض الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة يرى أن إدارة الجودة الشاملة في حد ذاتها تمثل أسلوب من أساليب المشاركة، أكثر من ذلك فان فكرة إدارة الجودة الشاملة تتمحور حول تمكين جميع العاملين وجعلهم مسؤولين شخصيا عن إجراءات العمل، وأن المنطق في ذلك يكمن في كون العاملين هم الأقرب إلى المشاكل، وأن الفرصة في موقع العمل متاحة لهم بشكل أفضل لاتخاذ قرارات التحسين خاصة إذا امتلك العاملون عملية التحسين تلك. وعندما يعطى العاملون صوتا وتكون لهم مشاركة مباشرة في برامج إدارة الجودة الشاملة وفي تحديد مشكلات الجودة، فان ذلك سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لديهم وينعكس ذلك كله إيجابا على رضا الزبائن.¹

المطلب الأول : الإطار المفاهيمي للتمكين

يتفق العديد من الباحثين في تعريف التمكين فهو :

- حسب Sharma: " فلسفة واتجاه وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الشاملة".²

- حسب Geroy و Anderson: " العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك تزويدهم بالسلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات".³

- حسب Goetsch و Stanly: " هو تزويد الموظفين بالسلطة والمعرفة والمصادر لتحقيق الأهداف".⁴ ويشير Wilson و Welleins إلى إن المؤسسة تمكن الموظفين فيها عندما تسمح لهم بتسلم المزيد من المسؤولية والاستفادة مما يعرفونه ويمكن أن يتعلموه.⁵

حسب Robert Townsend و Bennis Warren يعد التمكين "من أكثر المصطلحات استخداما في التسعينات. ويعني تفويض الصلاحيات والمسؤوليات لدى العاملين ومنحهم الحرية الكاملة في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم".⁶

وعلى رأي احد الباحثين هو " إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل اليهم مهامها يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فعال للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها".⁷

ويختلف التمكين عن التفويض لان التمكين أكثر إثراء من التفويض، فالتفويض يتحقق عندما يتنازل المفوض أو المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى منه عن جزء محدد من سلطته دون أن يتيح له إلا القدر القليل من المعلومات التي بالكاد تساعده على تنفيذ المهمة وتبقى المسؤولية على النتائج على عاتق المفوض، الأمر الذي يحتم عليه ممارسة الرقابة على المفوض إليه. أما التمكين فيتحقق حينما يتنازل للمستوى الأدنى

¹ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح: مرجع سابق ، ص106، 105 .

² محمد مطر الزيداني: اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 21.

³ سمية عبد المجيد الصقرات: التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب الريفي بالمملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2010، ص 9

⁴ مرجع نفسه، ص 56

⁵ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن، 2008، ص50

⁶ مرجع نفسه، ص56

⁷ حسين موسى العساف: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص 25

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

صلاحيات أوسع وتكون المعلومات اللازمة لممارسة صلاحياته على أكمل وجه متاحة ومشاعة بين الإدارة والعاملين مع التأكيد على تحمل المسؤولية كاملة سواء كانت النتائج ايجابية فيجازى عليها أو سلبية فيحاسب عليها الأمر الذي يفرض رقابة ذاتية على نفسه.¹

كما يختلف التمكين عن المشاركة والاندماج، فالمشاركة تعني تقليديا السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره حين اتخاذ القرارات النهائية فهي مشاركة شكلية في صنع القرار. أما الاندماج Involment " فيعني دعوة رسمية للعاملين في مجموعات على جميع المستويات في التنظيم أو المؤسسة للتفكير جماعيا لطرح أفكارهم وأرائهم لتحسين نوعية القرار وزيادة درجة قبوله. أما التمكين فهو منح صوت حقيقي للعاملين يسمح لهم باتخاذ قرارات نهائية من دون موافقة مسبقة من الرئيس ذات علاقة بتحسين الأعمال الوظيفية التي تخصه من خلال تزويدهم بالمهارات و الأدوات و المعلومات والسلطة مع تحمل كامل المسؤولية. ومن ثم فإن العامل في ظل التمكين يتمتع باستقلالية اكبر لدرجة يصبح فيها متمتعا بصلاحيات المدير الواسعة.²

يتضح من التعريفات السابقة إن هناك قاسما مشتركا بين التعريفات كلها تؤكد على:

- أهمية منح السلطة للعاملين
- أهمية مشاركة العاملين في صنع القرار
- أهمية تزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار بشكل مناسب من دون حاجة للرجوع إلى المستوى الأعلى.

- أهمية منح المسؤولية للعاملين عن التصرفات والأعمال التي يقومون بها
ويؤكد lee و koh على:³

- الجانب العلاقتي في مفهوم التمكين حيث يرى بأن التمكين لا يمكن استخدامه في ما بين الزملاء إنما بين المشرف الرئيسي ومرؤوسيه. وان المصطلح الأنسب الذي تنبني عليه العلاقة بين الزملاء هو التشجيع لا التمكين.

- أهمية قياس التمكين تبعا لتصورات المرؤوسين والاعتماد على الأبعاد الأربعة له وهي: أهمية العمل، المهارة، التأثير والاختيار ومن دون إهمال للجانب السلوكي لرئيسهم.

كما يؤكد كل من Thomas و Velthous (1990) على الجانب التحفيزي للتمكين؛ فهو تحفيزي لأنه قبل كل شيء يركز على الفرد ويعبر عن تحفيزه الداخلي،⁴ وفي ذلك يعرف التمكين من زاوية نفسية على انه عملية تحفيز داخلي من خلالها يقدم الفرد مردودا عاليا في العمل بالمنظمة.⁵

ويحدد Gandz شروطا حتى يشعر العاملون بالتمكين هي:⁶

1. إخضاع الأفراد إلى تدريب مناسب، إذ من غير المعقول تفويض السلطة للأفراد ومنح حرية التصرف من دون حصولهم على تدريب مناسب يسمح لهم بذلك.
2. وجود رؤية مشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه ذلك إن الرؤية تجعل الطرفين على التزام دائم بتحقيقها كونها تتعلق بالامد البعيد وهو ما يشير إلى إن التمكين هو حالة مستمرة، صف إلى أنها تجعل الطرفين يتبادلون الثقة فيما بينهم حيث إن الرئيس يمنح ثقته في مرؤوسيه وهم بدورهم يبرزون له إنهم أهل للثقة كما تجعلهم على استعداد لتجاوز كل ما يمكنه إن يعرقل مسارهم نحو الرؤية.

¹ محمد مطر الزيدانيين: مرجع سابق، ص 22.

² موسى توفيق المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين من المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 1999، المجلد 13، العدد2، ص 77

³ رامي جمال يوسف اندراوس: درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العربية، الجامعة الأردنية، 2006، ص 52

⁴ Luc Brunet Richard Boudreault: empowerment et leadership des directions d'école ACELF, Canada, p 285

⁵ Idem, p 286

⁶ رامي جمال يوسف اندراوس: مرجع سابق، ص 55

3. وجود قيم مشتركة بين الطرفين حول معايير وأخلاقيات السلوك والعمل المناسبة، فوجودها يخفف بدرجة كبيرة من تخوف الرؤساء من تفويض السلطة ومنح التصرف طالما إن الأفراد يعملون وفق قيم ومعتقدات مشتركة، كون أن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من احتمال إقدام العاملين على قرارات قد تضر بمصلحة المؤسسة ومن فيها.

4. وجود ثقافة بالمؤسسة مشجعة للإقدام على المجازفة. إذ ينبغي أن تعمل المؤسسة بمبدأ الحق في ارتكاب الأخطاء تنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب يمكن التعلم منها ومؤشر على ضرورة إعادة النظر في التدريب وتوضيح الرؤية والقيم بشكل أكبر.

وعن أبعاد التمكين- بالنظر إلى أدبيات التمكين- يلاحظ بعدين أساسيين له هما البعد الإداري والبعد النفسي والحقيقة تدل على عدم إمكانية إهمال احد الأبعاد لإعطاء المعنى الحقيقي للتمكين. يبرز البعد الإداري للتمكين من خلال: تنمية السلوكي الإبداعي، تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، حرية التصرف والاستقلالية. أما البعد النفسي للتمكين فيقضي بتوفير الدعم النفسي للعامل والذي يجعله يستجيب ويقبل تحمل المسؤولية الناجمة عن تمكينه وذلك من خلال: ² معنى العمل، المهارة، التأثير والاختيار.

1. **تنمية السلوك الإبداعي:** ويقصد به أن يصبح الإبداع السمة المميزة لأداء المؤسسة وخدماتها. ويمكن للمنظمة تنمية الإبداع باستخدام وسائل تحفز السلوك الإبداعي لدى أفرادها بالإضافة إلى تقديم الدعم والتشجيع على الإبداع، مع استحداث إدارة ترعى الإبداع وتوفر المقومات اللازمة بما يعود على المؤسسة بالفائدة ويحقق أهدافها. ³ ومن الملامح المحفزة لثقافة الإبداع بالمؤسسة نجد ثقة الإدارة في الأفراد مع انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين ومدى انفتاح الاتصال مع الجهات الخارجية ومدى قبول التغيير ومدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية، ومدى استخدام الأساليب المشجعة على توليد الأفكار كجلسات التفكير (العصف الذهني) ومدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند تطبيق الأفكار الجديدة، فالعمل يكون بمبدأ الحق في ارتكاب الأخطاء. ⁴ ولقد بينت الدراسات أن الممارسات التالية في المنظمة تساعد على تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وهي: ⁵

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها مع تشجيع النقاش الحر الهادف والاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الانجاز.
 2. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها.
 3. التركيز على الأهداف العامة للمنظمة وعدم إعطاء الأمور الإجرائية اهتماما أكثر مما تستحقه.
 4. تشجيع التنافس بين العاملين نحو التوصل إلى الأفكار الجديدة.
 5. تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين ومشاريعهم المبدع فيها.
 6. دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة والاهتمام بها وتطبيق المفيد منها.
- وهناك من المعوقات التي تحد من الإبداع داخل المؤسسة منها: ⁶
- تردد كثير من القادة في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو الممارسة.
 - القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة.
 - غياب الرغبة لدى قيادة المنظمة في تقديم الجديد.

¹ محمد مطر الزيدانيين: مرجع سابق، ص 32

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: مرجع سابق، ص 25

³ سمية عبد المجيد الصقرات: مرجع سابق، ص 29

⁴ مرجع نفسه، ص 30

⁵ محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيثي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية،

مجلة العلوم الإدارية، 2006، مجلد 33، عدد 2، ص 249.

⁶ مرجع نفسه

- غياب الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن القديم ومساره وحدهم لا يكفي لتحقيق الإبداع على اعتبار أن الإبداع هو محصلة تفاعل بين القدرة والرغبة والفرصة.

- عدم توفر البيئة الإبداعية والتي تشجع العناصر سابقة الذكر.

2. **تفويض السلطة:** يظهر تفويض السلطة عندما يعهد الرئيس الإداري لأحد مرؤوسيه بعضا من اختصاصاته التي تعود القيام بها، ويتبع هذا منحه الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات حتى يتمكن من القيام بالعمل، ويتبع هذا أيضا مساءلة المرؤوسين عن مدى استخدامهم لهذه السلطة.¹ ومن المؤشرات الدالة على تفويض السلطة:

- ثقة الرؤساء بالعمالين التي تعني استعدادهم للتعامل مع العاملين معتقدين بكفاءتهم وأمانتهم وصدقهم وعدم توقع الإساءة منهم.²

- المشاركة بالمعلومات: فلو طلب من الأفراد تولي مسؤولية صنع قرارات العمل على نحو جيد فينبغي أن تكون لديهم المعلومات نفسها التي يستعين بها المدراء للقيام بذلك. ومن دون ذلك يصعب على الآخرين صنع تلك القرارات، إذ لا يعقل إن يطلب من العاملين أن يصنعوا قراراتهم بأنفسهم من دون أن يكون لديهم نفس المعلومات التي يمتلكها المدراء وقادة المنظمة، فالمشاركة في المعلومات تجعل العاملين أكثر فهما لكيفية اتخاذ القرارات بشكل صحيح وأكثر التزاما.³

- منح الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات إلى الآخرين.

- مساءلة المرؤوسين عن مدى استخدامهم السلطة الممنوحة لهم.

3. **حرية التصرف:** يعني التمكين في هذا البعد التحرر من سيطرة الرؤساء والمشرفين، فحرية التصرف تشكل عاملا مهما لتمكين العاملين بل والأكثر أهمية لأنها تمنح الأفراد سرعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، فالأفراد هم الذين يقررون تفاصيل الإنتاج وتحديد معايير العمل، تقسيم المهام ووضع أهداف للتحسين، وإعادة هيكلة العمل... من دون حاجة للرجوع إلى رؤسائهم الذي يأخذ الكثير من الوقت.

وتقتضي إستراتيجية التمكين إن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة وأهدافها وضمن الأطر الإرشادية التي يستعين بها العاملون ليكونوا قادرين على التصرف بعيدا عن خطر الوقوع في إخطار جسيمة قد تضر بمصلحة المنظمة.⁴

ويعد وضوح الرؤية احد مفاتيح التمكين باعتباره يمثل عقدا سيكولوجيا بين الإدارة والأفراد، بموجبه يلتزم الطرفان اتجاه الأهداف المشتركة والرؤية المحددة، ونوعا من التحدي لدى العاملين وتحديا لقبليتهم لتحسين وضعهم ووضع مؤسستهم، كما يعطيهم إدراكا مشتركا لتوجه المنظمة ويجعلهم يشعرون بان لديهم القدرة على العمل باستقلالية من دون حاجة لتوجيه من الإدارة العليا.⁵ ويشير Blanchard (1996) وزملاءه إلى إن الرؤية عادة ما تتضمن الرسالة، الأغراض purpose والغايات والأهداف الإستراتيجية والسياسات، وبعد توضيح الرؤية لدفع العاملين باتجاه التمكين يجدر إخبار العاملين بالأطر الإرشادية لسلوكهم والتي تتضمن قواعد وإجراءات عامة يتوجب إتباعها تبين ما يجب عليهم وما ينبغي إن يفعلوه وكيفية انجاز الأعمال بشكل عام، وما تبقى يتيح للأفراد حرية الإبداع طبعا ضمن الأطر الإرشادية المحددة.⁶

¹ سمية عبد المجيد الصقرات: مرجع سابق، ص 20

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة: مرجع سابق، ص 248

³ زكريا مطلق النوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 78

⁴ مرجع نفسه ص 84، 85

⁵ ياسر محمد عبد الله الذهب: إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص 30

⁶ مرجع نفسه، 86

4. **التحفيز الذاتي:** تهتم المنظمات بالتحفيز لتمكين العاملين وتعتمد في ذلك على العديد من الممارسات منها استطلاع آراء العاملين للتعرف على دوافعهم وحاجاتهم والتأكد من مستوى رضاهم عن الذي يقدم لهم، مع دراسة الحوافز لمعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجاتهم خاصة وان الحافز يمثل انصب عنصر خارجي يخاطب الدافع الذي يمثل عنصرا داخليا في تكوين الفرد الذي يدفع صاحبه باتجاه السلوك المطلوب، لان الحاجات تشكل بتلبيتها حافزا للعمل باتجاه السلوك المطلوب.

وهناك من العوائق التي تقف حائلا أمام حصول العامل على الإشباع المطلوب منها تأجيل منح الحوافز أو عدم مناسبتها للحاجات المطلوبة أو لوجود تحيز في منح الحوافز أو الحرمان منها.

ومن ثم فان إبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين في مجال التمكين يعتمد على توفير الفرص المناسبة كالتنوع في نطاق العمل، تشجيع العمل الجماعي، إبقاء العاملين في محيط منتج بشكل دائم، إشراك العاملين في العمليات الحيوية بالمنظمة وفتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات. كما تلعب القيادة الواعية دورا بارزا في هذا المجال خاصة تلك التي توازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وتتنظر إلى رضا العاملين وبالتالي تحفيزهم على انه السبيل الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة.¹

حسب Thomas و velthouse فان هناك أربع أبعاد للتمكين النفسي:² المعنى و المهارة و التأثير و الاختبار.

1. **المعنى أو أهمية العمل :** يعكس هذا البعد إحساسا لدى الفرد بقيمة العمل وأهميته. ويشعر الفرد بذلك حين يجد إن العمل المسند إليه منسجما مع قيمه و معتقداته وأهدافه.

2. **المهارة:** ويعكس هذا البعد شعورا لدى الفرد بقدرته على انجاز المهام بكفاءة وفعالية عالية وان لديه ما يلزم من المهارات التي تكفل له تحقيق ذلك.

3. **التأثير:** ويعكس هذا البعد شعورا وإدراكا لدى الفرد بأنه يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وفي قرارات القسم الذي ينتمي إليه وفي قرارات المنظمة ككل، كما يؤثر ويساهم في نتائج أعمالها.

4. **الاختيار:** ويعبر عن شعور وإدراك الفرد بان لديه الحرية في اختيار المهام وفي تقرير أدائها بما يتناسب وتقديره الشخصي مع التصرف في ضوء فهمه لها.

• نتائج التمكين

ينجم من التمكين العديد من التبعات تعد في غالبيتها إيجابية بالنسبة للموظف، المنظمة وحتى الزبون .

فبالنسبة للموظف يؤدي التمكين إلى :³

1. **تحقيق الانتماء :** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي- بالنسبة للموظف- للمهام التي يؤديها ، ولفريق العمل والمؤسسة التي ينتمي إليها مما ينتج عن الانتماء بدوره تحسن في مستوى الإنتاجية ، انخفاض التعب عن العمل ومعدل دوران العمل.

2. **المشاركة الفعالة:** يساهم التمكين هنا في رفع مستوى مشاركة العاملين في العمل ، مشاركة تتسم بمستوى عال من الفعالية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها .

¹ احسين احمد الطراونة : العلاقة بين التمكين الإداري وفعالية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، رسالة

ماجستير، إدارة تربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 47،46

²رامي جمال يوسف اندراوس: مرجع سابق، ص 78

³ يحي سليم ملحم : التمكين مفهوم إداري معاصر ، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006 ، ص 110 ، 114 .

3. تطوير مستوى أداء العاملين:

يؤدي التمكين أيضا إلى تحسين مستوى أداء العامل وذلك من واقع برامج التمكين التي تسعى المؤسسة -كهدف أسمى- من خلالها إلى منح العاملين ثقتهما وسلطتها وصلاحياتها واستقلالية وحرية في التصرف.

4. اكتساب المعرفة والمهارة للعاملين:

وذلك من واقع أيضا برامج التمكين التي تعدها المؤسسة وتعمل من خلالها على انخراط العامل في دورات تدريبية و ورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها المعارف النظرية والقدرة على تجسيدها على أرض واقع المؤسسة التي ينتمي إليها.

5. إدراك العامل لقيمة العمل: يصبح العامل الممكن مدركا لقيمة العمل أكثر من غيره خاصة عندما يستشعر سيطرته عليه ويستشعر أيضا قيمة نفسه، وبالأخص حين تمنح مؤسسته ثقته فيه بمنحه السلطات والصلاحيات الواسعة وكذا المسؤوليات، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى ضيق إلى معنى أوسع وأشمل، مما يعزز ذلك حاجته لتحقيق الذات وإشباع الحاجات العليا لديه تتجاوز الحاجات الفيزيولوجية .

6. تحقيق الرضا الوظيفي :

يؤدي التمكين إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة خاصة لما يكون نتاج منح الحرية في التصرف، المشاركة والاستقلالية في العمل .

بالنسبة للمنظمة : يؤدي التمكين إلى :

1. زيادة فرص الإبداع بسبب حرية التصرف وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين مع تشجيعهم على الأفكار الخلاقة .

2. تسهيل تنفيذ برامج التغيير، ذلك أن العامل الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة له، بل وأكثر استعدادا للتكيف مع برامج التغيير وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج .

3. تحسين العلاقات فيما بين العاملين من خلال ما يسمى بالتسويق الداخلي هذا المفهوم الذي ينظر إلى الموظفين والعاملين بالمؤسسة ليس فقط على أنهم زبائن بل يعدم شركاء مع المؤسسة وفيما بينهم له الحق في المشاركة، تحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار، وأن التعامل معهم على هذا الأساس سيجعلهم ينخرطون في رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ويصبح لديهم اهتمام قوي بالزبائن يتبلور في السعي المتواصل لإرضائهم ومن ثم المساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة¹ .

نتائج خاصة بالزبائن: تؤكد دراسات أمثال Bower and Schneider عن وجود علاقة قوية بين تمكين الموظف ورضا الزبائن، حيث أن الذين يعبرون منهم عن مستويات عالية من الرضا كانوا يتعاملون مع موظفين ذوي مستويات عالية من التمكين لديهم قدرة على التعامل بمستويات عالية من المرونة، الفهم، التكيف والاستجابة لحاجات الزبائن المتفاوتة.

والتمكين هنا يؤكد، في إطار تحقيق رضا الزبون، على مفهوم أساسي من المفاهيم المعاصرة في التسويق وهو التسويق بالعلاقات خصوصا بالنسبة للموظف المباشر الذي يتعامل بشكل مباشر مع زبائن المؤسسة على حد تعبير Bateson (1958) الذي يشير بأن الموظف المباشر هو الأقدر على تلبية حاجات زبائن المؤسسة خاصة حينما يتوفر لديه الاستعداد، القدرة على التصرف بشكل أفضل وحل مشاكل الزبائن بحرية واستقلالية وبنقة عالية من دون الرجوع إلى المسؤول².

¹ يحي ملحم : مرجع سابق ، ص 101 .

² مرجع نفسه ، ص 114 - 116 .

يعني أن المؤسسة تهدف من وراء تمكين الموظف خاصة المباشر إلى جعله قادرا على خدمة الزبون الخارجي والاحتفاظ به بتطوير وتوطيد العلاقة معه لمدى طويل لدرجة يصبح فيها عميلا مدى الحياة (العلاقة دائمة)¹ وهي مؤشرات جميعها تدل على مفهوم التسويق بالعلاقات.

المطلب الثاني : أساليب التمكين المعززة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

أولا. تمكين فريق العمل

"تستند فلسفة الإدارة الحديثة ومنها إدارة الجودة الشاملة على كون أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، لذلك من الضروري تعظيم إشراك جميع العاملين داخل المنظمة ضمن فريق العمل الواحد حيث تأخذ المشاركة عدة أشكال حسب ما أشار إليه Bosterfield et étal: فرق العمل، التمكين والتحفيز.² وبرأينا فإن المزج بين الأشكال الثلاثة يدعم جهود الفريق لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ابرز أنواع فرق العمل الممكنة هو فرق العمل الموجهة ذاتيا " تنسم طبيعة الأعمال التي يمارسها أعضاؤها بالإثراء؛ معنى ذلك أن كل عضو فيها يمارس عدة مهام وان الفريق ككل على درجة عالية من التدريب على حل المشاكل أو تصميم الوظائف وعلى كيفية اتخاذ القرارات بشكل فعال مبني على الأسلوب الجماعي.³ ومما لا شك فيه أن هذا النوع من الفرق يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتماده على الأسلوب الجماعي في العمل وفي إجراء التحسينات اللازمة وبشكل يدفع إلى تحقيق رضا الزبون، خاصة لما تجرى التحسينات في ضوء مقترحاته وتلبي في النهاية حاجاته وانتظاراته، ولما يمنح الفريق سلطات ومسؤوليات واسعة فان ذلك سيزيد من فعاليته وكفاءته في تحقيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة لان كفاءة وفعالية الفريق تتناسب طرديا مع مستوى السلطة والمسؤولية المتاحة لهم.⁴

ينبغي تمكين فريق من الموظفين وليس الأفراد، حتى عندما يتم تمكين الفرد فان ذلك يتم بصفته منسق لفريق، وتكمن مسؤولية الفريق في تحقيق الأهداف المسطرة من الإدارة، وعلى الفريق في هذه الحالة تحديد أحسن كيفية يمكن بموجبها التصرف في جميع الظروف. اتخاذ قرارات من تلقاء نفسه في إطار الحدود المقررة بالإضافة إلى إمكانية إجراء التصحيحات اللازمة. ينبغي لفريق العمل لتحقيق النجاح أن يتصرف بطريقة ديمقراطية، أن يسعى لحل المشاكل في إطار تنظيمي، والإدارة لا يمكن أن تشارك في الأنشطة اليومية إذ ينبغي لها أن تراقب ما يحدث وعليه يجب أن يكون لديها آلية تسمح لها بالحصول على تقييم للأداءات المحققة، كما إن الإدارة عليها مسؤولية تجهيز الفرق وتشجيعهم وتحفيزهم على تنفيذ المهام المسندة إليهم بشكل أحسن وفقا لمتطلبات العمل وذلك من خلال الثقة، المعرفة والمهارة والاتصال ومن خلال أيضا الحوافز⁵ كما يظهره الشكل التالي :

¹الهام فخري أحمد حسن : التسويق بالعلاقات ، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي ،الفرص والتحديات ، 6-8 أكتوبر 2003 ، الدوحة ، قطر ، ص 395 .

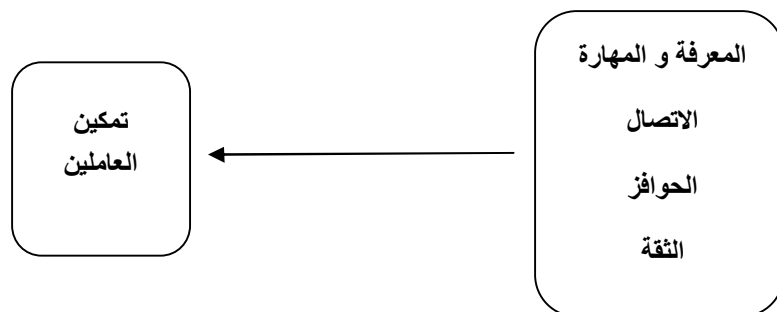
² فالح عبد القادر الحوري : تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية ، مجلة البصائر، 2008، المجلد12، العدد 1 ، آذار ، ص154

³ جاري دبيلسر: مرجع سابق، ص311

⁴ أحمد كاظم بريس : اثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 28، ص 12

⁵Thamizhmanii, S.Hassan : op cit ,p206

شكل رقم 26 : نموذج التمكين



المصدر :

Thamizhmanii ,S.Hasan : A review on an employee empowerment in TQM practice, journal of achievements in materials and manufacturing engineering, April2010, volume 39, issue2,JAMM ,p206

حيث يتضمن الشكل ثلاث مفاهيم للتمكين المقترحة من Bowen و Lawler بالإضافة إلى بناء الثقة. واحدة من المتطلبات الأساسية قبل الشروع في تشكيل فرق العمل المسير ذاتيا هو تكوين جميع العاملين في فريق لتهيئتهم للتمكين، ويشترط على من يتولى إحداث التغيير أن يكون قادرا على إدارة التغيير، كما ينبغي على أعضاء الفريق تعلم سلوكيات جديدة وإنشاء علاقات متينة مع أعضاء فرق أخرى وهو يعد الأكثر أهمية لكل الفرق، لأنه ولمصلحة المنظمة أن يعمل جميع أعضاء فرق العمل بروح واحدة لأداء مهامهم، كما أن تكوين الفريق لا بد أن يتم بشكل يسمح لجميع الأعضاء من فهم المسؤوليات وتحفيزهم.¹ حديثا يرى العديد من الباحثين مثل Kirman و Rosen إمكانية استخدام تمكين الفرد على مستوى الفريق أو ما ندعوه بتمكين الفريق، فهذين الباحثين يريا بأن تمكين الفريق يعد الأكثر أهمية من تمكين الفرد حيث لاحظا أن الأشخاص المنضمين إلى فرق ممكنة بشكل كبير لديهم استعداد أكبر للمساهمة وتقديم توضيحات لأجل نجاح الفريق.²

يعرف Kirman و Rosen الفريق الممكن من خلال أربع أبعاد:³

القوة: وتعني تقييم كل فرد بالنظر إلى القدرة الجماعية للفريق لأداء السلوكيات المرتبطة بالوظيفة
المغزى: والذي يعكس شعور الفريق بأهمية المهام التي يؤديونها وقيمتها واعتبارها جدية بالاهتمام
الاستقلالية: وتعكس درجة حرية التصرف واستقلالية أعضاء الفريق في عملهم
التأثير: ويعكس درجة شعور أعضاء الفريق بأنه ينتج عملا معتبرا ومهما بالنسبة إلى المنظمة.
ثانيا. التمكين بالقيادة

للقيادة دور أساسي في رعاية وتفعيل برامج التمكين في المنظمة ، فالكثير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والتمكين ترجع سر نجاح أي مشروع إلى دور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاز ذلك المشروع،⁴ خاصة من خلال تمكين عاملها و لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارة العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي يتمتع به وإعادة توزيعه على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

¹ Thamizhmanii, S.Hassan : op cit, p207

²Anit Somech :teachers personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes :contradictory or compatible constructs ?,educational administration quarterly , April 2005, vol 41,n 02, p240

³Idem

⁴ مطر عبد المحسن الجميلي : الأتماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص61.

فدراسة Isaiah O . Ugboro,Kofi Obeng يشير فيها صاحبها إلى انه لا يوجد هناك من شك بأن أدوار قيادة الإدارة العليا تعد ضرورية لتمكين العاملين، في الواقع لا يمكن تمكين العاملين من دون اندماج فعال للإدارة العليا من خلال التمكين أو تقاسم الدور، وإذا أفضل السلوكيات مما يزيد بذلك من رضا العملاء، وهذا الاستنتاج في الحقيقة كان تبعاً للنتائج التي توصلنا إليها الباحثان والتي كشفت عن وجود علاقة بين قيادة الإدارة العليا وتمكين العامل. وهي بذلك تدعم الدراسات السابقة التي اقترحت وجود علاقة قوية بين تمكين العاملين ورضا الزبون، تشير النتائج أيضا إلى الدور الفعال والكبير للإدارة العليا في خلق ثقافة تنظيمية ترقى الجودة الشاملة، ويجب أن تشمل هذه الأدوار التهيئة لثقافة الجودة الشاملة والحفاظ عليها من خلال الاندماج الفعال في مراجعة التقدم المنجز في برامج الجودة وتوفير ما يكفي من الموارد لتنفيذ برامج الجودة الشاملة ووضع نظم مكافآت عادلة وذات مصداقية والتي تعترف بمساهمات العاملين والمسيرين في أهداف الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة.¹

يرى كوزسوبوسنر بأن القائد لا يمكنه العمل لوحده، والقيادة ليست عملاً فردياً إنما هي مجهود فريق بأكمله وأن القادة يعملون تبعاً لمبدأ تناقص القوة، فالشركة ستكون أكثر قوة عندما يتخلى القادة عن بعض قوتهم للآخرين، وفي ذات السياق يرى Schermhorn بأن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح مرؤوسيه لا يعني فقدانه لتلك القوة لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها خاصة لما يتم تبنيهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي.²

وهكذا نجد أن القيادة تعد عنصراً فعالاً في تمكين العاملين، وأنه في ظل محيط تقبلاته قوية ويتسم بعدم التأكد تظهر القيادة أمام تحد كبير يكمن في كيفية التعامل مع غموضه وتعقيده يجعلها مجبرة على تحويل طريقة قيادتها للآخرين، قيادة تقوم على تحدي الصعوبات تلهم الآخرين وتخلق فيهم روح الحماسة والتحدى بشكل دائم، هي القيادة التي تؤمن بالتغيير بل بالتحويل أو ما ندعوها بالقيادة التحويلية. وتشير الأدبيات إلى أن أول من اصطلح تسمية القيادة التحويلية هو Downtown عام 1973 ليأتي بعده Burns Jamea Mc Gregor ويستخدمه عام 1978 بكتابه المعنون بـ القيادة؛³ حيث أوضح فيه أن القيادة التحويلية تهدف إلى التمييز بين أولئك القادة الذين يعملون على بناء علاقات هادفة وبناءة مع مرؤوسيه وبين أولئك الذين يعتمدون بشكل كبير على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المطلوبة،⁴ وهو في ذلك يقصد نوعين من القيادة: التبادلية والتحويلية.

ولقد خضعت النظرية التي قدمها urns إلى اختبار وتطوير من قبل العديد من المهتمين : قدم Bass عام 1985 نظرية القيادة التحويلية من خلال مقياس متعدد الأبعاد للقيادة تضمن في البداية ثلاث أبعاد تقيس القيادة التحويلية وهي التأثير المثالي، التنشيط الفكري، الاعتبار الفردي، وبعدها بسنة أصدر Tichy&Devamna كتابهما باسم القيادة التحويلية. سنة 1990 أضاف Bass بعداً آخر لقياس القيادة التحويلية، وفي 1997 قدم Bass بمعية Avolio نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية، يسمى بنموذج القيادة كامل المدى، يضم سبع أبعاد تقيس النوعين : القيادة التحويلية والتبادلية مصنفة حسب العملية والفعالية، أربع تقيس القيادة التحويلية والمتبقي يقيس القيادة التبادلية وهما : المكافأة المشروطة، عدم التدخل، الإدارة بالاستثناء.⁵

¹ I.O. Ugboro,K . Obeng : **Top management leadership , employee empowerment , job satisfaction in TQM organizations**, journal of quality management , 2000, p251.

² مطر عبد المحسن الجميلي : مرجع سابق، ص62

³ حمد بن قبلان آل فطیح : علاقات تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013، ص 17

⁴ سناء علي شقارة : دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال للدراسات العليا، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2013، ص4.

⁵ الطاهر عبد الرحمن: القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز ، مجلة العلوم الإنسانية، 2011، جوان، عدد 35، ص158.

تعرف القيادة التحويلية حسب Burns بأنها " عملية يسعى بمقتضاها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا كالعدالة والمساواة والحرية والإنسانية¹

بغض النظر عما قدمه المهتمون في هذا المجال نجد أن القيادة التحويلية تدور حول مفاهيم أساسية:²

- هي عملية مستمرة يمارسها القائد على مرؤوسيه.

- هي قيادة أخلاقية كونها تعمل على ترويح جملة من القيم الأخلاقية منها العدل والمساواة

والسلام .

ولقد اشتملت الاستلانة متعددة العوامل للقيادة التحويلية على الأربع أبعاد وهي: التأثير المثالي، التنشيط الفكري، الاعتبار الفردي، التنشيط الملهم.

1.التأثير المثالي : ينال القائد وفق هذا البعد إعجاب وتقدير مرؤوسيه بالغ النظر بسبب الصفات

التي يتحلى بها والتي تعكس الكاريزما لديه من حيث : قوة الشخصية الجذابة، ثقة عالية بالنفس، الميل إلى تقبل المخاطرة، روح معنوية عالية، قيم أخلاقية عالية، المثابرة والإصرار. بموجب هذه الصفات يصبح في نظر المرؤوسين مثالا يحتذى به، يتبنون قيمه، يتقنون فيه، وفي معتقداته، يبديون احتراما عظيما له.

2.التنشيط الفكري: وفي ذلك يبحث القائد التحويلي عن الأفكار الجديدة ويثير التابعين لمعرفة

المشاكل ويشجعهم على تقديم الحلول بطرق إبداعية، ويدعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة.

"كما يعمل القائد الذي يروج التنشيط الفكري للمرؤوسين على إعادة فحص الافتراضات الناقدة

لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا، ويبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات، ويقترح طرقاً جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمّات، ويحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة"³.

3.الاعتبار الفردي: وفي ذلك يهتم القائد بمشاعر تابعيه من حيث التشجيع والتوجيه والنصح

والاستماع إليهم والاهتمام بحاجاتهم باستخدام طرق الإطراء والتقدير واعتماد الاتصال المفتوح، وإسناد الأعمال إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها، وهو يعامل الأفراد كل حسب شخصيته وقدراته، وفي نفس الوقت الاهتمام بهم جميعاً وعلى اختلاف مستوياتهم،⁴ "فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد مقدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم"⁵.

4.التنشيط الملهم: وفي هذا الجانب يعمل القائد على إثارة روح الحماس في نفوس مرؤوسيه، يخلق

لديهم حب التحدي ويستخدم في ذلك الرموز والشعارات المعبرة عن ذلك وعن توقعاته.

إن السلوكات التي يمارسها القائد التحويلي اتجاه مرؤوسيه تعزز تمكين العاملين من حيث تنمية

السلوك الإبداعي عن طريق التنشيط الفكري، تجعلهم قادرين على تحمل المسؤوليات من دون خوف، مندفعين قدماً للإنجاز غير المتوقع من خلال الحفز الملهم، يطور ذاتهم من خلال الحفز الإلهامي أيضاً.

¹ اياد حماد ، تسيير زاهر: أثر القيادة التحويلية في ادارة التغيير ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011، مجلد 27، عدد 4، ص 392.

² مرجع نفسه

³ سناء علي شقوارة : مرجع سابق، ص 68

⁴ محمد عبد الوهاب العزوي، أحمد سلمان الجرجري: أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، مجلة بحوث مستقبلية ، 2010، مجلد 4، عدد 4، ص20.

⁵ سناء علي شقوارة : مرجع سابق، ص 59

المطلب الثالث : مكانة التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة تم تحديدها في مجال تطوير وتمكين العاملين والتحول من الأسلوب المبني على الرقابة إلى إدارة التمكين، وتعني إدارة الجودة الشاملة تحمل مسؤوليات اكبر، كما أن جهود الجودة للعمل لا بد لها أن تدعم بمشاركة كافية والاتصال فيما بين جميع العاملين في ما يتعلق بقرارات الجودة، لأن ذلك يمكنه تحسين العمليات التنظيمية، وفي نفس السياق - حول مكانة التمكين في إدارة الجودة الشاملة- أشار Ultey وآخرون إلى أن المنظمات التي لديها المحفزات الحديثة هي الأكثر قدرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وبنجاح مقارنة بتلك التي تعتمد على عوامل اللياقة في تحسين الأداء.¹

وفي هذا الجانب نورد بعض الدراسات التي أكدت تجريبيا على مكانة التمكين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومثالها ما توصل إليه الباحثان Wiwiek Rabiatal Adawuya , Bamband Agus Pramuka في دراسة قاما بها لاستكشاف المظاهر المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية التي تقع وسط جاوة الاندونيسية إلى نتيجة مفادها بروز التمكين كأكثر الممارسات المطبقة في إدارة الجودة الشاملة،² كما كشفت دراسة قام بها Hussein M Harrim and shaker J. Alkshali عن وجود اثر ايجابي لتمكين العاملين على فاعلية الفريق بمعامل تحديد بلغ 0,36 عند مستوى sig=0,00، وعلى أن 51% من التباين في أداء الفريق كبعد من أبعاد فاعلية الفريق مفسر بالتغير في التمكين وهو تأثير ايجابي دال. وقد كان للمعنى كبعد من أبعاد التمكين الأثر الأكبر والذي يعني حسب الباحثين أن فريق العمل يقوم بأعمال ذات أهمية و قيمة تحمل مسؤوليات ومتوافقة أيضا مع أهدافهم وقيهم الشخصية، جعلتهم فخورون بها وبشركتهم، مما انعكس ذلك على أدائهم.³

دراسة أيضا لـ Mary Ann Hocutt, Thomas H Stone عن أثر تمكين عاملي الخط الأمامي وهم في وضعية تقديم الخدمة، توصل الباحثين إلى أن التمكين من خلال التكوين والاستقلالية قد أدى إلى رضا مقدمي الخدمة بدرجة كبيرة، كما سجل الباحثين وجود رضا أكبر من العملاء في أعقاب فشل تقديم الخدمة لسبب جوهرى يعود إلى الاستجابة العالية لموظفي الخدمة لطلبات الزبائن وبصدر رحب.⁴

دراسة أيضا لـ عادل ذاكر النعمة وأمال سرحان سليمان عن دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر وحيث قيس التحسين المستمر بثلاث أهداف : رضا العاملين، تقليص الكلف، تحسين الجودة، توصل إلى نتيجة مفادها أن أهداف التحسين المستمر لها علاقة بتمكين العاملين وذلك بمعامل ارتباط بلغ 47,7% عند مستوى معنوية 5%، كما كشفت النتيجة عن وجود تأثير معنوي للتمكين على أهداف التحسين المستمر حيث بلغت نسبة التأثير 22,8%.⁵

¹ Alireza shahraki , Mina konarizadeh, MortezaJamaliPaghaleh , Mahnaz Zarei:HRM effects on TQM, Business Management dynamics,2011,sep,V11,N 3.disponible sur :http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd_110133_1_12.pdf (consulté le 4.1.2014).

² Bamband Agus Pramuka , Wiwiek Rabiatal Adawuya : **The human related dimensions of TQM practise in service settings**, American international journal of comtemporary Reseach,2012,january, vol 2, N 1,p128.

³ Hussein M. Harrim and shaker J. Alkshali: **Employees' empowerment and its effect on team effectiveness**, Jordan journal of business administration,2008, v 4,n1,p 115,116.

⁴ Mary Ann Hocutt, Thomas H Stone: **The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort**, journal of quality management,1998, Vol 3,N1, p117

⁵ عادل ذاكر نعمة، أمال سرحان: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، 2012، مجلد 34، عدد 108، ص179-180.

دراسة أخرى لكن هذه المرة للباحثين Lorena Para Gonzolez, Daniel Jimenez JJimenez حولاً من خلالها تسليط الضوء على أهمية الأبعاد اللينة بإدارة الجودة الشاملة- مثل إدارة الموارد البشرية- في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، مركزين في ذلك على اختبار أثر التمكين والالتزام- كأبعاد في إدارة الموارد البشرية - على نتائج المنظمة، كشفت النتائج على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترقى الأداء بالمنظمات، وأن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين، حيث أن المنظمات تمنح للعاملين سلطة قبول الجودة بأعمالهم وإدماجها في رسالة وأهداف جودة المنظمة والسماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام من العاملين بأعمالهم، وإذا كان هؤلاء راضين في أعمالهم نتيجة تمكينهم والتزامهم فان ذلك سينعكس إيجاباً في شكل تحقيق أفضل نتائج الأداء ورضا الزبائن، هذا الأخير الذي يعد من أسس إدارة الجودة الشاملة.¹

¹ Lorena Para Gonzolez, Daniel Jimenez JJimenez : **Total quality management and its relationship with empowerment and commitment: their effects on firm performance**, the 2nd Electronic international interdisciplinary conference, september, 2-6/2013, disponible sur : www.google.fr (consulté le 6.2.2014), p44

المبحث الرابع: - الأداء ونظام التعويضات من منظور إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: تقييم الأداء من منظور إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب من جهة أخرى رقابة أداء العاملين و مراعاة مدى احترامه لمعايير الجودة المطلوبة ومدى خدمته لتطبيق هذه الفلسفة وذلك من خلال إجراء تقييم لمستوى الأداء الفعلي بالنظر إلى مستوى الأداء المعياري على أن تتناسب عملية التقييم وإدارة الجودة الشاملة وذلك من حيث :

- إشراك العاملين في وضع معايير التقييم وفي تصميم برامج التقييم ذاتها.
- أن يتم إعداد التقييم على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز.
- إبلاغ العاملين بنتائج التقييم مع الاعتماد خاصة على المعلومات المقدمة من الزبائن.
- الاعتماد في تقييم الأداء على عدة جهات منها التقييم الذاتي، تقييم الزملاء.
- ألا تتوقف عملية التقييم عند حد المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف بل لا بد من الوقوف عند نقاط الضعف في الأداء والعمل على تطويره، يعني ذلك أن تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر.¹

يرى Deming بان أنظمة تقييم الأداء التقليدية تعد واحدة من الأمراض السبعة القاتلة التي أفضت إلى تدهور الصناعة الأمريكية على اعتبار أن تقييم الأداء الفردي يشجع على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل ويؤدي إلى إضعاف عمل الفريق وإلى التنافس بين الأفراد العاملين على نفس المكافأة.² والمنظمة التي تسعى إلى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة عليها أن تعطي مزيدا من الاهتمام بالفرد كإشراكه في وضع معايير التقييم وإعطاء الزبائن دورا في تقييم أداء العاملين والفرق والمؤسسة ككل من خلال قياس مدى رضاهم، هذا ويجب تزويد العاملين بنتائج تقييم الأداء لمساعدتهم على كشف مواطن الضعف لديهم حتى يمكنهم في ضوء ذلك تحسين مستوى أدائهم.³

أشار خالد سامي حسين- احد الباحثين في المجال- إلى أن أدبيات البحث وضحت الأسس النظرية التي يعتقد أنها تساعد على نجاح نظام تقييم الأداء الذي يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهي بذلك تمثل حسب ما اسماه بالمعايير الأكثر توافقا مع نظام تقييم الأداء في أقسام الموارد البشرية الذي يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة منها:⁴

- إشراك الموظفين في نظام مراجعة الأداء والقبول به والثقة فيه .
- إعادة تقييم من قبل أكثر من جهة (تعدد مصادر التقييم) بدلا من اقتصره على المشرفين المباشرين وأيضا التقييم الذاتي .
- تحسين أداء الموظفين بدلا من انتهاج أسلوب التفتيش لتقييم الأداء .
- إتباع إجراءات موضوعية في التقييم.
- الاهتمام بالعمل.⁵

¹ نسرين محمد عبد المحمود: مرجع سابق ، ص 59،60

²Vincent K,Omachonu,Joel ERoss: op.cit ,p88

³ سعد علي العنزي ، احمد علي صالح : مرجع سابق، ص 98،99

⁴ خالد بن سامي محمد حسين: إدارة الأداء ، دروس مستقاة : إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية، 2003 ، مجلد26، عدد8 ، ص4.

⁵ مرجع نفسه .

المطلب الثاني : نظام التعويضات من منظور إدارة الجودة الشاملة

يهدف دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فان المنظمات بحاجة إلى أن يكون لديها نظام تعويضات مناسب لهذه الفلسفة، فأنظمة التعويضات القائمة على الأداء تركز بشكل كبير على الأداء الفردي وتؤدي في النهاية إلى خلق جو تنافسي بين العاملين وإلى ضعف مبادرات العمل الجماعي الذي يعد واحد من مرتكزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبما أن إدارة الجودة الشاملة تركز على الليونة، الاتصال الجانبي، المسؤولية وتفاعل الجماعة فلا بد أن يتم تصميم أو حتى تطوير أنظمة تعويضات تدفع بالأفراد إلى تحقيق مرتكزات هذه الفلسفة¹.

إحدى الدراسات أشارت بأن الأساليب التحفيزية الجديدة كالمكافأة المبنية على المهارات، تقاسم الأرباح، مكافأة الفرق أو المكافأة الجماعية منتشرة في الشركات التي تعمل في شكل وحدات عمل مستقلة تكون فيها فرق العمل مسيرة ذاتيا، في نفس السياق أشار Dixon و Heneman بأن الأشكال الجديدة للمكافأة كالمكافأة المبنية على المهارات غير منتشرة في أوساط العمل التي يكون فيها تقسيم للعمل، الاتصالات عمودية وتتخذ القرارات فيها بشكل مركزي، ويكون فيها الولاء لصاحب العمل، بل منتشرة في أوساط عمل تتخذ فيها القرارات بشكل جماعي والاتصالات جانبية latérale ويكون فيها الولاء للمهنة². نتائج Dean و Snell تشير بأن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لها آثار ايجابية ذات دلالة على وجود مكافأة للمهارات بالشركات محل الدراسة.

يشير كل من Murray و Gerard في موضوع المكافأة المبنية على المهارة بأن العاملون يكافئون تبعا للمهارات التي يطورونها، وهذا يؤدي حسب باحثين إلى تحسين في la polyvalence، زيادة في جودة المنتجات، تحسين الإنتاجية. دراسة Ledford خلصت إلى نتيجة مفادها أن نظام المكافأة المبنية على المهارات قد أدى في ظرف سنتين إلى تحسين موقف العاملين إزاء الأجر الذي يتلقونه وإزاء عملهم والمنظمة ككل (راضين بالعمل، بالأجر وبالمنظمة التي يعملون فيها)³.

تعد مكافأة المهارات إذن أداة تستعملها المنظمة لتشجيع تعنية وتطوير أفرادها لأجل التحسين المستمر في مهاراتهم حسب الفقرة 621 من المعيار ISO 9004 ، تسمح هذه الممارسة للمسيرين بتوفير وسيلة أخرى للمكافأة وتوجيه المنظمة نحو تطوير مهاراتها لتلبية حاجاتها الحالية والمستقبلية، غير أن وضع نظام لمكافأة المهارات يتطلب وجود الشفافية transparence لتحقيق فعاليته والذي يجب أن يتوفر لتحقيقها الشروط التالية:

- أن تكون المعايير التي على أساسها تمنح المكافأة موضوعية لا ذاتية.
- أن يكون جميع الفاعلين بالمؤسسة على علم بنظام التنقيط système de notation وعلى دراية بكيفية استخدامه بعد أن يرفق بشرح مفصل لمحتواه.
- أن تكون معايير التنقيط بسيطة حتى يسهل فهمها من الجميع.
- أن يلقى النظام قبولا من الجميع ، فعدم مراعاة هذه الشروط سيؤثر حتما على مصداقية النظام في حد ذاته لذلك يلزم إجراء تفاوض مسبق بين العمال وممثلو العمال⁴.

¹ Vincent K,Omachonu ,Joel ERoss:op.cit,p89

²Sylvie St – onge,Victor Y.Haines et Alain Klarsfeld: **la remuneration, basée sur les competences, determinants et incidences**, érudit, disponible sur:www.erudit.org/revue/ri/2004/v59/n4/011333ar.pdf (consulté le 23/02/2013),p654 .

³ Idem , p656

⁴ Benjamin chaminade : **guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité**, AFNOR,2008,p345

الفصل الرابع.....تسيير الموارد البشرية...العامل الحاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ونرصد في هذا الإطار ثلاث أنواع من المكافآت: ¹ مكافأة حسب تعدد المهارات rémunération selon la polyvalence، مكافأة حسب التطور التدريجي للمهارات r.selon l'évolution progressive des compétences، مكافأة حسب تعقد الوظيفة r. selon la complexité de l'emploi .

1. مكافأة تبعا لتعدد المهارات:

حتى تتأقلم المؤسسة مع محيطها يجب أن يكون لدى أفرادها القدرة على التصدي وتحدي أي مواجهة مفاجئة من المحيط من خلال الليونة flexibilité ورد الفعل السريع réactivité، وتعد المكافأة الممنوحة حسب تعدد المهارات أداة ملائمة لهذا الغرض حيث تمنح مكافأة تبعا لمدى تعدد المهارات من خلال إنشاء جدول المكافأة والذي يشهد على قدرة العامل على انجاز أنشطة مجمعة في منصب بالوظيفة التي يشغلها، على أن يتم التركيز في هذا الجدول على ثلاث عناصر أساسية باعتبارها الأساس الذي يسمح بتحقيق الليونة ورد الفعل وهي : الصيانة من المستوى الأول، الجودة، تعدد المهارات، حيث تمثل معايير على أساسها تمنح المكافأة مع مراعاة نقطة مهمة في هذا الجانب وهي مدة انجاز الدور، وفيما إذا كان الدور قد أنجز بشكل صحيح والذي بموجبه يفقد العامل المكافأة الممنوحة له (cliquet anti retour) وذلك على النحو التالي:

المكافأة	مدة انجاز الدور durée de l'exercice	المنصب
20 أورو	6 أشهر	الصيانة من المستوى الأول
25 أورو	عام	الجودة
150 أورو	6 أشهر	تعدد المهارة لانجاز نشاطين
200 أورو	9 أشهر	تعدد المهارة لانجاز 4 أنشطة
350 أورو	عام	تعدد المهارة لانجاز جميع الأنشطة

2. مكافأة تبعا لتعدد الوظيفة:

في هذه الطريقة تعد المهارة واحدة من الأبعاد المقاسة لتحديد الجزء المتغير في المكافأة، فالمكافأة تتغير بحسب تعقد الوظيفة التي يشغلها العامل في المؤسسة مما يعني أن الوظائف تكون موضوع تقييم مسبق وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد هي :

- هامش الاستقلالية والذي يقاس بدوره بمدى القدرة والاستعداد على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات .

- طبيعة المؤهلات المطلوبة خاصة المهارات والخبرة.

- مستوى المخاطرة في الوظيفة

- وزن المهارات المتحصل عليها في الوظيفة (هل هي حاسمة بدرجة كبيرة؟) criticité des

compétences détenues

كل بعد تخصص له نقاط وتزيد بزيادة مستواه حسب العامل الشاغل للوظيفة، وبعد جمع نقاط

الأبعاد مجتمعة تمنح المكافأة حيث كلما تم تحصيل نقاط أكبر كلما زاد مقدار المكافأة. نشير إلى إن المكافأة لا تمنح لمجرد شغل العامل لو وظيفة معقدة إنما الأهم هو أدائها بالشكل المطلوب.

¹ Benjamin chaminade : op.cit ,p346-349

3. مكافأة حسب التطور التدريجي للمهارات:

تهدف هذه الطريقة بالدرجة الأولى إلى حث العاملين على تطوير مهاراتهم تدريجياً وذلك على النحو التالي:

تخضع كل مهارة من المهارات التي يحوزها العامل والخاصة بالمنصب الذي يشغله داخل الوظيفة إلى قياسها بالنظر إلى مستوى المهارات المطلوبة؛ فبالنسبة لكل وظيفة وعلى مستوى كل منصب يقاس مستوى كل مهارة من المهارات المنشئة للمنصب بالنسبة لكل عامل وذلك بالاعتماد على سلم متدرج من 1 إلى 4 أو من 1 إلى 7 حيث يعكس كل مستوى درجة الصعوبة في المهارة أو مستوى المسؤولية فيها، علماً أن الدرجات المطلوبة في كل مهارة تكون محددة مسبقاً في مرجعية المهارات. كل مهارة تمنح لها قيمة وهي عبارة عن نقاط تنتج عن حاصل ضرب المستوى المحقق من المهارة في درجة أهمية أو وزن المهارة في الوظيفة أو مدى قيمتها الإستراتيجية في المؤسسة. هذه الطريقة تدفع بالعاملين إلى تطوير مهاراتهم إلى المستوى الذي تحتاجه المؤسسة، فالذي لا يرق بمهارته إلى المستوى المطلوب من المؤسسة والمحدد في مرجعية المهارات لا يكون له نصيب في المكافأة، والذي يقل مستوى مهارته يتعرض لعقوبة، وفي المقابل تمنح مكافأة إضافية للذي تتجاوز مهارته المستوى المطلوب، الأمر الذي يدفع بالعاملين إلى بذل جهود أكبر لتطوير مهاراتهم أملاً في الحصول على المكافأة وتجنباً للتعرض لعقوبة. علماً أن العامل له كامل الحرية في اختيار المهارة المطلوب تطويرها، ومن ثم تحقق هذه الطريقة أهداف الطرفين المؤسسة والعامل.

الفصل الخامس

الإطار التطبيقي للدراسة

يتناول هذا الفصل مايتعلق بالاطار المنهجي للدراسة التطبيقية من مجتمع وعينة الدراسة ومنهجية تصميم الاستمارة ونتائج اختبارها، مع الوقوف عند أهم الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات وعند حدود الدراسة ايضا، بعد ذلك سيتم عرض لنتائج العمل التطبيقي من خلال الاجابة على اسئلة الدراسة ونتائج اختبار فرضيات الاثر والفروق لنختم ذلك كله بعرض مختصر للنتائج مدعم باقتراحات وتوصيات وذلك في ضوء النتائج المتوصل اليها.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية

أولاً.مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموزعين على جميع المستويات الادارية في المؤسسات الصناعية الجزائرية التابعة لقطاع الطحن التالية:GMS، الشركة الفرعية مطاحن الاوراس- باتنة، مطاحن الزيبان-القفطرة- للعام الدراسي 2012-2013 والبالغ عددهم 448 حيث تم مراعاة أن يكون العاملون مرؤوسين لرؤساء حيث يفترض في الشخص الذي يمارس وظيفة الأمرية(الرئيس) ان يكون مسير لموارده البشرية

"chaque personne qui exerce la fonction de commandement doit gérer ses ressources humaines"

ولقد تم النظر الى الثلاث مؤسسات على أنها مجموعة واحدة نظرا لاشراك الرؤساء في الثلاث مؤسسات بنفس البرامج تقريبا ولهم نفس الاهتمامات كون أنهم ينتمون لنفس القطاع، كما انها تنشط جميعها في سوق جغرافية مشتركة تضم خاصة كل من ولاية بسكرة، باتنة، خنشلة، والوادي،¹ ومن ثم هناك تجانس نسبي كبير بين الثلاث مؤسسات. كما تم اختيار المؤسسات لانها تعمل في محيط عالمي يقتضي الاهتمام بتسيير المعارف والتمكين والتدريب وكذا ادارة الجودة الشاملة، مما يعني ذلك انها تتوافر على حد أدنى من ممارسات تسيير المعارف والتمكين و الترتيب وكذا ادارة الجودة الشاملة.

تم اختيار العمال كمرؤوسين لرؤساء على اعتبار انهم الاكثر قدرة على ابراز الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة، اذ من غير المنطقي توجيه الاسئلة الى الرئيس حول طريقته في تسيير موارده البشرية و"لان - كما يقال - أفضل لاعب هو المتفرج"، ثم ان المعلومات المستقاة من هؤلاء يمكن أن يثري النقاش في الدراسة هذه.

والجدول التالي يوضح المؤسسات المشكلة لمجتمع الدراسة وحجمها .

جدول رقم 9: المؤسسات المشكلة لمجتمع الدراسة وحجمها

اسم الشركة	مجتمع الدراسة
المطاحن الكبرى للجنوب GMS	199 عامل
الشركة الفرعية مطاحن الاوراس	140
مطاحن الزيبان	109
المجموعة ككل	448

المصدر : من اعداد الباحثة

¹مز هودة عبد المليك : مساهمة لاعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، 2007 ،ص175

• نبذة عن مجتمع الدراسة

1. بطاقة تقنية عن شركة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة:

تعتبر شركة المطاحن الكبرى للجنوب من شركات القطاع الخاص وهي شركة مختلطة تم انشاؤها في إطار شراكة بين مستثمر جزائري وشركة الغرير الإماراتية للاستثمار المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية (sarl)، ولقد انشأت بداية على هيئة شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) 22 فيفري عام 1999 برأسمال قدره: 135 مليون دينار جزائري، لتتحول بعد ذلك في 4 جوان 2007 إلى شركة مساهمة برأسمال اجتماعي قدره 300 مليون دينار جزائري يرجع 55 % منها لجزائريين و45 % لإماراتيين، تتواجد المؤسسة ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال ولاية بسكرة وبالتحديد بمحاذاة الطريق الوطني رقم: 03 الذي يصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، وخط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي، وعلى بعد عشرات الامتار عن صومعة ccls تعاونية الخضر والحبوب الجافة التابعة لـ OAIC التي تمون الشركة بالقمح المدعم بنوعيه "اللين والصلب" blé subventionné بعد ان كانت تستورده ولفترة طويلة من الخارج وبالتحديد من كندا، وهو الاجراء الذي اتخذته الشركة لتفادي الخسارة في بيع المنتج النهائي بالنظر الى المرسوم التنفيذي الذي أعدته الحكومة والمتعلق بتحديد الاسعار القصوى لمنتوج السميد عند الإنتاج وفي مختلف مراحل التوزيع والذي دخل حيز التطبيق في أول جانفي / يناير عام 2008. وبالنظر أيضا لأسعار القمح في السوق العالمية والتي عرفت تزايدا مستمرا...

أما فيما يتعلق بمساحة الشركة فتستحوذ الشركة على ما مقداره 54225 م² تغطي وحدتين للإنتاج، منها 2850 م² تغطي وحدة الدقيق والفريضة minoterie et semoulerie وهي الوحدة الرئيسية باشرت اعمالها من الانتاج شهر مارس من عام 2003، و2070 م² تغطي وحدة الكسكس couscous بنوعيه المتوسط والرقيق والتي بدأ الانتاج الفعلي فيها شهر سبتمبر عام 2003 .

هذا وتتوفر الشركة على وحدة للاستيراد والتصدير trading للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام المتواجدة بولاية الجزائر العاصمة ووحدة صوامع تخزين الحبوب silos تقع بميناء " جن جن" بولاية جيجل، وهو عبارة عن مشروع قيد الإنجاز تقدر تكلفته بـ 2 مليار دينار جزائري يتوقع تجهيزه بأحدث العتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب،

تنتج الشركة أنواع مختلفة من الفريضة والسميد فبالنسبة الى الفريضة توفر الشركة أنواع مختلفة منها : فريضة ريفية farine superieure de blé tendre، وفريضة عادية farine de blé tendre، كما أنها تنتج أصناف خاصة من الدقيق منها سميد ممتاز extra، سميد رفيع superieur، سميد عادي 2 ème catégorie، ونوعية اخرى موجهة لمرضى السكري وهو سميد فريضة، كما تنتج أيضا على غرار بقية الشركات محل الدراسة الكسكس.

2 . بطاقة تقنية عن شركة مطاحن الأوراس باتنة :

منذ الاستقلال أنشئت المؤسسة الوطنية لصناعة الدقيق والعجائن الغذائية والكسكس SN SEMPAC لتكون مدعما لجهود الشركات الوطنية للفروع الصناعية الاخرى في تغطية الحاجات الغذائية الاساسية للمجتمع الجزائري.

وبعد اعادة هيكلة SN SEMPAC طبقا للمرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 تفرعت الـ SEMPAC الى المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية ENIAL ومؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها ERIAD حيث تضم هذه الأخيرة خمس مؤسسات وهي: ERIAD قسنطينة، ERIAD سطيف، ERIAD تيارت، ERIAD سيدي بلعباس، ERIAD عنابة، والتي أخذت تسمية مجمع SMID فيما بعد طبقا للمرسوم رقم 65-09 المؤرخ في 25-3-1965، وبعام 1997 تمت اعادة هيكلة مؤسسات ERIAD بعد تراجع نتائجها خاصة النصيب النسبي لها في السوق لتنبثق منها العديد من الفروع ومنها شركة مطاحن الاوراس تحت اسم الشركة الفرعية مطاحن الاوراس والتابعة لـ مجمع SMID قسنطينة. تتخذ الشركة من ولاية باتنة مقرا لها كما تتوفر على وحدتين للإنتاج والتجارة UPC: وحدة تتواجد بالولاية ذاتها UPC Batna، تحتل موقعا استراتيجيا وذلك لقربها من تعاونية الحبوب والخضر الجافة الممونة للشركة بالمادة الأولية، ووحدة أخرى تتواجد ببلدية أريس UPC Arris أين يمثل تموقعها غير استراتيجي بسبب بعدها عن السكة الحديدية مكان نقل المادة الأولية .

يتركز نشاط الشركة حول المهام الرئيسية التالية:¹

" - الترقية والاتجار والتخزين والتوزيع عند كل المراحل للمنتجات الصناعية الغذائية.
- اعداد وتنفيذ استراتيجيات التطوير الصناعي والتكنولوجي والتجاري وتأمين منتجات الصناعات الغذائية بما في ذلك حيازة مساهمات أو إنشاء فروع أخرى .
- ممارسة كل نشاط صناعي أو تجاري أو مالي بما في ذلك أنشطة التجارة الخارجية، الاقتناء والتأجير والتنازل عن العلامات أو براءات الاختراع أو ترخيصات أخرى تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر أو غير مباشر بمنتجات الصناعات الغذائية.
وتنتج الشركة تشكيلة متنوعة من المنتجات وهي السميد، الدقيق ومشتقات الدقيق".

3. بطاقة تقنية عن شركة مطاحن الزيبان القنطرة:

شركة مطاحن الزيبان القنطرة هي شركة مساهمة جزائرية تقع بالقنطرة على مقربة من الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين بسكرة وباتنة و من السكة الحديدية التي تستغلها الشركة في توصيل المادة الأولية الى صوامعها والممونة من طرف تعاونية الحبوب والخضر الجافة CCLS المتواجدة بمنطقة اوماش ولاية بسكرة والتابعة للديوان الجزائري للحبوب OAIC المتواجد بالجزائر العاصمة، تأسست الشركة كفرع ناجم عن اعادة هيكلة رياض سطيف عام 1997 برأسمال قدره 235000000 دج، وكانت أول تجربة لها في الانتاج عام 1983 بطاقة إنتاجية قدرها 1000 قنطار في اليوم من السميد و نفسه من الفرينة (الدقيق) بعد ان كانت الوحدة تسمى SEMPAC التي تأسست عام 1978. تم زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 4400 قنطار في اليوم من السميد بعد انشاء مطحنة جديدة للإنتاج ودخولها حيز التنفيذ عام 1995 والى 1500 قنطار في اليوم من الفرينة و1500 قنطار في اليوم من السميد بعد توسيع المطحنة القديمة ودخولها حيز الانتاج في نفس السنة . أما الطاقة التخزينية للشركة فتقدر بـ 125000 قنطار في اليوم من القمح و39000 قنطار في اليوم من المنتج النهائي.²

أهم المحطات التي مرت بها الشركة والتي مست رأسمالها:³

- تأسيس الشركة برأس مال قدره 50 مليون دج عام 1997 والممسوك بالكامل من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية الرياض سطيف (المؤسسة الأم) .
- تم زيادة رأس المال مرتين مرة الى 235 مليون دج عام 1998 والمرة الثانية كانت عام 2008 باحداث أسهم جديدة الى مبلغ 896 مليون و260 ألف دج بعد اعادة تقييم عقارات الشركة التي قدرت بـ 661 مليون و260 ألف دج .

¹ عبد الملوك مزهودة: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص231.
² عن البطاقة التقنية للشركة وبعد التأكيد على معلوماتها من طرف معير الحبوب التابع لمصلحة تسيير المخزونات
³ القانون الأساسي للشركة والقانون الأساسي المعدل

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

تبيع الشركة منتجاتها الى شريحة ضيقة من الزبائن وهم تجار الجملة والخبازون، وتمثل منتجاتها تشكيلة متنوعة تضم بالاضافة الى المنتج الاساسي وهو الدقيق الرفيع حجم 10 كغ، 25 كغ، الدقيق العادي الذي ينتج أحيانا فقط حسب الطلب مقارنة بالدقيق الرفيع، منتج ثانوي 3SF، النخالة البيضاء الناتجة عن الدقيق، دقيق عادي بحجم 50 كغ، النخالة الحمراء الناتجة عن السميد، بالاضافة الى الدقيق الممتاز الذي يتم انتاجه تبعا للطلب.

ثانيا. التعريف بعينة الدراسة

جدول رقم 10 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، المؤهل العلمي المستوى الوظيفي، الجنس، سنوات الخبرة.

عرض النتائج بيانيا	%	التكرار	المستوى
<p>العمر: أقل من 30 سنة</p> <p>رمعلا</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 30 نم لقا وئس ■ 30 نم لقا 35 نم ■ 36 نم لقا 41 نم ■ 42 نم لقا 47 نم ■ 48 نم لقا 	22,7	44	العمر: أقل من 30 سنة
	18,6	36	-] 35 - 30 [
	20,6	40	-] 41 - 36 [
	19,1	37	-] 47 - 42 [
	19,1	37	- 47 فأكثر
	100%	194	المجموع
<p>المستوى الاداري :</p> <p>المستوى الاداري :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ مديرا ■ مديرات نوع ■ راطا 	50,5	98	- منفذ
	27,3	53	- عون تحكم
	22,2	43	- اطار
	100	194	المجموع
<p>الجنس:</p> <p>الجنس:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ رلكذ ■ يثنا 	85,1	165	- ذكر
	14,9	29	- أنثى
	100	194	المجموع
<p>سنوات الخبرة:</p> <p>سنوات الخبرة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 5 نم لقا 5 نم لقا ■ 5 نم لقا 10 نم لقا ■ 11 نم لقا 16 نم لقا ■ 17 نم لقا فأكثر 	23,2	45	- أقل من 5 سنوات
	34	66	-] 10 - 5 [
	18,6	36	-] 16 - 11 [
	24,2	47	- 17 سنة فأكثر
	100	194	المجموع
<p>المستوى التعليمي:</p> <p>المستوى التعليمي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ يبادتبا ■ طسوتم ■ يونات ■ يوعماج 	12,9	25	- ابتدائي
	38,1	74	- متوسط
	20,6	40	- ثانوي
	28,4	55	- جامعي
	100	194	المجموع

التعليق على الجدول:

بالنسبة لمتغير العمر: يتضح من الجدول رقم 10 أن أكبر نسبة من العاملين كانت أعمارهم تقل عن الـ 30 سنة حيث بلغ عددهم 44 عامل بنسبة 22,7%، وأقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت لأصحاب الفئة العمرية 30-35 سنة حيث بلغ عددهم 36 بنسبة 18,6% وهي قريبة من نسبة العاملين الذين تزيد أعمارهم عن الـ 41 سنة وتقل عن 48 سنة والفئة التي تبلغ عمرها 48 سنة فأكثر.

ويمكن تفسير ذلك الى السياسة التي بدىء بانتهاجها خلال السنوات الاخيرة والمتعلقة بتوظيف فئة الشباب وهي السياسة التي اتبعتها الدولة في التوظيف والتي تعرف بسياسة التشبيب ان صح التعبير وهذا يطرح تساؤلا حول مدى استفادة هذه الشريحة من الشريحة المقبلة على التقاعد خاصة التقاعد المبكر للاستفادة من خبراتهم لان عدم مراعاة ذلك سيقلل من حظوظ الشركة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، خاصة وأن شريحة ذوي الاعمار الكبيرة لديها من المعرفة مايشكل ثروة بالنسبة للشركة، وان السماح لها بالمغادرة من دون الابقاء على هذه الثروة في يد الفئة الشابة يعد خسارة للشركة يجعلها مهددة في أي لحظة بالزوال.

بالنسبة للمستوى الاداري: شكلت أعلى نسبة من العاملين من أفراد العينة محل الدراسة 50,5% وهي تمثل فئة المنفذين حيث بلغ عددهم 98 عامل، بينما يتضح أن أقل عدد من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة الاطارات؛ حيث بلغ عددهم 43 اطار أي ما يعادل نسبة 22,2%. بينما بلغ عدد أعوان التحكم 53 عون أي ما يشكل نسبة 27,3%. وقد احتلت المرتبة الثانية بعد فئة المنفذين.

تدل هذه النتيجة على أن الشركات لا تزال تعمل بهيكل تنظيمي يعتمد المركزية العالية والرسمية في العمل وهو ما يشكل عائقا أمام تطبيق ادارة الجودة الشاملة وممارسة التمكين .

بالنسبة الى الجنس: يتضح من الجدول أعلاه ان اكبر نسبة من العاملين في المؤسسات التابعة لقطاع الطحن كانت من الذكور، حيث بلغ عددهم 165 موظفاً بنسبة 85,1%، وأن عدد الإناث بلغ 29 موظفة بنسبة 14,9%، وقد يعزى ذلك الى طول فترة الخدمة، إذ لا يعط الحافز للإناث من أجل الالتحاق بالعمل في أماكن بعيدة عن أماكن اقامتهم بل وتتواجد خارج منطقة اقامتهم بعكس الذكور الذي لا يعد قيديا بالنسبة لهم فهو لا يؤثر عليهم، كما أن طبيعة أغلبية الاعمال في هذه الشركات لا تشجع المرأة على العمل بها خصوصا كلما اتجهنا شرقا كما في المطاحن الكبرى للجنوب وشمالا كما في مطاحن الزيبان.

بالنسبة الى سنوات الخبرة: يتضح من الجدول أن أكبر عدد من افراد عينة الدراسة هم من لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات حيث بلغ عددهم 66 موظف بنسبة 34%، كما تبين أن أقل عدد من الافراد من لديهم خبرة بين 11 و16 سنة حيث بلغ عددهم 36 موظف يمثل نسبة 18,6%. ونعتقد أن السبب يعود أساسا الى خروج ذوي الخبرة الكبيرة من الشركات بعمر الخمسين مع ما يحملونه من خبرة طويلة مما يترك المجال لذوي الخبرات الأقل للعمل خاصة وانهم في بداية مشوارهم المهني، فذوو الخبرات الطويلة لا يجدون من الحوافز ما يشجعهم على البقاء مدة أطول في الشركة فيضطرون لطلب احالتهم على التقاعد للتوقف عن العمل نهائيا أو يتجهون للعمل في الشركات المنافسة خصوصا التابعة للقطاع الخاص وهو ما حدث بالفعل. ونعتقد أن ذلك يشكل خطرا على الشركات مستقبلا بعدم مراعاتها، خصوصا وأن هذه الشريحة لديها نضج فكري تأخذ الأمور بروية ولديها القدرة على التفكير المنطقي في العمل. شريحة أيضا تشجع على التغيير كالذي يحدث لما يشرع في التهيئة لتطبيق استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة خاصة اذا تم توعيتها بأهدافها وانعكاساتها خاصة على الشركة التي يعملون بها وعلى من فيها وتأثيرهم على الفئة الشابة.

بالنسبة الى المستوى الاداري: يتضح من الجدول أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة هم من لديهم درجة متوسطة في التعليم حيث بلغ عددهم 74 موظف بنسبة 38,1% بينما كان أقل عدد من الافراد من لديهم الدرجة الابتدائي في التعليم حيث بلغ عددهم 25 موظف بنسبة 12,9%.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أغلبية الوظائف في مؤسسات طحن القمح تعتمد على شهادة المتوسط كحد أدنى للقيام بالأعمال الموكولة اليهم لذلك كانت النسبة الأكبر من العاملين من حملة هذه الدرجة، كما أن ذلك ينسجم مع شروط وتعليمات التعيين في الشركات المنتجة للدقيق ومشتقاته، كما ظهر من خلال الجدول أن ثاني نسبة كانت لحملة الدرجة الجامعية حيث بلغت النسبة 28,4%، وهذا يدل على حرص المجمع على توظيف عاملين من حملة الدرجات العليا الجامعية وذلك من أجل رفع كفاءة وسوية العمل في تلك الشركات، كما يعد ذلك إشارة الى أن سوق العمل يتوفر على هذه الشريحة وأقبالها للعمل في هذه الشركات، بالإضافة الى السياسة التي تتبعها الدولة في توظيف الفئة الجامعية حيث كانت هذه الفئة قبل ذلك تعمل في اطار ما قبل التشغيل. كما يلاحظ أن أدنى نسبة كانت لحملة درجة الابتدائي، حيث بلغت نسبتهم 12,9% حيث تحتاج هذه الشركات لعدد من العاملين المستخدمين للقيام ببعض الأعمال من نظافة ونقل وتعبئة لأكياس الدقيق أو الفرينة أو الكسكس conditionnement

ثالثاً. متغيرات الدراسة

حددت الباحثة ثلاث من المتغيرات المستقلة الرئيسية الهامة ذات علاقة بتسيير الموارد البشرية وتسهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة حسب دراسات سابقة تشمل بالإضافة الى المتغير التابع مايلي:

1- التمكين الاداري كمتغير رئيسي مستقل ، ويتفرع منه الأبعاد التالية :

1-1- تفويض السلطة

1-2- تنمية السلوك الابداعي

2-3- تحفيز الذات

2- تسيير المعارف كمتغير رئيسي مستقل. ويتفرع منه الأبعاد التالية :

2-1- إنشاء المعارف

2-2- نشر المعارف

2-3- توظيف المعارف

3- التدريب على الجودة كمتغير رئيسي مستقل ويتفرع منه الأبعاد التالية :

3-1- التدريب الهادف الى التوعية بالجودة.

3-2- التدريب على رقابة الجودة

3-3- التدريب على العمل في فريق

4- إدارة الجودة الشاملة كمتغير رئيسي تابع ويتفرع منه الأبعاد التالية:

4-1- العمل الجماعي

4-2- التحسين المستمر

4-3- التركيز على الزبون

رابعاً. أداة جمع البيانات

جدول رقم 11: تركيبة الإستبيان

عدد الفقرات	الابعاد الرئيسية	المتغيرات	التسلسل
5	العمر، المستوى الإداري، الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي	البيانات الديمغرافية والوظيفية لافراد عينة الدراسة	أولاً
8 6 4	تفويض السلطة تنمية السلوك الابداعي تحفيز الذات	التمكين الاداري	ثانياً
18	اجمالي فقرات التمكين		
5 6 6	انشاء المعارف نشر المعارف تطبيق المعارف	تسيير المعارف	ثالثاً
17	اجمالي فقرات تسيير المعارف		
6 5 4	التدريب الهادف الى التوعية بالجودة التدريب على رقابة الجودة التدريب على العمل في فريق	التدريب على الجودة	رابعاً
15	اجمالي فقرات التدريب على الجودة		
4 5 8	العمل الجماعي التحسين المستمر التركيز على الزبون	ادارة الجودة الشاملة	خامساً
17	إجمالي فقرات إدارة الجودة الشاملة		
67	اجمالي فقرات الاستبيان		

المصدر : من اعداد الباحثة

وقد صممت استمارة الاستبيان وفقاً لمقياس Likert Rensis الخماسي بالخيارات التالية: دائماً، احياناً، قليلاً، لا، مستحيل.
وقد كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة وفق هذا المقياس، ولغرض إمكانية استخدام برنامج SPSS أعطيت الدرجات أوزاناً على النحو الذي يظهره الجدول الموالي:

مستحيل	لا	قليلاً	احياناً	دائماً	رأي المستجوب
1	2	3	4	5	الوزن

واستناداً إلى هذه الدرجات سيتم التعامل مع المتوسطات الحسابية للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك على النحو الآتي :

- 1- نحسب المدى : والذي يمثل الفرق بين الدرجة الأعلى والدرجة الأدنى للمقياس + 1 : 5=1+1-5.
- 2- نحدد عدد الفئات : وهي 3 فئات
- 3- نحدد طول الفئة من خلال قسمة المدى على عدد الفئات يعني : 3 / 5 = 1,66/

4- نحدد حدود الفئات : حيث تضم الفئة الاولى مايساوي أو يقل عن 1,66، أما الفئة الثانية فتحدد باضافة طول الفئة للحد الاعلى للفئة الاولى مضاف اليه 0,01، لنحصل في الاخير على الحد الأعلى للفئة الثانية... وهكذا حتى نصل الى 3 فئات محددة، كل فئة تعبر عن الممارسة بدرجة معينة، وذلك على النحو التالي:

ضعيفة	أقل	1,66
متوسطة	[3,33 - 1,67
عالية	[5 - 3,34

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات والأبعاد 1,66 فأقل فإن ذلك يدل على أن الاسلوب الاداري يمارس بدرجة ضعيفة، أما إذا وقعت قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة أو الفقرات ككل في المجال [1,67-3,33] فيدل على أن الاسلوب الاداري يمارس بدرجة متوسطة، وحين تقع في المجال [3,34 - 5] فيشير ذلك إلى أن الاسلوب يمارس بدرجة عالية، وبالاعتماد على تركيبية الاستمارة تم صياغة الفقرات التي تضمها بناء على أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة وبعد استيفاء مضامين التمكين، تسيير المعارف، التدريب على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من أصولها النظرية وذلك على النحو الآتي :

- عن متغير التمكين : - للفقرات من (1 - 8) تقيس بعد تفويض السلطة
- للفقرات من (9 - 14) تقيس بعد تنمية السلوك الإبداعي
- للفقرات من (15-18) تقيس بعد تحفيز الذات
- عن متغير تسيير المعارف:- الفقرات من (34 - 38) تقيس بعد إنشاء المعارف
- للفقرات من (39-44) تقيس بعد نشر المعارف
- للفقرات من (45-50) تقيس بعد تطبيق المعارف
- عن متغير التدريب: - الفقرات من (19 - 24) تقيس بعد التدريب للتوعية بالجودة
- الفقرات من (25-29) تقيس بعد التدريب على رقابة الجودة
- الفقرات من (30-33) تقيس بعد التدريب على العمل في فريق
- عن متغير إدارة الجودة الشاملة(التابع) : - الفقرات من (1-4) تقيس بعد العمل الجماعي
- للفقرات من (10 - 17) تقيس بعد التحسين المستمر
- للفقرات من (5-9) تقيس بعد التركيز على الزبون

خامساً.صدق أداة الدراسة وثباتها

يقصد بصدق الأداة : " قدرة الاستبانة على قياس ماوضع لقياسه " . ولقد استخدمت الباحثة طريقة صدق المحتوى للتأكد من مدى صدق فقرات الاستبانة وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي وهم مجموعة من الاساتذة ذوي الاختصاص حيث تم ارفاق الاستبانة بمشكلة الدراسة وفرضياتها، وفي ضوء رأي هؤلاء المحكمين قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة. يهتم صدق المحتوى بالفقرات ويراعي مدى تمثيليتها للاختبار وهو بذلك يستخدم خاصة عند استحالة طرح جميع الاسئلة الممكنة حيث يتم اخذ عينة فقط ويتم اختبار مدى تمثيليتها بواسطة هذه الطريقة.¹ ويقيم الخبراء مدى تمثيلية العبارات من خلال:² فحص كل فقرة وتقييم مدى انتماؤها للبعد، فحص جملة الفقرات ومراعاة مدى تمثيليتها بشكل احسن لجميع مظاهر البعد.

¹Michel Papin :la validite d'un test psychometrique ,PSY-16917,p4,source internet :

²Idem, p5

أما عن ثبات أداة الدراسة فيقصد به" الحصول على النتائج نفسها لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة وباستخدام الاداة نفسها.وفيه استعانت الباحثة بمعامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس الاتساق الداخلي للابعاد.

جدول رقم 12 : معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها

معامل الثبات	عدد الفقرات	أبعاد ومتغيرات الاستبيان
0,957	8	تفويض السلطة
0,879	6	تنمية السلوك الابداعي
0,603	4	تحفيز الذات
0,920	18	التمكين كمتغير مستقل
0,773	5	إنشاء المعرفة
0,848	6	نشر المعرفة
0,921	6	توظيف واستخدام المعرفة
0,943	17	تسيير المعارف كمتغير مستقل
0,872	6	تدريب للتوعية باهمية الجودة
0,943	5	التدريب على رقابة الجودة
0,942	4	التدريب على العمل في فريق يفية
0,946	15	التدريب كمتغير مستقل
0,842	17	إدارة الجودة الشاملة- المتغير التابع

المصدر: من اعداد الباحثة

يظهر من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات بالنسبة لجميع أبعاد الاستبيان ولمتغيراته تراوحت بين 0,733 و0,957 ما عدا بعد تحفيز الذات الذي بلغ معاملته 0,603.

واعتمادا على احدى الدراسات السابقة، وهي دراسة Kamel Mohamed Hawajreh & Ahmed Sharabati - والتي أشار صاحبها الى أن جميع الدراسات السابقة قد دلت على أن معامل الثبات alpha cronbach الذي تتجاوز قيمته 0,6 يعتبر مقبول للحكم على الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان¹ - يمكن القول أن الفقرات متسقة داخليا خاصة تلك المتعلقة ببعده تحفيز الذات؛ ذلك أن معاملته يزيد بمقدار ضئيل جدا عن الحد الأدنى المقبول حسب هذه الدراسة .

سادسا. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

استعانت الباحثة بالبرمجة الإحصائية SPSS v17 في الحصول على نتائج الدراسة إحصائيا، ولغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة في البرمجة الإحصائية على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لـ وصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة.
2. معامل الارتباط لقياس الاتساق الداخلي لعبارة متغيرات الدراسة، واختبار الصدق البنائي للاستبانة.

¹Kamel Mohamed hawajreh and Abd el Aziz Ahmed Sharabati :the impact of information technology on knowledge management practices, international journal of business ,humanities and technology, USA, 2012 ,december, vol 2,n 7,p104

3. الانحدار المتعدد لتقييم الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في تحديد التغيير في المتغير التابع.
 4. تحليل التباين الاحادي: "one way ANOVA" لاختبار الفرضيات التي تتناول الفروق في درجة الممارسة تبعا لمتغيرات كالمستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الاداري والعمر.
 5. اختبار T لعينتين مستقلتين " independent –simple T-test " لدراسة الفروق في درجة الممارسة تبعا لمتغير الجنس(ذكر، أنثى) .
 6. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات الاستمارة.
 7. اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة مما اذا كانت البيانات تتوزع توزيعا معتدلا و تحديد -على اثر- ذلك تموضعنا من طبيعة الاختبارات هل هي معلمية او غير معلمية والذي يحدد بدوره طبيعة الاساليب الاحصائية المطلوب استخدامها.
- سابعاً. حدود الدراسة

➤ الحد الزمني:

امتدت الدراسة الميدانية من 2012.12.25 الى 2013.02.19 في شركة GMS ،وفي شركة مطاحن الزيبان من 2013.02.24 الى 2013.04.14 ، ومن 2013.04.16 الى 05.16 من نفس السنة في شركة مطاحن الاوراس -باتنة-، علما أن هذه الفترات لم تكن بشكل مستمر، وخلال هذه الفترة تم توزيع الاستمارات على افراد العينة المبحوثة لتجمع فيما بعد، بالاضافة الى مقابلة بعض المسؤولين بالمؤسسات محل الدراسة.

➤ الحد المكاني:

جرى تنفيذ الدراسة في ثلاث مؤسسات تابعة لقطاع الطحن وهي: المطاحن الكبرى للجنوب اوماش-بسكرة- GMS ،الشركة الفرعية مطاحن الاوراس- باتنة-، مطاحن الزيبان- القنطرة- بسكرة.

➤ الحد البشري:

شملت الدراسة عينة ميسرة غير عشوائية من العاملين التابعين للمسيرين في الادارة العليا والادارة الوسطى والتنفيذية بالمؤسسات محل الدراسة، حيث افترض في المسير ان يكون كل شخص يمارس وظيفة الأمرية. وقد كان اختيارنا على هذا النحو لاعتبار مفاده أن اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة الالتزام الدائم للادارة العليا بهذا النظام الاداري الحديث، وان الادارة الوسطى الاقدر مقارنة بالادارة التنفيذية على تزويدنا بالمعلومات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة من الناحية العملية: تسيير المعارف و التمكين والتدريب على الجودة وادارة الجودة الشاملة خاصة وانها تشكل حلقة وصل بين الادارة العليا والادارة التنفيذية، ولأن ادارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع تم ادراج من يتواجدون بالادارة التنفيذية الى مجتمع الدراسة. تم توزيع الاستمارات على عينة من أفراد المجتمع المبحوث حيث بلغ عددها 220 استمارة ،واسترجع منها 205 استمارة وتبين أن الصالح منها فقط 194 استمارة.

للاشارة، فاننا حاولنا بداية ضبط عدد العمال الدائمين الذين يشتغلون على مستوى كل شركة وهو 199 عامل بالنسبة الى GMS، 109 عامل بالنسبة الى مطاحن الزيبان، 140 عامل بالنسبة الى مطاحن الاوراس، بعدها تم تحديد عينة الدراسة وحرصنا على ان يكون المستجوب رئيس لمؤوس، تم إجراء الدراسة بداية بشركة المطاحن الكبرى للجنوب. ولقد استخدمنا الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات منها، هذا وتم استخدام الاداة عن طريق اجراء مقابلة قدر الامكان، وبطبيعة الحال كان لابد من تقديم موضوع البحث وتفسير بعض المصطلحات التي ظهرت لنا غامضة في نظر المستجوبين ليس فقط ذوي المستوى الابتدائي بل وحتى المستوى الجامعي رغم محاولتنا تجنب المصطلحات الغامضة، لذلك وجدنا أنفسنا مضطرين لتقديم الموضوع من خلال محاولة ربطه بطبيعة عمل المستجوب، نفس الاجراء الذي تتبعته الباحثة لاجراء الدراسة الميدانية على مستوى شركة GMS تم على بقية المؤسسات المختارة وكان ذلك بداية بمطاحن الزيبان تلاها مطاحن الاوراس.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

➤ الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة على معرفة ما يجب توفره من ممارسة ادارية في وظيفة تسيير الموارد البشرية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومن ثم فان متغيرات الدراسة هي متغيرات مستقلة تمثلت في متطلبات ومتغير تابع تمثل في ادارة الجودة الشاملة، وحددت الدراسة بثلاث متطلبات كمتغيرات مستقلة تمثلت في تسيير المعارف والتدريب والتمكين.
للعلم فان الدراسة اقتصرت على بعض عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع نظرا لصعوبة الاحاطة بجميع العناصر في دراسة واحدة.
المبحث الثاني : عرض نتائج العمل التطبيقي
أولا: الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة التمكين لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة ؟

أولا .بعد تفويض السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	1,465	2,71	يحرص رئيسي على تفويض السلطة لنا كتابيا	01
عالية	1,588	3,40	يحرص رئيسي على متابعة مدى التزامنا بالمهام المفوضة منه لنا	02
متوسطة	1,405	2,93	يكتفي رئيسي بتفويض السلطة لنا شفويا	03
عالية	1,590	3,55	يثق الرئيس في قدرتنا على انجاز المهام المفوضة لنا	04
عالية	1,613	3,65	يثق الرئيس في نزاهتنا لأداء المهام المفوضة لنا	05
متوسطة	1,529	3,28	يسهل لنا الرئيس الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في المهام المفوضة لنا	06
متوسطة	1,472	3,18	يتيح لنا الرئيس حرية واسعة لاتخاذ القرار في المهام المفوضة لنا	07
متوسطة	1,515	3,26	يحرص رئيسي على أن تتحمل مسؤولية القرارات التي نتخذها (ينمي فينا المسؤولية)	08
متوسطة	1,335	3,24	تفويض السلطة	8-1

تعكس معطيات الجدول أعلاه رأي العينة المستجوبة حول درجة تفويض السلطة بالمؤسسات المعنية بالدراسة من خلال مؤشرات، ويمكن من خلال تفحصه القول: بأنه ممارس بدرجة متوسطة، وذلك بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء واقعا بالمجال الثاني المعبر عن الدرجة المتوسطة بواقع (3,24) وبانحراف معياري مقداره (1,335) .

وأن المؤشرين الذين تحدثنا من جهة عن مدى وثوق الرئيس في نزاهة رؤسائه لأداء المهام المفوضة لهم (العبارة 5)، وفي مدى وثوقه في قدرتهم على انجاز المهام المفوضة لهم من جهة أخرى (العبارة 4)، قد نالا أعلى درجة، لارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليهما (3,65)، (3,55) على التوالي مقارنة ببقية المؤشرات لاسيما المؤشر (يحرص رئيسي على تفويض السلطة لنا كتابيا) (العبارة 1)، الذي يعد الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه الأقل (2,71). أما بقية المؤشرات فتراوحت بين الوسطين 2,93، 3,40، والذي يدل على أن ممارستها تتم اما بدرجة متوسطة أو كبيرة.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

ثانيا. بعد تنمية السلوك الابداعي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	يعمل رئيسي على توفير الدعم المعنوي لنا لتقديم أفكار جديدة في العمل	3,10	1,390	متوسطة
10	يسهر رئيسي على توفير الدعم المادي لتطبيق أفكار جديدة في العمل	2,59	1,290	متوسطة
11	يوفر لنا رئيسي الجو المشجع على تقديم أفكار جديدة في العمل مثل الاستقلالية، العمل مع بعض	3,07	1,386	متوسطة
12	يشجع رئيسي على المبادرة لتقديم طرق جديدة في العمل	3,15	1,413	متوسط
13	يحرص رئيسي على أن نتعلم من أخطائنا	3,79	1,175	عالية
14	يشجعنا رئيسي على الإقتداء بسلوكات العاملين المتميزين	3,78	1,202	عالية
14-9	المتوسط العام	3,25	1,037	متوسطة

يعكس الجدول أعلاه رأي العينة المستجوبة حول مؤشرات تنمية السلوك الابداعي، حيث يبرز وجودها بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها ، والذي جاء منحصرا في المجال الثاني المعبر عن الدرجة المتوسطة للسلوك وذلك بواقع (3,25) وبانحراف معياري قدره (1,037).

أما بخصوص المرتبة الأولى فكانت من نصيب المؤشر (13) عن العبارة (يحرص رئيسي على أن نتعلم من أخطائنا)، يليها المؤشر (14) عن العبارة (يشجعنا رئيسي على الإقتداء بسلوكات العاملين المتميزين)، على اساس أن الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليهما كانت الأعلى (3,79) (3,78) على الترتيب مقارنة بالأوساط الحسابية لبقية المؤشرات، في حين كانت المرتبة الأخيرة من نصيب المؤشر (10) للعبارة (يسهر رئيسي على توفير الدعم المادي لتطبيق أفكار جديدة في العمل)، لانخفاض الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه (2,59)، أما بقية المؤشرات الأخرى فتراوحت أوساطها الحسابية ما بين الوسطين 3,07 و3,15.

ثالثا بعد تحفيز الذات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
15	يسهر رئيسي على إثارة الحماسة في نفوس العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	3,48	1,300	عالية
16	يسهر رئيسي على تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم	3,64	3,197	عالية
17	يحرص رئيسي على تقدير جهودنا في العمل فردا فردا	3,82	1,272	عالية
18	يحرص رئيسي على إشراكنا في اختيار كيفية تقييم مستوى أدائنا.	2,55	1,350	متوسطة
18-1	المتوسط العام	3,37	1,324	عالية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عبارات هذا البعد قد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عليها بين (2,55- 3,82) بانحراف معياري تراوح بين (1,272-3,197)، وأن العبارة 17 (يحرص رئيسي على تقدير جهودنا في العمل فردا فردا) قد حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ (3,82)

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

وبانحراف معياري بلغ (1,272) في حين سجلت العبارة 18 (يحرص رئيسي على إشراكنا في اختيار كيفية تقييم مستوى أدائنا) أقل وسط حسابي بلغ (2,55) وبانحراف معياري بلغ (1,350).
أما على الصعيد الكلي، فقد اقرت النتائج بوجود تحفيز عالي للذات، حيث جاء الوسط الحسابي العام منحصرا في المجال الثالث المعبر عن الدرجة العالية وذلك بواقع (3,37) وبانحراف معياري قدره (1,324).

رابعا. متغير التمكين

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط العام	أبعاد التمكين	تسلسل الفقرات
متوسطة	3	1,335	3,24	تفويض السلطة	8-1
متوسطة	2	1,037	3,25	تنمية السلوك الابداعي	14-9
عالية	1	1,324	3,37	تحفيز الذات	18-15
متوسطة	-	1,232	3,29	المتوسط العام	18-1

تؤشر نتائج الجدول على وجود ممارسة للتمكين بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المتغير بين (3,24 - 3,37) بانحراف معياري تراوح بين (1,037-1,335) وان بعد تحفيز الذات قد حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,37)، وانحراف معياري (1,324)، في حين حصل بعد تفويض السلطة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,24) وانحراف معياري قدره (1,335).

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة التدريب على الجودة لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة؟

أولا . بعد التدريب للتوعية بالجودة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
متوسطة	1,338	3,17	يحرص رئيسي على توعيتنا بخصائص الجودة المطلوبة	19
متوسطة	1,230	3,21	يحرص رئيسي على توعيتنا تكاليف اللا جودة (ما يكلف الشركة عند عدم اهتمامها بالجودة)	20
متوسطة	1,223	3,25	يحرص رئيسي على توعيتنا بأسباب أهمية الجودة	21
متوسطة	1,157	2,80	يحرص رئيسي على تقديم أمثلة عن تجارب ناجحة لشركات تركز على الجودة في أعمالها	22
متوسطة	1,329	3,15	يحرص رئيسي على توعيتنا بأن تحقيق الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع	23
عالية	1,268	3,54	يحرص رئيسي على توعيتنا بأساليب التعامل مع الزبائن (الاستماع إليهم، وإظهار اللطف والاحترام، معرفة حاجاتهم دون تعصب)	24
متوسطة	0,983	3,19	المتوسط العام	24 - 19

تؤشر نتائج الجدول على وجود تدريب للتوعية بالجودة بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة للسلوك وذلك بواقع (3,19) وبانحراف معياري قدره (0,983).

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (2,80- 3,54) بانحراف معياري تراوح بين (1,157- 1,268) وان العبارة 24(يحرص رئيسي على توعيتنا بأساليب التعامل مع الزبائن (الاستماع إليهم، وإظهار اللطف والاحترام، معرفة حاجاتهم دون تعصب)) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,54)، وانحراف معياري (1,268)، في حين حصلت العبارة 22(يحرص رئيسي على تقديم أمثلة عن تجارب ناجحة لشركات تركز على الجودة في أعمالها) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره(2,80)، وانحراف معياري(1,157).
2.بعدالتدريب على رقابة الجودة:

رقم الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	يقدم لنا رئيسي معلومات حول أنواع الأدوات المستخدمة في رقابة الجودة	2,47	1,296	متوسطة
26	يدرنا رئيسي على كيفية رقابة المواد الاولية أوالمعدات للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة	2,79	1,384	متوسطة
27	يدرنا رئيسي على كيفية رقابة الخدمات أو المنتجات وهي في طور الانجاز للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة	2,74	1,302	متوسطة
28	يدرنا رئيسي على كيفية رقابة الخدمات أو المنتجات وهي في وضعها النهائي للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة	2,82	1,366	متوسطة
29	يتم التأكد من مدى تطبيق مهارات الرقابة التي تم تلقيا أثناء التدريب.	2,79	1,340	متوسطة
29-25	المتوسط العام	2,72	1,207	متوسطة

تؤشر نتائج الجدول أعلاه على وجود تدريب للرقابة على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء منحصرا في المجال الثاني المعبر عن الدرجة المتوسطة وذلك بواقع (2,72) وبانحراف معياري قدره(1,207).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (2,47- 2,82) بانحراف معياري تراوح بين (1,296- 1,366) وان العبارة 28(يدرنا رئيسي على كيفية رقابة الخدمات أو المنتجات وهي في وضعها النهائي للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,82)، وانحراف معياري (1,366) ، في حين حصلت العبارة 25(يقدم لنا رئيسي معلومات حول أنواع الأدوات المستخدمة في رقابة الجودة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره(2,47)، وانحراف معياري بلغ (1,296) .
3.بعد التدريب على العمل في فريق:

رقم الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
30	يدرنا رئيسي على مهارات الاتصال داخل الفريق	2,73	1,392	متوسطة
31	يدرنا رئيسي على كيفية إدارة الاجتماعات داخل الفريق	2,40	1,240	متوسطة
32	يدرنا رئيسي على طرق اتخاذ القرارات داخل الفريق	2,46	1,226	متوسطة
33	يدرنا رئيسي على كيفية حل الصراعات داخل الفريق	2,59	1,298	متوسطة
33 - 30	المتوسط العام	2,55	1,191	متوسطة

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

تؤشر نتائج الجدول على وجود تدريب على العمل في فريق بالمؤسسات محل الدراسة لكن بدرجة متوسطة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة وذلك بواقع (2,55) وبانحراف معياري قدره (1,191). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (2,40- 2,73) بانحراف معياري تراوح بين (1,240- 1,392) وان العبارة 30 (يدرينا رئيسي على مهارات الاتصال داخل الفريق) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,73)، وانحراف معياري (1,392)، في حين حصلت العبارة 31(يدرينا رئيسي على كيفية إدارة الاجتماعات داخل الفريق) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,40)، وانحراف معياري (1,240) .

4.متغير التدريب على الجودة:

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اسم البعد	تسلسل الفقرات
متوسطة	1	0,983	3,19	تدريب للتوعية بالجودة	24-19
متوسطة	2	1,207	2,72	تدريب على رقابة الجودة	29-25
متوسطة	3	1,191	2,55	تدريب على العمل في فريق	33-30
متوسط	-	1,127	2,82	المتوسط العام للمتغير ككل	33-19

تؤشر نتائج الجدول على وجود ممارسة للتدريب على الجودة بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء منحصرا في المجال الثاني المعبر عن الدرجة المتوسطة وذلك بواقع (2,82) وبانحراف معياري قدره (1,127). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد هذا المتغير بين (2,55 – 3,19) بانحراف معياري تراوح بين (0,983- 1,207) وان بعدا للتدريب للتوعية بالجودة قد حضي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,19)، وانحراف معياري (0,983)، في حين حصل بعد التدريب على العمل في فريق على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,55)، وانحراف معياري (1,191).

السؤال الثالث : ما درجة ممارسة تسيير المعارف لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة؟

1. بعد إنشاء المعارف

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرات
متوسطة	1,223	2,20	يشجع رئيسي الأفراد على التعبير عن أفكارهم كتابيا	34
متوسطة	1,136	2,07	يحرص رئيسي على تنظيم جلسات تفكير لتوليد أفكار جديدة	35
متوسطة	1,383	3,02	يولي رئيسي اهتماما برصد الأفراد ذوي القدرة على حل مشاكل العمل	36
متوسطة	1,209	2,55	يحرص رئيسي على جلب عاملين جدد لديهم قدرات على تقديم أفكار جديدة	37
متوسطة	1,361	2,58	يحرص رئيسي على التواصل مع أصحاب الخبرة القدامى الذين أحيلوا إلى التقاعد للاستفادة من خبراتهم	38
متوسطة	0,916	2,48	المتوسط العام	38-34

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

تؤشر نتائج الجدول على وجود انشاء للمعارف بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليه والذي جاء منحصرًا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة للممارسة وذلك بواقع (2,48) وبانحراف معياري قدره (0,916).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (3,02-2,07) بانحراف معياري تراوح بين (1,136 - 1,383) وان العبارة 36(يولي رئيسي اهتماما برصد الأفراد ذوي القدرة على حل مشاكل العمل) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,2)، وانحراف معياري (1,383)، في حين حصلت العبارة 35(يحرص رئيسي على تنظيم جلسات تفكير لتوليد أفكار جديدة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,07)، وانحراف معياري (1,136)

2. بعد نشر المعارف

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
39	يحرص رئيسي على توفير فرص للحوار بين زملاء العمل لهدف تبادل الأفكار	2,84	1,252	متوسطة
40	يحرص رئيسي على تشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي باعتباره فرصة لتبادل الافكار	3,70	1,185	عالية
41	يشجع رئيسي المصلحة العامة بدل المصلحة الذاتية لأجل التشارك الفكري	3,73	1,230	عالية
42	يستخدم رئيسي الحوافز المعنوية تشجيعا للأفراد على نشر الأفكار	2,63	1,249	متوسطة
43	يولي رئيسي اهتماما بإيصال الفكرة المناسبة إلى الشخص المناسب	2,71	1,359	متوسطة
44	يولي رئيس اهتماما بإيصال الأفكار إلى أكبر عدد ممكن	2,65	1,358	متوسطة
44-39	المتوسط العام	3,04	0,960	متوسطة

تؤشر نتائج الجدول على وجود نشر للمعارف بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليه والذي جاء منحصرًا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة وذلك بواقع (3,04) وبانحراف معياري قدره (0,96).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (3,73-2,63) بانحراف معياري تراوح بين (1,185-1,359) وان العبارة 41(يشجع رئيسي المصلحة العامة بدل المصلحة الذاتية لأجل التشارك الفكري) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,73)، وانحراف معياري (1,230)، في حين حصلت العبارة 42(يستخدم رئيسي الحوافز المعنوية تشجيعا للأفراد على نشر الأفكار) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,63)، وانحراف معياري (1,249).

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

3. بعد توظيف المعارف:

رقم الفقرات	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
45	يحرص رئيسي على توفير الوسائل المساعدة على توظيف الأفكار الجديدة	2,65	1,279	متوسطة
46	يحرص رئيسي على توفير الجو المشجع على توظيف الأفكار الجديدة (كالأستقلالية في العمل)	2,47	1,261	متوسطة
47	يحرص رئيسي على توظيف الأفكار الجديدة في تحسين طرق العمل	2,89	1,269	متوسطة
48	يحرص رئيسي على مكافأة العاملين الذين يوظفون الأفكار	2,44	1,151	متوسطة
49	يحرص رئيسي على دعم انجازات العمال المتميزين	2,49	1,277	متوسطة
50	يسهر رئيسي على تيسير وصول جميع الأفراد العاملين إلى قواعد المعرفة للاستفادة منها في إجراء التحسينات المناسبة	2,59	1,306	متوسطة
50-45	المتوسط العام	2,63	1,064	متوسطة

تؤشر نتائج الجدول على وجود توظيف للمعارف لدى مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليه والذي جاء منحصرًا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة وذلك بواقع (2,63) وبانحراف معياري قدره (1,064). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (2,44 - 2,89) بانحراف معياري تراوح بين (1,151 - 1,306) وان العبارة 47(يحرص رئيسي على توظيف الأفكار الجديدة في تحسين طرق العمل) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,89)، وانحراف معياري (1,269)، في حين حصلت العبارة 48(يحرص رئيسي على مكافأة العاملين الذين يوظفون الأفكار) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,44)، وانحراف معياري (1,269).

4. متغير تسيير المعارف

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي لكل بعد	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
38-34	إنشاء المعارف	2,48	0,916	3	متوسطة
44 - 39	نشر المعارف	3,04	0,960	1	متوسطة
50-45	توظيف المعارف	2,63	1,064	2	متوسطة
50-34	المتوسط العام للمتغير ككل	2,72	0,98	-	متوسطة

تؤشر نتائج الجدول على وجود تسيير للمعارف بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد هذا المتغير بين (2,48 - 3,04) بانحراف معياري تراوح بين (0,916 - 1,064) وان بعد نشر المعارف قد حضي بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,04)، وانحراف معياري (0,960)، في حين حصل بعد إنشاء المعارف على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,48)، وانحراف معياري قدره (0,916).

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

السؤال الرابع : ما درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة؟

1 . بعد العمل الجماعي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
عالية	0,966	4,25	نتعاون مع بعضنا البعض لحل أي مشكلة تطرأ في العمل	1
عالية	0,849	4,30	نتعاون مع بعضنا البعض لإنجاز أعمالنا	2
عالية	0,967	4,05	نتناقش فيما بيننا حول المسائل المتعلقة بأعمالنا	3
متوسطة	1,311	2,29	ان المحفزات التي تمنحها المؤسسة تشجعنا على العمل الجماعي	4
عالية	0,643	3,72	المتوسط العام	4 - 1

تؤشر نتائج الجدول أعلاه على وجود ممارسة للعمل الجماعي بدرجة عالية بالمؤسسات محل الدراسة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء منحصرا في المجال الثالث المعبر على الممارسة بدرجة عالية وذلك بواقع (3,72) وبانحراف معياري قدره (0,643).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (2,29- 4,30) بانحراف معياري تراوح بين (0,849- 1,311) وان العبارة 2 (نتعاون مع بعضنا البعض لإنجاز أعمالنا) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,30) ، وانحراف معياري (0,849) ، في حين حصلت العبارة 4(ان المحفزات التي تمنحها المؤسسة تشجعنا على العمل الجماعي) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,29)، وانحراف معياري (1,311)

2 . بعد التركيز على الزبون

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
عالية	1,227	4,15	نحرص على أن نعرف حاجات زبائننا	5
	1,017	4,43	نحرص على تحقيق حاجات زبائننا	6
	1,101	4,27	نهتم بإجراء التحسينات في ضوء مقترحات زبائننا	7
	1,208	4,11	نحرص على الإنصات جيدا لما يقوله زبائننا لمعرفة حاجاتهم الفعلية	8
	1,234	4,09	نحرص على معرفة مدى رضا زبائننا عما نقدمه له	9
عالية	0,996	4,21	المتوسط العام	9 - 5

تؤشر نتائج الجدول أعلاه على وجود تركيز عالي على الزبون بالمؤسسات محل الدراسة ، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليه والذي جاء منحصرا في المجال الثالث المعبر على الدرجة العالية وذلك بواقع (4,21) وبانحراف معياري قدره (0,996).

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (4,09- 4,43) بانحراف معياري تراوح بين (1,017- 1,234) وان العبارة 6 (نحرص على تحقيق حاجات زبائننا) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,43)، وانحراف معياري (1,017)، في حين حصلت العبارة 9 (نحرص على معرفة مدى رضا زبائننا عما نقدمه لهم) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4,09)، وانحراف معياري (1,234).

3. بعد التحسين المستمر

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
10	نحرص على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل	3,38	1,275	عالية
11	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في البرامج التدريبية	2,43	1,100	متوسطة
12	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في مستوى معارف ومهارات العاملين	2,45	1,161	متوسطة
13	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في إجراءات العمل المستخدمة	2,71	1,276	متوسطة
14	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في ظروف العمل	2,60	1,272	متوسطة
15	هناك اهتمام بتوثيق الإجراءات التي تم تبنيها في عمليات التحسين	2,89	3,249	متوسطة
16	هناك اهتمام بتحديد الامكانيات اللازمة لاجراء التحسين المستمر في شكل خطة عمل.	2,68	1,268	متوسطة
17	هناك اهتمام بجعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يجري عمليات تحسينية	2,64	1,309	متوسطة
17-10	المتوسط العام	2,72	1,160	متوسطة

تؤشر نتائج الجدول أعلاه على وجود تحسينات مستمرة لكن بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة، بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل الإجابات عليها والذي جاء منحصرا في المجال الثاني المعبر على الدرجة المتوسطة وذلك بواقع (2,72) وبانحراف معياري قدره (1,160).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد بين (2,43 - 3,38) بانحراف معياري تراوح بين (1,100 - 3,249) وان العبارة 10 (نحرص على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل) قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,38) ، وانحراف معياري (1,275) ، في حين حصلت العبارة 11 (هناك اهتمام بإجراء تحسينات في البرامج التدريبية) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2,43)، وانحراف معياري بلغ (1,100).

4. متغير إدارة الجودة الشاملة .

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي لكل بعد	اسم البعد	تسلسل الفقرات
عالية	2	0,643	3,72	العمل الجماعي	1 - 4
متوسطة	3	1,160	2,72	التحسين المستمر	5 - 9
عالية	1	0,996	4,21	التركيز على الزبون	10 - 17
عالية	-	0,933	3,55	المتوسط العام للمتغير ككل	1 - 17

تعكس معطيات الجدول أعلاه رأي العينة المستجوبة حول درجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات المعنية بالدراسة من خلال مؤشراتها، ويمكن من خلال الاطلاع عليها القول: بأنها مطبقة بدرجة عالية، وذلك بدليل معدل الأوساط الحسابية لمجمل هذه المؤشرات، والذي جاء واقعا بالمجال الثالث المعبر عن الدرجة العالية بواقع (3,55) وبانحراف معياري مقداره (0,933) .

وأن المؤشر الدال على بعد التركيز على الزبون قد نال أعلى درجة، لارتفاع الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه (4,21) وبواقع انحراف معياري قدره (0,996) مقارنة ببعدي العمل الجماعي والتحسين المستمر، خاصة البعد الأخير (التحسين المستمر) الذي يعد الوسط الحسابي لمجمل الإجابات عليه الأقل (2,72) وبانحراف معياري قيمته (1,160).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم 13 : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل التفرطح والالتواء

	N	(التمائل يقاس بمعامل لالتواء) Asymétrie		معامل التفرطح (Kurtosis)	
		Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
تفويض السلطة	194	-,632	,175	-1,137	,347
تنمية السلوك الابداعي	194	-,262	,175	-,915	,347
تحفيز وتطوير الذات	194	2,377	,175	20,351	,347
توعية على الجودة	194	-,036	,175	-,598	,347
تدريب على الادوات	194	,152	,175	-1,072	,347
تدريب على الجماعي	194	,358	,175	-,861	,347
انشاء المعارف	194	,353	,175	-,274	,347
نشر المعارف	194	-,143	,175	-,402	,347
تطبيق المعارف	194	,218	,175	-,734	,347
المشاركة في فريق عمل	194	-,043	,175	-,226	,347
التركيز على الزبون	194	-1,529	,175	1,845	,347
التحسين المستمر	194	,808	,175	3,064	,347
N valide (listwise)	194				

المصدر: من واقع نتائج spss

ملاحظة: تم استخدام معامل الالتواء والتفرطح لأن حجم العينة أكبر من 30 (أو يساوي) خلاف طريقة سميرنوفوكولموجوروف التي يشترط لاستخدامها أن يكون حجم العينة أقل من 30. يلاحظ من خلال الجدول ان المعاملات المحسوبة للالتواء محصورة بين-3 و+3، كما أن المعاملات المحسوبة للتفرطح قد جاءت جميعها أقل من 7 وهذا مقبول للحكم على أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي حسب دراسة Caw&Dowlatshahi, p542,2005 في تحديد المجال المسموح به للحكم على أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي¹.

¹ مقراش فوزية، اقطي جوهره : مرجع سابق، ص13.

ثالثا: اختبار فرضيات الاثر

لاختبار الفرضيات تم استخدام بعض من اساليب الاحصاء البارامترية أو المعلمية، باعتبار أنها الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة توزيع قيم المتغيرين حسب نتائج التوزيع الطبيعي وهو التوزيع المعتدل والظاهرة بالجدول أعلاه (جدول رقم 13).

من خلال كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار Student واختبار Fisher يمكن أن نستنتج فيما إذا كان النموذج جيد وصالح للاستعمال في اختبار فرضيات الدراسة.

ونشير إلى أن اختبار Student يبين مدى معنوية المعلمات المقدرة α ، β ، وعندما نقول أن المعلمات المقدرة لها معنوية فإن ذلك يعني أن النموذج مقبول للاعتماد عليه إحصائيا في عملية التنبؤ .

والنموذج الذي نحن بصدد بنائه هو نموذج انحدار متعدد يتكون من أكثر من متغير مستقل يعكس علاقة ثلاث متغيرات مستقلة هي التدريب، التمكين وتسيير المعارف بمتغير تابع هو إدارة الجودة الشاملة . ويمكن كتابتها بالشكل العام التالي: $y = f(x_i)$ ،

وبما أن المتغير التابع يفسره ثلاث متغيرات مستقلة إضافة إلى المتغير العشوائي الذي يمثل كل المتغيرات الأخرى التي تؤثر في المتغير التابع ماعدا المتغيرات المستقلة x_{1i} ، x_{2i} ، يمكن تحديد العلاقة أكثر من خلال النموذج الانحداري المتعدد والذي يأخذ الصيغة التالية :

$$y_i = \alpha + \beta_1 x_{1i} + \beta_2 x_{2i} + \beta_3 x_{3i} + \epsilon_i$$

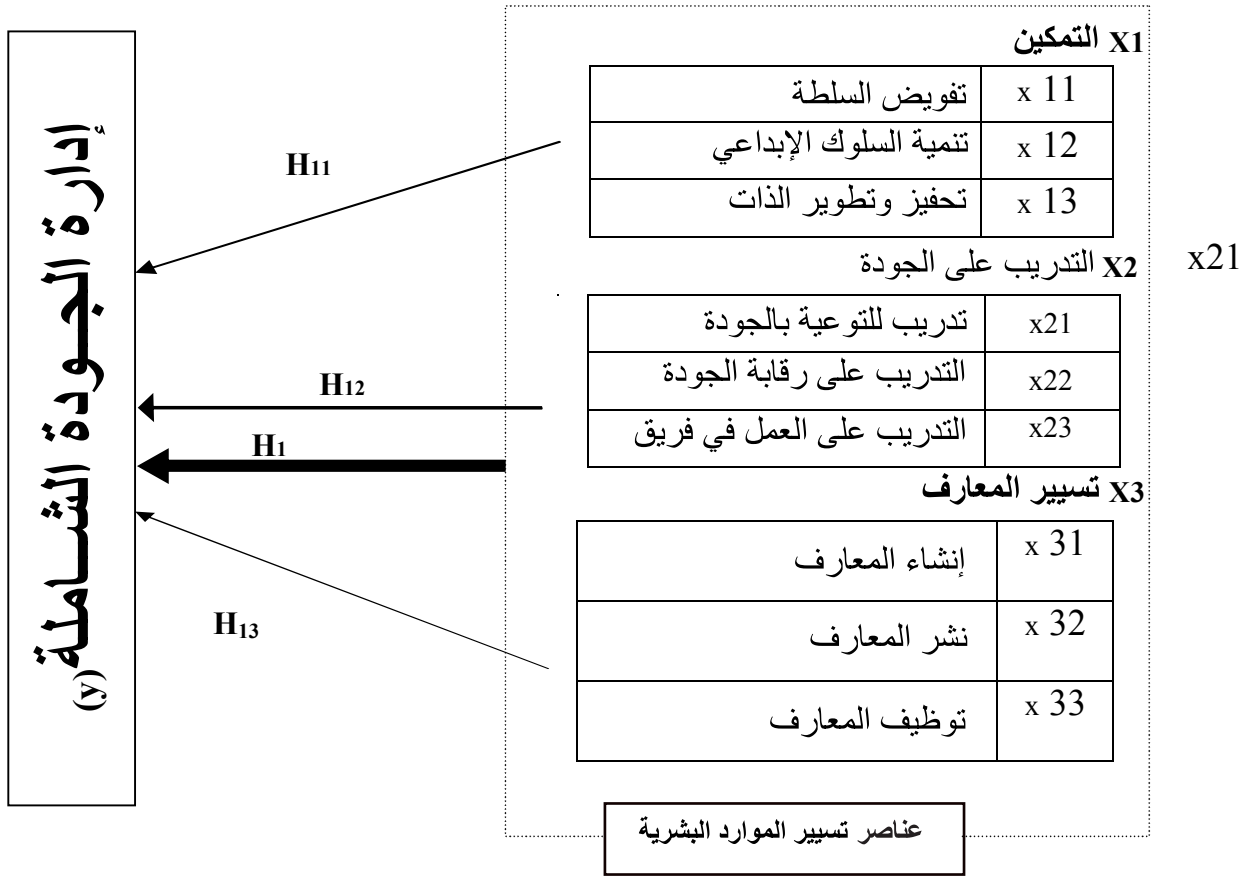
$$\begin{array}{ccc} \downarrow & \downarrow & \downarrow \\ \text{التمكين} & \text{التدريب} & \text{تسيير} \\ & & \text{المعارف} \end{array}$$

إن خط انحدار المجتمع غير معروف لأن α ، β_1 ، β_2 ، β_3 غير معروفة لذلك نسحب عينة من هذا المجتمع لتقدير هذه المعلمات لنحصل في الأخير على النموذج المقدر للنموذج السابق والمعبر لخط انحدار العينة والذي يأخذ الصيغة التالية :

$$\hat{y}_i = a + b_1 x_{1i} + b_2 x_{2i} + b_3 x_{3i}$$

وبالنظر إلى نموذج الدراسة والذي يتمثل في الشكل التالي :

تمثيل بياني لنموذج تصوري عن أثر تسيير الموارد البشرية بأبعاده (التمكين ، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) على ادارة الجودة الشاملة



المصدر : من اعداد الباحثة

يمكن استنتاج نموذج يمثل العلاقة بين أبعاد التمكين وإدارة الجودة الشاملة يأخذ الصيغة التالية :

$$y_i = \alpha_1 + \beta_{11} x_{11i} + \beta_{12} x_{12i} + \beta_{13} x_{13i} + \epsilon_i$$

والنموذج المقدر له :

$$\hat{y}_i = a_1 + b_{11} x_{11i} + b_{12} x_{12i} + b_{13} x_{13i}$$

نموذج يمثل العلاقة بين أبعاد التدريب على الجودة وإدارة الجودة الشاملة يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = \alpha_2 + \beta_{21} x_{21i} + \beta_{22} x_{22i} + \beta_{23} x_{23i} + \epsilon_i$$

والنموذج المقدر له :

$$\hat{y}_i = a_2 + b_{21} x_{21i} + b_{22} x_{22i} + b_{23} x_{23i}$$

نموذج يمثل العلاقة بين أبعاد تسيير المعارف وإدارة الجودة الشاملة يأخذ الصيغة التالية:

$$y_i = \alpha_3 + \beta_{31} x_{31i} + \beta_{32} x_{32i} + \beta_{33} x_{33i} + \epsilon_i$$

والنموذج المقدر له :

$$\hat{y}_i = a_3 + b_{31} x_{31i} + b_{32} x_{32i} + b_{33} x_{33i}$$

حيث تمثل a ، b قيم معاملات الانحدار الجزئية (لأننا هنا أمام معادلة انحدار متعدد وليس بسيط) في العينة وهي تقديرات (estimations) لقيم المعالم (paramètres) β, α في المجتمع الاحصائي. تقبىس هذه

المعاملات معدل التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل بوحدة قياس واحدة باستبعاد أثر بقية المتغيرات المستقلة (أو بقاء بقية المتغيرات المستقلة ثابتة).

ولدراسة صلاحية النموذج نراعي النقاط التالية :

1- حساب معامل التحديد R^2 ومعامل الارتباط R حيث يقيس معامل التحديد القدرة التفسيرية للنموذج، أما معامل الارتباط فيقيس القوة الارتباطية للعلاقة بين متغيرين أو المتغيرات، غير أنه كلما ارتفع عدد المتغيرات المستقلة فإن قيمة R^2 تزداد وهي بذلك لا تعبر عن القيمة الحقيقية له، ولتفادي هذا المشكل سنستخدم قيمة معامل التحديد المعدلة أي R^2 .

2- الدراسة الجزئية لصلاحية النموذج عند مستوى معنوية مختار α باختبار معنوية المعلمات المقدرة باستعمال اختبار Student :

من أجل هذا الاختبار نحتاج إلى قيمتين قيمة t محسوبة t_c وقيمة t جدولية t_t :

- فإذا كانت $t_t < t_c$ نرفض H_0 أي نقبل H_1 والتي تعني أن المعلمة المقدرة لها معنوية وأن المتغير المقترن بالمعلمة يؤثر في المتغير التابع.

- إذا كانت $t_t < t_c$ نقبل H_0 أي نرفض H_1 والتي تعني أن المعلمة المقدرة ليس لها معنوية وان المتغير المقترن بالمعلمة لا يؤثر في المتغير التابع. واجراء ذلك كله يتم عن طريق برنامج SPSS .
والا نحسبه بالعلاقة بين sig و α :

* فإذا كانت $\text{sig} > \alpha$ نقبل H_0 وبالتالي نرفض H_1 أي المعلمة المقدرة ليس لها معنوية.

* إذا كانت $\text{sig} \leq \alpha$ نرفض H_0 وبالتالي نقبل H_1 أي المعلمة المقدرة لها معنوية.

وبما أننا في الدراسة الجزئية لصلاحية النموذج فإن t_c لاختبار Student تكون لكل واحدة على حدا من معاملات النموذج .

5- دراسة صلاحية النموذج باستعمال اختبار Snedecor Fisher

نحتاج لإجراء هذا الاختبار إلى قيمتين : F_c : المحسوبة ، F_t : الجدولية

وتكون قاعدة القرار كالتالي :

* إذا كانت $F_c < F_t$ نقبل H_0 وبالتالي نرفض H_1 أي معاملات النموذج المتعدد ليس لها معنوية .

* إذا كانت $F_c > F_t$ نرفض H_0 !. والا نحسبها بالعلاقة بين sig القيمة الاحتمالية و α مستوى

المعنوية أو الدلالة :

* فإذا كانت $\text{sig} > \alpha$ نقبل H_0 وبالتالي نرفض H_1 أي معاملات النموذج المتعدد ليس لها معنوية .

* إذا كانت $\text{sig} \leq \alpha$ نرفض H_0 وبالتالي نقبل H_1 أي معاملات النموذج المتعدد لها معنوية.

¹ جلاطو جيلالي : الإحصاء التطبيقي مع تمارين ومسائل محلولة ، الطبعة الأولى، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2007 ، ص 97

* هذه الخطوات مذكورة في:

فريد خليل الجاعوني: اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في دراسة أهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية المؤثرة في معدل الولادات الكلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 24، عدد 2، 2008، ص 242-249.

ان الطريقة التي سنتبعها في تشكيل نموذج الانحدار ستأخذ بعين الاعتبار ما قدمناه سابقا غير أن الطريقة التي سنتبعها بالتحديد هنا هي طريقة stepwise لاعتبار مفاده انها تشكل أفضل الطرق المستخدمة في تشكيل نموذج الانحدار مقارنة ببقية الطرق (forward, Backword, remove, inter)، زد الى أنها تدخل المتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطا بالمتغير التابع وتأثيرا عليه أو أهم العناصر المؤثرة معنويا على المتغير التابع، وهذا في نظرنا يوافق مانصبو اليه من وراء بحثنا وهو تحديد ما يلزم في تسيير الموارد البشرية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة . ولقد تم الاستعانة ببرنامج spss على النحو التالي:*

يتم اختبار الفرضية من خلال R^2 المعدل و F حيث: R^2 يعطي القوة التفسيرية للنموذج ، F يعطي لنا معلومة بأن الأثر ذو دلالة أو معنى.

الفرضيات يتم اختبارها من خلال النموذج المتوصل إليه بواسطة طريقة stepwise حيث أن: المتغيرات الداخلة لها تأثير معنوي وهام، أما المتغيرات المستبعدة ليس لها تأثير معنوي .

وتعد طريقة stepwise في الحقيقة تطويرا لطريقة Forward ، وهي بذلك تتبع نفس خطوات تطبيق هذه الطريقة مع وجود بعض التعديلات. تقوم الطريقة على إدخال المتغيرات المستقلة إلى النموذج الواحد تلو الآخر وليس دفعة واحدة تمهيدا لبناء نموذج الانحدار، حيث يتم اختيار المتغير المستقل الذي له أعلى معامل ارتباط بسيط مع المتغير التابع من بين مجموعة المتغيرات المستقلة، مما يعني ذلك ضرورة اعداد مصفوفة الارتباط البسيط بين المتغير التابع وكل متغير من المتغيرات المستقلة.

- يكون لدينا نموذج أول مكون من متغير مستقل واحد .
- يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، ويعد أحسن مؤشر لذلك معامل التحديد المعدل فهو مهم في تحديد دقة النموذج .

- يتم اختبار أيضا معنوية معاملات الانحدار أي أن المتغيرات المستقلة المقترنة بهذه المعاملات مجتمعة لها تأثير معنوي في الانحدار أو على الأقل واحدة من معالم النموذج وذلك من خلال جدول تحليل التباين ANOVA حيث من خلاله سيتم اختبار الفرضية التالية :

H_0 : قيم معاملات الانحدار مساوية الى الصفر (غير معنوية)

إذا كان: $\text{sig} \leq \alpha$ أو $F_c > F_t$ نرفض H_0 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.
إذا تم قبول فرضية العدم سيتوقف عملنا هنا ولن نجري اختبار المعنوية لكل معلمة جزئية لأن النموذج يعد مرفوضا بالكامل.

- بفرض أننا رفضنا فرضية العدم نجري اختبار المعنوية للمعلمة الجزئية من خلال اختبار t ، حيث سنختبر الفرضية التالية:

H_0 : أن المعامل المختار ليس له تأثير معنوي

وإذا كان: $\text{sig} \leq \alpha$ أو $F_c > F_t$ نرفض H_0 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.
وإذا تم رفض فرضية العدم يكون لدينا نموذج أول متكون من المتغير المستقل المختار مع معاملته المختبر والذي يتم تحديده من جدول t (جدول coefficients) خانة B.

- في الخطوة الموالية نختار المتغير المستقل الموالي الذي له أعلى معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع وهو محدد في جدول coefficient وبالتحديد في خانة correlations_partial نخضعه لنفس إجراءات الاختبار السابق ذكرها .

وبمجرد التوصل الى قيمة غير معنوية لـ F نتوقف ولا نستمر ونعتبر أن النموذج الأخير هو أفضل نموذج انحدار.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

إن الفرق بين أسلوب stepwise و forward أنه في الأسلوب الأول يتم استبعاد المتغير المستقل الذي تم ادخاله الى النموذج في المراحل السابقة اذا تم اكتشاف علاقة قوية بينه وبين أحد المتغيرات المستقلة وهي بذلك تختلف مع طريقة Forward selection التي لا تستبعد متغيرا تم ادخاله في مراحل سابقة.

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتسيير الموارد البشرية بأبعاده (التمكين الاداري، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

تلخص الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم 14: مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد تسيير الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة

		ادارة الجودة الشاملة	التمكين الاداري	تدريب على الجودة	تسيير المعارف
Corrélacion de Pearson	ادارة الجودة الشاملة	1,000	,586	,639	,592
	التمكين الاداري	,586	1,000	,774	,792
	تدريب على الجودة	,639	,774	1,000	,783
	تسيير المعارف	,592	,792	,783	1,000
Sig. (unilatérale)	ادارة الجودة الشاملة	.	,000	,000	,000
	التمكين الاداري	,000	.	,000	,000
	تدريب على الجودة	,000	,000	.	,000
	تسيير المعارف	,000	,000	,000	.
N	ادارة الجودة الشاملة	194	194	194	194
	التمكين الاداري	194	194	194	194
	تدريب على الجودة	194	194	194	194
	تسيير المعارف	194	194	194	194

جدول رقم 15: المتغيرات المدرجة / المستبعدة a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تدريب على الجودة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	تسيير المعارف	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 16 : ملخص لنماذج معبرة عن أثر تسيير الموارد البشرية بأبعاده على إدارة الجودة الشاملة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,639 ^a	,408	,405	,514	,408	132,434	1	192	,000
2	,656 ^b	,430	,424	,506	,022	7,302	1	191	,008

a. Valeurs prédites : (constantes), تدريب على الجودة

b. Valeurs prédites : (constantes) تسيير المعارف, تدريب على الجودة

جدول رقم 17 : نتائج تحليل التباين للنماذج ANOVA c

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	34,967	1	34,967	132,434	,000 ^a
Résidu	50,694	192	,264		
Total	85,660	193			
Régression	36,833	2	18,417	72,042	,000 ^b
Résidu	48,827	191	,256		
Total	85,660	193			

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة على تدريب

b. Valeurs prédites : (constantes), المعارف تسيير, الجودة على تدريب

c. Variable dépendante: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 18: مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante) تدريب على الجودة	2,339	,112		20,960	,000					
	,430	,037	,639	11,508	,000	,639	,639	,639	1,000	1,000
2 (Constante) تدريب على الجودة	2,220	,118		18,746	,000					
	,305	,059	,453	5,162	,000	,639	,350	,282	,387	2,582
تسيير المعارف	,174	,064	,237	2,702	,008	,592	,192	,148	,387	2,582

جدول رقم 19 : المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité			
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale	
1	التمكين الإداري	,228 ^a	2,633	,009	,187	,400	2,498	,400
	تسيير المعارف	,237 ^a	2,702	,008	,192	,387	2,582	,387
2	التمكين الإداري	,151 ^b	1,548	,123	,112	,311	3,216	,301

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الجودة, تدريب على

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الجودة, تسيير المعارف, تدريب على

c. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 20 : تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	تدريب على الجودة	تسيير المعارف
1	1	1,944	1,000	,03	,03	
	2	,056	5,880	,97	,97	
2	1	2,913	1,000	,01	,00	,00
	2	,064	6,730	,98	,13	,08
	3	,023	11,335	,01	,86	,92

a. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة

- نلاحظ أن أعلى معامل ارتباط بسيط كان للمتغير المستقل التدريب على الجودة حيث بلغ 639, (مصفوفة الارتباط البسيط) وهو بذلك يعد أول متغير مستقل يدخل نموذج الانحدار.

- تم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج، وحسب جدول (ملخص النماذج) نجد أن معامل التحديد المعدل يساوي 405, أي أن النموذج يفسر 40,5% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، وهي قوة تفسيرية متوسطة.

- بالنظر الى جدول ANOVA لاختبار معنوية النموذج أي معنوية التأثير نجد أن sig=,000 قد جاء أقل من 05, = α مما يعني ذلك قبول الفرضية والتي تشير الى أنه يوجد تأثير معنوي.

- بالنظر الى جدول المعاملات (coefficients) لاختبار معنوية المعلمة الجزئية نجد أن sig=,000 قد جاء أقل من الفا الذي يساوي 05, ، مما يعني أن المعلمة لها معنوية، ومن ثم النموذج الأول المتحصل عليه هو:

$$Y=2,339+4,430 \text{ الجوده}$$

- الخطوة الموالية هي إدخال المتغير المستقل الذي له أعلى معامل ارتباط جزئي. وبالرجوع الى جدول (مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار) في خانة الارتباطات عمود الارتباط الجزئي نجد المتغير المستقل تسيير المعارف 192,.

- نكون أمام نموذج جديد يتكون من متغيرين هما : متغير التدريب على الجودة ومتغير تسيير المعارف.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

- تم اختبار القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث نجد حسب نتائج المعالجة أن النموذج (أو المتغيرين المستقلين) استطاع أن يفسر 42,4% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة وهي قوة تفسيرية متوسطة، والباقي (57,6%) يعزى إلى عوامل أخرى. كما أن الاثر ايجابي بين تسيير الموارد البشرية بأبعاده وإدارة الجودة الشاملة بواقع $R = 0,656$.

- باختبار تحليل التباين ANOVA نجد أن النموذج له تأثير معنوي بدليل $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من $\alpha = 0,05$.
 - باختبار t نجد أن $\text{sig} = 0,008$ قد جاء أقل من $\alpha = 0,05$ مما يعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى أن المعلمة ذات دلالة إحصائية، وبالنظر إلى VIF (جدول المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج) نجد أنه يؤكد على عدم وجود ارتباط بين المتغير المستقل الثاني تسيير المعارف والمتغير المستقل الأول التدريب على الجودة حيث $\text{VIF} = 2,582$ وهو أقل من 10 ومن ثم يكون لدينا النموذج :
 تسيير المعارف $+ 174$ + تدريب على الجودة $Y = 2,339 + 430$
 - إن المتغيرات المستبعدة هي متغير التمكين الإداري (جدول المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج).

يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي: حيث يبين الجدول قيم معاملات الانحدار ومستوى المعنوية لهذه المعاملات :

جدول رقم 21 : قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات
(نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)

البيان			
X2 (تسيير المعارف)	X1 (التدريب على الجودة)	الحد الثابت	Y (ا ج ش)
,174	,430	2,339	قيمة المعامل
2,702	11,508	20,960	قيم اختبار t
,008	,000	,000	المعنوية (sig)

التعليق : تبين نتائج الاختبار السابقة :

أن متغير تسيير الموارد البشرية بأبعاده استطاع أن يفسر 42,4% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة وهي قوة تفسيرية متوسطة، والباقي (57,6%) يعزى إلى عوامل أخرى. وأن كل من التدريب على الجودة وتسيير المعارف كانا لهما تأثيرا هاما على إدارة الجودة الشاملة مقارنة ببعده التمكين الإداري المستبعد من النموذج، وهما ذا دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهما 0,008 و 0,000 على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المختارة 0,05، ما يعني :

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى: ما يعني أن هناك تأثير ايجابي لتسيير الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة حيث يظهر التأثير من خلال التدريب على الجودة وتسيير المعارف مستبعدا في ذلك التمكين الإداري.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للتمكين بأبعاده على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تلخص الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية:
جدول رقم 22 : مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد التمكين الاداري وادارة الجودة الشاملة

	ادارة الجودة الشاملة	تفويض السلطة	تنمية السلوك الابداعي	تحفيز وتطوير الذات	
Corrélation de Pearson	ادارة الجودة الشاملة	1,000	,616	,409	,404
	تفويض السلطة	,616	1,000	,496	,424
	تنمية السلوك الابداعي	,409	,496	1,000	,641
	تحفيز وتطوير الذات	,404	,424	,641	1,000
Sig. (unilatérale)	ادارة الجودة الشاملة	.	,000	,000	,000
	تفويض السلطة	,000	.	,000	,000
	تنمية السلوك ابداعي	,000	,000	.	,000
	تحفيز وتطوير الذات	,000	,000	,000	.
N	ادارة الجودة الشاملة	194	194	194	194
	تفويض السلطة	194	194	194	194
	تنمية السلوك الابداعي	194	194	194	194
	تحفيز وتطوير الذات	194	194	194	194

جدول رقم : المتغيرات المدرجة / المستبعدة a

جدول رقم 23 : المتغيرات المدرجة / المستبعدة a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تفويض السلطة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	تحفيز وتطوير الذات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 24: ملخص لنماذج معبرة عن أثر التمكين بأبعاده على ادارة الجودة الشاملة

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,616 ^a	,380	,376	,526
2	,636 ^b	,404	,398	,517

a. Valeurs prédites : (constantes), تفويض السلطة

b. Valeurs prédites : (constantes), تحفيز وتطوير الذات, تفويض السلطة

جدول رقم 25: نتائج تحليل التباين للنماذج cANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	32,512	1	32,512	117,453	,000 ^a
Résidu	53,148	192	,277		
Total	85,660	193			
2 Régression	34,641	2	17,320	64,842	,000 ^b
Résidu	51,019	191	,267		
Total	85,660	193			

a. Valeursprédites : (constantes), تفويض السلطة

b. Valeursprédites : (constantes), تحفيز وتطوير الذات, تفويض السلطة

c. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 26: مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,554	,099		25,675	,000	,000				
تفويض السلطة	,307	,028	,616	10,838	,000	,616	,616	,616	1,000	1,000
2 (Constante)	2,378	,116		20,517	,000					
تفويض السلطة	,271	,031	,542	8,792	,000	,616	,537	,491	,820	1,220
تحفيز وتطوير الذات	,088	,031	,174	2,823	,005	,404	,200	,158	,820	1,220

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 27: المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج c

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1 تنمية السلوك الابداعي	,137 ^a	2,107	,036	,151	,754	1,326	,754
تحفيز وتطوير الذات	,174 ^a	2,823	,005	,200	,820	1,220	,820
2 تنمية السلوك الابداعي	,053 ^b	,691	,490	,050	,528	1,895	,528

a. Valeursprédites dans le modèle : (constantes), تفويض السلطة

b. Valeursprédites dans le modèle : (constantes), تحفيز وتطوير الذات, تفويض السلطة

c. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 28 : تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	تفويض السلطة	تحفيز وتطوير الذات
1	1	1,925	1,000	,04	,04	
	2	,075	5,070	,96	,96	
2	1	2,851	1,000	,01	,01	,01
	2	,081	5,937	,07	,93	,42
	3	,068	6,469	,92	,06	,57

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة :

- نلاحظ أن أعلى معامل ارتباط بسيط كان للمتغير المستقل تفويض السلطة حيث بلغ 616, (مصنوفة الارتباط البسيط) وهو بذلك يعد أول متغير مستقل يدخل نموذج الانحدار - تم اختبار القوة التفسيرية للنموذج وحسب جدول (ملخص النماذج) نجد أن معامل التحديد المعدل يساوي 376, أي أن النموذج يفسر 37,6% من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة، وهي قوة تفسيرية متوسطة.

- بالنظر الى جدول ANOVA لاختبار معنوية النموذج أي معنوية التأثير نجد أن sig=,000 قد جاء أقل من 05, $\alpha =$ مما يعني ذلك قبول الفرضية والتي تشير الى أنه يوجد تأثير معنوي - بالنظر الى جدول المعاملات (coefficients) لاختبار معنوية المعلمة الجزئية نجد أن sig=,000 قد جاء أقل من الفا الذي يساوي 05, مما يعني أن المعلمة لها معنوية ومن ثم النموذج الاول المتحصل عليه هو :
تفويض السلطة $Y=2,554+0,307$

- الخطوة الموالية هي ادخال المتغير المستقل الذي له أعلى معامل ارتباط جزئي. وبالرجوع الى جدول (مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار) في خانة الارتباطات عمود الارتباط الجزئي نجد المتغير المستقل تحفيز الذات 200,.

- نكون أمام نموذج جديد يتكون من متغيرين هما : متغير تفويض السلطة ومتغير تحفيز الذات . - تم اختبار القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث نجد حسب نتائج المعالجة أن النموذج (أو المتغيرين المستقلين) استطاع أن يفسر 39,8% من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة وهي قوة تفسيرية متوسطة، والباقي (2,60%) يعزى الى عوامل اخرى. كما أن الاثر ايجابي بين التمكين بابعاده وادارة الجودة الشاملة بواقع $R=,636$.

- باختبار تحليل التباين ANOVA نجد أن النموذج له تأثير معنوي بدليل sig=,000 وهي أقل من 05, $\alpha =$ - باختبار t نجد أن sig=,005 قد جاء أقل من 05, $\alpha =$ مما يعني ذلك رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تشير الى أن المعلمة ذات دلالة احصائية ، وبالنظر الى VIF (جدول مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار) نجد أنه يؤكد على عدم وجود ارتباط بين المتغير المستقل الثاني تحفيز الذات والمتغير المستقل الاول تفويض السلطة حيث $VIF=1,220$ وهو أقل من 10 ومن ثم يكون لدينا النموذج :

$$Y=2,554+0,307\text{تفويض السلطة}+0,088\text{تحفيز الذات}$$

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

- ان المتغيرات المستبعدة هي متغير تنمية السلوك الابداعي(جدول المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج)
يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي: حيث يبين الجدول قيم معاملات الانحدار ومستوى المعنوية لهذه المعاملات :

جدول رقم 29 : قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات
(نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى)

البيان			
Y (ا ج ش)	الحد الثابت	X1(تفويض السلطة)	X2(تحفيز الذات)
قيمة المعامل	2,554	0,307	0,088
قيم اختبار t	25,675	10,838	2,823
المعنوية (sig)	,000	,000	,005

التعليق: تبين نتائج الاختبار السابقة :

أن متغير التمكين بأبعاده استطاع أن يفسر 39,8٪ من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة وهي قوة تفسيرية متوسطة، والباقي (60,2٪) يعزى الى عوامل اخرى. وأن كل من تفويض السلطة وتحفيز الذات كانا لهما تأثيرا هاما على ادارة الجودة الشاملة مقارنة ببعده تنمية السلوك الابداعي وهما ذات دلالة احصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهما 0,005 و0,000 على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المختارة 0,05 ما يعني :

- قبول الفرضية الفرعية الاولى : مما يعني أن هناك تأثير ايجابي للتمكين على ادارة الجودة الشاملة. حيث يظهر التأثير من خلال تفويض السلطة وتحفيز الذات باستبعاد تنمية السلوك الابداعي.
ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 للتدريب على الجودة بأبعاده على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تلخص الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم 30: مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد التدريب على الجودة وادارة الجودة الشاملة

		ادارة الجودة الشاملة	توعية على الجودة	تدريب على الادوات	تدريب على الجماعي
Corrélation de Pearson	ادارة الجودة الشاملة	1,000	,516	,634	,525
	توعية على الجودة	,516	1,000	,678	,556
	تدريب على الادوات	,634	,678	1,000	,718
	تدريب على الجماعي	,525	,556	,718	1,000
Sig. (unilatérale)	ادارة الجودة الشاملة	.	,000	,000	,000
	توعية على الجودة	,000	.	,000	,000
	تدريب على الادوات	,000	,000	.	,000
	تدريب على الجماعي	,000	,000	,000	.
N	ادارة الجودة الشاملة	194	194	194	194
	توعية على الجودة	194	194	194	194
	تدريب على الادوات	194	194	194	194
	تدريب على الجماعي	194	194	194	194

جدول رقم 31: المتغيرات المدرجة / المستبعدة a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تدريب على الادوات	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	توعية على الجودة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 32: ملخص لنماذج معبرة عن أثر التدريب على الجودة بأبعاده على ادارة الجودة الشاملة

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,634 ^a	,402	,399	,517
2	,645 ^b	,416	,409	,512

a. Valeurs prédites : (constantes), تدريب على الادوات

b. Valeurs prédites : (constantes), توعية على الجودة, تدريب على الادوات

جدول رقم 33: نتائج تحليل التباين للنماذج CANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	34,435	1	34,435	129,069	,000 ^a
Résidu	51,225	192	,267		
Total	85,660	193			
2 Régression	35,600	2	17,800	67,913	,000 ^b
Résidu	50,060	191	,262		
Total	85,660	193			

a. Valeursprédites : (constantes), تدريب على الادوات

b. Valeursprédites : (constantes), توعية على الجودة ,تدريب على الادوات

c. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 34 : مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,598	,092		28,314	,000					
تدريب على الأدوات	,350	,031	,634	11,361	,000	,634	,634	,634	1,000	1,000
2 (Constante)	2,417	,125		19,334	,000					
تدريب على الأدوات	,291	,042	,526	6,991	,000	,634	,451	,387	,540	1,853
توعية على الجودة	,108	,051	,159	2,108	,036	,516	,151	,117	,540	1,853

a. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 35 : المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج c

Modèle	Bêtadans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1 توعية على الجودة	,159 ^a	2,108	,036	,151	,540	1,853	,540
تدريب على الجماعي	,144 ^a	1,801	,073	,129	,485	2,062	,485
2 تدريب على الجماعي	,123 ^b	1,541	,125	,111	,476	2,100	,372

a. Valeurspréditesdans le modèle : (constantes), تدريب على الادوات

b. Valeurspréditesdans le modèle : (constantes), توعية على الجودة ,تدريب على الادوات

c. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 36 : تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance		
				(Constante)	تدريب على الادوات	توعية على الجودة
1	1	1,915	1,000	,04	,04	
	2	,085	4,737	,96	,96	
2	1	2,884	1,000	,01	,01	,01
	2	,085	5,813	,50	,52	,00
	3	,031	9,646	,49	,47	,99

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة :

- أعلى معامل ارتباط بسيط كان للمتغير المستقل التدريب على الرقابة حيث بلغ 0,634، وهو يمثل أول متغير مستقل دخل معادلة الانحدار
- حسب معامل التحديد المعدل نجد أنه يفسر 39,9٪ من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة، وهي قوة تفسيرية متوسطة والباقي يعود الى عوامل اخرى.
- باختبار معنوية النموذج نجد أن $\text{sig}=,000$ وهي أقل من $\alpha=,05$ مما يعني ذلك أن النموذج ذو تأثير معنوي.
- حسب النتائج الظاهرة بجدول المعاملات نجد أن معلمة المتغير ذات دلالة احصائية بدليل $\text{sig}=,000$ وهي أقل من $\alpha=,05$ ، ومن ثم فإن النموذج الاول يمثل بالصيغة التالية:

$$Y=2,598+0,350 \text{ الرقابة}$$
- نلاحظ أن متغير التوعية بالجودة يعد المتغير المستقل الثاني الداخلى الى المعادلة حيث كان له أكبر معامل ارتباط جزئي مع متغير ادارة الجودة الشاملة (0,151)، وهو بذلك يشكل مع متغير التدريب على الرقابة نموذج الانحدار الثاني.
- وحسب معامل التحديد المعدل نجد أن النموذج يفسر 40,9٪ من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة مع استبعاد المتغيرات الاخرى التي لم تدخل الى النموذج 59,1٪ وهي ايضا قوة تفسيرية متوسطة.
- كما أن الاثر ايجابي بين التدريب على الجودة بابعاده وادارة الجودة الشاملة بواقع $R=,645$.
- باختبار F نجد أن النموذج له تأثير معنوي حيث $\text{sig}=,000$ وهي أقل من $\alpha=,05$.
- باختبار t نجد أن معامل المتغير معنوي حيث بلغ $\text{sig}=,036$ وهي أقل من $\alpha=,05$.
- ويعد النموذج الثاني نموذج الدراسة الاصلى حيث يأخذ الصيغة التالية:

$$Y=2,598+0,350 \text{ الرقابة} + 0,108 \text{ التدريب}$$
- ويمثل متغير التدريب على العمل في فريق المتغير المستبعد من المعادلة.
- يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي: حيث يبين الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الاحصائية لهذه المعاملات :

جدول رقم 37 : قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات
(نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية)

البيان			
Y (ا ج ش)	الحد الثابت	X1(تدريب على الرقابة)	X2(تدريب للتوعية بالجودة)
قيمة المعامل	2,598	0,350	0,108
قيم اختبار t	28,314	11,361	2,108
المعنوية (sig)	,000	,000	,036

التعليق: تبيين نتائج الاختبار السابقة :

أن متغير التدريب على الجودة بأبعاده استطاع أن يفسر 40,9% من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة مع استبعاد المتغيرات الاخرى التي لم تدخل الى النموذج (59,1%) وهي ايضا قوة تفسيرية متوسطة. وأن كل من التدريب على رقابة الجودة والتدريب للتوعية بالجودة كانا لهما تأثيرا على ادارة الجودة الشاملة مقارنة ببعد التدريب على العمل في فريق وهما ذا دلالة احصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهما 0,000 و0,036 على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المختارة 0,05 ما يعني :

- قبول الفرضية الفرعية الثانية : ما يعني أن هناك تأثير ايجابي للتدريب على الجودة على ادارة الجودة الشاملة حيث يظهر التأثير من خلال التدريب الهادف الى التوعية بالجودة والتدريب على رقابة الجودة مستبعدا من ذلك التدريب على العمل في فريق .

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى 0.05 لتسيير المعارف بأبعاده في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تلخص الجداول التالية نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم 38 : مصفوفة الارتباط البسيط بين أبعاد تسيير المعارف وادارة الجودة الشاملة

	ادارة الجودة الشاملة	انشاء المعارف	نشر المعارف	تطبيق المعارف	
Corrélacion de Pearson	ادارة الجودة الشاملة	1,000	,496	,529	,615
	انشاء المعارف	,496	1,000	,762	,773
	نشر المعارف	,529	,762	1,000	,844
	تطبيق المعارف	,615	,773	,844	1,000
Sig. (unilatérale)	ادارة الجودة الشاملة	.	,000	,000	,000
	انشاء المعارف	,000	.	,000	,000
	نشر المعارف	,000	,000	.	,000
	تطبيق المعارف	,000	,000	,000	.
N	ادارة الجودة الشاملة	194	194	194	194
	انشاء المعارف	194	194	194	194
	نشر المعارف	194	194	194	194
	تطبيق المعارف	194	194	194	194

جدول رقم 39 : المتغيرات المدرجة / المستبعدة a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تطبيق المعارف	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 40 : ملخص لنموذج معبر عن أثر تسيير المعارف ببعده تطبيق المعارف على ادارة الجودة الشاملة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,615 ^a	,378	,375	,527

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعارف

جدول رقم 41 : نتائج تحليل التباين للنماذج bANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	32,408	1	32,408	116,847	,000 ^a
Résidu	53,252	192	,277		
Total	85,660	193			

a. Valeurs prédites : (constantes), تطبيق المعارف

b. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 42 : مدى معنوية معاملات نموذج الانحدار a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,537	,101		25,075	,000					
تطبيق المعارف	,385	,036	,615	10,810	,000	,615	,615	,615	1,000	1,000

a. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 43 : المتغيرات المستقلة المستبعدة من النموذج b

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité		
					Tolérance	VIF	Tolérance minimale
1 انشاء المعارف	,052 ^a	,576	,565	,042	,402	2,487	,402
نشر المعارف	,035 ^a	,334	,739	,024	,288	3,472	,288

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), تطبيق المعارف

b. Variable dépendante : ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم 44 : تشخيص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	تطبيق المعارف
1	1	1,928	1,000	,04	,04
	2	,072	5,158	,96	,96

a. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة :

يلاحظ أن :- أعلى معامل ارتباط بسيط كان للمتغير المستقل تطبيق المعارف حيث بلغ 615, وهو يمثل أول متغير مستقل دخل معادلة الانحدار.

- حسب معامل التحديد المعدل نجد أنه يفسر 37,5% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة مع استبعاد المتغيرات الأخرى التي لم تدخل الى النموذج 62,5%، وهي قوة تفسيرية متوسطة. كما أن الأثر ايجابي بين تسيير المعارف بأبعاده وإدارة الجودة الشاملة بواقع $R = 615$.
- باختبار معنوية النموذج نجد أن $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من $\alpha = 0,05$ مما يعني ذلك أن النموذج ذو تأثير معنوي.

- حسب النتائج الظاهرة بجدول المعاملات نجد أن معلمة المتغير ذات دلالة احصائية بدليل $\text{sig} = 0,000$ وهي أقل من $\alpha = 0,05$ ، ومن ثم فإن النموذج الأول والآخر يمثل بالصيغة التالية:

$$Y = 2,537 + 0,385 X$$

- ويمثل انشاء المعارف ونشر المعارف المتغيرين المستبعدين من المعادلة.
يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي: حيث يبين الجدول قيم معاملات الانحدار والاختبارات المعنوية الاحصائية لهذه المعاملات :

جدول رقم 45: قيم معاملات الانحدار ومستوى معنوية المعاملات
(نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة)

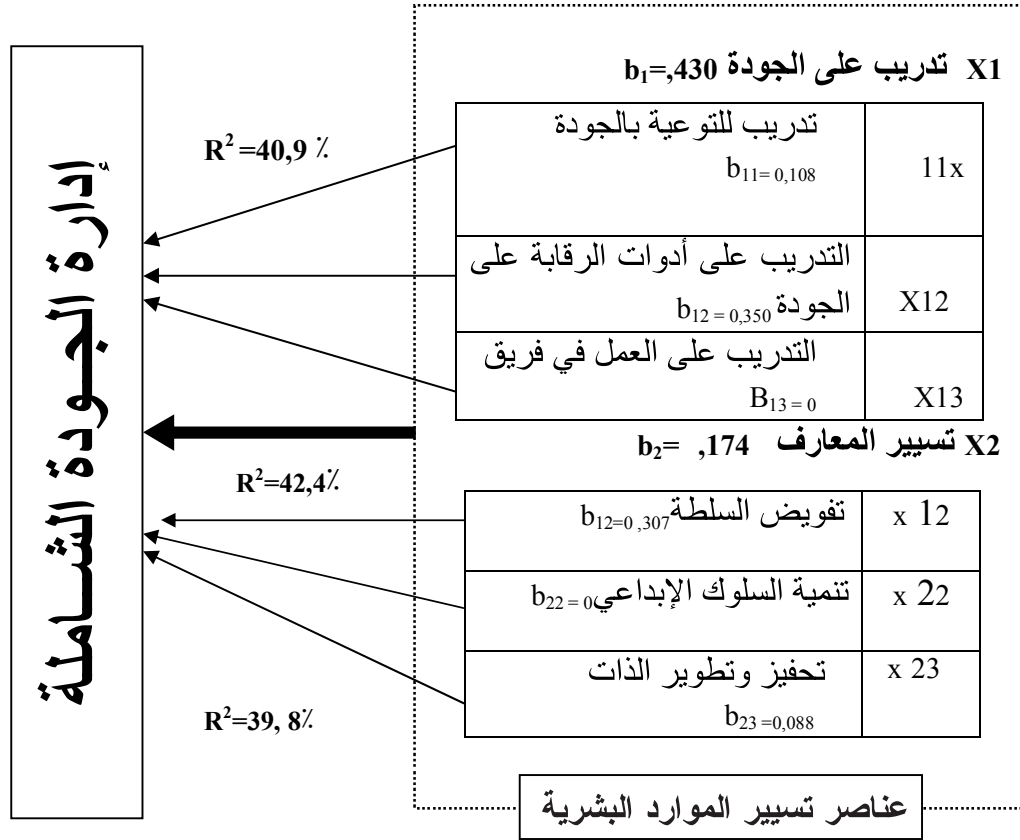
البيان		
X1 (تطبيق المعارف)	الحد الثابت	Y (ا ج ش)
0,385	2,537	قيمة المعامل
10,810	25,075	قيم اختبار t
,000	,000	المعنوية (sig)

التعليق:

تبين نتائج الاختبار السابقة :

أن متغير تسيير المعارف بأبعاده استطاع أن يفسر 37,5% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة مع استبعاد المتغيرات الأخرى التي لم تدخل الى النموذج 62,5%، وهي قوة تفسيرية متوسطة.
وأن تطبيق المعارف كان له تأثيرا هاما على إدارة الجودة الشاملة مقارنة ببعدي انشاء ونشر المعارف وهو احصائية حيث بلغ مستوى المعنوية له 0,000، وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية المختارة 0,05، ما يعني :- قبول الفرضية الفرعية الثالثة : ما يعني أن هناك تأثير ايجابي لتسيير المعارف على إدارة الجودة الشاملة حيث يظهر التأثير من خلال تطبيق المعارف وباستبعاد انشاء المعارف ونشرها.
ويبين الشكل الموالي نتائج اختبار فرضيات الاثر وذلك على النحو التالي:

شكل رقم 27 : نتائج اختبار فرضيات الاثر مدونة في نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

رابعا: اختبار فرضيات الفروق

2. الفرضية الرئيسية الثانية :

"لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل في درجة تسيير المعارف بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس ، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الاداري .
• ما دام أن بعضا من المتغيرات الديمغرافية تحمل متغير ذو مجموعتين مستقلتين (وهو في هذه الحالة يمثل متغير الجنس فقط) بخلاف باقي المتغيرات التي لها أكثر من مجموعتين مستقلتين فإن اختبار هذه الفرضية يكون كالتالي :

نجري اختبار T واختبار F ، الا أننا نكون أمام قيمتين لـ F.

حيث أن اختيار إحدى القيمتين يتوقف على اختبار تجانس المجموعتين لأنه : لاختبار T لعينيتين مستقلتين وغير متجانستين وغير متساويتين في الحجم نستخدم صيغة معينة لحساب قيمة F واختبار T لعينيتين مستقلتين وغير متساويتين في الحجم ومتجانستين نستخدم صيغة أخرى لحساب قيمة F .
واختبار التجانس هو اختبار فيشر (F).

- نقارن بين F المحسوبة و F الجدولية ، فإذا كانت F الجدولية < F المحسوبة (أو $\alpha > sig$) نقبل H_0 ، وهذا يعني أن المجموعتين متجانستين ، ومن ثم نحدد قيمة T المحسوبة لما تكون المجموعتين متجانستين.

- نقارن بين T المحسوبة و T الجدولية فإذا كان : T المحسوب > T الجدولي أو $\alpha > sig$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

* أما إذا كانت F الجدولية $F > F$ المحسوبة فهذا يعني أن المجموعتين غير متجانستين ، ومن ثم نحدد قيمة T المحسوبة لما تكون المجموعتين متجانستين.

- نقارن بين T المحسوبة و T الجدولية فإذا كان : T المحسوب $T > T$ الجدولي أو $(\alpha > sig)$ فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 يعني لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية.

• أما اذا كانت المتغيرات الديمغرافية تحمل أكثر من مجموعتين مستقلتين فإن اختبار هذا النوع من الفرضيات يكون كالتالي :

- نحسب F : F المحسوبة = التباين الأكبر ÷ التباين الأصغر .

- نحدد F الجدولية تحسب بالنظر إلى درجات الحرية الخاصة بالتباين الأكبر و درجات الحرية الخاصة بالتباين الأصغر .

وأن : درجات الحرية بين المجموعات = عدد المجموعات (الفئات) - 1 .

درجات الحرية داخل المجموعات = عدد الأفراد الكلي - عدد المجموعات .

- درجات الحرية الخاصة بالتباين الأكبر تظهر في بسط جدول الدلالة الإحصائية للنسبة الفائية

F (جدول) .

- درجات الحرية الخاصة بالتباين الأصغر تظهر في مقام جدول F .

فإذا كانت F المحسوبة $F > F$ الجدولية أو مستوى الدلالة المحسوب $sig < \alpha$ مستوى الدلالة المختار

نقبل H_0 اي لا توجد فروق ذات دلالة والعكس صحيح¹.

نشير فقط الى أننا سنسلك أقصر طريق وذلك من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية sig مع مستوى

الدلالة α

اولا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير

المعارف تعزى إلى الجنس" نستخدم اختبار T لعينيتين مستقلتين ، ونتائج ذلك محددة في الجدول أدناه .

جدول رقم 46: نتائج اختبار التجانس والفروق لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة في درجة

ممارسة تسيير المعارف تبعاً للجنس

اختبار t لتساوي المتوسطات		اختبار levene حول تساوي التباين		الفرضية	الابعاد
sig	t	sig	F		
,404	-,836	,118	2,472	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	انشاء المعارف
,463	-,742				
,680	-,413	,177	1,834	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	نشر المعارف
,712	-,373				
,306	-1,026	,002	,967	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	تطبيق المعارف
,308	-1,033				
,411	-,825	1,406	,237	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	تسيير المعارف
,458	-,751				

$\alpha = 0,05$

¹محمد داوود عثمان: اثر مخففات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك، اطروحة دكتوراه فلسفة ، تخصص مصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008، ص171

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

يرصد الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس واختبار الفروق حيث تشير :
- في اختبار التجانس الى أن $\text{sig} = 1,406$ وهي أكبر من $\alpha = 0,05$ ومن ثم نقبل H_0 أي المجموعتين متجانستين.

- في اختبار الفروق (قراءة النتائج تكون تبعا لنتائج اختبار التجانس) الى أن $\text{sig} = ,411$ وهي أكبر من $\alpha = 0,05$ ومن ثم نقبل H_0 أي لا توجد فروق ذات دلالة احصائية.
ثانيا: لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير سنوات الخبرة" تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova والجدول التالي يلخص نتائج اختبار هذه الفرضية .

جدول رقم 47 : نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير الخبرة .

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
انشاء المعارف	Inter-groupes	7,173	3	2,391	2,935	,035
	Intra-groupes	154,787	190	,815		
	Total	161,960	193			
نشر المعارف	Inter-groupes	8,122	3	2,707	3,031	,031
	Intra-groupes	169,715	190	,893		
	Total	177,837	193			
تطبيق المعارف	Inter-groupes	16,608	3	5,536	5,206	,002
	Intra-groupes	202,058	190	1,063		
	Total	218,665	193			
تسيير المعارف	Inter-groupes	10,164	3	3,388	4,294	,006
	Intra-groupes	149,919	190	,789		
	Total	160,083	193			

الخبرة $\alpha = 0,05$

يتضح من الجدول أعلاه بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى الى متغير الخبرة بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig} = ,006$) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = ,05$ والتي تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى كل بعد من أبعاد تسيير المعارف حيث أن قيم sig أقل من α ، ومن ثم كان لابد من البحث عن مصدر الفروق.

ملاحظة: ان معنى وجود فروق في درجة تسيير المعارف بين ذوي الخبرات الاقل والخبرات الاكبر أو بين فئات الخبرات المختلفة هو أن متوسط كل فئة يختلف عن متوسط الفئات الأخرى حتى وان كانت جميع المتوسطات متساوية ووجد هناك متوسط مختلف فالنتيجة نفسها أي هناك فروق.

هذا من جهة، من جهة أخرى لا بد من البحث عن مكان وجود الفروق بالتحديد : وعليه نتبع الخطوات التالية: 1.نجري اختبار التجانس أولا لتحديد الاختبار المناسب في هذه الحالة وهو دائما اختبار Levene

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

2.بعدها نبحت عن مصدر الفروقات تبعا لنتائج الخطوة أعلاه. حيث سنختار بين واحد من الاختبارين : اختبار LSD اذا كان هناك تجانس، أو اختبار Tamhane اذا كان هناك عدم تجانس. يشير الجدول أدناه الى نتائج اختبار التجانس:

جدول رقم 48: اختبار التجانس لمتغير تسيير المعارف وابعاده تبعا للخبرة

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
انشاء المعارف	1,419	3	190	,239
نشر المعارف	1,727	3	190	,163
تطبيق المعارف	2,863	3	190	,038
تسيير المعارف	2,344	3	190	,074

يلاحظ أن: - هناك تجانس في بعد انشاء المعارف وبعد نشر المعارف وفي متغير تسيير المعارف لأن قيم sig أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$. ومن ثم فإن الاختبار الذي سنستخدمه للكشف عن الفروق ذات الدلالة ومصدر هذه الفروق هو اختبار LSD. وسيكون العمل نفسه على بقية الفروض اللاحقة حالة تجانس بياناتها. - عدم تجانس في بعد تطبيق المعارف. ومن ثم فإن الاختبار الذي سنستخدمه للكشف عن الفروق ذات الدلالة ومصدر هذه الفروق هو اختبار Tamhane وسيكون العمل نفسه على بقية الفروض اللاحقة حالة عدم تجانس بياناتها.

يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD و Tamhane:

جدول رقم 49: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة انشاء ونشر وتسيير المعارف تبعا لمتغير الخبرة

	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 17 فأكثر
انشاء المعارف	أقل من 5 سنوات	2,48		,236	-,077	-,264
	من 5 إلى 10 سنوات	2,25	-,236		-,313	-,500*
	من 11 إلى 16 سنة	2,56	,077	,313		-,188
	من 17 فأكثر	2,75	,264	,500*	,188	
نشر المعارف	أقل من 5 سنوات	2,99		,183	-,182	-,334
	من 5 إلى 10 سنوات	2,81	-,183		-,366	-,517*
	من 11 إلى 16 سنة	3,17	,182	,366		-,151
	من 17 فأكثر	3,32	,334	,517*	,151	
تسيير المعارف	أقل من 5 سنوات	2,71		,268	-,112	-,326
	من 5 إلى 10 سنوات	2,44	-,268		-,380*	-,594*
	من 11 إلى 16 سنة	2,82	,112	,380*		-,214
	من 17 فأكثر	3,04	,326	,594*	,214	

جدول رقم 50: نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تطبيق المعارف تبعاً لمتغير الخبرة

	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 17 فأكثر
تطبيق المعارف	أقل من 5 سنوات	2,66		,384	-,077	-,380
	من 5 إلى 10 سنوات	2,28	-,384		-,461	-,764*
	من 11 إلى 16 سنة	2,74	,077	,461		-,303
	من 17 فأكثر	3,04	,380	,764*	,303	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

تدل اشارة (*) اسفل الجدول على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، حيث تم مراعاة شرط قبول الفرضية الصفرية H_0 وهو قيمة sig لما تكون أكبر من α والعكس صحيح: بالنسبة لمتغير تسيير المعارف : هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة بين 11 و 16 سنة قد كانت الفروق لصالح الفئة الثانية. أيضا هناك فروق ذات دلالة بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح هذه الفئة الاخيرة .

بالنسبة لبعث انشاء المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة انشاء المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الاخيرة.

بالنسبة لبعث نشر المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الاخيرة.

بالنسبة لبعث تطبيق المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الاخيرة.

ثالثا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :
 "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى الى متغير العمر" تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA . والجدول التالي يلخص نتائج الاختبار باستخدام هذا الأسلوب الإحصائي .

جدول رقم 51: نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد

تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة تعزى إلى متغير العمر .

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
انشاء المعارف	Inter-groupes	,456	4	,114	,133	,970
	Intra-groupes	161,504	189	,855		
	Total	161,960	193			
نشر المعارف	Inter-groupes	1,248	4	,312	,334	,855
	Intra-groupes	176,589	189	,934		
	Total	177,837	193			
تطبيق المعارف	Inter-groupes	1,505	4	,376	,327	,859
	Intra-groupes	217,160	189	1,149		
	Total	218,665	193			
تسيير المعارف	Inter-groupes	,393	4	,098	,116	,977
	Intra-groupes	159,690	189	,845		
	Total	160,083	193			

العمر $\alpha = 0,05$

يبرز الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير العمر بدليل قيمة الاحتمال (sig=,977) حيث جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى قبول فرضية العدم .

رابعاً: لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير

المعارف تعزى إلى متغير المستوى التعليمي" تظهر نتائج الجدول التالي :

جدول رقم 52 : نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
انشاء المعارف	Inter-groupes	9,466	3	3,155	3,932	,009
	Intra-groupes	152,494	190	,803		
	Total	161,960	193			
نشر المعارف	Inter-groupes	12,673	3	4,224	4,860	,003
	Intra-groupes	165,163	190	,869		
	Total	177,837	193			
تطبيق المعارف	Inter-groupes	18,874	3	6,291	5,983	,001
	Intra-groupes	199,791	190	1,052		
	Total	218,665	193			
تسيير المعارف	Inter-groupes	13,311	3	4,437	5,744	,001
	Intra-groupes	146,772	190	,772		
	Total	160,083	193			

المستوى التعليمي $\alpha = 0,05$

يتضح من الجدول أعلاه بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى الى متغير المستوى التعليمي دليل قيمة الاحتمال ($\text{sig} = ,001$) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) والتي تشير الى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة . نبحت عن مصدر الفروق. يشير الجدول أدناه الى نتائج اختبار التجانس:

جدول رقم 53 : اختبار التجانس لمتغير تسيير المعارف تبعاً للمستوى التعليمي

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
انشاء المعارف	,848	3	190	,469
نشر المعارف	1,219	3	190	,304
تطبيق المعارف	7,244	3	190	,000
تسيير المعارف	3,820	3	190	,011

يلاحظ أن:- هناك تجانس في بعد انشاء المعارف وبعد نشر المعارف لأن قيم sig أكبر من قيمة $\alpha = ,05$.
- عدم تجانس في بعد تطبيق المعارف ومتغير تسيير المعارف.
يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD و Tamhane:

جدول رقم 54: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة انشاء ونشر المعارف تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير/ البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
انشاء المعارف	إبتدائي	2,12		-,253	-,365	-,673*
	متوسط	2,37	,253		-,112	-,420*
	ثانوي	2,49	,365	,112		-,308
	جامعي	2,79	,673*	,420*	,308	
نشر المعارف	إبتدائي	2,59		-,321	-,534*	-,783*
	متوسط	2,91	,321		-,213	-,462*
	ثانوي	3,12	,534*	,213		-,249
	جامعي	3,37	,783*	,462*	,249	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

جدول رقم 55 : نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تطبيق المعارف وتسييرها تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير/البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
تطبيق المعارف	إبتدائي	2,06		-,420	-,686*	-,964*
	متوسط	2,48	,420		-,266	-,545*
	ثانوي	2,75	,686*	,266		-,278
	جامعي	3,02	,964*	,545*	,278	
تسيير المعارف	إبتدائي	2,26		-,331	-,528	-,807*
	متوسط	2,59	,331		-,197	-,475*
	ثانوي	2,78	,528	,197		-,278
	جامعي	3,06	,807*	,475*	,278	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

بالنسبة لمتغير تسيير المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي.

بالنسبة لبعد انشاء المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة انشاء المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

بالنسبة لبعث نشر المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين الفئة ذات المستوى الابتدائي والفئة ذات المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي.

بالنسبة لبعث تطبيق المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين الفئة ذات المستوى الابتدائي والفئة ذات المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي.

خامسا: لاختبار الفرضية الفرعية التي تشير بأنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى المستوى الإداري" تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، ونتائج استخدام هذا الاختبار تظهر في الجدول أدناه .

جدول رقم 56: نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد تسيير المعارف في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير المستوى الإداري

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
انشاء المعارف	Inter-groupes	26,033	2	13,017	18,291	,000
	Intra-groupes	135,927	191	,712		
	Total	161,960	193			
نشر المعارف	Inter-groupes	31,470	2	15,735	20,533	,000
	Intra-groupes	146,367	191	,766		
	Total	177,837	193			
تطبيق المعارف	Inter-groupes	52,777	2	26,388	30,383	,000
	Intra-groupes	165,888	191	,869		
	Total	218,665	193			
تسيير المعارف	Inter-groupes	35,778	2	17,889	27,487	,000
	Intra-groupes	124,305	191	,651		
	Total	160,083	193			

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير المستوى الإداري بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig}=,000$) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم. نبحت عن مصدر الفروق.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

تظهر نتائج التجانس في الجدول أدناه:

جدول رقم 57: اختبار التجانس لمتغير تسيير لمعارف وابعاده تبعا للمستوى الاداري

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
انشاء المعارف	3,615	2	191	,029
نشر المعارف	,366	2	191	,694
تطبيق المعارف	,926	2	191	,398
تسيير المعارف	,932	2	191	,395

يلاحظ أن: - هناك تجانس في بعد نشر المعارف وبعد تطبيق المعارف وفي متغير تسيير المعارف لأن قيم sig أكبر من قيمة $\alpha = 0,05$.

- عدم تجانس في بعد انشاء المعارف.

يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD و Tamhane:

جدول رقم 58 : نتائج اختبار SD للكشف عن الفروق الدالة في درجة نشر وتطبيق

وتسيير المعارف تبعا لمتغير المستوى الاداري

المتغير / البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	منفذ	عون تحكم	إطار
نشر المعارف	منفذ	2,65		-,711*	-,899*
	عون تحكم	3,36	,711*		-,188
	اطار	3,55	,899*	,188	
تطبيق المعارف	منفذ	2,12		-1,016*	-1,075*
	عون تحكم	3,14	1,016*		-,059
	اطار	3,19	1,075*	,059	
تسيير المعارف	منفذ	2,30		-,792*	-,929*
	عون تحكم	3,09	,792*		-,138
	اطار	3,23	,929*	,138	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

جدول رقم 59: نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة انشاء المعارف تبعا

لمتغير المستوى الاداري

المتغير / البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	منفذ	عون تحكم	إطار
انشاء المعارف	منفذ	2,12		-,649*	-,815*
	عون تحكم	2,77	,649*		-,166
	اطار	2,94	,815*	,166	

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

بالنسبة لمتغير تسيير المعارف هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى أعوان التحكم، وقد كانت الفروق لصالح مستوى أعوان التحكم، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى الاطارات وكانت الفروق لصالح مستوى الاطارات.

بالنسبة لبعدها المعارف هناك فروق ذات دلالة في درجة انشاء المعارف بين المنفذين والاطارات حيث كانت الفروق لصالح الاطارات وفروق أيضا ذات دلالة بين المنفذين وأعوان التحكم حيث ظهرت لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعدها نشر المعارف ظهرت فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى أعوان التحكم، وقد كانت الفروق لصالح مستوى أعوان التحكم، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى الاطارات وكانت الفروق لصالح مستوى الاطارات. بالنسبة لبعدها تطبيق المعارف هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين المنفذين والاطارات حيث كانت الفروق لصالح الاطارات وفروق أيضا ذات دلالة بين المنفذين وأعوان التحكم حيث ظهرت لصالح أعوان التحكم.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 فأقل في درجة ممارسة التمكين بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الاداري.

أولا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس" نستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين وكانت نتائج ذلك محددة في الجدول أدناه.

جدول رقم 60: نتائج اختبار التجانس والفروق لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى الجنس.

اختبار t لتساوي المتوسطات		اختبار levene حول تساوي التباين		الفرضية	الابعاد
sig	t	sig	F		
,307	-1,025	,006	7,758	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	تفويض السلطة
,262	-1,137				
,676	-,418	,907	,014	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	تنمية السلوك الابداعي
,687	-,407				
-,142	-1,474	,303	1,065	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	تحفيز الذات
,345	-,959				
,219	-1,234	,522	,412	فرضية تساوي التباين (تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين (عدم تجانس العينتين)	التمكين الاداري
,279	-1,099				

$$\alpha = 0,05$$

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

يرصد الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس واختبار الفروق حيث تشير :
- في اختبار التجانس الى أن $\text{sig} = 0,522$ وهي أكبر من $\alpha = 0,05$ ومن ثم نقبل H_0 أي المجموعتين متجانستين.

- في اختبار الفروق الى أن $\text{sig} = 0,219$ وهي أكبر من $\alpha = 0,05$ ومن ثم نقبل H_0 أي لا توجد فروق.
ثانيا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على ما يلي :
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير الخبرة" نستخدم اختبار T ونتائج ذلك محددة في الجدول أدناه.

جدول رقم 61: نتائج اختبار T لفحص دلالة الفروق في درجة ممارسة التمكين حيث تعزى هذه الفروق إلى الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تفويض السلطة	49,283	3	16,428	10,589	,000
Inter-groupes	294,758	190	1,551		
Intra-groupes	344,040	193			
Total					
تنمية السلوك الابداعي	7,369	3	2,456	2,333	,075
Inter-groupes	200,032	190	1,053		
Intra-groupes	207,401	193			
Total					
تحفيز وتطوير الذات	4,890	3	1,630	,929	,428
Inter-groupes	333,391	190	1,755		
Intra-groupes	338,281	193			
Total					
التمكين الاداري	15,461	3	5,154	5,359	,001
Inter-groupes	182,739	190	,962		
Intra-groupes	198,201	193			
Total					

الخبرة $\alpha = 0,05$

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التمكين تعزى الى متغير الخبرة بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig} = 0,001$) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ والتي تشير الى رفض فرضية العدم. والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى بعد تفويض السلطة فقط بخلاف بقية الابعاد. يتم البحث عن مصدر الفروق .
بعد اجراء اختبار التجانس خلصنا الى النتائج التالية:

جدول رقم 62: اختبار التجانس لمتغير التمكين وأبعاده تبعا لمستويات الخبرة

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
تفويض السلطة	16,310	3	190	,000
التمكين الاداري	1,346	3	190	,261

يلاحظ : - عدم تجانس في بعد تفويض السلطة.

- تجانس في متغير التمكين.

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD و Tamhane:

جدول رقم63: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التمكين تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 17 فأكثر
التمكين	أقل من 5 سنوات	3,15		,155	-,309	-,548*
	من 5 إلى 10 سنوات	3,00	-,155		-,463*	-,703*
	من 11 إلى 16 سنة	3,46	,309	,463*		-,240
	من 17 فأكثر	3,70	,548*	,703*	,240	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

جدول رقم64: نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تفويض السلطة تبعاً لمتغير الخبرة

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 17 فأكثر
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	3,04		,350	-,566	-,895*
	من 5 إلى 10 سنوات	2,69	-,350		-,916*	-1,245*
	من 11 إلى 16 سنة	3,61	,566	,916*		-,329
	من 17 فأكثر	3,94	,895*	1,245*	,329	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

بالنسبة لمتغير التمكين تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر وفروق أيضاً بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في مستوى ممارسة التمكين بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و 16 سنة، وقد كانت الفروق لصالح ذوي خبرة 11 إلى 16 سنة.

بالنسبة لبعده تفويض السلطة تظهر فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر وفروق أيضاً بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في مستوى تفويض السلطة بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و 16 سنة، وقد كانت الفروق لصالح ذوي خبرة 11 إلى 16 سنة.

ثالثاً: لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى متغير العمر نستخدم تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يوضح نتائج استخدام هذا الاختبار.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 65 : نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التمكين في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير العمر.

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تفويض السلطة					
Inter-groupes	20,088	4	5,022	2,930	,022
Intra-groupes	323,952	189	1,714		
Total	344,040	193			
تنمية السلوك الابداعي					
Inter-groupes	1,481	4	,370	,340	,851
Intra-groupes	205,921	189	1,090		
Total	207,401	193			
تحفيز وتطوير الذات					
Inter-groupes	,882	4	,220	,123	,974
Intra-groupes	337,399	189	1,785		
Total	338,281	193			
التمكين الاداري					
Inter-groupes	2,436	4	,609	,588	,672
Intra-groupes	195,765	189	1,036		
Total	198,201	193			

العمر $\alpha = 0,05$

يبرز الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى متغير العمر بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig}=,672$) حيث جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى قبول فرضية العدم.

رابعاً : لاختبار الفرضية الفرعية التي تتناول العبارة التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى المستوى التعليمي استخدم تحليل التباين الأحادي ، وكانت نتائج استخدامه على النحو التالي حسب مضمون الجدول أدناه :

جدول رقم 66 : نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التمكين في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى المستوى التعليمي .

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تفويض السلطة					
Inter-groupes	69,946	3	23,315	16,162	,000
Intra-groupes	274,094	190	1,443		
Total	344,040	193			
تنمية السلوك الابداعي					
Inter-groupes	13,000	3	4,333	4,235	,006
Intra-groupes	194,402	190	1,023		
Total	207,401	193			
تحفيز وتطوير الذات					
Inter-groupes	11,872	3	3,957	2,304	,078
Intra-groupes	326,408	190	1,718		
Total	338,281	193			
التمكين الاداري					
Inter-groupes	25,561	3	8,520	9,377	,000
Intra-groupes	172,640	190	,909		
Total	198,201	193			

المستوى التعليمي $\alpha = 0,05$

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التمكين تعزى الى متغير المستوى التعليمي بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig}=,000$) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير الى رفض فرضية العدم. والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى بعد تفويض السلطة وتنمية السلوك الابداعي فقط. نبحت عن مصدر الفروق. بعد اجراء اختبار التجانس خلصنا الى النتائج التالية:

جدول رقم 67: اختبار التجانس لمتغير التمكين تبعا للمستوى التعليمي

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
تفويض السلطة	18,667	3	190	,000
تنمية السلوك الابداعي	1,896	3	190	,132
التمكين الاداري	2,330	3	190	,076

يظهر من الجدول :- أن هناك تجانس في بعد تنمية السلوك الابداعي ومتغير التمكين.
- عدم تجانس في بعد تفويض السلطة.

يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD و Tamhane:

جدول رقم 68: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة تنمية السلوك الابداعي والتمكين تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير/ البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
تنمية السلوك الابداعي	إبتدائي	2,77		-,321	-,727*	-,712*
	متوسط	3,09	,321		-,405*	-,390*
	ثانوي	3,50	,727*	,405*		,015
	جامعي	3,48	,712*	,390*	-,015	
التمكين	إبتدائي	2,61		-,486*	-,859*	-1,105*
	متوسط	3,10	,486*		-,373*	-,619*
	ثانوي	3,47	,859*	,373*		-,246
	جامعي	3,72	1,105*	,619*	,246	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من ,05.

جدول رقم 69: نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تفويض السلطة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير/ البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
تفويض السلطة	إبتدائي	2,19		-,715	-1,343*	-1,797*
	متوسط	2,90	,715		-,628	-1,081*
	ثانوي	3,53	1,343*	,628		-,454
	جامعي	3,98	1,797*	1,081*	,454	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من ,05.

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

بالنسبة لمتغير التمكين تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضا ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وفروق بين الفئة متوسطة التعليم والفئة ثانوية التعليم وكانت الفئه ذات المستوى الثانوي.

بالنسبة لبعد تفويض السلطة سجلت فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضا ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين ذوي المستوى الابتدائي وذوي المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح ذوي المستوى الثانوي.

بالنسبة لبعد تنمية السلوك الابداعي سجلت فروق ذات دلالة في درجة تنمية السلوك الابداعي بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضا ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة تنمية السلوك الابداعي بين فئة المبتدئين والفئة ذات المستوى الثانوي وفروق بين الفئة متوسطة التعليم والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الثانوي.

خامسا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل بين متوسطات إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى المستوى الإداري تم استخدام تحليل التباين الأحادي ، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم 70 : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في أبعاد التمكين في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى المستوى الإداري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
تفويض السلطة					
Inter-groupes	98,599	2	49,299	38,364	,000
Intra-groupes	245,442	191	1,285		
Total	344,040	193			
تنمية السلوك الابداعي					
Inter-groupes	35,927	2	17,963	20,009	,000
Intra-groupes	171,475	191	,898		
Total	207,401	193			
تحفيز وتطوير الذات					
Inter-groupes	25,181	2	12,591	7,681	,001
Intra-groupes	313,100	191	1,639		
Total	338,281	193			
التمكين الإداري					
Inter-groupes	48,551	2	24,275	30,983	,000
Intra-groupes	149,650	191	,784		
Total	198,201	193			

المستوى الإداري

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التمكين تعزى الى متغير المستوى الاداري بدليل قيمة الاحتمال (sig=,000) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = ,05$ والتي تشير الى رفض فرضية العدم. والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى جميع ابعاد التمكين. نبحث عن مصدر الفروق.

بعد اختبار التجانس خلصنا الى النتائج التالية:

جدول رقم 71: اختبار التجانس لمتغير التمكين تبعا للمستوى الاداري

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
تفويض السلطة	31,065	2	191	,000
تنمية السلوك الابداعي	,548	2	191	,579
تحفيز وتطوير الذات	1,607	2	191	,203
التمكين الاداري	,518	2	191	,596

يلاحظ وجود: - تجانس في بعد تنمية السلوك الابداعي وبعد تحفيز الذات ومتغير التمكين.

- عدم تجانس في بعد تفويض السلطة.

يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD و Tamhane:

جدول رقم 72: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة تنمية السلوك الابداعي وتحفيز الذات والتمكين تبعا لمتغير المستوى الاداري

إطار	عون تحكم	منفذ	المتوسط الحسابي	المقارنات	المتغير / البعد
- ,939*	- ,785*		2,82	منفذ	تنمية السلوك الابداعي
- ,154	,785*		3,61	عون تحكم	
	,154	,939*	3,76	إطار	
- ,838*	- ,585*		3,03	منفذ	تحفيز وتطوير الذات
- ,253	,585*		3,61	عون تحكم	
	,253	,838*	3,87	إطار	
-1,103*	- ,900*		2,80	منفذ	التمكين الاداري
- ,203	,900*		3,70	عون تحكم	
	,203	1,103*	3,90	إطار	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من ,05.

جدول رقم 73: نتائج اختبار Tamhane للكشف عن الفروق الدالة في درجة تفويض السلطة تبعا

لمتغير المستوى الاداري

إطار	عون تحكم	منفذ	المتوسط الحسابي	المقارنات	المتغير / البعد
-1,531*	-1,328*		2,54	منفذ	تفويض السلطة
- ,202		1,328*	3,87	عون تحكم	
	,202	1,531*	4,07	إطار	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من ,05.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

بالنسبة لمتغير التمكين تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعد تفويض السلطة تظهر فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعد تنمية السلوك الابداعي تظهر فروق ذات دلالة في درجة تنمية السلوك الابداعي بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعد تحفيز الذات تظهر فروق ذات دلالة في درجة تحفيز الذات بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المتفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية : الجنس، الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الاداري.

أولا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بمؤسسات الطحن محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس " نستخدم اختبار T لعينيتين مستقلتين، وكانت نتائج الاستخدام بحسب الجدول أدناه .

جدول رقم 74 : نتائج اختبارالتجانس والفروق لفحص مدى وجود فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب تعزى إلى متغير الجنس

اختبار t لتساوي المتوسطات		اختبار levene حول تساوي التباين		الفرضية	الابعاد
sig	t	sig	F		
,147	-1,457	1,731	,190	فرضية تساوي التباين(تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين(عدم تجانس العينتين)	تدريب للتوعية بالجودة
,091	-1,724				
,077	-1,781	1,081	,300	فرضية تساوي التباين(تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين(عدم تجانس العينتين)	تدريب على رقابة الجودة
,064	-1,900				
,808	-,243	,000	,983	فرضية تساوي التباين(تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين(عدم تجانس العينتين)	تدريب على العمل في فريق
,815	-,236				
,195	-1,301	,362	,548	فرضية تساوي التباين(تجانس العينتين) فرضية عدم تساوي التباين(عدم تجانس العينتين)	التدريب على الجودة
,192	-1,327				

$$0,05 = \alpha$$

يرصد الجدول أعلاه نتائج اختبار التجانس واختبار الفروق حيث تشير :

- في اختبار التجانس الى أن $\text{sig} = ,362$ وهي أكبر من $\alpha = ,05$ ومن ثم نقبل H_0 أي المجموعتين متجانستين.

- في اختبار الفروق الى أن $\text{sig} = ,195$ وهي أكبر من $\alpha = ,05$ ومن ثم نقبل H_0 أي لا توجد فروق.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

ثانيا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب بالمؤسسات محل الدراسة حسب آراء العينة المبحوثة تعزى إلى الخبرة نستخدم اختبار T ، وبعد الاستخدام تحصلنا على النتائج في الجدول أدناه .

جدول رقم 75 : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في أبعاد التدريب على الجودة في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى الخبرة

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
توعية على الجودة	Inter-groupes	8,111	3	2,704	2,880	,037
	Intra-groupes	178,396	190	,939		
	Total	186,508	193			
تدريب على رقابة الجودة	Inter-groupes	9,225	3	3,075	2,150	,095
	Intra-groupes	271,806	190	1,431		
	Total	281,031	193			
تدريب على العمل في فريق	Inter-groupes	17,082	3	5,694	4,214	,007
	Intra-groupes	256,711	190	1,351		
	Total	273,793	193			
تدريب على الجودة	Inter-groupes	10,805	3	3,602	3,839	,011
	Intra-groupes	178,244	190	,938		
	Total	189,049	193			

الخبرة

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير الخبرة بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig}=,011$) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم. والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى جميع أبعاد التدريب على الجودة ما عدا بعد التدريب على رقابة الجودة. نبحث عن مصدر الفروق. يظهر الجدول نتائج اختبار التجانس:

جدول رقم 76: اختبار التجانس لمتغير التدريب على الجودة تبعا للخبرة

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
توعية على الجودة	1,628	3	190	,184
تدريب على العمل في فريق	,925	3	190	,430
تدريب على الجودة	,427	3	190	,734

يتضح أن هناك: تجانس في جميع أبعاد متغير التدريب على الجودة الظاهرة بالجدول أعلاه. يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار LSD :

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم77: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التدريب على الجودة والتدريب للتوعية بالجودة والتدريب على العمل في فريق تبعا لمتغير الخبرة

البعء/ المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	من 17 فأكثر
توعية على الجودة	أقل من 5 سنوات	3,29		,362	,094	-,158
	من 5 إلى 10 سنوات	2,93	-,362		-,268	-,520*
	من 11 إلى 16 سنة	3,19	-,094	,268		-,252
	من 17 فأكثر	3,45	,158	,520*	,252	
تدريب على العمل في فريق	أقل من 5 سنوات	2,55		,372	-,144	-,391
	من 5 إلى 10 سنوات	2,18	-,372		-,516*	-,763*
	من 11 إلى 16 سنة	2,69	,144	,516*		-,247
	من 17 فأكثر	2,94	,391	,763*	,247	
تدريب على الجودة	أقل من 5 سنوات	2,84		,306	-,054	-,313
	من 5 إلى 10 سنوات	2,53	-,306		-,360	-,618*
	من 11 إلى 16 سنة	2,89	,054	,360		-,259
	من 17 فأكثر	3,15	,313	,618*	,259	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

بالنسبة لمتغير التدريب على الجودة: تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر.

بالنسبة لبعء تدريب للتوعية بالجودة تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف الى التوعية بالجودة بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر.

بالنسبة لبعء تدريب على العمل في فريق تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و 16 سنة، وقد كانت الفروق لصالح ذوي خبرة تتراوح بين 11 و 16 سنة.

ثالثا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تتناول العبارة التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل بين متوسطات إجابات أفراد العينة المبحوثة في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير العمر نستخدم تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يوضح نتائج استخدام هذا الاختبار .

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 78 : نتائج استخدام ANOVA لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التدريب في المؤسسات محل الدراسة حسب مستوى أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى متغير العمر .

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes توعية على الجودة	,913	4	,228	,232	,920
Intra-groupes	185,595	189	,982		
Total	186,508	193			
Inter-groupes تدريب على رقابة الجودة	6,283	4	1,571	1,080	,367
Intra-groupes	274,748	189	1,454		
Total	281,031	193			
Inter-groupes تدريب على العمل في فريق	4,728	4	1,182	,830	,507
Intra-groupes	269,064	189	1,424		
Total	273,793	193			
Inter-groupes تدريب على الجودة	2,216	4	,554	,560	,692
Intra-groupes	186,833	189	,989		
Total	189,049	193			

العمر

يبرز الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير العمر بدليل قيمة الاحتمال ($\text{sig}=,692$) حيث جاءت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى قبول فرضية العدم.

رابعاً : لاختبار الفرضية الفرعية التي تتناول العبارة التالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب

على الجودة بمؤسسات الطحن محل الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي" استخدم تحليل التباين الأحادي ، وكانت نتائج استخدامه على النحو التالي حسب مضمون الجدول أدناه :

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 79 : نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التدريب في المؤسسات محل الدراسة حسب آراء أفراد العينة المبحوثة تعزى إلى المستوى التعليمي .

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
توعية على الجودة	23,047	3	7,682	8,930	,000
Inter-groupes					
Intra-groupes	163,460	190	,860		
Total	186,508	193			
تدريب على رقابة الجودة	37,198	3	12,399	9,662	,000
Inter-groupes					
Intra-groupes	243,833	190	1,283		
Total	281,031	193			
تدريب على العمل في فريق	14,178	3	4,726	3,459	,017
Inter-groupes					
Intra-groupes	259,615	190	1,366		
Total	273,793	193			
تدريب على الجودة	23,593	3	7,864	9,031	,000
Inter-groupes					
Intra-groupes	165,456	190	,871		
Total	189,049	193			

المستوى التعليمي

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي بدليل قيمة الاحتمال (sig=,000) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم. والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى جميع أبعاد التدريب على الجودة. نبحت عن مصدر الفروق. يظهر الجدول نتائج اختبار التجانس:

جدول رقم 80: اختبار التجانس لمتغير التدريب على الجودة تبعا للمستوى التعليمي.

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
توعية على الجودة	1,263	3	190	,288
تدريب على العمل في فريق	1,418	3	190	,239
تدريب على الجودة	2,239	3	190	,085
تدريب على رقابة الجودة	2,289	3	190	,080

يظهر الجدول أن هناك تجانس في جميع أبعاد التدريب على الجودة تبعا للمستوى التعليمي. يشير الجدول الموالي إلى نتائج اختبار LSD:

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

جدول رقم 81: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التدريب على الجودة وأبعاده تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المتغير/ البعد	المقارنات	المتوسط الحسابي	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
توعية على الجودة	إبتدائي	2,63		-,355	-,612*	-1,027*
	متوسط	2,99	,355		-,257	-,672*
	ثانوي	3,25	,612*	,257		-,415*
	جامعي	3,66	1,027*	,672*	,415*	
تدريب على العمل في فريق	إبتدائي	1,98		-,476	-,658*	-,875*
	متوسط	2,46	,476		-,181	-,398
	ثانوي	2,64	,658*	,181		-,217
	جامعي	2,85	,875*	,398	,217	
تدريب على رقابة الجودة	إبتدائي	1,93		-,613*	-,827*	-1,381*
	متوسط	2,54	,613*		-,214	-,769*
	ثانوي	2,76	,827*	,214		-,554*
	جامعي	3,31	1,381*	,769*	,554*	
تدريب على الجودة	إبتدائي	2,18		-,481*	-,699*	-1,094*
	متوسط	2,66	,481*		-,218	-,613*
	ثانوي	2,88	,699*	,218		-,395*
	جامعي	3,27	1,094*	,613*	,395*	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

بالنسبة لمتغير التدريب على الجودة سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية و فروق أيضاً بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي وكانت الفروق جميعها لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم، وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي، وفروق أيضاً بين الفئة ثانوية التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي.

بالنسبة لبعث التدريب الهادف الى التوعية بالجودة سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف الى التوعية بالجودة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية و فروق أيضاً بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي، وكانت الفروق جميعها لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف الى التوعية بالجودة بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي، وفروق أيضاً بين الفئة ثانوية التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي.

الفصل الخامس.....الاطار التطبيقي للدراسة

بالنسبة لبعث التدريب على العمل في فريق سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين فئة المبتدئين والفئة ذات المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الثانوي.

بالنسبة لبعث التدريب على رقابة الجودة سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على رقابة الجودة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضا ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية و فروق أيضا بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي، وكانت الفروق جميعها لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على رقابة الجودة بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي، وفروق أيضا بين الفئة ثانوية التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي.

خامسا : لاختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى المستوى الإداري " تم استخدام تحليل التباين الأحادي. والجدول التالي يلخص نتائج

اختبار هذه الفرضية :

جدول رقم 82: نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في تطبيق أبعاد التدريب حسب المستوى الإداري

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	31,310	2	15,655	19,266	,000
Intra-groupes	155,198	191	,813		
Total	186,508	193			
Inter-groupes	52,980	2	26,490	22,186	,000
Intra-groupes	228,051	191	1,194		
Total	281,031	193			
Inter-groupes	33,944	2	16,972	13,516	,000
Intra-groupes	239,848	191	1,256		
Total	273,793	193			
Inter-groupes	37,525	2	18,763	23,651	,000
Intra-groupes	151,524	191	,793		
Total	189,049	193			

المستوى الإداري

يبرز الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير المستوى الإداري بدليل قيمة الاحتمال (sig=,000) حيث جاءت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = ,05$) والتي تشير إلى رفض فرضية العدم. والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى جميع أبعاد التدريب على الجودة. نبحث عن مصدر الفروق.

الفصل الخامس.....الإطار التطبيقي للدراسة

يظهر الجدول نتائج اختبار التجانس:

جدول رقم 83 : اختبار التجانس لمتغير التدريب على الجودة تبعا للمستوى الإداري.

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
توعية على الجودة	,208	2	191	,813
تدريب على العمل في فريق	,140	2	191	,869
تدريب على الجودة	,168	2	191	,845
تدريب على رقابة الجودة	,151	2	191	,860

يظهر الجدول أن هناك تجانس في جميع أبعاد التدريب على الجودة تبعا للمستوى الإداري. يشير الجدول الموالي الى نتائج اختبار LSD :

جدول رقم 84: نتائج اختبار LSD للكشف عن الفروق الدالة في درجة التدريب على الجودة وأبعاده تبعا لمتغير المستوى الإداري .

إطار	عون تحكم	منفذ	المتوسط الحسابي	المقارنات	المتغير/ البعد
- ,954*	- ,618*		2,81	منفذ	توعية على الجودة
- ,335	,618*		3,42	عون تحكم	
	,335	,954*	3,76	إطار	
- ,705*	- ,919*		2,14	منفذ	تدريب على العمل في فريق
,214	,919*		3,06	عون تحكم	
- ,214	,705*		2,84	إطار	
-1,108*	- ,988*		2,21	منفذ	تدريب على رقابة الجودة
- ,120	,988*		3,20	عون تحكم	
	,120	1,108*	3,32	إطار	
- ,922*	- ,842*		2,38	منفذ	تدريب على الجودة
- ,081	,842*		3,23	عون تحكم	
	,081	,922*	3,31	إطار	

*الفروق ذات دلالة عند مستوى معنوية يساوي أو أقل من 0,05.

بالنسبة لمتغير التدريب على الجودة:تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعث تدريب للتوعية بالجودة : تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف الى التوعية بالجودة بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعث تدريب على العمل في فريق:تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

بالنسبة لبعث تدريب على رقابة الجودة تظهر فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على رقابة الجودة بين فئة المنفذين وفئة الاطارات حيث جاءت الفروق لصالح الاطارات، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

الفصل السادس

نتائج الدراسة، الاقتراحات والتوصيات

ضمت الأطروحة عدد من التساؤلات ترتبط بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولقد كان ذلك هدفا حاولت الباحثة تحقيقه مركزة على الجانب اللين في إدارة الجودة الشاملة soft TQM وهو بالتحديد تسيير الموارد البشرية الهدف الأخر الذي سعت الباحثة للوصول إليه .

تحديدا فان الدراسة تمحورت حول إيجاد العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تشكل أساسا مهما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة أثر هذه العناصر في إدارة الجودة الشاملة، واختارت لذلك المطاحن الكبرى للجنوب GMS-أوماش-، الشركة الفرعية مطاحن الأوراس -باتنة-، مطاحن الزيبان-القطرة- كمجموعة واحدة تشكل محلا للدراسة لتصاغ بذلك إشكالية الدراسة في تساؤل حول العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ومن اجل الوصول إلى إجابة لهذا التساؤل تم طرح جملة من الأسئلة:

1. عن درجة ممارسة هذه العناصر لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة .

2. عن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطحن محل الدراسة .

3. عما إذا كان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتأثر بدرجة ممارسة هذه العناصر؟

وعليه فان الدراسة هدفت إلى :

1. التعرف على العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال دراسة تأثيرها على إدارة الجودة الشاملة.

2. التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطحن محل الدراسة.

3. محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس العوامل الحاسمة في تسيير الموارد البشرية والمساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

4. اختبار علاقة الأثر بين العناصر المطلوبة في تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

5. تقديم التوصيات التي تسهم في تحسين مستوى الاستثمار في العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية لتحقيق دورها في إيجاد وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات طحن القمح وإنتاج السميد ومشتقاته.

ولقد ضمت الأطروحة، بغرض الوصول إلى إجابة على التساؤل، خمس فصول اعتبر الأول كفصل تمهيدي شكل الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني والثالث فركّزا على متغيري الدراسة الرئيسيين وهما تسيير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة؛ حيث تم التركيز في المتغير الأول على مفهومه، أهم ممارساته وهي التخطيط، التوظيف، التكوين وتسيير المعارف بصفته الممارسة الحديثة في تسيير الموارد البشرية وتسيير المهارات بكونه الممارسة الحديثة والتميزة بل والمتطورة على تسيير

المعارف بالنظر إلى تطور المقاربة المبنية على الموارد، بعد ذلك توجه التركيز نحو اثر تحولات المحيط، منها اقتصاد المعارف وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعولمة، على وظيفة الموارد البشرية والمهام الجديدة بالوظيفة.

هذا عن متغير تسيير الموارد البشرية أما متغير إدارة الجودة الشاملة فكان لا بد من الوقوف عند مفهومها لذلك تم تخصيص مبحث لذلك، لكن بعد أن تم الوقوف عند موضوع الإدارة وهو الجودة ، بعد ذلك ولأن موضوع الدراسة يتعلق بالجانب العملي لإدارة الجودة الشاملة لا على الجانب المفاهيمي فقد أفردنا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مبحثا خاص به ، ومن أجل إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة خصصنا لذلك مبحثا تناول دورها في تحقيق الميزة التنافسية بل وفي استمراريتها بربط ذلك مع المقاربة المبنية على الموارد، أما الفصل الرابع فخصص لإبراز الدور الحاسم لتسيير الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بالتركيز على ثلاث عوامل أساسية استمدت من واقع نتائج الدراسات السابقة وهي تسيير المعارف، التمكين والتدريب على الجودة، أضفنا إلى ذلك تقييم الأداء والتعويضات بصفاتها أيضا ممارسات حاسمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وعلى غرار الإطار النظري خصصت الباحثة للأطروحة فصلا خامسا للدراسة التطبيقية وبموجبه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات في ضوء ذلك.

أولاً: نتائج الدراسة

بالنسبة لأسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما درجة التمكين لدى العاملين في المؤسسات عينة الدراسة؟

أشرت النتائج على وجود درجة متوسطة من التمكين بالمؤسسات محل الدراسة، وأن بعد تحفيز الذات حصل على المرتبة الأولى في حين حصل بعد تفويض السلطة على المرتبة الأخيرة .

■ **التمكين :** ظهر التمكين ممارساً بدرجة متوسطة وأن أبرز مظاهره هو تحفيز الذات حيث ظهر ممارساً بشكل عال وأن مظاهره تجلت من خلال إثارة الحماس في نفوس العاملين، غير أن عملية إشراكهم في اختيار كيفية تقييم الأداء والتي من شأنها تحفيز ذاتهم لانجاز الأداء المطلوب متوسطة وتكاد تكون قليلة. إن تحفيز الذات يعد مقوما مهما لانجاز خاصة الأعمال الصعبة والهامة، وهي تعد ثقيلة عند القيام بها خاصة بالنسبة لغير المحفزين ذاتياً مما سيجعل الأمر صعباً عليهم في التغلب على التحديات التي ستواجههم لا محالة خاصة وأن المحيط في قلب مستمر، وأن المؤشرات كلها تدل على أن بقاء المؤسسات واستمراريتها مستقبلاً سيكون مرهوناً بمدى توفرها على موارد بشرية مؤهلة ومحفزة ذاتياً للعمل قدماً باستمرار في مواجهة تحديات البقاء والاستمرارية، وإذا تعود هؤلاء على هذا النمط من السلوك فإن المؤسسة ستنزع وجودها في المستقبل وهي إشارة لثق ناقوس الخطر على زوالها.

وعن تنمية السلوك الإبداعي، ظهر في المرتبة الموالية لتحفيز الذات ، وبينت النتائج على أنه لا يظهر بشكل جلي حيث يبرز من خلال حرص بعض الرؤساء على أن يتعلم مرؤوسوهم من الأخطاء وتشجيعهم على الاقتداء بسلوكات العاملين المتميزين وبتشجيع متوسط على المبادرة لتقديم طرق جديدة في العمل بالعمل على توفير الجو المشجع على تقديم أفكار جديدة وبشكل أقل من خلال توفير الدعم المادي لتطبيق أفكار جديدة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود نظام لتشجيع المبادرات والداعم لجهود المبدعين، التقيد بالأنماط السلوكية السائدة لدى العمال، كما أن المحيط الذي يعمل فيه العمال هو محيط يمتاز بالتشدد والنفذ وعدم إفساح الحرية للتعبير عن الرأي الشخصي.

أما ما يتعلق بتفويض السلطة فقد احتل المرتبة الأخيرة ظهر بدوره من خلال تصريح القلة قليلة من أفراد العينة والتي أكدت على ثقة الرؤساء في قدرة مرؤوسيههم على انجاز المهام المفوضة وفي نزاهتهم في أدائها، وهذا أمر طبيعي خاصة وأن هناك من المرؤوسين من هم ذوي كفاءة بل ويكونون أكثر من الرؤساء أنفسهم لكنها ليست مطلقة، إن الذي يبرز بالفعل عن التفويض الحقيقي للسلطة هو التفويض الكتابي إذ يمارس بشكل متوسط لكن فئة قليلة من أشارت إلى ذلك مثلها مثل سلوكات معينة مثل تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وإتاحة الحرية بشكل واسع في اتخاذ القرار. تحميل المسؤولية موجودة بدورها وبشكل متوسط وأن من أشار إلى ذلك هم فئة قليلة يعني ذلك أن المظاهر الحقيقية للتمكين غير ممارسة بشكل كبير لأن الغرض منه حقيقة هو تنمية روح المسؤولية لدى الموظفين من خلال تفويض السلطة وتحمل مسؤولية ذلك ، وتعزو الباحثة ذلك إلى العوامل التالية: كون قوانين الشركة لا تشجع على تفويض السلطات الهادف إلى تمكين العاملين حيث يسأل الرئيس عن أي مشاكل حتى إذا كان السبب فيها هم مرؤوسوه، كما أن ترسخ بعض القناعات غير الايجابية في أذهان الرؤساء حول ضعف كفاءة مرؤوسيههم وتخوفهم من خسارة الامتيازات التي يتمتعون بها كلها أسباب كافية

لتجنب تفويض السلطة لغرض تمكين العاملين كما قد يعزو ذلك إلى كون إن تكريس مفاهيم التمكين لازال حديث العهد لدى غالبية الرؤساء بسبب المركزية وقلة الصلاحيات الممنوحة لهم واقتصارها على التصويت الشكلي خلال الاجتماعات دون المشاركة الفعلية في القرارات رغم أن الشركات محل الدراسة العمومية منها تعتبر مستقلة عن الشركة الأم.

السؤال الثاني : ما درجة ممارسة التدريب على الجودة لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة؟

أشرت النتائج على وجود درجة متوسطة من التدريب على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة، وقد احتل بعد التدريب للتوعية بالجودة المرتبة الأولى ، في حين حصل بعد التدريب على العمل في فريق على المرتبة الأخيرة .

■ **التدريب على الجودة :** يمارس مسيرو الموارد البشرية التدريب على الجودة لكن بدرجة متوسطة وأن أبرز مظاهره ما تعلق بالتدريب الهادف إلى التوعية بالجودة حيث ظهر موجود بدرجة متوسطة وأنه تجلى خاصة في جانب كفاءات التعامل الفعال مع الزبائن خاصة من جهة الشريحة التي تعاملها مباشر مع الزبائن باعتباره ركنا مهما في موضوع الجودة غير أن كل ما يتعلق بمفهوم الجودة من تكاليفها، أسباب أهميتها، خصائصها قد احتلت المراتب الموالية، وأن العملية ككل لم تكن مقصودة ولا منظمة. أما ما تعلق بالتدريب على العمل في فريق فهو ممارس بدرجة متوسطة وباقرار من القلة القليلة لأفراد العينة، والتدريب على رقابة الجودة هو بدوره موجود لكن بدرجة متوسطة و قد تجلى أكثر في عملية الرقابة البعدية، وأنها تمارس فقط في بداية العمل عندما يكون العامل جديدا خاصة وأن الأعمال ذات طبيعة روتينية.

السؤال الثالث : ما درجة ممارسة تسيير المعارف لدى مسيري الموارد البشرية في مؤسسات الطحن محل الدراسة؟

دللت النتائج على وجود تسيير للمعارف بدرجة متوسطة بالمؤسسات محل الدراسة ، وان بعد نشر المعارف قد حصل على المرتبة الأولى ، في حين حصل بعد إنشاء المعارف على المرتبة الأخيرة .

■ **تسيير المعارف :** يمارس بدرجة متوسطة وأن أبرز مظاهره هو نشر المعارف حيث يمارس من خلال تشجيع الرؤساء للعمل الجماعي ومن خلال عملهم بالمصلحة العامة ولو أنها ليست بعملية مقصودة يقصد من ورائها نشر المعارف .حيث أنه قلما يستخدم الرؤساء الحوافز المعنوية تشجيعا للأفراد على نشر المعارف ويحرصون على توفير فرص للحوار بين زملاء العمل يهدفون من ورائها إلى تبادل الأفكار ويولون اهتماما بإيصال الفكرة المناسبة إلى الشخص المناسب، ونعتقد أن عملية نشر المعارف تتعلق فقط بالمعارف الموجودة ذلك أن عملية إنشاء المعارف قد احتلت المرتبة الأخيرة في ترتيب عمليات تسيير المعارف، وأن توظيف تلك المعارف كان بدرجة متوسطة حيث تجلى في تحسين طرق العمل حسب تصريحات أفراد العينة وهو ما ظهر خاصة في الشركات العمومية التابعة لمجمع رياض سطيف ورياض قسنطينة.

السؤال الرابع : ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة؟

دللت النتائج على أنه ممارس بدرجة عالية، وأن المؤشر الدال على بعد التركيز على الزبون قد نال أعلى درجة ، بالنظر إلى بعدي العمل الجماعي والتحسين المستمر، لاسيما التحسين المستمر الذي احتل المرتبة الأخيرة في الترتيب .

■ **إدارة الجودة الشاملة:** ظهر هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية إلا أن ابرز مظاهره ما يتعلق بالتركيز على العملاء؛ حيث تولى هذه الشريحة أهمية كبيرة تحرص الشركات هنا على تحقيق حاجات زبائننا بدرجة كبيرة، وهذا الأمر مهم عند أي شركة تهدف إلى الاستمرارية في السوق . ورغم وجود حرص كبير للشركة على الإنصات جيدا لما يقوله زبائننا إلا أن من يبدي ذلك وبشكل مقصود هم شريحة فقط من العمال وهم من لديهم تعامل مباشر مع الزبائن الخارجيين حيث تعتبر بقية أفراد العينة أن ذلك لا يدخل ضمن نطاق مهامهم، وهو مؤشر على الاهتمام أكثر بالزبون الخارجي من دون وعي بوجود زبائن داخليين يتوجب الاهتمام بهم والتعامل معهم بمنطق الزبون الخارجي. هذا ودلت نتائج الدراسة أيضا على وجود حرص كبير من العمال على معرفة مدى رضا زبائنهم عما يقدم إليه م، لكن من أقر ذلك هم أيضا من لهم تعامل مباشر مع الزبائن الخارجيين .

هذا وصرح عدد معتبر من أفراد العينة على ممارسة العمل جماعيا وبشكل كبير حيث يتعاون العمال لانجاز الأعمال وحل أي مشكل يطرأ في العمل، غير أن الدافع وراء ذلك لا يعود إلى المحفزات التي تمنحها الشركات والتي تجبرهم على العمل جماعة بل يعزو ذلك إلى قلة عدد الأفراد العاملين ومسئوليتهم لانجاز الأعمال في الوقت المطلوب والتي تضطروهم للعمل جماعة ، فسلوكهم هذا بدافع تجنب المساءلة وبدافع أخلاقي عند الكثير منهم، خاصة وأن ظاهرة قلة العدد تظهر أكثر في مطاحن الزيبان و المطاحن الكبرى للجنوب أين ينظر الأجير الخاص إلى العامل على أنه تكلفة وأن توظيف آخرين رغم مؤهلاتهم يعني زيادة في التكاليف. وهي نظرة تبعاتها خطيرة أهمها استنزاف لطاقة العمال المهرة مما يدفع ذلك بهم إلى طلب الإحالة على التقاعد بسن مبكرة (الـ 50 سنة) وهي الشريحة التي تحمل إرثا معرفيا عن الشركة.

ورغم أن التحسين المستمر يعد عملا جوهريا في إدارة الجودة الشاملة إلا أن واقعه الراهن بالشركات محل الدراسة يشير إلى تدني مستواه رغم أن نتائج البحث تدل على عكس ذلك. والحقيقة أن بعض من مظاهره فقط ما هو موجود وهو استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل خاصة بالنسبة للمشاكل التي تستدعي حلا تقنيا وما يمثل إجراءات العمل، وأن التحسين قليلا ما يمس جوانب مهمة مثل البرامج التدريبية، مستوى المعارف والمهارات ، ظروف العمل، وبشكل مستمر وهو أمر بديهي خصوصا وأن الشركات لم تصل بعد إلى مرحلة تطبيق هذه الفلسفة الجديدة.

بالنسبة لفرضيات الأثر:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتسيير الموارد البشرية بأبعاده (التمكين الإداري، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.

تم التوصل إلى النموذج المعبر عن تأثير تسيير الموارد البشرية بأبعاده بالصيغة التالية:

$$Y = 2,339 + 0,430 \text{ (تدريب على الجودة)} + 0,174 \text{ (تسيير المعارف)}$$

- وأن المتغيرات المستبعدة هي متغير التمكين الإداري .

استطاع متغير تسيير الموارد البشرية بأبعاده أن يفسر 42,4 % من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة وهي قوة تفسيرية متوسطة، والباقي (57,6%) يعزى إلى عوامل أخرى. وأن كل من التدريب على الجودة وتسيير المعارف كانا لهما تأثيرا هاما على إدارة الجودة الشاملة مقارنة ببعده التمكين الإداري المستبعد من النموذج، وهما ذا دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى المعنوية لهما 0,008 و 0,000 على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المختارة 0,05، ما يعني :

- قبول الفرضية الرئيسية الأولى : ما يعني أن هناك تأثير ايجابي لتسيير الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة حيث يظهر التأثير من خلال التدريب على الجودة وتسيير المعارف مستبعدا في ذلك التمكين الإداري . كما أن الأثر ايجابي لتسيير الموارد البشرية بأبعاده على إدارة الجودة الشاملة بواقع % 65,6 R = .

1. الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتمكين بأبعاده على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم التوصل إلى النموذج المعبر عن تأثير التمكين بأبعاده بالصيغة التالية:

$$Y = 2,554 + 0,307 \text{ (تفويض السلطة)}$$

حيث وجد أن المتغيرات المستبعدة هي متغير تنمية السلوك الإبداعي

استطاع النموذج أن يفسر 39,8 % من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة ، والباقي (60,2%) يعزى إلى عوامل أخرى.

وحسب النموذج تبين أن كل من تفويض السلطة وتحفيز الذات كانا لهما تأثيرا على إدارة الجودة

الشاملة ، مقارنة ببعده تنمية السلوك الإبداعي، وهما ذا دلالة إحصائية ما يعني :

- قبول الفرضية الفرعية الأولى : أي أن هناك أثر ايجابي للتمكين على إدارة الجودة الشاملة .حيث

يظهر التأثير من خلال تفويض السلطة وتحفيز الذات باستبعاد تنمية السلوك الإبداعي. كما أن الأثر ايجابي بين التمكين بأبعاده وإدارة الجودة الشاملة بواقع % 63,6 R = .

2.الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للتدريب على الجودة بأبعاده على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

يعد النموذج المتوصل إليه نموذج الدراسة المعبر عن وجود تأثير للتدريب بأبعاده حيث جاء على الصيغة التالية:

$$Y=2,598+0,350 \text{ التدريب على الرقابة} + 0,108 \text{ تدريب للتوعية بالجودة}$$

ويمثل متغير التدريب على العمل في فريق المتغير المستبعد من النموذج.

وحسب معامل التحديد المعدل وجد أن النموذج يفسر 40,9% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة ، مع استبعاد المتغيرات الأخرى التي لم تدخل إلى النموذج والتي تمثلت بنسبة 59,1%.
وأن كل من التدريب على رقابة الجودة والتدريب للتوعية بالجودة كانا لهما تأثيرا على إدارة الجودة الشاملة مقارنة ببعد التدريب على العمل في فريق وهما ذات دلالة إحصائية ما يعني :

- قبول الفرضية الفرعية الثانية : ما يعني أن هناك تأثير ايجابي للتدريب على الجودة على إدارة الجودة الشاملة حيث يظهر التأثير من خلال التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة والتدريب على رقابة الجودة مستبعدا من ذلك التدريب على العمل في فريق . كما أن الأثر ايجابي بين التدريب على الجودة بإبعاده وإدارة الجودة الشاملة بواقع $R=,645$

3.الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لتسيير المعارف بأبعاده في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حسب معامل التحديد المعدل نجد أنه يفسر 37,5% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة مع استبعاد المتغيرات الأخرى التي لم تدخل إلى النموذج والتي تمثلت بـ 62,5% ،
أشارت النتائج إلى وجود تأثير لتسيير المعارف على إدارة الجودة الشاملة وأن النموذج المعبر عن هذه العلاقة هو بالصيغة التالية:

$$Y=2,537+0,385 \text{ تطبيق المعارف}$$

- ويمثل إنشاء المعارف ونشر المعارف المتغيرين المستبعدين من المعادلة.

حيث استطاع متغير تسيير المعارف بأبعاده أن يفسر 37,5% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة مع استبعاد المتغيرات الأخرى التي لم تدخل إلى النموذج 62,5% ،
حسب النموذج فإن تطبيق المعارف كان له تأثيرا هاما على إدارة الجودة الشاملة مقارنة ببعد إنشاء ونشر المعارف وهو ذو دلالة إحصائية، ما يعني :

- قبول الفرضية الفرعية الثالثة : ما يعني أن هناك تأثير ايجابي لتسيير المعارف على إدارة الجودة الشاملة حيث يظهر التأثير من خلال تطبيق المعارف وباستبعاد إنشاء المعارف ونشرها. كما أن الأثر ايجابي بين تسيير المعارف بإبعاده وإدارة الجودة الشاملة بواقع $R=,615$.

بالنسبة لفرضيات الفروق

4. الفرضية الرئيسية الثانية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في درجة تسيير المعارف بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس ، عدد سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري .

أولا : باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى الجنس": تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ثانيا: باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير سنوات الخبرة": اتضح بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير الخبرة ، كما وجدت فروق أيضا على مستوى كل بعد من أبعاد تسيير المعارف:

- بالنسبة لمتغير تسيير المعارف : هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة بين 11 و 16 سنة ، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الثانية. أيضا هناك فروق ذات دلالة بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 11 و16 سنة والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح هذه الفئة الأخيرة .

- بالنسبة لبعدها إنشاء المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة إنشاء المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الأخيرة.

- بالنسبة لبعدها نشر المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الأخيرة.

- بالنسبة لبعدها تطبيق المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين الفئة التي لديها خبرة تتراوح مدتها بين 5 و10 سنوات والفئة التي لديها خبرة مدتها 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة الأخيرة.

ثالثا : باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير العمر": بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير العمر.

رابعاً: باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير المستوى التعليمي" اتضح بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، كما وجدت فروق أيضا على مستوى كل بعد من أبعاد تسيير المعارف:

- بالنسبة لمتغير تسيير المعارف : هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي

- بالنسبة لبعد إنشاء المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة إنشاء المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي

- بالنسبة لبعد نشر المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين الفئة ذات المستوى الابتدائي والفئة ذات المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي.

- بالنسبة لبعد تطبيق المعارف: هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين الفئة التي لديها المستوى الابتدائي والفئة التي لديها المستوى الجامعي وفروق أيضا ذات دلالة بين ذوي المستوى المتوسط والمستوى الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح المستوى الجامعي، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين الفئة ذات المستوى الابتدائي والفئة ذات المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي.

خامساً: باختبار الفرضية الفرعية التي تشير بأنه:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة تسيير المعارف تعزى إلى المستوى الإداري " ،

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تسيير المعارف تعزى إلى متغير المستوى الإداري ، كما وجدت فروق أيضا على مستوى كل بعد من أبعاد تسيير المعارف:

- بالنسبة لمتغير تسيير المعارف: ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى أعوان التحكم، وقد كانت الفروق لصالح مستوى أعوان التحكم، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة تسيير المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى الإطارات وكانت الفروق لصالح مستوى الإطارات .

- بالنسبة لبعد إنشاء المعارف: ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة إنشاء المعارف بين المنفذين والإطارات حيث كانت الفروق لصالح الإطارات وفروق أيضا ذات دلالة بين المنفذين وأعوان التحكم حيث ظهرت لصالح أعوان التحكم.

- بالنسبة لبعد نشر المعارف: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى أعوان التحكم، وقد كانت الفروق لصالح مستوى أعوان التحكم، كما ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة نشر المعارف بين المستوى التنفيذي ومستوى الإطارات وكانت الفروق لصالح مستوى الإطارات .

- بالنسبة لبعد تطبيق المعارف: ظهرت هناك فروق ذات دلالة في درجة تطبيق المعارف بين المنفذين والإطارات حيث كانت الفروق لصالح الإطارات وفروق أيضا ذات دلالة بين المنفذين وأعوان التحكم حيث ظهرت لصالح أعوان التحكم.

5. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في درجة ممارسة التمكين بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا لمتغير الجنس، الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري .

أولاً: باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على ما يلي :

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى متغير الخبرة ، والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى بعد تفويض السلطة فقط بخلاف بقية الأبعاد:

- بالنسبة لمتغير التمكين: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر وفروق أيضا بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و 16 سنة، وقد كانت الفروق لصالح ذوي خبرة 11 إلى 16 سنة.

- بالنسبة لبعد تفويض السلطة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين الفئة ذات خبرة أقل من 5 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر وفروق أيضا بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و 16 سنة، وقد كانت الفروق لصالح ذوي خبرة 11 إلى 16 سنة.

ثالثاً: باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر، تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى متغير العمر .

رابعاً : باختبار الفرضية الفرعية التي تتناول العبارة التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي، والملاحظ أن هناك فروق أيضاً على مستوى بعد تفويض السلطة وتنمية السلوك الإبداعي فقط :

- بالنسبة لمتغير التمكين:ظهرت فروق ذات دلالة في مستوى ممارسة التمكين بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في مستوى ممارسة التمكين بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وفروق بين الفئة متوسطة التعليم والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الثانوي.

- بالنسبة لبعده تفويض السلطة : سجلت فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين ذوي المستوى الابتدائي وذوي المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح ذوي المستوى الثانوي.

- بالنسبة لبعده تنمية السلوك الإبداعي:سجلت فروق ذات دلالة في درجة تنمية السلوك الإبداعي بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة تنمية السلوك الإبداعي بين فئة المبتدئين والفئة ذات المستوى الثانوي وفروق بين الفئة متوسطة التعليم والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الثانوي.

خامساً : باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التمكين بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المستوى الإداري

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التمكين تعزى إلى متغير المستوى الإداري ، والملاحظ أن هناك فروق أيضاً على مستوى جميع أبعاد التمكين:

- بالنسبة لمتغير التمكين: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التمكين بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات ، وفروق أيضاً بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

- بالنسبة لبعده تفويض السلطة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة تفويض السلطة بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات، وفروق أيضاً بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

- بالنسبة لبعده تنمية السلوك الإبداعي:ظهرت فروق ذات دلالة في درجة تنمية السلوك الإبداعي بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات، وفروق أيضاً بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

- بالنسبة لبعث تحفيز الذات: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة تحفيز الذات بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات ، وفروق أيضا بين فئة المتقنين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

6. الفرضية الرئيسية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بمؤسسات الطحن محل الدراسة تبعا للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري

أولا : باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بمؤسسات الطحن محل الدراسة تعزى إلى متغير الجنس تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ثانيا : باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى الخبرة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير الخبرة، والملاحظ أن هناك فروق أيضا على مستوى جميع إبعاد التدريب على الجودة ماعدا بعد التدريب على رقابة الجودة:

- بالنسبة لمتغير التدريب على الجودة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر

- بالنسبة لبعث تدريب للتوعية بالجودة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، وقد كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر

- بالنسبة لبعث تدريب على العمل في فريق: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة ذات خبرة تساوي 17 سنة فأكثر، حيث كانت الفروق لصالح ذوي الفئة التي لها 17 سنة خبرة فأكثر، كما سجلت أيضا فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و 10 سنوات والفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و 16 سنة، وقد كانت الفروق لصالح ذوي خبرة تتراوح بين 11 و 16 سنة.

ثالثا : باختبار الفرضية الفرعية التي تناولت العبارة التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير العمر.

رابعاً: باختبار الفرضية الفرعية التي تتناول العبارة التالية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المستوى التعليمي
تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي ، والملاحظ أن هناك فروق أيضاً على مستوى جميع أبعاد التدريب على الجودة:
- بالنسبة لمتغير التدريب على الجودة: سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية و فروق أيضاً بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي وكانت الفروق جميعها لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي وفروق أيضاً بين الفئة ثانوية التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي.

- بالنسبة لبعد التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة: سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية، وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية و فروق أيضاً بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي، وكانت الفروق جميعها لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي وفروق أيضاً بين الفئة ثانوية التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي.

- بالنسبة لبعد التدريب على العمل في فريق: سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين فئة المبتدئين والفئة ذات المستوى الثانوي وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الثانوي.

- بالنسبة لبعد التدريب على رقابة الجودة : سجلت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على رقابة الجودة بين فئة المبتدئين والفئة الجامعية وفروق أيضاً ذات دلالة بين الفئة متوسطة التعليم والفئة الجامعية و فروق أيضاً بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي وكانت الفروق جميعها لصالح الجامعيين، كما سجلت أيضاً فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على رقابة الجودة بين فئة المبتدئين والفئة ثانوية التعليم وكانت الفروق لصالح فئة المستوى الثانوي وفروق أيضاً بين الفئة ثانوية التعليم والفئة الجامعية وكانت الفروق لصالح الفئة ذات المستوى الجامعي.

خامساً: باختبار الفرضية الفرعية التي تنص على :

" عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فأقل في درجة ممارسة التدريب على الجودة بالمؤسسات محل الدراسة تعزى إلى المستوى الإداري "
تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة التدريب على الجودة تعزى إلى متغير المستوى الإداري ، والملاحظ أن هناك فروق أيضاً على مستوى جميع أبعاد التدريب على الجودة :
- بالنسبة لمتغير التدريب على الجودة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على الجودة بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات ، وفروق أيضاً بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.

- بالنسبة لبعث تدريب للتوعية بالجودة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب الهادف إلى التوعية بالجودة بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات ، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.
 - بالنسبة لبعث تدريب على العمل في فريق: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على العمل في فريق بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات ، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.
 - بالنسبة لبعث تدريب على رقابة الجودة: ظهرت فروق ذات دلالة في درجة ممارسة التدريب على رقابة الجودة بين فئة المنفذين وفئة الإطارات حيث جاءت الفروق لصالح الإطارات ، وفروق أيضا بين فئة المنفذين وفئة أعوان التحكم حيث جاءت الفروق لصالح أعوان التحكم.
- وخلاصة القول في فرضيات الفروق: أن درجة التمكين الإداري، ودرجة تسيير المعارف، ودرجة التدريب على الجودة تتأثر بالمتغيرات الشخصية التالية: الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الإداري لأن النتائج دلت على وجود فروق في إجابات أفراد العينة في درجة ممارسة هذه العناصر (التمكين، التدريب على الجودة، تسيير المعارف) تبعا لهذه المتغيرات الشخصية مقارنة بمتغيري العمر والجنس. وأن الفروق كانت جميعها للأعلى مستوى خبرة كانت أو مستوى إداري أو تعليمي.**
- ارتفاع نسبة تأثير العوامل الخارجية- والواقعة خارج نطاق هذه الدراسة- على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المنتجة لمشتقات القمح، حيث دلت النتائج على :
 - وجود تأثير لتسيير الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0,05، حيث أن المتغيرات الواردة على مستوى تسيير الموارد البشرية (التدريب على الجودة، تسيير المعارف باستبعاد التمكين الإداري) تفسر 42,4% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة مما يعني أن الباقي (57,6%) يعزى إلى عوامل أخرى.
 - وجود تأثير للتمكين على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0,05، حيث أن المتغيرات الواردة على مستوى التمكين (تفويض السلطة وتحفيز الذات باستبعاد تنمية السلوك الإبداعي) تفسر 39,8% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، مما يعني أن (60,2%) يعزى إلى عوامل أخرى.
 - وجود تأثير للتدريب على الجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0,05، حيث أن المتغيرات الواردة على مستوى التدريب على الجودة (تدريب على الرقابة، تدريب للتوعية بالجودة باستبعاد التدريب على العمل في فريق) تفسر 40,9% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، مما يعني أن (59,1%) يعزى إلى عوامل أخرى.
 - وجود تأثير لتسيير المعارف على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0,05، حيث أن المتغيرات الواردة على مستوى تسيير المعارف (تطبيق المعارف باستبعاد إنشاء المعارف وتوزيعها) تفسر 37,5% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، مما يعني أن (62,5%) يعزى إلى عوامل أخرى.
 - توافق اتجاه الدراسة مع اتجاه بحوث عديدة.

ثانيا: الاقتراحات

- يجب على كل شخص يمارس وظيفة الامرية أن يكون مسير لموارده البشرية ، والمسير لا بد أن يهتم بالتدريب الذي موضوعه الجودة ، وتسيير المعارف خاصة وان الممارستين قد حظيتا بالأهمية الأكبر ضمن الأبعاد المقترحة وان الأهمية الأولى كانت لمتغير التدريب على الجودة بعدها تسيير المعارف . ورغم أن متغير التمكين قد استبعد من المعادلة إلا أنه وحسب نتائج الدراسات السابقة ونتائج اختبار فرضية أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة يظهر مهما لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وعليه نقترح بالتالي:

- ضرورة الاهتمام بمستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين لأن ذلك هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق؛ إذ في ضوء ذلك تجرى التحسينات اللازمة وهو أمر مهم ليس فقط لاستمرارية المؤسسة بل لتنافسياتها أيضا.

- لابد من اكتشاف العناصر المبدعة وتنميتها وفتح الطريق أمامها وهذا يتطلب مهارات من المسيرين،

- الحرص على تكوين جماعات مختصة مستقلة مكونة من مختصين في حل المشاكل المعقدة وهم شريحة ذوو الخبرات والتي يشهد على قدرتهم من قبل العاملين .

- إن تطبيق المعارف يتطلب توفير بيئة تتيح الفرص لإجراء التجارب و الأبحاث مجهزة بوسائل وأدوات تدعم تطبيق الأفكار لاختبار الأفكار المطروحة.

- الدعم المعنوي بمنح الثقة في العاملين وقدراتهم وأمانتهم من شأنه أن يدعم شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة الذي يدفع للإبداع.

- تشجيع العاملين على التفكير الجماعي بغض النظر عن مستواهم التعليمي وحتى مستوى الخبرة ، المهم أن يصدر من مجموعة من الأشخاص وليس شخص واحد خاصة وأن من الأسباب التي تجعل المسيرين يترددون في تطبيق المعارف هو صدورها من شخص واحد لا جماعة وان صوت الجماعة لدى المسيرين والإدارة العليا أكبر من صوت الفرد لديها وان نتاج التفكير الجماعي أفضل من نتاج التفكير الفردي.

- وضع نظام مكافآت عادل ومبني على أداء الجماعة وبشكل مشجع للابتكار وعلى العمل الجماعي كي يلمس العاملون ما قدموه من انجازات. والمكافآت لا يجب أن تكون مادية بحتة بل ان تحمل المزيد من المسؤوليات و تنمية القدرات الخاصة يفوق التعويضات المالية في الأهمية لدى العديد من العاملين .

- ضرورة العمل على رفع مستوى الوعي بالجودة الشاملة لدى الأفراد العاملين من خلال تنظيم الندوات والملتقيات واللقاءات عبر وسائل الإعلام المقروءة المرئية والسمعية والتي تبرز أهمية العمل بالجودة اجتماعيا واقتصاديا على الأفراد والمجتمع ككل.

- لابد من وضع شبكة من الاتصالات يتم من خلالها نشر مفاهيم الجودة وتفعيلها من خلال الخطوات التالية: عقد ندوات دورية، لجنة خاصة بالجودة تضم أعضاء يأخذون على عاتقهم إقناع القيادات العليا بمفاهيم الجودة وحثهم على أهمية العمل بها .

- العمل على توعية أصحاب القرار وعلى كافة المستويات التنظيمية بأهمية الجودة وذلك من خلال عقد ورش عمل تضم مختلف القيادات كما يوصى أن يتخلل هذه المرحلة قيام القيادات بإجراء زيارات ميدانية إلى منظمات بدول العالم والتي تعد رائدة في مجال الجودة للتعلم من أفضل الممارسات في هذا المجال.

- الحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا باعتبارها القادرة على توفير الإمكانيات المادية والبشرية وغيرها من المتطلبات الأخرى التي تساعد المؤسسات المعنية بنشر ثقافة الجودة الشاملة عن طريق النشرة الداخلية ، المناسبات الخاصة بالعاملين، اليوم المفتوح ، عرض لوحات إلكترونية أو حائطية
- تكريم فرق العمل الذين حققوا انجازات وكانت لديهم إسهامات في مجال الجودة والتحسين المستمر.

- أن يتم تدريب المسيرين أنفسهم أولاً بتنظيم دورات توعوية لهم ومن ثم يتم نقل ما تم تعلمه إلى رؤوسهم ، من خلال الإشادة بأهمية الجودة من حيث دورها في تحسين جودة المنتجات والخدمات من جهة وتحسين الموقف التنافسي للشركة ككل وانعكاس ذلك كله على مصلحة الشركة ومن فيها .

أيضا من خلال القدوة الحسنة حيث أن العمال لا يمكنهم الاعتقاد بأن هذه الثورة في تقدم إلا إذا أظهر المسيرون في سلوكهم بأنهم يتبنون مبادئها. كما يمكن للمسير الاستعانة بالعمال والموظفين في توعية العاملين بغض النظر عن مستواهم الإداري أو التعليمي ومهما كان مستوى الخبرة لديهم بثقافة الجودة- والذين يشهد على قدرتهم في توصيل الأفكار والإقناع بأسلوب معرفي- وذلك من خلال الحرص على خلق فرص تسمح بملاقة بعضهم البعض مثلا الأوقات المستقطعة للاستراحة.

- إجراء دورات تدريبية تتكون من محاضرات وورش عمل تدريبية وتمارين محاكاة. و تقديم الدورات التدريبية يكون بواسطة معلمين يُعتبرون خبراء متمرسين في مجال أنظمة إدارة الجودة.
-وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن ذلك يمثل تحديا لفكره وقدراته لتنمية روح الإبداع لديه.

- أن يخضع المسيرون إلى التدريب الذي يعنى برقابة الجودة و أن يجرى التدريب في شكل محاضرات تهدف إلى عرض المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة و تطبيقاتها في المجال الصناعي. وعرض علمي لتقنيات الرقابة و تطبيقات عملية منتقاة. ويتولى المسير بدوره نقل ذلك إلى العاملين بالاستعانة بمن لديهم القدرة على توصيل المفاهيم .

- يجب أن يخضع العاملون من أي مستوى كانوا إلى تدريب بشكل مستمر من رؤسائهم على رقابة الجودة باعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع كل في مكانه، وان الرقابة لا تشمل مجرد المنتج الموجه للبيع إنما أيضا المواد الأولية والمستلزمات أي المدخلات وحتى العمليات والغرض منها هو إجراء التحسينات وذلك بعد الوقوف عند أسباب الانحراف والذي يرجع الفضل في الكشف عنها إلى عملية الرقابة .

- العمل على تطبيق معايير الأيزو ليس لهدف الحصول على شهادة الأيزو ولا لأغراض دعائية إنما لتدريب العاملين والموظفين على حد سواء على كيفية رقابة الجودة وجعل ثقافة الجودة لديهم سلوكا وجزءا من أعمالهم اليومية، خاصة وأن رقابة الجودة تعني قياس الجودة المحققة بالنظر إلى الجودة المطلوبة والتي تتبلور في شكل مواصفات مع الحرص على إجراء التدريب في عين المكان.

- ضرورة تفويض السلطة أيضا إلى ذوي المستوى الابتدائي لأن الممارسة الحقيقية للتمكين تظهر في المستوى التنفيذي حينما يتم تفويض السلطة إلى من يعملون فيه . ضف إلى ضرورة تفويض السلطة إلى من تكون لديه القدرة على العمل بشكل فعال وأن المعيار في ذلك لا يعود إلى كونه ذو مستوى جامعي ولا ذو خبرة كبيرة في العمل لأن العبرة ليست بالخبرة ولا بالمستوى الجامعي إنما بالقدرة على العمل وتحمل المسؤولية ، مع العمل على إخضاع العاملين لتدريب يؤهلهم لتسلم السلطة وتحمل المسؤولية.

- على الشركة وضع نظام معلومات إدارية مناسب يدعم تفويض السلطة . ويجب أن يكون العمال أو الموظفون قادرين على الإطلاع دائماً وفوراً على أحدث المعلومات عن القواعد والأنظمة والسياسات والإجراءات ذات العلاقة بعملهم مثلاً بعرض الوثائق الإدارية على الشبكة الداخلية، أو جعلها متاحة مباشرة على الحاسوب.
- على المديرين أن يكونوا ملمين بقدرات المرؤوسين على تحمل المسؤولية، وبالتالي ينبغي أن تُتاح لهم إمكانية الإطلاع الفوري على معلومات شاملة عن وضع الموظفين الخاضعين لإشرافهم، وأن تتوفر لديهم الدقة في اختيار العاملين المفوض إليهم السلطة ممن يتمتعون بالمهارة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء مهامهم بالعمل بعيداً عن التحيز.
- إقامة الدورات التدريبية للرؤساء مهما كانت صفتهم في الشركة لتوعيتهم بأهمية تمكين العاملين وأنهم لن يفقدوا سلطاتهم وصلاحياتهم من تنفيذ تلك العملية وذلك بأسلوب إقناعي .
- الاهتمام بتتقيف العاملين من خلال إلقاء المحاضرات من قبل أساتذة متخصصين في علوم الإدارة بأهمية التمكين وفوائده ومزاياه للعاملين وللإدارة العليا في المنظمة وتشجيع العاملين على تبني الأدوار القيادية من خلال مواقعهم في العمل مع تحملهم لمسؤولية اتخاذ القرارات، ودعم ذلك يوصى بالاستعانة بمن لديه القدرة على توصيل الأفكار من ذوي الخبرة إلى ذوي المستوى الابتدائي.
- العمل على إيجاد آليات مساهمة فعالة لأن زيادة تمكين المرؤوسين يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية وإساءة استعمال السلطة.
- لا بد أن يغير المسير دوره إلى دور قيادي يستمد قوته في التأثير على الآخرين من مصادر غير رسمية ومنها يتبنى سلوكاً يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي ، حريص على مشاكل العمال، أن يكون قدوة بأفعاله وأقواله . ويعمل على الاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال استشارتهم وإشراكهم في حل المشاكل.
- أن يحرص المديرون على إشراك مرؤوسيه في اختيار معايير تقييم مستوى أدائهم .
- أن يعطى الموظفون والعاملون فرصة اختيار طريقة العمل التي يرونها مناسبة لتأدية عملهم .
- التركيز على ذوي الخبرات في توفير شروط عمل مناسبة مثلاً : منح الامتيازات.

ثالثاً: التوصيات

- فتح صفحة الكترونية خاصة بالجودة على الموقع الرسمي لوزارة الصناعة يتم من خلاله استعراض نشاطات الجودة لكافة الشركات الصناعية .
- أهمية التعاون بين الشركات في مجال الجودة خاصة وأن التحدي يفرض التعاون لا التنافس لأن المنافس واحد بالنسبة للشركات وهو الشركات الأجنبية ، وعليه نقترح إقامة مراكز بحثية مشتركة بين الشركات لتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وتبادل الخبرة بين أعضائها وهم الرؤساء بصفتهم مديريين لمواردهم البشرية.
- إن منح المؤسسات الاستقلالية الفعلية الإدارية والمالية، سيحدث قفزة كبيرة في عملية تطوير المنتجات، بحيث ستنافس في أدائها الشركات العالمية.
- الوقوف عند الأسباب الحقيقية التي تقف وراء تردد الشركات وتراجع بعضها عن سعيها في الحصول على شهادة الأيزو وإيجاد الحلول الملائمة في ضوء الأسباب المتوصل إليه ا كتسهيل المعاملات للشركات الراغبة في الحصول على شهادة الأيزو مثلاً بالتقليل من عدد الوثائق.

- العمل على البحث في العوامل الأخرى ذات العلاقة بالتمكين ، تسيير المعارف والتدريب على الجودة كل على حدا باعتبار أن هذه الأخيرة تعد عوامل حاسمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأن العوامل الأخرى قد كانت نسبة مساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عالية بالنظر إلى العوامل التي تبنتها الدراسة والتي شكلت أبعاد لكل عامل حاسم.

- إن البحوث المستقبلية يمكن أن تستخدم نفس نموذج الدراسة بإضافة متغيرات وسيطة، لأن هناك من المتغيرات التي يمكن أن تعزز علاقة العوامل الحاسمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة الأخذ بفكرة إدارة الجودة الشاملة المبنية على الموارد في الدراسات المستقبلية ، خاصة وان إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية تنافسية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية من خلال خلقها للقيمة، وأنه مع شدة التنافس يصبح من الضروري عدم الاكتفاء ببناء ميزة تنافسية وإنما أيضا العمل على تطويرها، مما يعني ذلك أن إدارة الجودة الشاملة دائما باعتبارها إستراتيجية تنافسية لا بد لها أن تعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يتطلب ضرورة أن تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز وتفتتح الباحثة موضوع في هذا المجال يركز على المقاربة المبنية على الموارد في إدارة الجودة الشاملة، وأن ما يعول عليه هو الموارد البشرية ومن ثم يطرح تساؤل عن كيفية تسييرها تحت اسم إدارة الجودة الشاملة المبنية على الموارد البشرية كتسيير المهارات، أو إدارة الجودة الشاملة بناء على القدرات الديناميكية.

قائمة المراجع

فهرس المراجع

أولاً: المراجع العربية.

1. الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، القاهرة، 2004.
2. ثابتي الحبيب، بن عيو الجبالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، ط 1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
3. جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
4. جلاطو جبالي: الإحصاء التطبيقي مع تمارين ومسائل محلولة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2007.
5. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، دار الجامعية، الإبراهيمية، 2003.
6. جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
7. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قامة، 2004.
8. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
9. خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2002.
10. رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2008.
11. رعد حسن الصرن: كيف تتعلم أسرار الجودة، منشورات دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2001.
12. رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
13. زاهد محمد دبيري، سعادة راغب الكسواتي: إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
14. زكريا مطلق الدوري: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
15. سعد العنزي، أحمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
16. سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
17. سهيلة محمد عباس: إدارة المورد البشرية، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 1999.
18. سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، 2009.
19. سيد محمد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، 2008.
20. صالح ناصر عليمات: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط1، دار الشروق، اصدار 2، عمان، الأردن، 2008.
21. طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، الأردن، 2008.
22. عادل حرحوش صالح وآخر: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، طبعة 2، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن.
23. عايدة سيد خطاب وعلي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، دون سنة.
25. عبد الستار العلي: تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
26. عبد العزيز بدر البنداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
27. عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، 2009.
28. عبد الفتاح محمود سليمان: إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، ط1، ايتراك، مصر، 2001.
29. عبد القادر تومي: الأسس الفلسفية للعولمة الاقتصادية، ط1، مؤسسة كنوز الحكمة، الأبيار، الجزائر، 2011.
30. علي السلمي: إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002.
31. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، مصر، 2001.
32. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب، مصر، 2001.
33. علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1974.
34. عمر وصفي عيلى: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

35. عمر وصفي عقيلي : المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط1، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2001 .
36. عواطف ابراهيم الحداد : إدارة الجودة الشاملة ، دار الفكر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2009.
37. فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار أسامة، عمان، الأردن ، 2008.
38. قاسم نايف علوان المحياوي : إدارة الجودة في الخدمات، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن ، 2006.
39. قاسم نايف علوان : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة، عمان ، الأردن ، 2005 .
40. مأمون سليمان الدرادكة : إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1 ، دار صفاء ، عمان ، الأردن ، 2008 .
41. محفوظ أحمد جودة : إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، ط1، دار وائل، عمان، الأردن ، 2004 .
42. محمد بن دليم الفحطاني: ادارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل، العيبكان، المملكة العربية السعودية، 2008.
43. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص: SIX_sigma، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، ط1 إثراء، عمان ، الأردن، 2008 .
44. محمد عبد الغني حسن هلال: إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، موسوعة التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2006.
45. محمد عبد الوهاب العزاوي : إدارة الجودة الشاملة ، اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2005 .
46. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان : إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان ، الأردن ، 2006 .
47. محمد عيشوني: الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة، إصدار رقم 2، سلسلة إصدارات المجلس السعودي للجودة، دار الاصحاب للنشر والتوزيع.
48. مهدي السامرائي : إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط 1، دار جرير، عمان ، الأردن ، 2007.
- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن ، 2008.
49. يحي سليم ملح : التمكين مفهوم إداري معاصر ، ط2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.

2. الرسائل و الأطاريح العربية:

1. أحمد بن عيساوي: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008.
2. آمال محمود محمد أبو عامر : واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
3. امجد قائد احمد الكميم ، اثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة الخدمة في قطاع الاتصالات اليمني، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2008 .
4. اياد علي الدجني: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في التربية مناهج و طرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010.
5. بلجل نادية: واقع القيادة بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2003 .
6. توفيق سريع علي باسردة : تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2006.
7. حباينة محمد: دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
8. حسين موسى العساف: التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه في الإدارة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
9. حمد بن قبلان آل فطيج : علاقات تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية ، 2013.
10. خان أحلام: تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
11. رامي جمال يوسف اندراوس: درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العربية، الجامعة الأردنية، 2006 .

12. زكية طاكشندي : إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2007.
13. سعد علي ربحان المحمدي:العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2011، متاح على <http://stclements.edu/grad/saadib.pdf>، (اطلع عليها في 2014.1.24).
14. سعيد بن عبيد بن نمشة : استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية ، الرياض، كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007.
15. سمر محمد خليل العلول : دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة ، 2011.
16. سملاي يحيى: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
17. سمية عبد المجيد الصقرات:التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين في إقليم الجنوب الريفي بالمملكة الأردنية الهاشمية ، رسالة ماجستير ، قسم الأصول والإدارة التربوية ، جامعة مؤتة ، الأردن ، 2010.
18. سناء علي شقوارة: دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال للدراسات العليا، جامعة الجنان، طرابلس ، لبنان، 2013.
19. سوزان صالح دروزة : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008.
20. صالح لي سليمان الفائز:الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 .
21. صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، دار الشروق، عمان، الأردن ، 2004.
22. صلاح صالح درويش عمان : مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوي ، أطروحة دكتوراه في التنمية البشرية، كلية إدارة الأعمال، جامعة كولومبوس الأمريكية، 1429هـ..
23. عبد الحكيم عبد الله النسور : الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
24. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال: إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، قسم التعلم عن بعد، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.
25. غسان عيسى العمري : الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
26. محمد اوثن : نظام تسيير الجودة الشاملة وأداء المؤسسة الصناعية ،رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير ، 2005.
27. محمد حسين سيد : أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات ، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، متاح على http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_15.pdf، (اطلع عليه بتاريخ 2014.01.15).
28. محمد داوود عثمان:أثر مخففات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك، أطروحة دكتوراه فلسفة ، تخصص مصارف، كلية العلوم المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2008.
29. محمد مطر الزيدانيين: اثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة، الأردن ، 2006.
30. مزهودة عبد الملوك: مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007.
31. مشعان السلماي الشمري: تطوير نظم المعلومات الإدارية في أدارت التربية والتعليم للبنات بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية، 2008.

32. مطر عبد المحسن الجميلي : الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2008.
33. موفق محمد الضمور : واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008.
34. نايف جزاع مطلق الهدال العتري : اتجاهات المدربين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2001.
35. هيثم حنا اليأس عيسوة : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2005.
36. هيثم علي إبراهيم حجازي : قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
- 3. المقالات:**
1. احلام صالح مهدي: الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة التقني، 2005، مجلد 18، اصدار 4.
2. احمد خليل الحسيني ، كامل شكير الوظيفي ، عبد الخالق دبي الجبوري: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ، 2013 ، مجلد 31، العدد 4.
3. احمد خليل الحسيني، كامل شكير الوظيفي، عبد الخالق دبي الجبوري: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 2013، مجلد 21، عدد 4.
4. أحمد كاظم بريس : اثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 28.
5. أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعدة: مدى استخدام مفاهيم six sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية، IACQA، 2013، متاح على:
http://www.zuj.edu.jo/pdf/conf_iacqa_2013_papers/396-ok.pdf (اطلع عليه في 2014.2.9).
6. اياد حماد ، تيسير زاهر: اثر القيادة التحولية في ادارة التغيير ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2011، مجلد 27، عدد 4.
7. باسم عباس كريدي الجاسمي: مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2007، مجلد 9، اصدار 2.
8. باسم عباس كريدي، سالم صلال راهي الحسناوي : الرقابة على الجودة في مصنع نسيج الديوانية باستخدام الخرائط الاحصائية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2008، مجلد 20، عدد 3.
9. بتول عطية الموسوي، سعدون محسن سلمان: تكامل المقارنة المرجعية وقياس كلفة النوعية الرديئة لدعم عمل ادارة الجودة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2008، مجلد 14، اصدار 52.
10. بسام منيب علي الطائي: الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات إدارية، البصرة، 2013، مجلد 5، عدد 10.
11. بشرى عباس الحسيني : اثر تمكين العاملين في التعلم المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العراق، 2009، عدد 75.
12. بلال خلف السكارنة: استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2008، عدد 17.
13. بومدين يوسف: ادارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، 2007 ، عدد 5.
14. زهية موساوي : الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، 2002، عدد 1.
15. ثامر البكري، خالد بني حمدان : الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة . محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الشلف، 2013، عدد 9.
16. ثائر صبري محمود الغبان:المنهجية الداعمة لاستعمال اليات تقنيتي التكلفة المستهدفة والحيود السداسية المرتكزة على الجودة الشاملة لإدارة تكاليفها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2013، عدد 34.
17. خالد بن سامي محمد حسين: إدارة الأداء ، دروس مستقاة : إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، 2003 ، مجلد 26، عدد 8.
18. ربيع خلف صالح، ثائر محمود رشيد: نحو رؤيا استراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق، بغداد، 2010، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 16، عدد 58.

19. سحر محمد فوطه ، محي الدين القطب: اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية " سلسلة العلوم التطبيقية " ، 2013، مجلد 15، عدد1.
20. سعاد جاسم: التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2011، المجلد 17، عدد63.
21. سعد سلمان عواد المعيني : تقنيات إدارة التكلفة المطلوبة لمنظمات الأعمال العربية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 2011، مجلد 7، عدد 30.
22. سعد سلمان عواد المعيني: تقنيات إدارة التكلفة المطلوبة لمنظمات الأعمال العربية في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 2011، مجلد 7، عدد 30.
23. سناء جواد كاظم: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي، مجلة القادسية، 2007، عدد 2.
24. سنان كاظم الموسوي، مؤيد محسن علي: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية ، مجلة آداب الكوفة ، العراق، 2008، مجلد 1، العدد 1.
25. شريف حمزاوي، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز إطار نظري وفرضيات الحديثة، مجلة التواصل، 2009، جوان، عدد 24.
26. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي ، عبد الستار ابراهيم دهام: التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2007، مجلد17، عدد45.
27. صولح سماح ، كمال منصورى : تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان 2010 ، جامعة بسكرة، العدد السابع .
28. الطاهر عبد الرحمان: القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز، مجلة العلوم الإنسانية، 2011، جوان، عدد 35.
29. عادل ذاكر نعمة ، أمال سرحان: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، 2012، مجلد 34، عدد 108.
30. عاطف جابر طه عبد الرحمان: اثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، دراسات ادارية، 2013، مجلد5 ، عدد10.
31. عامر علي العطوي، سعد علي العنزى: فهم الهيكل الكامن لمحددات تقييم الأداء الوظيفي الشامل، المجلة العراقية للعلوم الادارية، مجلد 8، اصدار 31.
32. عباس نوار الموسوي، فاطمة صالح الغربان:التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2010، عدد 80.
33. عبد الستار مصطفى الصباح، محمد عزات الحلامة: التوازن الاستراتيجي وعلاقته بتكاليف الجودة، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، 2013، مجلد9، عدد3.
34. عبد الملوك مزهودة : الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT الى نظرية الاستراتيجية ،مجلة العلوم الانسانية ، بسكرة ، 2003، ماي، العدد الرابع.
35. عبد الملوك مزهودة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقارنة مفهومية و تحديات تنافسية، مجلة الباحث، ورقلة، 2006، العدد4.
36. علاء دهام حمد : أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2010، مجلد 16، عدد 59.
37. غالب محمد البستنجي: أثر كفاءة نظم معلومات التسويق في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2011، جوان، العدد9.
38. غسان عيسى العمري : دور تكنولوجيا وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب – المجلد 27- العدد 52 .
39. غني دحام الزبيدي، هديل علي عبد: كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية نظام تقييم أداء العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد ، 2013، مجلد 19، إصدار 73.
40. فاضل جميل طاهر: تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، 2011، مجلد 17، عدد 64.
41. فاطمة جاسم محمد: أثر تكاليف الجودة في تحسين الأداء المالي، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008، مجلد 5، العدد20،.

42. فالح عبد القادر الحوري : تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية ، مجلة البصائر ، 2008 ، المجلد 12 ، العدد 1 .
43. فؤاد حمودي العطار : دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي ، مجلة الكربلاء العلمية ، 2010 ، المجلد 8 ، العدد 3 .
44. كامل شكير الوظيفي : أثر عدالة نظام تقويم الأداء في تحسين فاعلية الأداء التدريسي، مجلة جامعة بابل ، العلوم الإنسانية، 2007 ، مجلد 14 ، عدد 2 .
45. ليث شاكر محسن، علاء فرحان طالب الدعي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، 2012 ، مجلد 7 ، عدد 21 .
46. ليث علي يوسف الحكيم: ليث علي يوسف الحكيم: نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة الجامعة الإسلامية ، النجف الأشرف، 2010 .
47. مؤيد محمد علي الفضل ، إنعام محسن غدير: تأثير محاسبة تكاليف الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 2012 ، مجلد 8 ، اصدار 23 .
48. محمد الحراحشة، وصلاح الدين الهيثي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، 2006 ، مجلد 33 ، عدد 2 .
49. محمد زيدان سالم، عبير العجرمي، نهيل احمد، وسام الغماري: دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظة غزة، مجلة جامعة الأزهر ، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة ، 2011 ، مجلد 13 ، عدد 2 .
50. محمد عبد الوهاب العزاوي، أحمد سلمان الجرجري: أثر القيادة التحويلية في جودة العمل الإداري، مجلة بحوث مستقبلية، 2010 ، مجلد 4 ، عدد 4 .
51. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي: مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 2011 ، المجلد الرابع، العدد 8 ،
52. معن وعد الله المعصيدي: إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، 2006 ، مجلد 4 ، عدد 4 .
53. موسى توفيق المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين من المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة ، 1999 ، المجلد 13 ، العدد 2 .
54. نازك نجم عبود الربيعي: دور رأس المال الفكري في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية 2013 ، العدد 12 .
55. هاني يوسف خاشعجي : نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، 2003 ، مجلد 17 ، عدد 2 .
56. هالة عبد القادر صبري: واقع إدارة المعرفة ومتطلبات التجديد والإبداع في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة ، 2010 ، ديسمبر ، مجلد 30 ، عدد 2 .
57. وليد عباس جبر، احمد حسين جلاب، بشرى محمد كاظم: المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 2009 ، مجلد 2 ، عدد 13 .

4. الملتقيات والمؤتمرات:

1. احمد بلالي: تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، 12.13. نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. أشرف فضيل جمعة : بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر ، المؤتمر الوطني الثاني للجودة ، بيئة العمل وثقافة الجودة .. رؤية لمستقبل واعد ، 12/14/2007، الدمام.
3. اقطي جوهره، مقراش فوزية : أثر مستوى المهارات البشرية على جودة الخدمات المقدمة ، الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، 21.22 فيفري 2012 ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة ، الجزائر.

4. إلهام يحيوي، مريم يحيوي: دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، مداخلة في ملتقى وطني حول إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، 11/10 نوفمبر 2009 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة .
5. بلقوم فريد، بن باير حبيب، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة "، يومي 13.14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
6. بن عيسى محمد المهدي: العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 – 12 2004، ورقلة، الجزائر.
7. بن لخضر محمد العربي، بن سالم عامر: صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية ، مداح عرابي الحاج، في الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، 9.8 نوفمبر 2010 ، الشلف، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي، متاح على <http://labocolloque5.voila.net/79bensalmebelkhdar.pdf> ، (اطلع عليه في 12.1.2014).
8. تغريد صالح سعيغان، أحمد عدنان الطيط :ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 3-5 نوفمبر 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
9. ثامر البكري:الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق، مداح عرابي الحاج، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات متاح على: <http://labocolloque5.voila.net/71thamirbakri.pdf>، اطلع عليه بتاريخ (2.1.2014).
10. ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردن، الأردن، 2006.
11. دبله فاتح: النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي حول منهجية البحث، 22.2.2010 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
12. رياض رشاد البنا: إدارة الجودة الشاملة في التعليم، المؤتمر التربوي العشرون، التعليم الابتدائي، جودة شاملة ورؤية جديدة، 20، 21 يناير 2006.
13. سملاي يحيويه، سعبي وصاف: التسيير الاستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، 12-13/11/2005، كلية العلوم ق والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
14. عبد الحميد شعبان: فاعلية السياسات الاقتصادية في تعزيز تنافسية المنتج الفلسطيني ، في جامعة القدس المفتوحة، المؤتمر الاقتصادي حول نحو تعزيز تنافسية المنتجات الفلسطينية ، 16-17 / 10 / 2012، رام الله، فلسطين، متاح على http://www.qou.edu/arabic/conferences/economicConf/dr_AbedAlhmed_Shaaban.pdf، اطلع عليه في (25.1.2014).
15. فريد كورتل ، موساوي زهية ،خالدي خديجة :الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس، حول اقتصاد المعرفة ،25، 23 أبريل 2005، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
16. مباركة سواكري :النمو لمشارك للمؤسسات الجزائرية ضرورة أم اختيار، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات أو الحكومات، ط2، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، 24، 23 نوفمبر 2011، جامعة ورقلة.
17. محمد بوهزة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، 9-10 مارس 2004، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة.
18. محمد ثجيل، سليمة طباببية: دور التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعارف، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، 13.14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
19. محمد قويدري ، سملاي يحيويه : أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس : اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية ، 25-27 أبريل 2005 ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية.

20. موسى اللوزي : إدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة ، الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، 27-29 نوفمبر 2004 ، شرم الشيخ ، مصر .
21. نوري منير وآخرون: إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المتطلبات والتوصيات ، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال : التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 نيسان 2009، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن .
22. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية 2005، 27-29 أبريل 2005، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان، الأردن .
23. الهام فخري أحمد حسن : التسويق بالعلاقات ، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي ،الفرص والتحديات ، 6-8 أكتوبر 2003 ، الدوحة ، قطر.

5. مراجع أخرى

1. أحمد سيد مصطفى :إدارة التنافسية ، بدون تاريخ، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها،2008، متاح على www.olc.bu.edu.eg/olc/images/tnafsia.pps (اطلع عليها في 2013.1.30).
2. ريم الحبيبي: تقرير التنافسية العالمي يكشف أهمية الابتكار وقوة البيانات التنافسية المؤسسية في تعزيز تنافسية الدول ، المنتدى الاقتصادي العالمي، 2013، متاح على : http://www3.weforum.org/docs/WEF_NR_GCR_2013-2014_AR.pdf، (اطلع عليه في 2014.1.25).
3. عيسى حيرش: تسيير المعارف، مقياس تسيير مؤسسة، ماجستير سنة أولى، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2003، (غير منشورة).
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الغربية آسيا : منهجية إدارة المعرفة ، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الأسكوا الأعضاء ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، 2004 .
5. محمد عدنان وديع: تقرير بعنوان: القدرة التنافسية وقياسها، عدد 24،سلسلة جسر التنمية ،2003، متاح على http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/93/93_develop_bridge24.pdf،(اطلع عليه في 2014.1.28).

ثانيا. المراجع الأجنبية.

1. الكتب:

1. Annick Cohen : **Toute la fonction ressources humaines** ,Dunod ,Paris ,France.
2. Benjamin chaminade: **guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité**, AFNOR ,2008 .
3. Bernard Martory , Daniel Crozet : **gestion des ressources humaines , pilotage social et performance** , Dunod , 6ème édition , Paris , France , 2005.
- 4.Cécile Déjoux : **gestion des compétences et GPEC**, DUNOD, Paris , 2008.
5. Daniel Duret , Maurice Pillet : **qualité en production de l'ISO 9000 à six sigma** ,3 ème ,Paris ,édition d'organisation ,2005.
6. Debra Amidon::**innovation et management des connaissances**, édition d'organisation, Paris, 2000.
7. Dimitri Weiss : **Les ressources humaines** , éditions d'organisation 2^{ème} tirage , 2000 .
8. Estelle Mercier et Géraldine Schmidt : **Gestion des ressources humaines** , node et Pearson , éducation , France , 2004.
9. François Kerlan : **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, 2 ème édition , éditions d'organisation , Paris , France , 2006.
10. Geneviève Lacono : **Gestion des ressources humaines**, Casbah Editions, Alger, 2004.
- 11 .Jean François Ballay :**Tous managers du savoir !**, édition d'organisation, 2002
- 12.J.M.Peretti : **Gestion des ressources humaines**, 13 ème édition , Vuibert, Paris , France, 2005.
13. J.M.Peretti : **ressources humaines et gestion des personnes** ,4ème édition Vuibert,Paris, France, 2002.
14. JM . Peretti : **Ressources humaines** ,5^{ème} édition, Vuibert ,Paris,1998 .
15. L ouVan Beirendouck : **management des compétences** , de Boeck université, Bruxelles, 2004.
16. Michel Papin :**la validité d'un test psychométrique** ,PSY-16917.
17. Sekiou ,Blondin ,Fabi , Bayad ,Peretti ,Alis , Chevalier : **gestion des ressources humaines** , 2^{ème} Edition Boeck , Bruxelles , Belgique , 2004.
18. Sung H . Park : **Six sigma for quality and productivity promotion** , the Asian productivity organization ,Tokyo, japan, 2003.
19. Vincent K,Omachonu,Joel ERoss : **principles of total quality**, third édition,2004.

2. الرسائل والاطاريح الأجنبية:

1. Abdelwahab Ait Razouk : **gestion stratégique des ressources humaines ,recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance**, thèse de doctorat en sciences de gestion ,institut d'administration des entreprises, université NANCY 2, 2007 .
2. Adil Chafiqi , Said EL Moustafid : **La gestion des connaissances face au turne –over des compétences** , Mémoire du diplôme du cycle supérieur des gestion par Nasson chagar , institut supérieur de commerce et d'administration des Etapes , Maroc , 2004.
3. Ben Sedira Hassina : **la gestion des connaissances dans la recherche agronomique en Algérie . Evaluation des besoins** , par Issolah Rosa , Magistère en Ingénierie de systèmes d'information et du document électronique (ISIDE) , Ecole national supérieure d'informatique, 2008.
4. Christophe Bourgeois : **Entreprise et instrument de management : Facteurs d'adoptions et difficultés d'appropriation** , thèse de doctorat , Science de gestion , Université des sciences et technologies de Lille ,IAE de LILLE 1.Alain Desreumaux , 2007.
5. Florence Friedman ,Patricia,Hart,Isabelle Verrier : **les défis de la gestion des ressources humaines face aux mutations des entreprises a l'internationale, comment identifier ,attirer, et fidéliser les talents ?**,mémoire MBA management des ressources humaines, université Paris Dauphine.
6. Ibrahima Fall : **approche Gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès**, thèse de doctorat en sciences de gestion école de Mines de Paris, 2008.
7. Jean Heutte :**institutionnaliser le management de la connaissance via des communautés virtuelles pour valoriser la richesse humaine des enseignants du 1er degré**, DESS en communautés virtuelles et management de l'intelligence collective, Campus virtuel Tic ,université de Limoges,France , 2002.
8. Jérôme Lerat- Pytlak : **le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale** : thèse de doctorat en sciences de gestion , institut d'administration des entreprises, ,université des sciences sociales ,Toulouse I , France, 2002.
9. Mohamed Akli Achabou : **l'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente** ,thèse de doctorat en sciences de gestion, école doctorale en économie de développement agricole de, Montpellier, centre international d'études supérieurs en sciences agronomique,2008.
10. Lanlan CAO :**les compétences clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales**, thèse de doctorat en sciences de gestion, institut de recherche en gestion :I.R.G, université Paris EST, 2006.
11. Lotfi Azzabi : **contribution a l' amélioration d'un système de production : intégration de la méthode de six sigma et approche multicritère d' aide à la décision dans SIDELEC internationale** ,thèse de doctorat en science de l'ingénieur et méthodes quantitatives, institut des sciences et techniques de l'ingéniere d' ANGERS, université d'ANGERS, de SFAX, 2010.
12. Marie – Christine Leroux - Laurent , Mauroy – Sophie , Mauvieux , Isabelle Pham , Monique Piat ..: **la décentralisation du management Rh : Quels enjeux , limites et réalités du partage des rôles et responsabilités avec les managers opérationnels ?** , MBA dauphine (Management des Rh, 2004 ,2005) Univer – Paris, Dauphine .
13. Mohamed mahjoub DHIAF: **proposition d' un modèle de l'implication du Total Quality Management sur la performance** , thèse de doctorat en Génie industriel,école doctorale sciences de métiers de l'ingénieur, école nationale supérieure d'arts et métiers,2007.

14. Nadège Gunia : **la fonction ressources Humaines face aux transformations organisationnelle des Entreprises** , impacts des NTIC , thèse de doctorat en science de gestion, Université Toulouse , France, 2002.
15. Roland Robeveille :**l'évolution de la fonction formation dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat en gestion ,département de gestion ,université de Versailles Sain Quentin , 2010.
16. Romain Tursi , **Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel**, essai de maitrise en Administration des affaires, université LAVAL, faculté des sciences de l'administration, Québec, 2006.
17. Simon Alcouffe : **la diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion**, thèse de doctorat en sciences de gestion, écoles des hautes études commerciales,2004.
18. Solveig FERNAGO:**organisation du travail et développement des compétences** ,thèse de doctorat en sciences de l'éducation ,centre de recherche en science de l'éducation ,école doctorale éducation, cognition ,langage ,interactions, psychologie, université Lumière,Lyon 2,2004.
19. Thierry Siebenborn : **une approche de formalisation du processus de changement dans l'entreprise**, thèse de doctorat en Génie industrielle , université de Savoie , 2005.
20. Valerie Ciolos Villemin : **la restructuration comportementale postsocialiste et la bipolarité des trajectoires viticoles roumaines**, thèse de doctorat en sciences économiques,centre internationale d'études supérieurs en sciences agronomique,2012.
21. Vincent BRANOT :**amélioration de la performance industrielle a partir d' un processus Référent** pour obtenir le diplôme de docteur de l'université de Savoie en génie industriel, LISTIC, université de Savoie,2006.

3. المقالات الاجنبية :

1. Alirezashahraki,Minakonarizadeh,MortezaJamaliPaghaleh,MahnazZarei:**HRM effects on TQM, Business Management dynamics**,2011,sep,V11,N 3.disponible sur http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd_110133_1_12.pdf (consulté le 4.1.2014).
2. Anit Somech :**teachers personal and team empowerment and their relations to organizational outcomes :contradictory or compatible constructs ?**,educational administration quarterly , April 2005, vol 41,n 02.
3. Bamband Agus Pramuka ,Wiwiek Rabiatal Adawuya : **The human related dimensions of TQM practise in service settings**, American international journal of comtemporary Reseach,2012,january, vol 2, N 1,p128.
- 4 . Cécile Dejoux : **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences** ,Personnel, Mai 1996, n° 369.
5. Charlotte Moreau : **La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif ?** ,Septembre 2010,disponible sur http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_competences.pdf (consulté le 18.3.2013),p25
6. Fang Zhao,Peter Bryar : **integrating knowledge management and total quality:A complementary process** , journal of quality management ,2006, Vol 5, N 3, journal of achivements in materials and manufacturing engineering, , April2010, volume 39, issue2.
7. Hussein M. Harrim and shaker J .Alkshali: **Employees' empowerment and its effect on team effectiveness**, Jordan journal of business administration, 2008, v 4, n1.

8. I.O. Ugboro, K. Obeng : **Top management leadership , employee empowerment , job satisfaction in TQM organizations**, journal of quality management , 2000.
9. Kamel Mohamed hawajreh and Abd el Aziz Ahmed Sharabati : **the impact of information technology on knowledge management practices**, international journal of business , humanities and technology, USA, 2012 , Décembre, vol 2, n 7.
10. Lorena Para Gonzolez, Daniel Jimenez JJimenez : **Total quality management and its relationship with empowerment and commitment : their effects on firm performance** , the 2nd Electronic international interdisciplinary conference, september, 2-6/2013, disponible sur : www.google.fr (consulté le 6.2.2014).
11. Mary Ann Hocutt , Thomas H Stone: **The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort**, journal of quality management, 1998, Vol 3, N1.
12. Nathalie depuis-Hepner : **les hommes et la mémoire vive de l'entreprise**, le quotidien de l'économie : l'art du management de l'information, n° 18.020, les Echos, 1999, p VII.
13. Ramune Kasperavicius: **Application du modèle EFQM d'excellence aux établissements de l'enseignement supérieur**, public policy and administration, 2011, vol10, N 3.
14. Réal Jacobs, sébastien Harvey : **La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel**, Revue d'analyse comparée en administration publique, université de Québec, 2005, vol 12, N°2.
15. Richard Reed , David J Lemak , Neal P Mero : **Total quality management and sustainable competitive advantage** , journal of quality management , 2000, volume 5, Issue 1 .
16. Steven zivojinovic, Andrej stanimirovic : **knowledge , intellectual capital and quality management as well as a balanced scorecard lead to improved competitiveness and profitability**, international journal for quality research, 2009, vol 3, N 4.
17. Sylvie St – onge, Victor Y. Haines et Alain Klarsfeld, source: **la rémunération basée sur les compétences, déterminants et incidences** , érudit, disponible sur : www.erudit.org/revue/ri/2004/v59/n4/011333ar.pdf (consulté le 23/02/2013).
18. Thamizhmanii , S. Hasan : **A review on an employee empowerment in TQM practice**, journal of achievements in materials and manufacturing engineering , 2010, April, V39, N2 .
19. Vincent M .Rivière, Riza khorrasmshahgol : **integrating total quality management and knowledge management** . journal of management systems, 2004, volXVI , n ° 1.
20. Youssef Fahmi : **contribution à une théorie de la gestion de la qualité totale : les déterminants de l'efficacité** , revue finance contrôle stratégie, v5, n 3, septembre 2002.

4. الملتقيات الأجنبية:

1. Aline Scouarnec : **La compétence : concept ,Pratiques de gestion et effets sociaux** , communications aux XVe , journées nationales des IAE, institut d'administration des Entreprises, Septembre 2000.
2. Aziza Driss Meddeb: **management par la qualité totale et performance de l'entreprise:role de mediateur de l'innovation** , XVII ème confrence internationale de management stratégique, 28-31 Mai . 2008, Nice Sophia Antipolis.
3. Cathy Krohmer : **Collectifs de travail et compétence collective. Le cas d'une PME**, 14ème congrès de l'AGRH Grenoble, 2003.
4. Cécile Dejoux : **existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles** : Présentation des résultats d'une étude quantitative et qualitative effectuée auprès

de multinationales implantées en France, **9ème Colloque de l'AGRH**, Université de Versailles St Quentin en Yvelines, Octobre 1998.

5. Cristelle Mallet: **gestion des connaissances ,Tic et création de valeur organisationnelle : proposition d'un modèle d'évaluation** ,XV ème conférence internationale de management stratégique, Genève 13-16 juin 2006.
6. Jean pierre Booto Ekionea :**la gestion des connaissances et l'avantage concurrentiel soutenu,une analyse par la théorie des ressources** , 14 mai ,72e congrès de l'Acfas, université de Québec, Montréal, 2004.
7. Marie-lyne Goury,Alain Spalanzani , **Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique**, disponible sur : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/201-le-role-dun-outil-de-gestion-des-connaissances-pour-les-communautes-de-pratique-le-cas-dune-chambre-de-commerce-et-dindustrie/download> (consulté le19-8-2012).
8. Mohamed Binkkour ,Abdelmajid Ibnrissoul : **la gestion stratégique des ressources humains dans les entreprises marocaines : L'état de la situation et les facteurs explicatifs** , colloque sur la responsabilité sociétale de l'entreprise , quel avenir pour la Fonction RH ? , Paris, 24 nov. 2005
9. Stephane Trebucq: **Les capitaux immatériels dans le modèle d'excellence EFQM version 2003:une étude exploratoire qualitative et quantitative**, Journée "capital immatériel ,état des lieux et perspectives», Montpellier, 18 juin2010 .
10. Valéry Michaux : **performance collective et compétences individuelles , collectives et organisationnelle** : construire d'une grille d'analyse unifiée , 16 ème conférence de l'AGRH , Dauphine,Paris , 15/16 septembre,2005.

5. مراجع أجنبية أخرى :

1. AFNORGroup : **le modèle d'excellence**, Echanges, 2013, n23, disponible sur : http://www.dgcis.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/qualite/ECHANGES-23.pdf
2. Alexandre PELLATON : **théorie de la firme**, I.A.E Montpellier, 2006.
3. Allan Bailey : **un investissement rentable, Mettre l'investissement en Formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie**, CCA, CCL, Avril 2007.
4. Anne Deladienne, Alexandre Druel : **LE bilan sociale : une meilleure information pour une meilleur utilisation,3**, les cahiers du DESS MRH, 2000.
5. Anne Deladienne, Alexandre Druel : **conduite, outils du changement et gestion des compétences**, 4, les cahiers du DESS MRH, 2000.
6. Anne Deladienne, Alexandre Druel : **L'évaluation et la gestion des compétences**, 4, les cahiers du DESS MRH, 2000.
7. Anne Deladienne, Alexandre Druel : **Logique compétence ...synthèse des journées de Deauville,1.4**, les cahiers du DESS MRH, 2000.
8. B. Carly et autres: **La fonction ressources humaines, perspectives et réalités,3.3**, les cahiers du D.S.S.M.R.H, 2001.
9. Bars Baillie, Stu Bercker, Cindy Hussey et autres : **cadre de gestion des connaissances**, 2010.
10. Benjamin chaminade :**guide pratique RH et compétences dans une démarche de qualité**, AFNOR ,2008 .

11. Bernard FOURCADE : **mondialisation, compétitivité et développement des compétences**, note n°368, LIRHE, 2002.
12. Bojan Krstić, Bojan Petrović: **the role of knowledge management in increasing enterprise's innovativeness**, source internet: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201201/eao201201-08.pdf>, p96
13. Bruno Amable, Philippe Askenazy : **introduction à l'économie de la connaissance**, contribution pour le rapport UNESCO construire des sociétés du savoir.
14. Cathy Krohmer : **Repérer les compétences collectives ; une proposition d'indicateurs** , sans page (article), <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome3/Krohmer.pdf> .
15. Centre canadien de gestion sur l'organisation apprenante , **introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique** , 4 Avril 1999, disponible sur : www.cspc-efpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10_f.pdf (consulté le 23-09-2012).
16. Charlotte Moreau : **La gestion des compétences : un défi pour l'avenir du volontariat en secteur associatif?** , Septembre 2010, disponible
Sur : http://www.cesep.be/ETUDES/POLITIQUE/gestion_competences.pdf (consulté le 18.3.2013).
17. Chevrier : **La formation qualifiante et transférable en milieu de travail**, Analyse commandée par la commission du marché du travail, Mars 2005.
18. Christian Defélix, Anne Dietrich, Didier Retour : **outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000**.
19. Dhikra chebbi Nekhili : **la contribution de la théorie fondée sur les ressources à l'explication du choix de la forme organisationnelle en matière d'investissement en R& D à l'étranger par les firmes multinationales** , cahier de FARGO n° 106 1102 .
20. Dominique Puthod, Catherine Thevenard: **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources** , disponible sur : <http://www.strategie-aims.com> (consulté le 02-07-2012) .
21. Gilles Guérin et Thierry Wills : **Sept tendances clés de la nouvelle GRH ?** gestion, Février , 1993 .
22. Helene BEAUCHER : **Assurance qualité dans l'enseignement supérieur**, projet AqI-Umed : Renforcement de l'assurance qualité interne dans des universités de la méditerranée, AVRIL 2010.
23. Jean Louis Ermine : **La gestion des connaissances, un levier stratégique pour les entreprises** . centre des études de Saclay, France, disponible sur : <http://www.irit.fr/IC2000/ACTES/texte-ermine.html> (consulté le 24.4.2012).
24. Jérôme Lérat Pytlak : **la stratégie centrée sur les ressources au service du management par la qualité totale** , source internet, www.google.fr.
25. Klarsfeld Alain: **la gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente**, disponible sur www.google.fr (consulté le 20.3.2013).
26. Lachaal L. **La compétitivité : Concepts, définitions et applications**. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité* . Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29-36. (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57). 5. Journées de l'Association Tunisienne des Anciens de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Saragosse.
27. Louis Marchand, Nancy Lauzon : **Formation avec TIC en milieu de travail** , REFAD.
28. Luc Brunet Richard Boudreault: **empowerment et leadership des directions d'école ACELF** , Canada.

29. Marion Brivot: **le contrôle de l'utilisation des connaissances organisationnelles dans les firmes de services professionnels**, comptabilité et environnement, disponible sur <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/32/10/PDF/p116.pdf> (consulté le 22/4/2012).
30. Michel Boutry : **gestion de la qualité : de la qualité taylorienne à la qualité totale** ,disponible sur : http://www.canege.org/demos/DESS_GestQual/qualiteweb/lpdf/l2taylor.pdf (consulté le 23/4/2012).
31. Michel Grundstein : **De La capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise**, les fondamentaux Du knowledge Management, 2003, disponible sur: [http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/INTKM0304\(finalversion\)modifiee.PDF](http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/INTKM0304(finalversion)modifiee.PDF) Juillet (consulté le 26-06-2012).
32. Michel grundstein : **Le Management des Connaissances dans l'Entreprise**, Problématique, Axe de progrès, Orientations, MG conseil, juillet 2002, disponible sur <http://michel.grundstein.pagesperso-orange.fr/References/Rr050207.pdf> (consulté le 12/5/2012).
33. Mike D Russel : **Raytheon Applies Six sigma technique to build property E- learning courses**, property professional, volume 18, Issue 6, disponible sur <https://npma.org/Archives/Vol.18-1-Russell.pdf>.
34. Mohamed Matmati : **quels impacts des NTIC sur l'internalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ?** avril 2000, disponible sur : <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2000matmati064.pdf> (consulté le 24.5.2013).
35. Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson : **Gestion des connaissances : un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique** ; centre de collaboration nationale des méthodes et outils, 2008 .
36. Paige Leavitt : **knowledge management and six sigma : exploring the potential of two powerful disciplines**,disponible sur :http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KM_and_6Sigma_Exploring_the_Potential_of_2_Powerful_Disciplines.pdf (consulté le 14/9/2013)collaboration nationale des méthodes et outils, 2008 .
37. Sandrine Paillard : **les indicateurs de l'Economie de la connaissance**, document de travail, commissariat General Du Plan.
38. Sébastien HoF : **le Knowledge management**, note de Synthèse en psychologie du travail et Nouvelle technologie, université de MetzNancy2.
39. Sid Ahmed Raouane : **le management des ressources humaine**, 2010.
40. Stephane A Tywoniak : **le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique**, disponible sur: www.google.fr (consulté le 28-6-2012).
41. Stéphane Jacquet : **le management des connaissances, des clés pour comprendre** (1er Sept 2010).
42. Thibaut SAGI : **méthodes de conception de serveurs de connaissances**, rapport de stage, institue polytechnique de bordeaux, Ecole nationale supérieure de cognatique.

الملاحق

ملحق 1: طلب لتمكين الاستمارة

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير وحسب الموضوع المختار للدراسة والمعنون بـ:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. دراسة حالة المؤسسات:

- المطاحن الكبرى للجنوب GMS - اوماش- بسكرة

- الشركة الفرعية مطاحن الاوراس- باتنة-

- مطاحن الزيبان- القنطرة-

قامت الباحثة بتصميم استبانة في صورتها الأولية، وعليه تتشرف باختياركم أعضاء ضمن لجنة تحكيم لها، وتطلب منكم قراءة مضمونها بإمعان وإبداء اقتراحاتكم حولها من حيث:

✓ مدى انتماء العبارة للبعد الذي تظهر فيه.

✓ مدى وضوح العبارة وسلامة صياغتها اللغوية.

✓ تقديم اقتراحاتكم حول كل عبارة.

علما أن هذه الاستبانة تم تصميمها في ضوء قراءة للدراسات السابقة ذات العلاقة وبناءا على المتغيرات والأبعاد التالية:- المتغير المستقل ثلاث: التمكين، التدريب، تسيير المعارف.

- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة.

وأن كل متغير يحمل الأبعاد التالية كما يوضحه الجدول أدناه:

المتغير	التمكين	التدريب	تسيير المعارف	TQM
أبعاده	تفويض السلطة تنمية السلوك الإبداعي تحفيز وتطوير الذات	التدريب على الوعي بإدارة الجودة الشاملة التدريب على استخدام أساليب وأدوات التحسين المستمر التدريب على العمل الجماعي	إنشاء المعارف نشر المعارف توظيف المعارف	التحسين المستمر العمل الجماعي التركيز على الزبون

مع خالص شكري وامتناني.

ملحق 2: استمارة بحث الاستفتاء حول موضوع

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

تحية عطرة وبعد ...

في إطار إعداد رسالة الدكتوراه في علوم التسيير تدعوكم الباحثة للتعاون معها لانجاز الجانب التطبيقي لموضوع الرسالة وتطلب من حضرتكم التكرم بتعبئة الاستمارة وذلك بوضع علامة في الخانة التي ترونها مناسبة.

نؤكد لكم أن إجاباتكم ستحظى بكامل السرية والعناية وسيقتصر استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي.

لكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم

الباحثة ... بلجبل نادية.....

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أولاً : البيانات الشخصية:

الجنس :- ذكر - أنثى

المستوى التعليمي :- ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

المستوى الإداري :- منفذ - عون تحكم - إطار

العمر :- أقل من 30 سنة - [35-30] - [41-36] -- [47-42] - 48 سنة فأكثر

الخبرة :- أقل من 5 سنوات - [10 - 5] - [16 - 11] - 17 فأكثر

المحور الأول : يرجى منكم قراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة في إحدى الخانات الخمس التي ترونها مناسبة علما ان كل عبارة تهدف الى معرفة طريقة تسيير رئيسكم.

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	قليلا	لا	مستحيل
1	يحرص رئيسي على تفويض السلطة لنا كتابيا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	يحرص رئيسي على متابعة مدى التزامنا بالمهام المفوضة منه لنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	يكتفي رئيسي بتفويض السلطة لنا شفويا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	يثق الرئيس في قدرتنا على انجاز المهام المفوضة لنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	يثق الرئيس في نزاهتنا لأداء المهام المفوضة لنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	يسهل لنا الرئيس الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في المهام المفوضة لنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	يتيح لنا الرئيس حرية واسعة لاتخاذ القرار في المهام المفوضة لنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	يحرص رئيسي على أن نتحمل مسؤولية القرارات التي نتخذها (ينمي فينا المسؤولية)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	يعمل رئيسي على توفير الدعم المعنوي لنا لتقديم أفكار جديدة في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	يسهر رئيسي على توفير الدعم المادي لتطبيق أفكار جديدة في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	يوفر لنا رئيسي الجو المشجع على تقديم أفكار جديدة في العمل مثل الاستقلالية، العمل مع بعض	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	يشجع رئيسي على المبادرة لتقديم طرق جديدة في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	يحرص رئيسي على أن نتعلم من أخطائنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	يشجعنا رئيسي على الإقتداء بسلوكات العاملين المتميزين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	يسهر رئيسي على إثارة الحماسة في نفوس العاملين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	يسهر رئيسي على تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	يحرص رئيسي على تقدير جهودنا في العمل فردا فردا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	يحرص رئيسي على إشراكنا في اختيار كيفية تقييم مستوى أدائنا.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	يحرص رئيسي على توعيتنا بخصائص الجودة المطلوبة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	يحرص رئيسي على توعيتنا بتكاليف اللاجودة (ما يكلف الشركة عند عدم اهتمامها	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

					بالجودة)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توعيتنا بأسباب أهمية الجودة	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على تقديم أمثلة عن تجارب ناجحة لشركات تركز على الجودة في أعمالها	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توعيتنا بأن تحقيق الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توعيتنا بأساليب التعامل مع الزبائن (الاستماع إليهم ، وإظهار اللطف والاحترام ، معرفة حاجاتهم دون تعصب)	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يقدم لنا رئيسي معلومات حول أنواع الأدوات المستخدمة في رقابة الجودة .	25
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على كيفية رقابة المواد الأولية أوالمعدات للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على كيفية رقابة الخدمات أو المنتجات وهي في طور الانجاز للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على كيفية رقابة الخدمات أو المنتجات وهي في وضعها النهائي للتأكد من مدى مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم التأكد من مدى تطبيق مهارات الرقابة التي تم تلقينا أثناء التدريب .	29
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على مهارات الاتصال داخل الفريق	30
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على كيفية إدارة الاجتماعات داخل الفريق	31
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على طرق اتخاذ القرارات داخل الفريق	32
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يدرنا رئيسي على كيفية حل الصراعات (conflicts) داخل الفريق	33
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع رئيسي الأفراد على التعبير عن أفكارهم كتابيا	34
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على تنظيم جلسات تفكير لتوليد أفكار جديدة	35
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يولي رئيسي اهتماما برصد الأفراد ذوي القدرة على حل مشاكل العمل	36
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على جلب عاملين جدد لديهم قدرات على تقديم أفكار جديدة	37
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على التواصل مع أصحاب الخبرة القدامى الذين أحيلوا إلى التقاعد للاستفادة من خبراتهم	38
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توفير فرص للحوار بين زملاء العمل لهدف تبادل الأفكار	39
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على تشجيع العمل الجماعي بدل العمل الفردي باعتباره فرصة لتبادل الافكار	40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يشجع رئيسي المصلحة العامة بدل المصلحة الذاتية لأجل التشارك الفكري	41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يستخدم رئيسي الحوافز المعنوية تشجيعا للأفراد على نشر الأفكار	42
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يولي رئيسي اهتماما بإيصال الفكرة المناسبة إلى الشخص المناسب	43
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يولي رئيس اهتماما بإيصال الأفكار إلى أكبر عدد ممكن	44
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توفير الوسائل المساعدة على توظيف الأفكار الجديدة	45
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توفير الجو المشجع على توظيف الأفكار الجديدة (كالاستقلالية في العمل)	46
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على توظيف الأفكار الجديدة في تحسين طرق العمل	47
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على مكافأة العاملين الذين يوظفون الأفكار	48
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يحرص رئيسي على دعم انجازات العمال المتميزين	49
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يسهر رئيسي على تيسير وصول جميع الأفراد العاملين إلى قواعد المعرفة للاستفادة منها في إجراء التحسينات المناسبة	50

المعمور الثاني: يرجى منكم قراءة كل عبارة بدقة ووضع علامة في إحدى الخانات الخمس

التي ترونها مناسبة علما ان الهدف منها هو معرفة مدى الاهتمام بالعمل الجماعي، التحسينات (améliorations)، الاهتمام بالزبون على مستوى قسمكم

رقم العبارة	العبارة	دائما	أحيانا	قليلًا	لا	مستحيل
1	نتعاون مع بعضنا البعض لحل أي مشكلة تطرأ في العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	نتعاون مع بعضنا البعض لانجاز أعمالنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	نتناقش فيما بيننا حول المسائل المتعلقة بأعمالنا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	ان المحفزات التي تمنحها المؤسسة تشجعنا على العمل الجماعي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	نحرص على أن نعرف حاجات زبائننا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	نحرص على تحقيق حاجات زبائننا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	نهتم بإجراء التحسينات في ضوء مقترحات زبائننا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	نحرص على الإنصات جيدا لما يقوله زبائننا لمعرفة حاجاتهم الفعلية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	نحرص على معرفة مدى رضا زبائننا عما نقدمه لهم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	نحرص على إتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في البرامج التدريبية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في مستوى معارف ومهارات العاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في إجراءات العمل المستخدمة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	هناك اهتمام بإجراء تحسينات في ظروف العمل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	هناك اهتمام بتوثيق الإجراءات التي تم تبنيها في عمليات التحسين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	هناك اهتمام بتحديد الامكانيات اللازمة لاجراء التحسين المستمر في شكل خطة عمل.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	هناك اهتمام بجعل قنوات الاتصال مفتوحة أمام كل من يجري عمليات تحسينية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ملحق 3: قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

التوقيع	الجامعة المنتسب إليها	الرتبة	لقب واسم المحكم
	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر	أستاذ محاضر أ	بن ساهل وسيلة
	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر	أستاذ محاضر أ	منصوري كمال
	جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر	أستاذ محاضر أ	دجلة فاتح
	جامعة الملك فيصل بالأحساء المملكة العربية السعودية	أستاذ مشارك Associate Professor	مزهودة عبد المليك