

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية - شعبة - علم النفس



دور إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر في المنظمة
دراسة ميدانية على عينة من مديري وإطارات مُركّب النسيج
والتّجهيز. TIFIB بسكرة

أطروحة مُقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطّور الثالث LMD

تخصّص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

المُشرف:

أ.د جوادي يوسف

إعداد الطالب:

شنة محمود

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرّتبة العلمية	الجامعة	الصّفة
سماويل راجي	أستاذ	بسكرة	رئيسا
يوسف جوادي	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
فارس إسعادي	أستاذ	الوادي	عضوا مناقشا
عبد الحميد عقابفة	أستاذ محاضر-أ-	بسكرة	عضوا مناقشا
الشافعي بلهوشات	أستاذ محاضر-أ-	تبسة	عضوا مناقشا
حاتم سماتي	أستاذ محاضر-أ-	المركز الجامعي -بريكة-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

شُكْر و عِرْفَان

الحمد لله والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على من بُعث رحمة للعالمين، محمد سيد الأنبياء والمرسلين عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

لا يسعني وأنا بصدد مناقشة هاته الرسالة إلا أن أجزى الشكر والامتنان والعرفان بالجميل الى الأستاذ الدكتور جواد يوسف المشرف على هاته الرسالة نظير ما قدمه من توجيهات سديدة ورعاية علمية، كان لها الأثر البالغ في إخراج الرسالة بصورتها الحالية.

كما يودّ الباحث تقديم الشكر للأستاذة الأفاضل الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي ساعدت الباحث في بناء الاستبانة من خلال تحكيمها.

كما لا ينسى الباحث تقديم الشكر للأستاذتين الفاضلتين جلاي ه، قطاف تمام ف. في عملية الترجمة والدعم المتواصل.

كما لا يودّ الباحث أن يفوت الفرصة لتقديم كل الشكر لعمال مركّب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة إدارة وموظفين على تعاونهم طيلة مدة التّربص.

إهداء

الى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما

الى الزوجة والأبناء: أنس، عائشة

الى الإخوة والأخوات

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

المُلخّص

مُقدّمة أ

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية 23

أولاً: فرضيات الدراسة 24

ثانياً: أهمية الدراسة 24

ثالثاً: أهداف الدراسة 25

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع 26

خامساً: مفاهيم الدراسة 26

سادساً: الدراسات السابقة 27

سابعاً: مناقشة الدراسات السابقة 39

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية 43

المطلب الأول: المفاهيم الجوهرية لإدارة الموارد البشرية 43

1- تعريف الموارد البشرية 43

2- مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية 45

- 45-----1-2 المدخل الاستراتيجي
- 45-----2-2 مدخل النظم
- 45-----3-2 المدخل الإداري
- 46-----4-2 مدخل الموارد البشرية
- 48-----5-2 المدخل المركب
- 48-----المبحث الثاني الأطر النظرية لإدارة الموارد البشرية
- 48-----المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية
- 48-----1- نظرية البيروقراطية لماكس ويبر (1864-1920)
- 51-----2- نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور (1856-1915)
- 52-----3- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (1841-1925)
- 55-----المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية
- 55-----نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو
- 57-----المطلب الثالث: النظريات الحديثة
- 57-----1- نظرية التسق التعاوني لشستربرنارد
- 58-----2- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964)
- 58-----1-2 نظرية X
- 58-----2-2 نظرية Y
- 60-----3- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Maslow's Hierachy of Needs
- 62-----4- نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ
- 65-----5- نظرية التوقع: لفكتور فروم

- 65-----6- نظرية الانجاز: لماكلياند
- 66-----7- نظرية العدالة: لسناسي آدمز
- 69-----8- نظرية رأس المال البشري لـ Robinson Russel
- 70-----9- نظرية التعلّم في التدريب لـ Kohls Robert
- 71-----المطلب الرابع: وظائف وأهمية إدارة الموارد البشرية
- 71-----1- الوظائف الرئيسيّة للموارد البشرية
- 72-----2- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية
- 73-----3- أهميّة إدارة الموارد البشرية
- 74-----4- أهداف إدارة الموارد البشرية
- 75-----5- أسباب الاهتمام بدراسة إدارة وتنميّة الموارد البشرية
- 76-----المبحث الثالث: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث
- 78-----المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة والحديثة
- 78-----1- الاتجاهات الإدارية المعاصرة
- 78-----2- تنظيم إدارة الموارد البشرية
- 79-----3- الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث
- 80-----المطلب الثاني: مرتكزات وسمات الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
- 81-----1- سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية
- 83-----2- أهميّة تخطيط الموارد البشرية
- 88-----3- سياسات تفعيل الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التحسين المستمر

تمهيد الفصل

- 92-----المبحث الأول: الأبعاد المعرفية لعملية التحسين المستمر
- 93-----المطلب الأول: جذور التحسين المستمر
- 95-----المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية لعملية التحسين المستمر
- 97-----المطلب الثالث: ماهية ومبادئ التحسين المستمر
- 97-----1- مفهوم التحسين المستمر
- 103-----2- مبادئ عملية التحسين المستمر
- 104-----المطلب الرابع: أهداف ومجالات عملية التحسين المستمر
- 104-----1- أهداف التحسين المستمر
- 105-----2- مجالات التحسين المستمر
- 113-----المبحث الثاني: إدارة عملية التحسين المستمر
- 114-----المطلب الأول: مناهج التحسين المستمر
- 114-----1 - منهج كايزن
- 114-----1-1 الخطوات الخمس لكايزن
- 115-----2-1 مبادئ منهج الكايزن
- 115-----3-1 منهج الكايزن في التحسين المستمر
- 117-----2- منهج جوزيف جوران في التحسين المستمر
- 120-----3- دورة جون مارش للتحسين المستمر (John March)
- 121-----4- نموذج الخطوات الستة للتحسين المستمر

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لتطبيق عملية التحسين المستمر ----- 121

المطلب الثالث: الطريقة العلمية لتطبيق عمليات التحسين المستمر ----- 123

المطلب الرابع: قياس أداء التحسين المستمر وموَّقاته ----- 126

1- موَّقات تطبيق عملية التحسين المستمر ----- 129

2- الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن: ----- 130

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل

أولاً: فروض الدراسة ----- 134

ثانياً: مجالات الدراسة ----- 137

ثالثاً: منهج الدراسة ----- 144

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة ----- 156

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: عرض نتائج الدراسة ----- 166

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة ----- 184

خُلاصة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

- جدول رقم (01) إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.-----83
- جدول رقم (2) أهم أساليب تحسين الإنتاجية ----- 110
- جدول رقم (03) مجتمع الدراسة لمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة----- 137
- جدول رقم (4) عينة البحث وتوزيعها على مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة ----- 145
- جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس ----- 146
- جدول رقم (6) وصف عينة الدراسة من حيث السن ----- 147
- جدول رقم (7) يبين المستوى العلمي لأفراد العينة ----- 149
- جدول رقم (8) سنوات الخبرة لعينة الدراسة ----- 150
- جدول رقم (9) عدد الاسئلة والفقرات في كل محور من محاور الاستمارة وترميزها - 155
- جدول رقم (10) درجات مقياس ليكرت ----- 156
- جدول رقم (11) درجات مقياس ليكرت ----- 157
- جدول رقم (12) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة عليه ----- 157
- جدول رقم (13) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة ----- 157
- جدول رقم (14) العبارات التي تم تعديلها من طرف المحكمين. ----- 159
- جدول رقم (15) لقائمة الاساتذة المحكمين ----- 160

- جدول رقم (16) توزيع استمارات الدراسة ----- 161
- جدول رقم (17) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد دور وظيفة الموارد البشرية ----- 161
- جدول رقم (18) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد التحسين المستمر -- 163
- جدول رقم (19) التحليل الإحصائي لمحور التدريب. ----- 166
- جدول رقم (20) التحليل الإحصائي لمحور الأمن والسلامة ----- 169
- جدول رقم (21) التحليل الإحصائي لمحور التمكين ----- 171
- جدول رقم (22) التحليل الإحصائي لمحور القيادة ----- 173
- جدول رقم (23) التحليل الإحصائي لمحور التحفيز ----- 175
- جدول رقم (24) التحليل الإحصائي لمحور مضمون التحسين المستمر ----- 177
- جدول رقم (25) التحليل الإحصائي لمحور التخطيط الإستراتيجي ----- 179
- جدول رقم (26) التحليل الإحصائي لمحور التركيز على الموارد البشرية ----- 181
- جدول رقم (27) التحليل الإحصائي لمحور التعاون لتحقيق الأهداف ----- 183
- جدول رقم (28) نتائج مصفوفة الارتباطات الجزئية لدور إدارة الموارد البشرية وعملية التحسين المستمر ----- 185
- جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب وتأثيره على عملية التحسين المستمر ----- 186

جدول رقم (30) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع
187 ----- (عملية التحسين المستمر)

جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأمن والسلامة وتأثيره على عملية
التحسين المستمر ----- 190

جدول رقم (32) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (الأمن والسلامة) في المتغير
التابع (عملية التحسين المستمر) ----- 190

جدول رقم (33) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للمتكمين وتأثيره على عملية التحسين
المستمر ----- 193

جدول رقم (34) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التمكين) في المتغير التابع
194 ----- (عملية التحسين المستمر)

جدول رقم (35) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة وتأثيرها على عملية التحسين
المستمر ----- 195

جدول رقم (36) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (القيادة) في المتغير التابع
196 ----- (عملية التحسين المستمر)

جدول رقم (37) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحفيز وتأثيره على عملية التحسين
المستمر ----- 198

جدول رقم (38) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع
199 ----- (عملية التحسين المستمر)

جدول رقم (39) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها
على عملية التحسين المستمر ----- 201

جدول رقم (40) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية)
في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر) ----- 202

قائمة الأشكال

- شكل رقم (01) وجهة نظر نظرية (X-Y) ----- 59
- شكل رقم (02) سلّم الحاجات لماسلو ----- 62
- شكل رقم (03) مُلخّص نظرية العاملين ----- 64
- شكل رقم (04) نموذج التّوقّع عند فروم ----- 65
- شكل رقم (05) الاستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة ----- 68
- شكل رقم (06) عناصر القدرة التّنافسية ودور الموارد البشرية. ----- 82
- شكل رقم (7) يمثّل أهميّة تخطيط الموارد البشريّة ----- 84
- شكل رقم (8) مجالات التّحسين المستمر في المنظّمة ----- 105
- شكل رقم (9) حلقة التّحسين المستمر المطوّرة من قبل DEMING ----- 116
- شكل رقم (10) دورة التحسين المستمر لجون مارش ----- 120
- شكل رقم (11) هيكل مديريات المؤسّسة ----- 138
- شكل رقم (12) نسبة عيّنة الدّراسة ----- 146
- شكل رقم (13) توزيع عيّنة الدّراسة حسب الجنس ----- 147
- شكل رقم (14) توزيع عيّنة الدّراسة حسب السن ----- 148
- شكل رقم (16) توزيع عيّنة الدّراسة حسب سنوات الخبرة ----- 151

شكل رقم (17) علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية بين دور إدارة الموارد البشرية وعملية
التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة ----- 207

المُلخَص

الموردُ البشري من أهم العناصر الموجودة داخل أيّ منظّمة؛ حيث يُنظرُ إليه كأصلٍ بشريّ فعّال ولا يُعدُّ أبداً جزءاً من التكلفة، ومن هنا تتبّع أهميّة إدارة الموارد البشرية، فهي الإدارة المسؤولة عن ما يتعلّق بالموظّفين وتنظيمهم وتدريبهم وتطويرهم حتّى يتمكّنوا من أداء أعمالهم والقيام بها على الشّكل الأمثل، حيثُ يُعدّ الضّالة المنشودة للمنظّمات في ظلّ العولمة والتّنافس الكبير لتحقيق التّميّز والاستمرارية التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تخفيض الكلف وتحسين الجودة وانعكاس هذا على مُستوى السّوق العالمي ودفع المنشآت العالمية لتبني هذا الأسلوب في عملياتها الإنتاجية وجعلها قاعدة تنافسيّة ومتميّزة في السّوق العالميّة. لذلك نجد أنّ أسلوب التّحسين المُستمر يركّز على مرحلة الإنتاج من دورة حياة المنتج في شكل تحسينات مُستمرّة لرفع مُستوى الأداء تدريجياً لكافة عناصر المنشأة من الآلات والعاملين ودون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في الأموال ممّا دفع المنشآت إلى تبني هذا الأسلوب لتعويض ما فاتها من فرص التّحسين.

ومن هنا هدفت هذه الدّراسة إلى التّعريف على أثر بعض أدوار وممارسات وظيفة الموارد البشرية في عمليّة التّحسين المُستمر بمركبّ النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، وذلك من خلال التّطرُق لبعض الممارسات لوظيفة الموارد البشرية (التدريب، الأمن والسلامة، التمكن، القيادة، التحفيز)، وكذا التّطرُق إلى عمليّة التّحسين المُستمر بمركبّ النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

ولتحقيق أهداف الدّراسة، تمّ تصميم استبانة مكوّنة من ثلاث أجزاء ضمّ الجزء الأوّل أربع (04) أسئلة حول المعلومات الشخصية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة)، أما الجزء الثاني فكان حول أدوار إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) ضمّ خمسون (50) عبارة موزّعة على خمس محاور تمثلت في (التدريب، الأمن والسلامة، التمكن، القيادة، التحفيز)، في حين خُصّص القسم الثالث لعمليّة التّحسين المُستمر (المتغير التابع) والذي بدوره ضمّ خمس وأربعون عبارة موزّعة على أربع (04) محاور تمثل مؤشرات للتّحسين المُستمر (مضمون التّحسين المُستمر، التّخطيط الاستراتيجي، التّركيز على الموارد البشرية، التّعاون لتحقيق الأهداف) بهدف التّعريف على تصوّرات وآراء ممارسي وظيفة الموارد البشرية بمركبّ النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. محل الدّراسة حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية بهذا المركّب وأثرها على عمليّة التّحسين المُستمر.

وطُبّقت الاستبانة على عيّنة قدرها (110) موظّف ممثّلة للمجتمع الأصلي البالغ عدده 319 موظّف، وتمّ مُعالجة بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

النسخة 20، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هاته الدراسات في العلوم الاجتماعية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وعملية التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.86) مما يعني أنه كلما كان هناك دور فعال لإدارة الموارد البشرية من خلال (التدريب، الأمن والسلامة، التمكين، القيادة، التحفيز) في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. ساهم ذلك في عملية التحسين المستمر.

- قوّة العلاقة بين المتغيرين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($R=0.86$)، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط المعدّل ($R^2=0.75$) وذلك يُفسّر بأنّ (75%) من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (عملية التحسين المستمر) تُفسرها العلاقة الخطية. أي نموذج الانحدار الخطي البسيط، وباقي النسبة أي (25%) تُرجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية، دور إدارة الموارد البشرية، عملية التحسين المستمر.

Abstract

The human resource is one of the most important elements within any organization, as it is viewed as an effective human asset and is never considered part of the cost. Hence the importance of human resource management stems from, as it is the department responsible for what is related to employees, organizing them, training them, and developing them; so that they can perform their work and do it in an optimal manner, as it is the desired goal for organizations in light of globalization and great competition to achieve excellence and continuity that cannot be achieved only by reducing costs and improving quality and reflecting this on the global market level and prompting international facilities to adopt this method in their production operations and make them a competitive and distinct base in the global market. The method of continuous improvement focuses on the production stage of the product life cycle in the form of continuous improvements to gradually raise the level of performance for all; the elements of the establishment, including machines and workers, without the need for large investments in money, which prompted the establishments to adopt this method to compensate for missing opportunities for improvement. Hence, this study aimed to identify the impact of some of the roles and practices of the human resources function in the process of continuous improvement in the textile and equipment complex TIFIB Biskra, by addressing some practices of the human resources function (training, security, safety, empowerment, leadership, motivation) as well as addressing the process of continuous improvement in the textile and equipment complex TIFIB in Biskra. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed consisting of three parts. The first part included four questions about personal information (age, gender, educational level, experience), while the second part was about the roles of human resource management (the independent variable), which included fifty (50) statements distributed on five themes in (safety and security training, empowerment, leadership, motivation) while the third section was devoted to the process of continuous improvement (the dependent variable), which in turn included forty-five statements distributed on four

themes represented in indicators of continuous improvement (content of continuous improvement, strategic planning, focus on human resources, cooperation to achieve goals) in order to identify the perceptions and opinions of practitioners of the of the human resources function in a complex textile and processing TIFIB Biskra. Is the subject of study on the level of practices of the human resources function with this component and its impact on the process of continuous improvement? The questionnaire was applied to a sample of (110) employees representing the original community of (319) employees its data were processed using the SPSS statistical analysis program version 20. The researcher also relied on the appropriate descriptive analytical approach for such studies in the social role of human resource management and the process of continuous improvement in the textile and equipment complex TIFIB in Biskra, where the value of the Pearson correlation coefficient was equipment complex TIFIB in Biskra, where the value of the Pearson correlation coefficient was (0.86), which means that whenever there is an effective role for human resource management through (training, security, safety, empowerment, leadership, motivation) in the textile and equipment complex TIFIB Biskra contributed to the process of continuous improvement. The strength of relationship between the two variable, as the Pearson correlation coefficient reached ($R=0.86$), while the value of the modified correlation coefficient was ($R^2=0.75$), and this explains that (75%) of the total deviations in the values of the dependent variable (continuous improvement process) are explained by the linear relationship, that is, the simple linear regression model, and the rest of the ratio (25%) it is due to other random factors that were not dealt in this study.

Keywords: human resource management, the role of human resources, the process of continuous improvement.

مُقَدِّمَةٌ

يُعدُّ المورِدُ البشريُّ أهمَّ عُنصرٍ داخلِ أيِّ مُنظمةٍ؛ إذا ما نظرنا إلى فعاليته ومُساهمته الكبيرة في تحقيق الأهداف التَّنظيميَّة. حيثُ تُبنى عليه كلُّ الاستراتيجيات والسياسات والخُطط التَّنظيمية ولا يُنظرُ إليه أبداً كجزءٍ من التَّكلفة أو المصاريف، بل هو استثمار، ومن هنا تَنبعُ أهميَّةُ إدارة الموارد البشرية، فهي الإدارة المسؤولة عن تسيير شؤون الموظَّفين وتدريبهم وتطويعهم حتَّى يتسنى لهم أداء أعمالهم والقيام بها على الشَّكل الأمثل، حيثُ يُعتبر الحل الأنجع للمُنظمات في ضلِّ العولمة والتنافُس الكبير لتحقيق التَّميِّز والاستمرارية.

فالمورِدُ البشريُّ عُنصرٌ مُهمٌ للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميَّتها تكمنُ في دورها المؤثِّر في رَفَع كفاءة إدارة المُنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه مُحصِّلة نهائية لكفاءة وفعالية المُنظمة ذاتها ومدى قُدرتها على التَّميِّز والمُنافسة داخلياً وخارجياً (رشيد، 2001، صص 15-16). وكل ذلك لا يتأتَّى إلا إذا أحسنا استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المُتميِّزة والمؤهَّلة والمُدربة وثمَّ التَّخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمُحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمُرتبات والمُكافآت والحوافز وتبني الموضوعيَّة في قرارات التَّرقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشَّفافية (وصفي عقيلي، 2006، صص 67).

إذ أنَّ الاستثمار فيها يتطلَّب الاستفادة منها وحُسن استخدامها والمُحافظة عليها والعمل على تحسين ادائها باستمرار ولهذا لا بُدَّ من تبني أسلوب إنساني في التَّعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها (برنوطي، 2004: 13).

حتَّى تتمكَّن من أداء مهامها على أكمل وجه والتَّكيِّف والتَّأقلم مع ما يدورُ من حولها وخوض كلِّ غمار المُنافسة وكسبها من خلال التَّطوير والتَّدريب المُستمر والتَّحسين والتَّجديد الذي يَشمل كافة أطرافها وجوانبها. ما يؤهِّلها لكسب رهاناتها المُستقبلية في ظلِّ ما يشهده العالم الحالي من تغيُّرات كثيرة ومُتنوعة وسريعة على المُستوى الاقتصادي، التَّجاري أو التَّنظيمي وكذلك التَّكنولوجي والمعرفي فالتطوُّر السريع والمتزايد

الذي تشهده المنظمات باختلاف أحجامها ونشاطاتها كان جرّاء استخدامها المتكرّر والمتواصل لمختلف الأنظمة التكنولوجية المتجدّدة ومسايرتها لكل ما هو آن. حيثُ تبقى دائما بحاجة ماسّة لتحسين عملياتها ومُنتجاتها، وذلك انطلاقا من التّغييرات الحاصلة في أذواق وحاجات الزّبون من جهة، ومن جهة أخرى درجة التّعقيد البيئي، جعلت إدارة المنظمات تبحثُ دائما عن أحسن الأساليب لتطوير أدائها باستمرار، وهذا في حدّ ذاته تحدّي يجب تنظيمه وإدارته على النّحو الذي يضمنُ تحقيق أهداف المنظمة. وفي ظل هذا الوضع الذي لا يرحم يتخاطر للذهن السّؤال الجوهرى التّالى:

كيف يُمكن للمؤسسات المتفوّقة على نفسها والغارقة في مشاكلها والمتأثرة ببيئة اقتصادية غير مُلائمة الاعتماد على مواردها البشرية لقلب الموازين وتغيير الأوضاع لصالحها ما يسمح لها بدخول غمار المنافسة من بابهِ الواسع وكسب رهان المُستقبل؟.

ومن مُنطلق هذا التّعقيد تولّدت رغبة شخّصيّة وميل لدى الباحث للقيام بدراسة هذا الموضوع و معرفة الأسباب الحقيقية وراء نُبات ونجاح مؤسسات على غرار أخرى. إضافة الى ذلك الاطلاع أكثر على أهميّة وفائدة الدّراسة باعتبار موضوع إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة والتي تهتمّ بالموارد البشري والذي من خلاله يُمكن تحقيق جميع الأهداف التّنظيمية المرجوة.

- كما كانت للرّغبة في الإضافة العلميّة والمعرفة المتجدّدة التي تحذونا، أمل بأن

تُضفي دراستنا معلومات هامّة وجديدة في هذا الموضوع.

في حين تمّ الاستناد لجُملة من الدّراسات السّابقة التي سّاهمت في وضع الإطار العام للأساس النّظري والمُساعدة في تحديد مُشكلة الدّراسة وبيان أهميّتها والاستفادة من المّصادر والمّراجع الواردة فيها وتصميم أداة الدّراسة (الاستبيان) نذُكر من بينها دراسة عبد الجليل (1992)، دراسة الجريري (2001)، دراسة الكبيسي (2001)، دراسة صيام (2007)، دراسة حسن (2008). وقد تمّ الاعتماد على مجموعة من المراجع والمصادر التي ساعدت في البناء النّظري والإمام بمُتغيّرات الدّراسة نذُكر على سبيل الحصر

صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي، أحمد ماهر، مدحت محمد أبو النصر، عبد الحميد الفتاح المغربي، خضر كاضم حمود، رعد عبد الله الطائي وعيسى قدارة.

و على غرار ذلك تسعى هاته الدراسة الى تبيان دور إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر في المنظمة في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة وذلك ضمن الخطة التالية.

- الفصل الأول: حُصص للبناء المنهجي لدراسة دور إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر في المنظمة و تضمّن بدوره الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، ومناقشة الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة.

- أما الفصل الثاني: فتناول الإحاطة بموضوع إدارة الموارد البشرية من النشأة الى يومنا.

- كما حُصص الفصل الثالث: لموضوع التحسين المستمر بدءا بالتعريف والنشأة والمتطلبات والخصائص.

- أما الفصل الرابع: فكان للإجراءات المنهجية للدراسة والتي تضمّنت بدورها المجالين الزماني والمكاني، والمنهج المستخدم في الدراسة، إضافة الى عرض الأساليب الإحصائية المعتمدة من طرف الباحث.

- الفصل الخامس: تضمّن عرض للنتائج المتحصّل عليها، ثم محاولة تفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.

هذا وقد تمّ توزيع الاستبيان على عينة مكوّنة من (110) إطار ضمن المؤسسة حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هاته الدراسات في العلوم الاجتماعية وتمّ الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية الإصدار (20) لحساب العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة.

وفي الختام تمّ عرض النتائج العامّة للدراسة مع بعض الاستنتاجات والاقتراحات.
لتليها الملاحق المتضمّنة (إستمارة الإستبيان، جداول القيم الإحصائية).

ولأنّ طريق البحث العلمي لا يكادُ يخلو من الصّعوبات والعراقيل نذكر من بين ما
إعترض الباحث مايلي:

- صُعبية الحصول على بعض الوثائق والمعلومات على مستوى بمركبّ النسيج
والتّجهيز TIFIB بسكرة.

- صُعبية الحصول على بعض التّقارير من الإدارة بخصّوص الدّراسة وهذا بفعل التّكتم
عن هكذا بيانات من طرف المسؤولين بمركبّ النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة.

- صُعبية استرجاع الاستثمارات إلّا بعد مدّة جاوزت ثلاث أشهر وهذا بسبب صُعبية
الوصول لأفراد العيّنة.

- صُعبية الحصول على الرّخصة "تقديم تسهيلات لإجراء التّربص" التي تمنحها
الجامعة وهذا بسبب الوضع الصحيّ السّائد (وباء كورونا).

الفصل الأوّل

الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرون بدأت تُواجه مُنظّمات الأعمال العديد من المُتغيّرات والتّحدّيات، ومن أبرزها العولمة والتّطور التكنولوجي وجودة السّلع والخدمات ورضا العملاء، لذلك يتطلّب من تلك المُنظّمات التي تُرغبُ في البقاء والاستمرار وتحقيق ميزة تنافسيّة أن تتعامل معها وألاّ تتجاهلها أو تستسلم لها، ومن أهم أدواتها لمواجهة تلك التّحدّيات هيّ مواردّها البشريّة ذات الكفاءة العالية. في ضل هذه الظروف يجب على إدارة الموارد البشريّة أن تتخلى عن أدوارها التقليديّة وتتبنّى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التّخطيط الاستراتيجي ومُساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ التّحسين والتّطوير المُستمر، ومن المُتطلّبات الأساسيّة لتطبيق ما يُسمّى بالتّحسين المُستمر، وجود إدارة موارد بشريّة فعّالة لديها المقدرة على مُساعدة الإدارة العليا والإدارات التّنفيذية في كل مراحل وخُطوات تطبيق أسلوب التّحسين المُستمر.

هذا وما يشهده العالم من التّطور الحاصل في كافّة مناحي الحياة، وأمام الثّورة التكنولوجية والتّغيير في أركان المنظومة البيئيّة التي نحيهاها، كان لابدّ من التّفاعل الجاد مع تلك التّطوّرات وبكل الإمكانيات المُتاحة، وذلك انسجامًا وتوافقًا مع تلك التّغيّرات، ولزيادة التّحسين والمقدرة على التّعامل والتّفاعل معها بالشكل الذي يجعل الفرد والجماعة والمؤسسة وحتى الدّولة وكافة الكيانات المُتسكّلة، قادرة على تحسين كينونتها للبقاء والحُصول على مقومات المنافسة والتّميّز بين الأقران، فالتّغيير سمة من سمات الطّبيعة الهادفة للتّحسين والتي تتسارع بشكل نسبي بحسب منسوب التّحضّر والتّفاعل البيئي لدى المجتمعات والمبني على مدى اكتساب ثقافة التّغيير، فما كان يصلح بالأمس قد لا يصلح اليوم وما يصلح اليوم قد لا يصلح في الغد، وهذا ما أكّده رحيم، وعلوي(2011: 294) حيث أشارا إلى أنّ المُنظّمات تسعى دومًا إلى الحفاظ على توازنها والتّعايش مع بيئتها قدر المُستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المُعوقات التي تفرضُ عليها العمل على إجراء تغييرات في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها، لهذا يتعيّن على المُنظّمات المُختلفة، من أجل ضمان بقائها، أن تسعى دومًا لفهم المُحيط والتّغيّرات الحاصلة فيه ومُحاولة وضع استراتيجيات للتّأقلم معه. ومن هنا يُمكن طرح الإشكالية التّالية:

ما دور إدارة الموارد البشريّة (التّدريب، الصّحة والسّلامة المهنيّة، التّمكن، القيّادة، التّحفيز) في عملية التّحسين المُستمر بمركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة.؟

أولاً: فرضيات الدراسة
الفرضية العامة:

يُوجد دور ذو أثر لإدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يُوجد دور ذو أثر للتدريب في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يُوجد دور ذو أثر للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يُوجد دور ذو أثر للتمكين في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يُوجد دور ذو أثر للقيادة في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: يُوجد دور ذو أثر للتحفيز في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى أهمية علمية وأخرى عملية، فقد تكمن أهمية الدراسة العلمية في كونها تجمع إطاراً معرفياً حول مفهوم مُعاصر من مفاهيم التغيير الهادف لتحقيق أعلى مستوى من الجودة في الأداء ألا وهو (التحسين المستمر).

- كما يُمكن للباحثين الارتكاز على نتائجها المُتحققة لعمل دراسات مُتصلة بنفس الموضوع.

- أما أهمية الدراسة العملية فقد تكمن في كونها تتناول موضوعاً عملياً يهتم بدور إدارة الموارد البشرية في التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة حيث يُسلط الضوء على مدى إسهامات إدارة الموارد البشرية في وضع أساليب مُعينة معاصرة بين أيدي العمال والموظفين والتي تهدف لتغيير الأوضاع نحو الأفضل حيث يُمكنهم الاستفادة الفعلية عند تطبيق هاته الأساليب بتحقيق جودة في المُخرجات، كما تضع بين صانعي القرار في المؤسسة نتائج ملموسة يُمكن الاستناد إليها عند اتخاذ إجراءات وقرارات التحسين في آليات العمل بما يُحقق أفضل النتائج.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- التعرف على أهم الوظائف والعمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وعلى كيفية تسييرها خاصة وأنها تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري لديها وإعطائه العناية والاهتمام بتنميته وتطويره من خلال الرفع من أدائه وتدريبه وتحفيزه لزيادة فاعليته في العمل.

- معرفة دور أثار التدريب في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- معرفة دور أثار الصحة والسلامة المهنية في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- معرفة دور أثار التمكين في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- معرفة دور أثار القيادة في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- معرفة دور أثار التحفيز في تحقيق التحسين المستمر بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

- تهدف الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق التحسين المستمر متمثلاً بأبعاده الأربعة (مضمون التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الموارد البشرية، التعاون لتحقيق الأهداف).

- كما تسعى الدراسة إلى تبيان دور إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر والتحقق من وجود أثر دال إحصائياً بين دور إدارة الموارد البشرية ومدخل التحسين المستمر.

- وأخيراً تسعى الدراسة إلى تقديم جملة توصيات يمكن أن تقدم الإضافة على المستويين العلمي أو العملي التطبيقي.

رابعاً: دواعي اختيار الموضوع

من أسباب اختيار موضوع الدراسة هو السعي لحل مشكلة معينة وفي دراستنا الحالية يسعى الباحث لمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر في المنظمة.

- أهمية وفائدة الموضوع: باعتبار موضوع إدارة الموارد البشرية الجهاز الذي يهتم بالعنصر البشري والذي من خلاله يمكن تحقيق جميع الأهداف التنظيمية المرجوة.

- الإضافة العلمية: والمتمثلة في سعي الباحث لتقديم معلومات هامة وجديدة في هذا الموضوع.

- الرغبة الشخصية: والمتمثلة في ميل الباحث وشغفه للقيام بدراسة هذا الموضوع ومعرفة الأسباب الحقيقية وراء ثبات ونجاح مؤسسات على غرار أخرى.

خامساً: مفاهيم الدراسة

التعريف الإجرائي لدور إدارة الموارد البشرية

هو ذلك الجانب الإداري بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. ودوره الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقة مداخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهذا من خلال تصميم استبيان لقياس آراء الإطارات بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. حسب مقياس ليكرت الخماسي حول الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية وأثره في تجسيد التحسين المستمر وهذا من خلال 50 فقرة موزعة على خمس محاور هي كالتالي (التدريب، الأمن والسلامة، القيادة، التمكين، التحفيز).

التعريف الإجرائي للتحسين المستمر

هي الجهود المستمرة من إدارة الموارد البشرية بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة لتحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات. حيث يمكن لهذه التحسينات أن تسعى لتحقيق تحسين تراكمي عبر الوقت أو تحسين مفاجئ مرة واحدة وسيتم قياس ذلك من خلال استبيان يحوي 43 فقرة موزعة على أربع محاور كالتالي: (مضمون التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الموارد البشرية والتعاون لتحقيق الأهداف).

سادساً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور وممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بعملية التحسين المستمر حيث تناولته من زوايا مختلفة وقد تنوعت هاته الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض من خلال هاته الدراسة جملة من الدراسات التي الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها. وتقديم تعليق عليها يتضمّن أوجه الاتفاق والاختلاف مع بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. وبود الباحث أن يشير إلى الدراسات التي سوف يتم استعراضها شملت عديد الأقطار والبلدان ما يشير لتنوعها الزماني والجغرافي.

هذا وقد تمّ تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية وأجنبية إلى أربع تصنيفات:

- الدراسات العربية التي تناولت إدارة الموارد البشرية واهم ممارساتها وأدوارها.
- الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الموارد البشرية واهم ممارساتها وأدوارها.
- الدراسات العربية التي تناولت عملية التحسين المستمر واهم متطلباته.
- الدراسات الأجنبية التي تناولت عملية التحسين المستمر واهم متطلباته.

وفيما يلي نُقدّم عرضاً لهاته الدراسات ثمّ نبيّن أوجه الاتفاق والاختلاف بينها ثمّ نُوضح اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وأخيراً جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور إدارة الموارد البشرية

أ-الدراسات العربية

1- دراسة: "أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز

الإداري للدولة الجمهورية اليمنية"

هدفت الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكوّنت من ثمان وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبيانين لهذا الغرض، وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة

للتدريب، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2- دراسة فراكيس الحبيب دكتوراه علوم 2018/2017 جامعة الجزائر 03 الموسومة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة بالبلدية- و التي هدف الى:

- إبراز واقع الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات العمومية بالجزائر.

- التعرف على مدى الأهمية التي تحظى بها وظيفة الموارد البشرية عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي للبلدية حيث توصلت لجملة من النتائج كالتالي:

- يجب تحسين أداء العاملين بالشكل الذي يضمن قطع أشواط ملموسة في التنمية الشاملة التي أصبحت تعرف شحاً كبيراً في الموارد العاملة ولعل ما يسهل مهمتها هو وجود قالباً لإدارة الموارد البشرية على مستوى كل مؤسسة، يمكن خلالها تفعيل دور هذه الإدارة لتحسين أداء العنصر البشري.

3- دراسة بختة هدار: في دراستها الموسومة بـ "دور معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012/2011. وهدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معايير السلامة والصحة المهنية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال البحث في مفاهيم الصحة والسلامة المهنية، حوادث العمل، الأمن الصناعي، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، وكذا مفاهيم تحسين أداء العاملين. وتبين أن الأنظمة التي تعمل على تفعيل أداء العاملين نجد نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO18000، حيث تهدف المؤسسة للحصول على نظام تحقيق زيادة في ولاء العاملين بالمؤسسة ورضاهم عن العمل، وبالتالي تحسين أدائهم في المؤسسة. وقد استنتج الباحث ما يأتي:

- أن اهتمام المؤسسة بالعاملين يُكسبهم الثقة والولاء للمؤسسة.

- أن توفير كافة الظروف الملائمة للقيام بالعمل(بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر) يجعل العاملين قادرين على العمل بارتياح والرفع من أدائهم.

- أن تشكيل إدارة الصّحة والسّلامة المهنيّة من قبل المؤسّسة تعني غرس ثقافة الوقاية والأمن في العمل لدى العمّال.

4- دراسة أحمد علي حسين: "إدارة الصّحة والسّلامة المهنية إنتاجية العاملين " العلاقة والأثر، دراسة ميدانيّة لأراء عيّنة من العاملين في الشركة العامّة للمصافي الشماليّة (مصفي بيجي، محافظة صلاح الدّين ، العراق 2009.

جاءت هذه الدّراسة لإظهار العلاقة والأثر بين إدارة الصّحة والسّلامة المهنيّة على إنتاجية العاملين في المؤسّسات الصناعيّة، بالإضافة إلى دورها الأساسي كوحدة تنظيميّة داخل تلك المؤسّسات في زيادة إنتاجية العاملين من خلال الحفاظ عليهم من الأخطار المهنيّة. قام الباحث بالدّراسة الميدانيّة لأراء عيّنة من العاملين في الشركة العامّة للمصافي الشماليّة (مصفي بيجي) استرجع منها 55 إستمارة حيث وُزعت 60 استمارة وأهم ما توصل إليه الباحث من خلال هذه الدّراسة هو وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لإدارة الصّحة والسّلامة المهنية في إنتاجية العاملين داخل المؤسّسة المبحوثة. حيث أنّ توفير بيئة عمل سليمة والإمكانيات الصحيّة المطلوبة لحماية العاملين وجعلهم يتمتّعون بكلّ المقومات، يُؤدي هذا بالضرورة إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وتحسينها وزيادة إنتاجية العاملين.

5- دراسة وسيم إسماعيل الهابيل: علاء محمد حسن عايش " تقييم مدى فاعليّة إجراء السّلامة والصّحة المهنيّة في المختبرات العلميّة من وجهة نظر العاملين." دراسة ميدانيّة على العاملين في الجامعات الفلسطينيّة في قطاع غزة، 2012.

هدفت هذه الدّراسة إلى تقييم مدى فاعليّة إجراءات السّلامة والصّحة المهنيّة في المختبرات العلميّة في الجامعات الفلسطينيّة، وقاما الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية، وعداد مقابلات مع أصحاب الاختصاص الممثّلين في فنيّ المختبر وأعضاء هيئة التدريس الذين يتعاملون مع المختبر بشكل دائم، بالإضافة إلى معاينة المكان والتعرّف على مدى توفّر وسائل الوقاية والسّلامة المهنيّة، وقد وجد الباحث أنّ العديد من إصابات العمّال والأمراض المهنيّة في المختبرات العلميّة، ولكن لم توثّق هذه الإصابات في تقارير مُفصّلة، بالإضافة إلى عدم وجود سجلّات طبيّة للعاملين. واستخدم الباحث في هذه الدّراسة الاستمارة، وقد تكوّن مجتمع البحث من العاملين في المختبرات العلميّة، ولقد تمّ استخدام العيّنة الطبيعيّة العشوائيّة في جمع البيانات الميدانيّة، حيث بلغ حجم العيّنة (218) شخص وبلغت نسبة الاسترداد (80%) من الذين شاركوا في هذه الدّراسة. توصل الباحث إلى أنّ التزام الإدارة العليا يُؤثر بدرجة مُتوسطة على فاعليّة إجراءات السّلامة والصّحة المهنيّة في المختبرات العلميّة، كما أنّ توفير قواعد ووسائل السّلامة والوقاية في البيئة العمل يُؤثر كذلك بدرجة مُتوسطة على فاعليّة إجراءات السّلامة والصّحة المهنيّة وعليه أوصى الباحثان بضرورة إنشاء قسم مُتخصّص للفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة 78 لإدارة الصحة والسلامة المهنية. مع ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لتعزيز الوعي وتطوير المهارات لديهم، والعمل على تطبيق كافة القوانين واللوائح المتعلقة بسلامة وحماية العاملين داخل المختبرات العلمية.

7- دراسة عبد الجليل (1992) بعنوان السياسات الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربية". حيثُ هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المصرية للموارد البشرية ومقارنتها بالأفكار والدراسات الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية تمهيدا لتقويم الواقع المصري. تكوّن مجتمع الدراسة من قادة الرأي أو المجموعات الرئيسية حول سياسات الموارد البشرية وممارساتها. تكوّنت عيّنة الدراسة من (12) شركة، و(20) عضواً من أعضاء هيئة التدريس العاملين بأقسام إدارة الأعمال في كليات التجارة بالجامعات المصرية. و(20) من الخبراء الاستشاريين في مجال إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

يُمكن أن تُؤدّي إدارة الموارد البشرية دوراً أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة حيثُ كان ذلك تعبيراً عن رغبة مستقبلية في معظم فئات العيّنة حوالي (92%) على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية ذات أهمية فُصوى بالنسبة لنجاح الأعمال. بالإضافة إلى أن تقارب اتجاهات فئات العيّنة، وآرائهم وأفكارهم يُعتبر دليلاً على التوافق بأن يستمر تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها وتنمية كل منها ارتباطاً على أي صورة بفاعلية المنظمات. والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط مساعد لباقي أنشطة المنظمة قد أصبح ماضياً حيثُ ينظر إليها الآن على أنها نشاط رئيسي، وضروري لصحة المنظمة، وبقائها واستمرارها.

8- دراسة الجريري (2001) بعنوان: "أثر إستراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة ميدانية في عيّنة من المصارف العراقية". هدفت إلى بيان أثر التوافق بين الإستراتيجية التنظيمية وإستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الإستراتيجية وإستراتيجية الموارد البشرية، مع إستراتيجية الاختيار (الداخلي- الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين. تكوّنت عيّنة الدراسة من (57) شخصاً من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

- أن المصارف عيّنة الدراسة تتبنّى الإستراتيجية المُنبّية التي تركز على اختراعات وتحسين المنتجات والفرص السوقية بدرجة أكبر من الإستراتيجية المدافعة والتي تركز على السوق الحالي من خلال التركيز على تخفيض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.

- أن إستراتيجية الموارد البشرية المُعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الإستراتيجية المحلّة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج والتسويق، والمستجيبة والتي لا تركز على التّخطيط المُسبق كرد فعل آلي.

- يوجد أثر بين الإستراتيجية التّنظيمية وإستراتيجية الاختيار، في تحقيق المزايا التّنافسية.

- يوجد أثر بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التّنافسية.

9- دراسة الكبيسي(2001) بعنوان " الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التّنافسيّة: دراسة ميدانيّة في عيّنة من المصارف الأهلية في العراق". هدفت إلى تحديد نوع الإستراتيجية السّائدة في المنظّمات عيّنة الدّراسة، وبيان الأثر بين إستراتيجية المنظمة، وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التّوافق بينهما في منظّمات عيّنة البحث وأثر تلك الأثر في تحقيق الميزة التّنافسية. تكوّنت عيّنة الدّراسة من(218)شخصا بين عضو مجلس الإدارة وموظّفين في مواقع مختلفة، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدّراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمّها:

أنّ المصارف عيّنة الدّراسة تتباين فيما بينها في بشأن نوع ومستوى الإستراتيجية الكلّيّة المُعتمدة في كل منهما بين(المنقبة)و(المُدافعة). وأنّ هناك أثر بين إستراتيجية المصرف وإستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التّنافسية للزبون الدّاخلي والخارجي.

10- دراسة أبو زيد (2003) بعنوان " التّخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة". هدفت الدّراسة الى تسليط الضّوء على واقع التّخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وُضوح هذا المفهوم لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق هذا المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة في القطاعين العام والخاص. وقد تكوّنت عيّنة الدّراسة من(50) مديرا في القطاع العام، و(50)مديرا من القطاع الخاص وقد توصّلت الدّراسة إلى العديد من النّتائج، أبرزها أنّ أهمّ المعوّقات التي تحول دون تبني خطة إستراتيجية للموارد البشرية هي ضعف التّغذية الرّاجعة في القطاعين وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية في القطاع العام ووجود فروق ذات دلالة في أنشطة التّخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتّعيين. وأنّ هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة

إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

11- دراسة بقله (2004) بعنوان: "واقع تخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردني: دراسة ميدانية". هدفت للتعرف على واقع تخطيط ممارسة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني من خلال معرفة إلى أي مدى يتم إتباع مجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل تخطيط الموارد البشرية في كلا القطاعين والمقارنة بينهما، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية ودرجة دقتها واستخدامها لدى الدائرة أو القسم المعني بالتخطيط للموارد البشرية، وكذلك إلى معرفة مدى الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (115) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في كلا القطاعين. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الأنشطة والممارسات المتعلقة بأسس ومراحل إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردني، تمارس بدرجة متوسطة بالإضافة إلى وجود فروق بين منظمات كلا القطاعين، فيما يخص تلك الأنشطة والممارسات. باستثناء المرحلة الأخيرة المتعلقة بتنسيق المنظمة بين إداراتها وتقييم تنفيذ خطط الموارد البشرية، وقد كانت لصالح القطاع الخاص. وأنّ هناك ربطاً وتكاملاً ما بين إستراتيجية المنظمة العامة وتخطيط الموارد البشرية فيها بدرجة متوسطة وذلك في كلا القطاعين. وأنّ المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في منظمات القطاعين العام والخاص الأردنيين تمتاز بأنها عالية التوفر والدقة والاستخدام، إلا أنّ بعضاً من هذه المعلومات يميل إلى الدرجة المتوسطة في التوفر والدقة والاستخدام. ووجود معوقات بارزة تحدّ وتعيق بدرجة متوسطة من تبني تخطيط الموارد البشرية بشكل فعّال في منظمات القطاعين العام والخاص. وأنّ لدى مديري إدارة الموارد البشرية في كلا القطاعين اتجاهات إيجابية وقوية نحو الفوائد المرجوة من جرّاء ممارسة الموارد البشرية بشكل فعّال.

12- دراسة أبودولة وصالحية (2005) بعنوان "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية". هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري الموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) من منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصّلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أنّ (66.7%) من منظمات القطاع العام و(52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد بها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأنّ (30.9%) من منظمات القطاع العام و(17.5%) في القطاع الخاص لا يوجد

لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يخص عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية فعال.

13- دراسة صيام(2007) بعنوان " فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت الى التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر الضباط العاملين في الجهاز، ومحاولة التعرف إلى الفروق في دراسة فعالية إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وفقا لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، سنوات الخبرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من نسبة من فئة من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظا غزة، تكونت عينة الدراسة من(168) ضابط شرطة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية تكاد أن تكون غير موجودة أو مغيبة، ومستوى الرضا عن أنظمة ووظائف إدارة الموارد البشرية ضعيف والمتعلقة بأنظمة التحليل الوظيفي وتخطيط القوى العاملة والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى اللوائح التنفيذية والإجراءات التي تساعد في تصميم وتنفيذ هذه الأنظمة، بالإضافة إلى غياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، مع عدم تركيز الإدارة العليا على تطوير اللوائح والأنظمة والإجراءات الموجودة مسبقا والتي تسهل عمل الشرطة، بالإضافة إلى وجود تكديس في الكادر البشري وذلك نتيجة غياب الأنظمة المتبعة في إدارة وتنمية الموارد البشرية في عملية التوظيف، وغياب أيضا تأهيل الكادر البشري الذي كان تأهيله عشوائيا وليس مدروسا.

14- دراسة حسن(2009) بعنوان: " إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية" هدفت إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من(35) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين واورنج والبالغ عددهم (80). وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل

الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

15- دراسة الرسول وكاظم (2009) بعنوان "تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة القادسية". هدف إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة القادسية، من حيث ممارسة إدارة الموارد البشرية لأدوارها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة الجامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة حيث تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بالموارد البشرية وإحاقها بقسم مستقل تابع الدائرة الإدارية والقانونية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تشتت وظائفها وتبعثر جهودها وصعوبة تطويرها، وهناك ضعف في نظام الحوافز المعمول به في الجامعة مما ينعكس سلباً على مستوى المعيشة للعاملين، فضلاً عن ضعف الحافز في إنجاز الواجبات المناطة بهم. إن فاعلية ممارسة الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية هو أعلى من فاعلية ممارسة الدور الاستراتيجي لها. أي أنها نهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، أي أنها تنهض بدرجة أعلى في تحقيق الأهداف التشغيلية دون الاهتمام بشكل متوازن في تحقيق الجانب الاستراتيجي لها، وهذا يعود إلى قناعة الإدارة العليا بأن الدور التشغيلي هو حجر الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية. وأن مستوى فاعلية تطبيق المعايير الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية هي أعلى من تطبيق المعايير الذاتية على اعتبار أن المعايير الذاتية هي الوسيلة في تحقيق المعايير الموضوعية لذا يتوجب الاهتمام بها وعدم إهمالها أو تجاوزها بأي حال من الأحوال، وبيّنت النتائج أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف ممثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عالياً وإيجابياً.

16- دراسة أم السرحان سليمان بعنوان: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الوافدين، العدد 108، مجلد 34، العراق، 2012

وقد هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار فكري لمفهوم وأبعاد تمكين العاملين للمنظمات الصناعية العراقية، والشركة المبحوثة تحديداً بغية الاستفادة منه في مجال التحسين المستمر للممارسات والأنشطة المختلفة.

- التعرف على مستويات الأهمية التي توليها إدارة أهداف الشركة المبحوثة لأبعاد تمكين العاملين إزاء أهداف التحسين المستمر بغية إطلاع تلك الإدارة على نقاط القوة والحد من جوانب الضعف أو التخلّص منها بهذا الشأن.

انطلاقاً من الفرضيات التالية:

- لا يوجد تداخل معنوي بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- لا توجد علاقة ارتباط بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- لا يوجد تأثير معنوي بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- لا توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

وتوصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج كان أهمّها:

- يوجد تداخل معنوي بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- هناك علاقة ارتباط بين تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- يوجد تأثير معنوي تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.
- توجد تأثيرات معنوية متبادلة ومتداخلة تمكين العاملين بدلالة أبعاده وأهداف التحسين المستمر.

(ب) - الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Collins & Clark, 2003) بعنوان

Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human.”Resource Practices in Creating Organizational "Competitive Advantage

هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس

الشبكات. تكوّنت عيّنة الدراسة من (72) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي من حيث نمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

2- دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان

“An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems”.

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكوّنت عيّنة الدراسة من (82) فرداً من الشركات العاملة في هونج كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عيّنة الدراسة.

3- دراسة (Kuvaas, 2008) بعنوان

“An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes”.

هدفت إلى اختبار كيف أنّ جودة العلاقة بين المنظمة والعمالين تؤثر على العلاقة بين إدراك العمالين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العمالين. تكوّنت عيّنة الدراسة من (593) عاملاً من (64) بنكا محلياً في الترويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أنّ هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

4- دراسة (Chen & Huang, 2009) بعنوان :

“Strategic human resource practices and. Innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity”.

هدفت الدراسة إلى اختبار دور قدرة إدارة المعرفة في علاقة ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي. تكوّنت عيّنة الدراسة من (146) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أنّ هناك

علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية وقدرة إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.

5- دراسة (Vlachos, 2009) بعنوان:

“The effects of human resource practices on firm growth”.

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة. بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة. تكوّنت عيّنة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أنّ سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأنّ هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

6- دراسة (Edralin, 2010) بعنوان:

“Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines”.

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين. تكوّنت عيّنة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الشركات عيّنة الدراسة تطبّق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأنّ كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حدّ ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع التحسين المستمر

أ)- الدراسات العربية

1- دراسة Geodeon (2002) حيث هدفت إلى قياس أثر التدريب على تقنيات وأساليب كايزن على الممارسات الإدارية للمتدربين في القطاع الخاص بعد تلقي برنامج تدريبي باستخدام منهج توافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين على المتدربين، حيث أظهرت النتائج وجود تحسين كبير طرأ على عمل المتدربين على ستة محاور (المشاركة والتّمكن، التّحفيز، الانضباط الشّخصي، الاتّصالات والعلاقات الإنسانيّة، مهارة حل المشكلات، والتّفكير الإبداعي).

وقد أثارت هذه الدراسة نقطة هامة جداً هي مدى استفادة المتدربين من المهارات الإدارية التي يتعلمونها في أثناء الدورات التدريبية الخاصة مثل الكايزن ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المهارات الجديدة على أعمالهم، ومقارنة أثر هذه الاستفادة بين المتدربين عن طريق التقارير التي ترفع من قبل المشرفين عليهم.

كما أعطت الدراسة فكرة عن مدى جدوى تخصيص مبالغ مالية كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص وأثره على تحسين وتطوير العمل.

2-دراسة غنيم، وآخرون (2014) بقطاع الغزل والنسيج، فقد سعت إلى تقديم نموذج مقترح لتخفيض الفاقد الصناعي من خلال منهجية كايزن للتحسين المستمر، اعتماداً على نموذج التحسين لمعهد الإمداد موضعاً العوامل المختلفة المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية كايزن والتي من شأنها أن تؤدي لتخفيض الفاقد الصناعي في شركات قطاع العمال العام للغزل والنسيج الواقعة في نطاق إقليم وسط الدلتا بمصر، وقد بينت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغيرات منهجية كايزن كمتغيرات مستقلة على تخفيض الفاقد الصناعي كمتغير تابع مما يدل على صلاحية النموذج المقترح لتخفيض الفاقد الصناعي. أما في مجال التعليم فقد أجريت عدة دراسات منها:

3-دراسة البلشي(2016) التي هدفت لوضع تصوّر لاستخدام مدخل التحسين المستمر Kaizen في تطوير التعليم الثانوي العام المصري، وكان من أهم نتائجها الاهتمام بتقييم نتائج تحسين العمليّات بالتعليم الثانوي العام بصفة مستمرة، والتزام الإدارة في كافة مستويات التعليم الثانوي العام بالتحسينات التدريجية وإستمراريتها، ومن أهم توصيات الدراسة أنه يُمكن تطبيق مدخل كايزن للتحسين المستمر في تطوير التعليم الثانوي العام إذا توافرت قيادة داعمة لعملية التغيير والتطوير.

4- لعوج زواوي ،استراتيجيات الإبداع وتنافسية المؤسسة(2014) حيث ركّز الباحث في هذه الدراسة على الإبداع التحسيني، وهدفت دراسة الباحث على محاولة التعريف بالإبداع نظراً لأهميته لمؤسسات الصناعة الجزائرية، وإبراز دور الإبداع التحسين (التحسين المستمر) في القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية وتفسير علاقة الارتباط بين الإبداع التحسيني بالتنافسية للمؤسسة الصناعيّة، تسليط الضوء على أهم استراتيجيات الإبداع لمسيرة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف وتدعيم القدرات المعرفية والتنظيمية والتكنولوجية للمؤسسات الصناعية.

5-دراسة الشريف، والسحت (2014) التي هدفت إلى بيان آليات تطوير جودة التعليم بجامعة تبوك بالأردن، في ضوء إستراتيجية كايزن Kaizen للتحسين المستمر، حيث بينت نتائج الدراسة وبإجماع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة تدني مستوى جودة التعليم

في ضوء إستراتيجية كايزن للتحسين المستمر، حيث بلغ المتوسط الكلي(3.60) وبانحراف معياري (4.22)، كما خرجت الدراسة بتصوّر مقترح لتطوير جودة التعليم بالجامعة في ضوء استراتيجيه كايزن، اعتمد على مبادئ عدّة كان الأهم منها: ضرورة التركيز على العميل لتحديد الاحتياجات، وأنّ التطوير المستمر هوّ مسؤولية كل فرد بالجامعة، وأن يتمّ التركيز على تحسين العمليّات عند عملية التطوير.

6-دراسة القحطاني التي اهتمت باستطلاع رأي عيّنة قدرها(60) من المديرين، ورؤساء الأقسام في المناطق التّعليمية بدولة الكويت، وذلك حول تطبيق مبادئ كايزن، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ مبادئ كايزن تطبق بدرجة إيجابيّة للغاية، وأنّه لا يوجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العيّنة تجاه تطبيق استراتيجيات كايزن تبعاً للمتغيّرات (العمر-الجنس-المنطقة التّعليمية- سنوات الخدمة) ولكن ظهرت فروق تبعاً للمتغيّر الذي حصلوا على دورات تدريبيّة من عدمها وذلك لصالح الذين حصلوا على دورات تدريبيّة .

(ب) الدراسات باللّغة الأجنبيّة

1- دراسة (Forum QUALITE 2007)

Passer en douce de l'amélioration à Jean Harvey l'innovation

حيث هدفت هذه الدّراسة إلى تطبيق طريقة جديدة من خلال الانتقال التّدرجي من التّحسين المستمر إلى الإبداع، وتمثّلت الدّراسة التّطبيقية في تجربة أجرتها مؤسّسة Financial Planning Associates (FPA) وخلصت الدّراسة إلى احتياجات الرّبون هي نقطة الانطلاق من أجل الانتقال من فكرة التّحسين إلى فكرة الإبداع.

سابعاً: التعقيب على الدّراسات السّابقة

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدّراسات السّابقة

تعددت الاتجاهات البحثية في الدّراسات السّابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسّسات سواء في القطاع العام أو الخاص أو في كليهما من حيث التّخطيط الاستراتيجي، فعاليّات متطلّبات تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية، التّحليل الاستراتيجي، مدى المساهمة في الأداء التّنظيمي، تحقيق الريّادة باستثناء دراسة عبد الجليل (1992) التي هدفت إلى دراسة واقع الإدارة المصريّة للموارد البشرية ومقارنتها بالأفكار والدّراسات الحديثة في الولايات المتّحدة الأمريكيّة.

بينما تتطلّع الدراسة الحاليّة إلى التّعرف على دور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في عمليّة التّحسين المستمر في مركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة.

اتّفتت الدّراسات السّابقة في عيّنتها حيث تمّ تطبيق الدّراسة على كل من مديري وإطارات الشركة ورؤساء الأقسام باستثناء دراسة الجريري(2001) ودراسة صيام (2007) ودراسة الرسول(2009) ودراسة(2008) Sui chow التي طبّقت دراستها على عيّنة من أشخاص من مختلف المراكز الوظيفيّة في الشركة.

-استخدمت كل الدّراسات السّابقة اداة الاستبيان لجمع البيانات.

-وظّفت الدّراسات السّابقة المنهج الوصفي التّحليلي.

- اختلفت دراسة عبد الجليل(1992) عن بقية الدّراسات السّابقة في احتوائها على تصور لمقترح دراسة مقارنة بين واقع إدارة الموارد البشرية في جمهورية مصر العربيّة ومقارنتها بالأفكار والدّراسات الحديثة في الولايات المتّحدة الامريكية.

كَمَا تجدر الإشارة، إلى أنّ الدّراسة الحاليّة استفادة من الدّراسات السّابقة في عدّة جوانب، نذكر منها:

- وضع الإطار العام للأساس النظري.

- المساعدة في تحديد مشكلة الدّراسة وبيان أهمّيّتها.

- الاستفادة من المصادر والمراجع الواردة فيها.

- تصميم أداة الدّراسة (الاستبيان)

وَمَا يُميّزُ هذه الدّراسة عن الدّراسات السّابقة هو جمعها بين تنمية الإبداع وخدمته للتّحسين المستمر، حيثُ معظم الدّراسات تطرّقت للتّحسين المستمر على أنّه يُعتبر إبداعاً، إلا أنّه في دراستنا بيّنا أهم الفروق بين الإبداع والتّحسين المستمر وكيف للإبداع إن يُمهّد الأرضيّة للتّحسين المستمر وأهم الجسور بين التّحسين المستمر والإبداع وكيف لهذا الأخير أن يخدم التّحسين المستمر وكيف يُمكن لتراكم التّحسينات المستمرة أن تُصبح إبداعاً.

الفصل الثّاني

إدارة الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

شهدت أغلب المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها سالفًا نقصًا كبيرًا من الناحية التنظيمية والهيكلية، فلم تكن بها قوانين تنظيمية تسيروها ولا إدارة بوظائفها وأنشطتها المختلفة تُتابع أعمالها ومع مرور السنين بدأت تتجلى مظاهر التغيير والتحسين على الإدارة ولطبيعة التغيرات وخاصة العنصر البشري الذي من طبيعته يُؤثر ويتأثر هذا الأمر حتمًا إيجاد قسم خاص يهتم ويدير شؤون العاملين بالمنظمة والذي سُمي باسم إدارة الموارد البشرية والتي تُعنى بكل ما يتعلّق من صغيرة وكبيرة بهذا المورد البشري، من توظيف، تدريب، ترقية، متابعة الأجور... الخ.

في حين طرأت على هذه الإدارة تغييرات وتحولات عبر السنين منذ أن ظهرت للوجود إلى وقتنا الحاضر خاصة مع ظهور التكنولوجيا على الوظائف الإدارية وتعقد بيئات الأعمال وسرعة تغيرها الأمر الذي جعل الحاجة أكثر من ماسة وتدعوا إلى أشخاص ذو كفاءة ليديروها وهناك أيضًا عدت وظائف أساسية أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهناك فروق كبير بين إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة.

وسوف نتناول في هذا الفصل مدخل إلى إدارة الموارد البشرية وتعريفها، وظائفها والتغيرات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية القديمة والحديثة وكذلك إدارة الموارد البشرية والعولمة الأمر.

المبحث الأول: مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: المفاهيم الجوهرية لإدارة الموارد البشرية

1-تعريف الموارد البشرية :

يُعرّف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المُشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجازات العُمال التي تقوم بها المُؤسّسات وتُقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات هي كالتالي:

- 1- المَوارِد الاحترافية
- 2- المَوارِد القيادية.
- 3- المَوارِد الإشرافية.
- 4- باقي المَوارِد المُشاركة.
- 5- الاتحادات العَمالية (بلوط،2000).

كَمَا تُعرّف بـ"مجموع الأفراد والجماعات التي تُكوّن المُؤسّسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مُستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي، 2004،ص25).

- الموارِد البشرية: هي طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المُشاركة الإيجابية بالفكرالرأي (العقيلي،2005،ص11).
- إدارة الموارِد البشرية: تُعرف بتلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارِد البشرية في المُنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمُنظمة والمُجتمع (الصيرفي،2006،ص10).
- تُعرّف أنها مجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة التي يتمّ تصميمها لدعم الأهداف المُشتركة عن طريق إيجاد نوع من التّكامل بين احتياجات المُؤسّسة والأفراد الذين يعملون بها (كشواي،2008،ص10).
- يُعرّفها "جوليت" بالوظيفة التي تختصُّ بإمداد الموارِد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الموارِد البشرية من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها(الشرعة،غالب،2015،ص20).

وبالتالي تمثل الموارِد البشرية مزيجا من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات، تستخدمها المُؤسّسة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنّ هذه الموارِد تختلف من

مؤسّسة إلى أخرى من حيث الخصائص بمقدار التباين في مستويات عناصر المزيج أعلاه.

ومن خلال هاته الأهمية سنحاول التّعرف على المعنى الحقيقي لإدارة الموارد البشرية من خلال التعاريف التالية:

حيث أشار يزن تيم(د د ن) إلى أنّ الموارد البشرية هيكل الأفراد العاملين بالمنظمة على مختلف تخصصاتهم الفنيّة والعلميّة والإدارية، سواء كانوا عمّال التنفيذ أو إدارات اتخاذ القرار.

يُسلّط هذا التعريف الضوء على شتى الوظائف والأنشطة التي قد يشغلها المورد البشري في المنظمة أين كان موقعه في المنظمة أو مستواه، لكن لم يوضّح بدقّة أهمية هذه الموارد البشرية، وهو ما تجلّى في التعريف الآتي، حين عرّفها على أنّها: أهم عنصر في العمل والإنتاج والتي تعنى بعملية الابتكار والإبداع والتّطوير، حيث تقوم بتصميم المنتج، وتسهر على صناعة هو مراقبة جودته وهي المسئولة الأولى عن رسم الأهداف والاستراتيجيات” أنظر الموقع: www.hrd.com أطلع عليه يوم : 2021/08/27

يوضّح لنا هذا التعريف كما ذكر سابقا الأهمية البالغة التي يشغل حيّزها المورد البشري في التّنظيم، وأهم الأنشطة والوظائف على الرغم من عدم تميّزه للموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية، ولم يحدّد بدقّة الميزة الخاصة بها، وهذا ما تجلّى من خلال التعريف التالي، حيث يرى أنّ الموارد البشرية: جموع الأفراد القادرين على تأدية العمل والذين لهم الرغبة فيا لأداء بشكل جيّد، ومتميّز وهذا لا يتأتّى إلا بالتنسيق والتفاعل بين الرغبة والقدرة، و منه تحقيق هدف المنظمة العام. (مدحت، 2008).

- ما يميّز هذا التعريف أنّه يُسلّط الضوء على عنصرين أساسيين هما: الرغبة والقدرة، لكنه لم يقدّم بتحديد كيفية التعامل معهم، وعمومًا يمكن تحديد تعريف الموارد البشرية كالتالي: الموارد البشرية هي جموع الأفراد الذين باستطاعتهم أداء العمل مع توفّر شرط الرغبة في هذا الأداء بشكل جاد، وملتزم حيث يتعيّن أن تتكامل وتتفاعل القدرة والرغبة في إطار مُنسجم، وتزداد فرص الاستفادة والفاعلية لهذا المورد عندما تكون الأنظمة متاحة لتحسين تصميمها وتطويرها من خلال التّعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتّطوير والصيانة (مدحت، 2008).

2-مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية :

يُمكنُ البحث عن أنشطة الموارد البشرية وتحليلها بعدة طرق تُساعد هذه الأساليب المديرين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية على معالجة وفهم أنشطة الموارد البشرية، ومن بين هاته المداخل نذكر:

2-1 المدخل الاستراتيجي: لابد لإدارة الموارد البشرية المساهمة في نجاح المنظمة لأنها ستصبح إدارة غير فعّالة إذا لم تستطع تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية واستخدام الموارد المتاحة. يركّز المنهج الاستراتيجي على الدراسة الاستراتيجية للإدارة وتنمية الموارد البشرية بحيث يبدأ بدراسة رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. حيث يقوم بدراسة كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تُفسر نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ثم إعداد الموارد البشرية وفق البدائل الاستراتيجية المختارة لذلك يركّز هذا المنهج على البحث والتحليل لأنشطة الموارد البشرية وربطها بأهداف المنظمة والأهداف والاستراتيجيات. ففي ضل هذا المنهج، ترتبط الجهود التنظيمية بعملية تخطيط الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث يُصبح العنصر البشري من الأسلحة الفعّالة لاكتساب ميزة تنافسية وتحسين ظروف السوق ونتائج أعمال المنظمة(المرسي،2003).

2-2 مدخل النظم: تمثّل الموارد البشرية موقعها من خلال النظام العام للمنظمة ومنه يتم تقييم جهود الموارد البشرية حسب درجة مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية المُحققة للمنظمة. ومن هذا المنطلق يتم تحليل وتفسير الموارد البشرية كنظام جزئي مفتوح تربطه علاقة تبادلية التأثير بينه وبين الأنظمة الفرعية المختلفة كنظام الإنتاج والتسويق وغيرها من الأنظمة التي تتأثر وتؤثر داخل النظام العام للمنظمة. لذا فإنّ هذا النهج يدرس الموارد البشرية من خلال العناصر المعروفة في نظام المدخلات وعمليات التشغيل والمُخرجات، وتكون عملية التغذية الراجعة بين كل هاته العناصر(المغربي،د س ن).

2-3 المدخل الإداري: إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية جميع المديرين، لذلك يمتد مفهوم إدارة الموارد البشرية ليقدم المديرين والعاملين في جميع الإدارات، ومن ثمّ يعتمد هذه الأسلوب على دراسة العمليات الإدارية، لذلك فهي تبدأ بتحديد الأهداف وبلورتها وتخطيط موارد القوى العاملة وإجراء عملية الاختيار والتعيين، وتحليل وتقييم جميع الأعمال، وذلك لدراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وشرح علاقتها بالإدارات الأخرى، وكذلك اهتمامه بتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء الفردي، بالإضافة إلى دراسة الاهتمامات في

علاقات العمل وتحفيز العمّال وتزويدهم بمختلف الخدمات المتنوّعة والمحافظة عليها وتحقيق الشعور بالأمان لهم. أنظر الموقع: www.scribd.com، أُطّل عليه يوم: 27-08-2021.

2-4 مدخل الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية جديد نسبيًا في تسيير الأفراد. حيث تمّ استخدامه لأول مرّة في أوائل السبعينيات عندما أكّدت الأبحاث في مجال العلوم السلوكيّة أن النّظر إلى الأفراد على أنّهم موارد، وليس مجرد تصرّفات وأشخاص يتصرّفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، حيث باستطاعته جلب العديد من الفوائد والأرباح للمنظّمات والأفراد معًا. ويعتمد نهج الموارد البشرية على ما يلي:

- الناس محل استثمار إذا تمّت إدارتهم وتطويرهم بشكل صحيح.
- يجبُ تصميم السياسات وتجهيز البرامج والممارسات التي من شأنها تلبية الاحتياجات النفسيّة (العاطفيّة) والاقتصادية للأفراد.
- يجبُ أن تُخلق بيئة عمل تُشجّع الأفراد على تطوير مهاراتهم والاستفادة منها على أكمل وجه.
- يجبُ أن يأخذ تطوير وتنفيذ خطط وممارسات الموارد البشرية في الاعتبار التوازن بين تحقيق الاحتياجات الفرديّة والأهداف التنظيمية.
- يجبُ مراعاة التوازن بين تحقيق الاحتياجات الفرديّة والأهداف التنظيمية عند تطوير وتنفيذ خطط وممارسات الموارد البشرية. فضلًا عن تقليل عبء العمل إلى حد كبير مما يُؤدّي إلى إنتاجيّة عالية وربحيّة أعلى للمنظمة مما يُؤدّي إلى ارتفاع تقدير الأفراد و بالتالي تحفيز كبير لذلك تستمر العملية في علاقة دائرية، والتي تشمل تعاون مُتكامل بين الأفراد والمنظمة على تحقيق الأهداف المشتركة فمثلا تمتع العمّال بنسبة دافعيّة مرتفعة يُؤدّي الى إنجاز الاعمال بدقة عالية وهذا ما يترتّبُ عنه حتما تحقيق نسب عالية من الإنتاج وبالتالي أرباح مُميّزة للمنظمة ومنه يتم الاعتراف بمجهودات الافراد وتثمينها وهكذا تتجسد العلاقة المتبادلة وتحقق الأهداف المشتركة.
- يتمثّل المحور الرئيسي للفكر لهذا النهج في خلق القدرة التنافسيّة ورؤية الموارد البشرية الفعّالة باعتبارها الرّكيزة الأساسية لهذه القدرة (مرسي، 2003).

علاوة على ذلك فإنّ الفكرة الرئيسيّة لمنهج الموارد البشرية هي خلق وتطوير ميزة التنافس لدى المنظمة من خلال موارد بشرية كفؤة وفعّالة لأن سر نجاح وبقاء المنظمات الحديثة يعتمدُ على جودة منتجاتها وخدماتها ورضا العملاء، لأنهم دائمًا شغوفون بالتميّز

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

والتقدم ورفع مستوى العمل. باستخدام أكثر الآليات والأساليب فاعلية، والأهم من ذلك مواردها البشرية التي تُعتبر "الوحيد القادر على بنائه وهدمه. ولديه الرغبة في الأداء ولديه حس المسؤولية. فدونه لا الخطط ولا السياسات تكون مكفولة وتحقق الأهداف المطلوبة إلا بالاعتماد على الأفراد العاملين لأن العامل الفعال باستطاعته تأدية مهامه بالمستوى المطلوب إذا توفرت لديه الرغبة (بديسي، 2004).

إنّ أساس الفكر الإداري الجديد هو سلسلة من الأسس المهمة التي حددتها بداية التحول للنظر إلى الموارد البشرية على أنّها المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية وأهم الأصول لتعظيم الفعالية المؤسسية للأسباب التالية: (السلمي، 1975).

- البشر هم في الأساس طاقة روحية.
 - يعمل المرء برغبة لتحقيق المراد.
 - يحتاج الناس إلى أسلوب قيادة ليبرالي.
 - يتميز الشخص أكثر عند العمل في فريق متجانس.
- يعتبر التدريب بحسب هذا النمط الفكري الجديد أحد عناصر التطوير، حيث أنه وسيلة أساسية لاكتساب المهارة والمعرفة والتكيف مع التطورات المصاحبة للمؤسسة.

وهي تشكل أهم عملية وأقوى وسيلة للتأثير على تنمية قدرة التنافس للمؤسسة، حيث تُعتبر إحدى أهم استراتيجيات الإدارة التي تهدف إلى تحقيق التميز والابداع. فليس بإمكان أي مؤسسة تسعى للتقدم والنجاح أن تهمل عملية التدريب، لأن التدريب المتواصل والمُنهج كفيلاً وحده باستقطاب مورد بشري فعّال ، مُستقر وكذلك مُنافس.

وخلص القول إن مسار الموارد البشرية يُعتبر من أهم نقاط المناهج التنظيمية لـ "مسار التطوير الوظيفي للفرد العامل"، والذي يهدف إلى تحقيق التوافق والتناسق بين الفرد والعمل الذي يشغله، ويركّز على إتباع الأساليب التنظيمية كالتدريب والنقل والترقية، ووضع الأفراد في أماكنهم المناسبة لتحقيق أهداف إنتاجية مُسطرة من طرف المنظمة والأهداف الفردية من حيث الرضا الوظيفي). وفرص التنقل والتطوير الوظيفي التي توفّرها (عبد الباقي، 2002).

تَعتمدُ فعالية التدريب على مدى تناسقه وتكامله مع بقية العمليات الأخرى مثل التوظيف والاختيار والتقييم والمواءمة مع اتجاه واستراتيجية المؤسسة.

2-5 مدخل المبادرة والمبادرة: يُمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة مساهمتها في الموظفين والمنظمة من خلال توقع التحديات واستشرافها الجيد للمواقف المعقدة قبل ظهورها، والاستعداد لمواجهتها وتطوير التصورات والخطط لمعالجتها. في حين أنّه إذا أخذت إدارة الموارد البشرية بمبدأ رد الفعل ومعالجة المشكلات بعد وقوعها فأكد أنّها

ستتغل بالمشكلات وتراكمها وبهذا قد تقوت فرصة إمكانية اغتنام الفرص المتاحة، لذا فإن نهج المبادرة والمبادأة يرتبط بتنمية الموارد البشرية وكذلك استمرارية البحث والتحليل للموارد البشرية وتوقع احتياجاتها من خلال التفكير الاستراتيجي والابتكاري، وكذلك استخدام القيادة المسؤولة كل الحيل والسبل التي من شأنها أن تؤمن الموارد البشرية للمنظمة. أنظر الموقع: www.startimes.com، أُطلع عليه يوم: 27-08-2021.

2-6 المدخل المركب: من عرضنا للمداخل السابقة، يبدو أنّ كل المداخل تتعامل مع جانب معين من مجال إدارة الموارد البشرية ولها رؤية خاصة تُعبّر عن وجهة نظرها وهو في نفس الوقت مهم للغاية، ولكن من الواضح أن الأخذ بمدخل وحيد سيؤدّي الى الفشل في استيعاب الجوانب المتعدّدة والجوانب الشاملة لإدارة الموارد البشرية، من هنا نجد أنّه من الضروري للمهتمين بالموارد البشرية اتباع هذا المدخل. لأنه غالبًا ما يجمع بين العديد من المداخل السابقة، فالمنظمة التي هي بصدد مواجهة الصعوبات والعراقيل المختلفة وتهدف إلى تثبيت مكانتها بين المنظمات الناجحة لا بد وأن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي المتكامل، الى جانب مدخل المبادرة، ومن الضروري الاستعانة بالمدخل الإداري، في خضم تركيبة متكاملة للأنشطة التنظيمية(المغربي، د س ن).

المبحث الثاني: الأطر النظرية لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية :

تُعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير التفكير التنظيمي فقد سعوا جاهدين لالتزامهم بالكفاءة التنظيمية من خلال تقنين المهام والأدوار بالاعتماد على نهج علمي قانوني وقائم على التحكيم. حيث يظهر ذلك جليًا من خلال تبنيهم مجموعة من المبادئ مثل تقسيم العمل، والتسلسل الهرمي للسلطة، ونطاق الرقابة، ووحدة القيادة، لذلك سنحاول مراجعة أبرز هذه النظريات على النحو التالي:

0- نظرية البيروقراطية: ماكس ويبر (1864-1920):

ظهرت النظرية في أوائل القرن العشرين حيث تميّزت بوصف الهيكل الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

طور ماكس ويبر مفهوم البيروقراطية على أسس وعناصر النموذج التنظيمي المثالي، حيث كان يعتقد أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب هرمي، ممّا يعني أنّ المكاتب الدنيا كانت خاضعة لسيطرة المكاتب العليا والإشراف عليها، بينما لكل مكتب نطاق عمل محدد ومسؤوليات محددة، واختيار الموظفين في المكتب يكون على أساس

المؤهلات العلميّة والتقنيّة. في حين يؤكّد ماكس ويبر أن الوصول إلى منصب وظيفي لا يحدث بالصدفة أو بناءً على إرادة المدير بل على أساس المؤهلات والقدرات المناسبة لشغل المنصب، ويتمُّ قبول الأفراد لشغل هاته المناصب لا يكون لاعتبارات شخصيّة بل حسب المؤهل (Denis Segrestin, 1996).

وأيضاً تستدعي الحاجة إلى تقسيم أنشطة العمل إلى وظائف يؤدّيها أفراد يتمتّعون بمستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العلميّة، وأنّ الوظائف تحتاج إلى إدراجها في هرم متسلسل منظمّ جيّداً مع اختصاصات واضحة تستند إلى متطلبات الخبرة والتّخصص والسلطات والمسؤوليات مما يجعل عمل الأجهزة الإداريّة فعّال بدرجة كبيرة (الصرن، 2004).

من هذا التّموذج يُمكن ملاحظة أن البيروقراطيّة هي نموذج تنظيمي محدّد في الهيكل الإداري حيث يتمُّ تحديد المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة منه ومن ثم يتمُّ العمل على التّسيق بين الوظائف لأدائها بشكل أفضل. لأنّه بعدم وجود هيكل تنظيمي محدّد للمسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة يحصل تداخل و تضارب بين مجهود أفراد الجماعة، مما يخلق حالة من عدم الاستقرار يمكن أن تؤدّي لعدم الوصول لتحقيق الأهداف المُسطّرة.

البيروقراطيّة لدى فيبر بعيدة تماماً عن المعنى السلبي الذي تحمله في وقتنا الحاضر، لأنّها تهدف إلى رفع الكفاءة الإداريّة، كذلك فإنّه يرى حتميّة تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العلميّة وضرورة أن تندرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد وان يتمُّ تقسيم العمل تبعاً لخبرة ومتطلّبات التّخصّص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدّي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعاليّة. (الصرن، 2004).

يتّضح من هذا التّموذج أنّ البيروقراطيّة هي نمط معيّن للتّظيم في الهيكل الإداري، حيث يتمُّ هنا تحديد المسؤوليات والسلطات اللّازمة لها ثمّ التّسيق بين الوظائف بشكل يؤدّي لإنجاز الأعمال على أحسن وجه، إذ أنّه بدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد أو الأجهزة المختلفة في الهيكل التّنظيمي تصبح المجهودات الجماعيّة مُتداخلة ومُتعارضة ممّا يخلق نوع من عدم الاستقرار قد يؤدّي إلى عدم تحقيق الأهداف.

إنّ معنى البيروقراطيّة عند فيبر بعيدة كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنّها تسعى إلى زيادة الكفاءة الإداريّة من خلال عدد من الميزات، لا سيما تقسيم

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

العمل وتخصص الوظائف، والتوزيع الهرمي للسلطة، وتعيين الأفراد على أساس القدرة والمؤهلات الفنية، والترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة. يتضح الحديث عن الكفاءة الإدارية من خلال خصائص النظرية البيروقراطية التي تقدر التدريب كعامل رئيسي ومطلب أساسي لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث تُملي مبادئها الحاجة إلى درجة عالية من التخصص الوظيفي، مما يؤدي إلى تدريب الأفراد على أداء العديد من الوظائف المتخصصة. حيث يتم استدعاء الشخص لأداء واجبات محددة وهو يؤديها بطريقة محددة تم تدريبه على أدائها. (السلمي، 1980).

أي أن كل شخص يتلقى تدريباً على العمل الذي يقوم به والذي يُطلعه على تفاصيل وأساليب تحقيقه وأدائه، بحيث يكون قادراً من خلاله على أداء مهامه بكل أريحية وبالإضافة إلى ذلك يتلقى الفرد تدريباً لتطوير مهاراته ومعرفته من أجل زيادة فعاليته وزيادة فرص ترقيته حيث أن الترقية الوظيفية تقوم على الأقدمية ودرجة الإنجاز. أيضاً من خلال التدريب في المنظمة يُمنح البيروقراطيون مكانة خاصة للعامل للحصول على مستويات أرفع وأجور أعلى. كل هذه الأمور تدفعه إلى العمل بجديّة أكبر، خاصّة أنّه وفقاً لـ Weber يُعتقد أنّ الإنسان لديه سلوك اقتصادي عقلائي يسعى من خلاله إلى تلبية احتياجاته المادية.

يُعتقد ويبر أن الإنسان عقلائي ويسعى إلى إشباع احتياجاته المادية مما يؤدي إلى بذل جهد أكبر في العمل. ونتيجة لذلك يؤكد على حتمية تقسيم نشاط المنظمة من خلال التركيز على التحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات، وتقنين الإجراءات وخطوات العمل واللجوء إلى معايير وأسس واضحة في الترقية، مما يؤدي إلى التماسك التنظيمي والالتزام لدى الأفراد.

على الرغم من تأثيره على كيفية إدارة الأفراد في المنظمات إلا أن هذا النموذج قُوبل بالانتقادات والتي يُمكن تلخيصها على النحو التالي:

- إذا فكرنا في الإنسان كآلة تؤدي واجباتها بطرق معينة تم تدريبها عليها، فهذا ما يجعلها تقع في دائرة الملل الناتج عن الروتين.
- إهمال الجانب الإنساني للعامل وتجريده من مقوماته النفسية حيث يتمتع بسلوك عقلائي يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية فقط.
- اعتبار المنظمة نظاماً مغلقاً يعتمد على قدراتها الذاتية والداخلية لتحقيق الكفاءة وليس نظاماً مفتوحاً يتبادل النفوذ والتأثير مع البيئة الخارجية.

2- نظرية الإدارة العلمية فريدريك تايلور: (1856-1915)

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة بين عامي 1900 و 1920 تحت إشراف رائدها الأول فريدريك تايلور تستند هذه النظرية على عدد من المبادئ التي تهدف إلى خلق قوة عاملة منتجة ورفع مستويات الكفاءة داخل الشركة. الأفكار الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية هي:

- **تطوير علم العمل:** وهذا ينطوي على دراسة مهام العمل من أجل تطوير فهم الطريقة الأكثر فعالية لتنفيذها.

- **اختيار العمال وتدريبهم:** وينطوي ذلك على اختيار العمال بعناية للوظائف بناءً على مهاراتهم وقدراتهم وتزويدهم بالتدريب حتى يتمكنوا من تنفيذ مهامهم بأكثر الطرق كفاءة.

- تطبيق المنهج العلمي لتحديد أفضل طريقة لإكمال المهمة، من خلال تقسيم عمل الفرد إلى أجزاء صغيرة، ودراسة الحركات المطلوبة لإكمال المهمة وقياس الوقت المطلوب لكل حركة.

- اختيار الموظفين علمياً وتدريبهم في العمل بحيث يكون لديهم مهارات العمل وقدرات الإنجاز.

- توزيع مسؤوليات الوظيفة بين المديرين والعاملين ويقوم المديرين بالتخطيط والتنظيم للمهام ويقوم العمال بتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتنفيذها.

- استخدام المكافآت المادية لدفع العمال للقيام بوظائفهم.

دعا تايلور إلى ضرورة التفريق بين المهام المنوطة بالإدارة وتلك الخاصة بالعاملين، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التخطيط أما العمال فمهمتهم التنفيذ، حيث يعتمد جوهر فكره على أنه يمكن زيادة الإنتاجية باتباع أسلوب علمي قائم على التخصص والتدريب وتقسيم العمل إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة حتى يتم تحديد حركته الأساسية والزمن الذي تتطلبه لأدائها. حيث ركز على الجانب المعرفي وتدريب العامل ويُعتبر هذا أساساً مهماً للإدارة في نظره، لأنه مُتأكد من أن العامل لن يُنتج بالطاقة التي يحتاجها ما لم يكن لديه الإرادة للعمل والتدريب المناسب للوظيفة، لذا فإن تدريب العامل وتطويره ضروريان لتحقيق المستوى المطلوب من العمل(عبد الباقي،2000).

من ناحية أخرى لفت الانتباه إلى عاملين مهمين عامل الأجر الذي يجب حسابه ودفعه حسب جهد كل عامل(أجر بالقطعة) وأهمية التدريب كأداة فعالة لتحقيق الربحية، وتقتصر العملية على عمال التنفيذ(الوظائف الفنية)(March et Simon, 1979).

لذلك يُركّز تايلور على أهميّة المكافآت الماديّة لأنه يعتقد أنه لا يُمكن تحفيز الموظّفين إلا من خلال الأجر والتّحفيزات الماديّة.

لكن بالرّغم من شعبية حركة الإدارة العلميّة بين الرأسماليين وتطبيق مبادئها في العديد من الصناعات في أوروبا والولايات المتّحدة الأمريكيّة، إلا أنّها لم تكن محصّنة ضد النقد لأنّها تمثّل سندا كبيرا للرأسمالية ومشروعها لزيادة الإنتاج، الذي كان تايلور حريصا عليه من خلال ضمان الحد الأقصى لمعدّلات الربح والمزايا لعائد الملاك على العمل مع زيادة استغلال واستهلاك القوى العاملة، الذين ليس لديهم خيار سوى بيع جهودهم وطاقاتهم في سوق العمل لتغطية نفقاتهم (سعيد، 1990).

وبالمثل فإنّ إلحاحها المفرط على الإنتاجيّة من أجل الربح يُجرّد العمّال من إنسانيّتهم لأنّه يتجاهل الجوانب الاجتماعيّة والنفسية للأفراد في المنظّمات ولا يُنظر إليهم إلا من منظور الجوانب الميكانيكيّة والفسولوجيّة للإنتاج دون التّركيز على قدراتهم في العمل والإنتاج في المعالجة (عبد الرحمان، 1999).

ما جعل الفرد العامل يُصبح آلة متخلّيا عن الميزات الفكريّة ويغلب على عمله نوع من التّكرار الذي يترتّب عنه الملل والتّعب والإرهاق.

3-نظريّة التّكوين الإداري لهنري فايول(1841-1925)

إنّ ظهور نظريّة التّكوين الإداري في فكر يكاؤ يكون وثيق الصّلة بنظريّة الإدارة العلميّة، فهو يُحاول إعادة النّظر في فكر تيلوريزم وتعويض النّواقص التي يتجاهلها والتي تتعكس في وظائف كبار المديرين. قضايا البناء العام وتحليل العمليّات التّنظيمية(محمد، 1982).

يستندُ الفكر التّايلوري إلى دراسة أدنى مُستوى تنفيذي في المصنع مُستوى الإنتاج ويشقُّ طريقه إلى أعلى مُستوى بينما تُركّز نظرية التّكوين الإداري على دراسة كبار المديرين المُستوى التّنفيذي من خلال التّركيز على المدير العام والإدارة التّنفيذية، أي التّسلسل الهرمي من الأعلى إلى الأسفل مع كل مُستوى. ففي كتابه بعنوان الإدارة العامّة والصناعيّة حدّد فايول ثلاثة محاور رئيسيّة في مجال الإدارة وهي:

3-1) الصّفات الإداريّة:

في المنظّمات الصناعيّة دعا فايول لأنّ يمتلك الأفراد مجموعة من الخصائص التي إن لم تكن فطريّة يتّم اكتسابها من خلال التّدريب حيثُ ذكرها على النّحو التّالي:

- الخصائص الجسديّة: اللياقة والقوّة والنّشاط.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

- الجودة الروحية والنفسية: تتجلى في القدرة على الفهم والتحليل والاستيعاب والأداء الجيد والحكم على الأشياء.

- الصفات الفطرية: الحيوية والحسم والولاء والقدرة على التحديث والابتكار والاستعداد لتحمل المسؤولية.

- الثقافة العامة: الإلمام بالمعلومات حتى لو لم تكن مرتبطة بشكل مباشر بالوظيفة التي يؤديها المدير.

- الصفات الفنية: الدراية بجميع المعلومات ذات الصلة بالعمل الذي يؤديه المدير.

بالإضافة إلى ذلك رأى الحاجة إلى المديرين والعاملين على حد سواء لتطوير مهاراتهم باستمرار سواء كانت تقنية أو إدارية. فالفعالية التقنية ليست كافية لتحمل المسؤولية ولكن التدريب المنهجي والمستمر ضروري لموظف جيد سواء كان ذلك في التكنولوجيا أو الأعمال أو التمويل، والإداري لا يُعدّ إنتاجاً عشوائياً من الطبيعة وحتى يُصبح منتجاً كفواً وجب تعليمه وهذا التعليم يُعدّ طاقة كبيرة مبدولة (Horn, 1988). تتحكم فيها عدّة مبادئ وأسس والطرق والإجراءات المأخوذة من البرامج التدريبية لتحقيق الفعالية.

2-3 المبادئ الأساسية للإدارة:

وضع فايول أربعة عشر مبدأً للحكم الرشيد وهي:

- **تقسيم العمل:** يُؤدّي إلى زيادة التخصّص ممّا يتيح للعاملين والمديرين اكتساب المرونة والرقابة والدقة ممّا يؤدي إلى زيادة الكفاءة والثقة بالنفس.
- **السلطة والمسؤولية:** السلطة مرتبطة بالمسؤولية والمسؤولية تنبع من السلطة، وهذه السلطة الرسمية تمنح الرئيس سلطة اتخاذ القرارات والقدرة على فرضها.
- **النظام:** لا تنتهك الأوامر واحترم الاتفاقيات والأنظمة.
- **مصدر واحد للأوامر:** يجب أن يتلقى الموظفون أوامر من رئيس أو مشرف واحد فقط حتى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها البعض.
- **وحدة الاتجاه:** ضمان وحدة البرنامج وتنسيقه من خلال إطلاق جميع الأنشطة من برنامج واحد نحو هدف واحد.
- **التبعية:** بمعنى أن المصالح الفردية تخضع للمصلحة العامة، يجب ألا تطغى مصالح الأفراد أو الجماعات على مصالح المنظمة ككل.
- **مكافآت الموظفين:** تعويض الأفراد بإنصاف سواء في رواتبهم أو بمكافأة جهودهم حتى يحققوا رضاهم.

- **المركزية:** يدعو هذا المبدأ إلى تركيز السلطة في أفراد محددين لتنفيذ القرارات والأوامر، ثم نقل السلطة حسب الاقتضاء.
- **مستوى السلطة:** أي الترتيب من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وكلما انخفض المستوى الإداري كانت السلطة أصغر وهنا يجب الإصرار على تحديد العلاقة المهنية بين الفرد ومسؤوله.
- **التصنيف:** كل شيء وكل شخص يجب أن يكون له مكانه في المنظمة العدل. والمساواة: معاملة المرؤوسين بطريقة غير تمييزية مع مراعاة الإنصاف، بحيث تكون العلاقة بين الأفراد والرؤساء مبنية على الإنصاف والمساواة.
- **الاستقرار الوظيفي:** أي الحفاظ على استمرارية الموظفين في المنظمة لفترة طويلة لتقليل معدل الدوران.
- **الابتكار والمبادأة:** السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن اقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم على جميع المستويات، حتى يتمتع الموظفون بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- **غرس روح التعاون:** الحاجة إلى العمل بروح العمل الجماعي للحفاظ على الاتساق والوحدة داخل الفريق لخدمة الهدف العام.

3-3 عناصر الإدارة:

وفقاً لفايول فإن العناصر التي من صلاحية الإدارة هي: التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والتحكم والضغظ والتنبؤ والاستبصار، وهي ضرورية لأصحاب الفئات الإدارية والتنفيذية العليا، خاصة في مرحلة صياغة السياسات والبرامج (عبدالرحمان، 1999).

ممّا سبق يُمكننا أن نرى بوضوح أنّ فايول من خلال نظريته، كان حريصاً على تأكيد أنّ كلا من العمال والمديرين بحاجة إلى تحسين قدراتهم باستمرار، سواء كانوا تقنيين أو إداريين. فالتدريب بشكل متواصل بمثابة الحافز نحو الاختراع والمبادأة الأمر الذي يجعل من تأدية المهام أسهل وبطريقة متقنة، تعتبر المكافآت حافزاً قوياً لتحسين الروح المعنوية للفرد عند تلقّي المكافآت والأجور المتزايدة، وتفرض النظرية وجود خصائص ناضجة للعامل، ممّا يجعله أكثر تحفيزاً بالمكافآت المادية.

المطلب الثاني: النظرية النيوكلاسيكية :

-نظرية العلاقات الإنسانية :لالتون مايو :

كانت هذه النظرية بمثابة رد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي ركزت على كيفية زيادة الإنتاج مع الإهمال التام للجانب الشخصي الإنساني، حيث حاولت تصحيح بعض الأفكار والمبادئ السائدة في ذلك الوقت، خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تكن محل اهتمام من طرف المدارس السائدة. حيث أخذ إلتون مايو وزملاؤه على محمل الجد وأجروا تجارب في مصانع شركة ويسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية من عام 1927 إلى عام 1932 رغبة منهم في معرفة أثر العوامل النفسية والاجتماعية والعلاقات الإنسانية على مستوى الإنتاج لدى العمال وبالتالي قدّم بحثه أساسًا متينًا لـ تقدّم البحث التنظيمي، لأسباب ليس أقلها أن تجاربه في تأثيرات ظروف العمل على العمال كان لها تأثير كبير على الممارسة الصناعية، حيث قدّمت طرقًا جديدة لزيادة الإنتاجية من خلال تعليم العمّال وتوجيههم واتخاذ القرارات الجماعية.ومن هذه التجارب تستمدّ نظرية العلاقات الإنسانية مبادئها الأساسية ومن أهمّها:

- المنظّمات هي تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود بعض الأفراد المعزولين غير المرتبطين ببعضهم البعض.
- أنّ سلوك الفرد في المنظمة يظهر تبعًا لسلوك أفراد الجماعة الذي تتأثر بالضغوط الاجتماعية الناتجة من التقاليد والاعراف الراسخة لدى الجماعة ويخضع لها كل عضو منها (السلمي،1975).

- تلعب القيادة التنفيذية دورًا رئيسيًا في التأثير على تكوين المجموعات داخل التنظيم وتعديل تقاليدها وفقًا لأهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك تسعى القيادة التنفيذية جاهدة لمزيد من التكامل والتعاون بين المنظمات الرسمية وغير الرسمية.

- إنّ السبيل لتحقيق هذا التوفيق هو دمج المنظمات غير الرسمية في المنظمات الرسمية من خلال إشراك العمّال(العمّال بشكل عام) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- لا يقتصر الاتصال بين أجزاء المنظمة على شبكات الاتصال الرسمية، كما تُوجدُ شبكات اتصال غير رسمية، وقد تكون هذه الشبكات غير الرسمية أكثر فاعلية في التأثير على سلوك الموظف.

من ناحية أخرى ترى النظرية أنّ التدريب جزء لا يتجزأ من الوضع الاجتماعي. كلما زادت الإدارة من تحسين الوضع المهني للعُمل وتوفير فُرص التدريب لهم زاد تحفيزهم للعمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

علاوة على ذلك تُعترف النظرية بالحاجة إلى تقديم حوافز مُعيّنة للعامل لتشجيعه على الأداء والعمل بجديّة أكبر في العمل، حيثُ ترى أن الحوافز الماديّة لا تحفّز العُمل وحدها وأنّ الاحتياجات الاجتماعيّة هي أساس الحوافز. بهم يسعى الإنسان الاقتصادي فقط إلى الحصول على أكبر عائد ماديّ مُمكن، ولكن يجبُ أن يُنظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى تلبية متطلباته الاجتماعيّة حتّى وان كان ذلك على حساب حاجاته الماديّة(راشد، 1980).

نستطيعُ تلخيص مُساهمة هذه النظرية في مجال التدريب والتّحفيز على النحو التّالي:

- العلاقات الجيدة ترتبطُ بجو عمل عام يتطلّب مسارات تقدّم أمام الأفراد تتعلّق بقضايا تدريب وإعداد الأفراد.
- ضَع في اعتبارك أن عمليّة التدريب تساهمُ بشكل كبير في تحقيق التّوازن والفعاليّة التّنظيمية.
- تلعبُ المكافآت والحوافز غير الماديّة دورًا مهمًا في تحفيز الأفراد وجعلهم يشعرون بالرّضا.
- يُؤكّد تأثير المجموعات غير الرسميّة على سلوك الأفراد في المُنظّمات.
- فحص تأثير الانفعالات على اتجاهات النّشاط ودورها في تحقيق التّوازن اللازم في المُؤسّسات.
- ومع ذلك على الرّغم من أن نظريّة العلاقات الإنسانيّة هي الأولى التي تكشفُ عن العلاقة الدّقيقة بين الظواهر الاجتماعيّة والمستويات التّنظيمية بين الأفراد والجماعات إلّا أنّها شكل تنظيمي يسمحُ للأفراد بإدراك تقديرهم لذاتهم. إذ يدرك ويدفع بداخلهم كل الدّوافع التي تحرك اهتمامهم بالعمل، فإنّه يعرض مجموعة من أهم الانتقادات هي:
- لديها وجهة نظر مُختلفة تمامًا في ما يخصّ مراعاة الجوانب الإنسانيّة على حساب التّنظيم الرسمي والجانب العملي للمُنظّمة.
- تجاهل تأثير البيئة الخارجيّة على السلوك التّنظيمي، واعتقد أنّ المُنظّمة هي وحدة مستقلة ومعزولة لا تنتمي إلى نظام اجتماعي كامل.
- التّركيز على الحوافز غير الماديّة والتّجاهل التّام لتأثير الحوافز الاقتصاديّة.

المطلب الثالث: النظريات الحديثة :

هناك مداخل عديدة لوجهة النظر التنظيمية للنظريات الحديثة، فمقارنة بالصرامة والجمود في النظريات الكلاسيكية، تُركّز النظريات الحديثة على دراسة الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في المنظمات. وتأثير أفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم على الأداء التنظيمي.

علاوة على ذلك دفعت السلبية ونقاط الضعف في النظريات التقليدية الباحثين إلى تطوير النظريات، ومراجعة الفلسفات السابقة، وتحويل الانتباه إلى تحسين كفاءة وفعالية التنظيم من خلال إدخال مناهج جديدة تُعتبر التنظيم كنظام مفتوح يتأثر به وتدفعه مجموعة من المحددات مثل السياق الاجتماعي والتكنولوجيا، سلوك العمال المتنقلين. من هذا المنظور سنحاولُ مراجعة أهم النظريات الحديثة على النحو التالي:

1-نظرية النسق التعاوني لشستربرنارد :

وفقاً لبرنارد فإن المنظمة هي نظام مفتوح أو شكل قائم على التعاون، من خلال التعاون الموجود بين أفراد في المنظمة، حيث تلعب العوامل النفسية والاجتماعية دوراً حاسماً يختلف عن النظرية الكلاسيكية، ويهتم كثيراً برنارد بالتنظيم غير الرسمي ويدعو إلى مبدأ تخصص الأفراد، وفيه يلفت برنارد الانتباه إلى أهمية التدريب وضرورة تطوير القادة داخل المنظمات (محمد 1997/1998).

يرى برنارد أن مدى تلقي الأفراد للأوامر يعتمد على نوعية وكمية الإغراءات والحوافز المقدمة لهم بطرق متنوعة، فالفرد يعامل كون له خضوع وولاء أكثر للمنظمة إذا تلقى مكافآت وحوافز متنوعة تزيد عن ما يقدمه الفرد من جهد وعمل داخل التنظيم. وفي حال العكس فإن العامل يرفض الاندماج والتشارك مع المنظمة مبدئياً. ذلك من خلال طرق عدة تتراوح في شدتها من التمر والاحتجاجات البسيطة إلى الاستقالة والمغادرة (محمدالمغربي، 1994).

يُقسّم برنارد هذه الإغراءات والحوافز إلى: (علي السلمي، 1980).

- الحوافز المادية: مثل المال والأشياء الأخرى ذات القيمة، تحفز الأفراد على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- الإغراءات الشخصية غير المادية: مثل فرص التقدم والمزايا والحصول على مناصب السيطرة في المنظمة.
- ظروف العمل المادية: المناسبة أيضاً إغراءً قد يكون مهماً في بعض الأحيان.
- الإغراءات الأخلاقية: مثل تقدير الجهد والشعور بالخدمة والولاء للمنظمة أو الوطن.

- دوافع التعلق الجماعي والشعور بالانتماء الجماعي الذي يدعم ويحمي الأفراد.
- الدافع للمشاركة والشعور بالأهمية الناتج عن المشاركة في صنع القرار.
- وعلى هذا الأساس نجد دعوة برنارد لضرورة إعطاء العمال مجموعة من الحوافز للتعاون ودفعهم للعمل وبذل المزيد من الجهد لزيادة الرغبة في العمل.

2-نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماك غريغور (1906-1964)

يُقدّم عالم النفس ماكجريجور وجهات نظره حول الطبيعة البشرية من خلال شرح أنّ الطريقة التي يشعُر بها الشخص تجاه شخص آخر تؤثر على طبيعة علاقته بهذا الشخص، ومن خلال هذه الفكرة فإنه يعطي رأيين مختلفين عن هذه الطبيعة البشرية، ممّا يجعلها مُختلفة. أطلق عليها Theory X و Theory Y و سوف نقدمها على النحو التالي:

1-2 نظرية X:

- تقوم هذه النظرية على فكرة أنّ العامل كسول بطبيعته ويفتقر إلى الطموح ويكره العمل. يفكر في نفسه وفي برغباته ولا يعرف أهداف الشركة. لذلك فإنّ دافعه هو المكافآت والحوافز الاقتصادية عندها فقط تضطر الإدارة هنا إلى اعتماد نظام صارم للمراقبة والتحكّم يرتكز هذا المفهوم على عدة أسس أهمّها:
- يكره الموظفون العمل ويتجنبونه كلّما أمكن ذلك.
- إجبار الموظفين على العمل لأنهم يكرهونه وهذا الإكراه يأتي من التعليمات والسيطرة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يهرب العمال من وظائفهم ويطلبون دائماً المشورة من السلطات الرسمية.
- يعي الموظفون أهمية الشعور بالراحة فيما يتعلّق بالمسائل الأخرى المتعلقة بالعمل، لذلك تنخفض أهدافهم.

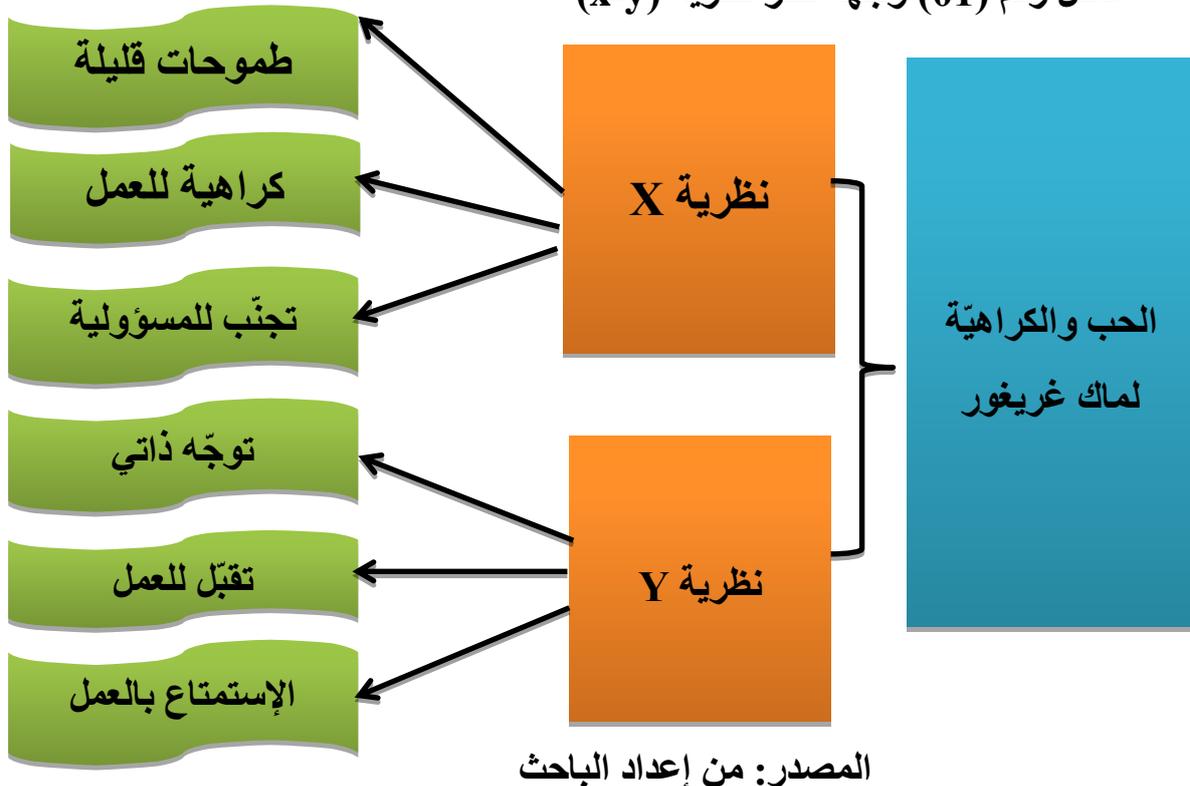
2-2 نظرية Y:

- في هذه النظرية يعتقد ماكجريجور أنّ الشخص يحبّ العمل ويريد القيام بعمله إذا كان الوضع جيداً بالنسبة له، والأجور والمكافآت المادية ليست هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العمال (فايز، محمد، 1997).
- أهم الأفكار التي قامت عليها هذه النظرية هي:
- يرى الموظفون في عملهم منفعة إيجابية يرغبون في أدائها بشكل جيّد وفعل حيث يستمتعون بها إذ توقّرت لهم الراحة والاسترخاء.
- يخلق الموظفون عملاً موجّهاً ذاتياً إذا كانوا يعرفون أهدافه ويشاركون فيه، ممّا يجعلهم يعملون بأفعالهم ومشاعرهم لتحقيق تلك الأهداف.

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

- تحرُّر العُمَّال من ضغوط الإدارة المباشرة والسماح لهم بالحرية في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- يُمكن زيادة الإبداع والقدرة على اتخاذ قرارات عقلانية لدى جميع الموظفين، ولا يقتصر ذلك على من هم في مناصب قيادية.
- الأفراد مُوجهون ذاتياً ولديهم دوافع ذاتية حيث أن الالتزام عندهم فطري له علاقة بنوعية التحفيز.
- ممَّا سبق يُمكننا القول بأنَّ وجهات النظر لكلا النظريتين مختلفان، حيثُ أنَّ الأول مبني على أفكار سلبية وقوية، بينما الثاني مبني على أساس مرن وتفاؤل كما هو مُبين في الشكل.

شكل رقم (01) وجهة نظر نظرية (x-y)



3-نظرية الحاجات: لأبراهام ماسلو: Maslow's Hierachy of Needs

يُعدُّ التسلسل الهرمي للحاجات الذي طوره أبراهام ماسلو أحد أكثر نظريات التحفيز شيوعاً والقدرة على فهم السلوك البشري وقدرته على تلبية احتياجاته المختلفة. فمن افتراضات النظرية أنّ الشخص يسعى لتحقيق جُملة من الحاجات في حين أن هاته الحاجات هي السبب الرئيس وراء سلوكه. فالحاجة غير المشبعة في وقت ما تكون أقوى وتؤدي إلى سلوك ما، والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها، وفي كثير الأحيان لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات صعبة المنال تضعف قوتها مع مرور الوقت (الهوري، 1976).

يُعتبرُ أبراهام ماسلو مؤسس نظرية تعريف السلوك البشري واحتياجاته، عندما قدّم كتاب الدوافع الشخصية: الدافع والشخصية (نيويورك، هاربر ورو، 1954).

وأوضح العالم ماسلو أنّ دوافع الناس تتحدّد بالاحتياجات المنظمة والمُصنّفة في الهرم التالي (الشكل 02)، وحسب درجة الحاجة للإشباع حيثُ تبدأ من قاعدة الهرم (المرحلة الأولى). أي الاحتياجات الفسيولوجية الرئيسيّة للبقاء (الاحتياجات الماديّة للبقاء على قيد الحياة).

يريد العالم ماسلو إظهار أهمية الشخص بناءً على الحاجات والمتطلّبات التي يعطيها الأولويّة في حياته. الطعام والشراب، المسكن، الملابس، النوم، والتزاوج وقد أوضح القرآن الكريم قبل أكثر من 1400 سنة حقوق الإنسان وأوردها ضمن اخر آية من سورة قريش، حيثُ قال سبحانه وتعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

لِإِيلَافِ قُرَيْشٍ (1) إِيلَافِهِمْ رِحْلَةَ الشِّتَاءِ وَالصَّيْفِ (2) فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ (3) الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ (4) القرآن الكريم، سورة قريش

اقترح ماسلو خمسة احتياجات أساسيّة تحكم السلوك البشري، والتي نعرضها على النحو التالي:

3-1- الحاجات الفيزيولوجية (الجسميّة):

تتمثّل في الاحتياجات البيولوجية والفسيولوجية للإنسان، مثل الماء والهواء والغذاء والمأوى والشراب. التي لها دور في حفظ التوازن الجسمي للإنسان لكي يحافظ على حياته، فمن منظور ماسلو هي أقوى دافع عند للفرد الى غاية تلبيتها، ثم تبدأ الحاجات الموالية في الظهور بقوة (محمد، 1993).

3-2- الحاجة إلى الأمن والسلامة:

عندما تكون الحاجة الفسيولوجية لدى الفرد مُشبعة تبدأ الحاجة للأمن والسلامة بالظهور وتفرض نفسها بقوة وذلك للحفاظ على النفس البشرية من الهلاك والتهديدات الصحية ومخاطر العمل.

3-3- الحاجات الاجتماعية والعاطفية: تظهر هذه الاحتياجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته ويُحِبُّ العيش ضمن جماعات يُؤثّر فيها ويتأثّر بها، وتتمثّل هاته الحاجات في الشعور بالحب من طرف الآخرين والانتماء لهم والمساندة و تعتبر هاته الحاجات قاعدة للانطلاق باتجاه حاجات أخرى لتلبيتها ليس علاقة بالحاجات التي تقبّع في قاع الهرم.

3-4- الحاجة إلى التقدير والاحترام:

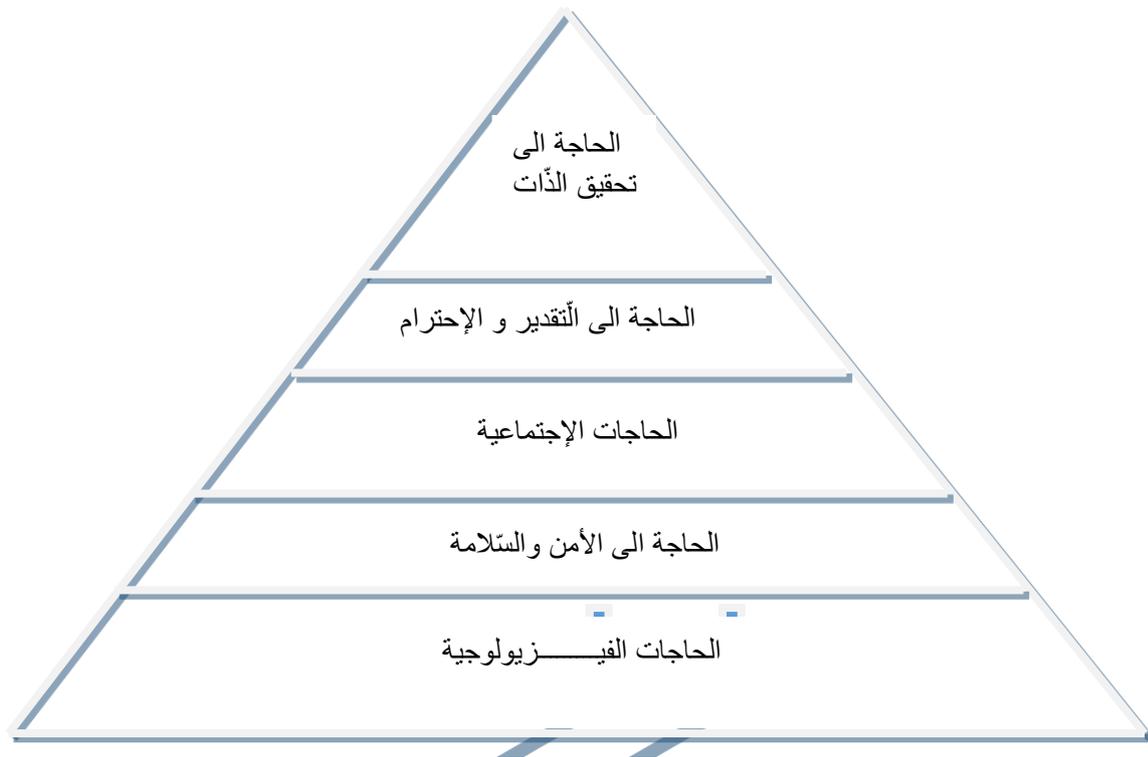
من خلال شعور الفرد بالاحترام من الآخرين وتقدير مجهوده لأنّ الفرد يُولي أهمية كبيرة للمجهودات التي يقوم بها و للأراء المسؤولين و حتّى زملائه باعتبار أن ذلك يُحقّق له الرّاحة النفسية و يدفع به للعمل أكثر ممّا يخلق إحساساً بالثّقة بالنفس(نورة،1998).

3-5- حاجات تحقيق الذات:

لا يُمكنُ أن تظهر هاته المرحلة من تلبية الحاجات دون أن تكون الحاجات التي تسبقها قد أُشبعَت. وأشار ماسلوبانّ تحقيق الذات هو رغبة الفرد في التّفرد والتّميّز ورغبته في أن يكون قادراً على بذل قصارى جهده لتحقيق ما يصبوا إليه (كامل،1994).

لذلك في هذه المرحلة يسعى الشّخص أن يظهر ويثبت نفسه في العمل، ويقبل التّحديات ويعمل بجد لفتح فُرص للتّقدم. يُمكن توضيح تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات على النّحو التّالي:

شكل رقم (02) سَلم الحاجات لماسلو



4-نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ:

تمّ تطوير النظرية من خلال عمل ميداني لمعرفة دوافع وتلبية احتياجات 200 مهندس ومحاسب والتي أدرجها في كتاب نشره عام 1959. ويخلص هارزبورغ إلى أنه في معظم الحالات فإنّ عدم الرضا الشخصي هو نتيجة الافتقار إلى بيئة عمل مناسبة. علاوة على ذلك فإنّ الرضا الشخصي عن العمل يأتي في المقام الأول من العمل نفسه. وفقاً لذلك ميّز Harzburg بين نوعين من العوامل التي تُؤثر على رضا الفرد وهي:

1-4 العوامل الوقائية:

هيّ تلك العوامل التي يُؤدّي غيابها إلى عدم الرضا، ولن يُؤدّي وجودها إلى تحفيز الأفراد وبالتالي فهي ليست عوامل مُحفّزة لأنها تقتصر على توفير عوامل الحماية للعُمال وتشجيعهم على العمل أكثر، وهذه العوامل تحددها الإدارة السياسية، وطُرق الإشراف، والمال مثل الأجور والحوافز، والأمن والسلامة، والوضع الاجتماعي، أي وضع الفرد في السَلم الوظيفي وظروف العمل (Traymond, Alain, 1977).

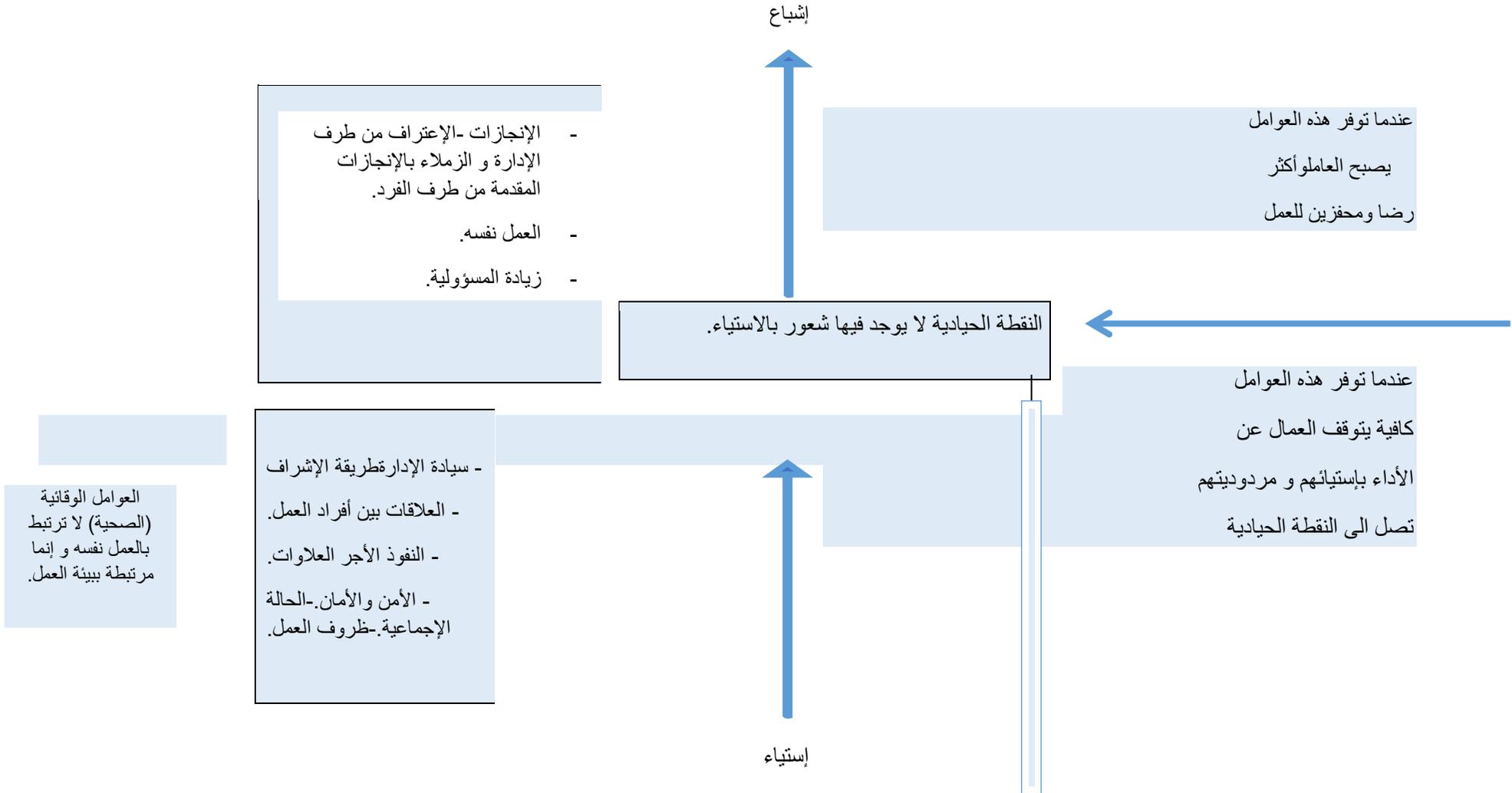
4-2 العوامل الدّافعة:

تَنشأ هذه العوامل من العمل نفسه وإذا كانت موجودة فإنّها تُحفّزُ الفرد ممّا يُؤدّي إلى مُستوى عالٍ من الرّضا. ومن هذه العوامل تقدير الإدارة و الزملاء للجهد المبذول من طرف أفراد التّنظيم والشّعور بالإنجازات وأهميّتها فرص النّمو والتّقدم وزيادة المسؤولية والنّمو الشّخصي.

نُلاحظ أنّ المُحفّزات في نظرية هارزبورغ تَنتمحورُ حول العمل لأنّها مُرتبطة بطبيعة الوظيفة وإنجاز الفرد في أداء الوظيفة والمسؤولية المُفترضة والاعتراف الذي يتلقاه الفرد لأداء الوظيفة بينما لا ترتبط عوامل الحماية بطبيعة الوظيفة ولكنها مُرتبطة بالبيئة والعوامل الخارجيّة للعمل.

يُمكننا ذكر نظرية العامل الثنائي بالشكل التّالي:

شكل رقم (03) مُلخص نظرية العاملين



5-نظرية التوقع: لفكتور فروم:

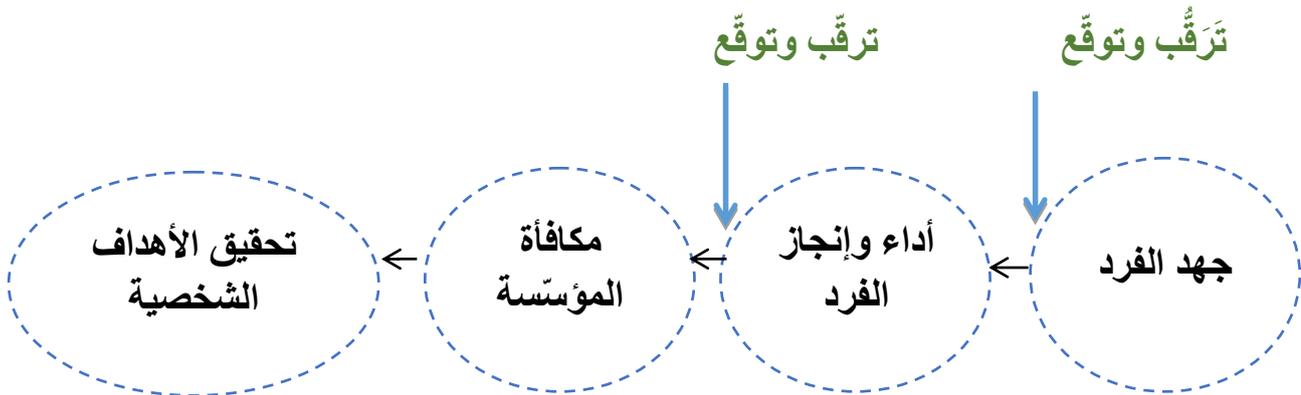
تعدُّ هذه النظرية التي طورها فروم عام 1964 أحد أهم النظريات التي تُفسِّرُ التَّحفيز عند الأفراد، لأنها تهتمُّ بالدوافع الكامنة وراء السلوك، حيثُ تعتقد أن رغبة الفرد الكبيرة نابعة من كون الفرد يتوقَّع أن هذا العمل سوف يرجع عليه بأرباح معيَّنة، كما تعتمدُ كذلك على حاجة الفرد الملَّحة لتحقيق تلك الأرباح.

وتفسير فروم للسلوك الفردي مبني على افتراضين هما:

التوقُّع الأول: هو تقدير الفرد لقوَّة العلاقة بين جهده والأداء الذي يجب تحقيقه، ممَّا يعني أن زيادة الجهد ستؤدي إلى إنجاز وأداء أفضل.

التوقُّع الثاني: توقُّع الفرد للحوافز التي سيحصل عليها، أي ما الذي سيحصل عليه بعد إتمام عملية الإنجاز؟ إذا وصلت إلى كميَّة معيَّنة من الإنتاج، فهل سأحصل على مكافأة أم عائد؟ فهذا التنبُّو يبيِّن العلاقة بين مدى الانجاز وبين المكافأة المتوقَّعة. وهذا ما يوضِّحه نموذج التوقُّع الآتي:

شكل رقم (04) نموذج التوقُّع عند فروم



المصدر: من إعداد الباحث.

إنَّ عامل التنبُّأ هنا يُعدُّ عاملاً فعَّالاً في جعل الإنسان يتبنَّى سلوك مُعيَّن أو العكس من ذلك.

6-نظرية الانجاز: لماكيلاند:

تمَّ تلخيص مُساهمة ماكيلاند في فهم عمليَّة التَّحفيز البشري من خلال تحديده لثلاثة احتياجات أساسية تُؤثِّرُ على السلوك الفردي، وهي الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوَّة.

0-1 الحاجة للإنجاز:

الأشخاص الذين يبدوون إلحاحًا قويًا للإنجاز لديهم دافع قوي للعمل، ورغبة في تحقيق النجاح وتطوير المهارات وتحسينها ويواجهون الصعوبات والمشاكل التي تعيق تقدمهم من خلال التحكم والسيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيقها. إنهم يحققون أهدافهم ويحصلون على معلومات سريعة ومحددة تساعدهم في الوصول إلى ذلك (جراي، 1988).

2-6 الحاجة إلى الانتماء:

هؤلاء الناس يشعرون بالسعادة والفرح عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين، لأن هؤلاء الناس يميلون إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، أمّا إذا لم يشعروا بذلك فإنهم يحسّون بألم كبير، فالفرد يستطيع إشباع حاجاته من الانتماء في المنظمات من ما يلي (عبد الله، 1996).

- الحصول على الموافقة أو التأييد والتأكيد من الموظفين والمديرين.

- الامتثال لرغبات فريق العمل و الإدارة.

- مساعدة ودعم الآخرين في المنظمة.

- كثرة الاتصالات لإقامة علاقات شخصية جيدة.

3-6 الحاجة الى السلطة:

يتميّز الأشخاص الذين يعانون من هذه الحاجة بحبهم للسيطرة وطاعة الآخرين، وحماسهم للتميز والإبداع في عملهم. (Smither, 1998)

يسعى الأشخاص من هذا النوع دائمًا للوصول إلى السلطة، ويميلون دائمًا إلى ممارسة تأثير وسيطرة كبيرين، وعادة ما يحاول هؤلاء الأشخاص الحصول على مناصب قيادية. يُعد فهم هذه الاحتياجات الثلاثة وإدراكها أمرًا مهمًا لإدارة المؤسسات حتى تتمكن من تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، حيث تمثل أي مؤسسة أو وحدة إدارية مجموعة من الأفراد يعملون معًا لتحقيق هدف مُعيّن. لذلك فإن تحقيق عوامل الطلب الثلاثة هذه أمر في غاية الأهمية في تحفيز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

7-نظرية العدالة: لستاسي آدمز:

ظَهَرَت هذه النظرية بفضل آدمز في عام 1963، حيث تشير إلى أنّ الأفراد يندفعون للعمل بكل حماس وقوة إذا كان هناك نوع من العدالة الاجتماعية في المعاملة و توزيع

المكافآت، ويأملون في الحصول على المكافآت بقدر الجهد المبذول لتحقيق إنجازاتهم. لأنَّ الشَّخص يسعى إلى الحصول على معاملة عادلة تضمن له مكافأة عادلة على مجهوده وعمله، والعدالة التي يحددها من خلال مقارنة نسبة فوائده من المكافآت أو الراتب، و مدى مساهمته حسب جهده. هذا من جهة ومن جهة أخرى مدى الجهد المبذول من طرف الآخرين مُقارنة بما يحصلون عليه من عوائد. (سير لاقى، مارك ، ب س ن).

يَعْتَقِدُ الفرد بأنَّ عدم العدالة هيَّ أن لا يتمَّ معاملته بشكل عادل مقارنة بغيره، إلا أننا نلاحظُ أن آدامز يُوَكِّدُ أن عمليَّة المقارنة في العدالة أساسها العلاقة بين مقدار المُدخلات والمُخرجات لأنَّ المُدخلات تمثِّل مساهمة الجميع في الشَّرْكة مثل التَّعليم والخبرة والجهد والولاء. أمَّا النَّتائِج، فتتمثِّل في يتلقاه كل شخص مقابل المُدخلات التي قدَّمها مثل الراتب وتقدير الآخرين والعلاقات الاجتماعية والعلاقات الداخليَّة (المعنوية)(كامل، 1994).

لذلك ولكي يُحَقِّقَ الافراد هذه العدالة يجب عليهم اتخاذ أربع خطوات:

- تقييم موقف الفرد من خلال مدخلاته التي حصلت عليها المُنظَّمة، والمُخرجات التي تمَّ الحصول عليها.
- تقييم المُقارنات الاجتماعية مع الآخرين من خلال المُدخلات والمُخرجات التَّنظيمية.
- يُقارن الأفراد أنفسهم بناءً على النَّسب المُحقَّقة من المُدخلات والمُخرجات.
- من خلال المقارنة يُدرك الفرد مدى تحقيق العدالة من عدمها.

من خلال المُقارنات يشرحُ آدمز حالة الرِّضا الوظيفي لدى الفرد وأسبابه ويصف العلاقة بين الأفراد والمُنظَّمات من حيثُ المُعاملة بالمثل حيثُ يتلقَّى الافراد العاملون الأجر والمُكافآت وما الى ذلك مُقابل الجهد والخبرة، والتَّأمين الصحي...إلخ. فمن خلال عمليَّة حسابية يُوازن الفرد بين العوائد التي يحصل عليها من طرف المُنظَّمة مع العوائد التي يحصل عليها الآخرين مقابل ما يقدمونه فإذا كانت نتيجة المُوازنة عادلة أحسَّ الفرد بالراحة والرِّضا والعكس صحيح الامر الذي يُوَثِّر على انضباطه وتغيبه عن العمل (نبيل، 1999).

في هذا السِّياق، حدَّد آدمز ست طرق يستخدمها الأفراد لتقليل مشاعر عدم المُساواة والمُساواة.

- 1- **تغيير المدخلات:** يمكنُ للأفراد تغيير مدخلاتهم إذا شعروا أنَّهم يتلقون مخرجات أقل من الآخرين. لذلك، فإنَّهم يميلون إلى تقليل جهد عملهم.

2- **تغيير النتائج:** يمكن للأفراد تغيير النتائج مثل طلب زيادة في المكافأة أو زيادة في الأجور يمكن أيضاً البحث عن طرق إضافية لتحقيق النمو والتنمية.

3- **التغييرات في الإدراك الذاتي:** قد يسعى الأفراد إلى تغيير تصوراتهم الذاتية وتبرير مساهمات أقل في المؤسسات.

4- **تغيير تصوّر الشخص الآخر:** في هذه الحالة، يحاول الشخص الذي يشعر بأن مكافأته قد انخفضت أن يبرّر أن جهود الشخص الآخر يجب أن تكون أكثر ممّا تبدو عليه في الواقع.

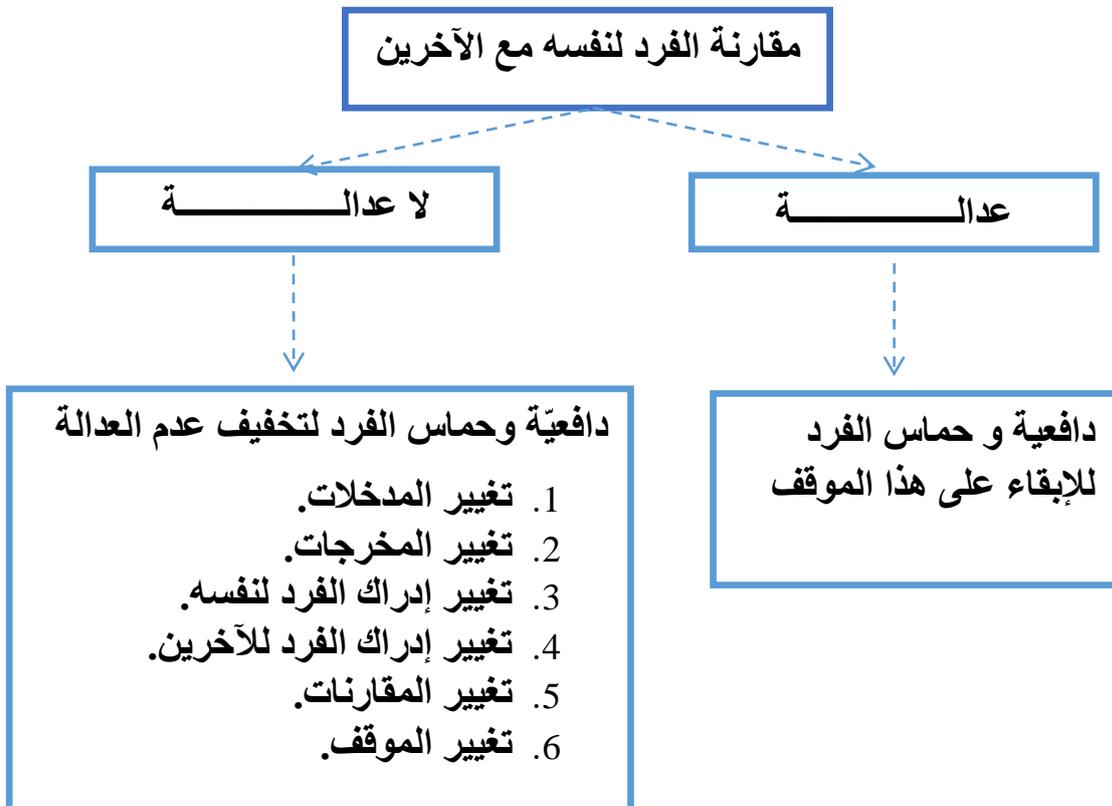
5- **تغيير محور المقارنة:** يرى الأفراد أن الآخرين الذين يقارنون أنفسهم بهم هم الأكثر حظاً، ويرون أنهم يمتلكون مهارات خاصّة أو يمكن أن يُعزى الافتقار إلى العدالة إلى أسباب أخرى، مثل تمييزهم من طرف المدير.

6- **ترك الموقف:** كل ذلك للتخفيف من مشاعر الظلم مثل طلب فرد للانتقال من قسم إلى آخر أو مغادرة المنظمة بشكل دائم.

ويمكننا توضيح كل ما سبق في المخطط التالي:

شكل رقم(05) الاستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة

(محمد، 1999)



0- نظرية رأس المال البشري: -Robinson Russel:

في الستينيات سيطرت نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، وشهدنا بعض المحاولات الهادفة إلى إدخال المهارات الفردية كأحد اللبانات الأساسية حيث تركّز على الاستثمارات البشرية لتحسين مهارات وإنتاجية الأفراد، ويتجلى ذلك في أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية كاستخدام أنظمة العمل وتغيير المفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج (رعد حسن، 2004).

لذلك يُنظر إلى التدريب على أنه استثمار حقيقي في المنظمة، لأنّ الاستثمار يجلب منافع للمنظمة وهو أمر حتمي بسبب توسع أنشطة المنظمة وتنويعها والتخصّصات والمنافسة المتزايدة، ويتجلى هذا من خلال الدور الفعّال للاستثمار الصحيح في المورد البشري نتيجة التطور الاقتصادي والتكنولوجي وتوسع دائرة استخدام نظم العمل والتّغير في مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج (رعد حسن، 2004).

تعرّف هذه النظرية بأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري، إمّا عن طريق الإنفاق المباشر على رأس المال البشري أو عن طريق خلق حوافز لتحفيز العمال. وفي الماضي كان يُنظر إلى هذه التّفقات على أنّها تكاليف وليست استثمارات كبيرة. ما أدّى الى ظهور مفهوم يركّز رأس المال البشري على الجوانب التالية:

- كيفية إعداد الأفراد وتدريبهم للقيام بالعمل الذي تكلفه المؤسسة، مع الاهتمام بعامل العمل كعامل إنتاج.
- الإنفاق في عملية إعداد الفرد للعمل من خلال المجالات التي تساعد على تطوير الشخص جسدياً وعقلياً و مهارياً، ويشمل ذلك الإنفاق على الصحة والتدريب والتعليم ، ثم بناءً على الدخل الإضافي الناتج يتم تقييم استثمارات الرأس المال البشري.
- تطوير المهارات والقدرات لتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.

من خلال نظريته يقدم روبنسون وجهة نظر جديدة مفادها أن التدريب استثمار وليس تكلفة للمنظمة. فالتطور التكنولوجي الساري وتوسع نشاط المنظمة وتطوره يفرض عليها الاهتمام بتدريب أفرادها، حتى تكون لها القدرة على مسايرة هذه التطور والتّغير الحاصل على مستوى المنظمة والسوق الداخليّة والخارجية، فالتدريب هنا يشجّع على تحقيق التّوعية في الخدمات والإنتاج.

9-نظرية التّعلّم في التّدريب: لـ Kohls Robert :

تُعتبرُ نظرية التّعلّم من صميم نظرية التّدريب لذا فإن البرامج التّدريبية ما هي إلا تطبيق لنظرية التّعلّم، والتي تنطوي على جهود مسؤولي ومصممي البرامج التّدريبية الذين يعتقدون أن هذه البرامج مهمّة في عملية التّعلّم، لأنه إذا لم يتعلّم الفرد الموضوع أثناء التّدريب فهذا سببه إهمال بعض من مبادئ نظرية التّعلّم. لذلك فإنّ البرامج التّدريبية يولي المسؤولون لها أهميّة كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التّعلّم وأهم مبادئ التّعلم في التّدريب هي كما يلي: (رعد حسن، 2004).

- تحفيز
- قياس تقدّم التّدريب.
- توفير فرص للتطبيق العملي.
- تعلّم كل شيء دفعة واحدة مقابل تعلّم الأجزاء على حدى.
- السرعة والدقّة في عملية التّعلّم.
- ضرورة التّركيز.
- الاستيعاب والاستحضار
- أهميّة إشراف المسؤولين على العملية التّدريبية.
- من ناحية أخرى تسلّط النظريّة الضوء على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التّعلّم في التّدريب.
- وتمثّل الشروط الإيجابية لخلق جو تعليمي في:
- ربط المعلومات الجديدة بالمعلومات القديمة في عملية التّدريب.
- التّزويد بالمعلومات الآنيّة يجعل المتدّربون دائماً على دراية بمدى تقدمهم وأين يمكنهم الذهاب.
- التّعرفّ على نتائج وسلوكيات المتدّرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة كمحاولات تعلّم وقبولها بدل من رفضها.

أمّا بالنسبة للمواقف والعوامل السلبية التي تؤثر على التّدريب فهناك:

- العوامل التي تسبّب التّوتر والخوف و الإضطراب لدى المتدرب.
- العوامل التي تؤدّي إلى إحباط و فشل المتدّرب وتحويل بينه و بين الرّغبة في التّعلّم.
- العوامل التي تؤدّي إلى تدنّي و تقلّل من احترام الدّات لدى المتدّرب وتجعله يحس بالإهانة وعدم الرّاحة.

تركز النظرية في مضمونها على الأجواء التدريبية وهذا راجع لأهميتها في تعليم الأفراد وأثاره على مردودية العمل، فالتدريب يصل لمبتغاه لادمن الاهتمام بالمتدربين وتوفير شروط التدريب والوسائل اللازمة من تأطير وبرامج تدريبية هادفة والتحفيز الذي يدفع المتدربين للتركيز على العمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تكون لهم فرصة اكتساب الكفاءة والمهارة والعمل بكثير من الفاعلية.

المطلب الثاني: وظائف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف قسم شؤون الموظفين في المؤسسة الجوانب التالية:

- تحليل الوظيفة وتحديد ماهيتها.
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف.
- تحدد المرشحين لكل وظيفة.
- إرشاد وتدريب المرشحين الجدد في الوظيفة.
- إدارة الأجور والهيئات والحوافز.
- تقييم أداء الموظف وإعداد تقارير الكفاءة.
- الاتصالات المباشرة: مقابلات استشارية للتكيف مع الوظيفة.
- تطوير المهارات للقائمين على عملية التدريب والموظفين معا. (فريدالنجار، 1999).

1-الوظائف الرئيسية للموارد البشرية.

1-1تحليل العمل: تتطلب الوظيفة تحديد الأنشطة والمهام التي تتكون منها الوظيفة ووصف الوظيفة وتحديد المسؤولية الموكلة إليها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد المواصفات اللازمة لشاغلها.

1-2 تخطيط القوى العاملة: وهذا يعني تحديد حاجة المنظمة لأنواع وأعداد العاملين. وهنا لابد من تحديد احتياجات المنظمة من العمال وتحديد ما هو متوفر ومتاح وإجراء موازنة لرصد العجز بدقة وبالتالي رفع القوى العاملة في المنظمة (أحمد ، 2004).

1-3 الاختيار والتعيين: تختص هذه الوظيفة بالتنقيب عن العمال في سوق العمل والانتقاء من خلال الطلبات الوظيفية المقدمة كمرحلة أولية ثم الاختبارات والمقابلات الشخصية... الخ. وهذا للتمكن من توفير لكل منصب شاغرموظف بمواصفات ذلك المنصب(أحمد، 2004).

- 1-4 تصميم هيكل الأجور:** تتضمن هذه الوظيفة تحديد القيمة والأهمية النسبية للوظيفة، ووضع الاجر المناسب مقابل أدائها، وتحديد مستوى الأجور الملائم حتى يتم تأمين مناسب للقيم والأهميات لمختلف الوظائف(أحمد، 2004).
- 1-5 تصميم أنظمة الحوافز:** ويقصد بها منح مقابل الأداء المتميز للفرد مكافآت مناسبة، ويمكن تحفيز الموظفين من خلال أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي. كما أنّ هناك حوافز مقابل الأداء العام للمنظمة(أحمد، 2004).
- 1-6 تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تحرص المنظمة على تقديم مزايا معينة لموظفيها كالمعاشات والتأمين ضد المرض والعجز والتأمين ضد البطالة. كما تهتم أيضاً بتقديم خدمات للموظفين حيث قدمت خدمة مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، و قد تمتد إلى الإسكان والنقل وغيرها(أحمد، 2004).
- 1-7 تقييم الأداء:** تقوم المنظمة بتقييم الأداء التنظيمي للموظفين و يكون من خلال بعض الطرق، عادة ما يتم إجراء التقييمات من قبل المشرف المباشر لتحديد الفعالية الشاملة للموظف وتحديد أوجه القصور في هذا الأداء (أحمد، 2004).
- 1-8 التدريب:** الغرض من برمجة الأنشطة التدريبية هو تحسين الكفاءة والمعارف والمهارات الخاصة بالموظفين، وتوجيه مواقفهم تجاه أنشطة معينة. حيث لزاماً على المنظمة تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وبالأساليب الملائمة وأن تحرص على معرفة نتائج التدريب عن طريق التقييم.
- 1-9 تخطيط المسار الوظيفي:** تتضمن هذه الوظيفة التخطيط للتغيرات والتبديلات الوظيفية لموظفي المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالتحويلات والترقيات والتدريب. هذا يتطلب تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد.(أحمد، 2004).

2-الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية.

- 1-2 العلاقات مع النقابة:** و تتمثل هذه الوظيفة في تنظيم علاقة المنظمة مع المنظمات العمالية (أي النقابات) ودراسة المواضيع التي تتعلق بالشكاوى والمنازعات العمالية والتأديب و الطرد من الوظيفة(أحمد، 2004).
- 2-2 أمن وسلامة العاملين:** وتتمثل في كل ما يتعلق بإجراءات السلامة والحفاظ على الصحة المهنية والنفسية للعمال(أحمد، 2004).
- 3-2 ساعات وجداول العمل:** و تتمثل هذه الوظيفة في التحديد الدقيق لساعات الشغل وأوقات الراحة والعطل بما يناسب طبيعة المنظمة و إتباع نظام يتكفل بكفاءة العمال(أحمد، 2004).

3-أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: زيادة قدرة المنظمة على استقطاب واستبقاء أفضل الكفاءات للعمل لديها.
ثانياً: يوفّر التخطيط الجيد للموارد البشرية للإدارة المقاييس التي يحتاجونها لتلبية احتياجات العاملين في المؤسسة وتطوير مهاراتهم على المدى القصير والطويل.
ثالثاً: يؤدي الاستقطاب والاختيار الصحيح إلى انتقاء وتعيين أفضل الأشخاص للوظائف الشاغرة، مما يسهل وضع هؤلاء الأشخاص في الأماكن المناسبة.

رابعاً: يساهم تقييم أداء تدريب الموظفين على تنميتهم وذلك بتزويدهم بمهارات ومعارف وكفاءات وسلوكيات جديدة تساعدهم على أداء واجباتهم ومهامهم المستقبلية بأكثر كفاءة، كما لإدارة الموارد البشرية دور بارز في تشجيع للعمل بشكل أفضل حتى تزيد من الولاء والانتماء للعمل والمنظمة. بالإضافة إلى ذلك فإن المعرفة الفردية لفرص الترقية وإمكانية التقدم داخل المنظمة، وتطوير الكفاءات الشخصية والعملية وتحسين المسار الوظيفي، وكسب المكافآت بناءً على النتائج التي يتم تقديمها ويمكن أن تساعد العمال على أن يكونوا أكثر قدرة على الأداء الجيد وأن يكونوا إيجابيين في العمل(البرادعي، 2005).

أولاً: على مستوى المنظمة:

- العنصر البشري بمثابة العقل المسير والقوة التي يمكن أن تسخر جميع القدرات المتاحة لصالح المنظمة والوصول للأهداف التنظيمية المسطرة، سواء كان ذلك من ناحية الإنتاج أو التسويق أو التمويل.

- بينما تتناقص أهمية الموارد المادية في المؤسسة يوماً بعد يوم، نجد أن على العكس من ذلك، تزداد أهمية الموارد البشرية لأنها تمثل في الأصل قيمة ثابتة يفترض حمايتها وتنميتها وتطويرها لتحقيق المراد عند استخدامه بشكل جيد.

- التقدير الدقيق للاحتياجات من الموارد البشرية لا يعيق عمل الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ثانياً: على المستوى الوطني:

إنّ التغيرات والصراعات التي شهدتها العالم مؤخراً من حيث سرعة التبادل المعلوماتي والتغير في شبكة الاتصال وتطورها والتغير التكنولوجي وما نتج عنه من تقدّم وازدهار مختلف البلدان، ترجع إلى وجود عقل إبداعي وقدرة فنية عالية وسلوكيات ذات طبيعة إيجابية.

تمثل الموارد البشرية الأساس المتين لقوة الاقتصاد وذلك من خلال قدرته ووجود إدارة فعّالة والأداء الجيد متميّز للعمال الامر الذي يقدّم القيمة المضافة والزيادة في الإنتاج الوطني والإقليمي في كل الميادين الاقتصادية.

يلعب المورد البشري دورًا هامًا في الصادرات، وذلك بفضل وجود عنصر بشري باستطاعته الإبداع و الابتكار في المنتجات، ويحسن من النوعية، ويقلل من تكاليف العمالة، في ظل وجود طاقم إداري فعّال مهمته إدارة هذا المورد البشري. (القحطاني، 2008).

4- أهداف إدارة لموارد البشرية

يُمكن اعتبار المنظمة أنّها مجموعة من الوظائف والمهام المترابطة لأجل التنسيق لعلاقات العمل الخاصة بها بغية تحقيق هدف مشترك، أمّا الهيكل التنظيمي فهو ذلك الإطار العام الذي تُحدّد من خلاله الأدوار وتوزّع المسؤوليات والسلطات بين أعضاء المنظمة. حيث أنّ في مجال إدارة الموارد البشرية يجب إعداد هيكل تنظيمي لها من أجل إيجاد تنسيق بين علاقات الموارد البشرية المتداخلة ومساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

والتساؤل الذي يفرض نفسه بقوة هو ماهي الأهداف التنظيمية التي تنوي إدارة المنظمة الوصول لها بعد وضع هيكل تنظيمي خاص بإدارة الموارد البشرية؟.

أولاً: الأهداف على مستوى المنظمة:

- استقطاب الكفاءات للعمل في الوظائف المختلفة.

- الاستفادة المثلى من جهود الموظفين.

- الحفاظ على استمرارية رغبة الأفراد في العمل بالمنظمة.

ثانياً: الأهداف على مستوى المجتمع:

- ضمان التوازن بين فرص العمل المتاحة والعاملين الذين يمكنهم التقدم لشغل هذا المنصب.

- تقديم يد المساعدة للأفراد للحصول على الأعمال المناسبة التي باستطاعتهم تقديم الأفضل فيها لأن ذلك يزيد من مستوى الرضا لديهم ويجعلهم يرغبون في العمل أكثر.

- إدارة وحماية الموارد البشرية من التعسف و الظلم.

ثالثاً: الأهداف على مستوى العاملين:

- الاستفادة من أفضل عروض العمل المتوقّرة وفرص التّقدم والرّقي.
 - توفر ظروف عمل جيّدة تمكنهم من العمل بكفاءة وبالتالي زيادة إنتاجهم ومنه تحقيق مكاسبهم الماديّة.
 - وجود برنامج أمني للمحافظة على امن و سلامة المورد البشري.
 - توفير علاقات شخصيّة جيّدة وفعّالة لزيادة شعور الموظّفين بالانتماء إلى المنظّمة والتركيز على مصالحها مع تعزيز التّواصل وتسهيل الحركة والاستقلالية داخل المنظّمة.
 - العدل في المعاملة ومنح المكافآت وتسليط العقوبات.
 - وجود تأمين اجتماعي وصحّي جيد لتوفير الأمن للموظّفين (محمد ، 2008).
- كما يمكن ذكر بعض الأهداف الأخرى لإدارة الموارد البشرية على النّحو التّالي:

- 1- بناء عمالة متماسكة و فعّالة.
 - 2- تنمية وتدريب العمّال والحفاظ على المستوى المطلوب من الكفاءة والقدرة على العمل.
 - 3- حماية الموظّفين والتّأكد من مساهمتهم في التّقدم المستمر نحو تحقيق الأهداف التّنظيمية.
 - 4- تعيين ملف خاص بالموظّفين كامل ومنظم.
 - 5- تجسيد العمل التّشاركي حتى يتمكّن كل موظّف من المساهمة بكفاءة وفاعليّة في تحقيق مستوى العمل المطلوب(ليلي،2009).
- 5-أسباب الاهتمام بدراسة إدارة و تنمية الموارد البشرية:**
1. أن يكون الفرد ضمن منظومة القوى العاملة.
 2. تعلّم الفرد كميّة العنور على مهنة في سوق العمل.
 3. تمكّن الفرد من حل مشاكله في العمل.
 4. معرفة مصادر المعلومات بخصوص التّوظيف والتّرقية والانتقال.
 5. حتّى يتمكّن الفرد من وضع خطّاً لنموه المهني ورحلة العمل الخاصّة به.
 6. لمعرفة الوقت الملائم لتغيير الوظيفة.
 7. لاختيار البرنامج التّدريبي المناسب لكل فرد.

8. مساعدة الأفراد في اختيار الوظائف المناسبة.
9. تحديد نوع التدريب والتعليم المطلوب لكل وظيفة.
10. تحديد ما نستحقه من الأجور والحوافز المادية والمعنوية. (وفاء، منار، 2003).

نتائج الإدارة الجيدة للعنصر البشري في المؤسسات:
إذا كانت مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة إدارة فعالة فقد تكون نتيجتها الطبيعية ما يلي:

1. الوصول للأهداف التنظيمية المسطرة (الجودة الشاملة).
2. ارتفاع الإنجاز والإنتاج والإنتاجية.
3. الوصول لمكانة متميزة في السوق.
4. القدرة التنافسية القوية.
5. معنويات الفرد العامل جد عالية.
6. بث روح التماسك والتضامن لدى فريق العمل.
7. قدرة قوية على جذب المواهب.
8. الربحية القوية والإنتاجية المتقدمة.
9. زيادة توسع رقعة العمل. (وفاء ، منار، 2003).

المبحث الثالث: الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

تعريف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

هناك العديد من التعاريف الإدارية الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ومنها ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية الحديثة: هو علم إداري يهتم بالبعد الإنساني وتنمية الخبرات وتعزيز قدرات الموظفين والمديرين والعاملين في المنظمات.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والاتصال والتنسيق وخلق الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين مهنة إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى مثل إدارة الأعمال وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة المستودعات. كما تهتم

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بتنمية معرفة وتنمية الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية وكذلك التطوير المالي والعلمي والوظيفي للموظفين.

- إدارة الموارد البشرية: تعني المفهوم العلمي الواسع لشؤون الموظفين، وإدارة الموظفين بالمفهوم القديم. لكن العمل على التطوير والتّحسين في البحث الأكاديمي الحديث لإدارة الموارد البشرية لتجعلها إدارة حديثة خاصة تهتمّ بالعمّال كونها نظام جد مهم وضروري في المؤسسات. وتسعى إدارة الموارد البشرية إلى تفعيل الأهداف والمهارات الاجتماعية والعائلية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

تسعى إدارة الموارد البشرية في ظل المفهوم الجديد إلى التركيز على تطوير الأساليب الحديثة والاستراتيجيات المتقدمة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين، وتنميتهم وتطوير مواهبهم، وتنميتها من الناحية الإدارية والعلمية والثقافية.

- إدارة الموارد البشرية: هي إدارة وإعداد واختيار الموظفين بطريقة علمية ومعقولة وفق آلية متطورة وحديثة للتكيف مع أحدث تطورات إدارة الموارد البشرية.

كما تعمل على تطوير كوادرها ومديريها وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً. زد على ذلك تلتزم إدارات الموارد البشرية الحديثة أيضاً باختيار أفضل طريقة لتطوير معايير المكافأة ذات الصلة بالأفراد والعاملين والموظفين.

- إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تركز على الأنشطة الإدارية الخاصة المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل برامج إدارة شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف العليا للموارد البشرية وتنمية الكادر البشري.

- الإدارة الحديثة للموارد البشرية ضمن اهتماماتها أيضاً تطوير وتصميم ورسم الخطط والهياكل والمنظمات الإدارية الحديثة لتنظيم العلاقة بين الموظفين والمديرين.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين والمديرين على تحسين خبراتهم الوظيفية والإدارية وتحسين معنوياتهم وتطوير مواهبهم.

- تقوم إدارة الموارد البشرية الحديثة بتوجه الموظفين والمديرين لتعزيز خبراتهم الوظيفية والإدارية وتحسين معنوياتهم، وتطوير مواهبهم(محمد، 2012).

المطلب الأول: تنظيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة والحديثة

1-الاتجاهات الإدارية المعاصرة :

تميل الحكومات إلى تعميق استخدام التقنيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية التالية:

- إنتاج بقدر مرتفع.
- أفضل جودة ونوعية.
- أقل مصاريف ونفقات.
- إمكانية التجديد والتغيير.
- ردة فعل سريعة كاستجابة للمناخ التنظيمي المحيط.
- خدمة العملاء في أقصر وقت.
- الاتّصال السلس و السليم بالموردين.
- تخفيض الكم الهائل من العمّال.

تستخدم الإدارة عدة آليات وأساليب وتتمثل أهدافها الرئيسية في إعداد المنظمة لقبول وتعظيم الاستثمار في التقنيات الجديدة ومن أهمّها:

- إعادة الهندسة.

- إعادة الهيكلة.

- تسيير الجودة والنوعية.

كل هذه الأساليب هدفها التّخّص من كل شيء غير ضروري في المنظمة وغير المتوافق مع السياسات التكنولوجية الجديدة، وبالتالي إعادة تصميم نظام العمل وعملية الإنتاج ومحتوى الأعمال.(علي، 1980).

2- تنظيم إدارة الموارد البشرية :

2-1 التّخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يتضمّن هذا العمل إجراء التّغييرات اللّازمة على أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لاستيعاب التّغيير الحاصل في بيئة العمل والتّغير في الأداء داخل المنظمة.

2-2 نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل من النّماذج والسجلات والوثائق والمعلومات والتي قد تكون في شكل أنظمة يدوية. يحتاجون أيضاً إلى نظام بحث لتوفير المعلومات الأساسية حول قضايا واتجاهات وطبيعة الموظّفين داخل المنظمة.

2-3 الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: يتعلق هذا الأمر بوضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الذي يحدد التنظيم الداخلي لأنشطة ومهام هذا القسم. (نظمي شهادة وآخرون، 2000).

3-الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث :

يُعتبر تركيز الإدارة المعاصرة على قضايا الموارد البشرية عن محاولة إيجاد توازن دائماً بين الأهداف التنظيمية والشخصية، وبين تكاليف ومكافآت التعامل مع الأفراد. نشأت الإدارة الحديثة من اهتمامها بالتنمية البشرية، من اعتقاد علمي سليم بأنّ البشر يمتلكون طاقات وقدرات ونقاط ضعف غالباً ما تتجاوز درجة استغلالهم أو الاستفادة منهم في كل مكان عمل تقريباً واكتساب أقصى استفادة من هذه القوة الذهنية هو المصدر الحقيقي للتميز التنظيمي وقدرتها على تحقيق إنجازات مثيرة للإعجاب وغير تقليدية والتي من أجلها نكتشف محوراً جديداً للفكر. الإدارة هي خلق القدرة التنافسية والموارد البشرية الفعالة هي أساس تكوين هذه القدرة وفق المنطق الآتي:

-النتيجة الرئيسيّة للحركة المتغيرة في العالم اليوم هي أن الانفتاح والحرية والمرونة أصبحت العناصر الأساسية لحركة منظمات الأعمال، وكلّها تؤدي إلى إشعال القوى التنافسية فيما بينها.

- مصير مؤسسة الأعمال في عالم اليوم وما يمكن أن تحقّقه من أرباح ونتائج يعتمد على قدرتها على المنافسة مما سيمكّنها من إرضاء عملائها والتفوق على منافسيها.

- تتضمن القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال التصميم والتخطيط والإعداد لتحويل نقاط القوة والموارد المتاحة لديها إلى فوائد وقيمة أعلى للعملاء ولتمييز نفسها عن المنافسين (محمد، 2005).

المصدر الحقيقي لتكوين واستمرار التنافسية هو الموارد البشرية الفعالة، حيث يتجلى دورها في كل عنصر من عناصر التنافسية التنظيمية. ما هو متاح لمنظمات الأعمال من حيث الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية والخصائص التي قد تكون لهذه الموارد حتى لو كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق القدرة التنافسية، ومع ذلك هذا ليس شرطاً كافياً لتطوير هذه القدرة ولكنه يتطلب توفير العمل البشري المتمثل في عمليات مثل التصميم والإبداع الفكري والتخطيط والتنسيق والجدولة والإعداد والاستعداد والتطوير والتحديث والتنفيذ والإنجاز والتقييم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتيجة العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح بغض النظر عن الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة الداخلية والخارجية على حدّ سواء، فإنها لن تنجح. (علي ، 2001).

من منظور الفكر الإداري المعاصر هذه العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل الموارد التنظيمية والطاقة الكامنة إلى قدرات تنافسية وطاقة متطورة بالفعل، والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر هي أنّ مثل هذه الجهود البشرية لا يمكن أن تحقق الهدف المنشود بمجرد توقّر القيمة. في الواقع يجب أن يتمّ التخطيط والإعداد والتوجيه والتطوير المستمر في إطار نظام متقدّم لإدارة الموارد البشرية يتمشى مع استراتيجية المنظمة.

المطلب الثاني: مرتكزات وسمات الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

ربّما يكون ما أحدثته التغيرات والاتجاهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية التي كان لها تأثير أساسي على مفاهيم الإدارة الجديدة هو الحرص الكامل واهتمامها الشديد بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الزاوية الذي ترتكز عليه الإدارة وأهم مورد لتحقيق أهدافها. يأتي هذا الإيمان القوي بالدور الأساسي للموارد البشرية والذي ينبثق من مجموعة الأسس التالية الواردة في هيكل الفكر الإداري الجديد:

- البشر هم في الأساس طاقة روحية.
 - يعمل المرء برغبة التحقيق.
 - يحتاج الناس إلى أسلوب قيادة ليبرالي.
 - يبتكر الشخص عند العمل في فريق متجانس.
- وبالتالي فإن إطلاق وتحرر الإنسانية يصبح النهج الذي يتبعه قسم الموارد البشرية الجديد لتعظيم القيمة المضافة للأداء البشري فيما يتعلّق بتكلفته والتي تتحقّق بشكل أساسي من خلال:
1. تحليل هيكل الموارد البشرية الخاص بالمنظمة وتقييم الطاقات والمهارات مقابل متطلبات وشروط الأداء.
 2. تحديد الهوية بين بنية الموارد البشرية المستهدفة [المهارة، الاتجاه، الطاقة العقلية...] من جهة والهيكل المتاح والبحث عن سبل لسد هذه الهوية من جهة أخرى.
 3. تخطيط أداء الموظّفين وتوجيه هيكل المهارات والكفاءات لما تتطلبه الوظيفة الحالية والمستقبلية.
 4. وضع كلفة الخطط والأساليب والمكافآت لرفع عائد الاستثمار البشري.
 5. توفير العمل التشاركي والمساهمة الفعّالة للمورد البشري في حل المشكلات التنظيمية وتطوير ظروف المؤسسة. (علي، إدارة 2000).

1-سمات النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية :

- إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام كلي ومتربط يحوي عدّة أنشطة لها علاقة ببعضها البعض.

- تتحقّق الفعاليّة الخاصّة بإدارة الموارد البشرية من وجود مجموعة متماسكة من السياسات التي تتوافق عملياتها وممارساتها الإداريّة في شؤون الموارد البشرية من ناحية مع أهداف المنظّمة وبما يتماشى مع المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية ومن ناحية أخرى رؤية العنصر البشري باعتباره المنظور الصّحيح للشريك.

- أهميّة وضع استراتيجيّة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم عائد الاستثمار في الأفراد، أي العائد على القيمة المضافة للموارد البشرية بالنسبة لتكلفة المورد نفسه.

- جوهر نجاح إدارة الموارد البشرية في تحقيق المخرجات المستهدفة يرتكز على الإدراك الفعلي والتحليل الموضوعي لمتطلّبات وشروط الأداء داخل وخارج منظّمة العمل، وكذلك الوعي الصّحيح بخصائص الموارد البشرية المتوفّرة ونقاط القوّة ومن ثم يصبح التّحضير ووضع الخطط والتّنفيذ للعمليات والنّشاطات لنظام الموارد البشرية متوازناً وذا فعاليّة.

كما يرتكز نجاح استراتيجيّة الموارد البشرية كذلك على قدرة التّوازن والتّوافق مع باق الاستراتيجيات في قطاعات النّشاطات الأخرى في المؤسّسة، كالنّسويق والإنتاج. (علي، إدارة 2000).

تبعاً لما سبق يعكس تحول التّفكير في إدارة الموارد البشرية ووعي الإدارة الحديثة لقيمة العمل البشري بالدرجة الأولى من حيث التّفكير والإبداع. وما زاد من وعي الإدارة الحديثة بهاته الأهميّة ما أظهرته الصّناعة اليابانية نتيجة قدرة المنافسة الكبيرة والمذهلة مقارنة بالصّناعة الغربية عامة والصّناعة الأمريكيّة لا سيما من خلال استثمار إبداع العمّال اليابانيين، وتفعيل نموذج إدارة قوامه الاحترام الكامل للإنسان، وتطوير نموذج علاقة وظيفيّة ممتدّة أساسها الولاء (حنا، 2004).

2-الأهميّة البالغة للموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد

التّركيز الأساسي للفكر الإداري الجديد هو خلق القدرة التنافسية والموارد البشرية الفعّالة هي العمود الفقري لهذا التّفكير باتباع المنطق التّالي:

الفصل الثاني.....إدارة الموارد البشرية

1-النتيجة الرئيسية للحركة المتغيرة في عالم اليوم هي أنّ الانفتاح والحرية والمرونة التي أضحت العناصر الأساسية لحركة منظمات الأعمال، وكلّها تؤدي إلى القوى التنافسية فيما بينها.

2-يعتمد مصير مؤسسة الأعمال في العالم اليوم وما يمكن أن تحقّقه من أرباح ونتائج على القدرات التنافسية المتاحة لها والتي تمكّنها من إرضاء عملائها والتفوق على أداء منافسيها.

3-القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال هي تحويل نقاط القوة والموارد المتاحة إلى فوائد وقيمة أعلى للعميل من خلال التصميم والتخطيط والإعداد، وكذلك التمايز عن المنافسين. المصدر الحقيقي للتنافسية واستمرارية الموارد البشرية الفعّالة و إبراز دورها الفعّال في مختلف عناصر التنافسية التنظيمية كما هو مبين في الرسم البياني التالي (علي، 2000).

شكل رقم (06) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية.
(علي، 2000).



جدول رقم (01) إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة.

الفلسفة التقليدية	الفلسفة الحديثة
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان و قدراته تهتم بعقل الإنسان وقدرته الذهنية البدنية والمادية.	اهتمت بالقوة العقلية للإنسان و قدراته تهتم بعقل الإنسان وقدرته الذهنية البدنية والمادية.
[البناء الجسمي للإنسان] اتخذت التنمية المشاركة في حل المشاكل والتجديد البشرية في الأساس شكل التدريب والتطوير.	[البناء الجسمي للإنسان] اتخذت التنمية المشاركة في حل المشاكل والتجديد البشرية في الأساس شكل التدريب والتطوير.
المهني، لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	المهني، لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.
لذلك ركزت على الجوانب المادية في ذلك تعتمد للإهتمام بمحتوى العمل، وما العمل، من أجور مكافآت، مكان و بيئة يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يثيره العمل المادية.	لذلك ركزت على الجوانب المادية في ذلك تعتمد للإهتمام بمحتوى العمل، وما العمل، من أجور مكافآت، مكان و بيئة يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يثيره العمل المادية.
ومن ثم فإن التنمية البشرية هي شذو لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.	ومن ثم فإن التنمية البشرية هي شذو لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

المصدر: (السلمي، 2000).

أهمية تخطيط الموارد البشرية

السبب الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية هو أنه يوفر للمنظمات البيانات الأساسية للتوظيف والاختيار والتدريب والعديد من المهام الأخرى. فالتخطيط بالصورة الصحيحة للمورد البشرية يفيد في تقليل تكاليف التوظيف المستمر وتخطيط القوى العاملة تتجلى أهميته في ثلاث مستويات. (صلاح الدين، 2000).

1- الأهمية الفردية :

تخطيط القوى العاملة يعدّ أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لكل عامل في المنظمة لأنه يرفع من المهارات واستخدام القدرات و يجعل من تحقيق الكفاءة الفردية أكثر سهولة وهذا بالتخطيط الوظائف المناسب.

2- الأهمية التنظيمية :

تستفيد المنظمات من عملية تخطيط القوى العاملة لزيادة الإنتاجية، مما يضمن اكتساب المنظمة والتركيز على نوعية وكمية القوى العاملة لتلبية احتياجاتها والاستغلال الأمثل لمصادر القوى العاملة لديها وإمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ بسبب زيادة أو نقص العمالة.

3- الأهمية القومية (الوطنية) :

أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو الاختيار المنظم وتطوير وتدريب القوى العاملة اللازمة للعمل في مختلف المؤسسات ولتحقيق التنمية الاقتصادية لابد من التخطيط لتوريث طويل الأجل من العمالة الماهرة والقدرات الإدارية أيضاً.

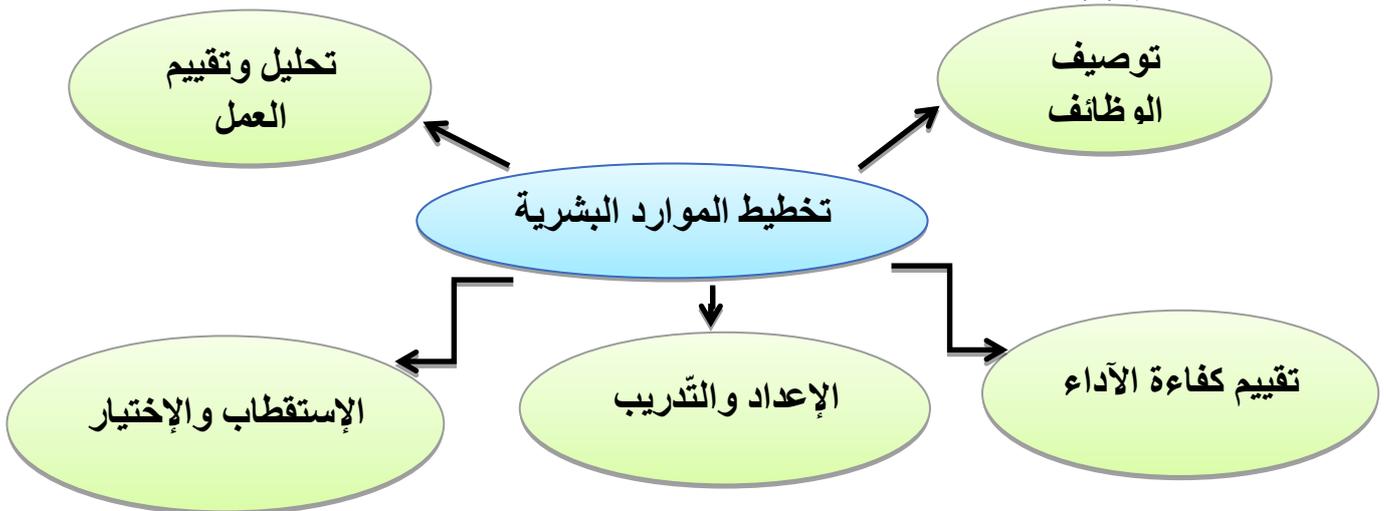
- يعدُّ تخطيط الموارد البشرية أيضاً المصدر الرئيسي للعديد من العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل.

- يعدُّ الاختيار الدقيق والتطوير والتدريب لنوعية العمالة المطلوبة في العمل في مختلف المؤسسات إحدى المسببات الرئيسية للتقدم الاقتصادي،

- وبغية التقدم والتطوير يُعدُّ التخطيط المستمر لجلب القوى العاملة النوعية ذات الجودة من الكفاءة والمهارة أمراً أكثر من ضروري أيضاً.

كما يعدُّ المصدر الأساسي للعديد من العمليات الخاصة بالموارد البشرية التخطيط المستمر. كما يظهر في الشكل التالي:

شكل رقم (7) يمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: (صلاح الدين، 2000).

لا اعتماد استراتيجية تخطيط القوى العاملة ينبغي مراعاة العوامل التالية:

1. الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثيرها البشري والتنظيمي على خطط المنظمة.
2. الحاجة إلى ربط أهداف إدارة المنظمة بتخطيط القوى العاملة.
3. السياسة التشغيلية الخارجية حيث يتأثر تخطيط الموارد البشرية دائماً باللوائح والتشريعات.
4. العجز والفائض في جودة ومستوى سوق العمل.
5. سياسة الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة (موسى، 1999).
- 6- تطوير آليات الاختيار والتعيين

إن عملية اختيار الفرد وتعيينه بمستوى أهمية المتطلبات الأخرى للتخطيط الجيد للموارد البشرية، حيث أن البعد البشري هو الذي يخفف من الاستخدام الأفضل للعناصر الأخرى، حيث لا قيمة لكفاءة وفعالية العوامل الأخرى بدون عامل بشري سليم.

- يتم تعريف الاختيار على أنه تلك العمليات التي تقوم بها منظمة لاختيار أفضل مرشح للمنصب، أي الشخص الذي لديه المزيد من المتطلبات لشغل المنصب أكثر من غيره ويتم الاختيار وفقاً للمعايير المعمول بها في المنظمة. (أحمد، 2003).

لا تتجلى الفروق الفردية بين الأفراد فقط في الخصائص السطحية مثل الطول والوزن والقوة، ولكن أيضاً في القدرات العقلية والخصائص النفسية. الأمر الذي يجعل بعض الأشخاص يبرعون و يبدعون في مهن ويفشلون في أخرى الأمر الذي يثبت أهمية انتقاء العمال وتوجيههم الى ما يناسبهم من مهن تلائم قدراتهم و ميولهم الجسمانية والعقلية.

- مبدأ الاستعداد والملائمة.

- مبدأ العمل المناسب لقدرة الفرد ومؤهلاته.

- مبدأ الجدارة (موسى، 1999).

- تتزايد أهمية الموظفين في أي منظمة باستمرار والخطوة الأولى في الحصول على موظفين قيمين يلبون احتياجات المنظمة هي الاختيار، ولكن التقييم الفاشل في اختيار أنسب الموظفين يمكن أن يؤدي إلى عواقب خطيرة ومكلفة، فالعامل الجديد يحتاج الى

تدريب هو انسجامه أثناء التّربص وهو عامل مكلف للمؤسّسات. علاوة على ذلك بدلاً من أن يكون عاملاً مساعداً في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية يصبح العمّال الجدد أعباء تزيد من المشكلات والصّعوبات والتّكاليف الملقاة على عاتق المنظّمة. لهذا السّبب يجب أن تعتمد المنظّمات على الأساليب العلميّة التي أثبتت فعاليتها عند التّعيين ويجب أن تسند مهام الانتقاء إلى الخبراء بهدف ضمان وصول المنظّمة إلى الموارد البشرية المؤهّلة وبالتالي المساهمة في كفاءتها وفعاليتها.

لذلك يعتبر الاختيار والتّعيين من المسؤوليات جد الهامة للموارد البشريّة التي تعمل مع الإدارة العليا على وضع الأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة بناءً على مهاراتهم وخبراتهم وجاهزيتهم وتحقيق الموائمة بين القدرات والمؤهّلات الشّخصية من ناحية ومتطلّبات الوظيفة من ناحية أخرى مما يؤدي إلى أعلى المستويات الإنتاجية وتحسين الروح المعنويّة الشّخصية.

- تطوير استراتيجيّة التّكوين لعمليّات التّكوين على التّنظيم الإداري حيث تتكوّن المنظّمات من مجموعة من الأدوار والمهام ذات العلاقة فيما بينها لتحقيق الأهداف، حيث يلعب التّكوين دوراً حيويّاً في تطوير المهارات والسلوكيات الفرديّة لتطوير الأداء وتحسينه، ومن هنا أصبح لزاماً على المنظّمات اتخاذ خطوات تأخذ بالحسبان التّكوين ودوره الفعّال نظراً لتأثيره على كفاءة وفعاليّة التّحصيل الفردي.

0- تطوير آليات الأجور والحوافز

يعدّ نظام الأجور والحوافز والتّعويضات من أهمّ الآليات التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك العمّال وإنتاجيتهم، لذلك يجب على المنظّمات أن تسعى جاهدة لتطوير هذه السياسات بشكل مستمر مع مراعاة الوضع الاقتصادي للعمّال والسّعي لتحقيق التّوازن بين الظروف الاقتصادية والمادية من جهة وبين مكافآت العاملين من جهة أخرى وذلك لأجل تحقيق حالة من التّوازن بحيث تحافظ المنظّمة على الأشخاص ذوي الكفاءة والمهارة بالداخل حتى لا تتسرب و تضيع منها.

- يُمكننا اعتبار الرّاتب مفهوماً أكثر شمولاً فهناك راتب مباشر وهو الذي يتقاضاه العامل نظير أدائه لمهامه، أما الرّاتب غير المباشر فهو الذي يحصل عليه كمكافآت تحفيزيّة نظير إتقانه و إبداعه في العمل (Francoiscocula, 1999).

- تشغل سياسات تحديد التّعويض الماديّ للفرد العامل مكانة جد مميّزة لأنّها أهم وسيلة وطريقة لتحديد العلاقة بين العاملين والمؤسّسة، لأنّها تحدد العلاقة بين الجهود والتّكاليف

التي تضعها المنظمة. ودور إدارة الموارد البشرية هو إحداث نوع من الموازنة بين كل من العمّال والمنظمة في هذا الإطار للوصول لتطلّعات كل طرف الذي سيعود حتمًا بالرّبح على المنظمة(صباحي،2002).

يعدُّ اعتماد سياسات الرّواتب وأنظمة الحوافز السّليمة أحد أهم أسباب نجاح برنامج إدارة الموارد البشرية في للمؤسسة، بل أكثر من ذلك حيث يُنظر إلى هذه السياسات على أنّها دوافع وحوافز للعمل فضلاً على أنّها تجسّد مبادئ العدل والمساواة.

لذلك يجب على كل منظمة من خلال الموارد البشرية تحديد الشروط اللاّزمة لنجاح برنامج الأجر المصمّم لتحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل، ويجب أن يتمتّع برنامج حوافز الأجر هذا بما يلي:

أ. واضح وبسيط.

ب.ضمان الأجر القاعدي.

ت. إشراك العامل في رسم الخطط الجديدة.

ث. التّكافؤ بين الأجر و أداء العامل.

ج. السعي لحصول أكبر عدد من العمّال على الفوائد.

ح. أن تؤخذ المكافآت التّحفيزية الطابع المادي.

لا تعمل خطط التّحفيز هذه بمفردها ولكن يجب اتباع نظام حوافز جيد لتحفيز الأفراد على العمل، يجب على المنظمات التي تريد تطوير نظام حوافز مناسب اتباع الخطوات التّالية:

1. تحديد الأهداف الأوليّة والثّانوية للحوافز.

2. إعداد بحث شامل و دراسة دقيقة لأنظمة حوافزها.

3. الدّعوة للمشاركة الجماعية في ابتكار وخلق وتبني نظام حوافز جيد وجديد.(موسي،1999).

تختلف الآراء حول الأجر والحوافز وفقاً للسياسات العامّة لأي دولة، ففي المجتمع الرّأسمالي حيثُ يعتبر العمل سلعة كغيرها ويتمّ تحديد كميته في سوق العمل بناءً على عوامل العرض والطلب. و وفق هذا تُعرّف الأجر على أنّها الثمن الذي يتقاضاه العامل مقابل جهده المبذول. أمّا في النّظام الاشتراكي فيُنظر إلى العمل على أنه جهد مشترك

وعلاقة إنتاج محدّدة هدفها رفع مستوى الإنتاج الكلي، وبالتالي فإنّ الأجور يتمّ تعريفها على أنّها حصة العامل من الإنتاج.

مهما كانت التّصورات المختلفة للأجور يجب اعتبار العامل البشري المختص مورداً نادراً، ويجب على المنظّمات أن تسعى لجذب وتوفير انبساط الظروف لتكوينه والمساعدة في تكوين شخصيته وإبراز قدرته وإبقائه متحمساً للعمل والإنتاج فالاهتمام به بشكل أكبر يعود على الجميع سواء المنظّمة أو المجتمع بالفائدة من خلال رفع الإنتاج والقدرة على مواجهة الصّعوبات و قدرة التّنافس.

3- سياسات تفعيل الموارد البشرية

وظيفة إدارة الموارد البشريّة هي وظيفة استشاريّة بطبيعتها، وتتمثّل مهمّتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التّعامل مع قضايا ومشاكل الموارد البشريّة حتّى يتمكّنوا من الوصول الى الأهداف المسطّرة من طرف المنظّمة.

فكلّ منظّمة ليست سوى عدد من الأشخاص لذلك فإنّ تأمين خدمات هؤلاء الأشخاص وتطويرهم من النّاحية المهاريّة وتحفيزهم للوصول لأعلى مستويات الأداء وضمن استمرارية الولاء والانتماء إلى المنظّمة هي متطلّبات أساسية لتحقيق أهداف المنظّمة، وكما تنطبق العبارة على منظّمات الأعمال تنطبق على أيّ منظّمة أخرى، سواء كانت نشطة في المجال عسكري أو الدّيني أو التّعليمي أو مجال الصّحة أو غير ذلك، وكسب الأفراد والحفاظ عليهم هي ركائز أساسيّة لنجاح واستمراريّة واستقرار ونمو هذه المنظّمات.

يُمكن أن تُستخدم لتطوير وتنميّة الموارد البشريّة المؤسّسية مجموعة متنوّعة من الآليات، بما في ذلك (موسي، 1999).

1- أنظمة التّعليم المعتمدة في إعداد قوّة العمل: بداية الاهتمام بالموارد البشري تبدأ بالاهتمام بنظم وسياسات التّعليم، لأنّها عناصر أساسيّة لتقييم الأفراد وتطويرهم وتنميّتهم. كما يدل الاهتمام بنظم التّعليم واحتياجات المجتمع والمنظّمات من حيث التّخصّص و تنوع المؤهلات والاستراتيجيات التّربويّة يجب أن يتضمّن نظام التّعليم ما يلي:

1. ضمان مستوى من التّعليم.
2. زيادة تنميّة التّفكير الشّخصي والإبداع لدى الافراد.
3. توفير الحرّيّة في التّفكير والعمل الأكاديمي.
4. تشجيع قيم واتجاهات التّنمية.
5. تشجيع برامج الموائمة مع التّغيرات والتّطورات البيئيّة.

6. تقريب سياقات التّعليم وحاجات السوق.
7. الاعتماد في التّعليم على التّكنولوجيا.
8. دمج البرامج التّعليمية مع أساسيات التّنمية الشّاملة.

2-تطوير آليات تخطيط قوّة العمل:

- يُعرّف تخطيط القوى العاملة بأنّه وسيلة لتأمين القوى العاملة المطلوبة لتنفيذ مختلف عمليات الإنتاج والتسويق والعمليات الإدارية في فترة مستقبلية وبالقدر الكاف كمًا وكيفًا.

- بينما نجد أنّ Stainer يُعرّف تخطيط القوى العاملة كاستراتيجية لاكتساب الموارد البشرية للمؤسسة وتكوينها وتطويرها والاستفادة منها، فقد تمّ تعريف تخطيط القوى العاملة على أنّه موازنة العرض والطلب على القوى العاملة.

ويرمي التّخطيط إلى رصد احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة بناءً على:

- نوع الوظائف والعمّال المطلوبين لذلك.
- عدد الأشخاص من كل نوع مطلوب للوظيفة المطلوبة.
- الفترة الزمنية اللازمة للقيام بعملية تخطيط الموارد البشرية(صلاح الدين،2000).

خلاصة الفصل :

تُعتبر إدارة الموارد البشرية عصب الحياة للمنظمة وعليه تسعى جميع المنظمات للتركيز على هاته الجزئية من خلال تطويرها وعصرنتها وجعله اتماشى ومتطلّبات هذا العصر.

وكما أشرنا في هذا الفصل للدور الفعّال والرئيسي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من تنمية القدرات البشرية وتطويرها وعصرنتها واتباع كل سياسات التوظيف الموافقة للمنظمة وخاصة في ظل التغيرات اليومية للبيئة التنظيمية في السوق التكنولوجي والبشري ولتحقق المنظمة الجودة الشاملة ليس بالأمر الهين لأنّه يتطلّب كثير الوقت والجهد والمال وهو الهدف الذي تسعى إليه كلّ المنظمات.

فمن بين الأسباب التي جعلت المنظمات تجد صعوبة بالغة في التأقلم مع المناخ البيئي التنافسي السائد الذي يتطلّب ولوجه توفّر ميزة تنافسية نذكر من بينه السياسات الحكومية

الفصل الثّاني.....إدارة الموارد البشرية

والتّغيرات الدوليّة الحاصلة خاصّة الدّول التي كانت تحت النّظام الاشتراكي وانتقلت للنّظام الرّأسمالي الأمر الذي جعلها تنطوي على نفسها. حتّى ظهور التّطور التّكنولوجي والعولمة وظهور تحالفات اقتصاديّة(المجموعة الاقتصادية الأوروبيّة) وكذا المنظّمة العالميّة للتّجارة وماتنطلّبه من شروط، كل هذا جعل عدد كبير من المنظّمات تتعرّض للتّصفية وكان مألها الزّوال.

الفصل الثالث

التحسين المستمر

تمهيد الفصل:

إنّ المنظّمات بكافّة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها، تبقى دائما بحاجة إلى التّحسين في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، وذلك انطلاقًا من التّغييرات الحاصلة في أذواق وحاجات الزبون من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ درجة التّغير والتّعقيد البيئي، جعلت إدارة المنظّمات تبحث دائمًا عن أحسن الأساليب لتطویر أدائها باستمرار، وهذا في حدّ ذاته تحدّي يجب تنظيمه وإدارته على النّحو الذي يضمن تحقيق أهداف المنظّمة.

إنّ المتفحص في أسلوب إدارة الجودة الشّاملة يجده يقوم على عدّة مبادئ ولعلّ أبرزها التّحسين المستمر لأنّه يمثّل روح فلسفة إدارة الجودة الشّاملة، والتي تعتمد أساسًا على بناء ثقافة تنظيميّة تدعم مفهوم الجودة في جميع جوانب ونشاطات المنظّمة، وذلك من منطلق البحث الدائم عن مجالات التّفوق والتّميز عن المنافسين الآخرين، لذلك فالتّشخيص الحقيقي لموارد المنظّمة الداخليّة يجعلها تقف عند مستوى تطبيق مثل هذه الأساليب التي تساعد على بناء وتبني ثقافات تسييرية حديثة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل تناول المّحاور التّالية:

الأبعاد الفكرية للتّحسين المستمر وذلك بالتّطرق إلى جذور التّحسين المستمر، ومنطلقاته الفكرية، وماهية هذا الأسلوب وأهدافه ومبادئه ومجالاته.

سیرورة عملية التّحسين المستمر، وذلك بالتّطرق إلى مناهج التّحسين المستمر، ومتطلّباته الأساسية ومراحل تطبيقه وفق الطّريقة العلميّة، ثم نتطرق إلى مراجعة عمليّة التّحسين المستمر ومختلف معوّقات الأنشطة الدّاعمة للتّحسين المستمر وعلاقتها برأس المال الفكري، حيث أنّ لكلّ بعد من أبعاد رأس المال الفكري علاقة بالمقارنة المرجعيّة ونظام معلومات الزّبائن، وتكوين وتحفيز العاملين وأخيرًا بناء وترسيخ ثقافة الابتكار والتّحسين.

المبحث الأول: الأبعاد المعرفيّة لعملية التّحسين المستمر

يُعدّ التّحسين المستمر من أهم عوامل التطوير المستمر لجودة أدوات المنظّمة، كما أنّه آليّة جد قويّة لبناء معرفي جديد، ممّا يساعد على تطوير الإبداع وتعزيز مشاركة العمّال، وهو ما يمثّل ركيزة أساسيّة للمنظّمة في اعتمادها لفلسفة إدارة الجودة الشّاملة والتي من شأنها القضاء على الاختلالات الحاصلة في الأداء.

حيث أنّ الهدف من التّحسين المستمر باعتباره مفهوم حديث للإدارة التّنظيمية هوّ تنمية ورفع مستوى وجودة المنتجات والخدمات، وهذا بالتركيز على مبدأ المشاركة الفعّالة للموظّفين، والبحث المستمر عن حلول مشاكل الجودة، الأمر الذي من شأنه

التشجيع والتحفيز على المبادرة والمبادرة. وهذا بمثابة وسيلة لبناء وتطوير المعرفة الجديدة المتعلقة بالتحسين المستمر.

المطلب الأول: جذور التحسين المستمر

يمثل التحسين المستمر المستمرا لاجتياحية التنافسية الشاملة للمنظمات المختلفة على المستويين الاستراتيجي والمخصص، ذلك أن عملية تنشيط فعالية الأداء من خلال دمج عملية تخطيط الجودة مع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وبالتالي فإن بدايات تطور التحسين المستمر مرتبطة بشكل أساسي وضمني في الحركة المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، حيث تعد هاته الأخيرة الإطار الذي تبدأ من خلاله جميع أنشطة المنظمة المتعلقة بالتحسين المستمر.

بالمقابل هناك عديد دراسات والبحوث حول التطور التاريخي لحركة الجودة الشاملة، حيث يقول البعض أن هناك أربع مراحل، بينما يذهب البعض الآخر للقول بأن هناك خمس مراحل، لكن معظم الباحثين يتفقون على المراحل التالية:

1-مرحلة الفحص والتفتيش

ظَهَرَت هذه المرحلة مع بداية الثورة الصناعية، وانعكست نتائج هذه الثورة في البداية على الإنتاج، وظهور حالات الإنتاج الضخم (mass production)، وظهور نظام الإنتاج الحرفي في ذلك الوقت، الذي يتميز بقلّة عدد السلع المنتجة. مع إمكانية متابعة عملية التفتيش في عملية الإنتاج، وقد كانت الضرورة جد ملحة بحيث ظهرت بوادر الإنتاج على نطاق أكبر، الأمر الذي استدعى إستحداث إدارات ذات الصلة ومُتخصّصة للفحص والتفتيش النهائيين للمنتج والتأكد من مطابقته لمواصفات ومعايير تلك السلع، وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على المنتج النهائي والتأكد من مطابقته للمعايير الموضوعة وبناءً عليه يتمّ الفحص والاختبار بعد الانتهاء من متطلبات الإنتاج. (خضر، 2002).

وتبعًا لتصنيف Feigenbaum (1983) فالمنهج ظهر جليًا مع بداية العقد الثالث من القرن العشرين، حيث كان من أسباب نشوء نظرية الإدارة العلمية وظهور التطور الحاصل في علوم الإدارة. (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

2-مرحلة مراقبة الجودة

وَشَهِدَت هذه الفترة الممتدة من 1940 إلى 1960 نقلة حاسمة في استخدام الإحصاء في مراقبة الجودة، حيث أدركت الشركات الصناعية أن القيام بأنشطة التفتيش لم يعد كافيًا، لذلك تبنى (ستيوارت) الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة، وقدم مفتشين. مع الأدوات الإحصائية مثل لوحات التحكم ومخططات التحكم الإحصائية وعينات القبول،

حيث كانت هذه الأدوات شائعة الاستخدام أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية، ولا تزال مستخدمة الى غاية اليوم، ولكن بطرق أكثر تعقيداً من ذي قبل (CANTARELLI, 1989)

كانت المنافسة في ذلك الوقت من الأسباب التي دفعت المنظمات للتركيز على منتجاتها وتحسين الجودة باستخدام الأساليب العلمية في مراقبة الجودة والعمليات وتشخيص مشاكل الإنتاج، حيث كان التركيز على جعل رقابة العمليات مهمة الجميع في المؤسسة وإنشاء أنظمة شاملة للجودة مُتَّفَق عليها ضمن سياق عمليات (محمد عبد الوهاب، 2005). باختصار نجد أن التحسين المستمر يشمل عملية الإنتاج، وهو ما ينعكس في مخرجاتها التي تسعى دوماً للرفع من مستوى الجودة بأسلوب علمي لمراقبة الجودة.

3-مرحلة ضمان الجودة

تميّزت هذه المرحلة التي استمرت من 1960 إلى 1980 بكون الجودة ميزة تنافسية في إنتاج السلع أو الخدمات، وبرز التركيز على الجودة كأثر على تحسين المنتجات مفهوم جديد للضمان. حيث سعت جميع المنظمات الصناعية إلى تحقيق جودة عالية لمنتجاتها مرتكزة على البعد الشامل للجودة، ممّا يتيح الثقة بأن كل شيء صحيح وخالٍ من العيوب، وذلك باستخدام مبدأ عدم وجود عيب صفري، حيث تمّ تطويره واستخدامه على نطاق واسع بواسطة (Philip Crosby).

كما يظهر التأكيد على الأهمية الكبيرة للتصميم والدقة في المطابقة بين تصميم السلع والخدمات وبين الأداء المتوقع. الأمر الذي حتم بوجود تنسيق بين العمّال والمديرين لاحتواء الصعوبات واعتماد التحسين بواسطة برامج خاصة لهذا، بدءاً من الجوّ التنظيمي الخاص بكل مؤسسة وذلك حسب طبيعة الموارد المادية والمالية والبشرية الخاصة بها. (خضير، 2002).

4-إدارة الجودة الشاملة

تعدّ نقطة الانطلاق الفعلية لهذه الفترة هي عمل حلقات الجودة، وما تمخّض عنها من التطورات الهامة في مجالات عمليات الإنتاج والخدمة ومساهمة العاملين في الجودة، كونها المهمة الأساسية لكل فرد في المؤسسة، حيث من الواضح أن حلقات الجودة تتبّع استراتيجيات الإدارة للجودة الشاملة. حيث لعبت دوراً مهماً وذلك ببلورة آفاق تطويرها وتنميتها.

تُرَكِّزُ هذه المرحلة بشكل كبير على الجودة كسلاح للمنافسة بيد الإدارة للتعامل مع الصراعات التنافسية، خاصة بالنظر إلى التحولات المتسارعة والعولمة والتجارة الحرة والثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث أضحى العالم قرية صغيرة حيث يمكن للأفراد السرعة في التواصل والمقارنة بين الأسواق أو السلع والخدمات العديدة المعروضة في الفضاء الإلكتروني.

بالإضافة إلى تطوير أساليب ومفاهيم الإدارة الحديثة، شهدت هذه المرحلة أيضاً تطوير معايير دولية لضمان أعلى مستوى من الامتثال للمواصفات المطلوبة من العملاء، ممّا أدى إلى نشر معايير دولية مُنسقة مع شهادات ضمان للجودة تسمى سلسلة المعايير الدولية. (ISO 9001). (خضير، 2002)

كلّ هذا أدّى بالإدارات العليا للمنظمات الى التركيز في هذا المجال على ثلاث مبادئ ضرورية للجودة تتمثل في : (Bernard ,2000)

- مواصلة تسيير وتوضيح العلاقة القائمة بين الإدارة والزّبون بهدف الوصول لرضا هذا الاخير.

- المساهمة الفعّالة لجميع الموظّفين للوصول للجودة الشّاملة لكل أنشطة المؤسسة.

- الاستمرارية في عمليات التحسين المستمر كونها المحرّك الأساسي لإدارة الجودة الشّاملة.

وبهذا نستنتج أن بدايات التحسين المستمر الأولى تعود الى الحضارة التي يتقدّمها المجتمع الإسلامي منذ بعث النبي محمد صلّي الله عليه وسلم، لكن جل الدراسات ترى أنّ التطور التاريخي كان بظهور الثورة الصناعيّة وظهور مظاهر الإنتاج الكبير، ومع كل محطة من المحطّات السابقة نرى أنّ مفهوم التحسين المستمر يتطور بتطور الأفكار والآراء التي لها علاقة بالجودة، ولهذا فإنّ أساسيات التحسين المستمر تعتبر محصّلة لكل التطور الذي شهده المجتمع الإنساني وخصوصا المجتمع الياباني.

المطلب الثاني: المنطلقات الفكرية لعملية التحسين المستمر

تنطلق كل المفاهيم والأساليب والسياسات التي لها علاقة بالتحسين المستمر من مجموعة حقائق ومسلّمات، حيثُ تعدُّ بدورها مَقوم أساسي لتشكيل وتطوير الإستراتيجية التي من شأنها التّأقلم مع تحولات المناخ التّنظيمي نذكر منها: (Valèrie, 1989)

- إنّ الاعتراف بواقع التّغيير المستمر والمتوّع كحقيقة يجب معالجتها بفاعليّة يعني تطبيق كل مصطلحات التّغيير والنّسيير الشّامل لعملية التّغيير.

الفصل الثالث.....التحسين المستمر

- معرفة الحقائق الجديدة التي أحدثتها العولمة وإتاحة الفرصة للمستهلكين من مختلف أقطار العالم للوصول إلى المعلومات والخدمات بمستويات عالية ومتغيرة من الجودة من أيّ مكان في العالم، وهذا يتطلب استخدام التفكير العولمي.

- الاعتراف بأن السوق وآلياته دعامة أساسية لتفوق الإدارة، والرّضا بمبدأ المنافسة النشطة كواقع مهم، حيث أنّ التنافس في الواقع أمر ضروري، يحتمّ على المنظمة تنمية وتحسين الكثير من الأساليب والمناهج الإدارية التي تمكّنها من إيجاد طريقة للتنافس وتكسبها سبل وتقنيات للبقاء في السوق.

- ضرورة مواكبة الأساليب التّقنيّة الحديثة على وجه الخصوص في مجال الاتّصال والمعلومات والاستثمار فيها بأفضل طريقة مُمكنة لتقديم خدمات أفضل والاهتمام بأنظمة إدارة المعرفة في المنظمات.

هناك اهتمام متزايد بالعملاء والحاجة إلى معرفة طرق التّسويق لإسعادهم والحاجة إلى اتباع نهج الإدارة الموجه نحو العملاء، لأنّ العملاء في الواقع هم محور جميع الاستراتيجيات التّنظيمية وخاصة استراتيجيات التّسويق بمعنى أنّ السياسة تبدأ ب العمل وتنتهي عنده.

- إدراكاً لأهميّة العامل البشري والقيمة التي يساهم بها في تحسين الأداء، هناك حاجة ماسّة للإقرار بأهميّة رأس المال الفكري وكل القيمة التي يوفّرها في تطوير وتحسين جميع المخرجات التي تقدّمها المنظمة للسوق. (ROBBINS & Mary,2014).

-الإيمان بالمقاربة النّظمية(L'approche systémique) ورؤية المنظمة كنظام متكامل ومترابط، والذي يحتاج بعد ذلك إلى تحسين جميع مستويات الجودة وفقاً لعملية التحسين المستمر وإدارتها بكفاءة مكوّناتها وأبعادها.(GRAZER,2001).

يُعتبر تحقيق الأهداف والنتائج الهدف الأساسي لجميع المنظمات، وتعتبر العمليات والأنشطة المختلفة وبالخصوص التي لها علاقة بالتحسين المستمر، هي في الواقع الوسائل والآليات التي يتمّ من خلالها تحقيق هذه النتائج، وبالتالي اعتماد أسلوب الإدارة بالنتائج.

لابد من الاهتمام بالموارد المختلفة للمنظمة وخاصة الموارد البشرية لأنّ الموارد الماديّة والماليّة والمعلوماتيّة تساعد على تنشيط عملية التحسين المستمر،

وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف التحسين المستمر، لأنّ هناك بعض من عوامل نجاح عملية التحسين مرتبطة بمدى توافر المواد والموارد المالية والبشرية والمعلوماتية.

المطلب الثالث: ماهية و مبادئ التحسين المستمر

1_ ماهية التحسين المستمر

التحسين المستمر هو مفهوم إداري يهدف إلى التطوير المستمر للعمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج، ومفهوم التحسين المستمر هو ركيزة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة ويتطلب دعمًا وتشجيعًا على أعلى مستوى في الإدارة وهذا بالتحفيزات المادية والمعنوية الملائمة.

1-1 مفهوم التحسين المستمر

التحسين المستمر عبارة عن ممارسة التحسين في جميع جوانب عمل المنظمة بصفة غير محدودة ويعتبر عاملاً مهماً في التطوير المستمر للأداء التنظيمي، وهو آلية لبناء معرفة جديدة لتطوير الإبداع والابتكار والمشاركة بين الموظفين. (رعد عبد الله ، عيسى، 2008).

في نهاية القرن التاسع عشر، ظهر مفهوم التحسين المستمر كطريقة إدارية يقترح من خلالها العمال الأمريكيين، والتي تزامنت مع اعتماد نظام حلقة الجودة اليابانية في منظماتها المختلفة كآلية حيث شارك جميع العمال في حل المشاكل المتعلقة بالجودة.

ويُمكن تعريف التحسين المستمر بأنه عملية تهدف لمنع الأخطاء أو الفروق على مستوى تسليم المنتج والقضاء أو التقليل من هاته الأسباب قبل وقوعها (فتيحة، 2015).

يعني التحسين المستمر هنا المراقبة المستمرة لكل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج والتصميم والتسويق، والبحث باستمرار عن طرق للقيام بعمل أفضل بطريقة تواكب جميع التحولات في احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

التحسين المستمر للجودة هو جلب شيء جديد بشكل دائم، إنها سلسلة من الجهود التي يبذلها جميع الموظفين على المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة لتحسين أداء العمليات المختلفة، مما يؤدي إلى نقص التكاليف والحفاظ على مستوى الجودة المطلوب التي يتوقع من خلاله إقناع العملاء و ذلك بتحديد الأهداف وحل المشكلات و كل هذا في إطار

عملية التغيير التدريجي التي تركّز على أداء المهام بشكل أكثر فعالية من خلال تطوير المهارات عن طريق التدريب.

و قد يتمّ التحسين بالإهتمام والتركيز على مجموعة عوامل منها (JHAN , 2001) ☺.

- عرض كل الأنشطة كعملية مترابطة سواء متعلقة بالإنتاج أو التسويق أو غيرها من الأنشطة في المؤسسة وجعل كل العمليات ذات فعالية وبإمكانها التكيف، والتنبؤ بالتغيرات في توقعات العملاء واحتياجاتهم وضبط الأداء عن طريق عملية المقاييس المختلفة والكشف عن الأنشطة التي لا تقدّم قيمة إضافية للمنتج لاستبعادها.

التحسين المستمر هو عملية تشمل جميع الأنشطة والمجالات في المنظمة، بغض النظر عن كونها مدخلات أو عملية تحويل أو مخرجات وحتى نقل المخرجات للعملاء. ما قد يترتب تقليل في المدخلات أو الزيادة في المخرجات أو التحسين من الجودة في المخرجات الأمر الذي من شأنه الزيادة في الرضا لدى العمّال و العملاء على حدّ سواء. (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

مما سبق ذكره نجد عديد المحتويات أبرزها:

- تُوجدُ دومًا فرص للتحسين في كل جانب من جوانب العمليات والتنظيم. و يعتمدُ هذا المفهوم على أمرين مهمّين :

- من الصّعب تحقيق الكمال والاتّساق في العمل، وهناك دائمًا بعض المجالات والأخطاء جبر المنظمة على استخدام وسائل التحسين المستمر وتطويرها.

- واقع التغيرات في البيئة الخارجية، مثل: التّطورات والتّحولات السريعة في الأذواق الخاصّة بالعملاء واحتياجاتهم وممارسات المنافسين والمتغيّرات البيئية التكنولوجية. الأمر الذي يحتمّ إدخال تحسينات في العمليات والأنشطة الخاصّة بالمنظمة وذلك للتأقلم مع التّحولات التي تحدث في هذه البيئة.

- ترسيخ مبدأ السّعي إلى التحسين المستمر في ذهنيّة كل عامل بحيثُ ينعكس في سلوكه في المؤسسة دون مراعاة أي مستوى تنظيمي ينتمي له. ممّا يتطلّب تفعيل مبادئ أخرى لإدارة الجودة الشاملة ممّا يؤدي إلى اعتماد الثقافة التنظيمية الموجهة للتحسين المستمر، وكذلك تمكين الموظّفين من فعل ذلك.

- وجود منهج وأسلوب للتحسين، والغرض من هذا المحتوى هو تحقيق كفاءة وفاعلية في عملية التحسين، ومنهجية هذا المجال تتطلب على الأقل :

- الجانب الميداني الذي ينحصر في مجموعة خطوات أو أنشطة لتنفيذ عملية التحسين، وأهمها دورة Deming للتحسين المستمر.

- استخدام المبادئ المساعدة التي تتبع بالدرجة الأولى من معرفة أين تكمن رغبة الزبون، ومعرفة الأبعاد الخاصة بأي عملية تحسين، وحرص جميع الموظفين بتبني مفهوم تحسين الجودة لأن لكل منهم دور في عملية تحسين الجودة حيث توجد من العمليات التي قد تشمل أكثر من طرف واحد، وقد يختلف تخصص تلك الأطراف لذلك، ليس بالإمكان استيعاب العملية ونتائجها إلا إذا شارك فيها كل أطراف عملية التحسين المستمر (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

2-1 التحسين المستمر كفلسفة لإدارة الجودة الشاملة

تنبع فكرة التحسين المستمر من فكرة أن أي شيء يخضع للتطوير المستمر وهذا الأخير لا ينحصر إلا على المنتجات بل يتعداه إلى جميع أنشطة وعمليات المؤسسة وكل ما يتعلق بها، وهذا المبدأ يعتبر جد مهم مميّز لإدارة الجودة الشاملة عن باقي نماذج التسيير للإدارات التقليدية. بمعنى الإلمام بجميع التحولات التي قد تحدث في العمل أو المشاريع التي تتطلب التحسين. بحيث لا بد أن يتجلى التحسين في السلع والخدمات مصممة من حيث الشكل والمضمون ومطورة بطريقة تجعل العملاء ينجذبون لها بقوة أكثر من غيرها. وبعبارة أخرى أي شيء في المؤسسة يمكن أن يخضع للتحسين، والبحث الدائم عن كل ما هو جديد، والمراد من كل هذا هو جعل عمليات التحسين المستمر في المتناول في أي مجال، والتركيز الأكبر يخص العمليات التي تمكن المنظمة من جعل مخرجاتها ذات جودة كبيرة (فتيحة، 2015).

ينصب إهتمام الجودة الشاملة على دور التحسين المستمر، بناءً على حقيقة أن العمل ليس سوى نتيجة لسلسلة من الأنشطة المترابطة والمستمرة التي تمكن من أن تقدم المخرجات بقيمة أكبر هذا من وجهة نظر الزبون، كما يعد التحسين المستمر عاملاً أساسياً في تقليل الاختلافات والاختلالات الأمر الذي يمكن من المساعدة في المحافظة على مستويات الأداء وزيادة الإنتاجية، حيث أن التحسين المستمر من منطلق إدارة الجودة الشاملة يظهر جلياً في قدرة المنظمة على التصميم والتنفيذ لأنظمة مبتكرة ومبدعة

تحقق باستمرارية رضا العملاء التام من خلال السعي المستمر للوصول للأداء المطلوب(محمد عبد الوهاب، 2002).

لأن السعي الدائم للتجديد يتم بعملية البناء والتطوير للمعرفة الموجودة في المؤسسة.

تتطلب فلسفة التحسين المستمر الالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا، وتتطلب أيضاً إحساساً بالمسؤولية الشخصية من جميع العاملين في المؤسسة لفهم سيرورة العمليات وتقليل الهدر في الوقت والجهد. لذلك فإن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة هي عامل مهم في تكريس مفهوم التحسين المستمر.

لذلك فإن مفهوم التحسين المستمر هو أساس متين و دعامة قوية للمؤسسة لإدارة الجودة الشاملة لأنه يمكن القادة من الاستثمار الفعلي في مشاريع التحسين المستمر للعمليات والجودة على حد سواء.

3-1 التحسين المستمر وفق نظام الكايزن

عرفت سبعينيات القرن الماضي ميلاً للغرب (خاصة الولايات المتحدة الأمريكية) للتعرف على تجربة اليابان في مجال الصناعة وكشف أسرار التفوق والبروز اللافت على مستوى السوق العالمية.

ومن هذا تطرقت بعض الأبحاث إلى مفهوم كايزن كنظام للتطوير والتحسين المستمر، والذي كان في الأصل مصطلحاً يابانياً يعني عملية التغيير للأفضل ودائم في العمليات، حيث يمكن إرجاع أصل الكلمة إلى الطبيب الياباني ماساكي إيماي الذي اخترع نظام kaizen وقد تمت ترجمة هذه الكلمة (KAI) الى التغيير المرحلي أما بالنسبة إلى ZEN فتعني زيادة طفيفة، بينما يتم تعريف Kaizen على أنه نظام التحسين المستمر في اليابان.

ونشر كتابه الصادر باللغة الإنجليزية وتمت ترجمته إلى اللغة اليابانية، والإسبانية، والفرنسية، والبرتغالية، والإيطالية، والكورية، وأصبح من أكثر الكتب مبيعاً لثلاث سنوات متتالية(رعد عبد الله، عيسى، 2008).

يذكر المنيف (1998) أن (SYSTEM KAIZEN) هو العملية التي يتم من خلالها تحسين وتطوير وتسريع استخدام أفضل المدخلات التشغيلية المعروفة المتاحة (المعدات والآلات والأشخاص وأسباب العمل والتكنولوجيا) ومحاولات للتحسين التدريجي من

دون اللجوء لأيّ من التكاليف الماليّة الإضافيّة، مثل الاختراعات والابتكارات، والتركيز على الحاجة إلى اتخاذ جميع خطوات الإصلاح الخاصّة بالمعدّات وتحسين الظروف التي يجري فيها العمل والمعدّات من أجل الاستخدام الأمثل دون اللجوء للإنفاق إلاّ إذا كان لابدّ من ابتكار تقنيّة جديدة، وبعد استفاد كل الإمكانيّات لاستغلال التكنولوجيا الموجودة.

ويري (Heizen and Render) أنّ نظام كايزن هو كلمة يابانية تعني عمليّة التحسين المستمر المقدّمة (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

بعبارة أخرى بغض النظر عن مدى كفاءة وفعاليّة الأداء فإنّ فرصة التحسين لا تتوقّف أبداً فهي تعتمدُ على تغيير مستويات الجودة في تلبية التّوقعات والاحتياجات المتغيّرة للعملاء، الأمر الذي يتطلّب من الجميع في المؤسسة (سواء كانوا مديريين أو موظّفين) السّعي لتحقيق هدف العمليّة التحسينيّة و تصنيف رضا العملاء كأولويّة في أنشطتهم، وأيضاً تعتمدُ أنظمة التحسين على طرق التّجميع للوسائل التي تؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاج بالإضافة إلى التّركيز على جوانب أخرى مثل: تطوير منتجات جديدة وتحقيق الأمن في الوظيفة، والعلاقات مع الموردّين، وتدريب العاملين.

يُمكن تلخيص أهم المفاهيم المرتبطة بنظام كايزن على النحو التالي: (فتيحة، 2015).

الاهتمام بالجودة في المقام الأوّل، و على التّركيبة (الجودة، التّكلفة، التّسليم) لا تهتمّ المنتجات اليابانيّة بالربح الأوّل أو النّتائج قصيرة المدى. بدلاً من ذلك يولي اهتماماً كبيراً بإرضاء العملاء وهو هدف طويل الأجل، ولهذه يكون الاهتمام بالجودة بدرجة أولى مع استمرار التّحسينات إلى ما بعد عمليّة التّسليم الخاصّة بالعميل.

التّركيز على نظام ضبط الوقت (JIT) الذي تقوم فلسفته على التحسين المستمر وفرص حل المشكلات القسري بالإضافة إلى أنّه مُصمّم للإنتاج والتّسليم للبضائع وقت الطّلب دون تكديس المنتج أو عند أدنى مستوى مُمكن، وهذا النّظام يتوافق مع الجودة والتّحسين المستمر من خلال التّركيز على الأساسيات الثلاثة (M3) وهي (, Froman , 2005).

" إدارة الإنتاج " فهم منطق الإدارة الصّناعيّة للعمل.

Muda: مودا وهي تخفيض التّلف والعطل قدر الإمكان

MURI: موري وهي تقليل تعب الأفراد والآلات.

MURA: مورا يعني التخليط نتيجة الاختلاف والتغيير.

لذلك فإن النظام مُخصَّص للكشف المبكر عن المشكلات والأخطاء، هذا يكون اعتماداً على مميزات نظام (JIT) والتي تستهدف تقليل المخزون وتقليل وقت الانتظار، والتركيز على الجودة في المصدر وتقليل تكلفة الجودة. كنتيجة لنقص المخزون وما ينجرُّ عنه من تكاليف في حالة التلّف.

- تطبيق الكايزن على كافة عناصر العمل متمثلة في موارد بشرية وتقنيات عمل وطرق أداء والوقت ... إلخ.

- تزدهر العمليات بواسطة التحسينات المرحلية، والتركيز على التقييم الإحصائي والكمي للأداء، حيث يعتمد النهج الياباني للتحسين على تراكم التحسينات المرحلية.

- تُعتبر التغييرات الصغيرة والعديدة والمتواصلة ذات فعالية جدُّ هامة في المؤسسات بالمقارنة من التحسينات واسعة النطاق ومشاريع الابتكار المكلفة، وهو النهج الأمريكي المتبع لتحسين الجودة.

- يُعدُّ حل المشكلات أسلوب تعاوني يشمل جميع أطراف المنظمة، حيث تشمل جميع الوظائف ولا تنحصر في مجال الإنتاج فحسب حيث يتم تطبيقه على جميع المجالات الإدارية الأخرى للمؤسسة، مع العلم أن نظام التحسين المستمر يكون على المدى القصير والطويل.

من التعريفات والمفاهيم السابقة التي لها علاقة بالتحسين المستمر، نستطيع تقديم التعريف الآتي :

التحسين المستمر هو فلسفة حديثة في التفكير، تظهر جلية في العمل الذي يزاوله كل الموظف في المؤسسة على تنوع مستوياتهم ووظائفهم، والهادفة إلى التطوير والتغيير في كل الأشياء المؤثرة بشكل مباشر على جودة ونوعية المخرجات الموجهة للزبون وهي بذلك عملية دائمة وغير مرتبطة بوقت محدد وهي ثقافة نابغة من المنظمة بالموازاة مع الجو التنظيمي الذي تعمل فيه المنظمة.

2- مبادئ عملية التحسين المستمر

أشار العتيبي في دراسته (2007) الى عدة مبادئ تركز عليها عملية التحسين المستمر وتتلخص فيما يلي:

- اقتناع الإدارة العليا بقيمة أفكار التحسين المستمر مما يعني أنّ الإدارة يجب أن تفهم دور هذه العملية من أجل توفير الحماية والقيادة لمساعدة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يسمح بإطلاق العنان لإبداع الموظفين في التنفيذ المستمر لمشاريع التحسين.

لابدّ أن تتضمن عملية التحسين المستمر خطة محددة توضح الأهداف والأولويات للتحسين المستمر.

- تهيئة جميع الموظفين على جميع المستويات للمشاركة في الإعداد والتنفيذ بالنسبة لجميع مبادرات التحسين المستمر، يتمّ تحقيق ذلك من خلال تشكيل فرق التحسين المستمر بما في ذلك جميع الأفراد العاملين في المنظمة، ومنح هذه الفرق كل القوة والسلطة الضرورية لإجراء التغييرات التي تستلزمها عملية التحسين المستمر (فتيحة، 2015).

- التركيز على الزبون أي أنّ الغرض من عمليات التحسين المختلفة هو تلبية الاحتياجات والرغبات المتغيرة والمتحوّلة للعملاء وتقديم لهم خدمات أفضل وأحسن في كل وقت.

من المهم أن نلاحظ هنا أنّ مفهوم العميل ينطبق على العملاء الخارجيين وكذلك العملاء الداخليين.

نظرًا لأنّ نهج التسويق الداخلي هو أحد الأسس التي تساعد في اعتماد برنامج التحسين المستمر (حميد ، بشير، 2009).

- فهم العملية: أي إدراك كيفية التدفق لأي عملية أو نشاط ما وكيفية تحديد الأداء والمخرجات الخاصة به وما هي مدخلاته، قد تتطلب البحث والفحص لعمليات المورد فهم العملية بأكملها داخليًا وخارجيًا وتحسينها من خلال حل مشكلة معينة أو التخلص منها.

- انسداد أو تقليل الفاقد أو التلّف.

- ضرورة التركيز على الأنشطة بدلاً من الموارد، بمعنى أن الإدارة العليا توجه انتباه الموظفين إلى الحاجة إلى تحسين الوسائل التي يتمّ بها تنفيذ الأنشطة بدلاً من وسائل أو مصادر الحصول على تلك الأنشطة، من أجل تحقيق خفض التكلفة مع المحافظة على كل مستوى الجودة المطلوب.

- تقييم ومتابعة الحاجة إلى عملية تنفيذ خطة التحسين المستمر والاستعداد لمعالجة

المشكلات التي قد تنشأ والتأكد من عدم تكرارها. يجدد المفكرون في المبادئ المذكورة أعلاه أنها غالباً ما تتقاطع مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أشار تقاطع التحسين المستمر وفلسفات إدارة الجودة الشاملة في البداية إلى أن هذا النهج متعدد الأبعاد، مع آثارها على جميع جوانب المنظمة بقدر الموارد التي تمتلكها المنظمة. في الواقع يمكن أن تساعدنا في العثور على مجالات التميز ونقاط القوة، وبالتالي فإن المحرك الحقيقي لنهج الإدارة هو العوامل التنافسية وعوامل العمل.

المطلب الرابع: أهداف ومجالات عملية التحسين المستمر
سنحاول معالجة أهم أهداف ومجالات عملية التحسين المستمر في المنظمات الاقتصادية المختلفة من خلال هذا المطلب.

1-أهداف التحسين المستمر

أشارت بوحروود(2015) الى أن الأهداف التي تحتويها عملية التحسين المستمر تأتي فيما يلي:

- **التمييز في العملية التسويقية:** يمكن تحقيق ذلك من خلال الفهم الكامل لاحتياجات العملاء ورغباتهم والالتقاء بهم وإرضائهم بشكل مستمر في إطار المرونة.
- **التسويق:** باعتباره تنويجاً للنجاحات التسويقية يُمكن إدارة المؤسسة من التفوق حتى قبل تلبية احتياجات العملاء ورغباتهم.
- **التمييز في عملية التصنيع:** يتم تحقيق ذلك من خلال انخفاض مستويات المخزون والجودة العالية وقصر المهلة والاستجابة السريعة لجميع طلبات العملاء لزيادة الإنتاجية مع مواكبة التطورات في مجال أنظمة الإنتاج.
- **التمييز في عملية التصميم:** يتم تحقيق ذلك من خلال تبسيط تصميم المنتج وإمكانية تحسين عملية الإنتاج بدقة بأقل جهد ممكن ودون إهدار موارد المنظمة المختلفة.
- **تحقيق الربحية وزيادة التنافسية:** حيث أن التحسين المستمر هو مؤشر على زيادة المبيعات مما سيزيد الربحية ويكتسب حصة أكبر في السوق ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة والتحسين المستمر يعتبر مُطبّقاً في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة حتى تتمكن إدارة المنظمة من تقليل التكاليف المرتبطة بعمليات التشغيل.
- **تحسين الكفاءة التنظيمية:** نظراً لأن التحسين المستمر يعتمد على حقيقة أن تحسين الجودة هو مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، فإنه يسعى إلى التركيز على العمل الجماعي وتشجيعه، لتحقيق التحسين المستمر في التواصل وإشراك

أكبر عدد من الأشخاص.

حيثُ يمكن للموظفين القادمين معالجة وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية على جميع المستويات وعبر الإدارات. (خضير كاظم حمود، 2002).

لذلك يتّضح أنّ الهدف الرئيسي لمشروع التحسين المستمر هو تحقيق رضا العملاء الخارجيين من خلال تصميم منتجات وخدمات تلبي رغبات واحتياجات العملاء الخارجيين ممّا يساعد في تطوير القدرة التنافسية من خلال التحسين المستمر للجودة في جميع جوانب المؤسسة والأنشطة، وهذا يوازي تحقيق رضا العملاء الداخليين، في إطار نهج التسويق الداخلي من جميع النواحي.

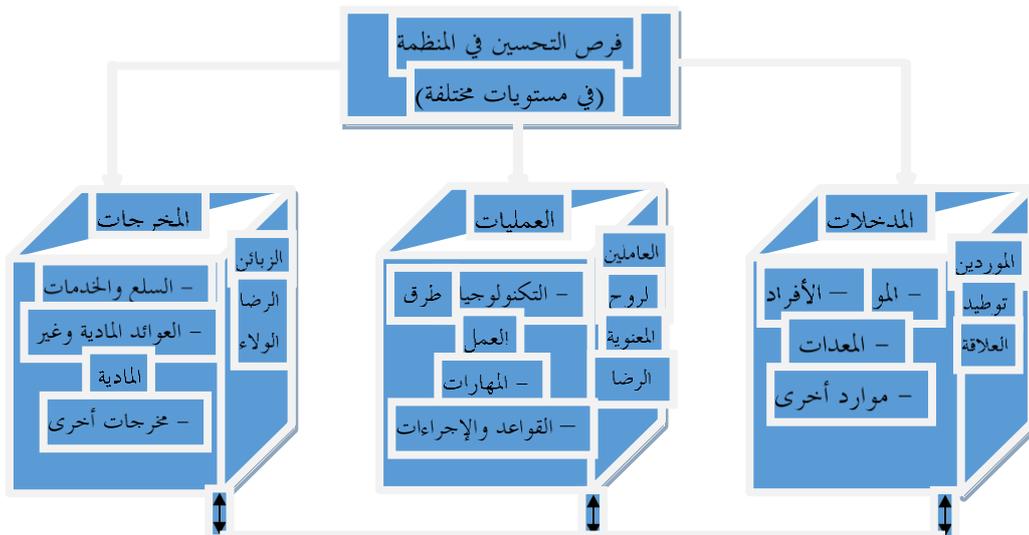
2-مجالات التحسين المستمر

يُمكن فهم مجالات التحسين المستمر وفقاً لعدّة مناهج بحيثُ يُمكن وضعها في سياق يتوافق مع طبيعة أنشطة المنظمة.

2-1 التحسين المستمر وفق مدخل النظام

هُناك دوماً فرصة ومجال للتحسين المستمر في العمليّات وكل جوانب عمل المؤسسة، إذ بالمقدور النظر إليه على أساس أنّها نظام يتكوّن من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات كما هو موضّح في الشكل التّالي (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

شكل (8) مجالات التحسين المستمر في المنظمة



(ClaudeBernard,2000)

من خلال الشكل(13) يتّضح أنّ مجالات التحسين المستمر كما يلي:

- المدخلات

يؤدي التحسين في الجودة الخاصة بالموارد والأفراد والمعدات والآلات إلى تحسين العلاقات وتقويتها مع مختلف الموردين، وتبدأ نقطة الانطلاق لأي مشروع تحسين بجودة العلاقات بين المنظمات ومورديها. إذ يمكنها تحصيل الموارد والجودة المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين، وهذا له علاقة بطبيعة أنظمة الإنتاج المستخدم في المنظمة. حيث يُعدُّ مجال مهم للغاية حيثُ تبدأ من خلاله عملية التحسين المستمر الى غاية تحقيق النتائج. سواء كان مُنتجًا أو خدمة.

- العمليات

يُعدُّ التحسين المستمر للتقنيات المستخدمة وأساليب العمل، وتعزيز مهارات وخبرات الموارد البشرية، وتحسين القواعد والإجراءات المختلفة للعمل داخل المنظمة لا محالة يؤدي الى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية وزيادة الرضا الوظيفي، ممَّا يؤدي إلى زيادة الأجهزة التي تساعد على تعزيز وتنمية علاقة العمل بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.

- المخرجات

تظهرُ الفرص والمجالات المختلفة للتحسين المستمر بوضوح في المخرجات سواء كان منتجًا أو خدمة. لأنَّ مجال الإنتاج هو مجال لا نهائي للتحسين، فهو مرتبط بالاحتياجات والرغبات المتغيرة لعملائنا لذا فالتحدي الحقيقي في مجال التحسين المستمر له علاقة بنجاح التحسين في مجالات التصميم والتسويق للسلع أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة في السوق ومنه فإنَّ نتيجة عمليات التحسين السابقة تتجمع لتبرز على الشكل النهائي للسلع و الخدمات المبتكرة أو المحسنة.

-2-2- مجالات التحسين المستمر الأخرى

كان لبعض الباحثين كعمر(2001) رأي مُخالف في البحث عن مجال التحسين المستمر حيثُ تمَّ ضبطها في المجالات التالية:

-2-2-1 التحسين في استثمار العنصر البشري

الموردُ البشري هو أصل مملوك لمنظمة ما ويجب الحفاظ عليه واستثماره بطريقة منهجية ومدروسة والاستثمار في الموارد البشرية هو حافز فعال لتحقيق الجودة والتميز، ولهذا يُعدُّ الاتجاه نحو تبني مشروع التحسين المستمر ينشأ من العميل الداخلي باتجاه باقي الأفراد بالمؤسسة. الأمر الذي ينتج عنه زيادة الولاء التنظيمي والانتماء للمؤسسة. يُعدُّ التحسين في عملية الاستثمار للموارد البشرية ضرورة لا يمكن إغفالها، والموظفون غير الراضين يجلبون العملاء غير الراضين إلى المؤسسة، ومنه استحالة الوصول الى روح جماعية متكاملة و تكوين جماعات عمل متناسقة من شأنها تحقيق

الجودة المطلوبة هاته الأخيرة تعمل على الزيادة في الاندماج العمالي وتعزيز علاقات الموظفين ومنه يحققون التكامل بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

ويرى زاهد(2011) أنّ سياسة الحوافز الجيدة تشمل الجوانب التالية: سياسة تحفيزية تستند إلى حقيقة أنّ الموظفين قطعة أساسية من أي مؤسسة.

- جعل الحوافز بمستويات الأداء بشكل يؤدي للرفع من عمليات التحسين المستمر في أنشطة وعمليات المؤسسة، الأمر الذي من شأنه زيادة نسبة الرضا لدى الزبائن.

- التحفيزات الشاملة التي تمس أكبر عدد من العمال وذلك تكريماً لمبدأ التعاون الجماعي والمسؤولية الجماعية.

- ربط قيمة وعدد التحفيزات بمستويات عالية من المهارة والخبرة: والسعى جاهداً لتعلم واكتساب مهارات جديدة.

- مراعاة كافة الجوانب التحفيزية المهمة والممتلئة في التحفيزات المالية والمعنوية والفكرية.

- عن طريق إعلام العمال بالقيم الاجتماعية وتشجيع العمليات التشاركية في كل المستويات، والعمل على تطوير برامج للصحة والسلامة المهنية التي من شأنها تقليل المخاطر المهنية، الأمر الذي يؤدي الى تحقيق الاستقرار في الوظيفة.

- يساهم في الأمن الوظيفي من خلال توعية العمال بقيمهم الاجتماعية وتشجيع العمليات التشاركية على جميع المستويات، وتوفير عنصر الأمان والحماية من مخاطر العمل.

لهذا تعطي الإدارة قدر كبير من الأهمية للمورد البشري على اعتبار أنه الجهاز المخول له توفير المهارات والكفاءات البشرية إضافة الى التدريب والتحفيز بالقدر الذي يؤدي للتطبيق المثمر لسياسة التحسين المستمر، ولا بد من التأكيد امتلاك الإدارة للنقطة التامة في قدرات الموظفين للوصول لمتطلبات الجودة. وضرورة توفير فرص للاستثمار في أفكارهم كون مجهودات التحسين المستمر تهتم بالفرد أكثر من الاهتمام بالأسلوب والاداة والتقنية(فتيحة،2015).

إنّ هي إدارة مسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية، وتدريبهم وتحفيزهم بطريقة تطبق بنجاح السياسات والعمليات من أجل التحسين المستمر. وتركز جميع جهود التحسين المستمر على الأفراد بدلاً من الأساليب والأدوات والتقنيات، لذلك فإن الإدارات واثقة من قدرة العاملين على تلبية متطلبات الجودة ولديهم الفرصة لتسخير كل طاقاتهم. يظهر الدور المنوط بالمورد البشري في عملية التحسين المستمر عن طريق انتقاء نمط التفكير المساعد على عملية التحسين من عقل وذهن المورد البشري

للموظف، بالإضافة الى مشاركته فيحل المشكلات المرتبطة بالجودة، و بذلك يصبح دور الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر واضحاً، ممّا يؤدي إلى خلق ثقافة وبيئة تنظيمية مناسبة فيما بينها الأمر الذي يوفر جو مناسب وبيئة تنظيمية ملائمة تساعد على اكتساب سلوكيات إيجابية في العمل (BLONDELFroman, 2005).

- ربّما يجد الباحثون في هذا الامر أنّ المجال الرئيسي للتحسين في أي منظمة يتعلق بالموارد البشرية عن طريق تطوير أنظمة التدريب والتكوين التي تتيح عديد من الكفاءات للعمال والأفكار والمهارات والخبرات تساهم في زيادة فاعلية عملية التحسين المستمر.

- يُعدّ تنشيط عملية التحسين المستمر عنصراً يؤدي إلى تحسين إدارة المواهب بالطرق التالية:

- قيام المسؤولين في المنظمة وبالأخص المسؤولين في قسم الموارد البشرية، بالبحث وتحليل الدوافع والحوافز التي تساعد على تطبيق عمليات التحسين المستمر بشكل فعّال. وذلك في إطار التحفيز الفردي والجماعي للعمال ومن الناحية المادية والمعنوية. ونجمها معاً.

- الاعتماد على سياسات تكامل الموظفين لتوفير البيئة المناسبة للأفراد للتأثير على القرارات والإجراءات المتعلقة بعملهم. نظراً لأن توحيد الموظفين ليس هدفاً في حد ذاته ، فهو أداة لتوحيد مساهمات الموظفين في جميع عمليات الإدارة. حيثُ كان هناك حوالي (687000) اقتراح لتحسين الأعمال طيلة عام واحد، مع عدد من الموظفين لا يزيد عن 40.000 موظف، مشيراً إلى أنّ هذا سيؤدي إلى مستوى أعلى من التزام الموظفين.

- هناك عدّة طرق لزيادة مستوى تكامل الموظفين من أهمّها تشكيل فرق لحل مشاكل العمل والمناقشات بين الموظفين ورؤسائهم. و تفعيل حلقة الجودة إضافة الى ذلك الاستثمار في أنظمة الاقتراحات.

- التركيز على مبدأ تمكين العاملين الذي يعني زيادة مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات بحيث يكون الهدف الرئيسي لتمكين العاملين هو جعل كل الموظفين بالمنظمة يساهمون بأعلى قدر ممكن في كل مجهود التحسين.

- تفعيل نظام الاتصال بين الموظفين حيث تمّ بناء العديد من طرق الإدارة الحديثة بشأن عمل نظام الاتصال، سواء كان أفقياً (مجموعات عمل ، دوائر جودة) أو رأسياً، تنازلياً بين الرئيس والمرووس على شكل أوامر أو تصاعدياً في شكل تقارير عن مستوى الأداء ومن بين أدوات الاتصال يُوجد نظام الاقتراح، حيثُ فازت (Milliken Company) الأمريكية الأصل على سبيل المثال على جائزة Malcolm Baldrige Elm سنة

1989 وتمكنت من توفير 52 مقترح لكل موظف في عام 1991 وكان تملك فلسفة 72/24: أي يجب على المدير الرد على المقترح في 24 ساعة وأن يعطي خطة عمل للفكرة في مدة لا تتجاوز 72 ساعة. (جورج، أرنولد، 1998).

-2-2-2- التحسين المستمر لنشاط الإنتاج والعمليات

إن بروز معنى التحسين المستمر منذ ممارسته الأولى مرتبط بأنشطة عمليات الإنتاج، وتستمر أنشطة تحسين الجودة كنشاط إنتاج وأنشطة تشغيلية عن طريق مجموعة من مناهج الجودة طوال تطوره التاريخي. النشاط مهم للغاية حيث يعد العامل الأهم لظهور المنظمة وبقائها. زد على ذلك فإن أكبر نسبة من الاستثمار الرأسمالي هي في مرافق الإنتاج حيث تتم الأنشطة الإنتاجية والتشغيلية، و يشغل في هذه الأنشطة أزيد من 60% من الموظفين في المؤسسة.

- تعطي أهمية الأنشطة الإنتاجية توجهاً كبيراً لعملية التحسين المستمر التي تركز على عملية الإنتاج، ولهذا تستلزم النجاحات في جهود عمليات التحسين المستمر تمكين العاملين في أنشطتهم، إضافة الى ذلك تكوين ثقافة تنظيمية ثلاثية عمليات التحسين المستمر، واعتماد الأساليب القيادية المناسبة وبناء أو إعادة بناء الهياكل والعلاقات التنظيمية التي تدعم هذا الاتجاه، وسيتم التدريب على أسلوب التحسين المستمر. (يوسف، محمد، ليث، 2009).

- ربما يكون الدليل الحي على جاذبية أنشطة الإنتاج والعمليات في عمليات التحسين المستمر هو نظام الوقت المناسب (JIT) وهو نظام إنتاج ياباني يتضمن فلسفة التحسين المستمر في ثنياه والعديد من أدوات الجودة المستخدمة للتحسين المستمر المرتبطة بعملية الإنتاج، على سبيل المثال السيطرة على إحصائيات عملية الإنتاج.

- لذلك تعتبر زيادة الإنتاجية أكبر مجال في مجال التحسين المستمر، لأن الإنتاجية هنا تمثل نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات، وتحسينها يؤدي إلى تحسين عمل المنظمة بأكملها، سواء من حيث المخرجات (التي من شأنها أن تعكس قدرة الإنجاز والفعالية للوصول للأهداف) أو المدخلات (التي بدورها تعكس بصورة جلية الكفاءة التي تحقق الأهداف). ومن الممكن زيادة الإنتاجية بعدة اتجاهات نوجزها بما يلي (عبد الله، عيسى، 2008).

- زيادة المخرجات المتعلقة من ذات المدخلات (إثبات المدخلات).
- تقليل المدخلات مع تحقيق ذات المخرجات (ثبات المخرجات).
- زيادة المخرجات بنسبة أكبر من زيادة المدخلات أو تخفيض المدخلات بنسبة أكبر من تخفيض المخرجات.

- لذلك فإن تزايد الاهتمام بالإنتاجية وأساليب تحسينها أدى إلى بروز نشاط خاص ينصبُّ على تحسين الإنتاجية في عمل المنظمة الصناعية، ومع تزايد أهمية ذلك النشاط برزت الحاجة إلى إدارة مُتخصّصة تعرف بإدارة الإنتاجية إدارة الإنتاجية "حسب تعريف الجمعية الأمريكية لإدارة الإنتاجية" يعني عملية إدارية رسمية تستوعب كل المستويات الإدارية والتنفيذية هدفها النهائي تخفيض تكلفة الصنع والتوزيع للمنتج أو الخدمة من خلال تكامل الأوجه الأربعة لدورة الإنتاج المتمثلة في: قياس وتقويم وتخطيط وتحسين الإنتاجية، والتي أدّى ظهورها إلى قيام منظمات محلية ودولية تعنى بتحسين الإنتاجية وكل ما يتعلّق بها.

وسنحاول في الجدول (6) توضيح أهم أساليب تحسين الإنتاجية:

جدول (2) أهم أساليب تحسين الإنتاجية

الأساليب المبنية على الموارد البشرية والعمل	الأساليب المبنية على المواد والمستلزمات السلعية	الأساليب المبنية على المواد الرأسمالية والتكنولوجية	الأساليب المبنية على المواد المساعدة	الأساليب المبنية على المنتج
- الحوافز المادية - تكوين الأفراد - التدقيق والتدريب - تحسين المهارات - تحسين مستوى العمل - تصميم الوظيفة - توسيع الوظيفة - إثراء الوظيفة - تحسين ظروف العمل - مشاركة العاملين - تحسين الإشراف - تحسين الاتصال - الأمن والسلامة المهنية - أساليب الهندسة البشرية - الإدارة بالأهداف	- إدارة المواد - تخطيط الإحتياجات من الموارد (MRP) - السيطرة على المخزون - تحسين نظم المناولة - إعادة إستعمال المواد - السيطرة على الجودة - نظام JIT للمواد	- المكننة - الأتمتة الثابتة - الروبوت - مكائن السيطرة العددية - الأتمتة بالحاسوب - التصميم بالحاسوب - نظام المصنع المرن - تكنولوجيا أشعة الليزر - تكنولوجيا بدائل الطاقة - أساليب الإقتصاد بالطاقة - المجاميع التكنولوجية - تكوين المكائن القديمة	- تكنولوجيا المكتب - نظم المعلومات المحسوبة - أساليب تخطيط الإنتاج - تخطيط العملية بالحاسوب - تكنولوجيا الإنتاج المحلي	- هندسة القيمة - التنويع في الإنتاج - التبسيط في الإنتاج - التنميط في الإنتاج - تحسين المعولية - اللبث و التطوير - السيطرة الإحصائية على الجودة

المصدر رعد عبد الله، (2001).

2-2-3 تحسين استثمار الوقت

الوقت هو مورد قيم له تكلفة وقيمة، واستخدام أساليب إدارة الوقت يساعد في استخدام الموارد البشرية بشكل فعّال، حيث تضمن المنظمة الاستخدام الأمثل من خلال التّحكّم في الوقت الرسمي لجميع أنشطة المنظمة. وهذا يتطلب توعية جميع الأفراد العاملين فيها، بمن فيهم الرؤساء والمروّسون، بأهمية إدارة الوقت وتمكينهم من تخطيط وتنظيم أوقات عملهم بشكل جيد. تعتبر عملية إدارة الوقت وتحسينه إحدى ركائز التّهج العملي

لعمليات التحسين المستمر، حيث ترتبط جميع مشاريع التحسين بالجدول الزمني، مع مراعاة قاعدة تحديد الأولويات. (عمر، 2001).

وبالتالي، فإنّ الوقت الضائع في العمل هو الوقت الذي يتمّ قضاؤه في أداء العمل بما يتجاوز ما يسمح به الجدول القياسي، سواء كان ذلك بسبب تعطل الماكينة أو انقطاع التيار الكهربائي أو إهمال العمّال أو الفشل في دراسة الحركة والوقت بطريقة دقيقة وعلمية لتحليل الوقت الضائع. لذلك يرتبط نجاح برنامج التحسين المستمر بتحسين إدارة الوقت سيؤدّي ذلك إلى تقليل التكاليف عن طريق رفع أرقام التكلفة الفعلية إلى مستوى أرقام التكلفة القياسية. (يوسف، مؤيد، 2004).

لذلك فإنّ تحسين إدارة الوقت هو مفهوم ينطبق على جميع جوانب المنظمات الإدارية والتنظيمية والتشغيلية، حيث أنه يمكن إدارة المنظمة من التحكم في أداء أجزائها ومجموعاتها ويساعد على تحقيق التحسين المستمر لجميع العمليات داخل المنظمة.

2-2-4 تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين والمنظمات الأخرى

يجب على المنظمات التي ترغب في تطبيق مفهوم التحسين المستمر تحسين علاقاتها بشكل متواصل ومستمر مع جميع بيئات العمل، وهذا الجانب جزء مهم من استراتيجيتها. وتشمل هذه العلاقات تحسين العلاقات مع العملاء والموردين والمنظمات النشطة الأخرى.

2-2-5 آليات تحسين العلاقة مع الزبون

خدمة العملاء هي ركيزة لتنمية العلاقات معهم سواء قبل عملية الشراء أو اثنائه أو بعده، حيث تعتبر عاملاً مهماً في اكتساب رضاه وولائه وتقوية العلاقة معه. وللوصول لهذه الغاية لا بد على المؤسسة تنتهج سياسة ردة فعل سريعة لتحقيق حاجة ورغبة الزبون. خصوصاً إذا تعلّق الأمر بالشكوى المقدّمة من طرفه و تقديم له يد المساعدة عند الحاجة، حيث لا يُقصد دائماً تقديم الخدمة الاستثنائية في ظل الظروف العادية، ولكنها تظهر في الظروف الصعبة. على سبيل المثال تُعدّ الشركة الخاصة بتصنيع الآلات (كاتربيلر) عملاءها أنه في غضون (48) ساعة يتمّ تسليم قطع الغيار، إذا لم يكن من الممكن القيام بذلك، فإنّها ستمنحهم ذلك مجاناً. (عمر، 2001).

بما أنّ العملاء هم رأس المال ومصدر بقاء المنظمة، فقد سعت العديد من المنظمات الناجحة إلى تطوير بعض المبادئ التوجيهية لتوجيه تحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء على النحو التالي:

- فتح الأبواب للمنظمات التي تدعو العملاء لزيارة المنظمة وزيارة الأحداث التنظيمية والاستماع إلى آرائهم وطلباتهم واقتراحاتهم وشكاواهم.

- إدارة وتسيير العلاقات مع العملاء عن طريق إرسال بطاقات التهنئة في المناسبات الرسمية والدينية وتقديم الهدايا للعملاء المخلصين للمنظمة في المناسبات.
- الرد على الاستفسارات الخاصة بالعملاء في أسرع وقت ممكن.
- التواصل الدائم مع العملاء عبر البريد الإلكتروني أو الهاتف لمعرفة ما يريدون وما يتوقعونه من المنظمة في التحسين والابتكار للمنتجات أو الخدمات الجديدة.
- إشراك العملاء في تطوير وتحسين جودة المنتج من خلال أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.
- متابعة الشكاوى المقدمة من العملاء ومتابعة العملاء الذين قاموا بشراء المنتج من قبل ولم يكرروا الشراء لمعرفة السبب وراء ذلك.
- في هذا الصدد نود أن نبرز جانبين مهمين في إطار تحسين العلاقات مع العملاء، وهما (حسين، 2011).
- تعزيز عمل قسم العلاقات العامة والتسويق بشكل كامل وتدريب الموظفين بشكل مستمر على كيفية التعامل مع العديد من الأنواع والشخصيات المختلفة للعملاء، وخاصة موظفي المبيعات، حيث أنهم على اتصال مباشر مع العملاء ويعملون على إقناع.
- يتطلب من الأفراد العاملين في مجال التسويق وخاصة موظفي الإعلانات التركيز على قضايا الجودة والتمايز عن المنافسين الآخرين في عملية التواصل مع العملاء.
- آليات تحسين العلاقة مع الموردين.**
- تفعيل عملية التحسين المستمر هو نظام علاقة متكامل ينبع في الواقع من العلاقات الجيدة مع الموردين والمنظمات الناجحة في هذا المجال تعمل تحت شعار الموردين شركاء على المدى الطويل، وهو ضروري ولا غنى عنه في عملية التحسين المستمر في المؤسسة.
- ونذكر بعض الطرق والأساليب المستخدمة لتحسين العلاقات مع الموردين (عمر، 2001).
- الاستمرار في تزويد المورد بنتائج قياس رضا العملاء ونسبة الشكاوى بحيث يسعى المورد لتزويد المؤسسة بالمواد اللازمة (حسب الخصائص المطلوبة وضمن المواعيد المحددة) للمساعدة في تحقيق رضا العملاء.
- إشراك الموردين في تصميم عملية الإنتاج والفهم الكامل لمتطلبات واحتياجات عملية الإنتاج، والسعي لتزويدهم بالموصفات المطلوبة في المواعيد النهائية المنصوص عليها.
- تقديم أي مساعدة للمورد لتنمية جودة عمله والتشراك معه في حل الصعوبات التي تعترضه لأنه شريك لا غنى عنه.
- دعوة بعض الموردين للمشاركة في تنظيم اجتماع تصميم عملية الإنتاج أو إعادة

التصميم لفهم ما إذا كانت قدرة المورد على تلبية نظام الإنتاج الجديد أو المُطوّر. ما يجب ملاحظته هنا هو أنّ كلى الطرفين بحاجة إلى فهم طبيعة علاقتهما على أساس علاقة الفوز وأنّ لا مكان لخاسر بينهما، ومن هذا المنطق يجب على إدارة المنظمة اختيار مورد يتمتع بسمعة طيبة في السوق، والذي يمكن المنظمات من أن تستمر في تقديم منتجات فائقة الجودة وتقديم فوائد أكبر.

آليات تحسين العلاقات مع المنظمات الأخرى

هي باقي المنظمات التي تنشط في البيئة التي توجد فيها المنظمة، مثل المنظمات الحكومية، والمجموعات المحليّة، والمؤسسات الماليّة، الجمعيات اللاّحكومية (منظمات حماية المستهلك وحماية البيئة) وغيرها.

إنّ تعزيز العلاقات مع تلك المنظمات يُعدّ من الامور المهمّة والحساسة في وقتنا الرّاهن لأنّها تقع في مجال التحسين المستمر وكذلك لوجود تأثير لها على نشاط وإستراتيجيّة وهدف المنظمة.(عمر، 2001).

برامج وجهود التحسين المستمر لذلك تسعى كل منظمة إلى كسب ثقة وموافقة هذه الأطراف والمنظمة لأنّه بالخصوص تلك التي لها علاقة بمشروع التحسين المستمر لذلك تنمية هاته العلاقات بمقدورها المساهمة في تكوين منظومة متناسقة تساهم في وضع قاعدة ملائمة لتنشيط مخططات التحسين المستمر. لهذا تريد كل المنظمات لكسب الثقة والتأييد من طرف جميع هاته الأطراف والمؤسسات في آن واحد لأنّ المؤسسة تنشط ضمن بيئة تتميز بأنّ كل طرف لا يستغني عن الآخر، لذلك تسعى إدارة المنظمة النّاجحة جاهدة لإيجاد توازن بين الأهداف والغايات الخاصّة بها من جهة وبين ما تسعى إليه هاته الأطراف من أهداف وغايات من جهة أخرى وهذا كلّه في ظل الاختلاف القائم والصّراع بين الأهداف، فإنّ هذا ما يجعل المنظمة فريدة من نوعها من جميع النّواحي لذلك فإنّ مجالات التحسين المستمر مترابطة على المستويين الداخلي والخارجي ولا يمكن أن يحقّق النّجاح لأي منظمة إذا تدهورت علاقتها مع أحد هذه الاطراف.

المبحث الثاني: إدارة عملية التحسين المستمر

تعمل معظم أساليب الإدارة الحديثة مع نظام متكامل للموارد والبيانات والبيئات والقوانين التنظيمية التي تتنوع من مؤسسة لأخرى، وبالتالي فإنّ طريقة عرض عملية التحسين المستمر هي توليفة من مجموعة من الأساليب والمتطلّبات الأساسية والمراحل العلميّة التي لا بدّ على المؤسسة مراعاتها، هذه الأساليب والمتطلّبات الأساسيّة وإدارة منظمات المرحلة العلميّة قبل وأثناء وبعد كل عمليّة تطبيق لجهود التحسين المستمر في مجالات عمل المنظمة.

المطلب الأول: مناهج التحسين المستمر

يشير المنهج إلى الجانب الإجرائي أو الخطوات أو المراحل الإجرائية التي يركز عليها كل تحسين. يجد متابعو أدبيات الموضوع أنّ العديد من الأساليب والطرق لها اسم خاص وخطوات متسلسلة تختلف بطريقة ما عن غيرها، ولكن الأكثر شيوعًا والأكثر استخدامًا هي: (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

1- منهج كايزن

يتطلب فهم جميع الجوانب الفلسفية والمبدئية لهذا النهج معالجة وتحديد بعض جوانبها، مثل أنظمة الإنتاج في الوقت المناسب (JIT) والتي تعدّ أحد الركائز الرئيسية في أدبيات إدارة الإنتاج والعمليات، بالإضافة إلى معالجة أساليب العمل وحلقات الجودة التي تتيح التمكين الوظيفي للعامل.

- من بين الأساليب الإجرائية المستخدمة لتحسين الجودة، هناك نظام يسمّى نظام كايزن، وقد تمّت مناقشته من قبل، لكننا سنضيف بعض المفاهيم الأخرى التي تعتبر حاسمة لفهم هذا النظام.
- كايزن هي كلمة يابانية تعتمد على مفهوم التحسين المستمر حيث تمّ اختراعها من قبل الباحث الياباني (ماساكي إيماي) صاحب معهد كايزن بالعاصمة اليابانية (طوكيو)، ولخصت على النحو التالي في جميع المجالات وفي أي وقت للتحسين المستمر.
- الإمام بمجموعة المفاهيم المشتقة من عمق الثقافة اليابانية.

1-1 الخطوات الخمس لكايزن

لتطبيق طريقة كايزن يتم استخدام خطة من خمس خطوات يُمكن تلخيصها كالتالي:
(2) مازن على الموقع الإلكتروني/ <http://www.doduljabear.org> ، نُشر في 2015 .

1-1-1 الفرز: وهو تقييم الوضع السائد للتمييز بين الضروري وغير الضروري للتخلص من غير المستعمل وغير المهم ومحاولة البحث دومًا عن أسباب بروز الأشياء التي تعرقل العمل وتسمى باللغة اليابانية (Seiri).

1-1-2 ترتيب منهجي: أي تصنيف الأشياء وترتيبها حسب موقعها حتى لا يضيع الوقت في العثور عليها والحصول عليها دون إضاعة الوقت. هذا المفهوم يقابله المصطلح الياباني (Seition).

1-1-3 تنظيف مكان العمل: التركيز على فحص نظافة مكان العمل والتنظيف الدائم والشامل والمسمى (Seiso).

4-1-1 التقييم الشامل: يشير إلى الحفاظ على النظافة الشخصية والمظهر من قبل الموظفين في المنظمة عند أداء واجباتهم و تشير هاته الى الاهتمام الشديد على تنفيذ المفاهيم الثلاثة السابقة الذكر ويسمى باليابانية (seiketsu).

5-0-94 الإنضباط الذاتي: وهو تنمية حماس الموظفين للامتثال لتعليمات الرقابة والنظافة الشخصية والترتيب، وإقناع الناس ومعاملتهم بشكل جيد، واحترام نظام عمل المنظمة وقوانينها، أو التطوع و يعرف باسم (Shitsuke).

0-94- مبادئ منهج الكايزن

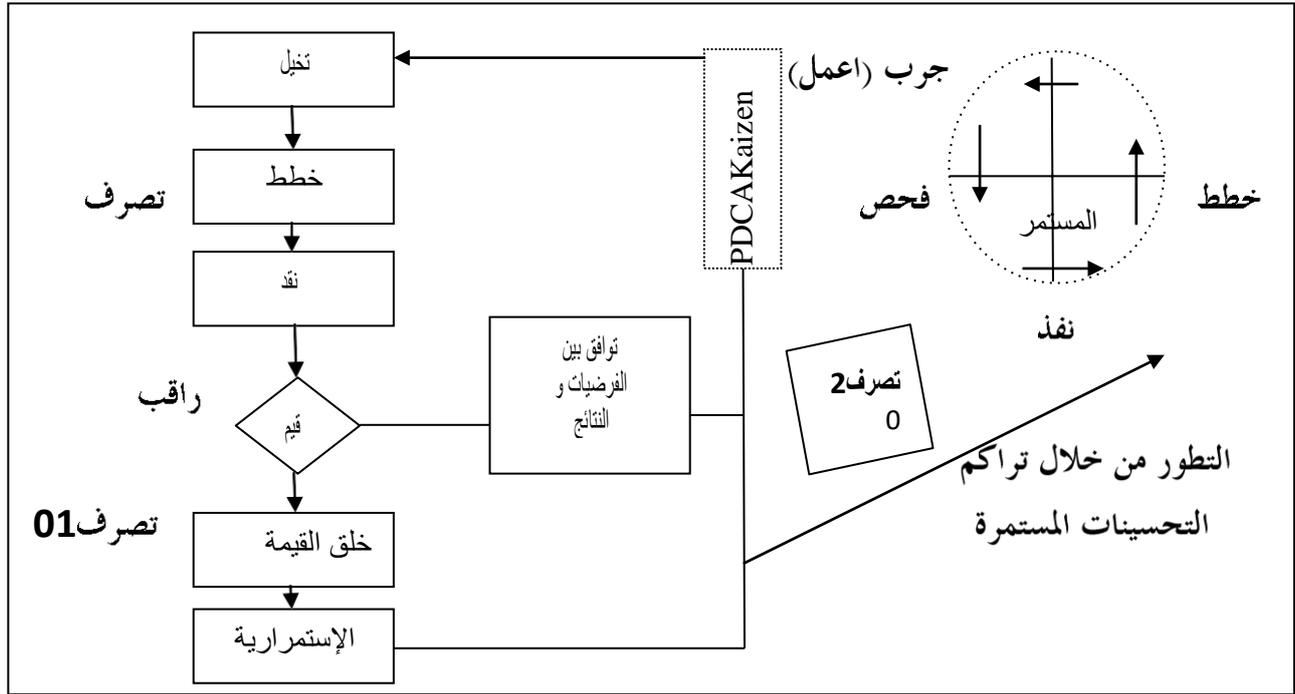
- تحسين النظام يعتمد على التحسين المستمر في (رعد عبدالله، عيسى، 2008).
- الذهاب للميدان كنقطة انطلاق أساسية لتحقيق أفضل جودة للمنتجات.
 - التحليل والتقنين ووضع المعايير هي الأساس للحفاظ على (أو استمرار) العمل الحالي وتحسينه بكل الطرق. يتم زيارة أماكن العمل للتحقق من صحة المعايير الحالية وجودها ومراجعتها وكذلك تدريب العمال على الامتثال لها.
 - ضرورة التقيد بثلاثة مبادئ للالتزام بالتحسين في التنفيذ: لا تسلم، لا تنفذ، لا تمرر، ومعناها:
 - لا تقوم بتسليم أي منتج تعرض للتلف لأن له تأثير على الجودة.
 - لا تنتج أي منتج تالف من عمالك.
 - لا تسلم أي منتج تالف لمن هو بعدك.
- تحديد المشكلة من خلال جمع البيانات الحقيقية وإجراء التحليل الإحصائي عليها. ترتبط التحسينات بشكل أساسي بالبيانات الكمية واستخدام أدوات الجودة المعروفة.
- إ طرح السؤال على نفسك وعلى الفريق (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات يؤدي إلى إيجاد جذر المشكلة أحسن من الإهتمام بما هو ظاهر من المشكلة.

3-1- منهج الكايزن في التحسين المستمر

إحدى طرق تحسين الجودة المستخدمة في نظام كايزن هي ما يسمى بدورة ديمينغ أو دورة (PDCA) الحقيقة هي أن والتر شيوارت اخترع وابتكر هذه الطريقة وأثناء عمله أحضر ديمينغ إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. وهكذا فإن نموذج (شيوارت) يعبر عن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها عملية التحسين التنظيمي المستمر، التي طورها Deming تسلط الضوء في الواقع على الاستراتيجيات المستخدمة لبناء المعرفة والقرارات الجديدة. (فتيحة، 2015).

وهذا هو موضوع الشكل رقم (14).

شكل (9) حلقة التحسين المستمر المطورة من قبل Deming



.Source CANTARELLI Valérie, 1989)

تتألف دورة التحسين المستمر من عدة مراحل متتالية معروفة بعملية التحسين المستمر كما هو موضح في الرسم البياني أعلاه أول هذه المراحل هي صورة ذهنية في عقل الموظف عن طريق الفكر والخيال بغرض إجراء تعديلات ثم بعد ذلك الإعداد لما نريد تحسين: مرحلة التخطيط ثم وضع خطة للتحسين ومن ثم القيام بذلك وتنفيذها، كما أنه من الضروري التحقق والمراقبة لأغراض التقييم أي التحقق من أن العملية قد أدت إلى توليد المعرفة إذا كانت النتيجة إيجابية فإن الخطوة التالية هي المحافظة عليها لبقائها مدة أطول، إذا كانت النتيجة هي عكس ذلك فهذا يدل أن الفرضية تدل على تعارض بين الافتراضات والنتائج. نتيجة لذلك تستمر عملية التحسين المستمر التي لا تنتهي.

ويتم تنفيذ هذه المنهجية على النحو التالي: مازن على الموقع/ <http://www.doduljabear.org/pdf>، تم تصفح الموقع بتاريخ 2015/02/11

- **خَطَط:** تتضمن المرحلة الأولى إيجاد وتحضير خطة التحسين والتي يتم إنجازها من خلال :
- البحث في العمليات الحالية وتحليل أو تقنين العمليات.
- جمع البيانات باستخدام أدوات وتقنيات الجودة لتحديد المشاكل وتحليل أسبابها.

- إعداد خطط التحسين ومقاييس التقييم لقياس النجاح.
- يتضمن التخطيط هنا طرقاً لاختيار الفرضيات والحلول المتوقعة لمعرفة احتمالية النتائج المتوقعة، وتقييد الحاجة إلى مشاريع التحسين (الوسائل والأولويات وأعضاء فريق التحسين) وتطوير خطط العمل والمؤشرات وأهداف الأداء.
- **القيام بالعمل DO:** بمعنى اختيار فرضية أو حل أي تطبيق مشروع تحسين، في هذه المرحلة يتم اختيار الخطة عن طريق اختبارها ضمن نطاق محدود.
- تنفيذ خطة التحسين في نطاق محدود.
- توثيق التغييرات وجمع البيانات بطريقة منهجية لتقييم نجاح عمليات التنفيذ على نطاق صغير.
- **الفحص Check:** من خلال فحص اتساق وعلاقة المتغيرات (السبب والنتيجة) في الافتراضات أو النظريات أو الحلول المختارة والنتائج التي تم الحصول عليها. لذلك يتم في هذه المرحلة التحقق من نجاح الخطة في تحقيق أهدافها ويتم ذلك عن طريق:
- تحليل وتقييم البيانات الخاصة بنتائج خطط التنفيذ.
- تحديد ما إذا كانت خطة التحسين ناجحة في تحقيق أهدافها وما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، ثم إعادة الاختبار للتحقق من نجاحها أو إلغائها.
- **التنفيذ (Act):** تمثل المرحلة الرابعة تنفيذ الخطط التي ثبت نجاحها في المرحلة الثالثة للتنفيذ على نطاق واسع ويتم تحقيق ذلك من خلال:
- يتم توثيق العمليات وتحليلها في شكل جديد بعد التحسينات الناجحة.
- إبلاغ المشاركين في عملية التحسين بنموذجها الجديد وعملية تحسين المعايير الجديدة وتدريب الموظفين المعنيين على تنفيذ عملية التحسين الجديدة.
- وتجدر الإشارة إلى أن العمل هو محور جميع عمليات التحسين المستمر، ويتم تطبيق هذه الدورة على جميع مستويات المنظمة وفي جميع أماكن العمل، حيث يتمثل جانبها الأساسي في تكرار الخطوات واستمراريتها، وقد استفادت بعض الشركات العالمية من دورة التحسين المستمر وسوف تطبقه على مستوى إجراء تحسينات مختلفة على الصعيدين الاستراتيجي والتشغيلي، وإحدى هذه الشركات (Philips) (رعد عبد الله، عيسى، 2008).

2- منهج جوزيف جوران في التحسين المستمر

جوزيف جوران معروف في مجال الجودة بنهج الجودة الثلاثية، وهي فلسفة ونهج تفكيري متكامل يعتمد على تخطيط الجودة ومراقبة الجودة والتحسين حيث يتم تطوير خطة الجودة المتكاملة في المرحلة الأولى وبعد أن تتم عملية التنفيذ تبدأ المرحلة الثانية

أي مراقبة الجودة للمقارنة بالقياسات والمعايير الموضوعية والتي على أساسها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية (إن وجدت).

سلسلة الانحرافات ثم المرحلة الحاسمة أي مرحلة تحسين الجودة تتجسد طريقة برنامج التحسين المستمر التي اقترحها جوران في الخطوات العشر التالية (الطائي وآخرون، 2009).

تأكد من وجود وعي بالحاجة إلى تحسين الجودة ووجود فرص التحسين هذه.

- تحديد ومراجعة الأهداف لكل عملية للتحسين المستمر.
 - بناء المنظمة لتحقيق أهداف التحسين من خلال تشكيل لجان الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار المشاريع، وتعيين فرق العمل، ثم اختيار المديرين.
 - تقديم برامج تدريبية على المحتوى والتقنيات لتحسين العملية.
 - تنفيذ المشاريع الخاصة بحل مشاكل الجودة
 - مراقبة مراحل عملية التنفيذ من خلال كتابة تقارير سير العمل.
 - تقدير الجهود المتميزة للأفراد المجتهدين، أي التميز التشخيصي.
- يتم إعلام الموظفين بالنتائج المتوصل لها ومن ثم نشرها داخل المنظمة أو الإدارة المعنية بالتحسين.

- الاحتفاظ بالأرقام المحققة من خلال الاحتفاظ بسجلات لإثبات النجاحات المحققة. الاحتفاظ بنتائج التحسين الخاصة بالمصالح الرئيسية من النظام، أي ربط التحسين السنوي في النظام العادي وتشغيل المنظمة، والأهم من ذلك هو الحفاظ على الاستمرارية في التحسينات.

من أهم الأفكار في منهجية جوران لتحسين الجودة ما يسمى بمشروع الاستمرارية في المشاريع، وهنا يشير المشروع إلى أي نشاط خارج العمليات اليومية للمؤسسة، بمعنى أنه عمل إبداعي مرتبط بوقت معين. (نجم، 2008).

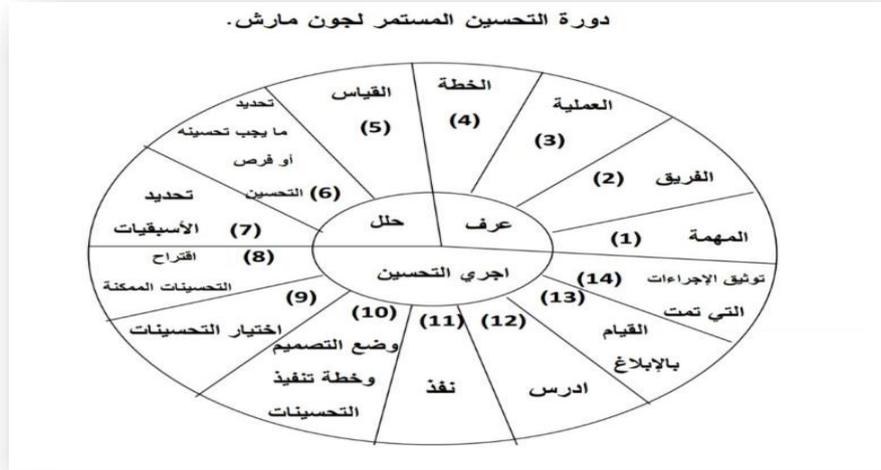
والمشروعات تأتي في العديد من الأشكال والأحجام لأن المشاريع لها أهداف متنوعة في مجال التحسين مثل تحسين عملية محددة لتقديم منتج أو خدمة جديدة أو تخطي مشكلة معينة، إذ يمكن تنفيذ المشروع بواسطة مجموعة صغيرة من الأشخاص أو فريق عمل. (رعد، عيسى، 2008).

إن منهجية جوران مستمدة ومستوحاة من القول بأن جميع التحسينات تتم مشروعاً تلو آخر وليس على خلاف هذا ووفقاً لـ (Hubchins 1992) تأخذ العملية النمط الإجرائي التالي (نجم، 2008).

- تعيين المسؤول عن المشروع والفريق المكلف بالمشروع.
- تحديد وترتيب أولويات القضايا من المشكلات أو فرص التحسين.

- تحدد المهام أو المشكلات التي ستتّم معالجتها لإحداث التّحسينات.
 - وصف المهام بدقّة ووضوح لا سيما فيما يتعلّق بتخصيص الأدوار والمسؤوليات.
 - القيام بالإجراءات اللاّزمة لحل المشكلات وتنفيذ عمليّات التّحسين.
- طور CAPPER Richard طريقة تسلسل المشاريع وقدم دورة ستيوارت و استعان بدورة ديمنج وستيوارت و أضحت العمليّة تحوي ما يلي :
- تعيين المكّف بالمشروع.
 - تعيين المسؤول عن المشروع.
 - تعيين الأطراف المشاركة في المشروع.
 - تعيين الإستشاري المكّف بالجودة.
- بدء فريق المشروع بمباشرة العمل من خلال اتّباع إحدى الطّرق الخمس :
- منهجيّة مجموعة القيّادة: عادة ما تلائم المشاريع الكبيرة أو المعقّدة التي تملك ضمن فريق عملها نخبة من المدراء في المؤسّسة لإكتشاف وتشخيص المشاريع التي تناقش قضايا ومسائل معيّنة.
 - منهجيّة التّخطيط: تستخدم في المشاريع لتخطيط وتنفيذ خدمات ومنتجات و عمليّات جديدة.
 - منهجيّة فريق تحسين الجودة: تُستخدم لتحسين العمليّة وجميع مجالات العمل الحاليّة، ثمّ تعمل الإدارات والأقسام المتعدّدة معًا لإكمال العمليّة المطلوب تحسينها.
 - منهجيّة حل المشكلات: يتّم استخدامها عند الضّرورة الملحة للكشف أو للبحث عن سبب مشكلة معيّنة ثم العمل على التخلص منها.
 - منهجية الشبكة: يتّم إستخدامها في حال كون المواقع أو الأجزاء المختلفة للمنظمة تضم مجموعة أنشطة تتشابه و تتطابق، فهي تضمّ الأشخاص ذوي الصّلة معًا لحل المشكلات الشائعة واعتماد أحسن الممارسات. سنحاول تقديم منهجيّة المشاريع المتتاليّة للتّحسين المستمر بالشكل التّالي :

شكل رقم (10) دورة التحسين المستمر لجون مارش



3-دورة جون مارش للتحسين المستمر : (Jones March)

قام جون مارش بتقديم نموذج التحسين المستمر في كتابه (مجموعة أدوات التحسين المستمر) في عام 1993. يمكن أن نرى بوضوح من الشكل (15) أن دورة التحسين المستمر لجون مارش تقوم على 3 مراحل رئيسية: (رعد، عيسى، 2008).

المرحلة الأولى: تعريف العملية: وهي تضم ما يلي:

- ضبط المهام الرئيسية التي لها علاقة بحيز ومجال التحسين.
- الفريق: تعيين الفريق الذي سيشرف على مشروع التحسين.
- العملية: تصف الخطوات التي تتبعها كل محطات التحسين.
- الخطة: وتعني تصميم خطة للتحسين بالإضافة الى مجموعة المقترحات المتوفرة.

المرحلة الثانية: عملية التحليل وتشمل ما يلي :

- القياس: حدّد المعايير التي يتمّ من خلالها قياس التحسين.
- المجالات: تحديد مجالات التحسين أو فرص التحسين.
- تحديد الأسبقيات: بمعنى ترتيب الأنشطة والمهام بحسب أولويتها.

المرحلة الثالثة: تحسين العملية وتشمل ما يلي :

- ضع مجموعة من التحسينات المتوفرة.
- تحديد التحسين الذي نحن بصدد القيام به.
- تحديد التصميم و الخطة الملائمة لتنفيذ التحسينات.
- المباشرة في عملية التنفيذ.
- متابعة و دراسة حال التنفيذ.

- الإبلاغ عن أيّ خلل في التنفيذ (يوسف و آخرون 2009).
- فرصة إدماجه في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة والبدء من التحليل الداخلي للمؤسسة و ضبط العمليات الرئيسية لبدء مشاريع التحسين.
- توجد (28) أداة جودة تعتمد عليها هاته الأخيرة في مراحلها المختلفة تتوزع وتحدد حسب مستلزمات كل مرحلة من المراحل الأربعة عشر: وتوجد بأنظمة برمجية مكتملة لتنفيذ كل من هذه الأدوات.
- تمّ تجميع النموذج بناءً على أكثر من 10 سنوات من التطبيق والممارسة الفعلية من قبل المنظمات الرائدة في مجال نشاطهم وليس على أساس نظري.
- في الشكل (16) أدناه، يوضّح منهج مقرر من طرف جون مارش من حيث التحسين المستمر.

4- نموذج الخطوات الستة للتحسين المستمر

- تمّ تقديم المشروع في إطار برنامج ضمان الجودة للتحسين المستمر الذي تموله الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ويستند إلى الخطوات الست التالية:
- دراسة المشكلات وإنتقاء الفرص (المشاريع) لأهداف للتحسين والتنمية.
- التعريف التشغيلي: وهو تلخيص المشاكل و ضمان التشخيص الجيد لها وتحديد الأطر الزمانية والمكانية لعملية للتحسين المستمر.
- عملية الضبط لمن من يحتاج إلى حل المشكلة: أي تعيين عناصر الفريق وتحديد الإجراءات التي يحتاجها عمل الفريق.
- عملية البحث والتقصي حول القضايا لمعرفة الأسباب الرئيسية الكامنة خلف تحسين العملية.
- بلورة كل الحلول والممارسات التي تناسب البيئة التنظيمية للمؤسسة لتحسين الجودة.
- إجراء عملية تحسين الجودة وتقييمها وتعزيزها في المستقبل وتدوين خطواتها بحيث تصبح مرجعا للتحسين.

المطلب الثاني: المتطلبات الأساسية لتطبيق عملية التحسين المستمر

- أظهر التطبيق العملي للعديد من المنظمات الرائدة ذات الخبرة الحقيقية والنّاجحة في تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة أنّه يجب وضع مجموعة من العناصر أو المتطلبات الأساسية من أجل نجاح جهود التحسين المستمر، ويمكن تحديد بعض هذه العناصر في المرحلة الأولية الأساسية الضرورية، لكن معظمها موصوف إنّه نشاط دوري مستمر يُمكن اعتباره سلوك روتيني تقريباً يمثل قيماً ثابتة مضمّنة في ثقافة الأفراد العاملين في المنظمة، وهي عناصر يُمكن إبرازها في: (فريد، 1996).

- 1- رسالة المنظمة والأهداف المراد تحقيقها محددة بدقة ووضوح في مخطط عملية التحسين المستمر.
- 2- القيادة المنفتحة: وهي القيادة التي تؤمن بالتغيير وتسعى جاهدة لإدارته على أساس علمي، تتطلب تيقن الإدارة العليا والمساهمين والموظفين بأهمية وضرورة عملية التحسين المستمر.
- 3- خلق الوعي داخل المنظمة بأهمية وهدف التحسين المستمر وكل ذلك ينبع من التركيز على العميل، حيث أنه لب كل أنشطة التحسين الخاصة بالمنظمة.
- 4- تحديد مجالات التغيير أو تحديد فرص ومجالات التحسين والحاجة إلى معلومات وافية عن كل مجال من مجالات التحسين.
- 5- إعطاء الأولوية لتنفيذ التحسينات وتطوير العمليات.
- 6- تشكيل فريق العمل وتحديد مسؤوليات كل فرد لتنفيذ عملية التحسين المستمر.
- 7- وضع خطة للتحسين تتضمن فلسفة جديدة للنشاطات والعمليات والمنتجات... إلخ.
- 8- توفير الإعانات المادية والمعنوية لجهود التحسين وتوفير برامج تدريب الموارد البشرية اللازمة، لأن عملية الإعداد والتنفيذ لكافة البرامج الخاصة بالتحسين المستمر تستلزم إشراك الموظفين بالمؤسسة وتشجيعهم وتحفيزهم، وهذا باهتمام الإدارة العليا بشكل أكبر بعملية تدريب الموظفين إذا أرادت السعي لتحسين الإنجاز وتقليل التكاليف ولمصاريف.
- 9- التوظيف وتطوير استعدادهم الدائم لتنفيذ عمليات التحسين وزيادة معرفتهم بأساليب التحسين، وتشكيل فرق العمل، وتحديد الاختصاصات بدقة.(عمر، 2001).
- 0- توفير بيئة عمل يكون التحسين المستمر فيها طريقة تفكير ونهج داخل المنظمة.
- 11- الإهتمام بخطة التحسين المستمر وفهم أسباب عملية التحسين.
- 12- كفاءة استخدام جميع موارد المنظمة من أجل التحسين المستمر للعملية.
- 13- دراسة النتائج الخاصة بتنفيذ عملية التحسين وجمع المعلومات لتحديد الاختلالات الحاصلة بين مستوى الجودة النهائي ومستوى الجودة المطلوب وتحديد مدى اعتماد خطة التحسين للاستمرار أو التعديل أو الإلغاء.
- 14- يجب أن يكون الهدف من مشروع التحسين المستمر هو تحقيق أداء متفوق ومميز.
- 15- الإهتمام أكثر بالأنشطة لتحقيق الأهداف وتحسين مستويات أداء الموظف.

16- حتمية وجود المعايير والمؤشرات لضرورة القياس وتقييم الأداء وإعداد التقارير ذات الصلة.

17- حتمية تكوين فرق متخصصة لتحسين الجودة "مجالس مراجعة مستمرة".

18- توسيع ثقافة التحسين المستمر لتضم المورددين.

ولابد من القول في هذا الصدد أنّ جميع المتطلبات تعمل كنظام تفاعلي متكامل من أجل تفعيل وإدارة عملية التحسين المستمر بشكل صحيح، ويجب أن يكون هناك نظام تغذية مرتدة فعال يعمل بشكل مستمر لتحديد الاختلالات في البرنامج والجهود الخاصة بعملية التحسين المستمر. وتعيين المخاطر المحتمل وقوعها والتي قد تقع أثناء أداء العملية كما يجب التأكيد على ضرورة السياق التنظيمي بالمؤسسة، حيث أنّ العديد من النجاحات على مستوى المنظمات الناجحة في السوق العالمية ترجع إلى أهمية التنظيم والمناخ الداخلي والذي يثق بثقافة الجودة ويرى التحسين كطريقة تفكير وأسلوب ونمط معيشي لكل موظفي المنظمة.

المطلب الثالث : الطريقة العلمية لتطبيق عمليات التحسين المستمر

لابد من التأكيد على أنّ مراحل تطبيق الطريقة العلمية لعملية التحسين المستمر هي بمثابة سيرة (وهي مجموعة مستمرة ومتتالية من المراحل) حيث ليس بالمقدور التقديم والتأخير في المراحل والحذف والزيادة. إضافة إلى هذا تعدّ هاته السيرة محصلة لعديد النجاحات المحققة من طرف المنظمات في مجال عملها. والذي يمكن سردها كالآتي: (أحمد، 2014).

المرحلة الأولى : التعرف على فرص ومجالات التحسين

هذه المرحلة مهمة للغاية والغرض منها هو تحديد الفرص وترتيبها حسب الأولوية استعداداً لتحديد مجالات التحسين. تتكوّن هذه المرحلة من قسمين:

- تحديد المشكلة

- بناء الفريق

تُحاول مرحلة تحديد المشكل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بطبيعة المشكلة وتكوينها والإجابة على هذا السؤال يُمكن من تقديم حلول للمشاكل التي لديها فرصاً أكبر للتحسين إضافة إلى ذلك احتمالية العلاج الفوري، والذي يُمكن تحديده من خلال العديد من المدخلات نذكر منها :

- تحليلات باريتو لعلامات التنبيه والتحذير الداخلية مثل العادم أو تكرار الإنتاج.

- نصائح واقتراحات من طرف المديرين التنفيذيين والمهنيين.

- الاقتراحات من قبل فرق العمل.

- معلومات الموظّفين حول الأداء.

- معلومات عن الزبائن وعن البيئة الخارجيّة.

- أبحاث ودراسات التسويق المتعلقة بالزّبائن.

- حلقات العصف الذهني.(Brainstorming)

- أمّا بالنسبة للقسم الثاني من تحديد الفرص فهو تشكيل الفريق وتعيين المهام وتحديد عناصر التحسين المرتبطة بالعمليات وتعيين قائد الفريق وتسطير الغرض من وراء تشكيل الفريق ويجب تحديد الوقت الذي من المفروض أن تظهر فيه الحلول.

المرحلة الثانية: تحديد النطاق

تحديد النطاق يعني ضبط الحيز الذي تتمّ من خلاله الدراسة والتي يمكن من خلالها البدء في مشاريع التحسين، ومن الممكن التركيز على العوامل التالية لضبط المشكلة بشكل صحيح :

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً ومركّزاً وفي المتناول.

- تحديد التأثير، تحديد الخطأ، متى يقع الخطأ؟ سبب حدوث الخطأ؟ من المتسبب في الخطأ؟

- الإهتمام بما هو واضح وبما هو غير واضح وما تتطلبه عملية التحسين من كميّة معارف لتنميتها و تعزيزها.

- الإهتمام وتسليط الضوء على مجال التأثير (المباشر وغير المباشر) للعميل.

المرحلة الثالثة: تحليل العمليات الحالية

الغرض من هذه المرحلة هو إدراك وفهم العملية الآنيّة وطبيعة عملها في الوقت الرّاهن، حيثُ تحدّد الأنشطة الحالية وتوضّح أدوات وطرق القياس الضّروريّة لإجراء التحليل اللازم للعملية، حيثُ تضبط عملية جمع المعلومات القيود والحدود الخاصة بالعملية وتأثيرها على العملاء والموردين والمُدخلات والعمليات تحديد الأثر والأسباب الجذريّة الكامنة خلف عملية التحسين والتّطوير القائمة على تحديد مستويات رضا العملاء، لذا فإنّ الخطوة الأولى للفريق هي تطوير مخطّط انسيابي يوضّح الخريطة

التشغيلية، يليه مباشرة تحديد مقياس الأداء لأن ما أمكن قياسه تحسن أدائه ويجب على فريق العمل أن يدرك أن طبيعة هذه المقاييس من شأنها ضبط كيفية تعيين مقاييس الأداء وجمع المعلومات المتوفرة بالإضافة الى أن فرق العمل تحدد بدقة احتياجات العملاء وتتبأتهم وجعلها نقطة ارتكاز لإحداث التغييرات وتطبيق الأفكار.

المرحلة الرابعة : وضع تصورات للعمليات المستقبلية

إن الغاية من هاته المرحلة هو صياغة الخطة المثلى لتحسين العملية، وقد يشمل تحسين الخطة المثلى والتوصية بها إحدى الطرق الثلاث التالية :

- تقديم اقتراحات جديدة للعمليات.

- ضم عديد العمليات معا.

- إدخال تعديلات على الأساليب الحالية للوظيفة بشكل يساعد على الاستجابة لتوقعات العملاء كمرحلة أولى.

المرحلة الخامسة: تنفيذ عملية التحسين

في حال تم الاتفاق على الحل الأمثل والشامل الذي يمكن تنفيذه. وتشمل هذه المراحل ما يلي :

- تحضير خطة التنفيذ.

- أخذ موافقة رسمية من الجهة المسؤولة.

- الشروع في تطبيق مجهودات التحسين الخاص بالعملية، ولا بد أن يتضمن تقرير تطبيق العملية التحسينية ما يلي :

ماذا ستفعل، كيف ستعمل؟ متى ستصبح سارية المفعول؟ من سيفعل ذلك؟ أين ستعمل؟

- تتيح الإجابات على كل الأسئلة عمل الإجراءات اللازمة للعملية، وتحديد الهيئة المسؤولة عن تحسين العملية. كما تمت دراسة السمات الظاهرة للشروع في عملية التحسين وأثرها على العناصر الأخرى داخل وخارج المؤسسة. (أحمد، 2014).

المرحلة السادسة : التحقق من التحسينات وإستطلاعها

الغرض من هذه المرحلة هو التحقق من عملية التحسين وتقييمها وجميع آثار عملية التحسين المستمر من خلال جمع المعلومات والتأكد من العملية، مع التركيز هنا على تدوين عملية التحسين، ومراقبة العمليات وتدوين أنظمة الجودة وكل العناصر ذات الصلة

إدارة البيئة، لأنّ الجوانب البيئية تتأثر بعملية التحسين المستمر لذلك يجب مراعاة معايير أداء نظام الإدارة البيئية.

المرحلة السابعة: التحسين المستمر

إن الغرض من هاته المرحلة الأخيرة هو تحقيق درجة معينة من التحسن في الأداء للعمليات، ويجب أن تتمتع عملية التحسين بخاصية الاستمرارية لذا فمعنى التحسين المستمر هو أننا نتقبل القيام بعمل بشكل مقبول بل نسعى جاهدين لتحسين العمل أو العملية ممّا يساعد على التميز وكسب ميزة تنافسية دائمة نتيجة لتوالي واستمرارية عمليات التحسين التي تشمل كل الجوانب والمجالات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة. (زين الدين، 1996).

ملاحظة:

تكمّن مشكلة الطريقة والأسلوب العلمي المتبع في التحسين المستمر في أنه لا يضبط بدقة ووضوح ما يستلزم القيام به خلال كل مرحلة من مراحل التحسين المستمر، حيث أنّ هاته العمليات تمت صياغتها تبعاً لفلسفة ومراحل إدارة التغيير في المؤسسة، والتذكير يعدّ التحسين المستمر أحد أشكال ومظاهر التغيير في المؤسسة (هنا نتحدث عن التغيير المطلوب والمثمر)، لذلك لا تزال هذه المراحل بمثابة فلسفة ورأي يجب أن تتكيف معها إدارة المنظمة مع بيئتها التنظيمية الداخلية والخارجية الملائمة.

المطلب الرابع: قياس أداء التحسين المستمر وموَقاته

ليس باستطاعة إدارة عملية التحسين المستمر من دون عملية القياس أنّ تحقق الاهداف المسطرة، الأمر الذي يدفع بالمنظمة لعدم فعل أي شيء و تبقى تتخبط في واقع الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تحقيق مراتب كبيرة من الأداء، والتي يمكن تفسيرها على النحو التالي :

1- قياس أداء عملية التحسين المستمر

قياس الأداء هو مشكلة معروفة ومطلوبة ومدروسة حتى من قبل نظريات الإدارة التقليدية، لكن الإضافة الموجودة في ضل فلسفة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وعمليات التحسين المستمر على وجه الخصوص هو معرفة المحتوى والدوافع لعملية القياس، أي ما الدافع للقياس؟ ماذا نقيس؟ أين نقيس؟ كيف يمكننا قياس ذلك؟.

- غالباً ما يتم اشتقاق مقاييس ودلالات الأداء التقليدية من البيانات المحاسبية المتعلقة بالتكلفة لأنها لا توفر حافزاً كبيراً لتطبيق عمليات التحسين المستمر، والأهم من ذلك أنها يمكن أن تعرقل هذه العمليات لأنها لا تعطي صورة دقيقة عن تطوير

الأداء. إنَّ قياس الأداء في المؤسسات الباحثة عن التميّز والنّجاح على المدى البعيد لا بد أن تنطلق من التّحسينات التي يرغب بها العملاء.(رعد عبد الله، عيسى،2008).

- على سبيل المثال لا يُمكن التّعبير عن تحسين الجودة عن طريق تقليل وقت إتمام العمليّة أو دقّة التّسليم في المقاييس التّقليديّة مثل الكفاءة المحتملة أو تكلفة الوظيفة المباشرة، وعلاوة على ذلك يطلّعون على مجريات حدثت في الفترة السّابقة وليس ما يمكن حدوثه لاحقاً، خاصّة في كون المنظّمات تعمل في بيئة تكون فيها الثّوابت متغيّرات. هذا هو السّبب في أنّ العديد من المقاييس الماليّة لا تزال تفشل في توفير رؤية حقيقيّة لأداء المؤسّسة وقدرتها على البقاء في بيئة التّعقيد والتّقلب موجود بصورة كبيرة.

- قياس عمليّة الأداء في ظل عمليّة التّحسين المستمر مشتق من أحمد يوسف،2014).

- للوصول للأهداف المسطّرة خاصّة توفير حاجيات ورغبات الرّبائن.
- الفهم الشّامل لعمليّة التّحسين المستمر والاستمرار في متابعة عمليّة تنفيذها.
- يُوقّر معايير ومقاييس من أجل إجراء المقارنة، بما في ذلك المقارنة المرجعيّة.
- لتكوين رؤية وفهم واضحين عن الموظّفين لمتابعة مستويات الاداء لديهم.(جورج، أرنولد، 1998).

- تشجيع جهود التّحسين المستمر بما يلي :

- تحديد الصّعوبات والعراقيل التي تواجه الجودة والعمل على ضبط الأولويات والضرّوريات لعمليّة التّحسين المستمر.

- يُعطي دلائل للتكاليف المرتبطة بالجودة الرديئة.

- يقدم مبررات للتركيز على الموارد ومجالات استعمالها في مشاريع التّحسين المستمر المختلفة.

- يوقّر دلائل حول معطيّات لفهم تأثير تطبيق عمليّة التّحسين المستمر على أداء المؤسّسة.

- تقدير فرص التّحسين المستمر المضبوطة للاستمرار في عمليّة التّحسينات اللّازمة لأنظمة الإدارة المختلفة (خاصّة نظام الإدارة الماليّة) ونظام إدارة الجودة الحالي.

الفصل الثالث.....التحسين المستمر

- تقديم دليل ومرجع موثوق على أنّ كل المجالات والأقسام داخل المؤسسة تشتغل تبعاً لمستلزمات عملية التحسين المستمر.

- الحصول على الآراء ووجهات النظر التي تتيح توفير صورة واضحة حول التحسين المستمر المطلوب من أجل الحصول على التعليقات لتوضيح فرص التحسين المستمر بشكل أفضل على المدى القريب.

- يحتاج تقييم الأداء إلى تصميمه وتطويره وصيانته من قبل الموظفين المهتمين بقياس العملية والمجالات التي يمكن قياسها مثل الفعالية والإنتاجية والجودة وفي كل مجال هناك العديد من التدابير من بينها :

أرقام المدخلات المباشرة والتكاليف المتعلقة بالجودة الأساسية والمعلومات الاقتصادية، آراء ووجهات نظر العملاء وشكاويهم، والبيانات المستخلصة من استبيانات العملاء أو الموظفين...إلخ.

عند تحديد ما يجب قياسه من الضروري تحديد ما دلائل وتلميحات عملية القياس، والتي يمكن أن تكون في شكل نسبة أو درجة أو مؤشر مالي أو تلميحات ودلائل ذات بُعد زمني، والمؤشرات المعتمدة من طرف الإدارات ذات الصلة. لا بد أن تتضمن شيئاً مهماً هما :

من أجل عكس صورة واضحة عن الأداء الحقيقي للعملية التي يتم قياسها، وبطريقة تتفق مع نسق العملاء، الموردون، بمعنى آخر، يجب أن تعكس درجة تلبية توقعات العميل، سواء كانت داخلية أو خارجية .

- التأكيد على عملية التنفيذ والمراقبة لعملية التحسين المستمر.

لذلك فإنّ المبتغى الأكبر من وراء مراجعة عملية التحسين المستمر يتم تحديده من خلال تقييم الأداء وإعداد تقرير توضح نتائج المراجعة والطرق والأدوات التي استخدمت أثناء العملية. (جورج، أرنولد، 1998).

-التأكد من عملية الانضباط: التي يتم من خلالها الوقوف على مدى التزام الإدارات أو الوحدات المسؤولة عن تنفيذ معايير الجودة والامتثال لها و احترام الضوابط المنصوص عليها في خطة عملية التحسين المستمر.

- التحقق من عملية الكفاءة والفعالية: ويتم ذلك عن طريق مراجعة الكفاءة بتقييم الأنظمة الإنتاجية وتحديد كفاءتها. ومراقبة ودراسة الفرص المتاحة لعمليات التحسين المستمر والتأكيد على أنّها تقدم القدر الكاف من الكفاءة المطلوبة واستثمارها والقيام

بعملية المتابعة الخاصة بالنتائج المحققة جرّاء تنفيذها ورفع التقارير إلى الإدارات العليا في الوقت اللازم.

-اختبار الكفاءة: عن طريق عملية التدقيق في الكفاءة ومراجعة وتقييم نظام الجودة المعمول به والحكم على ما إذا كان يتوافق مع المعايير الخاصة بالجودة.

-البحث والتحليل بخصوص الانحرافات: وتحديد أسبابها واقتراح الحلول وكيف تُطبّق في إطار خطة التحسين المستمر.

2-معوّقات تطبيق عملية التحسين المستمر

إدارة عملية التحسين المستمر ليست سهلة حيث يتم الخلط بين التحسين المستمر والعديد من جوانب المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، بالإضافة إلى الكثير من الأمور التنظيمية المتعلقة بتعيين قسم منفصل يتحمل مسؤولية التحسين المستمر، لذا توجد هناك مجموعة من العقبات والتحديات المحتملة لتنفيذ هذه البرامج والمتمثلة وهي كالتالي (ماهوني، كارل، 2000).

- عدم التحديث والتطبيق العملي والصحيح للأهداف المقصودة من عملية التحسين.
- عدم وجود تحديثات مناسبة وعملية لمواطن الاختلالات والاعتلالات والتي تتطلب التحسين المستمر.
- نقص المعلومات الكافية حول النشاطات والمجالات التي تتطلب التحسين المستمر.
- عملية التحسين المستمر تفتقر إلى خطة محددة ومنظمة ومحفزة.
- لا يوجد فرد في القسم أو الوظيفة لديه مسؤولية محدّدة وخاصة به لعملية التحسين المستمر.
- عدم اقتناع الإدارة والمساهمين بأهمية وقيمة جهود التحسين المستمر.
- لا يشارك الأفراد العاملون في القسم في عملية الإعداد والتنفيذ الخاصة بخطة التحسين المستمر.
- الفشل في تحديد وإدارة القيود واقتراح الحلول المتوقّرة للصعوبات والعراقيل التشغيلية.
- عدم تحديد الفرص المتاحة في مشاريع التحسين المستمر والاستفادة منها بالشكل الأمثل.

-بسبب نقص الدراسات والبحوث التسويقية المتعلقة بالجانب التسويقي، ما أدى الى ضعف في الاهتمام باحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم.

-هناك نقص في المعايير الموحدة لتقييم الأداء وضبط الكفاءة والفعالية.

-مقاومة التغيير والتي تعتبر العقبة الرئيسية أمام فشل برامج التحسين المستمر، قد تكون مقاومة عملية التغيير من الفرد أو الجماعة أو التنظيم، لهذا وجب على إدارة المنظمة السعي الدائم والمستمر لإيجاد حلول لإدارة عملية التغيير والإدراك أنّ عملية التحسين المستمر ظاهرة صحية تنظيمية ومجال من بين المجالات الإيجابية المتغيرة للحياة في المنظمة وتعدّ عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية للمنظمة، ممّا يعكس طبيعة نهج إدارتها ودرجة تطوّر الممارسات التي لها علاقة به.

ومع ذلك، فإنّ تجربة الشركات الناجحة العالمية مثل (تويوتا) في صناعة السيارات تظهر أنّ هذه العقبات يمكن أن تؤدي بعملية التحسين المستمر إلى الأمام إذا تمّ فهم أخطاء الماض والاستفادة منها، وتأتي الخبرة من تراكم المعرفة لتستخدم في عملية التحسين المستمر التي توفر أساساً متيناً لتبني الفلسفة الخاصة بالجودة الشاملة لجميع مجالات وأنشطة المؤسسة.

3-الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة بالكايزن :

يذكر العثماني (2013) أنّ إدارة كايزن تختلف عن الإدارة التقليدية في عدّة نواحٍ، من حيثُ :

1- ينحصر دور العامل في الإدارة التقليدية على التنفيذ، مما يضعه في روتين لا يتغيّر، بينما الإدارة في ضل الكايزن إنّه يُمكنُ الموظّف من تغيير إطار عمله وتوجد هناك مكافئة عند تقليله من وقت الهدر.

2- تحصل الإدارة التقليدية على أفكار للتطوير والتحسين من العمّال ثمّ تبحث في إمكانية تنفيذها أو عدم تنفيذها في حين أنّ إدارة الكايزن، تستقبل نتائج الأفكار، ثمّ تقوم بدفع المكافآت لمن ينجح.

3- يقتصرُ الإبداع في الإدارة التقليدية، سواء على مستوى سياسة الشركة أو على مستوى العمليات اليومية، على الإدارة العليا والموظّفون تحت Kaizen لديهم الكثير من القوّة الإبداعية في عملهم اليومي.

4- يُمكنُ اقتراح أفكار تطويرية للإدارة التقليدية في أي مجال من مجالات عمل الشركة ويكون الاقتراح محدوداً بينما يركّز الأشخاص تحت إدارة كايزن فقط على عملهم، ممّا يقلل من عوامل التشتيت.

كما يتضح ممّا سبق فإنّ استراتيجيّة التحسين تتضمّن عدّة مبادئ وأفكار منها :

- 1- مبدأ العمل في الوقت المناسب: مفهوم إنتاج أو نقل الوحدات المطلوبة فقط عندما نحتاجها في جميع العمليّات التصنيعيّة.
- 2- نظام كانبان هو نظام توريد للموارد المطلوبة لعمليّة التصنيع.
- 3- التوقّف لإصلاح المشكلة، والتوقّف عن العمل لمشاهدة المشكلة عن قرب، واكتشاف جذر المشكلة، ثمّ حلّها بطريقة تضمن تكرار الاخطاء مرّة أخرى، ويمكن فصل المشكلة عن الخط الإنتاجي وإعادتها إلى حالتها الأصليّة وذلك بالتركز عليها بشكل أكثر استقلالية.
- 4- مبدأ منع حدوث المشاكل عن طريق إيجاد نظام لايسمح بحدوث الأخطاء، كنظام ذكي يقوم بمراقبة الأخطاء.
- 5- مبدأ رؤية الأشياء مباشرة، وعدم الاكتفاء بقراءة التقارير أو الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين.
- 6- يشمل مبدأ عمق المسؤوليّة شعور الفرد بالانتهاك والجهود المبذولة لتصحيحه.

لتطبيق التحسين في الإدارة فوائد عديدة منها:

- 7- تمكين الموارد البشريّة واكتشاف الكفاءات الجديدة التي تساهم في التحسينات الملموسة في معنويات العمال وهذا ما يؤدي لتقليل الأخطاء وتقليل استخدام التكلفة والوقت والمكان وزيادة الكفاءة على جميع المستويات.

خلاصة الفصل :

الامر الذي يمكننا استخلاصه من البحث هو أنه إذا أرادت منظمة ما البقاء والاستمرار في سوق شديدة المنافسة، فيجب أن تتمتع بالقدرة على التنافس مع قريناتها في سياق التطور السريع والمستمر للبيئة. والجودة هي مفتاح جذب العملاء والمستهلكين وأهم وسيلة للتنمية. لذلك أصبحت القدرة التنافسية للمنشآت مسعى للعديد من المؤسسات، من خلال تبني ما يسمى بالتحسين المستمر واعتماد الخصائص التقنية العالمية للجودة في المنتجات التي تقدمها، حتى يتمكنوا من تسجيل دخول السوق العالمية، باتباع ما يسمى بمعايير ISO الدولية، والتي تُظهر أهمية الجودة الشاملة ومعايير ISO في القدرة التنافسية للمؤسسات. وربما يُعزّزُ بحثنا الميداني في مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. فرضيات وأسئلة بحثنا من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها هذه المؤسسة، من بين أهم النتائج:

- زيادة إنتاج أنواع مختلفة من النسيج.
- زيادة حصّة المركّب في السوق المحلي.
- فتح المجال أمام منتجات المركّب لدخول السوق العالمي عن طريق زيادة الصادرات: لأنّ المركّب قادرة على البيع والتصدير ويتمّ بيع عدد كبير من منتجاتها في السوق العالمية لأنّها تتوافق مع معايير الجودة العالمية.
- تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية خاصّة في السوق الوطنية، ويرجع ذلك أساساً إلى الجودة في منتجاتها، بالإضافة إلى كونها مميزة في السوق.

الفصل الرَّابِع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل:

سعت العلوم الاجتماعية إلى فهم العلاقة القائمة بين مختلف ظواهرها بغض النظر عن الجدل القائم حول علاقة العلوم الاجتماعية والإنسانية بالمنهج العلمي، فقد سعى علم النفس منذ نشأته إلى فهم السلوك الإنساني مستخدماً ما يتناسب نسبياً وطبيعة موضوع الدراسة، وأدى تراكم جهود الباحثين إلى ظهور مدارس منهجية تستند في بناء إطارها إلى أبعاد ابستمولوجيا ترتبط السياقات العامة لظهور علم النفس وخضوعه لخصوصيات اجتماعية فرضتها الانتماءات الفكرية والإيديولوجية للمؤسسين.

وانطلاقاً من الخلفية النظرية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذه الدراسة سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث العلمي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من عينة الدراسة التي نقوم بدراستها، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع بغية تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا للوصول إلى تبيان العلاقة بين متغيري الدراسة وهي: دور إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) وعملية التحسين المستمر في المنظمة (المتغير التابع)، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من:

أولاً: فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:

إن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على عملية التحسين المستمر في المنظمة. لاشك أن التدريب عملية لازمة وهامة لنجاح عملية التحسين المستمر وتشمل هذه العملية: * تحديد احتياجات الأفراد التدريبية: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فلكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعتها، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وأن التركيز على الاحتياجات التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلبي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج إيجابية. * مستوى الجماعات: هنا تتعلق الحاجات بفئات مهنية معينة، وبأقسام محددة في المنظمة.

* مستوى المؤسسة: إن الأفراد والجماعات يعملون في منظمة قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات

الجماعات وتُصمَّم برامج تكوينية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات المنظمة ككل من جهة أخرى.

-الفرضية الثانية:

إنّ الأمن والسّلامة المهنيّة تؤثّر بشكل إيجابي على عمليّة التّحسين المستمر في المنظّمة.

ممّا لاشكّ فيه أنّ توفّر الامن والسّلامة المهنيّة يساعد على زيادة التّركيز والثّقة في العمل، فالعامل النّاجح لا بدّ أن يكون يتمتّع بجو تنظيمي آمن يحافظ على صحّته ويقلّل من إصاباته

وإلا أصاب العامل نوعاً من المحاولة والخظ والتّردد والمجهود الذي يعتمد على العشوائيّة والإرتجال وهوّما سيؤدّي لضياع الوقت والجهد والمال وزيادة النّفقات الموجهة للعلاج، وهوّ ما سينعكس سلّبا على عمليّة التّحسين.

-الفرضية الثالثة:

إنّ التّمكين يؤثّر بشكل إيجابي على عمليّة التّحسين المستمر في المنظّمة. فالتّمكين للموارد البشريّة يشمل تمتّع العامل بنوع من الحرّيّة والسّلطة والمشاركة في رسم الأهداف واتخاذ القرارات إضافة الى توفير الوسائل الماديّة والبشريّة والمعنويّة التي تساعد في نجاحه، والتي لا يمكن لأيّ عمليّات حسين في المنظّمة أن تنجح من دونها وتتمثّل في اختيار الحرّيّة والمشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تسطير الأهداف التّنظيمية.

-الفرضية الرّابعة:

إنّ القيّادة تؤثّر بشكل إيجابي على عمليّة التّحسين المستمر في المنظّمة.

وذلك من خلال:

الاجتماعات التّنسيقية الدورية بين العمال تحسّن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

- قدرة الإدارة على الملاحظة الدّقيقة في كل اختصاص.
- تشجيع الإدارة للعمل الجماعي لإكساب العمال المزيد من الخبرة.
- إختيار المنظّمة لمواردها البشريّة وفق خطط استراتيجيّة مدروسة.
- وضع إدارة الموارد البشريّة لقوانين وتعليمات لتقليل احتمالات الصّراع في العمل.
- عمل إدارة الموارد البشريّة على إحداث التّوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- قيام الإدارة بتحديد مدى قدرة الموظّف الجديد على تقديم الإضافة في منصبه قبل تعيينه
- وضع إدارة الموارد البشريّة لمقاييس محدّدة لتوظيف ذوي المهارة العالية.

- الفرضية الخامسة:

- إنّ التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على عمليّة التحسين المستمر في المنظمة.
و ذلك من خلال:
- التحفيزات الماديّة والمعنويّة للعمّال والتي من شأنها تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمنظمة والمساهمة بشكل فعّال في عمليّة التحسين المستمر وذلك من خلال.
1. تمكّن الحوافز من رفع كفاءة أداء العامل.
 2. يُمكن للحوافز أن تزيد جزئياً من حدّة التنافس أفراد جماعة العمل.
 3. تعتمد عمليّة تصميم نظام الحوافز في المؤسسة على أسس علميّة.
 4. تشرك الإدارة العاملين في تحسين كل جوانب العمل.

0-94 المرحلة الأولى : الدراسة الاستطلاعية

أين تمّت الزيارة الاستطلاعية لمركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة، حيثُ مثلت المرحلة الأولى من دراستنا الميدانيّة والتي غايتها التّعرف على الواقع الميداني. بحيث يتسنى لنا من خلال هذه الخطوة التّعرف عن قرب عن مختلف مصالحها خاصّة مصلحة إدارة الموارد البشرية.

كما قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المسؤولين فيها ومعرفة مسؤولياتهم بها، وقمنا بطرح عدّة أسئلة. تتعلّق بعمليّة التحسين المستمر داخل هذه المركّب وتمّت في شهر أكتوبر 2022.

- مقابلة المدير التقني لمركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. السيد مزيان بنّاني بتاريخ 09-10-2022.

- التّواصل مع مدير مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. عبر Email المركّب.
- مقابلة المدير التقني للمركّب: السيد بنّاني مزيان أربع (04) مرّات.

1-2 المرحلة الثانية:

واستغرقت 07 أيام قمنا فيها بزيارة المركّب ميدان الدّراسة وهو (مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة) و اجراء بعض المقابلات ثمّ تطبيق الاستمارة التجريبيّة على 40 موظّفًا موزّعة على مصالح المركّب محل الدّراسة، ومن خلال المعلومات الهامّة التي استقينها من الميدان، والتّدخلات الهامّة لبعض الموظفين استطعنا تعديل الاستمارة لتخرج في شكلها النهائي.

1-3 المرحلة الثالثة:

وقد استغرق تطبيق وتوزيع الاستمارة 05 اشهر من شهر نوفمبر 2022 الى غاية شهر مارس 2023 للحصول على المعلومات المطلوبة.

جدول رقم (03) مجتمع الدراسة لمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

العدد	الفئات المهنية	المؤسسة
34	الإطارات	مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة
77	عمال التحكم	
208	عمال التنفيذ	
319	المجموع	

ثانياً: مجالات الدراسة:

1- المجال البشري : حسب موضوع البحث واشكاليته، فإنّ المجال البشري يشمل المجتمع المعني بالدراسة لتسهيل التعامل مع الموضوع وفهمه بدقة تامّة، ويعتبر مؤشراً كذلك لنوعية المعالجة وطبيعة المفردات المعنوية بالتجاوب مع معطيات البحث، وفيما يرتبط بموضوع دراستنا فهي تخصّ جميع الموارد البشرية العاملة بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة ويضمّ المركب مجموعة من الفئات العمالية تتمثل في:

فئة الإطارات وعددها 34 إطاراً.

فئة عمال التحكم وعددها 77 عامل تحكم.

فئة عمال التنفيذ وعددها 208 عامل تنفيذ.

ارتأينا أن تكون نتائجنا اقرب إلى الدقة من خلال اعتمادنا عيّنة عشوائية موزعة على النحو التالي:

فئة الإطارات وعددها 34 إطاراً.

فئة عمال التحكم وعددها 77 عامل تحكم.

وما يبرر إختيار الباحث لعينة الدراسة هوّ دور المستوى التعليمي للفئة في فهم أسئلة الإستبيان وهوّ ما يتيح فهم أسئلة الإستبيان والإجابة عنه.

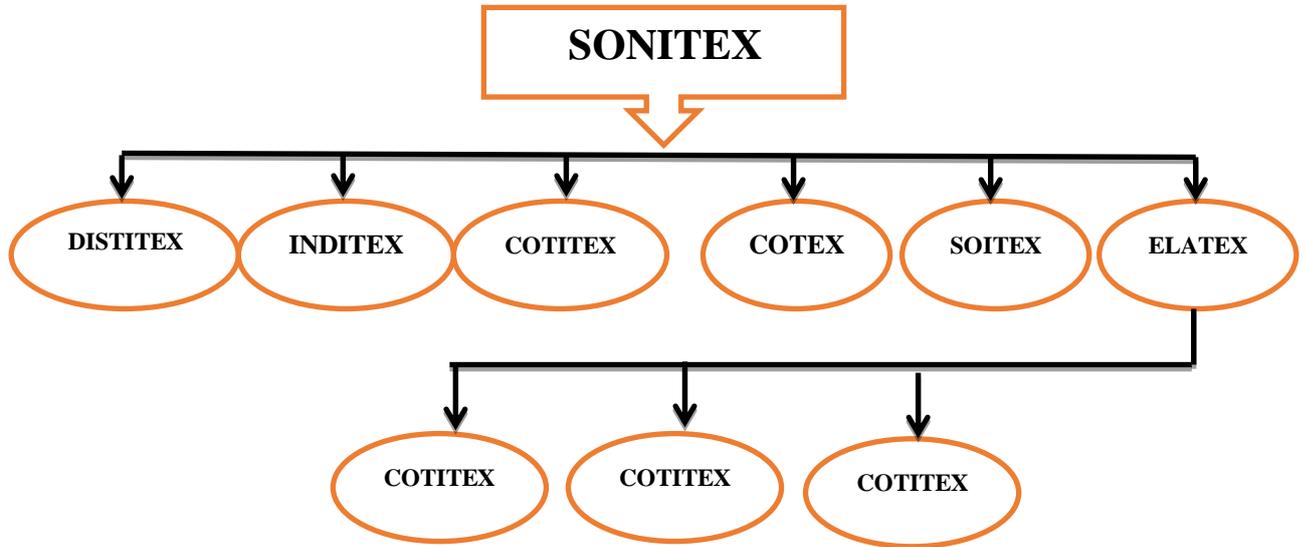
2-المجال المكاني:

1-2 تقديم مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB.

نشأة وتعريف مؤسسة TIFIB.

أ- نشأة المؤسسة الأم (SONITEX): ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية (SONITEX) بعد التبعية شبه التامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، كان إنشاؤها عبارة عن محاولة التخلي عن التبعية الخارجية والسعي نحو الإستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/2018 الصادر بتاريخ 1966/07/22 وتطورت هذه الشركة، وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية، مجهزة بالآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها: القطن، الصوف، الفيسكوز.... إلخ . وبعد سنوات انفصلت المركاتب عن المؤسسة الأم بالكامل، وأصبح مجال النسيج قائماً على المركاتب، أو المديريات المفصلة كالتالي :

شكل رقم(11) هيكل المديريات المؤسسة



المصدر: مديرية الموارد البشرية للمؤسسة موضوع الدراسة.

تسمية مديريات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية:

-المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTITEX.

-المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX.

-المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX.

-المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX.
-المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX.
-المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX.
يُعتبر مركب النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة وهذا لإحتلالها مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقي منظم تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 افريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71,9 مليار سنتيم وقد مرت عملية إنجازه بعدة مراحل يُمكن حصرها كما يلي:

- **أفريل 1976** : تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI
 - **ديسمبر 1976** : إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX
 - **ديسمبر 1977** : إنطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.
 - **ديسمبر 1978** : بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.
 - **ديسمبر 1980** : وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منظم.
 - **11 أفريل 1982** : الإنطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية.
- وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:
- شركة FAMATEX الألمانية متكفلة بتمويل الخيوط.
 - شركة مازورتو MAZORTO الإيطالية متكفلة بالتكوين التقني لعمال تركيب الآلات.

وقد انفصل مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر إجتماع الجمعية العامة الإستثنائية للمؤسسة يوم **25 مارس 1998** وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى **TEXALG** الجزائرية للمنسوجات في سنة **2012**.

ب- التعريف بالمؤسسة الصناعية للنسيج والتجهيز بسكرة:

مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة يحدّها شرقاً مؤسسة العموري للأجر، وغرباً مؤسسة الكوابل، وشمالاً مؤسسة نفضال، وجنوباً مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيط من (بولستار، صوف أو بوستار فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة، وقد دامت مدة إنجازها 3 سنوات و 4 أشهر بتكلفة 71,9 مليار سنتيم، يقدر رأسمالها

يقدر 839000000.00 دج وتتربّع على مساحة قدرها 123364 م² أي ما يعادل 12.5 هكتار منها 6 هكتار مغطاة تشمل الإدارة العامّة و 18 ورشة الطّاقة الإنتاجيّة تقدّر ب 6ملايين متر/ للسنة وآلات المصنع تتكوّن وبصفة حصرية على تجهيزات ذات تكنولوجيايّة (بصفة خاصّة آلات النّسيج) التي تسمح بإضافة تقنية أخرى ذات أهميّة كبيرة، وقد تحصّلت المؤسسة على شهادة الجودة العالميّة (WOOL MARK) سنة 1986 من طرف اللّجنة الدوليّة للصّوف وعلامة (WOOL MARK) تعني أنّ هذا المصنع للصّوف يوفّر صوف حقيقي صافي طبقا لمعايير الجودة العالميّة، ويد عاملة مقدّرة ب 350 عاملا موزّعة على 15 ورشة و يتمّ ايجازها فيما يلي:

1. مخزن الخيط
 2. التّحضير
 3. النّسيج
 4. التّصليح
 5. مخزن قماش الخام
 6. التّجهيز الرّطب والجاف
 7. مخزن القماش النّهائي
 8. الملحقات التّقنيّة
 9. ورشة المراقبة ومخزن قطع الغيار
 10. التّكوين والابداع
 11. الإدارة
 12. المطعم
 13. عيادة العلاج
 14. تكرير الماء
 15. مولد الكهرباء والغاز
- ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجيّة مجاورة لبعضها البعض على شكل U وهي:
- (A1)، (B2)، (C3)، (D4)، (E5)، (F6)، (G7)

- (A1) ورشة مخزن الخيط : تتمّ فيها عمليّة تخزين لكل أنواع الخيط التي تدخل في العمليّة الإنتاجية.

- (B2) ورشة التّحضير: تتمّ فيها عمليّة تحضير الخيط الذي يدخل في عمليّة النّسيج (القماش).

- (C3) ورشة النّسيج: تتمّ فيها عمليّة نسيج القماش.

- (D4) ورشة التّصليح: تتمّ فيها عمليّة تعديل وتصليح كل الأخطاء الموجودة في القماش.

- (E5) مخزن القماش الخام: يتمّ فيه عمليّة التخزين الأولي التي تدخل في عمليّة الغسل.

- (F6) التّجهيز الرّطب والجاف: وتتمّ في هذه الورشة عمليّة الغسل وتجفيف كل أنواع القماش ومراقبة وتغليفه

- (G7) مخزن القماش النّهائي: تتمّ فيه عمليّة التخزين والتّوزيع للقماش.

- أهداف ونشاط المؤسسة الصناعيّة النّسيج والتّجهيز بسكرة.

أ - أهداف المؤسسة:

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح والذي يمكّنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصّمود أمام المؤسّسات الاقتصادية المنافسة .

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة

- تحقيق الإنتاج: يتم ذلك بالإستخدام الرّشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التّخطيط الجيّد والدّقيق للإنتاج، والتّوزيع بالإضافة إلى مراقبة عمليّة التّنفيذ هذه الخطط والبرامج.

- التّكامل الاقتصادي على مستوى الوطني (من ناحية اقتصاد الجزائري).

- تقليص الواردات من المواد الأوليّة، وتشجيع الصّادرات من الفائض في المنتوجات النهائيّة عن الحاجات المحليّة.

- الحد من الواردات خاصة السلع الكميّة.

- إنتاج سلع معتدلة الثّمّن.

- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.

- تحسين مستوى معيشة العمّال.

- إقامة أنماط استهلاكية معيّنة.

- توفير تأمينات ومرافق للعمّال (وحدات سكنية وترفيهية).

ب- وصف نشاط المؤسسة : يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر:

0- عملية الشراء : العمليّة تخصّ مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط، وكذلك قطع

الغيّار، ومواد كيميائيّة مع تحديد الكميّة والنوعيّة، تتعامل (شراء) المؤسسة مع

أطراف داخلية مثل بريكة ... ودول أخرى خارجيّة كالمغرب، تركيا، الهند.

2- عمليّة الإنتاج : وهناك عدّة مصالح تتمثل في ما يلي: (مصلحة الإنتاج)

- مصلحة تسيير المخزونات: (مخزون الخيط) حيث يتم وضع الخيط في المستودع

سواء من داخل أو خارج البلاد، وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس النوعية

المطلوبة، وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة

حيث يكون هوّ المسؤول عن معالجة هذا الخطأ.

- مصلحة التّحضير: حيث يتمّ وضع الخيط في السدّادة، وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.

- مصلحة النسيج: تقوم هذه المصلحة بنسج الخيط.

- مصلحة المراقبة: وهنا يتمّ مراقبة النسيج من حيث الكميّة، أو صنع، إذا كان به خطأ

يتمّ إعادته إلى مصلحة النسيج لتصلح الخطأ.

- مصلحة التّجهيز: هناك قسمين التّجهيز الجاف، والتّجهيز الرطب.

أ- قسم التّجهيز الجاف: حيث يتمّ غسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيماويّة حسب

نوعيّة القماش وتحفيفه.

ب- قسم التّجهيز الرّطب: وهنا يراقب القماش من أي خطأ سواء (الطلبية)، بقع أو ما

شابه ذلك، وتحفيفه ثمّ تغليفه بغلاف بلاستيكي، مع كتابة الكميّة ونوع القماش.

ج. عمليّة البيع: بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية سواء إلى :

Police Marine, Police, Scientifique Police, Gendarmerie Nationale

-الهيكل التنظيمي لمؤسسة TIFIB بسكرة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة التسيج والتجهيز بسكرة، والتي تعتبر وحدة مستقلة بذاتها وذلك بإحتوائها خمس مديريات، وكل مديرية تحتوي على خمس مصالح، وفروع ونقابة ولجنة المساهمة الخاصة بالعمال.

- المديرية العامة: ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها، داخلياً وخارجياً.

- سكرتاريا: تتسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية، وتنظيم العلاقات الخارجية، والمواعيد الخاصة بالمدير.

- الحماية والأمن: ويشرف عليها رئيس مصلحة، وتنقسم إلى أربعة أفواج أ. ب. ج. د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

- قسم الحسابات والتدقيق: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات، وتدقيق خاص بالمؤسسة.

- قسم الإبداع: ويشرف عليه نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات، وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.

- قسم المنازعات: تشرف عليه رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أ- مديرية الموارد البشرية: يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية، وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام، ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير وتكوين العمال، وهي مقسمة إلى مصلحتين.

1- مصلحة الموارد البشرية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير شؤون العمال وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية، وفرع الأجور.

2- مصلحة الوسائل العامة: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل، ونظافة المؤسسة داخلياً، ولها ثلاثة فروع وهي: فرع النظافة، فرع

الصيانة، فرع وسائل النقل.

ب - مديرية المحاسبة والمالية: ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل الحسابات للمؤسسة مع الإتصال الدائم بالمدير العام ويحتوي على: مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع، فرع المواد، فرع البنوك، فرع الشراء، فرع الممولين.

ج - مديرية التجارة والتمويل: يشرف عليها المكلف بالتمويل والتجارة وهو المسؤول على العلاقات التي تربط بين الإدارة ومصالحها وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح:

- 1- **مصلحة التجارة:** يشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التّام محليًا (مدني، عسكري، شبه عسكري) وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي فرع البيع، فرع تسيير المخزونات وفرع الفوترة.
- 2- **مصلحة تسيير المخزونات:** يشرف عليها رئيس مصلحة مكّلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة مثل: المواد الأولية، قطع الغيار... وتنقسم إلى ثلاث فروع وهي: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيماوية.
- 3- **مصلحة الشراء:** ويشرف عليها مدير مكّلف بكل مشتريات المؤسسة و احتياجاتها
د - مديرية الصيانة: ويشرف عليها مدير مكّلف بالصيانة، وتنقسم إلى خمس مصالح.
 - 1- **مصلحة الصيانة العامة:** يشرف عليها رئيس مصلحة مكّلف بصيانة الآلات الإنتاجية، والآلات غير الإنتاجية.
 - 2- **مصلحة الكهرباء:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكّلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات، والكهرباء العامة.
 - 3- **مصلحة الملحقات:** يشرف عليها رئيس مصلحة مكّلف بتسيير كل فروعها.
 - 4- **مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكّلف بتصليح كل أعطاب الآلات الصناعية الخاصة بعملية الإنتاج.
 - 5- **مصلحة الدراسات:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكّلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلة في عملية الإنتاج.
- هـ - **مديرية الإستغلال:** ويشرف عليها مدير مكّلف بالإستغلال وتنقسم إلى أربع أقسام وهي كالآتي:
 - 1- **قسم النسيج:** ويشرف عليه نائب مدير مكّلف بالنسيج وتنقسم إلى مصلحتين مصلحة النسيج، ومصلحة التّحضير.
 - 2- **قسم التّجهيز:** ويشرف عليه نائب مدير مكّلف بالتّجهيز، وتنقسم إلى ثلاث مصالح مصلحة التّجهيز الرطب، مصلحة التّجهيز الجاف، مصلحة التّصليح.
 - 3- **قسم التقني:** ويشرف عليه نائب مكّلف بالشؤون التقنية، وتوجد بها مصلحة البرمجة.
 - 4- **قسم النوعية والمخبر:** ويشرف عليه نائب مدير مكّلف بمراقبة النوعية والتّحليل المخبرية.

ثالثاً: منهج الدراسة

على ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. يعرف حمد (2002) المنهج الوصفي بأنه >> المنهج المتبع لدراسة وايضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الأحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة.

ويعدّ المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهر واستخلاص سماته ويأتي على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهي:

تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلّق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية للدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها.

- المرحلة الثانية: فهي مرحلة التشخيص والوصف، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها (محمد ، 2003).

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنّ هذا البحث ينطلق يهدف لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية داخل مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. وما هي أهدافها ومعيقاتها، والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية للمساهمة في عملية التحسين المستمر في مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة.

1-5 العينة وكيفية اختيارها

في الوقت الذي يصعب على الباحث أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبّق على جميع أفراد المجتمع الأصلي لا بدّ أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة (يحي مصطفى عليان، عثمان محمد نيم، 2000).

وتعرّف العينة بأنّها ذلك التّموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثّل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث (حسان محمد الحسين، 1999).

حيث تعتبر العينة وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين في عملية التّخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول إلى الهدف المحدد فإنّ هذين الشرطين يلزمان أيضاً في اختيار جمهور البحث واختيار العينة.

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وحسب موضوع البحث وأشكالته دور إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر في المنظمة. فقد تم اختيار العينة في هذا البحث بطريقة مقصودة عينة طبقية، وهي التي تتّم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسّم إلى طبقات، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة، وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، بينما هناك فروق بين الطبقات. (عبد الرزاق أمين أبو شعر، 1997).

وقد تمّ اختيار عينة البحث على أساس ثلاث فئات مهنيّة:

- فئة الإطارات.

- فئة عمال التّحكّم.

وشملت عينة بحثنا 111 مبحوثًا، وهو ما يعني أنّها ممثلة للمجتمع الأصلي بنسبة

34.79%

وقد تمّ استنباط ذلك كما يلي: $100 \times 111 = 34.79$ موزعة على الفئات كما يلي:

319

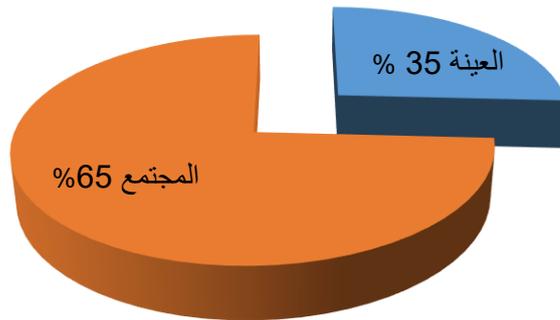
جدول رقم(4) عينة البحث وتوزيعها على مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة

النسبة	العينة المأخوذة	العدد الإجمالي	الفئات المهنية
100	34	34	الإطارات
98.70	76	77	عمال التّحكّم
99.09	110	111	المجموع

والملاحظ من خلال الجدول مايلي:

لقد تمّ ترجيح كفة العينة نحو الإطارات بنسبة (100%)، ثم الإداريين (عمال التّحكّم) بنسبة (98.7%)، لما لهما من دور في تحديد لعمليّة التحسين المستمر داخل مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. ولما لها أيضا من أثر على سير البحث والسهولة في تطبيق الاستبيان ووسائل البحث، إلا أنّ هذا لا يعني إهمال فئة عمال التّنفيذ أو أنّه ليس لديها دور أو أثر على التّحليل وسير البحث. وتمّ اختيار العينة داخل كل فئة بطريقة عشوائية، حيث تعطي جميع وحدات مجتمع البحث فرصة متساوية للاختيار.

شكل رقم(12) نسبة عينة الدراسة



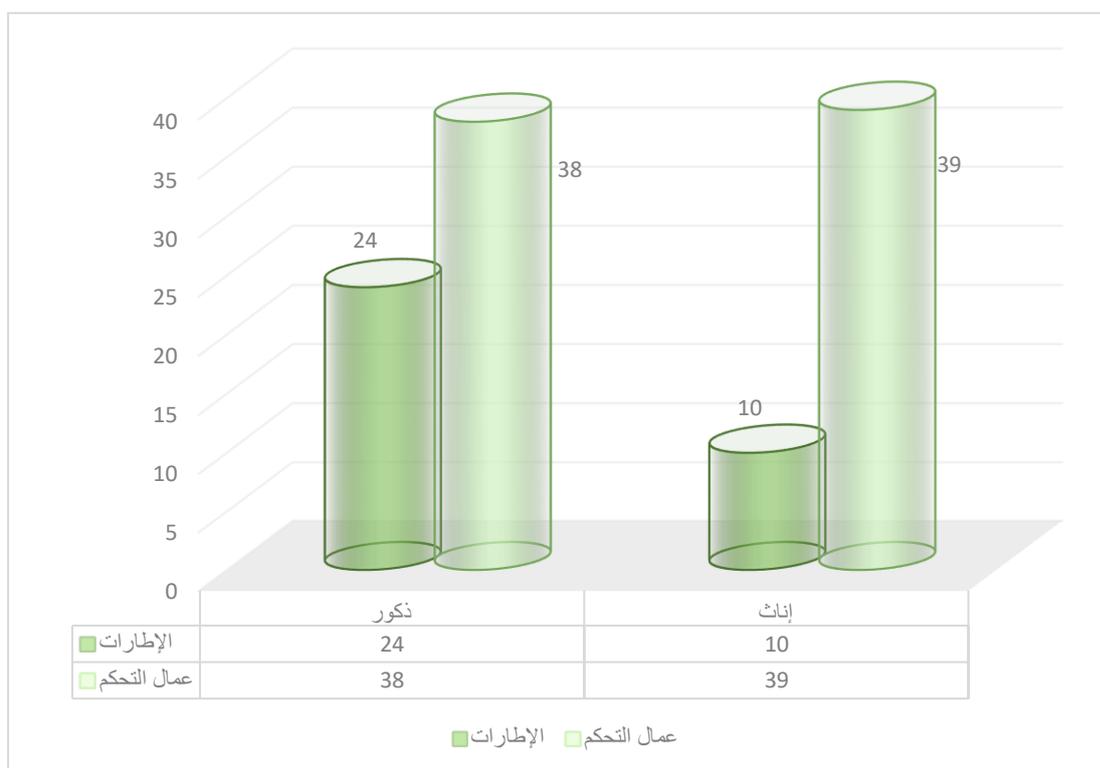
جدول رقم(5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

المجموع	إناث		ذكور		الجنس	الفئة المهنية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
40	34	18.18	10	21.81	24	الإطارات
60	77	25.45	39	34.54	38	عمال التحكّم
100	111	43.63	49	56.35	62	المجموع

يُوضّح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أنّ نسبة الذكور أعلى من نسبة

الإناث مقارنة بمجموع الفئات. حيث نجد نسبة الذكور أعلى بالنسبة لفئة الإطارات ممثلة في (21.81%) أمّا نسبة الإناث فتمثّلت (18.18%). كما نجد أيضاً أغلبية جنس فئة عمال التحكّم ذكور بنسبة (34.54%) على غرار جنس الإناث الذي مثّل نسبة (25.45%) على التوالي وهي أعلى من نسبة الإناث في هاتين الفئتين وهو القطاع الذي لازال الرّجل يسيطر عليه بشكل كبير عكس القطاعات الأخرى. وهو ما يبيّن لنا أنّ قطاع الإداريين لازال حكراً نوعاً ما على جنس الذكور وهذا راجع لطبيعة العمل والنشاط لمركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. الذي يتطلّب وقتاً وجهداً قد لا يتناسب مع طبيعة المرأة.

شكل رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

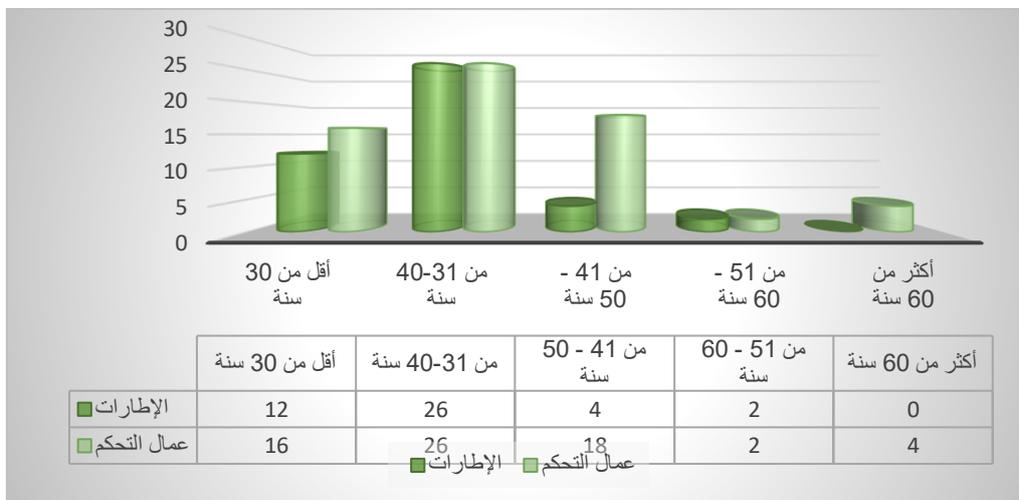


جدول رقم (6) وصف عينة الدراسة من حيث السن

المجموع		فئة عمال التحكم		فئة الإطارات		الفئة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئة العمرية
25.45	29	14.54	16	10.9	12	أقل من 31 سنة
47.27	52	23.63	37	23.63	26	من 31-40 سنة
20	22	16.36	18	03.63	04	من 41-50 سنة
03.63	04	01.81	02	01.81	02	من 51-60 سنة
03.63	04	03.63	04	00	00	أكثر من 60 سنة
100	111	59.97	77	39.97	34	المجموع

نُلاحظ من خلال الجدول أعلاه سياسة مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. في عمليّة التّوظيف واستقطاب الطّاقات الشّابة التي من شأنها المساهمة في الرّقي بمستوى المؤسّسة وتحقيق التّميز وتحقيق الجودة حيثُ تعمدُ الى توظيف وتكوين الافراد الجدد من أجل تكيف الفرد مع منصب العمل الذي يتطلّب مستوى من الدقّة والمهارة. إنّ غالبيّة أفراد عيّنة البحث من جميع الفئات تمثّل عنصر الشّباب، حيثُ أنّ أكبر تكرار مثل فئة الإطارات كان للفترة العمريّة المحصورة بين 31-40 سنة بـ 37 إطار أي بنسبة قدرت بـ (23.63%). هذا ما يعكس نيّة المؤسّسة في تشييب الفئة المسيّرة للمركّب، والاستفادة ما تمتلكه هاته الفئة بالذّات من طاقة ومهارة ودافعيّة للعمل. وما يؤكّد هذا الطّرح هو أنّ ثاني أكبر تمثيل للفئة العمريّة خصّ الفئة العمريّة التي لا تتجاوز 31 سنة والتي هيّ حديثة العهد بالتّوظيف بـ 12 إطار ما نسبته (10.9%). على عكس المتوقّع فعامل الخبرة منعدم والارقام تثبت ذلك. فالفئة العمريّة المحصورة بين 51-60 سنة ممثّلة فقط بإطارين أمّا الأكثر من 60 سنة فهيّ منعدمة. أمّا فئة عمّال التّحكّم فكانت أكبر نسبة منها هيّ التي مثّلت الفئة العمريّة المحصورة بين سن 31-40 سنة بنسبة قدرت (23.63%) وهي نفس النسبة المسجّلة في فئة الإطارات. وهذا ما يحتمّ على إدارة المركّب للاعتماد على الإطارات الشّابة من حملة الشّهادات التي من شأنها تقديم الاضافة خاصّة في ضل التّطور العلمي والتّكنولوجي. أمّا ثاني أكبر فئة عمريّة فمثّلت 26 عامل تحكّم بعمر أقل من 31 سنة الامر الذي مر أخرى اعتماد المركّب سياسة التّشبيب، ثمّ تليها الفئة المحصورة بين 41-50 سنة في المركز الثالث لأكثر تمثيل بين عمّال التّحكّم بنسبة (16.36%) أمّا المرتبة الرّابعة فكانت للفئة العمريّة من 51-60 سنة بعامل تحكّم ونسبة تمثيل (01.81%) كأضعف تمثيل وأربع عمّال تحكّم للفئة العمريّة التي جاوزت 60 سنة بنسبة قدرت (03.63%).

شكل رقم (14) توزيع عيّنة الدّراسة حسب السن



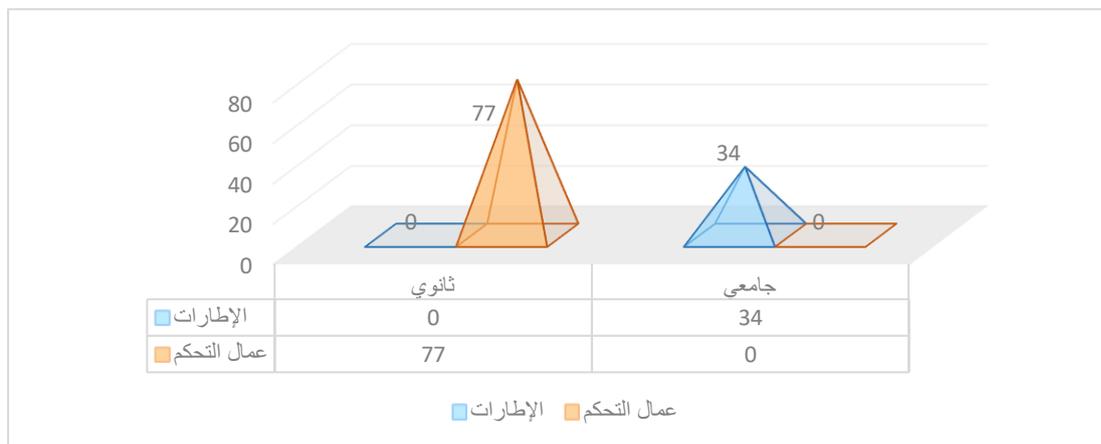
جدول رقم (7) يبيّن المستوى العلمي لأفراد العيّنة

المجموع	عمّال التّحكّم		الإطارات		الفئة المهنية	المستوى التعليمي
	النّسبة	التكرار	النّسبة	التكرار		
60	77	80	77	00	00	ثانوي
40	34	00	00	40	34	جامعي
100	111	60	77	40	34	المجموع

من خلال القراءة الأولى لهذا الجدول يتّضح لنا مايلي:

أنّ (66) فرد من أفراد العيّنة الدّراسة من مجموع مجتمع البحث لديهم مستوى ثانوي وبالتالي ينضمّون لفئة عمّال التّحكّم بحكم أنّ هاته الفئة تضمّ اكبر عدد من العمّال في مركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. وهو ما يمثّل نسبة (60%) من حجم العيّنة. أمّا فئة الإطارات فتمتلك مستوى جامعي وشهادات ماستر إذ تمثّل عدد أقلّ يعادل (44) فردا بوظيفة إطار بمركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. أي ما نسبته (66%) وهذا أمر منطقي بحكم كونها مناصب نوعيّة والذي يؤكّد هذه النتائج هو اتجاه المؤسسة نحو سياسة وضع الموظّف المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته، وبرامج طلبات التّوظيف التي تقوم على اختيار تخصصات بعينها وشهادات علميّة بذاتها، حتى تحافظ على مكانتها فتخلق بذلك موارد بشريّة مؤهّلة قد تخلق في المستقبل ميزة تنافسيّة تساعد في الحفاظ على مكانتها وسط منافسيها وتوجّه سياسة الدّولة ككل نحو زيادة فرص العمل أمام اصحاب الاستفادة من التّعليم كاستثمار تحتاج الدّولة لإعادة ادخاله في العجلة الاقتصاديّة وباعتبار مركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. مؤسسة وطنيّة سهرت على تطبيق هذا المسعى ضمن مخطّطات الدّولة بصفة عامّة وكما سهرت على اعادة ترتيب وتصنيف الموظّفين وفقاً لما يحملونه من شهادات وما سيتحصلون عليه في المستقبل.

شكل رقم (15) توزيع أفراد العيّنة حسب المؤهل العلمي



جدول رقم(8) سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المجموع		عمال التَّحَكِّم		الإطارات		الفئة المهنية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
12.72	14	05.45	06	07.27	08	أقل من 05 سنوات
36.36	40	20	22	16.36	18	من 06-10 سنوات
29.09	32	16.36	18	12.72	14	من 11-15 سنة
21.81	24	18.18	20	03.63	04	أكثر من 16 سنة
100	110	60	66	40	44	المجموع

يتبين من هذا الجدول ما يلي :

- نسبة (16.36%) من فئة الإطارات يمثلون فئة الأغلبية، ممّن لديهم اقدميه اقل من 10-06 سنوات بمركبّ النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. ما يعادل 18 فردا من مجموع الإطارات المقدّر عددهم 44 إطارا.

- ونسبة (12.72%) هم من يملكون من 11-15 سنة خدمة وعددهم 14 إطارا من مجموع 44 إطارا.

- نسبة (07.27%) من الإطارات عددهم 08 أفراد من مجموع الإطارات الكلّي بمركبّ النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. لهم أقدمية أقلّ في المؤسسة من اجل إكسابهم الخبرة والتّحكّم الجيّد في منصب العمل والتّكيف مع الوسط المهني.

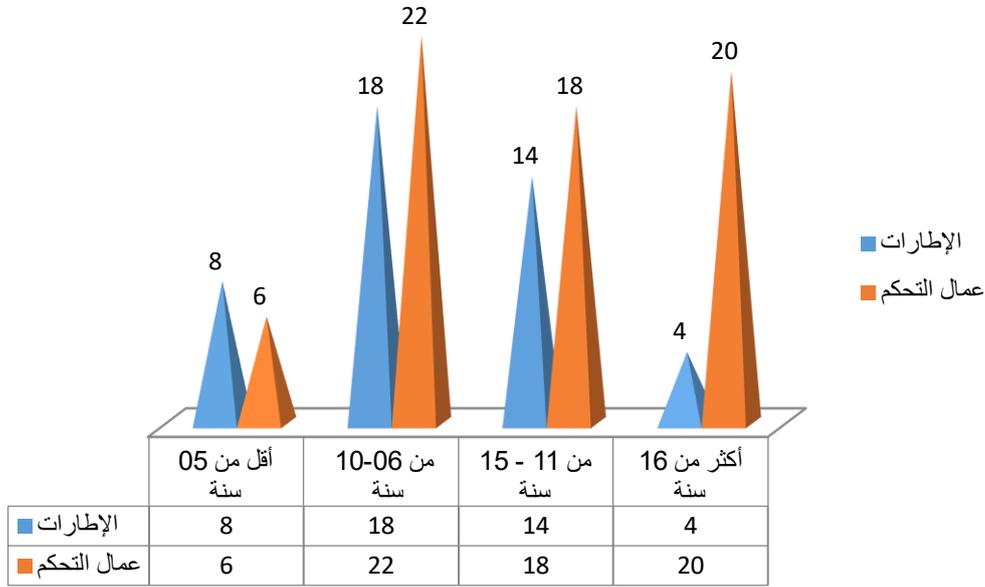
- أمّا النسبة الأضعف فكانت للإطارات الذين يتمتّعون بعدد سنوات أكبر من حيث العمل بمركبّ النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة.

- إنّ نسبة (20%) من فئة عمّال التّحكّم يمثلون فئة الأغلبية، ممّن لديهم اقدميه أكبر حيث لهم من 10-06 سنوات خدمة بمركبّ النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. ما يعادل 22 فردا من مجموع عمّال التّحكّم المقدّر عددهم 66 إطارا وهذا يعكس سياسة المركّب لتكوين كتلة عمالة نوعيّة وذات خبرة تشغل مناصب عمّال التّحكّم.

- نسبة (18.18%) هم من يملكون أكثر من 16 سنة خدمة وعددهم 20 عامل تحكّم من مجموع 66 إطارا.

- نسبة (18.18%) هم من يملكون أكثر من 16 سنة خدمة وعددهم 20 عامل تحكّم من مجموع 66 إطارا.

شكل رقم (16) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



يتبين من هذا الجدول ما يلي

أن نسبة (16.36%) من فئة الإطارات يمثلون فئة الأغلبية، ممن لديهم اقدمية اقل من 10-06 سنوات بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. ما يعادل 18 فردا من مجموع الإطارات المقدر عددهم 44 إطارا.
- ونسبة (12.72%) هم من يملكون من 15-11 سنة خدمة وعددهم 14 إطارا من مجموع 44 إطارا.

نسبة (07.27%) من الإطارات عددهم 08 أفراد من مجموع الإطارات الكلي بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. لهم أقدمية أقل في المؤسسة من اجل إكسابهم الخبرة والتحكم الجيد في منصب العمل والتكيف مع الوسط المهني.

أما النسبة الأضعف فكانت للإطارات الذين يتمتعون بعدد سنوات أكبر من حيث العمل بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

إن نسبة (20%) من فئة عمال التحكم يمثلون فئة الأغلبية، ممن لديهم اقدمية أكبر حيث لهم من 10-06 سنوات خدمة بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. ما يعادل 22 فردا من مجموع عمال التحكم المقدر عددهم 66 إطارا وهذا يعكس سياسة المركب لتكوين كتلة عمالة نوعية وذات خبرة تشغل مناصب عمال التحكم.

نسبة (18.18%) هم من يملكون أكثر من 16 سنة خدمة وعددهم 20 عامل تحكم من مجموع 66 إطارا.

رابعًا : أدوات الدراسة

الأداة ركن هام في عملية التصميم المنهجي للدراسة وهي الوسيلة أو الطريقة التي يستطيع بها الباحث حل مشكلته والتّقرب من معالم دراسته المقدره على استعمالها يعطي وزناً وقيمة للدراسة فالباحث يستخدم الأدوات التي تتلاءم مع طبيعة البحث أو الدراسة. وتعرف الأدوات المنهجية بأنّها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معيّن في أي بحث يتطلّب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكّنه من الوصول إلى المعلومات اللاّزمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، والواقع أنّ اعتماد الباحث على منهج معيّن هو الذي يحدّد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات". (سيد علي شيتا، 1997).

إنّ اختيار هذه الأدوات المنهجية لا يتمّ بشكل عفوي، وأنّما تأتي بمراعاة عدّة نقاط من أهمها:

- ميدان أو تخصّص الباحث.
 - نوعية مجتمع الدراسة.
 - الظروف والملابسات التي تحيط بالموضوع. (محمد مسلم، 2004).
 - موضوع البحث و طبيعته. (سعيد ناصف، 1997).
- وبالنظر لكون الدراسة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كان لا بدّ للباحث من استخدام الأدوات التي تخدم موضوع الدراسة وهي كالآتي:
- ### 3- المقابلة

المقابلة العلمية هي أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعده أو تمكّنه من الإجابة على تساؤلات بحثه أو اختبار فرضيات دراسته، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محدّدة من قبل بدقّة أو على شكل نقاط وهذا من قبل الباحث ويجب عليها المبحوث. (نبيل حميدشة، 2012).

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة غير الموجهة أو ما يطلق عليها بالمقابلة الحرّة والتي تمتاز بأنّها مقابلة غير مقنّنة مفتوحة بالإضافة لكونها مرنة، يُعطى فيها المجال للمبحوث للتحدّث عن أي جزئية تتعلّق بمشكلة البحث دون قيد، كما أنّ للباحث الحرية في تعديل أسئلته التي سبق وأن أعدّها، أو زيادة مدة المقابلة أو إنقاصها. (رمزي أحمد عبد الحي، 2009).

وتعرف بأنّها تفاعل لفظي يتمّ بين شخصين في موقف مواجهة، حيثُ يحاول أحدهما (وهو القائم) بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التغيّرات لدى المبحوث. (فوزي غرايبية وآخرون، 2002).

واستخدمنا هذا النوع من المقابلة مع كل من:
- مدير مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
- المدير التقني لمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
- رئيس مصلحة الموارد البشرية لمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
كما استخدمنا هذه الأداة مع بعض أفراد العينة بغرض شرح بنود الاستمارة ومعرفة بعض الجوانب التي لم ترد فيها.
وفيما يرتبط بمقابلة هذه الدراسة فقد تمّ التركيز على عدد من المحاور الرئيسية والأهداف هي:

- التركيز على شرح مفهوم دور إدارة الموارد البشرية.
- التركيز على شرح مفهوم عملية التحسين المستمر.
- معرفة مدى ادراك مسؤول إدارة الموارد البشرية لأهمية الإدارة من خلال ممارسة مهامه في المؤسسة في تحقيق عملية التحسين المستمر.
- معرفة نوعية السلوكيات السائدة في المؤسسة و محاولة تصنيفها.
- معرفة بعض الاستراتيجيات والخطط التي انتهجت في المركب وأدت الى المساهمة في تحسين جودة المنتوجات و الخدمات.

4- الملاحظة

هي أداة لجمع البيانات، بها ينفذ المنهج الوصفي، تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أوحادثة معينة أو لشيء ما، بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها. (سامي ملحم، 2000).

وفي ضوء إشكالية البحث وأهدافه استخدمنا الملاحظة البسيطة المباشرة كأداة لاستقصاء الحقائق من الواقع بالمتابعة والمشاهدة والتي يصعب الكشف عنها من خلال الاستبيان أو المقابلة، حيث مكّنتنا هذه الأداة من الكشف عن بعض المواقف والنشاطات اليومية والعلاقات الاجتماعية والوقوف على سلوك بعض الأفراد في أماكن عملهم، إذ تبرز حقيقة تصرفاتهم وردود الأفعال وطبيعة العلاقات الاجتماعية.

5- الوثائق والإحصاءات:

إضافة للاستمارة والملاحظة والمقابلة، فقد استعان الباحث بالوثائق والإحصاءات التي توقّرت له بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. وبالنسبة للأرقام فإنّها تتعلّق بحجم وتوزيع القوى العاملة على مختلف الأقسام ، أمّا ما يخص الوثائق فإنّها تتعلّق بالهيكل بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. والخرائط التنظيمية وكذا القوائم الخاصة بأسماء العمّال ورتبهم المهنية. هذه البيانات كانت من الأهمية بما كان، حيث ساعدت الباحث بعد تحليلها على إعداد البحث الميداني وعلى تعميق معرفة الباحث بمركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. وبالموظفين فيها.

6- الإستبيان

وتعرف بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. (يحي مصطفى عليان، عثمان محمد نيم، 2000).

وبناء عليه تمت صياغة الاستمارة التجريبية التي طبقت في الميدان على 40 فرد من أفراد العينة، لمعرفة مدى استجابة المبحوثين للأسئلة الموضوعية فيه وكشف العيوب والسلبيات والتي يجب تفاديها، و أثناء هذه المرحلة وجدنا أنّ هناك بعض الأسئلة التي لا بدّ لها من التعديل حتّى يتمّ فهمها وفق ما أعدت له نظرا لعدم فهم المبحوثين لها واعادة صياغتها بطريقة أوضح، والبعض الآخر لم يجر عليها أي تعديل.

3-1 الإستبيان:

الهدف منها هو جمع البيانات حول دور و تأثير إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها على عملية التحسين المستمر في مركّب النسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. . وتضمّ 92 سؤالاً من 01 إلى 92.

- الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الشخصية لعينة الدراسة واشتملت على السن والمستوى التعليمي، الخبرة والجنس.

الجزء الثاني: أسئلة حول المتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية)

وتضمّ 50 سؤالاً من 01 إلى 50 تهدف إلى معرفة أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية وهيّ موزّعة على خمس محاور على النحو التالي.

- المحور الأول: محور التدريب ويضمّ 19 سؤالاً من 01 إلى 19.

- المحور الثاني: محور الأمن والسلامة ويضمّ 06 سؤال من 20 إلى 25

- المحور الثالث: محور التمكين الوظيفي ويضمّ 08 سؤال من 26 إلى 33

- المحور الرابع: محور القيادة ويضمّ 10 سؤال من 34 إلى 43

- المحور الخامس: محور التحفيز ويضمّ 07 سؤال من 44 إلى 50

الجزء الثالث: أسئلة حول المتغير التابع (عملية التحسين المستمر) ويضمّ 42 سؤالاً من 01 إلى 42

تهدف إلى معرفة متطلبات عملية التحسين المستمر في المنظمة وهيّ موزّعة على أربع محاور على النحو التالي.

- المحور الأول: محور مضمون التحسين المستمر ويضمّ 18 سؤالاً من 01 إلى 18

- المحور الثاني: محور التخطيط الإستراتيجي ويضمّ 05 أسئلة من 19 إلى 23

- المحور الثالث: محور التركيز على الموارد البشرية ويضمّ 07 أسئلة من 24 إلى 35

- المحور الرابع: محور التعاون لتحقيق الأهداف ويضمّ 07 أسئلة من 36 إلى 42

جدول رقم(9) عدد الاسئلة والفقرات في كل محور من محاور الاستمارة وترميزها

الجزء الأول البيانات الشخصية		الجزء الثاني دور إدارة الموارد البشرية		الجزء الثالث التحسين المستمر
04-01		54-05		95-55
محور التدريب		22-04	محور مضمون التحسين المستمر	
محور الأمن والسلامة		28-23	محور التخطيط الاستراتيجي	
محور التمكين		36-29	محور التركيز على الموارد البشرية	
محور القيادة		46-37	محور التعاون لتحقيق الأهداف	
محور التحفيز		53-47		

3-2-1 إجراءات تصميم المقياس:

تمّ تصميم مقياس خاص بمتغير دور إدارة الموارد البشرية وآخر خاص بعملية التحسين المستمر. تمّ إعداد الاستبيان الحالي عبر مجموعة من المراحل وهي كالتالي:

- 1- اطّلع الباحث على عدد من المقاييس القريبة من المقياس المراد بناؤه، وقد تمّ الاستعانة ببعض البحوث السابقة التي أجريت في هذا الإطار، وقد أمكن الاستفادة من هذه الدراسات في تكوين تصور أولي لأبعاد موضوع التحسين المستمر.
- 2- القيام باستخلاص جميع الأفكار التي ورد ذكرها سواء من خلال الدراسات السابقة، أو من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية.
- 3- عرض الأداة على مجموعة من الأساتذة المختصين، من أجل ضبط المظهر الخارجي للاختبار والشكل العام للبنود.
- 4- تجريب الأداة على عينة استطلاعية للتأكد من وضوح العبارات وإجراء التعديلات المناسبة.

5-التأكد من صدق الأداة وثباتها عن طريق تطبيق الأداة على عينة قوامها 40 مبحوث.

4-الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS-V20) لمعالجة بيانات الاستبانة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الاجتماعية، عن طريق استخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج. قصد معالجة المعطيات المتحصّل عليها عن طريق الاستبانة.

وذلك للتأكد من صدقها وثباتها ثم تحليلها وتفسيرها ، فبعد تفريغ الاستمارات تم حساب مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، الانحدار الخطي البسيط، التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة والتعرّف على المتغيرات الشخصية والديموغرافية له ومعالجة فقرات الاستمارة واستجابة المبحوثين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يركّز على التقييم الفردي لخيارات الاجابة.

وفيما يتعلّق بطريقة الإجابة على بنود لمقياس، فقد اشتملت على خمس اختيارات تبدأ من الموافقة

الشديدة وصولاً إلى المعارضة الشديدة وفق مقياس ليكرت المتعدّد الاختيارات، وتتراوح قيمة هذه الإجابات من 1 إلى 5 حيث يكون ترتيبها كما يلي:

جدول(10) درجات مقياس ليكرت

بدائل الإجابة				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وقد شمل المقياس في صورته النهائية مجموعة من الأسئلة تقيس عدّة أبعاد وتمّ تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستمارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرّجح ودرجة الموافقة المناسبة له بحساب المدى لتحديد طول كل مستوى بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{طول المدى} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4 - 1}{5} = \frac{3}{5} = 0.80$$

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وبإضافة طول المدى 0.80 إلى الدرجة الأدنى في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للمستوى الأول، ثم بتكرار عملية إضافة طول المدى إلى نهاية كل مستوى نحصل على مستويات درجة الموافقة التالية:

جدول (11) درجات مقياس ليكرت

بدائل الإجابة				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

جدول رقم (12) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة عليه

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1-1.79	معارض جدا / منخفضة جدا
1.80-2.59	معارض / منخفضة
2.60-3.39	بدون رأي / متوسطة
3.40-4.19	موافق / مرتفع
4.20-5	موافق جدا / مرتفع جدا

2-2-1 الثبات:

“هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف مماثلة، أو مدى الاتساق في الإجابة على الاستبيان من قبل المستجيب، إذا طبقت عدة مرات في نفس الظروف (بشير معمرية، 2007، ص ص 167-168) وعليه يبحث الثبات في مستوى الاتساق الداخلي وثبات الاستمارة في ما لو أعيدت أكثر من مرة وفي ظروف مختلفة حيث يقارب معامل الثبات ألفا كرونا وللتأكد من ثبات الاستمارة المطبقة في هذه الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (13) قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ
التدريب	19	0.391	0.841
الأمن و السلامة	06	0.812	0.895
التّمكن	08	0.660	0.866
القيّادة	10	0.956	0.910
التّحفيز	07	0.956	0.927

المحاور	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ
المجموع	50	0.898	0.915
مضمون التحسين المستمر	18	0.732	0.939
التفكير الإستراتيجي	05	0.944	0.937
التّركيز على الموارد البشرية	12	0.885	0.939
التعاون والتلاؤم لتحقيق الأهداف	07	1.144	0.976
المجموع	42	32.95	0.974
الإجمالي	92	0.668	0.979

تُبيّن النتائج أنّ معاملات ثبات الفا كرونباخ للمحور الأوّل 91% وهو معامل ثبات عالي جدًا ومقبول لدراسة المحور الأوّل كما كانت نتائج المحور الثاني 97% وهو ما يفسّر أنّها ذات معامل ثبات عال جدا ،أما فيما يخصّ الاستمارة بشكل عام فقد اعطت معامل ثبات الفا كرونباخ يقدر

بـ 0.979% وهو يصنّف ضمن نسبة الثبات العاليّة جدا والمقبولة والمناسبة لأغراض الدّراسة.

2-2-1-1 صدق الأداة: هو صدق أداة الاستمارة بمعنى أنّ، شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التّحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكلّ من يستخدمها (محمد عبيدات وآخرون، 2002).

أي تسعى هذه الخطوة للتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق وتحقيق أهدافها في جميع البيانات المطلوبة، أي صلاحية الاستمارة في تحقيق الهدف الذي صمّمت من أجله وتتعدّد أنواع الصدق لاختبار صدق الاداة ، أمّا النوع الذي أعتدّ في هذه الدّراسة فهو الصدق الظّاهري حيث تمّ عرض الاستمارة على عدد من الاساتذة المحكمين.

صدق المحكمين:

وللتأكد من صدق الاستبيان تمّ عرضه على مجموعة من الأساتذة، من ذوي الاختصاص في قسم العلوم الاجتماعية لإبداء الملاحظات والرأي فيها، وقد أسفرت هذه الخطوة عن تعديل صياغة بعض العبارات كما يلي:

جدول رقم(14) العبارات التي تم تعديلها من طرف المحكمين.

الجزء الثاني: عمليات إدارة الموارد البشرية		
الرقم	الفقرة	التعديل
03	يقلّ التدريب من روتينك في العمل اليومي	
10	يعزّز التدريب انتماءك لمؤسسة عمل	يعزّز التدريب انتماءك لمؤسسة عملك
11	يزيد التّدريب من مهارات إتخاذالقرارات الإدارية	يزيد التّدريب من مهارات اتخاذ القرارات الإدارية لديك
12	يوذّي التدريب إلبايتكارات جديدة في العمل	يساعد التدريب العمال على الابتكار في العمل
18	يوجد بحث مستمر عن أفضل الأساليب للمحافظة عل حقوق الأفراد.	تتبع المنظمةأفضل الأساليب للمحافظة على حقوق الأفراد.
24	هناك سعي لإيجاد خطط وبرامج للسلامة المهنية والعمل على متابعتها.	تسعى المنظمة لإيجادخطط وبرامج للسلامة المهنية وتعمل على متابعتها.
26	يملك العمّال ثقة كبيرة نتيجة المشاركة العالية في المعلومات.	المشاركة العالية في المعلومات تكسب العمال ثقة كبيرة في أنفسهم وفي الإدارة.
28	تتمّ مراعاة آراء العمال عند اتخاذ قرار متعلق بالمؤسسة.	تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة.
32	تضمنإدارة الموارد البشرية للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها.	تُطلع إدارة الموارد البشرية العمال على سياسة المنظمة وأهدافها.
35	توجد جهود كافية من قبل العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.	يبذل العمال جهودا كافية لتحقيق أهداف المؤسسة.
36	للعمّال القدرة على التّأثير في أهداف المؤسسة.	للعمال القدرة على التّأثير فيرسم أهداف المؤسسة.
39	تعمل الإدارة على الاختيار وفق خطط إستراتيجية مدروسة.	تختار المنظمة مواردبشرية وفق خطط إستراتيجية مدروسة.
41	تقوم إدارة الموارد البشرية على تحقيق التّوافق بين قدرات الفرد وإحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	تعمل إدارة الموارد البشرية علىعلناحداث التوافق بين قدرات الفرد وإحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.
49	توفّر الإدارة موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماته بصورة أحسن	تسعى الإدارة لتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماتها بصورة أفضل

الجزء الثالث: التحسين المستمر		
02	تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحد وسائل التغيير	تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحد وسائل التغيير
05	التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة.	التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة
10	تؤمن المؤسسة أن عملية التحسين المستمر تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن التي يعبر عنها.	تؤمن المؤسسة أن عملية التحسين المستمر تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن التي يعبر عنها.
11	تتابع المؤسسة شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لهم.	تقوم المؤسسة بمتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.
14	يُدمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.	دمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.
16	تُصمم جميع العمليات بطريقة تساعد على تلبية احتياجات الزبائن.	تصميم جميع العمليات بطريقة تساعد على تلبية احتياجات الزبائن.
26	تحدد المؤسسة مشاريع التحسين المستمر في مجال عملهم	تحدد المؤسسة مشاريع التحسين المستمر في مجال عملهم
35	تطلع المؤسسة جميع أفرادها على رؤيتها المستقبلية	تزود المؤسسة جميع أفرادها برؤيتها المستقبلية

جدول رقم (15) لقائمة الاساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
المركز الجامعي سي الحواس – بريكة	د. حاتم سماتي
جامعة حماة لخضر – الوادي	د. عمار حمامة
جامعة حماة لخضر – الوادي	د. شنة محمد رضا
جامعة حماة لخضر – الوادي	أ.د بوبكر منصور
المركز الجامعي – سي الحواس بريكة	أ.دصابير بحري

ب – صدق محتوى البنود (الاتساق الداخلي)

والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب، ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أن يقيسها.

الفصل الرابع.....الإجراءات المنهجية للدراسة

وهو من بين طرق حساب صدق المحتوى. تم تطبيق الصورة النهائية للأداة على عينة قوامها 110 مبحوثاً، واستخدام معادلة بيرسون وتم استخراج معاملات الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمقياس باستثناء قيمة ذلك البند للتأكد إن كان البند يقيس فعلاً ما يقيسه المقياس، ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط الناتجة في هذا الشأن:

جدول رقم(16) توزيع استمارات الدراسة

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الردود	عدد الاستمارات المقبولة	نسبة القبول
111	110	%99.09	110	%99.09

الصلاحية البنائية للمقياس

الدرجة التي تسمح للمقياس بتمثيل المفهوم الذي يفترض أنه وضع من أجله، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ذلك، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه . كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم(17) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد دوروظيفة الموارد البشرية

بعد التدريب					
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
4	0.795**	11	0.795**	17	0.795**
5	0.835 **	12	0.835 **	18	0.835 **
6	0.780**	13	0.780**	19	0.795**
7	0.740**	14	0.740**	20	0.835 **
8	0.860**	15	0.795**	21	0.780**
9	0.795**	16	0.835 **	22	0.740**
10	0.835 **				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد الامن والسلامة			
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
23	0.995**	26	0.895**
24	0.535 **	27	0.635 **

0.680**	28	0.780**	25
---------	----	---------	----

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد التمكين							
الارتباط	معامل	العبارة	رقم	الارتباط	معامل	العبارة	رقم
0.742**		35		0.542**		33	
0.568**		36		0.692**		34	
				0.591**		31	
				0.684**		32	
				0.691**			29
				0.694**			30

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد القيادة			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.695**	42	0.695**	37
0.835 **	43	0.835 **	38
0.680**	44	0.780**	39
0.940**	45	0.740**	40
0.860	46	0.960**	41

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد التحفيز			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.564**	51	0.832**	47
0.835 **	52	0.554 **	48
0.698**	53	0.780**	49
		0.587**	50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

من الجدول السابق يتضح أنّ معاملات الارتباط بيرسون كانت عالية وموجبة إذ تراوحت بين (0.554) و(0.995)، بمستوى دلالة لكافة العبارات مقرب 0.000 وهذا ما يؤكّد أنّ عبارات أبعاد المتغيّر المستقل دور إدارة الموارد البشرية (المحور الثاني) تحقّق درجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس فعلاً ما وضعت لأجله.

المحور الثاني: عملية التحسين المستمر

جدول رقم(18) معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد التحسين المستمر

بعد مضمون التحسين المستمر					
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.548**	66	0.532**	60	0.795**	54
0.635 **	67	0.635 **	61	0.835 **	55
0.780**	68	0.980**	62	0.584**	56
0.740**	69	0.740**	63	0.721**	57
0.**587	71	0.860**	64	0.660**	58
		0.725**	65	0.795**	59

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد التخطيط الإستراتيجي					
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.856	76	0.589	74	0.895	72
		0.698	75	0.548	73

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد التركيز على الموارد البشرية							
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.522**	86	0.658**	83	0.596**	80	0.795**	77
0.896**	87	0.835**	84	0.523**	81	0.596**	78
0.680**	88	0.548**	85	0.785**	82	0.754**	79

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

بعد التعاون لتحقيق الأهداف					
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة

0.795**	94	0.795**	92	0.795**	89
0.835 **	95	0.835 **	93	0.835 **	90
				0.780**	91

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS-V20

من جهة أخرى بالنسبة للمتغير التابع لعملية التحسين المستمر (المحور الثالث) فقد تميز بدوره بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته، فقد تراوح معامل الارتباط بينها بين (0.522) و(0.896) بمستوى دلالة، وهذا ما يؤكد أن عبارات المتغير التابع عملية التحسين المستمر (المحور الثالث) تحقق درجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس فعلا ما وضعت لأجله. وعليه نتيجة للاتساق الداخلي العالي بين العبارات ومحاورها، وكذا الأبعاد والمحور الكلي أيضا سواء بالنسبة لدور إدارة الموارد البشرية أو بالنسبة لعملية التحسين المستمر يمكن القول أنه تم إثبات أن المقياس المصمم للمتغيرين يقيس فعلا ما وضع من أجله. وقد كان مستوى الدلالة 0,000 لكافة الأبعاد.

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: عرض نتائج الدراسة

1-1 عمليات إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم(19) التحليل الإحصائي لمحور التدريب.

درجة الموافقة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإيجابية										N	العبارة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
منخفض جدا	.494	1.19	%40	44	%60	66	0	0	0	0	0	0	110	التدريب يزيد من قدرتك على إنجاز المهام بسرعة
منخفض جدا	.539	1.78	%44	48	%54	60	%2	2	0	0	0	0	110	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للعملية التدريبية
مرتفع	.764	4.16	0	0	%5.5	6	%5.5	6	%56	62	%33	36	110	يقلل التدريب من روتينك في العمل اليومي
منخفض	.836	1.96	%56	62	%22	24	%16	18	%2	2	%4	4	110	التدريب يقلل من شعورك بضغط العمل
منخفض	1.031	2.89	%44	48	%31	34	%16	18	%9	10	0	0	110	تعتمد الإدارة على أفضل الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها
منخفض	.705	2.05	%62	68	%24	26	%10	12	%4	4	0	0	110	يكسبك التدريب مهارة التعامل مع الإدارة
مرتفع جدا	.649	4.36	0	0	%2	2	%4	4	%51	56	%43	48	110	يرفع التدريب من مستوى مهاراتك
مرتفع	.931	3.45	0	0	%11	12	%18	20	%46	50	%25	28	110	يقلل التدريب من كثرة شكاوى الموظفين
مرتفع	.700	4.35	0	0	%4	4	%2	2	%51	56	%43	48	110	يعزز التدريب مهاراتك القيادية
منخفض	.719	2.48	%54	60	%22	24	%22	24	%2	2	0	0	110	يعزز التدريب انتماءك لمؤسسة عملك
مرتفع	.678	4.20	0	0	%2	2	%9	10	%56	62	%33	36	110	يزيد التدريب من مهارات اتخاذ القرارات الإدارية لديك
منخفض	.695	2.5	%56	62	%29	32	%13	14	%2	2	0	0	110	يساعد التدريب العمال على الابتكار في العمل
مرتفع	.756	4.05	0	0	%6	6	%9	10	%60	66	%25	28	110	يمكنك التدريب من استخدام الطرق العلمية في العمل
مرتفع	.818	4.13	0	0	%6	6	%11	12	%49	54	%34	38	110	يكسبك التدريب فرصة المشاركة بأرائك في مشكلات العمل
منخفض	.527	2.38	%58	64	%40	44	%2	2	0	0	0	0	110	يزودك التدريب بمهارة العمل في فريق
منخفض جدا	.652	1.54	%69	76	%18	20	%9	10	%0	0	%4	4	110	تحسن البرامج التدريبية مهاراتك الاتصالية
منخفض جدا	.37	1.02	%18	20	%54	60	%11	12	%10	12	%5.5	06	110	محتوى الدورات التدريبية يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة
منخفض	.940	2.38	%49	54	%16	18	%25	28	%5.5	06	%4	4	110	تتبع المنظمة أفضل الأساليب للمحافظة على حقوق الأفراد.
منخفض جدا	1.156	2.51	%48	52	%22	24	%16	18	%9	10	%5	06	110	تمس عملية التدريب جميع الأفراد في المؤسسة
منخفض	0.39	2.10	المجموع											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يُتَّخَذُ من الجدول رقم(17) أنَّ المُتوسِّط الحسابي العام لمحور التَّدرِيب بلغ (2.104) وانحراف معياري عام(0.391) ووفق مقياس الدِّراسة فإنَّ درجة المُوافقة كانت منخفضة جداً، من طرف أفراد عَيِّنة الدِّراسة (المستجوبين) حول العبارات الخاصَّة بمحور التَّدرِيب وتؤكد هذه النَّتيجة عدم إيلاء أعضاء الهيئة الإداريَّة بمركب النَّسيج والتَّجهيز TIFIB بسكرة. الأهميَّة اللازمة لتطبيق الفكر الإداري الاستراتيجي المُركَّز على تدريب العاملين والدور الذي يلعبه في تزويد العُمَّال بمهارة العمل حيثُ لوحظ هذا من خلال المتوسِّط الحسابي المسجَّل حول جل العبارات التَّالية: (التَّدرِيب يزيد من قدرتك على إنجاز المهام بسرعة(1.19)، يُزودك التَّدرِيب بمهارة العمل في فريق(2.38)، التَّدرِيب يُقلِّل من شعورك بضغوط العمل(1.96)، يُكسبك التَّدرِيب مهارة التَّعامل مع الإدارة(2.05)، يُعزِّز التَّدرِيب انتماءك لمؤسسة عملك(2.48)، يُساعد التَّدرِيب العُمَّال على الابتكار في العمل(2.5). وممَّا سبق نَسْتنتج أنَّه يُوجد إهتمام لكنه ضعيف، وهذا ما لمسناه من خلال آراء المُستجوبين. مردّه مدى أهميَّة وقيمة العمليَّة التَّدرِيبية على المستوى الفردي والتنظيمي فنجد سياسة إدارة المؤسسة الخاصَّة بعمليَّة التَّدرِيب ليست مُنظمة ومدروسة من طرف المُختصِّين ولا تُخصَّص لها ميزانيَّة كما لا تهتمُّ كثيراً بتقييم نتائجها وهذا ماظهر في نتائج آراء أفراد عَيِّنة الدِّراسة حول العبارات حيثُ عبَّر مانسبته (100%) بعدم المُوافقة على عبارة (تولي المؤسسة أهميَّة كبيرة للعمليَّة التَّدرِيبية)، و(72%) على عبارة (محتوى الدَّورات التَّدرِيبية يتوافق مع متطلَّبات الإدارة الحديثة) و(65%) على عبارة (تتبع المنظمة أفضل الأساليب للمحافظة على حقوق الأفراد). و(70%) على عبارة (تمسَّ عمليَّة التَّدرِيب جميع الأفراد في المؤسسة). أمَّا على المستوى الفردي فيرى أفراد عَيِّنة الدِّراسة عدم جدوى عمليَّة التَّدرِيب لأنَّها لا تخضع للموضوعيَّة وتغلبُ عليها الدَّائيَّة حيثُ يستفيدُ منها بعض العُمَّال فقط، ممن لديهم علاقات بمؤولي المركَّب حيث يتوقَّع العُمَّال أن تتسم العمليَّة التَّدرِيبية بالرتابة (التركيز على الجانب النظري). إضافة إلى أنَّ الظروف الصحيَّة العالميَّة جرَّاء تداعيات وباء كورونا، أظفت نوعاً من الوهن في جميع المستويات التَّنظيمية للمؤسسة. ما نتج عنه بعض التَّداعيات كالبطالة الجزئيَّة، منح العطل المفتوحة والمدفوعة الأجر وبلغ الأمر إلى مُواجهة خطر الإغلاق بسبب تقليص بعض الطَّلَبات الإنتاجيَّة بل إلغائها في كثير الأحيان، ما أثار ذلك حتى على وظائف إدارة الموارد البشريَّة فقد سجَّل ركود على مُستوى وظائفها في هاته الفترة، فنتج عنه تأجيل الدَّورات التَّدرِيبية وبرامج التَّكوين لعدَّة اسباب منها إجراءات التَّباعد من جهة وقلَّة الميزانيَّة المُوجَّهة لدفع أجور العُمَّال بما في ذلك المُتواجدين في عطل بسبب الوباء العالمي. حيثُ تتوافق هاته النَّتائج مع نتائج دراسة دراسة: "أثر التَّدرِيب في تنمية الموارد البشريَّة دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهوريَّة اليمنيَّة": هدفت الدِّراسة إلى إيضاح مدى إهتمام الدولة بتدريب

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً.

أما وجه الشبه بين الدراسة الحالية ودراسة فراكيس الحبيب دكتوراه علوم 2018/2017 جامعة الجزائر 03 الموسومة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة بالبلدية)- حيث توصلت لجملة من النتائج هي كالتالي :

- يجب تحسين أداء العاملين بالشكل الذي تضمن به قطع أشواطاً ملموسة في التنمية الشاملة التي أصبحت تُعرف شُحاً كبيراً في الموارد العاملة ولعلّ ما يُسهّل مهمتها هو وجود قالباً لإدارة الموارد البشرية على مستوى كل مؤسسة ، يُمكن من خلالها تفعيل دور هذه الإدارة لتحسين أداء العنصر البشري.

جدول رقم(20) التحليل الإحصائي لمحورالأمن والسلامة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										N	
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
منخفضة	.886	54.2	%50	56	%13	14	%29	32	%4	4	%4	4	110	تلتزم مؤسستك باستمرار بتطبيق برامج الأمن والسلامة
منخفضة	.944	73.2	%49	54	%16	18	%22	24	%2	2	%11	12	110	يتم تسجيل شكاوي العمال وأخذها بعين الاعتبار
متوسطة	.947	.652	%4	4	%9	5	%18	20	%56	62	%13	14	110	يتم توفير الإمكانيات الفنية لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية
منخفضة	1.228	39.2	%40	44	%18	20	%16	18	%9	10	%17	18	110	يتم توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية
مرتفع	1.045	3.62	%4	4	%9	10	%31	34	%34	38	%22	24	110	تسعى المنظمة لإيجاد خطط وبرامج للسلامة المهنية وتعمل على متابعتها.
متوسطة	.932	303.	%47	52	%18	20	%27	30	%4	4	%4	4	110	توجد برامج للأمن والسلامة داخل مؤسستك
منخفض	0.81	2.42	المجموع											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مُخرجات برنامج SPSS-V20

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يُتَّخُذُ من الجدول رقم(18) أنّ المُتوسِّط الحسابي العام لمحور الأمان والسَّلامة بلغ (2.42) والانحراف معياري عام(0.81) ووفق مقياس الدِّراسة فإنَّ درجة المُوافقة كانت منخفضة، من طرف أفراد عَيِّنة الدِّراسة (المُستجوبين) حول كل عبارات المحور وتُؤكِّدُ هذه النَّتيجة عدم إيلاء أعضاء الهيئة الإدارية بمُرْكَب النَّسيج والتَّجهيز TIFIB بسكرة. برامج الأمان والسَّلامة داخل المُركَّب الأهميَّة اللَّازمة. فبحسب رأي العَيِّنة لا يوجد سَعَى جاد من طرف الإدارة لإيجاد خُطط وبرامج للسَّلامة المهنيَّة ولا تعمل على مُتابعتهَا بحرص لتوفير الإمكانيَّات الفنيَّة لتطبيق نظام الصِّحة والسَّلامة المهنيَّة رغم إدراكها للدَّور الذي تلعبه هاته الاخيرة في توفير برامج الأمان والسَّلامة حيث تجعل العامل يعمل بنوع الطَّمأنيَّة والرَّاحة النَّفسيَّة في ظل جو مُريح يُشعره بالأمان وأنَّ نتائج الأمان والسَّلامة هي الإنتاجية بأكبر طاقة ممكنة، هذا ماأكدته الدراسات السابقة في مداخل إدارة الموارد البشرية التي نبهت كلَّها أنَّه للحصول على عامل سعيد لابدَّ من توفير بيئة عمل هادئة وسليمة وبالتالي تحقيق الهدف المشترك على المستوى الفردي والجماعي. وهذا ما تُؤكِّده دراسة بختة هدار: في دراستها الموسومة بـ "دور معايير السَّلامة والصِّحة المهنيَّة في تحسين أداء العاملين في المُؤسَّسات الصغيرة والمتوسِّطة"، دراسة حالة مُؤسَّسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة، وقد استنتج الباحث ما يأتي:

- أنَّ اهتمام المُؤسَّسة بالعاملين يُكسبهم النَّفَّة والولاء للمُؤسَّسة.
- أنَّ توفير كافَّة الظروف المُلائمة للقيام بالعمل (بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر) يجعلُ العاملين قادرين على العمل بارتياح والرَّفع من أدائهم.
- أنَّ تشكيل إدارة الصِّحة والسَّلامة المهنيَّة من قبل المُؤسَّسة تعني غرس ثقافة الوقاية والأمان في العمل لدى العُمال.

لكن في المُؤسَّسة محل الدِّراسة جاءت آراء عَيِّنة الدِّراسة حول عبارات محور الأمان والسَّلامة معظمها بمتوسِّطات حسابيَّة منخفضة فمثلا تلتزم مُؤسَّستك باستمرار بتطبيق برامج الأمان والسَّلامة (2.45). عبارة "يتمَّ تسجيل شكاوي العمال وأخذها بعين الاعتبار" (2.37). عبارة "يتمَّ توفير الإمكانيَّات الفنيَّة لتطبيق نظام الصِّحة والسَّلامة المهنيَّة" (2.65)، عبارة "يتمَّ توفير الإمكانيَّات الماديَّة اللَّازمة لتطبيق نظام الصِّحة والسَّلامة المهنيَّة" (2.39). عبارة "توجد برامج للأمان والسَّلامة داخل مُؤسَّستك" (2.30).

جدول رقم(21) التحليل الإحصائي لمحور التمكين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										العبارة	
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة		N	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
مرتفع	.916	3.89	%2	2	%6	6	%20	22	%47	52	%25	28	110	المشاركة العالية في المعلومات تكسب العمال ثقة كبيرة في أنفسهم وفي الإدارة.
مرتفع	.988	3.64	%2	2	%15	16	%18	20	%49	54	%16	18	110	يتمتع العمال في المؤسسة بحرية أداء العمل.
مرتفع	1.033	3.55	%4	4	%13	14	%25	28	%42	46	%16	18	110	تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ أي قرار متعلق بالمؤسسة.
مرتفع جدا	.685	4.29	0	0	%2	2	%7	8	%51	56	%40	44	110	أشعر بالمسؤولية في مناصبي
مرتفع	.816	3.96	0	0	%5	6	%18	20	%51	56	%26	28	110	يتم تقييم الأداء جميع الجوانب الضرورية في مهنتي
مرتفع	.756	4.05	0	0	%4	4	%15	16	%54	60	%27	30	110	أشعر بالرضا بعد تقييم أدائي
مرتفع	1.033	3.45	%4	4	%15	16	%29	32	%38	42	%14	16	110	تطلع إدارة الموارد البشرية العمال على سياسة المنظمة وأهدافها
مرتفع	.66	3.79	المجموع											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضح من الجدول رقم(19) أنّ المتوسط الحسابي العام الخاص بمحور التمكين بلغ (3.79) وإنحراف معياري عام(0.66) ووفق مقياس الدراسة فإنّ درجة الموافقة كانت مرتفعة، من طرف أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) حول جميع العبارات الخاصة بمحور التمكين ويؤكد هذا آراء عينة الدراسة على أنّ إدارة الموارد البشرية بمركّب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. تمنح العمّال نوع من الحرية أثناء أداء العمل وهذا بحسب حلول العبارات التالية (أشعرُ بالرّضا بعد تقييم أدائي، يمسُ تقييم الأداء جميع الجوانب الضّرورية في مهنتي، أشعر بالمسؤولية في مناصبي، يتمتع العمّال في المؤسسة بحرية أداء العمل) حيثُ عبّر بالترتيب (%54 و %51 و %51 و %49) من أفراد العينة بالموافقة بشدّة. إلا أنّ فئة مُعتبرة من عينة الدراسة فضّلت خيار الحيّاد حول مدى إشراك الإدارة للعمّال في رسم السياسات والاهداف وكذا أهمية مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وهذا ما عبّر عنه حوالي (%29-20) من عينة الدراسة حول العبارتين (تطلع العمّال على سياسة المنظمة وأهدافها-المشاركة العالية في المعلومات تُكسب العمّال ثقة كبيرة في أنفسهم وفي الإدارة). لكن ما يؤكد أهمية التمكين ودوره في قوّة سلوك المنظمة وبث روح التنافس والإبداع من خلال منح مساحة أكثر للتعبير والحرية والمشاركة في رسم السياسات والاهداف وهو ما توصلت له دراسة كارتر 2009 جرّاء معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوّة التمكين للعاملين، فتم إجراء مقابلات مع المديرين والموظفين في 310 شركة في الولايات المتّحدة الأمريكية وأوروبا والصين لمعرفة تمكين المديرين والعاملين، وخُصّصت الدراسة إلى أنّ معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، كما أكّدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما توصلت الدراسة إلى أنّ المزيد من المسؤولية يُولد المزيد من الإنتاجية والروح المعنوية والالتزام ومن جهة أخرى فإنّ التمكين يُشجع الإبداع والابتكار والدافعية.

والحث على تمكين العاملين ليس وليد اللحظة بل إهتم به الكتاب الأوائل فنجد مثلا هنري فايول من خلال "نظرية التكوين الإداري" (1841-1925) قد وضع مبادئ للإدارة أساسية للحكم الرشيد من بينها: **تقسيم العمل**: الذي يُؤدّي إلى زيادة التخصّص ممّا يتيح للعاملين والمديرين اكتساب المرونة والرقابة والدقة ممّا يُؤدّي إلى زيادة الكفاءة والثقة بالنفس. **الابتكار والمبادأة**: حيث يُسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن اقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم على جميع المستويات، حتّى يتمتّع الموظفون بالقُدرة على الإبداع والابتكار.

غرس روح التعاون: وأهمية روح العمل الجماعي للحفاظ على الاتّساق والوحدة داخل الفريق لخدمة الهدف العام.

جدول رقم(22) التحليل الإحصائي لمحور القيادة

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإيجابية										N	العبرة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
مرتفع	1.007	3.64	%2	2	%13	14	%25	28	%40	44	%20	22	110	الاجتماعات التنسيقية الدورية بين العمال تحسن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
مرتفع جدا	.907	3.65			%13	14	%25	28	%46	50	%16	18	110	يبدل العمال جهودا كافية لتحقيق أهداف المؤسسة.
مرتفع	.920	3.69			%11	12	%29	32	%40	44	%20	22	110	للعمال القدرة على التأثير في رسم أهداف المؤسسة.
متوسط	1.208	3.20	%13	14	%13	14	%29	32	%33	36	%12	14	110	لدى الإدارة القدرة على الملاحظة الدقيقة في كل اختصاص
مرتفع	1.049	3.42	%9	10	%6	6	%29	32	%47	52	%9	10	110	تشجع الإدارة العمل الجماعي لإكساب العمال المزيد من الخبرة
متوسط	1.136	3.31	%13	14	%3	4	%35	38	%38	22	%10	32	110	تختار المنظمة مواردها البشرية وفق خطط استراتيجية مدروسة.
مرتفع	1.015	3.45	%	8	%7	8	%27	30	%19	54	%9	10	110	تضع إدارة الموارد البشرية قوانين و تعليمات لتقليل احتمالات الصراع في العمل
متوسط	1.184	3.31	%15	16	%4	4	%29	32	%41	46	%10	12	110	تعمل إدارة الموارد البشرية على أحداث التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.
مرتفع	1.284	3.62	%11	12	%7	8	%20	22	%33	36	%20	32	110	تقوم الإدارة بتحديد مدى قدرات الموظف جديد على تقديم الإضافة في منصبه قبل تعيينه
مرتفع	1.169	3.49	%11	12	%7	8	%18	20	%49	54	%15	16	110	تضع إدارة الموارد البشرية مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية
مرتفع	.95	3.65	المجموع											

المصدر :من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يتضح من الجدول رقم(20) أن المتوسط الحسابي العام الخاص بمحور التمكين بلغ (3.39) وانحراف معياري عام(0.95) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت متوسطة، من طرف أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) حول العبارات الخاصة بمحور القيادة إلا أن 49% من عينة الدراسة أبدت بدرجة موافقة مرتفعة حول تطبيق الإدارة لمقاييس توظيف ذوي المهارة العالية أما 46% فقد كانت درجة موافقتهم جد عالية حول عبارة (يبدل العمال جهودًا كافية لتحقيق أهداف المؤسسة) وتؤكد هذه على أن إدارة الموارد البشرية تركز على الاجتماعات والتنسيق الدورية بين العمال لتحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة كما أن للإدارة القدرة على الملاحظة الدقيقة في كل اختصاص وهذا ما دلت عليه آراء عينة الدراسة حيث جاءت بدرجة مرتفعة وبإجماع شبه تام. وسعيًا من الإدارة على إكساب العاملين مزيدًا من الخبرة تسعى إدارة مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. لتشجيعهم على العمل الجماعي وهذا يتم من خلال اختيار المنظمة لمواردها البشرية وفق خطط استراتيجية مدروسة وقوانين وتعليمات صارمة لتقليل احتمالات الصراع في العمل لتكوين فرق عمل مستقرة وقادرة على الإبداع والاستجابة لجميع متطلبات المركب. والملاحظ أيضًا من خلال آراء أفراد العينة هو سعي الإدارة لإحداث التوافق بين قدرات الفرد واحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها بدءًا بتحديد مدى قدرة الموظف الجديد على تقديم الإضافة في منصبه قبل تعيينه. لكن ما يسجل من خلال نسب الإجابات هو النسب المسجلة بين إجابات عينة الدراسة المتراوحة بين (18% الى 29%) التزمت الحياد في إجاباتها ما يفسرها بأسلوب القيادة المتبع في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. الأمر الذي يوضح جليًا في دراسة سميرة صالح الموسومة بـ " أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووس" مذكرة ماجستير في العلوم - الاقتصادية قسم الموارد البشرية جامعة باتنة 2008 حيث تناولت الدراسة إشكالية الأساليب والأنماط القيادية المناسبة لرفع إنتاجية المرووسين حيث قامت بدراسة القيادة الإدارية وأهميتها إضافة إلى نظريات القيادة الإدارية كذا تقييم فعالية القيادة الإدارية كسبل تنمية مهارات القائد وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة هو الأسلوب الاوتوقراطي وقد توصلت الدراسة إلى أن تنظيم المناقشات وتشجيع المرووسين كتبادل الآراء والتفاعل المستمر والقدرة على إتخاذ القرارات كإصدار الاوامر والحوار كلها عوامل تشجع المرووسين على تطوير مهاراتهم المهنية وهو الأسلوب القيادي المتبع في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. والذي بدوره جعل استجابات أفراد العينة تبدو بدرجة اهمية متوسطة.

جدول رقم(23) التحليل الإحصائي لمحور التحفيز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										N	العبارة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسط	1.140	3.45	0	0	%8	9	%30	32	%36	40	%26	29	110	تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة ماديا. فقط
مرتفع	1.079	3.73	%2	2	%9	10	%25	28	%35	38	%29	32	110	تمكن الحوافز من رفع كفاءة أداء العامل.
مرتفع	1.171	3.67	%6	6	%11	12	%23	26	%31	34	%29	32	110	يمكن للحوافز أن تزيد جزئيا من حدة التنافس أفراد جماعة العمل.
مرتفع	1.177	3.54	%15	16	%9	10	%33	36	%34	38	%9	10	110	تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في المؤسسة على أسس علمية.
مرتفع جدا	1.156	4.33	%11	12	%9	10	%13	14	%20	22	%47	52	110	تشرك الإدارة العاملين في تحسين كل جوانب العمل
مرتفع جدا	1.126	4.35	%9	10	%11	12	%29	32	%29	32	%22	24	110	تسعى الإدارة لتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماتها بصورة أفضل
متوسط	1.174	3.35	%11	12	%9	10	%15	16	%36	40	%29	32	110	تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة معنويا.
مرتفع	.95	3.69	المجموع											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20.

يتضح من الجدول رقم (21) أنّ المُتوسّط الحسابي العام الخاص بمحور التّحفيز بلغ (3.39) وانحراف معياري عام (0.95) ووفق مقياس الدّراسة فإنّ درجة المُوافقة كانت مُتوسّطة، من طرف أفراد عيّنة الدّراسة (المُستجوبين) حول العبارات الخاصّة بمحور التّحفيز حيثُ أنّ هناك اجماع كامل على أنّ للحوافز دور كبير في الرّفْع من أداء العامل كما تزيد من حدّة التّنافس بين أفراد جماعة العمل هذا من النّاحية النظرية أمّا واقع نظام الحوافز بمركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. فيبدو أنّه مُتذبذب وهذا بحسب ما عبّر عنه أفراد عيّنة الدّراسة حيثُ مانسبته 34% من أفراد عيّنة الدّراسة أي حوالي ثلث العيّنة أبدوا مُوافقتهم على نظام الحوافز وكيفية تُوْزيعها ودورها في زيادة إنتاجيّة العامل وتحفيزه. في حين تراوحت نسبة المُعارضين بين نسبة (25%-33%) حيثُ تُوكّد هاته النسبة على أنّ إدارة الموارد البشريّة تُكافئ العُمال المُتميّزين بالمُؤسّسة مادياً فقط. هذا مايدلُّ على أنّ إدارة المُركّب ووفق آراء العيّنة لا تُركّز على المُحفّزات المعنويّة وهذا يقيناً منها أنّه يُمكن للحوافز الماديّة أنّ تزيد جزئياً من حدّة تنافس أفراد جماعة العمل وقد يكون السّبب الرئيسي وراء الحصول على هاته النّتائج هو أنّ أفراد عيّنة الدّراسة تعتقد أنّ نظام الحوافز المُتبع في بمركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. لا يرقى للمُستوى وحسبهم الحوافز الماديّة تُمنح حسب المعارف والمصالح وعدم التّوافق بين البرامج التّحفيزيّة وأداءات الموظّف والتّفرقة في العوائد الماديّة بين الموظّف يُضاف الى ذلك الضّائقة الماليّة التي مرّ بها المُركّب مؤخّراً والتي وَصَلت لحد عدم صب الأجرولما يُقارب الثّلاث أشهر فهذا لا يُمكن الحديث عن الحوافز في ظل انعدام الأجر أصلاً وهاته النّتيجة تتنافى مع ما توّصّلت له دراسة سليمان وباللحية، 2013 بعنوان: الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بشركة سونلغاز ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة والتي سعت لبيان تأثير نظام التّحفيز على تحسين أداء الأفراد ومُحاولة التّعرف على مدى نجاح نظام التّحفيز في التّوفيق بين اهداف المُؤسّسة -سونلغاز- واهداف عُمالها، حيثُ استخدمت هذه الدّراسة المنهج الوصفي، وتوصّلت الى النّتائج التّالية: إنّ المُؤسّسة تسعى للحفاظ على عُمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوليها اهميّة كبيرة كأعوان التّحكم لأنّها تسعى الى توظيف الكفاءات.

جدول رقم(24) التحليل الإحصائي لمحور مضمون التحسين المستمر

درجة الموافقة	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										N	العبارة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
مرتفع	1.086	3.51	%7	8	%6	6	%34	38	%35	38	%18	20	110	تدعم الإدارة التحسين في عمليات الموارد البشرية
مرتفع	1.049	3.42	%7	8	%7	8	%35	38	%38	22	%13	14	110	تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحد وسائل التغيير
مرتفع	1.014	3.44	%5	6	%7	8	%40	44	%33	36	%15	16	110	تؤمن الإدارة بأن التحسينات المستمرة البسيطة أفضل من التغيير الجذري
متوسط	.931	3.80	%2	2	%6	6	%27	30	%42	46	%23	26	110	يتم التحسين المستمر في موقع إجراء العمليات
متوسط	.931	3.80	%2	2	%7	8	%22	24	%47	52	%22	24	110	التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة.
متوسط	1.033	3.45	%5	3	%11	12	%29	32	%42	26	%13	14	110	تسعى المؤسسة الى الاختيار الأمثل للموارد البشرية لتجنب اعادة التوظيف
مرتفع	1.117	3.42	%7	8	%13	14	%25	28	%40	44	%15	16	110	تتيح المؤسسة لمواردها البشرية المشاركة في عملية التحسين المستمر
مرتفع	1.036	3.96	%3	2	%9	10	%16	18	%36	40	%36	40	110	التحسين المستمر مسؤولية الجميع
مرتفع	1.123	3.67	%5	6	%9	10	%24	26	%36	40	%26	28	110	تعتبر القيادة أحد الركائز الأساسية لتحقيق التحسين المستمر.
مرتفع	1.086	3.51	%3	4	%15	16	%29	32	%33	36	%30	22	110	تؤمن المؤسسة أن عملية التحسين المستمر تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات زبائننا
مرتفع	1.085	3.56	%6	6	%9	10	%29	32	%36	40	%20	22	110	تتابع المؤسسة شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لهم.
مرتفع	1.144	3.64	%6	6	%9	10	%29	32	%29	32	%27	30	110	يقوم التحسين على المراقبة المتواصلة لكشف الاختلالات في الوقت المناسب.
مرتفع	1.105	3.76	%7	8	%3	4	%20	22	%47	48	%25	28	110	التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
متوسط	.994	3.29	%7	4	%11	12	%33	36	%44	48	%5	6	110	يُدمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة. المؤسسة.
مرتفع	1.029	3.60	%6	6	%7	8	%25	28	%46	50	%16	18	110	العمال مسؤولون عن تطبيق التحسين وعن النتائج المحققة.
مرتفع	1.018	3.76	%3	4	%7	8	%22	24	%44	48	%24	26	110	نصمم جميع العمليات بطريقة تساعد على تلبية احتياجات الزبائن.
مرتفع	.969	3.64	%3	4	%7	8	%27	30	%46	50	%16	18	110	تبنى رقابة فعالة على تحسين العمليات.
مرتفع	1.013	3.58	%6	6	%8	8	%26	28	%47	52	%15	16	110	التحسين المستمر لجودة العمليات.
مرتفع	0.73	3.60												المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتّضح من الجدول رقم(22) أنّ المُتوسّط الحسابي العام الخاص بمحور مضمون التّحسين المُستمر بلغ (3.60) وانحراف معياري عام(1.013) ووفق مقياس الدّراسة فإنّ درجة المُوافقة كانت مُرتفعة، من طرف أفراد عيّنة الدّراسة (المُستجوبين)حول العبارات الخاصّة بمحور مضمون التّحسين المُستمر وتُؤكّد هذه على أن إدارة الموارد البشريّة تدعّم عمليّات التّحسين بالمؤسسة وتعتبر أنّ تحسّين العمليّات هو أحد وسائل التّغيير المُثمر حيثُ تُؤمن الإدارة بأنّ التّحسينات المُستمرّة البسيطة أفضل من التّغيير الجذري لأنّه هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة وتُتيح المؤسسة لمواردها البشريّة المُشاركة في عمليّة التّحسين المُستمر وهذا بدا جليًا من خلال إجابات عيّنة الدّراسة بواقع 55 فرد أجاب بعبارة (موافق بشدة) بنسبة 50% ما يُؤكّد في الأخير أنّ هناك مُمارسات لإدارة الموارد البشريّة تُهدف من خلالها لتجسيد التّحسين المُستمر في كافّة المَجالات حيثُ يظهرُ جليًا مضمون عمليّة التّحسين المُستمر لدى الإدارة.

جدول رقم(25) التحليل الإحصائي لمحور التخطيط الإستراتيجي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										N	العبارة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
مرتفع	1.100	3.58	%5	6	%11	12	%24	26	%40	44	%20	22	110	هناك وعي من إدارة المؤسسة بقضايا التخطيط الإستراتيجي
مرتفع	1.117	3.58	%7	8	%7	8	%26	28	%40	44	%20	22	110	تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي
مرتفع	1.047	3.60	%4	4	%11	12	%27	30	%38	42	%20	22	110	تشكل إدارة المؤسسة فرق عمل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
مرتفع	.978	3.55	%5	6	%5	6	%31	34	%46	50	%13	14	110	تلتزم إدارة المؤسسة و تدعم القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
مرتفع	1.031	3.58	%3	4	%10	10	%33	36	%34	38	%20	22	110	توجد في المؤسسة خطة واضحة للتحسين المستمر تعمل الإدارة على تحقيقها.
مرتفع	.97	3.57	المجموع											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج V20-SPSS

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يَتَّضِحُ من الجدول رقم(23) أنَّ المُتوسِّط الحسابي العام الخاص بمحور التَّخْطِيط الاستراتيجي بَلَغَ (3.57) وانحراف معياري عام (0.94) ووفق مقياس الدِّراسة فإنَّ درجة المُوافقة كانت مُرتفعة من طرف أفراد عَيِّنة الدِّراسة (المُستجوبين) حول العبارات الخاصَّة بمحور التَّخْطِيط الاستراتيجي ويؤكد هذا على أنَّ هُنَاكَ وعي من إدارة المُؤسَّسة بقضايا التَّخْطِيط الاستراتيجي.

حيثُ تَتَمَكَّنُ من تحديد أهداف عمليَّة التَّخْطِيط الاستراتيجي وتشكيل فرق عمل للقيام بعمليَّة التَّخْطِيط الاستراتيجي بالإضافة لدعهما التَّام للقيام بعمليَّة التَّخْطِيط الاستراتيجي كما أنَّه تُوجد في المُؤسَّسة خطة واضحة للتَّحسين المُستمر تعمل الإدارة على تحقيقها وهذا من خلال توجَّهات آراء المُستجوبين على بنود هذا المحور.

جدول رقم(26) التحليل الإحصائي لمحور التركيز على الموارد البشرية

درجة الموافقة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										N	العبارة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسط	.988	3.36	%2	6	%19	12	%29	38	%34	44	%16	10	110	التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في المهارات
مرتفع	1.033	3.45	%2	2	%19	20	%29	32	%34	38	%16	18	110	يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة
مرتفع	1.069	3.47	%4	4	%13	14	%36	40	%27	30	%20	22	110	تحدد المؤسسة للعمال مشاريع التحسين المستمر في مجال عملهم
متوسط	1.103	3.31	%5	6	%19	20	%31	34	%31	34	%14	16	110	تمتلك المؤسسة برامج للتدريب حول مفهوم الجودة و التحسين
مرتفع	.958	3.84	%3	4	%4	4	%22	24	%47	52	%24	26	110	التزام العاملين بأعمالهم من أولويات المؤسسة
مرتفع	.998	3.51	%3	4	%13	14	%26	28	%45	50	%13	14	110	تقييم الأعمال وفق نتائج أداء الأفراد
مرتفع	1.341	3.44	%11	14	%16	18	%15	16	%32	34	%26	28	110	تسمح المؤسسة بإجراء تغييرات تساهم في تحسين العمل
متوسط	1.259	3.33	%11	8	%17	18	%16	18	%39	42	%17	18	110	تشجع المؤسسة تطوير مهارات عمل الموظفين مما يتيح المجال للتقدم بالمهنة
متوسط	1.183	3.19	%11	12	%22	24	%20	22	%36	40	%11	12	110	تطلع المؤسسة العاملين باستمرار على المعلومات الجديدة الواردة
متوسط	1.229	3.00	%14	16	%26	28	%18	20	%33	36	%9	10	110	تقوم المؤسسة بقياس رضا العمال بصفة مستمرة.
متوسط	1.331	3.04	%19	20	%20	22	%20	22	27%	30	%14	16	110	تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة جودة الخدمة لدى جميع أفرادها
متوسط	1.281	2.98	%17	18	%22	24	%27	30	%20	22	%14	16	110	تطلع المؤسسة جميع أفرادها على رؤيتها المستقبلية
متوسط	.88	3.32	المجموع											

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يتضح من الجدول رقم(24) أنّ المتوسط الحسابي العام الخاص بمحور التركيز على الموارد البشرية بلغ (3.32) وانحراف معياري عام (0.88) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت متوسطة، من طرف أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) حول العبارات الخاصة بالتركيز على الموارد البشرية وتؤكد هذه على أنّ إدارة الموارد البشرية تحاول التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في المهارات وهذا من خلال مشاركتها للعاملين في صياغة أهداف المؤسسة وتحدد للعمال مشاريع التحسين المستمر في مجال عملهم لتبدأ أكثر وضوح وتعمل على توفير برامج للتدريب حول مفهوم الجودة والتحسين في حين تسمح المؤسسة بإجراء تغييرات تساهم في تحسين العمل وتشجع على تطوير مهارات عمل الموظفين مما يتيح المجال للتقدم بالمهنة وكخطوة أخيرة تقوم بتقييم الأعمال وفق نتائج أداء الأفراد حيث تطلع المؤسسة العاملين باستمرار على المعلومات الجديدة الواردة وهذا بهدف ترسيخ ثقافة جودة الخدمة لدى جميع أفرادها لتطلعهم على رؤيتها المستقبلية إلا أنّ سياسة الإدارة المتبعة في هذا المجال تبقى لا ترقى الى المستوى المطلوب وهذا ما عبّر عنه حوالي ثلث عينة الدراسة (33%) فقط بالموافقة في حين أبدى ما نسبته (20%) الحياد وهذا قد يرجع الى عدم وضوح سياسة المؤسسة المنتهجة بخصوص عملية التحسين المستمر.

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

جدول رقم(27) التحليل الإحصائي لمحور التعاون لتحقيق الأهداف

درجة الموافقة	الإحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	بدائل الإجابة										N	العبرة
			معارض بشدة		معارض		محايد		موافق		موافق بشدة			
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
متوسط	1.209	3.17	%11	14	%15	16	%37	40	%20	22	%17	18	110	تدرك المؤسسة أولوياتها الإستراتيجية
متوسط	1.242	3.07	%11	14	%26	28	20%	22	%30	32	%13	14	110	تنسجم خطة التحسين المستمر مع الأهداف العامة للمؤسسة
متوسط	1.250	3.28	%11	14	%18	20	%16	18	%40	42	%15	16	110	تدرك إدارة المؤسسة أهمية الجودة في دعم إستراتيجيتها
متوسط	1.198	3.13	%9	12	%26	28	%19	20	%35	38	%11	12	110	تتطلع المؤسسة باستمرار إلى الطرق والأساليب الجديدة في العمل
متوسط	1.214	3.19	%9	12	%24	26	%19	20	%35	38	%13	14	110	تستفيد المؤسسة من خبرات فرق العمل المماثلة
متوسط	1.188	3.15	%9	12	%24	26	%21	22	%35	38	%11	12	110	تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في إحداث التغيير لتحسين إنتاجية المؤسسة
متوسط	1.304	3.13	%13	16	%24	26	%15	16	%33	36	%15	16	110	تعتمد المؤسسة على معيار الجودة في انتقاء مواردها.
متوسط	1.14	3.16	المجموع											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يتضح من الجدول رقم (25) أنّ المتوسط الحسابي العام الخاص بمحور التعاون لتحقيق الأهداف بلغ (3.13) وإنحراف معياري عام (1.14) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت متوسطة، من طرف أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) حول العبارات الخاصة بالتعاون لتحقيق الأهداف حيث لم تتجاوز نسبة الأفراد الذين أجابوا بالموافقة (40%) أمّا النسب المتبقية فتتوزع بنسب متقاربة نسبياً بين المعارض والمحايد وتؤكد هذه على أن إدارة الموارد البشرية لا تركز كثيراً على مبدأ الاستراتيجية لتجعل خطة التحسين المستمر مع الأهداف العامة للمؤسسة منسجمة وهذا قد يكون مرده عدم حرص المؤسسة على توعية العمال بأهمية التعاون وتكوين روح الفريق هذا من جهة، ومن جهة أخرى يكمن السبب الرئيسي في وجود شرخ بين العمال هو وجود تكتلات ناتجة عن وجود انتماءات نقابية عدة تصل أحياناً لحد الصراعات بينها هذا ما أكدته لنا أحد المسؤولين خلال المقابلات التي أجريت معه.

ثانياً: تفسير نتائج الدراسة

3-5 اختبار الفرضيات:

سنحاول التطرق الى نتائج مصفوفة الارتباطات الجزئية وكذلك سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة مدى اثبات أو نفي ما جاء في هذه الفرضيات حول متغيرات الدراسة.

مصفوفة الارتباطات الجزئية:

لمعرفة فيما كان هناك علاقة أثرية دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية وعمليات التحسين المستمر في المنظمة، سنستخدم مصفوفة الارتباطات الجزئية، حيث تمثل المتغير المستقل في دور إدارة الموارد البشرية، في حين أنّ عملية التحسين المستمر تمثل المتغير التابع.

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

جدول رقم(28) نتائج مصفوفة الارتباطات الجزئية لدور إدارة الموارد البشرية وعملية التحسين المستمر

		التدريب	الأمن والسلامة	التمكين	القيادة	التحفيز	مضمون التحسين	التخطيط	التركيز على الموارد	التعاون.
التدريب	Corrélacion de Pearson	1	.693**	.639**	.543**	.543**	.413**	.409**	.345**	.247
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.002	.002	.010	.072
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
الأمن والسلامة	Corrélacion de Pearson	.693**	1	.761**	.792**	.792**	.617**	.669**	.506**	.351**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
التمكين	Corrélacion de Pearson	.639**	.761**	1	.680**	.680**	.661**	.803**	.543**	.388**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.004
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
القيادة	Corrélacion de Pearson	.543**	.792**	.680**	1	1.000**	.676**	.591**	.481**	.340*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.012
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
التحفيز	Corrélacion de Pearson	.543**	.792**	.680**	1.000**	1	.676**	.591**	.481**	.340*
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.012
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
مضمون التحسين	Corrélacion de Pearson	.413**	.617**	.661**	.676**	.676**	1	.728**	.660**	.671**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
التخطيط	Corrélacion de Pearson	.409**	.669**	.803**	.591**	.591**	.728**	1	.708**	.520**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
التركيز على الموارد	Corrélacion de Pearson	.345**	.506**	.543**	.481**	.481**	.660**	.708**	1	.874**
	Sig. (bilatérale)	.010	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
التعاون.	Corrélacion de Pearson	.247	.351**	.388**	.340*	.340*	.671**	.520**	.874**	1
	Sig. (bilatérale)	.072	.009	.004	.012	.012	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مُخرجات برنامج SPSS-V20

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

انطلاقاً من مُخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أنّ جميع مُعاملات الارتباط بين محاور وبنود المُتغيّر المُستقل دور إدارة الموارد البشرية (التدريب، الأمن والسلامة المهنية، التمكن، القيادة، التحفيز) والمُتغيّر التابع عمليّة التحسين المستمر (التفكير الاستراتيجي، التركيز على الموارد البشرية، التعاون والتلاؤم لتحقيق الأهداف) تراوحت بين (0.247 – 0.693) مما يدلُّ على وجود علاقة طردية من ضعيفة إلى قوية بين دور إدارة الموارد البشرية و عمليّة التحسين المُستمر، حيثُ نلاحظ أن وجود ارتباط ضعيف موجب بين التدريب و عمليّة التحسين حيثُ تراوح من (0.247-0.413). بينما تأتي باقي المحاور بارتباط من مُتوسّط الى مُوجب قوي بين كلٍّ من الأمن والسلامة والتمكن والتحفيز ومضمون التحسين المُستمر والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الموارد البشرية في حين يلاحظ ارتباط مُتوسّط ضعيف سالب بين محاور دور إدارة الموارد البشرية ومبدأ التعاون لعمليّة التحسين المستمر والتي بلغت من (0.247-0.338).

اختبار الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى :

تنصُّ هذه الفرضية على أنه يُمكن للتدريب التنبؤ بعمليّة التحسين المُستمر. وللإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بطريقة entre. والجدول التالي يوضّح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم(29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتدريب وتأثيره على عمليّة التحسين المستمر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتنبؤ	قيمة (ت)	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	0.370	0.139	0.120	30.91	2.895	8.381	0.00
المتغير التابع					دالة عند 0.05	دالة عند 0.05	
عمليّة التحسين المستمر							

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (8.381) عند مستوى الدلالة (0.05) ما يدلُّ على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تمّ توقيفه بالمتغير التابع عمليّة التحسين المُستمر بدلالة التدريب عند مستوى الدلالة (0.00).

يتبين كذلك أن قيمة مُعامل الارتباط تساوي (0.370) وعند تربيعها أصبحت قيمة مُعامل التحديد تساوي (0.139). أي أن النموذج يُفسّر (13%) من التباين الكلي للمتغير

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

التابع عملية التحسين المستمر وبعد تعديل اثر المتغير المستقل في النموذج أصبح (ر) المعدل يساوي (13%) مما يعني أن النموذج يُفسر 13 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 87 بالمئة. وعليه النموذج غير مقبول ولا يُحقق سوى 13 بالمئة من التنبؤات. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل، التدريب في المتغير التابع عملية التحسين المستمر تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (30) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التدريب) في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر)

مستوى الدلالة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	قيمة (بتا)	الخطأ المعياري	معامل بتا	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.05	0.370	10.757	31.142	عملية التحسين المستمر	التدريب

يلاحظ من خلال الجدول أنه يوجد دور ذو اثر دال إحصائيا للتدريب في عملية التحسين المستمر. إذ بلغ معامل الارتباط 0.370 عند مستوى $\alpha \geq 0.05$ وبمعامل تحديد بلغ 0.193 أي أن ما قيمته 0.193 من عمليات التحسين المستمر ناتجة عن مخرجات عملية التدريب. كما بلغت درجة التأثير 0.370. وهذا عكس ما نصت عليه الفرضية. حيث من المفترض أن الزيادة في مخرجات وأثر التدريب تؤدي الى الزيادة الحتمية في مخرجات عملية التحسين المستمر. وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة العلمية من خلال أفكارها الرئيسية: "اختيار العمال وتدريبهم": ويقصد بذلك اختيار العمال بعناية للوظائف بناءً على مهاراتهم وقدراتهم وتزويدهم بالتدريب حتى يتمكنوا من تنفيذ مهامهم بأكثر الطرق كفاءة واختيار الموظفين علمياً وتدريبهم في العمل بحيث يكون لديهم مهارات العمل وقدرات الإنجاز. كما دعا تايلور إلى ضرورة التفريق بين المهام المنوطة بالإدارة وتلك الخاصة بالعمالين، حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التخطيط أما العمال فمهمتهم التنفيذ، حيث يعتمد جوهر فكره على أنه يمكن زيادة الإنتاجية باتباع أسلوب علمي قائم على التخصص والتدريب وتقسيم العمل إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة حتى يتم تحديد حركته الأساسية والزمن الذي تتطلبه لأدائها. وبهذا ركز على الجانب المعرفي وتدريب العامل ويُعتبر هذا أساساً مهماً للإدارة في نظره، لأنه مُتأكد من أن العامل لن يُنتج بالطاقة التي يحتاجها ما لم يكن لديه الإرادة للعمل والتدريب

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

المُناسب للوظيفة، لذا فإنّ تدريب العامل وتطويره ضروريان لتحقيق المُستوى المطلوب من العمل(عبد الباقي،2000).

أمّا النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي لا تقتصر على تلقين المهارات والحركات اليدوية اللازمة فقط، بل تتعداه بنظرة شاملة ودقيقة، أساسها إعتبار التّدريب عملية إستراتيجية تعليمية تُعنى بالجانب اليّدوي كما الجانب المهاري التّقني والإتصالي. لأنّ عملية التّدريب وفق إدارة الجودة الشّاملة تُعتبر أحد أهم الآليات أو التّقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشّاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعاليّة. وكونه نظام مفتوح فإنّه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم في تنشيط العمليّات. أمّا "نظرية التّعلّم في التّدريب: لـ **Kohls Robert** " فإنّها تُعتبر نظرية التّعلّم من صميم نظرية التّدريب لذا فإنّ البرامج التّدريبية ما هيّ إلا تطبيق لنظرية التّعلّم، والتي تنطوي على جهود مسؤولي ومصممي البرامج التّدريبية الذين يعتقدون أنّ هذه البرامج مهمّة في عملية التّعلّم، لأنّه إذا لم يتعلّم الفرد الموضوع أثناء التّدريب فهذا سببه إهمال بعض من مبادئ نظرية التّعلّم. لذلك فإنّ البرامج التّدريبية يولي المسؤولون فيها أهميّة كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التّعلّم.

الفرضية الأولى: كلّما توسّعت مُخرجات التّدريب أدّت الى زيادة ضعيفة في مُخرجات عملية التّحسين المُستمر. عند مُستوى الدّلالة 0.00 وبالتالي يتمّ رفض الفرضية.

وممّا سبق نَسنتج أنّه تُوجد علاقة ذات أثر ضعيف، كما أنّ هناك انحدار بين المتغيّرين دال إحصائيًا عند مُستوى الدّلالة 0.05 وهذا ما تبيّن من خلال اراء المُستجوبين وأكّده التّحليل الإحصائيّ لعلاقة المتغيّرين. ما يعني أنّ هناك علاقة ارتباطيّة ضعيفة بين التّدريب وعملية التّحسين المُستمر في المؤسسة محل الدّراسة. مردّه مدى أهميّة وقيمة العملية التّدريبية على المُستوى الفردي والتّنظيمي فنجد سياسة إدارة المؤسسة الخاصّة بعملية التّدريب تعتمدُ على التّدريب ضمن فرق العمل، كما أنّها عملية ليست مُنظمة ومدروسة من طرف المُختصّين ولا تُخصّص لها ميزانية كما لا تهتمُّ كثيرًا بتقييم نتائج العملية التّدريبية وهذا ماظهر في نتائج اراء أفراد عينة الدّراسة حول العبارات حيثُ عبّر مانسبته (100%) بعدم الموافقة على عبارة (تولي المؤسسة أهميّة كبيرة للعملية التّدريبية)، و(72%) على عبارة (محتوى الدّورات التّدريبية يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة) و(65%) على عبارة (تتبع المنظمة أفضل الأساليب للمحافظة على حقوق الأفراد). و(70%) على عبارة (تمسّ عملية التّدريب جميع الأفراد في المؤسسة). أمّا على المُستوى الفردي فيرى أفراد عينة الدّراسة عدم جدوى عملية التّدريب لأنّها لا تخضع للموضوعيّة وتغلّب عليها الذاتية حيثُ يستفيد منها بعض العمّال

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

فقط، ممن لديهم علاقات وقرابات بالمُرَكَّب حيث يتوقع العمّال أن تتسم العمليّة التّدريبية بالرتابة(التّركيز على الجانب النّظري) والروتينيّة المعهودة. وهذا ما يعدّ من معيقات التّدريب حيث جاء في "نظرية التّعلّم في التّدريب: لـ **Kohls Robert** " أن هناك مواقف وعوامل سلبية هي التي تؤثر على التّدريب من بينها:

- العوامل التي تسبّب التّوتر والخوف والإضطراب لدى المتدرّب.
- العوامل التي تؤدي إلى إحباط وفشل المتدرّب وتحول بينه وبين الرّغبة في التّعلّم.
- العوامل التي تؤدي إلى تدني وتقلّل من احترام الذات لدى المتدرّب وتجعله يحس بالإهانة وعدم الرّاحة.

إضافة الى أنّ الظروف الصحية التي مرّت بها المنظّمات في الفترة السّابقة جراء تداعيات الوباء العالمي، أظفت نوعاً من الرّكود على السّيّاسات والبرامج والأهداف التّنظيمية، حيث أكدّ لنا المدير التّقني للمُرَكَّب أنّ هاته الفترة إنّسّمت بالرّكود وقلة النّشاط على المستوى الدّاخل والخارجي خوفاً من الإصابة بعدوى الفيروس. ما نتج عنه بعض التّداعيات كالبطالة الجزئيّة، منح العطل المفتوحة والمدفوعة الأجر وبلغ الأمر الى مواجهة خطر الإغلاق بسبب تقليص بعض الطّلبات الإنتاجيّة بل إلغائها في كثير الأحيان، ما أثر ذلك حتى على وظائف إدارة الموارد البشرية فقد سجّل وهن على مستوى وظائفها في هاته الفترة، فنتج عنه تأجيل الدّورات التّدريبية وبرامج التّكوين لعدة اسباب منها إجراءات التّباعد من جهة وقلة الميزانيّة الموجهة لدفع أجور العمّال بما في ذلك المتواجدين في عطل بسبب الوباء العالمي. حيث تتوافق هاته النّتائج مع نتائج دراسة دراسة: "أثر التّدريب في تنمية الموارد البشريّة دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهوريّة اليمنيّة": التي هدفت لإيضاح مدى اهتمام الدولة بتّدريب وتأهيل الموارد البشريّة العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التّدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التّدريب في تنمية الموارد البشريّة، وأظهرت أبرز النّتائج تدني فعاليّة الوحدة الإداريّة المختصّة بالتّدريب في الوزارات عيّنة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانيّة المخصّصة للتّدريب، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التّدريبية والمتدرّبين في مُختلف مراحل التّقييم، وبالتالي جاء مستوى التّقييم منخفضاً.

- الفرضيّة الفرعيّة الثّانية :

تنصّ هذه الفرضيّة على أنّه يُمكن للأمن والسّلامة التّنبؤ بعملية التّحسين المُستمر. وللإجابة على هذه الفرضيّة استخدم الباحث الانحدار الخطّي البسيط بطريقة *entre*. والجدول التّالي يوضّح ذلك بنوع من التّفصيل.

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

جدول رقم(31) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للأمن والسلامة وتأثيره على عملية التحسين المستمر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتنبؤ	قيمة (ت) T	قيمة (ف) مستوى الدلالة	المتغير التابع	المتغير المستقل
	0.589	0.347	0.335	26.87	5.309	28.182	عملية التحسين المستمر	الامن والسلامة
					دالة عند 0.00	دالة عند 0.00		

يتضح من خلال الجدول اعلاه أنّ قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (28.182) عند مستوى الدلالة (0.00) ما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تمّ توقيفه بالمتغير التابع عملية التحسين المستمر بدلالة الأمن والسلامة عند مستوى الدلالة (0.00). يتبين كذلك ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.589) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.347). أي أنّ النموذج يُفسّر (34%) من التباين الكلي للمتغير التابع عملية التحسين المستمر وبعد تعديل اثر المتغير المستقل في النموذج أصبح (ر) المعدل يساوي (34%) ما يعني أنّ النموذج يُفسّر 34 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 66 بالمئة. وعليه النموذج غير مقبول ولا يُحقّق سوى 34 بالمئة من التنبؤات. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل الأمن والسلامة في المتغير التابع عملية التحسين المستمر تمّ حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (32) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (الأمن والسلامة) في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر)

المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	مستوى الدلالة	المتغير التابع	المتغير المستقل
معامل بتا	الخطأ المعياري	0.00	عملية التحسين المستمر	الامن والسلامة
23.908	26.87942	0.00		

يُلاحَظ من خلال الجدول أنه يُوجد دور ذو أثر دال إحصائيًا للأمن والسلامة على عملية التحسين المستمر. إذ بلغ معامل الارتباط 0.589 عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبمعامل تحديد بلغ 0.347 أي أن ما قيمته 0.347 من عمليات التحسين المستمر ناتجة عن مُخرجات برامج الأمن والسلامة. كما بلغت درجة التأثير $\beta 0.589$ وهذا عكس ما نصت عليه الفرضية. حيثُ من المفترض أن الزيادة في مُخرجات برامج الأمن والسلامة يُؤدّي الى حتمية التأثير والزيادة في مُخرجات عملية التحسين المستمر. وهذا أكدته الدراسات السابقة، فنجد مثلًا "المدخل الإداري" لإدارة الموارد البشرية يرى أن الموارد البشرية هيّ مسؤوليّة جميع المديرين، لذلك فهي تبدأ بتحديد الأهداف وبلورتها وتخطيط موارد القوى العاملة وإجراء عملية الاختيار والتعيين... وذلك لدراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية، وكذلك اهتمامه بتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء الفردي، وتحفيز العمّال وتزويدهم بمختلف الخدمات المتنوّعة والإهتمام ببيئة العمل والمحافظة عليها وتحقيق الشعور بالأمان لهم من خلال العمل على توفير بيئة أمنة مشجّعة على الإبداع. كما نجد "مدخل إدارة الموارد البشرية" الذي يُعزّز ويشدّد على ضرورة توفير بيئة تنظيميّة آمنة وسليمة. لأنّ جوهر الفكرة الرئيسيّة لمنهج الموارد البشرية لديه هيّ خلق وتطوير ميزة التنافس لدى المنظمة من خلال موارد بشرية كفّوة وفعّالة. حيثُ لا بدّ أن تُخلَق بيئة عمل تُشجّع الأفراد على تطوير مهاراتهم والاستفادة منها على أكمل وجه.

لأنّ سر نجاح وبقاء المنظمات الحديثة يعتمدُ على جودة منتجاتها وخدماتها ورضا العملاء، لأنهم دائماً شغوفون بالتميّز والتّقدم ورفع مستوى العمل. باستخدام أكثر الآليات والأساليب فاعليّة، والأهم من ذلك موارد البشرية التي تُعتبر الوحيد القادر على بنائه وهدمه. ولديه الرّغبة في الأداء ولديه حس المسؤولية. فدونه لا الخطط ولا السياسات تكون مكفولة وتحقّق الأهداف المطلوبة إلا بالاعتماد على الأفراد العاملين لأنّ العامل الفعّال باستطاعته تأديّة مهامه بالمستوى المطلوب إذا توفّرت لديه الرّغبة والجوّ التنظيمي المناسب (بديسي، 2004).

في حين تُصنّف ظروف العمل الماديّة ضمن الإغراءات والحوافز لـ "بيرنارد شوستر من خلال نظريّة النسق التعاوني".

كما تحثُّ حاجات الأمن والسلامة في "هرم ماسلو" المرتبة الثّانية بعد الحاجات الفسيولوجيّة عندما تكون الحاجة الفسيولوجيّة لدى الفرد مُشبعة تبدأ الحاجة للأمن والسلامة بالظهور وتفرض نفسها بقوة وذلك للحفاظ على النفس البشريّة من الهلاك والتّهديدات الصحيّة ومخاطر العمل.

إذن ومن خلال النتائج المتوصل إليها تُرفض الفرضية الفرعية الثانية.

وهذا يدل على أنّ إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة لا تُولي أهمية كبيرة لبرامج الأمن والسلامة وهذا ما أكدته النتائج المتحصّل عليها لأراء المستجوبين على العبارات التالية (تلتزم مؤسستك باستمرار بتطبيق برامج الأمن والسلامة، بنسبة معارضة 63%. وعلى عبارة يتمّ تسجيل شكاوي العمّال وأخذها بعين الاعتبار بنسبة معارضة 65%. وعلى عبارة يتمّ توفير الإمكانيات الفنية لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية بنسبة 69%. وعلى عبارة يتمّ توفير الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية بنسبة 58%. وعلى عبارة توجد برامج للأمن والسلامة داخل مؤسستك بنسبة 65%. وهذه النتائج عكس ما توصلت له دراسة أحمد علي حسين: "إدارة الصحة والسلامة المهنية ونتاجية العاملين" العلاقة والأثر، دراسة ميدانية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للمصافي الشمالية (مصفي بيجي، محافظة صلاح الدين)، (مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 05 ، العدد 12. كلية الإدارة والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق 2009. وأهم ما توصل إليه الباحث من خلال هذه الدراسة هو وجود علاقة ارتباط معنوية وتأثير معنوي لإدارة الصحة والسلامة المهنية في انتاجية العاملين داخل المؤسسة المبحوثة. حيث أنّ توفير بيئة عمل سليمة والإمكانيات الصحية المطلوبة لحماية العاملين وجعلهم يتمتعون بكل المقومات، يُؤدي هذا بالضرورة إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات وتحسينها وزيادة انتاجية العاملين.

كما تختلف نتائج دراستنا مع دراسة وسيم إسماعيل الهابيل علاء محمد حسن عايش "تقييم مدى فاعلية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين توصل الباحثان إلى أنّ إلتزام الإدارة العليا يُؤثر بدرجة كبيرة على فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية، كما أنّ توفير قواعد ووسائل السلامة والوقاية في بيئة العمل يُؤثر كذلك بدرجة كبيرة على فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية وعليه أوصى الباحثان بضرورة انشاء قسم مُتخصّص. مع ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لتعزيز الوعي وتطوير المهارات لديهم، والعمل على تطبيق كافة القوانين واللوائح المتعلقة بسلامة وحماية العاملين داخل المختبرات العلمية. الفرضية الثانية: كلّما توسّعت مُخرجات برامج الأمن والسلامة أدت إلى زيادة متوسطة في مُخرجات عملية التحسين المُستمر. وبالتالي يتمّ رفض الفرضية.

- الفرضية الفرعية الثالثة :

تتص هذه الفرضية على أنه يمكن للتمكين التنبؤ بعملية التحسين المستمر. وللإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بطريقة entre. والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم(33) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتمكين وتأثيره على عملية التحسين المستمر

النموذج		معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتنبؤ	قيمة T(ت)	قيمة (ف) مستوى الدلالة
المتغير	المتغير	0.857	0.73	0.420	25.09	6.338	0.00
المستقل	التابع					دالة عند 0.00	
التمكين	عملية التحسين المستمر					دالة عند 0.00	

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (40.17) عند مستوى الدلالة (0.00) ما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع (عملية التحسين المستمر) بدلالة (التمكين) عند مستوى الدلالة (0.00). يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.857) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.73). أي أن النموذج يُفسر (73%) من التباين الكلي للمتغير التابع لعملية التحسين المستمر وبعد تعديل اثر المتغير المستقل في النموذج أصبح (ر) المعدل يساوي (73%) ما يعني أن النموذج يُفسر 73 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 27 بالمئة. وعليه النموذج مقبول الى حد كبير ويُحقق 73 بالمئة من التنبؤات. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل التمكين في المتغير التابع عملية التحسين المستمر تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (34) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التمكين) في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر)

المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	مستوى الدلالة
المتغير التابع	المتغير المستقل	0.00
معامل بتا	الخطأ المعياري	0.00
عملية التحسين المستمر	قيمة (بتا)	0.00
		0.857
		25.09012
		32.753

يُلاحظ من خلال الجدول أنه يُوجد دور ذو أثر دال إحصائياً للتمكين على عملية التحسين المستمر. إذ بلغ معامل الارتباط 0.857 عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبمعامل تحديد بلغ 0.73 أي أن ما قيمته 0.73 من عمليات التحسين المستمر ناتجة عن مخرجات التمكين. كما بلغت درجة التأثير $\beta 0.857$ هذا يعني أن الزيادة في مخرجات برامج الأمن والسلامة يُؤدي إلى الزيادة في مخرجات عملية التحسين المستمر. وهذا ما شددت عليه الدراسات المهمة بالإدارة والتنظيم فهنري فايول في نظريته "الفكر الإداري" (1841-1925) سن أربع عشرة مبدءاً للحكم الرشيد من بينها الابتكار والمبادرة: من خلال السماح للموظفين بالتعبير بحرية عن اقتراحاتهم وآرائهم وأفكارهم على جميع المستويات، حتى يتمتع الموظفون بالقدرة على الإبداع والابتكار. و"غرس روح التعاون والذي يتيح العمل بروح العمل الجماعي للحفاظ على الاتساق والوحدة داخل الفريق لخدمة الهدف العام. كما أشار "إلتون مايو" من خلال نظريته "العلاقات الإنسانية" إلى أن السبيل لتحقيق التوفيق والنجاح هو دمج المنظمات غير الرسمية في المنظمات الرسمية من خلال إشراك العمال (العمال بشكل عام) في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أعطت نظرية "النسق التعاوني لشتنر برنارد" أهمية بالغة للتمكين ومشاركة العاملين من خلال "الإغراءات الأخلاقية" المتمثلة في تقدير الجهد والشعور بالخدمة والولاء للمنظمة أو الوطن، ودوافع التعلق الجماعي والشعور بالانتماء الجماعي الذي يدعم ويحمي الأفراد. وأهمية المشاركة في صنع القرارات في المبادرة والإبداع وشعور العامل بأهميته داخل التنظيم.

فمن خلال آراء أفراد عينة الدراسة والتحليل الإحصائي للنتائج المُتحصّل عليها، نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تُدرك جيداً أهمية ودور تمكين العاملين من خلال إشراكهم في القرارات ورسم السياسات والأهداف. ومدى تحقيق النتائج الإيجابية والأهداف التنظيمية سواء الفردية أم التنظيمية حيث يعد سبباً من أسباب

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

الإبداع والدافعية. فقد جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة لكل عبارات هذا المحور كالتالي (المشاركة العالية في المعلومات تكسب العمال ثقة كبيرة في أنفسهم وفي الإدارة، يتمتع العمال في المؤسسة بحرية أداء العمل، تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ أي قرار متعلق بالمؤسسة، أشعر بالمسؤولية في مناصبي، يمس تقييم الأداء جميع الجوانب الضرورية في مهنتي، أشعر بالرضا بعد تقييم أدائي، تُطلع إدارة الموارد البشرية العمال على سياسة المنظمة وأهدافها)، وكانت متوسطاتها الحسابية مرفعة وعلى النحو التالي (3.45-4.05-3.96-4.29-3.55-3.64-3.89) وبنسب موافقة عالية كانت على العبارات كالتالي (72%-65%-58%-91%-77%-81%-52%).

وهي نتائج توافق النتائج المتوصل لها في دراسة كارتر 2009 جراء معرفة العلاقة بين سلوك المنظمة وقوة التمكين للعاملين، فتم إجراء مقابلات مع المديرين والموظفين في 310 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا والصين لمعرفة تمكين المديرين والعاملين، وخُصت الدراسة إلى أن معظم العاملين كانوا أكثر إنتاجية في حال تمكينهم من قبل الإدارة، كما أكدت معظم المنظمات على أهمية تحسين أداء العاملين وأهمية قياسه، كما توصلت الدراسة إلى أن المزيد من المسؤولية يُولد المزيد من الإنتاجية والروح المعنوية والالتزام ومن جهة أخرى فإن التمكين يُشجع الإبداع والابتكار والدافعية.

هذا يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة.

- الفرضية الفرعية الرابعة :

تنص هذه الفرضية على أنه يمكن للقيادة التنبؤ بعملية التحسين المستمر. وللإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بطريقة *entre*. والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم(35) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة وتأثيرها على عملية التحسين المستمر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتنبؤ	قيمة (ت) T	قيمة (ف) مستوى الدلالة	المتغير المستقل	المتغير التابع
	0.849	0.72	0.326	27.05	5.20	27.10	القيادة	عملية التحسين المستمر
					عند 0.00	عند 0.00		

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يُتضح من خلال الجدول اعلاه أنّ قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطّي تُساوي (27.10) عند مُستوى الدلالة (0.00) ما يدلُّ على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطّي البسيط الذي تمّ توفيقه بالمتغير التابع (عملية التحسين المستمر) بدلالة (القيادة) عند مُستوى الدلالة (0.00). يتبيّن كذلك أنّ قيمة مُعامل الارتباط تُساوي (0.849) وعند تربيعها أصبحت قيمة مُعامل التّحديد تُساوي (0.72). أي أنّ النموذج يُفسّر (72%) من التّباين الكلي للمتغير التابع عملية التحسين المستمر وبعد تعديل أثر المتغير المُستقل في النموذج أصبح (ر) المعدّل يُساوي (72%) ما يعني أنّ النموذج يُفسّر 72 بالمئة من التّباين الكلي للمتغير التابع والباقي 28 بالمئة. وعليه النموذج مقبول الى كبير ويُحقّق 72 بالمئة من التنبؤات. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المُستقل القيادة في المتغير التابع عملية التحسين المستمر، تمّ حساب مُعاملات بتا المعيارية كما هو مُبيّن في الجدول التالي:

جدول رقم (36) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المُستقل (القيادة) في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر)

مستوى الدلالة	غير المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية	مُعامل بتا	المتغير التابع	المتغير المُستقل
0.00	قيمة (بتا)	الخطأ المعياري	مُعامل بتا	المتغير التابع	المتغير المُستقل
0.00	0.849	27.05	20.03	عملية التحسين المستمر	القيادة

يُلاحظ من خلال الجدول أنّه يُوجد دور ذو أثر دال إحصائيًا للقيادة على عملية التحسين المستمر. إذ بلغ مُعامل الارتباط 0.849 عند مُستوى $\alpha \leq 0.05$ وبمعامل تحديد بلغ 0.72 أي أنّ ما قيمته 0.72 من عمليات التحسين المستمر ناتجة عن مُخرجات نمط القيادة المتّبع. كما بلغت درجة التأثير $\beta 0.849$ هذا يعني أنّ الزيادة في مُمارسات وأساليب القيادة يُؤدّي الى حتمية الزيادة في مُخرجات عملية التحسين المستمر. حيث أنّ للنمط القيادي أثر ودور كبير في نجاح وتطوّر المنظّمات وبقائها. ومن الدراسات التي أكّدت على الدور الفعّال للقيادة "المدخل الإداري" والذي يُعتبر إدارة الموارد البشرية مسؤولية جميع المديرين، لذلك يمتدّ مفهوم إدارة الموارد البشرية ليخدم المديرين والعاملين في جميع الإدارات، ومن ثمّ يُعتمدُ هذه الأسلوب على دراسة العمليات الإدارية، لذلك فهي تبدأ بتحديد الأهداف وبلورتها وتخطيط موارد القوى العاملة وإجراء عملية الاختيار والتعيين، وتحليل وتقييم جميع الأعمال، وتحفيز العمّال وتزويدهم بمختلف

الخدمات المتنوعة والمحافظة عليها وتحقيق الشّعور بالأمان لهم. أمّا "مدخل المبادرة والمبادرة" فيرى أنه يُمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة مساهمتها في الموظفين والمنظمة من خلال توقع التّحديات واستشرافها الجيّد للمواقف المعقّدة قبل ظهورها، والاستعداد لمواجهتها وتطوير التّصوّرات والخطط لمعالجتها. في حين أنه إذا أخذت إدارة الموارد البشرية بمبدأ رد الفعل ومعالجة المشكلات بعد وقوعها فأكيد أنّها ستتنشغل بالمشكلات وتراكمها وبهذا قد تفوّت فرصة إمكانية اغتنام الفرص المتاحة، لذا فإنّ نهج المبادرة والمبادرة يرتبط بتنمية الموارد البشرية وكذلك استمرارية البحث والتحليل للموارد البشرية وتوقع احتياجاتها من خلال التّفكير الاستراتيجي والابتكاري، وكذلك استخدام القيّادة المسؤولة كل الحيل والأسبل التي من شأنها أن تُؤمّن الموارد البشرية للمنظمة. كما شدّدت "مدرسة العلاقات الإنسانية لانتون مايو" على أنّ للقيّادة دوراً رئيسياً في التّأثير على تكوين المجموعات داخل التّنظيم وتعديل تقاليدها وفقاً لأهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك تسعى القيّادة التّنفيذية جاهدة لمزيد من التّكامل والتّعاون بين المنظمات الرسميّة وغير الرسميّة. أمّا "هارزبورغ" فقد وضع سمة الإدارة المتمثّلة في تقدير الجهود وتمييزها بالنّسبة للعمال ضمن العوامل الدافعة التي يؤدّي وجودها الى تحفيز كبير وتحقيق مستوى عالٍ من الرّضا.

ومنه تدلّ النّتائج المتحصّل عليها على أنّ هناك ارتباط كبير بين أساليب القيّادة وبين عمليّات التّحسين المُستمر في المؤسّسة محل الدّراسة. وهذا يدلّ على فعالية الأساليب المتبعة وحرص القادة على تطبيق الأساليب العلميّة النّاجحة، والتي تُرتكز على تقريب الفجوة بين القادة والعمال من خلال إتباع الأسلوب التّشاركي التّعاوني في اتخاذ القرارات ورسم الأهداف التّنظيميّة. حيث جاء المتوسط الحسابي لجل العبارات الخاصّة بهذا المحور بدرجة موافقة عالية فمثلا كل من العبارات التّالية (الاجتماعات التّنسيقية الدورية بين العمال تحسن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة، يبذل العمال جهودا كافية لتحقيق أهداف المؤسسة، للعمال القدرة على التّأثير في رسم أهداف المؤسسة، تشجّع الإدارة العمل الجماعي لإكساب العمال المزيد من الخبرة، تضع إدارة الموارد البشرية قوانين وتعليمات لتقليل احتمالات الصراع في العمل، تقوم الإدارة بتحديد مدى قدرة الموظّف جديد على تقديم الإضافة في منصبه قبل تعيينه، تضع إدارة الموارد البشرية مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية) ومتوسّطات حسابها كانت مرتبة كالتّالي (3.64-3.65-3.69-3.42-3.45-3.62-3.49). وهيّ نتائج توافق نتائج دراسة سميرة صالح الموسومة بـ " أسلوب القيّادة الإداريّة كأثره على الفعاليّة الإنتاجيّة للمرؤوس" مذكرة ماجستير في العلوم - الاقتصادية قسم الموارد البشرية جامعة باتنة 2008. حيث تناولت الدّراسة إشكالية الأساليب والأنماط القيّاديّة المناسبة لرفع إنتاجيّة المرؤوسين حيث قامت بدراسة القيّادة الإداريّة وأهميّتها إضافة الى نظريات القيّادة

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

الإدارية كذا تقييم فعالية القيادة الإدارية كسبل تنمية مهارات القائد وتوصلت الدراسة الى أن أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة محل الدراسة هو الأسلوب الاوتوقراطي وقد توصلت الدراسة الى أن تنظيم المناقشات وتشجيع المرؤوسين كتبادل الآراء والتفاعل المستمر والقدرة على إتخاذ القرارات كإصدار الأوامر والحوار كلها عوامل تشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية.

ومنه صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة.

- الفرضية الفرعية الخامسة :

تنص هذه الفرضية على أنه يمكن للتحفيز التنبؤ بعملية التحسين المستمر. وللإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بطريقة entre. والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم(37) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحفيز وتأثيره على عملية التحسين المستمر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتنبؤ	قيمة T(ت)	قيمة(ف) مستوى الدلالة	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	0.865	0.748	0.326	27.05	5.206	27.10	عملية التحسين المستمر	دالة عند 0.00

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (27.10) عند مستوى الدلالة (0.00) ما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توقيفه بالمتغير التابع (عملية التحسين المستمر) بدلالة (التحفيز) عند مستوى الدلالة (0.00). يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.865) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.748). أي أن النموذج يُفسر (74%) من التباين الكلي للمتغير التابع عملية التحسين المستمر وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح (ر) المعدل يساوي (74%) ما يعني أن النموذج يُفسر 74 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 26 بالمئة. وعليه النموذج مقبول الى حد كبير ويحقق 74 بالمئة من التنبؤات. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل التحفيز في المتغير التابع عملية التحسين المستمر تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (38) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (التحفيز) في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر)

المُعَيَّر المُسْتَقْل	المُعَيَّر التَّابِع	معامل بتا	الخطأ المعياري	غير المعاملات المعيارية	مستوى الدلالة
التَّحْفِيز	عملية التحسين المستمر	20.03	27.05	قيمة (بتا)	0.00

يُلاحظ من خلال الجدول أنه يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير التحفيز على عملية التحسين المستمر. إذ بلغ معامل الارتباط 0.865 عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ وبمعامل تحديد بلغ 0.748 أي أن ما قيمته 0.74 من عمليات التحسين المستمر ناتجة عن مخرجات نظام التحفيز. كما بلغت درجة التأثير $\beta 0.865$ هذا يعني أن الزيادة في ممارسات وأساليب التحفيز المتاحة يؤدي إلى نتيجة حتمية مفادها الزيادة في مخرجات عملية التحسين المستمر. حيث نجد أن التحفيز ذا أهمية كبيرة في أغلب الدراسات التي اهتمت بالتنظيم فمثلاً يرى "المدخل الاستراتيجي" أنه لا بد لإدارة الموارد البشرية المساهمة في نجاح المنظمة لأنها ستصبح إدارة غير فعالة إذا لم تستطع تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية واستخدام الموارد المتاحة. يركّز هذا المنهج على البحث والتحليل لأنشطة الموارد البشرية وربطها بأهداف المنظمة والأهداف والاستراتيجيات. ففي ضل هذا المنهج، ترتبط الجهود التنظيمية بعملية تخطيط الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث يُصبح العنصر البشري من الأسلحة الفعالة لاكتساب ميزة تنافسية وتحسين ظروف السوق ونتائج أعمال المنظمة (المرسي، 2003). في حين أن "المدخل الإداري" يعتمد هذه الأسلوب على دراسة العمليات الإدارية، فهي تبدأ بتحديد الأهداف وبلورتها وتخطيط موارد القوى العاملة وإجراء عملية الاختيار والتعيين، وتحليل وتقييم جميع الأعمال، وكذلك اهتمامه بتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، والتحفيز، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء الفردي، بالإضافة إلى دراسة الاهتمامات في علاقات العمل وتحفيز العمال وتزويدهم بمختلف الخدمات المتنوعة والمحافظة عليها وتحقيق الشعور بالأمان لهم. أما "مدخل إدارة الموارد البشرية" فيعتبر من أهم نقاط المناهج التنظيمية لـ "مسار التطوير الوظيفي للفرد العامل"، والذي يهدف إلى تحقيق التوافق والتناسق بين الفرد والعمل الذي يشغله، ويركّز

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

على إتباع الأساليب التنظيمية كالتدريب والنقل والترقية، ووضع الأفراد في أماكنهم المناسبة لتحقيق أهداف إنتاجية مُسطرة من طرف المنظمة والأهداف الفردية من حيث الرضا الوظيفي). وفرص التنقل والتطوير الوظيفي التي توفرها (عبد الباقي، 2002). ونجد كذلك من النظريات الكلاسيكية التي إهتمت بموضوع التحفيز ما دعت إليه "نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور" والذي شدد على استخدام المكافآت المادية لدفع العمال للقيام بوظائفهم. من ناحية أخرى لفت الانتباه إلى عاملين مهمين عامل الأجر الذي يجب حسابه ودفعه حسب جهد كل عامل (أجر بالقطعة) وأهمية التدريب كأداة فعالة لتحقيق الربحية، وتقتصر العملية على عمال التنفيذ (الوظائف الفنية) (March et Simon, 1979). لذلك يُركّز تايلور على أهمية المكافآت المادية لأنه يعتقد أنه لا يمكن تحفيز الموظفين إلا من خلال الأجر والتحفيزات المادية. وهو نفس ما دعى له هنري فايول في نظرية التكوين الإداري (1841-1925) حيث وضع أربع عشرة مبداء للإدارة من بينها مكافآت الموظفين أي تعويض الأفراد بإنصاف سواء في رواتبهم أو بمكافأة جهودهم حتى يحققوا رضاهم.

أما "إنتون مايو" في "نظرية العلاقات الإنسانية" فقد وضع مجموعة من المبادئ تضمنت التحفيز. حيث تعترف النظرية بالحاجة إلى تقديم حوافز مُعينة للعامل لتشجيعه على الأداء والعمل بجديّة أكبر في العمل، حيث ترى أنّ الحوافز المادية لا تحفز العمال وحدها وأنّ الاحتياجات الاجتماعية هي أساس الحوافز. بهم يسعى الإنسان الاقتصادي فقط إلى الحصول على أكبر عائد ماديّ مُمكن، ولكن يجب أن يُنظر إليه من خلال مفهوم الرجل الاجتماعي الذي يسعى إلى تلبية متطلباته الاجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب حاجاته المادية (راشد، 1980).

ما يعني صحّة وقبول الفرضية الفرعية الخامسة.

يدلّ هذا على أنّ النمط والأسلوب المُتبّع في التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة من قبل إدارة الموارد البشرية، فعّال وسليم و متنوّع إذ يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وهذا ما دلّت عليه آراء عينة الدراسة، من خلال نسب الموافقة المرتفعة على عبارات هذا المحور حيث جاءت كالتالي (تتمّ مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة ماديا فقط، تمكّن الحوافز من رفع كفاءة أداء العامل، يمكن للحوافز أن تزيد جزئيا من حدة التنافس أفراد جماعة العمل، تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في المؤسسة على أسس علمية، تشرك الإدارة العاملين في تحسين كل جوانب العمل، تسعى الإدارة لتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماتها بصورة أفضل، تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة معنويا) وجاءت النسب بالترتيب كالتالي (69%-70%-66%-48%-74%-82%) وبهذا الشكل يساهم ويؤثر في عملية التحسين المستمر على جميع المستويات التنظيمية. وهذا

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

ما أكّدتُه دراسة سليمانى وباللّحية، 2013 بعنوان: الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بشركة سونلغاز ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. والتي سعت لبيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء الأفراد ومحاولة التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين اهداف المؤسسة -سونلغاز- وأهداف عمالها، وتوصّلت الى النتائج التالية: أنّ المؤسسة تسعى للحفاظ على عمّالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتوليها اهمية كبيرة كأعوان التّحكم لأنّها تسعى الى توظيف الكفاءات.

الفرضية الرئيسية:

تتّص هذه الفرضية على أنه يُمكن لإدارة الموارد البشرية التنبؤ بعملية التحسين المستمر. من خلال مجموعة أدوارها وممارساتها. وللإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط بطريقة entre. والجدول التالي يوضّح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم(39) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على عملية التحسين المستمر

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	قيمة (ت) T	الخطأ المعياري للتنبؤ	مربع معامل الارتباط المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج	المتغير
0.00	43.94	6.62	24.59	0.443	0.755	0.869	المتغير التابع	المتغير المستقل
	دالة عند 0.00	دالة عند 0.00					عملية التحسين المستمر	دور إدارة الموارد البشرية

يتّضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي (43.94) عند مستوى الدلالة (0.00) ما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع (عملية التحسين المستمر) بدلالة (دور إدارة الموارد البشرية) عند مستوى الدلالة (0.00). يتبين كذلك ان قيمة معامل الارتباط تساوي (0.869) وعند تربيعها أصبحت قيمة معامل التحديد تساوي (0.755). أي أنّ النموذج يُفسّر (75%) من التباين الكلي للمتغير التابع عملية التحسين المستمر وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح (ر) المعدل يساوي (75%) ما يعني أنّ النموذج

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يُفسَّرُ 75 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع والباقي 25 بالمئة. وعليه النموذج مقبول ويُحقَّقُ 75 بالمئة من التنبؤات. ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية في المتغير التابع عملية التحسين المستمر تم حساب معاملات بتا المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (40) معاملات (بتا) لمساهمة المتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (عملية التحسين المستمر)

مستوى الدلالة	غير المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية	المعاملات المعيارية	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	قيمة (بتا)	الخطأ المعياري	معامل بتا	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.00	0.869	24.59	24.69	عملية التحسين المستمر	دور إدارة الموارد البشرية

يُلاحظُ من خلال الجدول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير دور إدارة الموارد البشرية على عملية التحسين المستمر. إذ بلغ معامل الارتباط 0.869 عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وبمعامل تحديد بلغ 0.755 أي أنّ ما قيمته 0.755 من عمليات التحسين المستمر ناتجة عن مخرجات الدور الذي تقومُ به إدارة الموارد البشرية. كما بلغت درجة التأثير $\beta 0.869$ هذا يعني أنّ الزيادة في ممارسات وأدوار إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يُؤدّي الى زيادة منطقية حتمية في مخرجات عملية التحسين المستمر. وهناك عديد الدراسات التي شددت على أنّ لإدارة الموارد البشرية دور فعّال في زيادة الإنتاجية والربحية من خلال الإستثمار الجيد في المورد البشري وإدارته وتطويره. باتباع أسلوب علمي قائم على التخصّص والتدريب والتحفيز وتقسيم العمل. لأنّ هاته الدراسات أثبتت أنّ العامل لن يُنتج بالطاقة التي يحتاجها ما لم يكن لديه الإرادة للعمل والتدريب المناسب للوظيفة والتحفيز المطلوب كل هذا ضمن بيئة عمل آمنة مريحة، ففي هذا السياق نجد من بين الدراسات مايلي:

1- المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: حيث يرى بأنّه لابدّ لإدارة الموارد البشرية المساهمة في نجاح المنظمة لأنها ستصبح إدارة غير فعّالة إذا لم تستطع تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية واستخدام الموارد المتاحة. حيثُ يركّز المنهج الاستراتيجي على الدراسة الاستراتيجية للإدارة وتنمية

الموارد البشرية إذ يبدأ بدراسة رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية. ومنه يقوم بدراسة كافة العوامل الداخلية والخارجية التي تُفسر نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر ثم إعداد الموارد البشرية وفق البدائل الاستراتيجية المختارة لذلك يركّز هذا المنهج على البحث والتحليل لأنشطة الموارد البشرية وربطها بأهداف المنظمة والأهداف الاستراتيجية. ففي ظل هذا المنهج، ترتبط الجهود التنظيمية بعملية تخطيط الموارد البشرية والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة حيث يُصبح العنصر البشري من الأسلحة الفعالة لاكتساب ميزة تنافسية وتحسين ظروف السوق ونتائج أعمال المنظمة(المرسى، 2003).

2- **المدخل الإداري:** ويرى إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية جميع المديرين، ومن ثم يعتمد هذه الأسلوب على دراسة العمليات الإدارية، لذلك فهي تبدأ بتحديد الأهداف وبلورتها وتخطيط موارد القوى العاملة وإجراء عملية الاختيار والتعيين، وكذلك اهتمامه بتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء الفردي، بالإضافة إلى دراسة الاهتمامات في علاقات العمل وتحفيز العمال وتزويدهم بمختلف الخدمات المتنوعة والمحافظة عليها وتحقيق الشعور بالأمان لهم.

3- **مدخل الموارد البشرية:** حيث أكدت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أنّ النظر إلى الأفراد على أنهم موارد، وليس مجرد تصرفات وأشخاص يتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم وأحاسيسهم، حيث باستطاعته جلب العديد من الفوائد والأرباح للمنظمات والأفراد معاً. ويعتمد نهج الموارد البشرية على ما يلي:

- الناس محل استثمار إذا تمت إدارتهم وتطويرهم بشكل صحيح.
 - يجب تصميم السياسات وتجهيز البرامج والممارسات التي من شأنها تلبية الاحتياجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للأفراد.
 - يجب أن تُخلق بيئة عمل تُشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم والاستفادة منها على أكمل وجه.
 - يجب أن يأخذ تطوير وتنفيذ خطط وممارسات الموارد البشرية في الاعتبار التوازن بين تحقيق الاحتياجات الفردية والأهداف التنظيمية.
- علاوة على ذلك فإنّ الفكرة الرئيسية لمنهج الموارد البشرية هي خلق وتطوير ميزة التنافس لدى المنظمة من خلال موارد بشرية كفؤة وفعالة لأن سر نجاح وبقاء المنظمات الحديثة يعتمد على جودة منتجاتها وخدماتها ورضا العملاء، لأنهم دائماً شغوفون بالتميز

الفصل الخامس..... عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

والتقدم ورفع مستوى العمل. باستخدام أكثر الآليات والأساليب فاعلية، والأهم من ذلك مواردها البشرية التي تُعتبر "الوحيد القادر على بنائه وهدمه. ولديه الرغبة في الأداء ولديه حس المسؤولية. فدونه لا الخطط ولا السياسات تكون مكفولة وتحقق الأهداف المطلوبة إلا بالاعتماد على الأفراد العاملين لأن العامل الفعال باستطاعته تأدية مهامه بالمستوى المطلوب إذا توفرت لديه الرغبة (بديسي، 2004).

4- **مدخل المبادأة والمبادرة:** يُمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة مساهمتها في الموظفين والمنظمة من خلال توقع التحديات واستشرافها الجيد للمواقف المعقدة قبل ظهورها، والاستعداد لمواجهةها وتطوير التصورات والخطط لمعالجتها. في حين أنه إذا أخذت إدارة الموارد البشرية بمبدأ رد الفعل ومعالجة المشكلات بعد وقوعها فأكيد أنها ستنشغل بالمشكلات وتراكمها وبهذا قد تفوت فرصة إمكانية اغتنام الفرص المتاحة، لذا فإن نهج المبادرة والمبادأة يرتبط بتنمية الموارد البشرية وكذلك استمرارية البحث والتحليل للموارد البشرية وتوقع احتياجاتها من خلال التفكير الاستراتيجي والابتكاري، وكذلك استخدام القيادة المسؤولة كل الحيل والسبل التي من شأنها أن تؤمن الموارد البشرية للمنظمة. ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية.

كما دعا **تايلور** في نظريته الى أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية في جعل المورد البشري ينتج بأكبر طاقة ويحقق النتائج الإيجابية، حيث يعتمد جوهر فكره على أنه يُمكن زيادة الإنتاجية باتباع أسلوب علمي قائم على التخصص والتدريب وتقسيم العمل إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة حتى يتم تحديد حركته الأساسية والزمن الذي تتطلبه لأدائها. حيث ركز على الجانب المعرفي وتدريب العامل ويُعتبر هذا أساساً مهماً للإدارة في نظره، لأنه مُتأكد من أن العامل لن يُنتج بالطاقة التي يحتاجها ما لم يكن لديه الإرادة للعمل والتدريب المناسب للوظيفة، لذا فإن تدريب العامل وتطويره ضروريان لتحقيق المستوى المطلوب من العمل (عبد الباقي، 2000).

من ناحية أخرى لفت الانتباه إلى عاملين مهمين عامل الأجر الذي يجب حسابه ودفعه حسب جهد كل عامل (أجر بالقطعة) وأهمية التدريب كأداة فعالة لتحقيق الربحية، وتقتصر العملية على عمال التنفيذ (الوظائف الفنية) (March et Simon, 1979).

لذلك يُركّز **تايلور** على أهمية المكافآت المادية لأنه يعتقد أنه لا يُمكن تحفيز الموظفين إلا من خلال الأجر والتحفيزات المادية.

انطلاقاً من مُخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط والمتوسطات الحسابية بين محاور وبنود المتغير المُستقل (دور إدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس.....عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

(التدريب، الأمن والسلامة المهنية، التمكين، القيادة، التحفيز). والمتغير التابع عملية التحسين المستمر. جاءت بالترتيب التالي محور التدريب (2.10-0.37)، محور الأمن والسلامة (2.42-0.589) محور التمكين (3.39-0.857)، محور القيادة (0.849-3.65)، محور التحفيز (3.69-0.865)، وبمعامل ارتباط كلي بلغ (0.869) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين دور إدارة الموارد البشرية وعملية التحسين المستمر، وهذا يدل على أن هناك دور ذو أثر لإدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر. وهي نتائج توافق لك المتحصل عليها في دراسة فراكيس الحبيب دكتوراه علوم 2018/2017 جامعة الجزائر 03 الموسومة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة حالة بالبلدية ومن بين النتائج التي توصلت إليها وجوب تحسين أداء العاملين بالشكل الذي تضمن به قطع أشواطاً ملموسة في التنمية الشاملة التي أصبحت تُعرفُ شحاً كبيراً في الموارد العاملة ولعلّ ما يُسهلُ مهمتها هوّ وجود قالباً لإدارة الموارد البشرية على مستوى كلّ مؤسسة، يُمكن خلالها تفعيل دور هذه الإدارة لتحسين أداء العنصر البشري. كما توافقت دراستنا الحالية مع نتائج

1- دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان

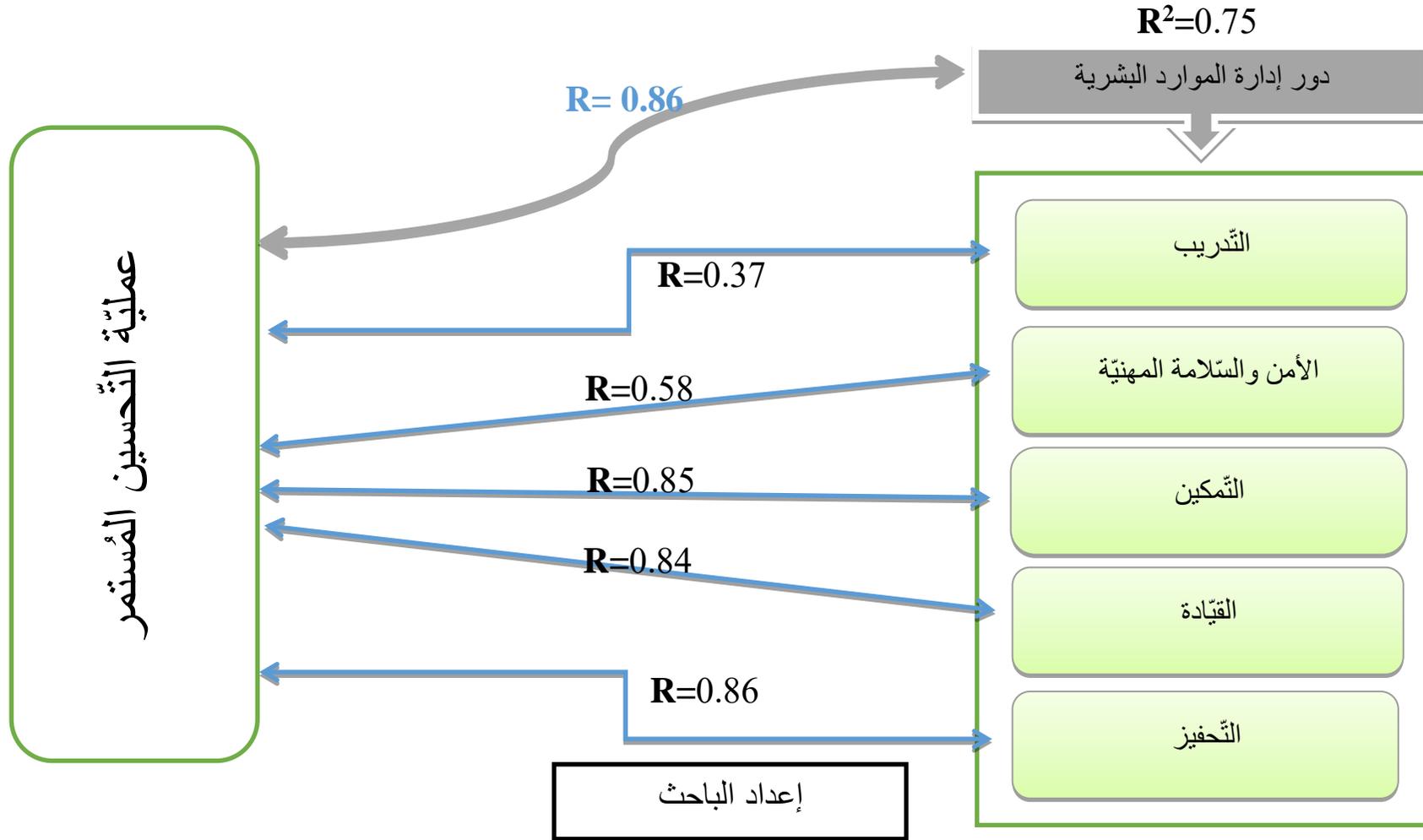
“An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems”.

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكوّنت عيّنة الدراسة من (82) فرداً من الشركات العاملة في هونج كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عيّنة الدراسة.

خُلاصة الفصل

من خلال الدّراسة الميدانيّة حاولنا اختبار العلاقة والأثر بين دور إدارة الموارد البشريّة كمُتغيّر مُستقل وعملية التّحسين المُستمر كمُتغير تابع على عيّنة من إطارات وعُمال تحكّم مُركّب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة. حيثُ وجدنا أنّ النّمودج مُفسّر وبدلالة احصائيّة معنوية أقلّ من (0.01) حيثُ كانت علاقة الارتباط بين دور إدارة الموارد البشريّة المُعتمدة في الدّراسة وعملية التّحسين المُستمر كانت ايجابية وقويّة (R= 0.869) كما أنّ قيمة دور إدارة الموارد البشريّة تُفسّر ما مقداره (75%) من التّباين الحاصل في عملية التّحسين المُستمر في المُؤسسة محل الدّراسة، والشّكل رقم (18) يوضّح ذلك.

شكل رقم (17) يُوضِّح علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية بين دور إدارة الموارد البشرية و عملية التحسين المستمر في المؤسسة محل الدراسة



خاتمة العامّة

خاتمة العامّة

في الأخير سعت هذه الدّراسة للتّعرف على دور إدارة الموارد البشريّة في عمليّة التّحسين المُستمر في المنظّمة، وبُغية الوُقوف على مدى مُساهمة وتأثير دور إدارة الموارد البشريّة من خلال ممارساتها ووظائفها على عمليّة التّحسين المُستمر إمّا إسهامًا إيجابيًا وتأثيرًا فعّالًا أو العكس. وكذلك التّعرف على مدى مساهمة هذا الدّور وطبيعته في عمليّة التّحسين المُستمر. تمّت صياغة عنوان رئيسي للدّراسة على النّحو التّالي: دور إدارة الموارد البشريّة في عمليّة التّحسين المُستمر في المنظّمة، دراسة ميدانيّة على عيّنة من مديري وإطارات مرّكب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة". حيث تمّ تحديد هذا الإشكال والإحاطة به وصياغته في صورة التّساؤل العام التّالي: ما دور إدارة الموارد البشريّة من خلال (التّدريب، الصّحة والسّلامة المهنيّة، التّمكين، القيّادة، التّحفيز) في عمليّة التّحسين المُستمر بمُرّكب النّسيج والتّجهيز TIFIB بسكرة؟.

ومن أجل فهم أعمق للموضوع تمّ إختيار مجموعة دراسات سابقة عربيّة وأجنبيّة بالإضافة الى المادّة العلميّة التي جُمعت من خلال فصلين تناولا الجانب النظري لكل من متغيري الدّراسة (دور إدارة الموارد البشريّة- التّحسين المُستمر) ذات صلة والتي أعطت صورة واضحة ورسمت بداية البحث العلمي لتناول موضوع الدّراسة. والتي كان لها دور كبير في إختيار العيّنة والمنهج المتّبع وأدوات الدّراسة وأساليب المعالجة الإحصائيّة. وتمّ التّأكد من مدى ملائمة أداة الدّراسة (الإستبيان) بعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكّمين لمعرفة (الصدق). أمّا الثّبات فكان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.

وفيما يخصّ الجانب الميداني فقد إنطلق من الدّراسة الإستطلاعيّة، بغية فتح المجال أمام الأفكار الجديدة عن مشكلة البحث وزيادة تعمق وإلمام الباحث بالمشكلة البحثيّة، والتي يُمكن من خلالها تحديد الأولويات التي يتعيّن على الباحث البدء بها. حيث تمّ توزيع الإستبيان على عيّنة مقصودة مكوّنة من 55 فردا من إطارات ومديري المرّكب.

أمّا التوزيع النهائي للإستبيان فقد كان على عيّنة مكوّنة من 111 فردا من إطارات ومديري المرّكب. وبعد إسترجاع 110 من الإستبيان الموزّع تمّت المعالجة الإحصائيّة للبيانات وحساب مايلي: النسب المئويّة، التّكرارات، المتوسّطات الحسابيّة ومعامل الإرتباط (بيرسون) ومعامل الإنحدار الخطّي البسيط. وتمّ من خلال الدّراسة التّوصّل الى جُملة من النّتائج الهامّة نذكرها فيما يلي:

- النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

- 1- تبين بأن هناك دور ذو أثر ضعيف للتدريب في عملية التحسين المستمر في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 2- وجود دور ذو أثر ضعيف للأمن والسلامة المهنية في عملية التحسين المستمر في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 3- أظهرت النتائج أن هناك دور ذو أثر قوي للتمكين في عملية التحسين المستمر في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 4- أثر قوي لدور القيادة في عملية التحسين المستمر في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- 5- دور ذو أثر قوي للتحفيز في عملية التحسين المستمر في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة من وجهة نظر عينة الدراسة.

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- 1- عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية للتدريب في عملية التحسين المستمر عند مستوى (0.05) في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
- 2- عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في عملية التحسين المستمر عند مستوى (0.05) في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
- 3- وجود أثر ذي دلالة معنوية للتمكين في عملية التحسين المستمر عند مستوى (0.05) في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
- 4- وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة في عملية التحسين المستمر عند مستوى (0.05) في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
- 5- وجود أثر ذي دلالة للتحفيز في عملية التحسين المستمر عند مستوى (0.05) في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

الاستنتاجات

- 1- مشاركة العاملين في مركب النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. بدورات تدريبية في أعمالهم لم يكن بالمستوى المطلوب.
- 2- يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات مركب النسيج والتجهيز TIFIB فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.
- 3- هناك إهتمام كبير من طرف إدارة المركب محل الدراسة فيما يتعلق بمضمون التحسين المستمر شكلاً ومضموناً.
- 4- هناك إهتمام كبير من طرف إدارة المركب محل الدراسة فيما يخص بالتخطيط والتفكير الاستراتيجي وانعكاساته على مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية.

5- هُنَاكَ اِهْتِمَامٌ كَبِيرٌ مِنْ طَرَفِ إِدَارَةِ الْمُرَكَّبِ مَحَلِ الدِّرَاسَةِ بِمَبْدَأِ التَّرْكِيزِ عَلَى الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي مَحَاوَلَةٍ مِنْهُ لِتَطْوِيرِهِ وَالتَّهْوِضِ بِمَسْتَوَاهِ.

6- هُنَاكَ اِهْتِمَامٌ لَا يَرْقِي إِلَى مُسْتَوَى التَّطَلُّعَاتِ وَالرُّؤْيِ الْمُسْتَقْبَلِيَّةِ فِيمَا جَزْئِيَّةِ التَّعَاوُنِ لِتَحْقِيقِ الْأَهْدَافِ.

7- وَأخِيرًا قَدْ يَكُونُ سَبَبٌ مَهْمٌ جَدًّا فِي التَّأثيرِ عَلَى مَا تَوَصَّلَتْ إِلَيْهِ الدِّرَاسَةُ مِنْ نَتَائِجٍ وَهُوَ الْوَضْعُ الصَّحِّي الَّذِي مَرَّ بِهِ الْعَالَمُ جَزَاءَ انْتِشَارِ وَبَاءِ كَوْرُونَا covid19 وَالَّذِي كَانَ لَهُ تَأثيرٌ سَلْبِيٌّ عَلَى مُخْتَلَفِ أَنْشِطَةٍ وَأَدْوَارِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي الْمَوْسَّسَاتِ خَاصَّةً فِيمَا يَتَعَلَّقُ بِشَقِّهِ الْاِتِّصَالِيِّ وَعَلَى جَمِيعِ الْمُسْتَوَاتِ التَّنْظِيمِيَّةِ وَحَتَّى التَّوَقُّفِ فِي كَثِيرِ الْأَحْيَانِ جَزَاءَ إِصَابَةِ الْعُمَّالِ أَوْ الْخَوْفِ مِنَ الْعَدْوَى. الْأَمْرُ الَّذِي يَجْرُنَا لِلْوَصُولِ لِنَتَائِجِ مِنْ مُتَوَسِّطَةٍ إِلَى ضَعِيفَةٍ خَاصَّةً عِنْدَمَا يَتَعَلَّقُ الْأَمْرُ بِالْأَنْشِطَةِ الْاِتِّصَالِيَّةِ كَالْتَّجْمَعِ وَتَنْظِيمِ دَوْرَاتِ تَدْرِيبِيَّةٍ لِلْعُمَّالِ أَوْ حَلَقَاتِ النِّقَاشِ وَالتَّوَاصُلِ كَالْتَّدْرِيبِ وَهُوَ مَا لَمَسْنَاهُ مِنْ خِلَالِ النِّتَائِجِ الْمُتَوَصَّلِ لَهَا فِي دِرَاسَتِنَا.

فِي ضَوْءِ نَتَائِجِ الدِّرَاسَةِ الْمُتَحَصَّلِ عَلَيْهَا فَإِنَّ الْبَاحِثَ يَقْتَرِحُ جُمْلَةً مِنَ التَّوَصِيَّاتِ.

- مَحَاوَلَةُ الْإِهْتِمَامِ أَكْثَرَ بِعَمَلِيَّاتِ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَهَذَا مِنْ خِلَالِ:
- التَّرْكِيزِ عَلَى تَدْرِيبِ مُوظَّفِي وَعَمَالِ الْمُرَكَّبِ مِنْ أَجْلِ الْعَمَلِ بِمَنْطِقِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ الَّذِي يَتَطَلَّبُ جُودَةَ الْإِنْتِاجِ وَجُودَةَ الْعِلَاقَاتِ بَيْنَ مُوظَّفِي الْمُرَكَّبِ.
- الْإِهْتِمَامِ بِمَبْدَأِ التَّدْرِيبِ وَإِعْطَائِهِ أَوْلِيَّةً وَالتَّرْكِيزِ عَلَيْهِ وَعَلَى مُتَطَلِّبَاتِهِ لِتَحْسِينِهَا وَتَطْوِيرِهَا لِتُعْطِيَ ثَمَارًا وَنَتَائِجَ أَكْثَرَ مِمَّا هِيَ عَلَيْهِ فِي الْوَقْتِ الزَّاهِنِ وَعَدَمِ الْاِقْتِصَارِ عَلَى التَّدْرِيبِ الْمَبْنِيِّ عَلَى التَّنْقَلِ الْوِظِيفِيِّ.
- الْإِهْتِمَامِ بِنَمَطِ الْقِيَادَةِ وَإِعْطَائِهَا أَوْلِيَّةً وَالتَّرْكِيزِ عَلَيْهَا وَعَلَى مُتَطَلِّبَاتِهَا لِتَحْسِينِهَا وَتَطْوِيرِهَا لِتُعْطِيَ ثَمَارًا وَنَتَائِجَ أَكْثَرَ مِمَّا هِيَ عَلَيْهِ فِي الْوَقْتِ الزَّاهِنِ.
- الْإِهْتِمَامِ بِتَحْفِيزِ الْعَامِلِينَ مَادِيًّا وَمَعْنَوِيًّا لِمَا لَهُ أَثَرٌ بَالِغٌ الْاِهْمِيَّةِ فِي رِضَا الْعُمَّالِ وَدَوْرِهِ الرَّئِيسِ فِي تَطْبِيقِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ لِمُخْتَلَفِ النِّشَاطَاتِ الْاِخْرَى.
- الْحِفَافِ عَلَى السِّيَاسَةِ الْمُنْتَهَجَةِ فِيمَا يَخْصُ تَمْكِينِ الْعُمَّالِ فِي وِظَانْفِهِمْ وَإِشْرَاكِهِمْ الْفِعَالِ فِي إِتْخَاذِ الْقَرَارَاتِ الْهَامَّةِ الَّتِي مِنْ شَأْنِهَا تَحْقِيقُ الْاِسْتِقْرَارِ.
- الْإِهْتِمَامِ بِكُلِّ مَا يَخْصُ تَحْقِيقَ الْأَمْنِ وَالسَّلَامَةِ دَاخِلَ الْمُرَكَّبِ لِلْعُمَّالِ وَالتِّي مِنْ شَأْنِهَا تَحْقِيقُ الصِّحَّةِ النَّفْسِيَّةِ دَاخِلَ الْوَسْطِ الْمَهْنِيِّ.
- وَأخِيرًا بِمَا أَنَّ الْمَوْسَّسَةَ لَيْسَتْ وَحِيدَةً فِي سَوْقِ الْعَمَلِ وَجِبَ عَلَى الْقَائِمِينَ تَحْقِيقَ التَّمْيِيزِ بِجُودَةِ مُنْتَجَاتِهَا الَّتِي بَدَوْرُهَا مِنْ جُودَةِ الْعَمَالَةِ الْمُتَوَقَّرةِ لَدَيْهَا لِذَا وَجِبَ عَلَيْهَا التَّرْكِيزَ عَلَى مُتَطَلِّبَاتِ التَّحْسِينِ الْمُسْتَمِرِّ لِعَمَلِيَّاتِ إِدَارَةِ الْبَشَرِيَّةِ لَدَيْهَا.

- يَقتَرِحُ البَاحِثُ طَرحَ حُطَّةٍ مِن قَبْلِ مَديري الأقسام المُختلِفة في مُركَّب النِّسيج والتَّجهيز TIFIB بسكرة. حيثُ يَكونُ هَدَفُها تَطبيقَ مبادئ ومضمون التَّحسين المُستمر، ومن ثَمَّ لَابد من التَّزام الجَميع بِهذه المبادئ.
- يَجبُ على إطارات مُركَّب النِّسيج والتَّجهيز TIFIB بسكرة. الحَفاظَ على هذا النِّسق الإداري الذي يَنسُمُ بِالتَّخطيط السَّليم والنَّجاح المُستمر واضفاء صبغة علميَّة على هذه الإدارة عن طريق تَبني مُتطلَّبات عمليَّة التَّحسين المُستمر بِشكل واضح وصريح ومعلوم لكافة مُوظَّفي مُركَّب النِّسيج والتَّجهيز TIFIB بسكرة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

- القرآن الكريم
- أولاً: المراجع باللغة العربية
- السلمي، علي. (1975). تطور الفكر التنظيمي. دار الغريب للنشر والطباعة و التوزيع. (دندن).
- ماهر، احمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. الإسكندرية.
- حجيم الطائي، يوسف. هاشم فوزي العبادي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع. عمان.
- بن دليم القحطاني، محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. ط2. العبيكان للنشر. الرياض.
- مصطفى كامل، مصطفى. نفيسة محمد باشري. دعاء محمد رستم. (2018)، إدارة الموارد البشرية. دندن.
- بربر، كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي. المؤسسة الوطنية للدراسات و النشر و التوزيع. بيروت.
- وصفي عقيلي، عمر. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. دار وائل. عمان.
- محمد الفاتح، محمود البشير المغربي. (2016). إدارة الموارد البشرية. دار الجنان للنشر و التوزيع. عمان
- محمد موسى، أحمد. (2014). إدارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق، مكتبة الوفاء القانونية. الإسكندرية.
- الطائي، يوسف حجيم. مؤيد عبد الحسين . العبادي. هاشم فوزي. (د س ن) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الوراق للنشر و التوزيع. عمان. الأردن.

- البرادعي، سمير. عبد الوهاب. (2006). إدارة الموارد البشرية-مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة. القاهرة. مصر.
- بوشیخة، نادر. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر والتوزيع عمان. الأردن.
- إبراهيم بلوط، حسن. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . دار النهضة العربية. بيروت.
- حمداوي، وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية.
- الصيرفي، كامل، محمد، أسامة. (2006). إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية. البحرين.
- الشرعة، سنجق محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية- الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. دار المنهجية للنشر. عمان.
- كشواي، باري ترجمة، محمد الغامدي. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط3. دار فاروق للنشر الإسكندرية.
- صلاح، عبد الباقي و عبد الغفار حنفي. (د س ن). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2000). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. دار النهضة العربية. بيروت.
- أبو شیخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية. دار الصفاء. عمان.
- يزن. تيم. (د س ن). إدارة الموارد البشرية (اساليب الإدارة الحديثة). ددن.
- مدحت محمد، أبو النصر (2008). إدارة وتنمية الموارد البشري. 2008.
- محمد المرسي، جمال الدين (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الدار الجامعية. مصر.

- المغربي، عبد الحميد الفتاح(د س ن).الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.د س ن.
- بديسي، فهيمة(2004).إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية. مجلة الاقتصاد والمجتمع.العدد2.منشورات جامعة منتوري. قسنطينة .
- صلاح الدين، عبد الباقي(2002).الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.الدار الجامعية للنشر.مصر.
- رعد،حسن الصرن.(2004).نظريات الإدارة والأعمال. دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها. دار الرضا للنشر.سوريا.
- عبد الله،محمد عبد الرحمان.(1999).علم اجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة.دار النهضة.العربية للطباعة والنشر. بيروت.
- محمد،علي محمد(1982).علم اجتماع التنظيم. دار المكتبة الجامعية. الإسكندرية.
- محمد،حنفي.سليمان.(1997-1998).الوظائف الإدارية.مطبعة الإشعاع التقني. مصر.
- محمد المغربي،كامل.(1994).السلوك التنظيمي. ط.2، دار الفكر. عمان. الأردن.
- فايز،الزغبى، محمد عبيدات.(1997).أساسيات الإدارة الحديثة. المستقبل للنشر والتوزيع. الأردن.
- سيد،الهواري(1976).الإدارة والأصول العلمية.مكتبة عين شمس. القاهرة.
- قحطان خليفة،قصي.(2009). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية و الفندقية. طبعة مزيده و منقحة 2014-2015.
- محمد العديلي،ناصر(1993).إدارة السلوك التنظيمي.مرام للطباعة الإلكترونية.الرياض.

- نورة، ديب. (1998). التحفيز بوحدة نوميديا للحايب ومشتقاته. رسالة ماجستير (غير منشورة). معهد العلوم الاقتصادية. جامعة قسنطينة.
- نائف البرنوطي، سعاد (د س ن). أساسيات إدارة الأعمال. جامعة كاليفورنيا. لوس أنجلوس.
- جيرى جراي (1988). الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- العرفي، عبد الله بلقاسم (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية. دار الكتب الوطنية، بنغازي.
- اندرودي سير لاقى، مارك جي والاس. (د س ن). السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم. معهد الإدارة العامة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- النجار، نبيل. (1999). الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع. مصر.
- النجار، فريد (1999). إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- بكري، ليلي. (2009). تطوير إدارة الموارد البشرية نظرة على العالم العربي. الشركة المتحدة للطباعة والنشر.
- فؤاد شلبي، وفاء و منار عبد الرحمن محمد خضر. (2003). إدارة و تنمية الموارد البشرية.
- سرور الحريري، محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع عمان.
- نظمي شهادة وآخرون. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار صفاء للنشر و التوزيع. عمان الأردن.

- حافظ حجازي، محمد. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- السلمي، علي. (2001). *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*. دار غريب. القاهرة.
- حنا، نصر الله. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. دار زهران. عمان الأردن.
- صلاح الدين، عبد الباقي. (2000). *إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية*. الإسكندرية. الدار الجامعية.
- ماهر، أحمد. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. الدار الجامعية. مصر.
- السلمي، علي. (د س ن). *إدارة الموارد البشرية*. ط2. دار غريب للنشر والطباعة و التوزيع. القاهرة.
- صبحي، العنبيي. (2002). *تطور الفكر والأنشطة الإدارية*. دار حامد، الأردن.
- اللوزي، موسي. (1999). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*. دار وائل للنشر. عمان.
- بدوي، عبد الرحمان. (1977). *مناهج البحث العلمي*. وكالة المطبوعات. الكويت.
- النوري، قيس. (1982). *المدخل الى علم الانسان*. منشورات وزارة التعليم. بغداد.
- حمد، سليمان. (2002). *تقنيات ومناهج البحث العلمي*. دار المعرفة الجامعية. مصر.
- محمد قاسم، محمد. (2003). *المدخل إلى مناهج البحث العلمي*. دار المعرفة الجامعية. مصر.
- علي شيتا. سيد. (1997). *المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية*. مكتبة الأشعة الفنية. مصر.

- مسلم محمد.(2004). *منهجية البحث العلمي*. الطبعة 02. دار العرب للنشر والتوزيع. وهران. الجزائر.
- ناصف، سعيد.(1997). *محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها*. مكتبة.
- فوزي، غرايبية وآخرون.(2002). *أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية*. الطبعة 03. دار وائل. عمان.
- سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 ، ص226
- مصطفى عليان، يحيى، عثمان محمد، غنيم.(2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق*. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- حميدشة، نبيل.(2002). *المقابلة في البحث الاجتماعي*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 08. جامعة سكيكدة.
- مصطفى عليان، ربحي.(د س ن). *البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته*. بيت الأفكار الدولية.
- أحمد عبد الحي، رمزي.(2009). *البحث العلمي في الوطن العربي ماهيته ومنهجيته*. دار زهراء الشرق. مصر.
- محمد، عبيدات وآخرون.(2002). *منهجية البحث العلمي*. دار وائل. الأردن.
- معمريّة، بشير.(2007). *القياس النفسي وتصميم أدواته*. ط2. منشورات الجبر. الجزائر.
- دودين، أحمد يوسف.(2014). *إدارة الجودة الشاملة*. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان. الأردن
- بن خديجة، منصف.(2012). *محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة باجي مختار عنابة. الجزائر

- العثماني، نزيه.(2013).التحسين المستمر باستراتيجيات الكايزن و الكايكو اليابانية.مدونة نزية العثماني.
- بوحروود،فتيحة.(2015).إدارة الجودة في المنظمات الأعمال.دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان.الأردن.
- مطر،حسين.(2011).العناية بالزبائن.ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي.الجودة والتميز في منظمات الأعمال.المنظم من قبل كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955سكيدة الجزء الثاني.مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.
- الطائي،حميد ، بشير العلاق.(2009).التسويق الخدمات.دار اليازوري للنشر و التوزيع.الطبعة العربية عمان.الأردن.
- كاظم حمود،خضر.(2002).إدارة الجودة و خدمة العملاء.دار الميسرة للنشر و التوزيع. عمان.الأردن.
- كاظم حمود،خضير.(2000).إدارة الجودة الشاملة.دار الميسرة للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.
- رعد.عبد الله الطائي.(2001).أثر إستراتيجية العمليات على إدارة الإنتاجية.مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية.جامعة بغداد.العراق.المجلد الثامن العدد 27.
- رعد،عبد الله الطائي، عيسى قدادة.(2008).إدارة الجودة الشاملة.دار اليازوري.عمان.الأردن.
- ستيفن جورج ، أنولد ديمز كيزنتش.(1998).إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية و الأليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة.ترجمة حسين حسنين.دار الفجر للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.
- وصفي عقيلي،عمر.(2001).المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة.دار وائل للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.

- فرانسيس، جي ثوركارل.(2000).ثلاثية إدارة الجودة الشاملة.ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى.دار الفجر للنشر والتوزيع.القاهرة.مصر.
- عبد الفتاح زين الدين،فريد.(1996).المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية.كلية التجارة.جامعة الزقازيق.مصر.
- عبد الوهاب العزاوي،محمد.(2002).أنظمة إدارة الجودة و البيئة.دار وائل للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
- عبد الوهاب العزاوي،محمد.(2005).إدارة الجودة الشاملة.دار اليازوري.الطبعة العربية.عمان .الأردن.
- ناصر،بن منيف بن رزان العتيبي.(2007).الأنظمة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية.(أطروحة دكتوراه غير منشورة).جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.الرياض.المملكة العربية السعودية.
- نجم،عبود نجم.(2008). إدارة المشروعات.دار إثراء للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
- حجم الطائي،يوسف، محمد عاصي العجيلي،ليث علي عبد الحكيم.(2009).نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية.الطبعة التاسعة.دار اليازوري للنشر و التوزيع.عمان.الأردن.
- حجيم الطائي،يوسف، مؤيد عبد الحسين الفضل.(2004).إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك.دار الوراق للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
- مصلحة الإنتاج
- **ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية**
- Francois cocula(1999). *Introduction Générale à la Gestion*. Dunod. Paris.

- Smither, R.D.(1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. 3th ed, New York: An Imprint of Addison Wesley Longman. Inc.
- Thietar Trayrnond – Alain.(1977). *La dynamique de L'homme au travail*.Les edition d'organisation.
- Monic Hic Horn.(1988). *Max Weber et la sociologie française*. Préface de Julien Freund édition l'harmattan. Paris.
- J.G March et H.A Simon. (1979).*les organisation problèmes psychosociologiques*.traduit par : J.G Rouchy et G.P Runier, Educations DONAD, Paris.
- Denis ,Segrestin.(1996).*Sociologie de l'entreprise*. Armond Colin. Paris.
- BLONDEL,Froman .(2005). La Gestion de la production »Comprendre les logique de gestion industrielle pour agir.4éme edition.Dunod.Paris.France .
- CAMILLE,Bernard .(2000).Le management par la qualité .L èxcence en efficacité opérationnelles Edition AFNOR Paris .France.
- CANTARELLI.Valèrie.(1989).Le management par qualité total. qualité magazine .AFCIQ pais .N°65 Octobre .Paris. France.
- Claude Yves,Bernard.(2000).Le management par la qualité totale L'excellence en efficacies et efficience operationally.Edition AFNOR.Paris. France.

- GRAZER, Mortory .(2001).La gestion des ressources humaines., Pilotage social et performance.edition Dunod.4 éme edition.Paris. France.
- JHAN.Gorge.(2001).Le Management de qualité.3éme édition .édition Economica.Paris .France .
- ROBBINS,Stephen& CAULTER Mary.(2014).Le Management des organisation. Nouveaux Hirizons 9éme édition .Paris.France.

- ثالثا: المواقع الإلكترونية

- www.scribd.com، أطلع عليه يوم: 2021-08-27
- أنظر الموقع: www.scribd.com، أطلع عليه يوم: 2021-08-27.
- أنظر الموقع: www.startimes.com، أطلع عليه يوم: 2021-08-27.
- مازن،بن حسن عبد الجبار.الكايزن فلسفة الجودة اليابانية.على الموقع. <http://www.doduljabear.org/pdf/>تم تصفح الموقع بتاريخ 2015/02/11.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

إستبانة بحث ميداني

السادة العاملين في مؤسّسة النّسيج والتجهيز TIFIB بسكرة...

تحية طيبة و بعد.

في إطار إنجاز أطروحة دكتوراه في علم النفس نضع بين أيديكم إستبانة لدراسة موضوع " دور إدارة الموارد البشرية في عملية التحسين المستمر في المنظمة " راجين منكم الإطلاع عليها و إبداء الرأي بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم. حيث أن إستكمال الإجابة عن كافة عبارات الإستبانة و تحري الدقة سينعكس على النتائج التي سيتم التوصل لها، علما أن كافة المعلومات ستحظى بالسرية التامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

شاكرين لكم تعاونكم ...

الباحث

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

(1)- العمر

- | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 31 – 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 31 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 – 60 سنة | <input type="checkbox"/> | 41 – 50 سنة |
| | | <input type="checkbox"/> | 61 سنة فأكثر |

(2)- الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3)- المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|---------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | ليسانس | <input type="checkbox"/> | ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماستر |

(4)- عدد سنوات الخدمة

- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 06 – 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 05 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | 16 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 11 – 15 سنة |

الجزء الثاني: عمليات إدارة الموارد البشرية:

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
التدريب	1	التدريب يزيد من قدرتك على إنجاز المهام بسرعة					
	2	يزيد تدريبك من دقتك في إنجاز المهام					
	3	يقلل التدريب من روتينك في العمل اليومي					
	4	التدريب يقلل من شعورك بضغوط العمل					
	5	تعتمد الإدارة على الدورات التدريبية لتحسين مهارات موظفيها					
	6	يكسبك التدريب مهارة التعامل مع الإدارة					
	7	يرفع التدريب من مستوى مهاراتك					
	8	يقلل التدريب من كثرة شكاوى الموظفين					
	9	يعزز التدريب مهاراتك القيادية					
	10	يعزز التدريب انتماءك لمؤسسة عملك					
	11	يزيد التدريب من مهارات إتخاذ القرارات الإدارية لديك					
	12	يساعد التدريب العمال على الابتكار في العمل					
	13	يمكنك التدريب من إستخدام الطرق العلمية في العمل					
	14	يكسبك التدريب فرصة المشاركة بأرائك في مشكلات العمل					
	15	يزودك التدريب بمهارة العمل في فريق					
	16	تحسن البرامج التدريبية مهاراتك الاتصالية					
	17	محتوى الدورات التدريبية يتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة					

				تتبع المنظمة أفضل الأساليب للمحافظة على حقوق الأفراد.	18		
				تمس عملية التدريب جميع الأفراد في المؤسسة	19		
				تلتزم مؤسستك باستمرار بتطبيق برامج الأمن و السلامة	20	الأمن والسلامة	
				يتم تسجيل شكاوي العمال و أخذها بعين الاعتبار	21		
				يتم توفير الإمكانات الفنية لتطبيق نظام الصحة و السلامة المهنية	22		
				يتم توفير الإمكانات المادية اللازمة لتطبيق نظام الصحة و السلامة المهنية	23		
				تسعى المنظمة لإيجاد خطط وبرامج للسلامة المهنية وتعمل على متابعتها.	24		
				توجد برامج للأمن و السلامة داخل مؤسستك	25		
				المشاركة العالية في المعلومات تكسب العمال ثقة كبيرة في أنفسهم وفي الإدارة.	26		التمكين
				يتمتع العمال في المؤسسة بحرية أداء العمل.	27		
				تتم مراعاة آراء العمال عند اتخاذ أي قرار متعلق بالمؤسسة.	28		
				أشعر بالمسؤولية في مناصبي	29		
				يتم تقييم الأداء جميع الجوانب الضرورية في مهنتي	30		
				أشعر بالرضا بعد تقييم أدائي	31		
				تُطلع إدارة الموارد البشرية العمال على سياسة المنظمة وأهدافها	32		
				تزود إدارة الموارد البشرية العمال بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية	33		
				الاجتماعات التنسيقية الدورية بين العمال تحسن مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة.	34	القيادة	
				يبذل العمال جهودا كافية لتحقيق أهداف المؤسسة.	35		
				للعمال القدرة على التأثير في رسم أهداف المؤسسة.	36		
				لدى الإدارة القدرة على الملاحظة الدقيقة في كل إختصاص	37		
				تشجع الإدارة العمل الجماعي لإكساب العمال المزيد من الخبرة	38		

				تختار المنظمة مواردها البشرية وفق خطط إستراتيجية مدروسة.	39	
				تضع إدارة الموارد البشرية قوانين و تعليمات لتقليل احتمالات الصراع في العمل	40	
				تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث التوافق بين قدرات الفرد وإحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	41	
				تقوم الإدارة بتحديد مدى قدرت الموظف الجديد على تقديم الإضافة في منصبه قبل تعيينه	42	
				تضع إدارة الموارد البشرية مقاييس لتوظيف ذوي المهارة العالية	43	
				تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة ماديا. فقط	44	التحفيز
				تمكن الحوافز من رفع كفاءة أداء العامل.	45	
				يمكن للحوافز أن تزيد جزئيا من حدة التنافس أفراد جماعة العمل.	46	
				تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في المؤسسة على أسس علمية.	47	
				تشارك الإدارة العاملين في تحسين كل جوانب العمل	48	
				تسعى الإدارة لتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماتها بصورة أفضل	49	
				تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة معنويا.	50	
الجزء الثالث: التحسين المستمر: ويتضمن (43) فقرة.						
				تدعم الإدارة التحسين في عمليات الموارد البشرية	01	مضمون التحسين المستمر
				تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحد وسائل التغيير	02	
				تؤمن الإدارة بأن التحسينات المستمرة البسيطة أفضل من التغيير الجذري	03	
				يتم التحسين المستمر في موقع إجراء العمليات	04	
				التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة.	05	
				تسعى المؤسسة الى الاختيار الأمثل للموارد البشرية لتجنب اعادة التوظيف	06	

				07	تتيح المؤسسة لمواردها البشرية المشاركة في عملية التحسين المستمر
				08	التحسين المستمر مسؤولية الجميع
				09	تعتبر القيادة أحد الركائز الأساسية لتحقيق التحسين المستمر.
				10	تؤمن المؤسسة أن عملية التحسين المستمر تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات زبائننا
				11	تتابع المؤسسة شكاوى الزبائن وتقدم الحلول المناسبة لهم.
				12	يقوم التحسين على المراقبة المتواصلة لكشف الاختلالات في الوقت المناسب.
				13	التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
				14	يُدمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.
				15	العمال مسؤولون عن تطبيق التحسين وعن النتائج المحققة.
				16	تُصمم جميع العمليات بطريقة تساعد على تلبية احتياجات الزبائن.
				17	تبنى رقابة فعالة على تحسين العمليات.
				18	التحسين المستمر لجودة العمليات.
				19	هناك وعي من إدارة المؤسسة بقضايا التخطيط الإستراتيجي
				20	تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد أهداف عملية التخطيط الإستراتيجي
				21	تشكل إدارة المؤسسة فرق عمل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
				22	تلتزم إدارة المؤسسة و تدعم القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي
				23	توجد في المؤسسة خطة واضحة للتحسين المستمر تعمل الإدارة على تحقيقها.
				42	التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في المهارات
				52	يشارك العاملون في صياغة أهداف المؤسسة
				62	تحدد المؤسسة للعمال مشاريع التحسين المستمر في مجال عملهم
				72	تمتلك المؤسسة برامج للتدريب حول مفهوم الجودة و التحسين
				28	إلتزام العاملين بأعمالهم من أولويات المؤسسة

				تقييم الأعمال وفق نتائج أداء الأفراد	29	
				تسمح المؤسسة بإجراء تغييرات تساهم في تحسين العمل	30	
				تشجع المؤسسة تطوير مهارات عمل الموظفين مما يتيح المجال للتقدم بالمهنة	31	
				تطلع المؤسسة العاملين باستمرار على المعلومات الجديدة الواردة	32	
				تقوم المؤسسة بقياس رضا العمال بصفة مستمرة.	33	
				تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة جودة الخدمة لدى جميع أفرادها	34	
				تطلع المؤسسة جميع أفرادها على رؤيتها المستقبلية	35	
				تدرك المؤسسة أولوياتها الإستراتيجية	36	التعاون لتحقيق الأهداف
				تنسجم خطة التحسين المستمر مع الأهداف العامة للمؤسسة	37	
				تدرك إدارة المؤسسة أهمية الجودة في دعم إستراتيجيتها	38	
				تتطلع المؤسسة باستمرار إلى الطرق والأساليب الجديدة في العمل	39	
				تستفيد المؤسسة من خبرات فرق العمل المماثلة	40	
				تساهم إدارة الموارد البشرية بفعالية في إحداث التغيير لتحسين إنتاجية المؤسسة	41	
				تعتمد المؤسسة على معيار الجودة في انتقاء مواردها.	42	