



جامعة آكلي محند اولحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

رأس المال البشري كمطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة (CONDOR) - برج بوعريريج -

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت اشراف:
أ. شرفاوي عائشة

من إعداد الطالب
سامي جلال

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الدرجة العلمية	اللقب والاسم
جامعة البويرة	رئيسا	أستاذ	يحياوي سمير
جامعة البويرة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	شرفاوي عائشة
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	مرمات نبيلة
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	بغداد راضية
جامعة بومرداس	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	هري نصيرة
جامعة بسكرة	عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	غقال إلياس

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى كل فكر خالص تواق إلى العلم من أجل العلم وكفى

إلى كل نفس عظيمة تواق إلى الحكمة والمعرفة

إلى كل عقل حصيف تواق إلى البحث عن الحقيقة فيما بدى وما خفي

إلى من قال ربي عز وجل فيهما:

"واخفض لهما جناح الذك من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من حملتني ووضعتني وكانت سندي في الوجود إليك "أمي" الغالية وحسبي لفظ أمي ومن
مثلك أمي.

إلى أحدى كلمة يرددها لساني إلى أجمل كائن عرفته عيوني، إلى من دعمني وآمن بي، إلى من
كان شغفي، إلى من انتظر هذه الفرحة بفارغ الصبر، إلى من غادرني ولم يحضر خاتمة عملي، إلى
روح "أبي" العزيز.

إلى زوجتي وشريكة عمري وصاحبة دربي وأنيسة فؤادي إليك زوجتي الغالية

إلى فلذة كبدي وقرّة عيوني "إدريس سليمان، معاذ، سيرين"

إلى أخي عاشور وأخواتي

إلى أصحابي "يعقوب، عمار، رشيد، فيصل"

إلى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنزل على عبده كتابا عجبا، فيه من كل شيء حكمة ونبأ، والصلاة والسلام على نبيه محمدا، أشرف الخليقة عجا وعربا، وأزكاهم حسبا ونسبا، وعلى وأصحابه السادة النجباء.

أحمد الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه، والقائك في محكم التنزيل:

"ولئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم، الآية 7.

ومصادقا لقول النبي صلى الله عليه وسلم:

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى الأستاذة المشرفة "شرفاوي عائشة"، جزاها الله خيرا على كل ما قدمته من نصائح وتوجيهات وإرشادات ساهمت في إخراج هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا خلال كل هذه السنوات ولكل من ساهم بالكثير أو القليل من قريب أو من بعيد في إخراج هذا العمل إلى النور.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة المحكمين الذي قاموا بتحكيم هذا الاستبيان، خاصة الأستاذ "وعيل ميلود"

كما أتقدم بالشكر إلى عمال مؤسسة كوندور الكترونيكس ببرج بوعريريج وعلى رأسهم "مسلم رشيد"

أتقدم بالشكر إلى من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

جاهل

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III-V	فهرس المحتويات
VI-VII	فهرس الجداول
VII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
X	الملخص باللغة العربية
XI	الملخص باللغة الإنجليزية
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري
03	المطلب الأول: نشأة رأس المال البشري
08	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري، خصائصه وتصنيفاته
14	المطلب الثالث: مكونات رأس المال البشري، أسباب الاهتمام به والفرق بينه وبين رأس المال الفكري
30	المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري ونظرياته
30	المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري
36	المطلب الثاني: مفهوم إدارة رأس المال البشري
41	المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري في المؤسسة
48	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري
48	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيه
51	المطلب الثاني: مرتكزات الاستثمار في رأس المال البشري
54	المطلب الثالث: أهداف وفوائد الاستثمار في رأس المال البشري
60	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة ودور رأس المال البشري في تحقيقها	
62	تمهيد

63	المبحث الأول: نشأة مفهوم الجودة
63	المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها
66	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
72	المطلب الثالث: أهم إسهامات رواد الجودة
86	المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة
86	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة وأهميتها
91	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وأهدافها
93	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائد تطبيقها.
103	المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة
103	المطلب الأول: معارف رأس المال البشري لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة
113	المطلب الثاني: مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة
121	المطلب الثالث: خبرات رأس المال البشري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة
127	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور	
129	تمهيد
130	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
130	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
143	المطلب الثاني: واقع رأس المال البشري في مؤسسة (Condor)
150	المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة (Condor)
157	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية
157	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
162	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة
171	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية، تحليل النتائج وتفسيرها
194	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج
194	المطلب الأول: نتائج اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة
196	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
208	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
215	خلاصة الفصل
216	خاتمة

222	قائمة المراجع
235	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان	رقم الجدول
14	الاختلافات بين رأس المال البشري العام والخاص	(1-1)
15	مكونات رأس المال البشري	(2-1)
17	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	(3-1)
39	الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري	(4-1)
44	أهم استراتيجيات الحفاظ على رأس المال البشري	(5-1)
70	أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	(1-2)
79	ثلاثية (Juran)	(2-2)
85	إسهامات رواد الجودة	(3-2)
88	الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	(4-2)
102	الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(5-2)
107	مجالات المعرفة للتركيز على الزبون	(6-2)
111	برامج تحسين الجودة	(7-2)
132	بطاقة تعريفية لمؤسسة CONDOR Electronics	(1-3)
150	شهادات IZO التي حصلت عليها مؤسسة Condor عبر الزمن	(2-3)
159	الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والقبالة للتحليل الإحصائي	(3-3)
160	المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الخماسي	(4-3)
162	نتائج اختبار ثبات الاستبيان (Alpha Cronbach's)	(5-3)
164	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات محور رأس المال البشري	(6-3)
167	معاملات الارتباط بيرسون لفقرات محور إدارة الجودة الشاملة	(7-3)
169	المصفوفة الارتباطية للأبعاد	(8-3)
169	معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان	(9-3)
170	اختبار اعتدالية التوزيع (Kolmogorov-Smirnov)	(10-3)
171	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(11-3)
172	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(12-3)
174	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده المعارف	(13-3)

177	(14-3)	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها المهارات
189	(15-3)	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها الخبرات
181	(16-3)	تحليل اتجاهات الآراء حول محور رأس المال البشري
182	(17-3)	التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها التركيز على الزبون
184	(18-3)	التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها التزام الإدارة العليا
186	(19-3)	التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها التخطيط للجودة
198	(20-3)	التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها التحسين المستمر
190	(21-3)	التكرار، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدها المشاركة في اتخاذ
192	(22-3)	تحليل اتجاهات الآراء حول محور إدارة الجودة الشاملة
192	(23-3)	اتجاهات الآراء حول محور رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة
194	(24-3)	مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة
196	(25-3)	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية
197	(26-3)	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
198	(27-3)	اختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور من خلال الانحدار الخطي البسيط
199	(28-3)	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
199	(29-3)	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
200	(30-3)	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى
201	(31-3)	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية
202	(32-3)	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالث: ة
203	(33-3)	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالث: ة
204	(34-3)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
205	(35-3)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية
207	(36-3)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
208	(37-3)	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
12	تصنيف (صالح والعنزي) لرأس المال البشري في المؤسسات	(1-1)
24	مكونات رأس المال البشري	(2-1)
28	مكونات رأس المال الفكري	(3-1)
45	وظائف إدارة رأس المال البشري	(4-1)
71	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	(1-2)
73	عجلة (Shewhart) لتحسين الجودة	(2-2)
78	عجلة (Deming) للتحسين المستمر للجودة	(3-2)
82	مخطط النتيجة/السبب (مخطط هيكل السمكة) لـ (Ishikawa)	(4-2)
93	أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	(5-2)
97	شبكة العلاقة بين العميل المورد داخل وخارج المؤسسة	(6-2)
99	عناصر التحسين المستمر (Kaizen)	(7-2)
108	أبعاد المعرفة المتعلقة بالزبون	(8-2)
131	مجموعة المؤسسات في مجمع بن حمادي	(1-3)
137	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)	(2-3)
172	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
173	الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(4-3)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
236	قائمة الأساتذة المحكمين	1
237	استبانة الدراسة	2
243	مخرجات برنامج SPSS	3

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمة رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وفي هذا السياق أجريت دراسة ميدانية في مؤسسة (كوندور الكترونيكس) ببرج بوعرييج. تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب المقابلة مع بعض إطارات المؤسسة، وتوزيع استمارة استبانة استهدفت عينة بلغ عددها 375 فردا، وتم استرجاع 87.46%، وفي الأخير تم قبول 321 استبانة قابلة للتحليل. وقد تضمن الاستبيان 68 فقرة موزعة على ثلاث محاور أساسية عالجت فيها متغيرات الدراسة. وبعد إدخال وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي والخبرة المهنية. وخلصت الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعارف، المهارات، الخبرات، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract :

The study aimed to determine the contribution of human capital with its three dimensions (knowledge, skills, and experiences) in achieving total quality management in the organization. Data were collected based on the interview method with some of the company's managers, and a questionnaire was distributed targeting a sample of 375 individuals, 87.46% were retrieved, and finally, 321 questionnaires that could be analyzed were accepted. The questionnaire included 68 items distributed on three main axes, in which we dealt with the variables of the study. After entering and analyzing the results of the questionnaire using the appropriate statistical tools through the statistical packages for the social sciences SPSS program, the results showed a statistically significant correlation between human capital in its three dimensions (knowledge, skills, and experiences) in achieving total quality management in the company under study, and the existence of a statistically significant effect of human capital in its dimensions (knowledge, skills, experiences) in achieving total quality management in the company under study. The results also indicated that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample due to the variable of academic qualification and professional experience. The study concluded with a set of suggestions.

Keywords: human capital, knowledge, skills, experiences, total quality management.

مقدمة

يعيش العالم تغيرات لم يشهد لها التاريخ مثيلا من قبل، لا من حيث طبيعة التغيير ولا من حيث سرعته وحجمه، وامتدت آثاره لتشمل كل نشاطات الحياة المعاصرة دون استثناء، غير عابئة بالحدود الجغرافية والسياسية والثقافية، مما أدى إلى التحول من التركيز على الأموال كأهم عناصر الإنتاج، إلى التركيز على المعرفة باعتبارها أهم وأعظم الأصول في المؤسسة الاقتصادية، وتغيرت النظرة إلى الموارد البشرية باعتبارها الصانع الرئيسي للمعرفة، فالواقع التنافسي الحاد فرض على المؤسسات السعي لإرضاء زبائنهم، من خلال الاهتمام بحاجاتهم، ورغباتهم، والاستماع لهم باعتبارهم عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات، وبالتالي محاولة تجسيد توقعاتهم للمحافظة على ولائهم. وهذا لا يتم إلى عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خاصة "رأس المال البشري"، الذي أصبح أداة استراتيجية هامة تستعملها المؤسسات لتحقيق أهدافها باعتباره ميزة تنافسية صعبة التقليد، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي لها رأس مال بشري يستطيع توليد المعرفة الضرورية لاستمرارها.

يعد رأس المال البشري مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة، فهو الذي يضمن لها البقاء في المنافسة ويسهم في تحقيق التميز والتفوق والإبداع، وهو أكثر الأصول قيمة، إذ يظهر ذلك جليا في الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية، الأمر الذي يستوجب الاهتمام به من جميع النواحي، وتحفيزه على تفجير طاقاته وإمكانياته لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والاستثمار فيه وتوفير أفضل البرامج التدريبية من أجل القيام به فهو مصدر كل ثروة، حيث يستقطب رأس المال البشري في عصرنا الراهن الاهتمام المتزايد من قبل إدارة الموارد البشرية والقيادات الاستراتيجية للمؤسسات التي تطمح للنجاح الدائم.

وتعد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها من أهم الاستراتيجيات في القرن الحالي، فبعد النجاح الكبير الذي وصلت إليه المؤسسات اليابانية، أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أكثر النماذج استخداما من طرف المؤسسات الطامحة للنجاح. فهي مدخل إلى تحسين شامل ومستمر، وهي تعتبر مسؤولية كل فرد في المؤسسة الاقتصادية من أعلى إلى أسفل الهرم، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا لا يتم إلا من خلال توفر أصحاب العقول المتوقدة من المبدعين والموهوبين وأصحاب الكفاءات والمهارات والخبرات، فرأس المال البشري يمثل قوة فكرية علمية قادرة على إجراء التعديلات والتكيفات الأساسية على أبرز مفاتيح التطور والتقدم في أعمال المؤسسات.

أولاً- طرح الإشكالية:

بناء على ما سبق وفي إطار تحديد أهمية رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات بصفة عامة وفي مؤسسة (Condor Electronics) بصفة خاصة، جاءت هذه الدراسة التي نحاول فيها الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة (Condor Electronics)

ببرج بوعريريج؟

وسنحاول الإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

2. الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة".

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة".

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة".

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة".

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة".

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة".

ثالثا - أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- أهمية رأس المال البشري باعتباره مصدرا مهما لربحية المؤسسات والداعم الرئيسي للتنافسية، وهو الذي يخلق القيمة بين قيمة المؤسسة الدفترية وقيمتها السوقية، وباعتباره المولد الرئيسي للمعرفة التي تعتبر السلعة في اقتصاد المعرفة.
- رأس المال البشري له أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر في زيادة إنتاجية السلع والخدمات بكفاءة وجودة عالية، وكلما كانت هناك عمالة متعلمة، ماهرة، مبدعة وقادرة على استخدام وتشغيل مختلف التقنيات واستغلال الموارد المتاحة أحسن استغلال كلما كانت المؤسسة أفضل في أدائها.
- موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الهامة التي شغلت المفكرين والباحثين خلال العقود الأخيرة، وهي من أهم المداخل الإدارية والتي حظيت ولا تزال بالاهتمام البالغ، خاصة بعد النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية، إذ تعتبر فلسفة إدارية حديثة ساهمت في تطور وتغوق العديد من المؤسسات.
- أهمية العلاقة الارتباطية بين رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة والذي سيسمح لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة بتحديد الجوانب الأكثر تأثيرا وارتباطا للاستثمار فيها، ومعرفة الجوانب الأقل تأثيرا وارتباطا ومعالجتها.

رابعا - أهداف الدراسة:

يمكن إجمال أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مكونات رأس المال البشري الأساسية وتوضيح العلاقات التي تربطها فيما بينها.
- تسليط الضوء على مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهم مبادئها وكيفية تحقيقها.
- دراسة وتقييم مدى وجود مقومات رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات) وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- استخلاص النتائج والتوصيات اللازمة للتركيز على رأس المال البشري كمطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

خامسا - منهج الدراسة:

بالنظر لطبيعة الموضوع وخصائصه وأهدافه التي نريد الوصول إليها فقد تم الاستناد على المنهج الوصفي، من خلال وصف الظاهرة محل الدراسة والتطرق إلى وصف وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع البحث بمختلف جوانبه، وتحديد العلاقات النسبية التي تربط بين متغيرات الدراسة معتمدين في ذلك على جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث من مراجع عربية وأجنبية سواء كانت كتباً، دوريات أو مجلات...، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة مؤسسة (Condor Electronics) -برج بوعرييج- وعلى الأسلوب الإحصائي، عن طريق جمع البيانات الأولية بطريقة المقابلة وتوزيع استمارات الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول محاور موضوع البحث، ومن ثم تحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة الخروج باقتراحات من شأنها خدمة المسؤولين في المؤسسة والباحثين في الموضوع.

سادسا - حدود الدراسة:

حدود الدراسة تعكس اتساع البحث ومحدودية قدرة الطالب في تغطية جميع جوانبه، ويمكن حصر حدود هذه الدراسة كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد دور رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال اختبار وتحليل درجة إدراك عمال المؤسسة محل الدراسة لأهمية رأس المال البشري بأبعاده وانعكاس ذلك على تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- **الحدود الزمانية:** وهي الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى غاية أكتوبر 2022.
- **الحدود المكانية:** مؤسسة كندور الكترونيكس (Condor Electronics) -برج بوعرييج-.

سابعا - أسباب اختيار الموضوع:

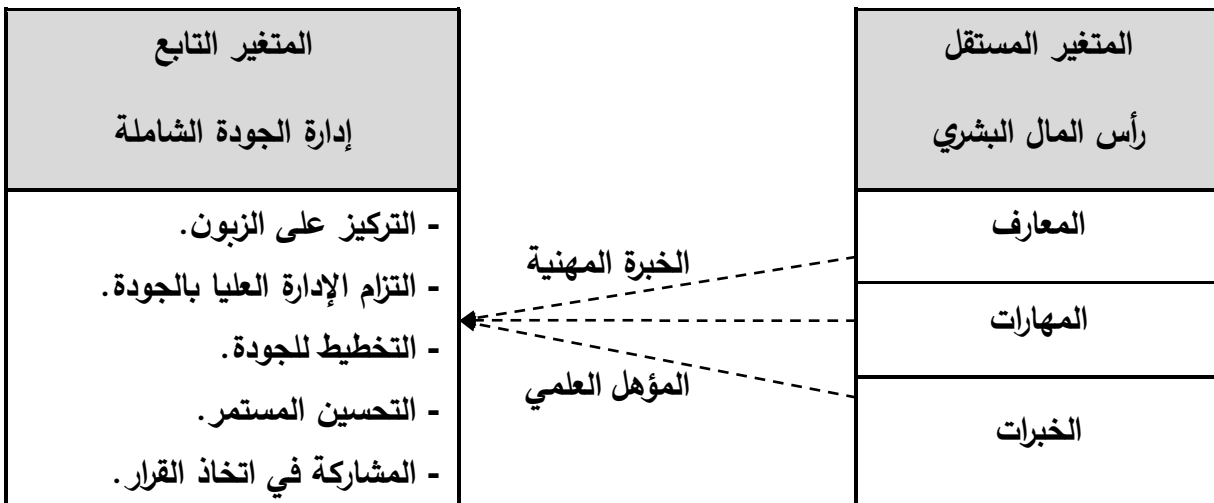
- إن بقاء واستمرار المؤسسة في نطاق المنافسة مقرون بمدى امتلاكها لرأس مال بشري مدرب ومبدع، فرأس المال البشري يعتبر ثروة هذا القرن، والاستغلال الأمثل لهذا المورد يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية ما يجعل المؤسسة في مكانة تنافسية قوية.
- المكانة الكبيرة التي احتلتها إدارة الجودة الشاملة في العقود الماضية والنجاح الكبير التي وصلت إليها المؤسسات اليابانية، فموضوع إدارة الجودة الشاملة هو من أحدث مواضيع الإدارة، وباعتباره شاملا لكل المستويات في المؤسسة، ومحاولة التعرف على واقعها في المؤسسات الجزائرية.

- تعدد جوانب البحث وأبعاده والرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات تصب في الجانب العلمي وتشجيع البحوث في هذا الميدان.
- كما أننا وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة في الموضوع وجدنا أن هذه الدراسات دائماً ما أخذت موضوع رأس المال الفكري بصف عامة وأثره في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، فحاولنا التدقيق أكثر في الموضوع والبحث في أحد أهم مكوناته وهو رأس المال البشري بصفة خاصة لمعرفة الأثر الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ثامنا - نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم تشكيل النموذج التالي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

ومن خلال نموذج الدراسة نقدم تعريفا إجرائيا لمتغيرات الدراسة:

- **رأس المال البشري:** هو مجموع المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة من خلال عملية التعلم والتدريب والتكوين، والتي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة.
- **المعارف:** هي المخزون المتراكم من المعلومات والأفكار التي يمتلكها الأفراد، والتي اكتسبها من خلال العملية التعليمية والخبرات السابقة.
- **المهارات:** القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد المتوفرة في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة قابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون هذه المهارات فردية أو جماعية.

- الخبرات: الرصيد المتراكم من المعارف والمعارف التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة من خلال الممارسة العلمية للوظيفة لفترة من الزمن.
- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية معاصرة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس تحقيق الجودة في كل مراحل الإنتاج والتحسين المستمر، من خلال الانطلاق من متطلبات الزبون ورغباته ومحاولة إشباعها.

تاسعا - الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى دراسات تناولت موضوع رأس المال البشري أو موضوع إدارة الجودة الشاملة أو كلاهما معا. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث مع تبيان أهدافها ونتائجها:

1. دراسة نادية حماش (2017)، "مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-)", أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقاتي في إمكانية تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، والبالغ عددهم 129 إطارا، واعتمدت الباحثة في دراستها على أداة الاستبيان، حيث تم توزيع 129 استبيان وتم استرجاع 118. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد رأس المال الفكري من أهم الموارد الداخلية للمؤسسة التي تتميز بقدرتها على خلق القيمة والتفرد عن المنافسين مع صعوبة التقليد.
- القيمة الحقيقية للمؤسسات تمكن في رأس مالها الفكري، والتسيير الفعال له يعد محددًا أساسيًا في توظيف قدراته وتحويلها إلى تطبيقات.
- رأس المال البشري هو المكون الأهم من بين مكونات رأس المال الفكري لما يحضى له من أهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.

- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.
- وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وإمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.

2. عماد سعادي وسعاد عبود (2018)، "رأس المال البشري ودوره في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (دراسة حالة مركب الملح الوطاية -بسكرة-)", مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) في تبني إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، إشراك العاملين، التحسين المستمر) في مؤسسة تكرير الملح الوطاية ببسكرة، واستخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب المقابلة والاستبيان حيث بلغت عينة الدراسة 48 عاملا. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- رأس المال البشري يعتبر موردا استراتيجيا يتوجب على المؤسسة الاهتمام به من خلال تطويره والحفاظ عليه واستغلال معارفه ومهاراته وخبراته فيما يخدم أهداف المؤسسة.
- وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين معارف رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين مهارات رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة بين خبرات رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة بوروية فهيمة (2020)، "دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، وتم اختيار مجموعة من المؤسسات الجزائرية والتي تمثلت في كل من: مؤسسة كوندور الكترونيكس (Condor Electronics) ببرج بوغريج، مؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر (CAB) -قالمة-، مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، ومؤسسة جنرال كابل بسكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات لعينة مكونة من 291 فرداً، وتم تحليل البيانات للخروج بمجموعة من النتائج وهي:

- يعتبر تطوير المهارات الاستراتيجية وسيلة لتنمية مهارات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكيفهم مع مناصبهم ومع المحيط.
 - ارتفاع مستوى تسيير المهارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
 - ارتفاع مستوى تميز المؤسسات محل الدراسة ما يعكس مكانة هذه المؤسسات بين منافسيها.
 - وجود علاقة إيجابية بين تسيير المهارات الاستراتيجية وتميز المؤسسات محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات في تحقيق المرونة في المؤسسات محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات في تحقيق القيادة في المؤسسات محل الدراسة.
4. عبد المالك باسيمان (2020)، "نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة)"، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري التي تسهم في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات السياحية بولاية ورقلة، ولمعالجة إشكالية البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قام بتحليل ودراسة أدبيات الدراسة في إطارها النظري وإسقاط ذلك على الإطار التطبيقي، وتم الاستعانة بالمقابلة والاستبيان لجمع المعلومات واستخدام برنامج SPSS للقيام بالتحليلات الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام معلومات الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، التعيين، التدريب، التحفيز، تسيير الوظائف والكفاءات، تقييم الأداء، الصحة والسلامة، المسار المهني، الاتصال، التكامل الاستراتيجي) في دعم الميزة التنافسية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري (المهارة، التعليم والتدريب، المعرفة، الإبداع والابتكار، الخبرة المهنية، فرق العمل) في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية وأبعاد رأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

إن مراجعة الدراسات السابقة لموضع البحث تعتبر أمراً أساسياً، وقد تطرقنا في العنصر السابق للدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة، والنتائج التي توصلت إليها كل واحدة منها، فمنها من تناول المتغير المستقل رأس المال البشري، ومنها من تناول المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، أما الدراسات التي تناولت أثر رأس المال البشري على تحقيق إدارة الجودة الشاملة فهي قليلة، حيث وجدنا أن أغلب الدراسات السابقة تعلقت برأس المال الفكري الذي يعتبر رأس المال البشري جزء من مكوناته، وبالتالي حاولت دراستنا التعمق أكثر في هذا الموضوع والبحث عن العلاقة التي تربط رأس المال البشري بتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، كما أن أغلب الدراسات التي تناولت رأس المال البشري تناولته من الجانب الاستثماري فقط، أي من الجانب المالي، فأول ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أن تناولت رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة ومحاولة إبراز العلاقة بينهما.

كما أن الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة هدفت إلى دراسة أثر رأس المال البشري أو إدارة الجودة الشاملة على متغيرات أخرى، كما أن الدراسة التي تناولت رأس المال البشري وأثره على إدارة الجودة الشاملة لم تأخذ بعين الاعتبار إلا ثلاثة أبعاد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة. وبالتالي هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) وإدارة الجودة الشاملة بأبعاده (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرارات).

عاشرا - هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وانطلاقا مما سبق جاءت الدراسة في مقدمة للبحث تتضمن مسار العمل البحثي، وثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، بالإضافة إلى خاتمة تحتوي على أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها وهي كالآتي:

الفصل الأول وجاء بعنوان: "الإطار النظري لرأس المال البشري"، وقد خصص هذا الفصل للمعالجة النظرية للمتغير المستقل (رأس المال البشري)، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية تنقسم بدورها إلى ثلاث مطالب، وجاء المبحث الأول بعنوان: "مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري" عالجا فيها نشأة المفهوم وأهميته وخصائصه ومكوناته وأسباب الاهتمام به والفرق بينه وبين رأس المال الفكري. وجاء المبحث الثاني بعنوان: "إدارة رأس المال البشري ونظرياته"، وتم التطرق فيه إلى أهم النظريات التي كانت سببا في تبلور مفهوم رأس المال البشري، وأهم وظائف إدارة رأس المال البشري وكيفية إدارته في المؤسسة الاقتصادية وأهم التحديات التي تواجهها إدارة رأس المال البشري. وخصص المبحث الثالث والذي جاء بعنوان: "الاستثمار في رأس المال البشري" حيث تطرقنا فيه لمفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، واعتبارات وأهداف الاستثمار فيه، وأهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من الاستثمار فيه.

وجاء الفصل الثاني بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة ومساهمة رأس المال البشري في إمكانية تحقيقها" حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث حاولنا الإلمام بأهم مفاهيمها وأبعادها التعرف على دورها في تحقيق رأس المال البشري. وجاء المبحث الأول تحت عنوان: "نشأة وتطور مفهوم الجودة"، وتم فيه الإلمام بمفهوم الجودة وتطورها التاريخي انطلاقا من مفهوم الجودة التقليدي وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة غير متناسين لدور أهم الرواد وأهم إسهاماتهم في تبلور هذا المفهوم الحديث. ومن خلال المبحث الثاني والذي جاء تحت عنوان: "الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة"، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب أساسية، تم التعرف فيها على إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، وتطرقنا أيضا إلى أسباب اهتمام المفكرين والمؤسسات بهذا المفهوم وأهدافه، والمبادئ الأساسية له وكذا الفوائد التي تجنيها المؤسسة والفرد والمجتمع من خلال تطبيق هذه الفلسفة. وفي المبحث الثالث والذي جاء تحت عنوان: "مساهمة رأس المال البشري في إدارة الجودة الشاملة" تم الإشارة إلى مساهمة كل عنصر من عناصر رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

أما الفصل الثالث والأخير والذي جاء تحت عنوان: "واقع مساهمة رأس المال البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة كوندور الكترونيكس -برج بوعرييج-" فقد خصص لدراسة واقع مساهمة رأس المال البشري في

تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة (Condor Electronics) -برج بوعرييج-، من خلال العمل على إسقاط المفاهيم النظرية ميدانيا، قصد معرفة مدى مساهمة رأس المال البشري بمكوناته في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة، وتحليل نتائج الاستبيانات الموزعة، واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وختمنا هذه الدراسة بخاتمة، تعرضنا فيها إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات كما عرضنا آفاق للتوسع في موضوع البحث.

الفصل الأول:
الإطار النظري لرأس المال البشري

تمهيد:

تأتي أهمية رأس المال البشري من كونه أكثر الموجودات قيمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فهو مصدر هام من مصادر الثروة، وهو اللبنة الأساسية في بنائها، نظرا لما يمتلكه من مهارات ومعارف وخبرات يؤدي استغلالها إلى تمكين المؤسسة من تحقيق الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، فهو ميزة تنافسية صعبة التقليد يعطي المؤسسة الفرصة لفرض نفسها في بيئة الأعمال وتحقيق رضا زبائنهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق الأرباح، وعاملا أساسيا في فشل أو نجاحها وبقائها في السوق، وأصبح الاهتمام منصبا حول إعطائه القيمة التي يستحقها، والاعتراف بالدور الكبير الذي يلعبه في التنمية باعتباره أهم محرك فيها.

وفي هذا الفصل سنحاول الإلمام بالجانب النظري لرأس المال البشري، والتطرق إلى أهم ما يتعلق به وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية وهي كما يلي:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري.
- المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري ونظرياته.
- المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري من أهم العناصر في المؤسسة الاقتصادية، وأهم مورد فيها، لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات تستطيع استغلالها من أجل تحقيق أهدافها، ولكي تستطيع مواجهة التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال وجب عليها الاهتمام أكثر برأسمالها البشري، والعمل على التحسين المستمر لمعارفه ومهاراته وخبراته، فهو العامل الأساسي ومفتاح النجاح بالنسبة لها، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة والتوجهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري ومختلف مراحل تطور المفهوم.

المطلب الأول: نشأة رأس المال البشري

رأس المال البشري يعبر عن مختلف القدرات البشرية الموجودة في الأفراد الموهوبين، وقد مرت نشأته بعدة محطات، حتى ظهر المفهوم وأصبح الاهتمام منصبا عليه من أجل تحقيق الميزة التنافسية ومحددا لنجاح أو فشل المؤسسات.

أولاً- نشأة رأس المال البشري

إن المتطلع إلى نشأة مصطلح رأس المال البشري يجد أن أصله يعود إلى أعمال آدم سميث في القرن الثامن عشر، حيث أكد سميث على أهمية "القدرات المكتسبة والمفيدة لجميع سكان أو أعضاء المجتمع"، في حين أن الفرد سوف يتحمل تكاليف الحصول على مثل هذه القدرات، وبمجرد اكتسابه لها تصبح كرأس مال ثابت ومحقق في شخصه (محمد وناصر، 2019، صفحة 338).

وهناك بعض الكتابات التي تقول بأن رأس المال البشري من المفاهيم القديمة حتى قبل آدم سميث، فقد وجدت مراجع مهمة في الكتابات الاقتصادية تعود إلى 1676، وعلى الأرجح أن أول تقدير لمخزون رأس المال البشري كان في حدود 1676 في مؤلف من قبل (Sir William Petty) في كتاب الحساب السياسي، وفي هذا السياق يشير كل من (Walsh) سنة 1935 و(Kiker) في 1966 إلى أن محاولة قياس القيمة الاقتصادية للأفراد كانت في أواخر القرن السابع عشر من قبل (Sir William Petty)، والذي حاول حساب القيمة الإجمالية للقوى البشرية العاملة (بومجان وعديلة، 2019، صفحة 260).

وأكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله "إن أثنى ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" وذلك أن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، حيث أن منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون تناقص المنفعة الاقتصادية (العنزي وصالح، 2009، صفحة 158) فرأس المال البشري يزيد بزيادة استعماله. وجاء عام 1906 ليشهد ظهور

الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

ولاحقا في سنة 1910 كتب (Adam Smith) عن قيمة معرفة ومهارات العمال وتأثيرها على عملية الإنتاج وكفاءة المؤسسة، وذكر (Smith) أن التدريب هو نوع من الاستثمار في الإنسان، والذي يدعم العمال الماهرين والمدرّبين (Pasban & Nojedeh, 2016, p. 251).

ويعتبر الاقتصادي الشهير (Jacob Messner) أول من استخدم مصطلح رأس المال البشري في العصر الحديث في مقال له عام 1958 (يوسف، 2017، صفحة 426).

وبعدها جاءت أعمال الخبير الاقتصادي (Theodore Schultz) سنة 1961، الذي أثبت أن العائد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب كان أكبر من الاعتماد على رأس المال المادي (سمية، 2019، صفحة 157)، فمن وجهة نظر (Schultz) فإن الاستثمار في رأس المال البشري يحقق معدلات أسرع للنمو في الاقتصاديات المتقدمة مقارنة برأس المال المادي، وبنى مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض وهي: (حواء وآخرون، 2018، صفحة 30)

- أن النمو الاقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية يرجع إلى زيادة المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي المادي.

وهذا بالإضافة إلى أعمال وإسهامات (Gary Becker) في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات، والتي ساهمت في ظهور مصطلح رأس المال البشري من خلال فكرة الاستثمار في رأس المال البشري. فقد استعمل (Becker) مصطلح رأس المال البشري ليحدد ما إذا كانت الكفاءات والخبرات والمعارف البشرية تؤدي إلى استثمار يجلب عوائد برفع إنتاجية الفرد، ويعتقد (Becker) أن الإنسان يملك رأس مال حقيقي في شكل معارف وخبرات وذكاء وإبداع وتخيل عندما تتاح له الفرصة في مجال العمل أو التكوين فإنه سيفكر كمستثمر، وينظر (Becker) لرأس المال البشري على أنه مماثل لوسائل المادية للإنتاج (يوسف، 2017، صفحة 426). فرأس المال البشري بمثابة وسيلة للإنتاج تتحقق عنها مخرجات إضافية كبيرة عند زيادة الاستثمار فيها.

وفي بداية الثمانينات من القرن العشرين، أصبح المديرين والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء قليل، إلى أن الموجودات غير ملموسة (لاسيما رأس المال البشري) التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء مؤسسات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير ملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات، ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي

الأساس في تحقيق عوائد المؤسسات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة، وفي عام 1986 نشر (Karl Eric Sveiby) وهو مدير دار نشر صغيرة كتابا باللغة السويدية عنوانه (The Know-How Company) إذ أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة و كيفية إدارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء المؤسسة ونموها (حماش، 2017، الصفحة 23).

واستنادا إلى ما سبق نجد أن بداية الاهتمام برأس المال البشري انطلقت من مفهوم اقتصادي، ثم انتشر المفهوم في الميادين الأخرى، حيث ظهرت فكرة رأس المال البشري عند الاستراتيجيين من خلال مقارنة الموارد والقدرات ومقاربة الكفاءات المحورية وغيرها من المقاربات في بداية الثمانينات، فبعد أن كان مفتاح نجاح المؤسسة الاقتصادية يعتمد على مدى مواءمتها لبيئتها الخارجية ودرجة انسجامها مع محيطها الخارجي، والاعتماد على مدى اقتناصها لعوامل النجاح الأساسية التي تمنحها هذه البيئة وكذا البحث عن الفرص، أصبح الاهتمام ينصب على البيئة الداخلية، أي أن المؤسسة تخلق الفرص وتواجه التهديدات البيئية عن طريق كفاءاتها المحورية ومواردها الداخلية باعتمادها على بيئتها الداخلية، وبالتالي فالمؤسسة تقوم بالتغيير في بيئتها الخارجية بالاعتماد على مواردها الداخلية وكفاءاتها المحورية، وهنا بدأ يزيد الاهتمام برأس المال البشري وبالكفاءات والمواهب.

ويؤكد أصحاب نظرية الموارد على أهمية الموارد والأصول اللامادية ويعتبرونها رأس مال معرفي، ويقولون بأن المزايا التنافسية في إطار الموارد المادية يمكن تقليدها وتحبيدها من طرف الآخرين، أما المزايا التنافسية القائمة على الأصول المعرفية فتخرج عن هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة لا يمكن تقليدها بسهولة (منصف، 2013، صفحة 163).

ولا مناص من القول إن الحقبة التي امتدت من القرن السابع عشر إلى ثمانينيات القرن العشرين أثارت الانتباه على أهمية المورد البشري في الاقتصاد، وضرورة دراسته وكذا الاستثمار في التعليم والتدريب وأكدت على أن رأس المال البشري يعتبر موردا كباقي الموارد الموجودة في المؤسسة الاقتصادية، وهو يعتبر مكملا لرأس المال المادي ومؤثرا فيه. ويظهر جليا أن رأس المال البشري هو نقطة الانطلاق في مفهوم رأس المال الفكري ويعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة لمفهومه.

ومع نهاية القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين، ظهرت عدة مسميات لرأس المال البشري تصفه منها: رأس المال الحقيقي أو الكنز الدفين أو رأس المال غير المرئي، إلا أن جميعها تصف موردا واحدا هو رأس المال البشري، فهو محدد مهم جدا للتقدم الفردي والاجتماعي (الملا والغنزي، 2015، صفحة 7).

وتماشيا مع ما تم ذكره ومع التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبحت المعرفة هي المورد الاستراتيجي المهم ضمن هذا الاقتصاد، مما أدى إلى تطور الاهتمام برأس المال البشري واعتباره أهم الموارد داخل المؤسسة، لأنه المولد الرئيسي للمعرفة، وبالتالي زاد الاهتمام بالتعليم والتدريب والتكوين، وتوالى الدراسات حول موضوع رأس

المال البشري، فأصبحت المؤسسات تولي الأهمية الكبيرة له باعتباره موردا استراتيجيا يخلق القيمة للزبائن ويحافظ على وجود المؤسسة الاقتصادية واستقرارها.

ثانيا - مفهوم رأس المال البشري

اهتمت البحوث منذ أوائل الخمسينات برأس المال البشري (Human Capital)، وعدته الثروة الحقيقية لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، اعتمد نجاح المؤسسات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية، وبشكل أكثر استنادا للموارد المالية. وفي الوقت الحاضر، ونحن على أعتاب الألفية الثالثة الميلادية، أصبحت القدرة على إدارة نكاه وفكر الإنسان (Human Intellect)، وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة، وبناء على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري، والابتكار والإبداع والمعرفة والتعلم التنظيمي (العنزي وصالح، 2009، صفحة 225). ولقد كان الدافع وراء فكرة رأس المال البشري هو إدراك أن نمو رأس المال المادي لم يفعل الكثير لتفسير نمو الإيرادات في معظم المؤسسات، وأن الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري كانت المساهم الرئيسي في التنمية الاقتصادية (Khasawneh, 2011, p. 534).

وقد تعددت المفاهيم لرأس المال البشري، وحاول العديد من المفكرين والكتاب والاقتصاديين طرح مفهوم له، كل حسب تخصصه وخلفيته العلمية، وفي هذا الجزء سنتطرق إلى أهم التعريفات لأهم المفكرين في هذا المجال والذين كان لهم الدور الأبرز في ظهور المفهوم.

فيرى الاقتصادي الأمريكي (Schulze) أن رأس المال البشري هو مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية (حسن، 2002، صفحة 65)، وعرفه لاحقا بأنه: مجموعة المعارف والمهارات والقابليات والتجارب المستخدمة من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة (Schultz, 1961, p. 6).

ويؤيد هذا (Baro Armstrong) حيث عرفه بأنه: المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد القادرة على إحداث التطوير والابتكار في المؤسسة (معارج والسعيد، 2017، صفحة 241).

أما (Berkowit) فعرفه من جهة الاستثمار فيه حيث يرى بأنه: القيمة الحالية المتراكمة للاستثمار في الموظفين، وهو التعليم والمهارات والخبرة والابتكار والمرونة الموجودة لدى هؤلاء الموظفين (Berkowitz, 2001, p. 17).

ويرى (Bontis): أن رأس المال البشري هو مجموع قدرات المؤسسة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف ومهارات القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية (Bontis, 1998, p. 65).

وعرفه (Daft) بأنه: القيمة الاقتصادية للمعارف والخبرات والمهارات والإمكانات القابليات التي يمتلكها العاملون (Daft, 2013, p. 409).

وعرفه الاقتصادي الأمريكي (Becker) على أنه: مجموع المعارف والمهارات والإبداع والخبرة والصحة الموجودة لدى الأفراد (Gary S.Becker, 1993, p. 75)

ويرى (Caspi et al) على أنه يشير إلى الموارد والقدرات والمهارات والمعرفة المتاحة للأفراد والتي اكتسبها لزيادة قابليتهم للتوظيف (Caspi et al., 1998, p. 427).

بينما عرفه (Lucas) سنة 1988 بأنه: المخزون من المعرفة والخبرة ذات القيمة الاقتصادية والتي يتم دمجها في الأفراد في شكل التأهيل والحالة الصحية والنظافة (بورقاق وحميدة، 2019، صفحة 65).

ومن أول الكاتبين في موضوع رأس المال البشري باللغة العربية (العنزي وصالح) حيث قاما بتعريف رأس المال البشري على أنه: جميع الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة على الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية. وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقنية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل (العنزي وصالح، 2006، صفحة 231).

وعرفته مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بأنه: مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات والخصائص الفردية الأخرى، التي يمتلكها الفرد والتي تساهم في التنمية الاقتصادية (OCED, 2001).

وعرفته برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه: جماع المعارف والقدرات والمهارات التي يكتسبها البشر في المجتمع عبر التعليم والخبرة العلمية، وهو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، صفحة 90).

وفي تعريف جديد لرأس المال البشري، أعتبر بمثابة مجموعة من الميزات، تجارب الحياة، المعرفة، الإبداع، الابتكار والطاقة التي يستثمرها الناس في عملهم (Oseni Idris & Igbinosa, 2015, p. 250).

ومما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها مجموعة من الأفراد في المؤسسة من خلال الخبرة والتعلم والتدريب والتطوير، والتي يمكن أن تساهم كمورد اقتصادي في تحقيق المنفعة وتوليد القيمة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة بحثا عن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري، خصائصه وتصنيفاته

يتميز رأس المال البشري بعدة خصائص جعلت منه أهم موارد المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي وخاصة في ظل اقتصاد المعرفة، وقد اختلف الباحثون في تصنيفه كل حسب زاوية نظره، وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وخصائص وكذا مختلف تصنيفات رأس المال البشري.

أولاً- أهمية رأس المال البشري

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق النجاح، ولا يتحقق هذا النجاح إلا من خلال الأفراد الذين تتوفر لديهم قدرات وإمكانات ومعارف متميزة (رأس المال البشري)، كما أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال مواكبة التطورات التي تحدث في المحيط وإنتاج منتجات جديدة تتفوق بها على منافسيها، وبالتالي فإن أهمية رأس المال البشري تظهر من خلال ضرورة تحقيق الميزة التنافسية. إن امتلاك رأس المال البشري يعتبر أمراً ضرورياً لخلق معارف جديدة، فالأفراد الذين يملكون معارف ومهارات وخبرات هم أكثر الأفراد قدرة على البحث والتحليل والتفكير، أي أن أهمية رأس المال البشري تأتي من خلال ضرورة خلق معارف جديدة (قوادرية، 2016، الصفحة 32).

وتنبثق أهمية رأس المال البشري بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية، والتي تساهم في تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تسهم في خلق القيمة وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها نحو تحقيق ميزة تنافسية، وتتجلى هذه الأهمية من خلال ما يلي (سميرة وموسى، 2013، صفحة 681):

- رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المؤسسات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.
- الزيادة في التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- رأس المال البشري يمثل أهم ميزة تنافسية للمؤسسات، وإن نمو أو تناقص رأس المال البشري للمؤسسة يترجم أداءها الفكري والذي يمكن أن يمثل أو يقاس.
- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والانترنت... الخ.
- التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى.
- رأس المال البشري يمثل أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته.

- يمكن أن تترجم أهمية رأس المال البشري أيضا في الصراع العلمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب تتصارع حول الأرض ورأس المال المادي.
- رأس المال البشري يمثل أهم أسس قيام المؤسسة المتعلمة.
- دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي دورة حياة أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) داخل المؤسسة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تحوي منتجاتها لمسة للعنصر البشري، وهذا لارتباط الإبداع والابتكار ارتباطا وثيقا بالمعارف والمهارات والخبرات البشرية، فقد برزت هذه الأخيرة كعوامل استراتيجية ومحددات أساسية في اقتصاد المعرفة المبني على اعتبار العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة الاقتصادية، فهو مصدر كل إبداع وابتكار، وهو المحرك الرئيسي لهما، فالمؤسسات أصبحت تبحث عن الموارد البشرية المؤهلة والكفوة والتي تتحكم في مختلف التكنولوجيات. إن رأس المال البشري هو مصدر الجودة في المؤسسات، حيث يتوقف نجاح العديد من المؤسسات إن لم نقل كل المؤسسات على نوعية وكم رأس المال البشري الموجود فيها. فهو السبب الرئيسي في زيادة القيمة السوقية للمؤسسات الناجحة والمتعلمة.

وما يجدر الإشارة إليه أن أهمية رأس المال البشري تكمن في أنه يتزايد بالاستخدام، وذلك من خلال تراكم الخبرة والمعرفة والتعلم واكتساب المهارات وتبادلها بين العاملين. ويعتبر رأس المال البشري حتمية لا بد منها لمواكبة التغيرات التي حدثت وتحدث في المحيط الاقتصادي، فبدون رأس مال بشري مدرب ومطور ومدار بطريقة جيدة لا تستطيع المؤسسات الحديثة مواجهة تحديات العصر والعولمة، ولكي تتجح هذه المؤسسات في سوق اليوم سريع التغيير وشديد المنافسة، يجب على هذه الأخيرة موازنة رأس مالها البشري مع استراتيجيتها وأهدافها.

ثانيا- خصائص رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري العنصر الهام في مكونات رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عصر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين، وبالتالي فرأس المال البشري يتميز بمجموعة من الخصائص وهي: (قوادرية، 2016، الصفحات 26-27)

- يتكون رأس المال البشري من جزأين: جزء فطري، وجزأ مكتسب.
- يتطلب اكتساب وتكوين رأس المال البشري استثمار موارد مالية، وتخصيص الوقت، وكذا بذل الجهد لذلك.
- يتطور رأس المال البشري باستعمال الخبرة في مجال العمل، وعن طريق التدريب والتعليم بكل أنواعه.

- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
 - يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
 - المعارف والمهارات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري.
 - رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
 - رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضا.
 - لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
 - إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معا.
 - عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية رغم قدرة الفرد على تأجير استثماره لصاحب العمل، إلا أنه ليس باستطاعته بيعه كما تستطيع المؤسسة بيع أصل من أصولها (باسيمان، 2020، الصفحة 7).
 - عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقدانه لمجرد موت صاحبه وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري (باسيمان، 2020، الصفحة 8).
 - رأس المال البشري من أنه يتسم ببعدين: المخزون (الرصيد Stock) أي قيمته المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة، والتدفق (Flux) أي القيمة الجديدة والمتولدة من سيرورات عملية الأفراد، في حين أن أغلب الأصول الأخرى يعبر عنها بالرصيد فقط (بن منصف، 2013، صفحة 165).
- وهناك من جمع الخصائص الأساسية لرأس المال البشري في ثلاث خصائص أساسية: (باسيمان، 2020، الصفحة 7-8)

1. خصوصية رأس المال البشري: إن رأس المال البشري لا ينفصل أبدا عن مالكه وهو ملازم له في كل زمان ومكان ولا يمكن تكوينه إلا بالمشاركة الفعلية والشخصية للأفراد وهو يتميز بالخصوصية كونه مرهون بالقرار الذي يتخذه الفرد فيما يخص قرار الاستثمار في التكوين وتحمله لمختلف التكاليف التي ستج عنه وتنازله عن جميع العوائد المالية التي سيحصل عليها في الحاضر مقابل إيرادات مالية أكبر في المستقبل.
2. محدودية رأس المال البشري: إن إمكانيات تراكم رأس المال البشري ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرات العقلية والجسمية للفرد ولأن تكلفة الاستثمار تتزايد مع مرور الوقت فإن تحصيل عوائد الاستثمار محدودة بدورية حياة الفرد حيث أن قابلية الفرد للتكوين مرهونة بمدى تنازله عن العوائد المالية التي يمكن أن يحصل عليها في الحاضر مقابل عوائد مالية أكبر في المستقبل.
3. عدم مرئية رأس المال البشري: أي أن المعارف والقدرات المملوكة من قبل الأفراد لا يمكن تمييزها أو معرفتها من أول وهلة حيث أنه في بداية علاقة العمل لا تستطيع المؤسسة الاقتصادية أن تتعرف على القدرات والكفاءات الحقيقية لأفرادها إلا بعد التعرف على الشهادات العلمية للفرد والتي تحمل مؤشرا هامة

يتمثل في الاستثمار في التعليم والتي تحملها الفرد طول فترة دراسته وتكوينه إلى جانب الخبرات والكفاءات والتجربة المهنية التي يتمتع بها الأفراد والتي تظهر من خلال مستويات الأداء والإنتاجية.

ولعل أهم خصائص رأس المال البشري أنه يتمتع بمستويات عالية من الذكاء، ويمتد بروح المسؤولية ودائما ما يميل إلى المخاطرة المبنية على الشجاعة والمبادرة القائمة على إتقان العمل وانتهاز الفرص السانحة، كما أنه يتميز بالاستفادة من خبرات الآخرين والثقة في النفس وتقديم الأفكار الجديدة. وهو أيضا ليس مقترن بمستوى إداري معين، بل يوجد في كل المستويات الإدارية وبنسب متباينة، ولعل أصعب ما فيه أنه يتميز بصعوبة قياسه بدقة، فهو موجود في عقول الأفراد وخبراتهم، وهذا ما يجعل قياسه أمر صعب جدا.

إن رأس المال البشري هو كنز من كنوز المؤسسة، وعلى المؤسسة مراعات هذه الخصائص لاستقطاب أفضل المواهب البشرية، حيث يمكن ترجمة أهمية رأس المال البشري من خلال الصراع الكبير حول الموهوبين لاعتباره أهم أسس قيام المؤسسة المتعلمة، وعليها الاحتفاظ برأس مالها البشري ومحاولة تطويره وتجديده وإيجاد البيئة المناسبة له فهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة المتجددة وكذا تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ثالثا - تصنيفات رأس المال البشري

أصبح رأس المال البشري متغيرا هاما وذو تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسات، فزادت البحوث في هذا الميدان، مما دفع الباحثين إلى الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، وأصبح أهم الموجودات في المؤسسة، وبالتالي حاول عدة باحثين وضع تصنيف لرأس المال البشري، ومن أهم هذه التصنيفات ما يلي:

1. تصنيف (Stewart):

صنف (Walter Stewart) رأس المال البشري في المؤسسة حسب القيمة التي يضيفها إلى أربع فئات وهي: (Stewart, 1997, p. 97)

- عنصر بشري يصعب الحصول عليه وينتج قيمة مضافة عالية: وهو أفضل العناصر داخل المؤسسة الذي يجب الحفاظ عليه وتنميته وتمكينه، وهو نادر في سوق العمل، وهو المصدر الرئيسي لتنافسية المؤسسة، ويتميز العاملون في تلك الفئة بالمعرفة الجوهرية وبالمهارات المتخصصة والتي تربط مباشرة باستراتيجية المؤسسة، مثال ذلك العلماء في البحوث والتطوير، الذين يعملون في مجال العمل المعرفي والذي يستلزم استقلالية وحرية التصرف، كما تمتاز هذه الفئة بأنها ذات قيمة عالية وفي نفس الوقت فريدة في نوعيتها، ومن ثم يصعب الحصول عليها، ويطلق على الموارد البشرية في تلك الخلية بالموارد البشرية (الأساسية) ومثل هؤلاء لا ينبغي التفريط فيهم والحفاظ عليهم من أية إغراءات من المؤسسات المنافسة.
- عنصر بشري ينتج قيمة مضافة عالية ولكن سهل الحصول عليه: ويتميز العاملون في تلك الفئة بالمهارات العالية ولكنها في نفس الوقت ليست فريدة من نوعها، مثال ذلك رجال البيع، العاملين في خدمة العملاء،

كما تمثل قوة عمل رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره والمحافظة عليه ضرورة (إجبارية) ويطلق على هذه الخلية بالموارد البشرية الإجبارية والتي لا يمكن الاستغناء عنها.

- عنصر بشري صعب الحصول عليه وينتج قيمة مضافة ضئيلة: وتتمثل في الخبرات النادرة ويكونون منفردين، ومن ثم يصعب الحصول عليهم، ولكنهم يعملون بتكنولوجيا بدائية إن لم تكن تعتمد على مهارات يدوية، وهي غير متطورة تكنولوجيا، ولذلك فإنها تنتج قيمة مضافة ضئيلة مع تعاضد قيمة الوقت والتكنولوجيا، وغالبا لا يكون لهم علاقة مباشرة بجوهر استراتيجية المؤسسة، مثال ذلك الاستشاريين في البحوث المعملية.

- عنصر بشري ينتج قيمة مضافة منخفضة ويسهل الحصول عليه: لا يتوافر لدى العاملين بتلك الفئة مهارات مرتفعة القيمة الاستراتيجية، وغالبا ما يمكن الحصول عليها بسرعة بالنسبة لجميع المؤسسات، مثال ذلك عمال الصيانة.

2. تصنيف (Guillard & Roussel):

حيث يشيران أنه إذا ما تم تعريف رأس المال البشري من خلال المعرفة التي يتقنها فيمكن أن يصنف في ثلاث فئات وهي: (Guillard & Roussel, 2010, p. 162-163)

- رأس المال البشري العام: وهو رأس المال البشري الذي يتوافق مع المعرفة التي ليست خاصة بمؤسسة ولا وظيفة أو مهمة مفردة، بل يتكون من مجموع المهارات العامة (المهارات التحليلية، الذكاء الظرفي...) والتي تراكمت بشكل أساسي من خلال الخبرة المهنية والتعليم.

- رأس المال البشري الخاص بالمهام: وهو رأس المال المكتسب بشكل أساسي من التدريب المهني والخبرة العملية، وهو ما يتوافق مع المهارات الخاصة بوظيفة معينة ومهمة معينة، كمساعد تنفيذي أو مدقق مالي أو مدير أو مدير مخاطر.

- رأس المال الخاص بالمؤسسة: وهو رأس المال الذي يتوافق مع المهارات والمعرفة التي يتقنها موظف على أساس مجموعة من المعارف والمعارف الجماعية، ويمثل رأس المال الخاص بالمؤسسة مهارات الموظفين المرتبطة مباشرة بالاحتياجات المحددة لشركة معينة، ففي حالة ما إذا ترك الفرد المؤسسة فإن جزء كبيرا من رأس المال البشري الذي يحمله هذا الفرد لا يتم استخدامه (لأن الاحتياجات لهذا العمل الجديد تختلف عن السابق)، وهذا هو السبب في أن هذا النوع من رأس المال البشري ينخفض بمجرد مغادرة مالكة (الموظف).

يتضح مما سبق أنه يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى ثلاث فئات: رأس المال البشري العام، والذي يعبر عن المعرفة والمهارات العامة التي يمتلكها كل الموظفين في نفس التخصص أو في تخصصات مختلفة، وهي المعارف العامة المتعلقة بالقدرة على التحليل واستعمال مختلف التقنيات والأدوات في معالجة البيانات والتي تنامت بفعل التعليم والخبرة، وكذا مجموع المعارف والمهارات الفطرية. ورأس المال البشري الخاص بالمهام والذي يعبر

عن مجموع المعارف المتعلقة بمهمة محددة أو وظيفة معينة والتي يمتلكها أفراد متخصصين فلا يستطيع شخص آخر خارج مجال تخصصهم القيام بهذه المهمة أو الوظيفة، وهذه المهارات والمعارف يتم اكتسابها من خلال التدريب المتخصص والمهني وكذا الخبرة العلمية. ثم رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة، وهو رأس المال الذي تم تطويره داخل المؤسسة ويعبر عن مجموع المعارف والمهارات والقيم والعادات والثقافة التي اكتسبها العاملون نتيجة العمل في المؤسسة، فهذه المعارف خاصة بالمؤسسة، وفي حالة ترك العامل للمؤسسة لالتحاق بمؤسسة أخرى فإن هذه المعارف والمهارات والقيم تندثر بمرور الوقت، فهي لا تتلاءم مع متطلبات البيئة في المؤسسة الجديدة، وبالتالي الجزء الكبير منها لا يتم استخدامه.

3. تصنيف (Ben & Pfann):

حيث أشارا إلى أنه يمكن تصنيف رأس المال البشري إلى نوعين أساسيين: (بورفاق وحמידة، 2019، صفحة

(66)

- رأس المال البشري العام: فإذا كانت المعارف والقدرات العامة يمكن استعمالها في مختلف النشاطات ويمكن تحويلها بسهولة من عامل إلى آخر دون خسارة في القيمة، يطلق عليها رأس المال البشري العام، ويتم تطويره خارج المؤسسة، ويتميز بسهولة نقله عبر المؤسسات، أما تكاليف تطوير هذا النوع من رأس المال فيتحملها الأفراد.
- رأس المال البشري الخاص: وهذا النوع من رأس المال البشري خاص بالمؤسسة، ويتميز بصعوبة نقله للمنافسين نظرا للمعرفة الضمنية التي يحملها، أما تكاليف تطويره فتتحملها المؤسسة بسبب تضحية موظفيها بفرص التوظيف الأخرى، وإذا أنهيت العلاقة بين المؤسسة والعامل هذا يشكل خسارة كبيرة للمؤسسة بسبب ارتفاع كلفة الاستثمار فيه.

ومن خلال الجدول التالي سنوضح الاختلاف ما بين رأس المال البشري العام والخاص:

الجدول (1-1): الاختلافات بين رأس المال البشري العام والخاص

أبعاد الاختلاف	رأس المال البشري الخاص	رأس المال البشري العام
موقع التطوير	داخل المؤسسة	خارج المؤسسة
تكاليف التطوير	استثمار المؤسسة	الفرد
قابلية النقل	غير قابلة للتحويل	قابل للتحويل
نوع المعرفة	ضمنية	ظاهريّة
المقاييس المستخدمة	عدد المشاريع الفريدة، حل المشكلات الخاصة بالمؤسسة، اتباع إجراءات عمل فريدة، الحلول المعتمدة على الفريق	التعليم، سنوات العمل، الخبرة الإدارية

المصدر: (قوادرية، 2016، الصفحة 27)

يظهر الجدول (1-1) أوجه الاختلاف بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص، وما يظهر جليا أن المؤسسة التي تطمح إلى النجاح يجب أن تصب جل اهتمامها على تطوير رأسمالها البشري الخاص، وتوفر له البيئة المناسبة لتعجيل طاقاته وإبداعاته، ولعل الرهان الأكبر بالنسبة لها هو المحافظة عليه، فهو يعبر حجر الزاوية ومفتاح النجاح الأساسي لمواجهة التحديات في بيئة كثيرة التغيير سريعة التطوير، فهو ميزة تنافسية ونقطة قوة بالنسبة للمؤسسة لمواجهة المنافسين.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال البشري، أسباب الاهتمام به والفرق بينه وبين رأس المال الفكري

يشير مصطلح رأس المال البشري إلى القيمة الاقتصادية لخبرة العامل ومعارفه ومهاراته، فهو يشمل أصولا مثل التعليم والتدريب والذكاء والبديهة وغيرها، وأشياء أخرى يقدرها أصحاب العمل مثل الولاء والالتزام، فهو أصل غير ملموس وهو أيضا أصل غير مدرج (أي لا يمكن إدراجه في الميزانية العمومية للمؤسسة)، حيث كلما زاد الاستثمار الذي تقوم به المؤسسة بشكل صحيح في موظفيها زادت فرص إنتاجيتها ونجاحها. وبالتالي أصبح رأس المال البشري ضرورة لا بد منها بالنسبة للمؤسسات التي تطمح إلى النجاح والإبداع، فهو مفتاح النجاح الأساسي، وهناك أسباب عديدة أدت إلى هذا، وهذا ما سنتطرق في هذا الفصل بالإضافة إلى تحديد أهم مكوناته الأساسية، وتحديد العلاقة بينه وبين رأس المال الفكري.

أولا- مكونات رأس المال البشري

يعتبر تحديد مكونات رأس المال البشري من النشاطات الجوهرية التي تساعد في قياسه ومن ثم تقييمه، لذلك فقد تعددت مكونات رأس المال البشري تبعا للتقسيمات التي وضعها الباحثون، فمنذ سنة 2000 والكثير من الباحثين يبذلون جهودا مكثفة من أجل بناء نموذج متكامل لمكونات رأس المال البشري يكفل تحقيق النجاح

للمؤسسة، ذلك لأن معرفة مكونات رأس المال البشري تمثل أحد أهم المتطلبات الأساسية اللازمة لمعرفة المصادر الحقيقية لنجاح المؤسسة بشكل أكثر تحديداً. (سعادي وعبود، 2018، صفحة 233)

ويشمل رأس المال البشري لأي مؤسسة الأفراد المتميزين الذين يعملون فيها، ويعتمد نجاحها عليهم، وهناك اختلاف كبير حول مكونات رأس المال البشري، كل حسب نظريته، وخلفيته الفكرية، وهذا يعود إلى أن البشر يعتبرون عنصراً معقداً، خاصة أننا نتكلم عن شيء غير ملموس، يكمن في الموجودات الفكرية داخل عقول الأفراد، وهو الأمر الذي صعب من إمكانية تحديد مكوناته، وبالتالي سنقوم بعرض لأهم تقسيمات مكونات رأس المال البشري والتي لقيت الاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين وذلك ومن خلال الجدول (1-2):

الجدول (1-2): مكونات رأس المال البشري

اسم الباحث	المعارف	القدرات	الخبرات	المهارات	الإمكانيات	القابليات	الإبداع	الابتكار
Bontis	•			•				
Daft	•		•	•	•	•		
Becker	•		•	•			•	
Caspi & al	•	•		•				
Lucas	•		•					
Borkowitz	•		•	•				•
Schultz	•		•	•		•		
Armstrong	•		•	•				
	8	1	6	7	1	2	1	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على:

(Bontis, 1998)، (Daft, 2013)، (Becker, 1964)، (Caspi et al., 1998)، (Berkowitz, 2001)، (Schultz, 1961)، (Braon & Armstrong, 2007)، (العنزي & صالح, 2006)

كما أسلفنا الذكر فهناك اختلاف في تحديد مكونات رأس المال البشري من قبل الخبراء والباحثين والمفكرين كل حسب مجال تخصصه ونظريته، ولكن الملاحظ من مجمل التقسيمات التي وردت سابقاً من خلال الجدول (1-2) أن هناك بعض المكونات التي اتفق عليها أغلب الباحثين والتي نعتبرها أساسية في تكوينه وسنعمد عليها في تحديد أبعاد لرأس المال البشري ودوره في تبني إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة وهي كالآتي:

1. المعارف:

يتفق الكثير من الباحثين في الإدارة على الرأي القائل بأن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة التنافسية، إذ أن المعرفة هي المورد الرئيسي في السوق العالمية المتغيرة بسرعة، حيث يوجد طلب متزايد لتطوير حلول مبتكرة خاصة بالمنتجات والخدمات من أجل جذب الزبائن والاحتفاظ بهم والتفوق على المنافسين (السعيدي ومعارج، 2017، ص 182)، فهي المخزون المتراكم من المعلومات والمهارات التي تهتم بربط الأفكار الجديدة والقيم التجارية وتطوير المنتجات الجديدة (سعاوي وعبود، 2018، الصفحة 233).

إن المعرفة هي المفتاح الأساسي لتطور اقتصاديات الدول وكذلك للمؤسسات، سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي، وكذلك أصبحت ظاهرة البحث عن المتخصصين الماهرين (إداريين وفنيين) سمة من سمات الاقتصاد المعرفي، وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم على أن هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي، وتشكل هذه الوظائف قوة عظيمة للمؤسسات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة، والملاحظ أن المؤسسات الناجحة في العالم الصناعي المتقدم هي مؤسسات ذات اهتمام كبير بالمعرفة حيث تشكل لها هذه المعرفة ميزات تنافسية كبيرة (شقيري، 2019، الصفحات 22-23).

وتبرز أهمية المعرفة لمؤسسات الأعمال ليس بالمعرفة نفسها وإنما بما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وبالذات الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية (الملا والعنزي، 2015، الصفحة 11) فالمعرفة هي المادة الفعالة لتوليد الثروة الصافية في المؤسسات.

وقد عرفت المعرفة على أنها: الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، سواء من الدراسة أو من التقصي، وقد يراد بالمعرفة إدراك البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع (يعقوب، 2011، الصفحة 17) فالمعرفة هي كل ما اكتسبه الفرد من معلومات حول كيفية أداء الأعمال بإتقان، وهذه المعارف تؤدي إلى اتخاذ القرارات.

وقد أكد (Grey): أن المعرفة هي الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحة إمكانات ومهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وبديهييات، وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال، القوة، التعليم، المرونة والمنافسة (علي، 2012، الصفحات 490-491)، فالمعارف هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم والتدريب. وهناك عدة تقسيمات للمعرفة ومن أشهر هذه التقسيمات ما يلي:

- معرفة ضمنية: وهي المعارف والمهارات الشخصية الباطنية الموجودة في عقول الأفراد، ويدخل ضمنها القدرة على التفكير واتخاذ القرارات والأفعال الناتجة عن الخبرة الفردية والمعتقدات، وقد تظهر في شكل إدراك معرفي أو فني أو ذاتي، وهذا النوع من المعرفة لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة.

- معرفة صريحة: وهي المعارف الظاهرية أو العامة، وتتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات، وهي المعرفة التي تتعلم بسياسات المؤسسة وبرامجها ومستنداتها، وتقوم بتسهيل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة فيها.

الجدول (1-3): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

المصدر: (جلول وشيخاوي، 2016، الصفحة 52)

ويصنف (Johnson) و(Lundvall) المعارف المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة أنواع أساسية وهي: (سعادي وعبود، 2018، الصفحات 233-234)

- معرفة ماذا: وتعتبر عن معرفة الأفعال.
- معرفة لماذا: وتعتبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الموارد البشرية.
- معرفة كيف: وتعتبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال، وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات.
- معرفة من: وتعتبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

وتتميز المعرفة التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إجمالها فيما يلي: (نجم، 2008، الصفحة 29)

- المعرفة يمكن أن تولد: فالمعرفة يمكن أن تولد من خلال الأفراد داخل المؤسسة، أي أنه يمكن تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد إلى معرفة صريحة.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم استقطابها، والمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.
- المعرفة موجودة في عقول الأفراد: ليست جميع المعارف في المؤسسة معارف صريحة وإنما هناك معارف ضمنية في عقول الأفراد، وهذه المعارف قابلة للتحويل إلى معارف صريحة.
- المعرفة يمكن تخزينها: المعرفة يتم تخزينها على الورق وأشرطة الفيديو، والآن مع التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبحت المعرفة تخزن في وسائل الخزن الإلكترونية.

- المعرفة يمكن تصنيفها: للمعرفة عدة تصنيفات فيمكن تصنيفها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة، كما يمكن تصنيفها إلى عدة تصنيفات أخرى.

ولابد من الإشارة إلى أن هناك ارتباطا وثيقا بين مفهوم المعرفة ومفهوم الذكاء والتعلم، فالذكاء يعني المقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة وتطبيقها، وعلى تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة أو ما يمكن نقله من معرفة إلى معرفة أخرى تستخدم لصنع قرارات جديدة. أما التعلم فهو التغيير الحاصل في قابليات الشخص الذهنية والمعرفية وخبراته ومهاراته نتيجة للتدريب والممارسة والتفاعل والذي يؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال (عليان، 2022، الصفحة 13).

واستنادا على سبق فإن رأس المال البشري يمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة، باعتباره موردا استراتيجيا، فقيمة رأس المال البشري تتجلى في كون المعارف تؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وإيجاد حلول للمشاكل وكذا تحقيق رضا الزبائن وولائهم، خاصة وأن المعارف نادرة فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بما تعلمه الفرد وما اكتسبه من مهارات وخبرات وتجارب وتدريب، وفي هذا السياق على المؤسسة أن تبحث دائما عن كيفية استخراج هذه المعارف وتطويرها وتجديدها واستغلالها في المكان والوقت المناسبين، فوجب على القائمين على رأس المال البشري البحث عن التركيبات المختلفة من المعرفة التي تقود نحو الإبداع والتميز وخلق كل ما هو جديد، فالمعرفة في ظل الاقتصاد الجديد أصبحت قوة وثروة، وهذا ما أعطى أهمية كبيرة لرأس المال البشري الذي أصبح محط التنافس من قبل عديد المؤسسات، وأصبح بقاء المؤسسات وتطورها يعتمد على عملية جذب واستقطاب وتعيين رأس المال البشري الذي يميل إلى الابتكار والإبداع والتجديد والذي يتمتع بالإرادة والدافعية، وكذا توفير الجو المناسب له لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

2. المهارات:

المكون الثاني من مكونات رأس المال البشري هو المهارات، وتعرف المهارة بأنها القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس من الفهم والسرعة والدقة، هي أيضا أداء مهمة ما، أو نشاط معين بصورة مقنعة، وبأساليب الملائمة وبطريقة صحيحة (زرودي، 2018، الصفحة 182). فهي مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية (سعادي وعبود، 2018، الصفحة 233).

فالمهارة هي أداء مهمة أو نشاط معين بإتقان وبطريقة صحيحة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ، وهذا ما يجعل الموارد البشرية الماهرة مفتاح نجاح بالنسبة للمؤسسة، وتساهم في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنها تحدد الفجوة التنافسية بينها وبين منافسيها لأن هذه الموارد الماهرة صعبة التقليد وليست متوفرة لدى كل المؤسسات، كما أن لهم دورا في تخفيض التكاليف وزيادة جودة والإنتاج وكميته، وهذا كله يزيد في الابتكار

والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة والمجتمع. لذا على المؤسسة أن تختار برامجها التدريبية بعناية فائقة، وتنمي مهارات العاملين بها، كما عليها أن تنتشر روح تبادل المهارات والخبرات بينم لتحقيق أكبر فعالية ممكنة.

وخلال عام 1980 انخفض الطلب على تشغيل العمال ذوي المهارات المنخفضة في الدول المتقدمة بشكل حاد، وقد أدى انخفاض الحاجة إلى العمال غير المهرة إلى انخفاض نسبي في أجورهم وهذا بدوره أسهم في اتساع الدخل في العديد من الدول الصناعية بما في ذلك بريطانيا والولايات المتحدة، وبهذا الصدد أكد (Bartle Lichtenberg) أن الابتكار التكنولوجي يغير الطلب لصالح العمال الأفضل تعليماً لما لديهم من ميزة نسبية في تنفيذ التكنولوجيات الجديدة (السعيد ومعارض، 2017، الصفحة 182).

ويرى كل من (Becker) و (Mesner) أن المهارات الخاصة بالمؤسسة تتحلل إلى عنصرين: (السعيد ومعارض، 2017، الصفحات 182-183)

- المهارات العامة: والتي تعرف بالمهارات المنتجة والقابلة للتحويل عبر مؤسسات مختلفة وتقاس عادة بالسنوات من التجارب الخاصة في سوق العمل.
- المهارات المحددة: وتعرف بأنها المهارات المنتجة في مؤسسة واحدة فقط، وتقاس عادة بعدد سنوات العمل في المؤسسة الحالية وغير المنقولة عبر المؤسسات.

وتصنف المهارات إلى: (العبادي، 2013، الصفحة 398)

- المهارات الإنسانية: وتشير هذه المهارات إلى القدرة على التعامل مع الآخرين من أجل تنسيق الجهود وتكوين فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي، وترتبط هذه المهارة بشكل أساسي بتكامل الشخصية، وتعد هذه المهارة من المهارات الأكثر صعوبة من بين المهارات الأخرى. ومن أمثلة هذه المهارات: فهم الذات وفهم الآخرين، الحصول على الاعتراف وقبول الآخرين بالفرد، استخدام مصادر التأثير على الآخرين، بناء جماعات العمل والعمل معهم.
- المهارات الفنية: يتميز هذا النوع من المهارات بتعلقه بكيفية أداء العمل، كالفراسة والذكاء والحبكة والقدرات التحليلية، ومن أمثلة هذه المهارات: مهارات القدرات التحليلية، مهارة إدارة الأزمات، مهارة التبصرة.
- المهارات الإدارية: وتتمثل هذه المهارات في قدرة الفرد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم، وفهم الأنظمة والتعليمات والأوامر المؤسسة لسير العمل في المؤسسة التي يعمل بها، ومن أمثلة هذه المهارات: مهارة إدارة الوقت، مهارة صنع القرار.
- المهارات الذاتية: وتتضمن المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد، وتنبثق عن هذه المهارة المهارات الفرعية التالية: السمات الجسمية والقدرات العقلية، المبادرة والابتكار وضبط النفس.

وهناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في رأس المال البشري في المؤسسة وهي: (سعادي وعبود، 2018، الصفحة 233)

- مهارات الاتصال عن طريق الاستماع، الكلام، الحوار، الإنصات، القراءة والكتابة.
- مهارات الحساب.
- المهارات الفردية: والتي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم، والانضباط الذاتي.
- المهارات العلائقية: وهي تتمثل في روح الفريق وفن الإدارة.
- المهارات الأخرى الضرورية: مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، ومختلف الوسائل التكنولوجية بالإضافة إلى المعارف الضمنية والقدرة على حل المشاكل.

وهذه المهارات يمكن أن تصنف إلى مستويات، وحسب (A. D'Iribane) يمكن تصنيفها إلى ثلاث مستويات أساسية هي: (عيشوش، 2018، الصفحة 90)

- مهارات التقليد: وفقا لهذه المهارات يقوم الفرد هنا بإعادة وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفية العمل بشكل آلي وروتيني، بمعنى آخر هي الإعادة المطابقة لبعض الأعمال والمهام، ويسمح هذا النوع من المهارات بتكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة.
- مهارات الإسقاط: يواجه الفرد هنا وضعيات عمل جديدة غير التي واجهها من قبل لكنها شبيهة بالوضعيات السابقة والمعروفة لديه، فيقوم بإسقاط الوضعيات الجديدة على الوضعيات السابقة (يقوم بعملية القياس) وأقلمتها وتعديلها بناء على أوجه التشابه بينهما.
- مهارات الإبداع: في ظل هذا المستوى يواجه الفرد وضعيات جديدة تماما لم يعرفها من قبل ولا يملك نماذج سابقة، حيث يمكنه الاعتماد عليها فيلجأ إلى مهارات الإبداع التي تسمح له بالبحث عن أفضل الطرق والحلول لمواجهة هذه الوضعيات من خلال رأسماله المعرفي، تصورات، إبداعاته... الخ.

ويرى (Coleman) أنه يتم إيجاد رأس المال البشري إذا ساهمت المهارات والقدرات الجديدة في جعل المرء قادرا على التصرف بطرائق جديدة أو قادرا على تحسين الإنتاجية، وهناك مجموعة من المهارات التي تتوفر في رأس المال البشري المبدع والذي يتولى مهام إدارية وهي: (الملا والعنزي، 2015، الصفحة 13)

- الترابط (Association): يمثل الترابط أو القدرة على الربط الناجح بين الأسئلة غير المترابطة أو القضايا أو الأفكار في مجالات معينة ومختلفة أحد أهم الأمور الحيوية لرأس المال البشري المبدع.
- التساؤل (Questioning): وصف عالم الإدارة (Peter Drucker) قوة الأسئلة المثيرة بقوله: "إن العمل المهم والصعب ليس في إيجاد الأجوبة الصحيحة فحسب، بل في طرح وصياغة السؤال الصحيح"، فالمبدعون من رأس المال البشري دائما يطرحون الأسئلة التي تتحدى الحكمة المألوفة.

- الملاحظة (Observing): يدفع الابتكار المديرين إلى تقديم الأفكار غير المألوفة في العمل، بهدف تعزيز الفهم نحو الظاهرة المألوفة أو الشائعة، ولاسيما اتجاه سلوك الزبائن المحتملين.
- التجريب (Experimenting): عندما نفكر جليا في التجريب، نحن نفكر في العلماء ذوي البدلات البيضاء وكبار المخترعين، وكما هي الحال بالنسبة للعلماء فإن رجال الأعمال المبدعين يحاولون وبفعالية تجربة أفكار جديدة تخلق نماذج ذات دلالة ومعنى.
- العمل الشبكي (Networking): إن تكريس الوقت والطاقة في إيجاد واختبار الأفكار ضمن شبكة عمل مكونة من الأفراد ذوي الخبرات المتنوعة، يمنح المبدعين تصورات ورؤى مختلفة وجذرية، فرجال الأعمال المبدعون يخرجون عن أسلوبهم في العمل، بحيث يقابلون الأفراد ذوي الأفكار والرؤى والمعارف المتنوعة، وإلى حد أنهم يبذلون جهدا كبيرا في الوصول إليهم حتى ولو كانوا في جبال السند والهند، وذلك بهدف تعزيز مهنتهم والحصول على كل ما يمنح عملهم القيمة المضافة.

ويرى الباحث أن عملية تحسين وتطوير المهارات هي من العقبات الكبيرة التي تواجه المؤسسات، فتطوير مهارة جديدة قد يستغرق الكثير من الوقت والجهد لأنها عملية معقدة، كما يتطلب ذلك مدربين متخصصين وذوي خبرات عالية، وبرامج تدريبية قوية ومناسبة للأهداف التي تصبو المؤسسة الحصول عليها من خلال هذا التدريب، وهذا كله يعتبر تكاليف بالنسبة للمؤسسة، وأي خطأ هنا قد يعرض المؤسسة إلى تحمل خسارات كبيرة، وبالتالي فنجاح البرنامج التدريبي مرهون بالتشخيص الدقيق، من أجل الحصول على نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة أن تعالجها، ومن ثم اختيار أحسن البرامج وأفضل المدربين، وعلى المؤسسة أن تتعجل للحصول على النتائج، فالاستثمار في الفرد يحقق نتائج كبيرة جدا ولكن غالبا ما تكون على المدى الطويل، ولعل أسهل طريق هو عن طريق استقطاب الموارد البشرية الماهرة، فمهما كانت المؤسسة تتوفر على رأس مال بشري كفؤ وماهر ستظل دائما في حاجة ماسة ودائمة إلى استقطاب وتوظيف الأفراد الموهوبين لكي تستمر وتحقق أهدافها.

3. الخبرات:

تعتبر الخبرة من العناصر الأساسية في تكوين رأس المال البشري، لأنها تعكس رصيда متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة لدى فرد أو فريق عمل وذلك من خلال الممارسة العلمية للوظيفة أو أكثر في مجال العمل نفسه لفترة من الزمن، كما يقصد بالخبرة مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة (العنسي والنمشي، 2019، الصفحة 82).

إن تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوظيفة الحالية أو العمل الذي قاموا به سابقا في الوظائف السابقة، ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعدادا لتبادل المعارف مع بعضهم البعض، وتشير الخبرة إلى ما قاموا به أو ما حدث لهم في الماضي ومن الفوائد الرئيسية لها أنها توفر منظورا تاريخيا يتم من خلال عرض فهم المواقف

والأحداث (سمية، 2019، الصفحة 159). وهناك أسباب عديدة في حقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء الفرد في المؤسسة وهي: (شارد، 2019، الصفحة 10)

- تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في المؤسسات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.
- إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

والخبرة هي مزيج من المعارف والمهارات والتجارب، فالإنسان يكتسب خبرة ومعرفة من خلال ممارسة مهنة في مؤسسة ما، وهذا يعطيه معرفة بكل ما يجري داخل هذه المؤسسة من أساليب الإدارة وأساليب الإنتاج، وغيرها من الأمور، فالخبرة تجعل الفرد يتقن عمله ويتقن فيه، وهذا يقلص التكاليف والجهد، ويقلل من الوقت اللازم لممارسة المهام، وتعتمد المؤسسة على العمال الذين يمتلكون الخبرة أكثر من سواهم، وتحاول نقل هذه الخبرة للعمال الجدد وللذين تم ترقيتهم، لكي يستفيدوا من معارف ومهارات وخبرات زملائهم، كما تستعين بهم المؤسسة في عمليات التدريب والتكوين والتعليم مما يزيد في نجاعة التدريب. وتعتمد أيضا المؤسسة على العمال الذين يمتلكون خبرة في متابعة الموظفين الجدد خلال بداية مسارهم، لكي يساعدهم على التكيف مع محيط المؤسسة ومع مختلف المهام والأنشطة وكذا مع العمال الآخرين فهم الأكثر دراية بما يحدث داخلها.

ويمكن تحديد جوانب الخبرة، حيث أن أحد هذه الجوانب يؤثر ويتأثر بالآخر بشكل متكامل وهذه الجوانب هي: (عيشوش، 2018، الصفحة 87)

- الجوانب المعرفية: اكتساب الخبرات تشمل المشاركة في التجارب من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة، ويتعلم العامل خصائص الأشياء التي يتعامل معها وتفاعلاتها وأثارها مما يشكل تراكم المعرفة.
- الجوانب الأدائية: يكتسب العاملون الأداء المناسب والفهم وحسن التصرف لممارسة أمور العملية والإدراك الكامل للعلاقات والعمليات، والمؤسسة تقوم بدور مهم في تهيئة الظروف المناسبة أمام العاملين لاكتساب الأداء المناسب.
- الجوانب الوجدانية: يكتسب العاملون ميلا واستجابة نحو بعض الأمور التي يصاحبها الرضا والارتياح بحيث تأثر تأثيرا إدراكيا ونافعا، نظرا لأن عملية اكتساب الخبرات ترتبط بالرغبة في مشاركتها وما يرتبط بها من التجارب والعواطف بسياقات المضمون.

كما يمكن التمييز بين نوعين من الخبرات وهي:

أ. خبرات فردية: هي الخبرات التي يمتلكها العاملون والتي اكتسبوها من التجارب الفعلية الصادرة من الممارسة العملية والتعلم الفردي، والتي تمكنهم من معالجة المشاكل، فهي تتراكم من خلال العمل الوظيفي لمدة زمنية إلى جانب توفر الرغبة الكاملة لدى العاملين في زيادة خبراتهم من خلال تفاعلهم الإيجابي مع

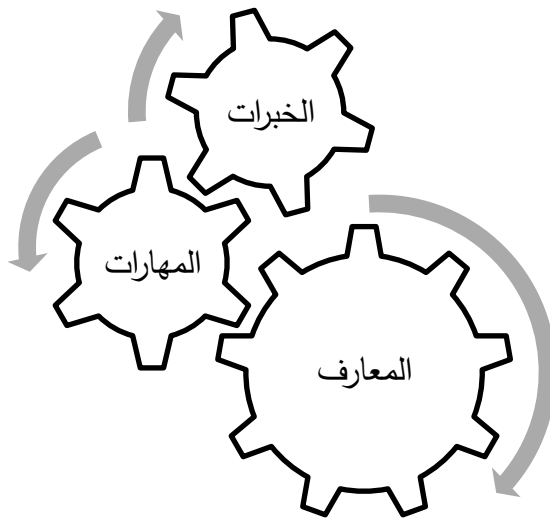
المهام والمتطلبات الوظيفية وزملائهم في المؤسسة، وتتضح فائدتها وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا يتم من خلاله رؤية وفهم المشاكل والأحداث الجديدة، بحيث يقوم العاملون أنفسهم بإجراء التجارب أخذين في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة، بحيث يتوصلوا من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدين في هذا الاختيار على مخزونهم من الخبرات العملية، فتتشكل تلك الخبرات الفردية نتيجة الدراسة أو التعلم الذاتي والتجارب التي يمر بها العاملون وملاحظتهم لكل ما يجري حولهم من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها العاملون وفق قدراتهم الذهنية وتركيبهم الاجتماعي النفسي المميز.

ب. خبرات جماعية: وهي الخبرات الجماعية لفرق العمل التي اكتسبها من تراكم المعارف والتجارب السابقة التي عاشوها والتي كونت لديهم مما يعرف بالتعلم الجماعي، لذا فهؤلاء العاملون يشتركون عادة في نفس الخبرات التي تؤثر على فعالية أداء الفريق، فكلما كان أعضاء الجماعة ذوي خبرات كلما كانت فعالية أدائهم أعلى، فخبرات أعضاء الفريق هي من أهم الموارد التي يمتلكها الفريق وعموما يمكن القول بأنه يكون الاكتساب الجماعي للخبرات مثل:

- تشكيل واستعمال نتائج تحليل المشاريع في تبادل الخبرات.
- توفير وتوظيف الإجراءات ورسملة الممارسات الوظيفية.
- تدعيم عمل مجموعات تبادل الممارسات.

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نوضح مكونات رأس المال البشرية الثلاثة الأساسية والتي تتمثل في المعارف، المهارات والخبرات، والتي تتفاعل فيما بينها مشكلة رأس المال البشري وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1-2): مكونات رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

(Schultz, (Berkowitz, 2001)، (Caspi et al., 1998)، (Becker, 1964)، (Daft, 2013)، (Bontis, 1998)
 (1961)، (Braon & Armstrong, 2007)، (العنزي وصالح، 2006)

ومن خلال الشكل السابق يتضح بأن رأس المال البشري يتكون من ثلاثة عناصر متكاملة، وذات تأثير متبادل وهي المعارف والمهارات والخبرات، بحيث تتكامل هذه المكونات من أجل تشكيل رأس المال البشري، وبالتالي فإن مفهوم رأس المال البشري أعمق بكثير من اعتباره مجموعة من الأجزاء، فلا يمكن فصل مكون عن الآخر.

ثانياً- أسباب الاهتمام برأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري عنصراً مهماً وحيوياً في المؤسسات، حيث يتوقف تحقيق المؤسسة لأهدافها على الطريقة التي استخدمتها في استغلال هذا الأخير، ولقد زاد الاهتمام برأس المال البشري في العقود الأخيرة حتى أصبح مورداً استراتيجياً بامتياز، وهذا بسبب ازدياد وعي المؤسسات بأهمية رأس مالها البشري كأصل من أصول المؤسسة، فهو الذي يملك القدرة على الابتكار وتحقيق الجودة الشاملة وكذا الميزة التنافسية وهذا ما تبحث عنه المؤسسات، وبالتالي أصبح مجال التنافس، والأخذ بمبدأ ونظرية رأس المال البشري له عدة مبررات، وهذه الأخيرة هي مبررات منطقية وعلمية ومن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام برأس المال البشري ما يلي: (مدفوني، 2017، الصفحات 19-21)

- يؤكد (Schultz) أن المهارات والمعرفة تعد نوعاً من أنواع رأس المال، حيث يوضح أن الأفراد يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة والتي تشكل شكلاً من أشكال رأس المال بل جزءاً أساسياً من ناتج الاستثمار المتداول، وأن رأس المال هذا ينمو في المجتمعات الغربية بمعدل أسرع وبكثير من نمو رأس المال التقليدي

- (غير البشري)، بل إن نموه قد يصبح أكثر تمييزاً لمستقبل النظام الاقتصادي، ذلك أن الزيادات في الناتج القومي في الولايات المتحدة الأمريكية كانت أكبر بكثير من الزيادات في الأرض وساعات العمل ورأس المال المادي، ومن المحتمل أن يكون الاستثمار في رأس المال البشري هو التفسير الرئيسي لهذا الفرق.
- إن الكثير من الإنفاقات على العنصر البشري والتي قد تبدو استهلاكية هي في واقع الأمر إنفاقات استثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث يؤكد (Schultz) على أن الإنفاق المباشر على الصحة والتعليم والهجرة الداخلية من أجل الحصول على وظائف أفضل، وكذلك الإنفاق غير المباشر (يعد من قبل تكلفة الفرصة البديلة) أو الضمني على العنصر البشري مثل الدخول الضمنية التي يتنازل عليها الطلاب من أجل التفرغ للدراسة والدخول الضمنية التي يتنازل عنها العمال أثناء فترة تدريبهم وكذلك استخدام وقت الراحة في تحسين المهارات والمعرفة، كل هذه الأنواع من الإنفاق الضمني أو غير المباشر تؤدي إلى تحسين نوعية المجهود البشري وتعظيم إنتاجيته، تخرج من ذلك نتيجة مرادها أن مثل هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعد هو السبب الرئيسي لمعظم الزيادات في المتحصلات الحقيقية لكل عامل.
- يؤكد البعض أن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتضح عندما نتصور أن الإمكانيات المادية لأكبر الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجياً وضعت تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية إدارتها واستخدامها، والنتيجة المتوقعة هي بالطبع انخفاض مستويات الإنتاج، ذلك أن عملية التجديد تتوقف على كفاءة العنصر البشري والقصور في تنمية العنصر البشري سترتب عليه انخفاض وسوء استخدام المتاح من رأس المال المادي، ولذلك تحتاج أغلب الدول النامية إلى الخبراء الأجانب للمساعدة في استخدام المخترعات الحديثة.
- إن العديد من الدول النامية لم تستفد من رؤوس الأموال الأجنبية المتدفقة إليها (سواء عن طريق المنح والإعانات أو عن طريق القروض) - خلال الحقبة الماضية من القرن الحالي - نتيجة لعدم قدرتها على استيعاب رأس المال المادي، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توافر الخبرات الإدارية والمهارات الفنية اللازمة، ذلك أن القدرات والمهارات البشرية في تلك الدول لم تكن قادرة على إنشاء وإدارة المشروعات الحديثة التي تتمتع بإنتاجية عالية، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن نوعية وطبيعة رأس المال البشري في الدول المتخلفة لم تكن متناسبة مع نوعية وطبيعة رأس المال المادي، وعلى العكس، نجد أن الحرب العالمية الثانية أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا وسببت خسائر هائلة في رأس المال المادي والقوى الإنتاجية المادية، وقد توقع الاقتصاديون أن إعادة البناء الاقتصادي ستستغرق فترة زمنية طويلة، وكم كانت دهشتهم كبيرة عندما استغرقت إعادة البناء فترة أقل بكثير مما كان متوقعاً، والسبب الرئيسي في ذلك أن الاقتصاديين أهملوا أهمية رأس المال البشري في عملية إعادة البناء الاقتصادي، فعلى سبيل المثال دمرت الحرب المذكورة القواعد الإنتاجية والمادية لألمانيا تدميراً شديداً ولذلك تنبأ الاقتصاديون بأنها ستحتاج لفترة طويلة من الزمن كي تعيد معدلاتها الإنتاجية السابقة معتقدين أن رأس المال المادي سيلعب الدور

الأكبر في عملية الإنماء، ولكن الواقع كان غير ذلك حيث أعادت ألمانيا الغربية بناء قواعدها الإنتاجية بدرجة تفوق بعض الدول الغربية الأخرى التي لم تتأثر بالحرب.

وهناك بعض الأسباب الثانوية التي أدت إلى التركيز على رأس المال البشري وهي: (بن زايد، 2016، الصفحة 94)

- كبر حجم العمالة الصناعية وما تتطلبه من مواصفات خاصة، وتدريب وإعداد علمي، زاد من أهمية جذب رأس المال البشري وتدريبه، والمحافظة عليه من خلال نظم وإجراءات مستمرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة مسؤولة.
- ارتفاع مستويات التعليم والثقافة غير من خصائص العنصر البشري، وجعله أكثر وعياً من ذي قبل، مما تطلب وجود خبراء ومتخصصين في إدارة رأس المال البشري وتبني أحدث أساليب التعامل معه.
- ارتفاع تكلفة رأس المال البشري زاد من ضرورة رفع إنتاجيته لتغطي تكاليفه، من خلال الاهتمام بهذا المورد وتفجير طاقاته الكامنة.
- الاتجاه المتزايد نحو كبر حجم المؤسسات، واستخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم وكفاءتهم وكذا جنسياتهم، مما حتم توظيف أفراد ذوي مهارات وكفاءات علمية عالية.
- زيادة دور وأهمية المؤسسات العمالية والنقابات في الدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعمال، مما تطلب إنشاء إدارة خاصة بالأفراد للوفاء بمتطلباتهم.

ونرى أن من أهم أسباب الاهتمام برأس المال البشري خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وكذا العولة هو الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في إدارة وتطوير ومتابعة التقدم التكنولوجي، فهو أساس كل تقدم تكنولوجي، وهو مفتاح نجاح المؤسسات في ظل التطورات الرهيبة في التكنولوجيات الحديثة، ولكي تواكب المؤسسات هذه التغيرات عليها دائماً بتجديد وتطوير رأس مالها البشري ودفعه نحو الإبداع والابتكار، وأكبر دليل على هذا هو أن معظم الدول النامية تحتاج دائماً إلى خبراء أجانب للمساعدة في استخدام أحدث التكنولوجيات التي تنتج وتطور في البلدان المتقدمة، وهذا يخلق دائماً فجوة زمنية أحياناً تكون كبيرة حتى يتم تدريب المدربين المحليين، لذا يجب الاهتمام برأس المال البشري وزيادة الاهتمام به، والاستثمار فيه من أجل سد هذا الفراغ الكبير، والذي يجعل الدول النامية دائماً في تبعية للدول المتقدمة.

ثالثاً - الفرق بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي وأصبح ينظر عليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المؤسسات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل

المؤسسات المنافسة (شقيري، 2019، الصفحة 24)، فقد أصبح ينظر إليه على أنه القوة الدافعة للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.

والملاحظ أن هناك خلطاً بين مفهوم رأس المال البشري ورأس المال الفكري، ويرجع هذا إلى التداخل الكبير بين المصطلحين، حيث أنهما يعبران عن شيء فكري ويتعلق بالأفكار والقدرات العقلية للأفراد العاملين في المؤسسة، وفي هذا السياق سنقوم بتحديد الفرق بينهما وقبل ذلك سنقوم بتعريف رأس المال الفكري حيث:

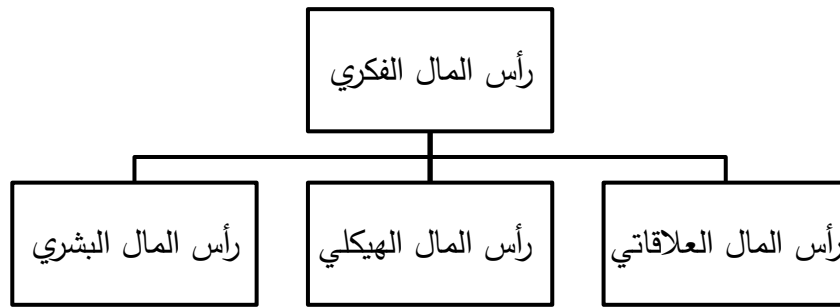
عرف بأنه: مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسة، وتطوير مساحة إبداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً (العنزي وصالح، 2009، الصفحة 171). وهو يمثل جميع الأصول المعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعمل على استثمارها من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وخلق قيمة مضافة على منتجاتها (الرميدي، 2020، الصفحة 289)، ويشمل المعارف والمهارات والخبرات وبراءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر، الثقافة التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات الاتصال والتوزيع والعلامة التجارية والسمعة والعلاقة مع البيئية والشهرة، أي أنه كل الأصول غير الملموسة التي تتحكم فيها المؤسسة والتي تحقق لها قيمة.

وقد اختلف الباحثون والمفكرون في تحديد مكونات رأس المال الفكري، ورغم هذا التباين في تحديدها إلا أن أغلبهم يتفقون على أنه يتكون من ثلاث مكونات رئيسية وتتمثل في العناصر التالية:

1. رأس المال البشري (Human Capital): ويعبر عنه بالمهارات والمعرفة والكفاءات والمواصفات الأخرى التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة، والتي تساعدهم على حل المشكلات بكل سهولة خلال سير الممارسات، إضافة إلى قدرتهم على الإبداع والابتكار. واعتبرت (الجمعية الأمريكية لتدريب والتطوير) أن رأس المال البشري هو أحد مكونات رأس المال الفكري، وهو من بين الموجودات الأكثر قيمة للمؤسسات، إذ تسعى المؤسسات الرائدة لقياس أفضل لموجوداتها الفكرية والتي تشمل المعرفة، المهارة والمعلومات وكيفية إدارتها (باسيمان وآخرون، 2019، صفحة 31).
2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): يقصد به مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث ينظر له أنه البنية الأساسية التي تمكن رأس المال البشري من العمل والإبداع، ويتضمن الممتلكات التقليدية من مباني وآلات وبرمجيات وبراءة اختراع، بالإضافة إلى الصورة الذهنية للمؤسسة ونظم المعلومات وقواعد البيانات (شبووي وبن لكحل، 2019، الصفحة 430).
3. رأس المال العلائقي (Relational Capital): يشير إلى قوة العلاقة مع العملاء ومدى ولائهم ورضاهم عن المؤسسة، والقدرة على الوصول بالسرعة اللازمة ومراعاة حساسية الزبون اتجاه أسعار المنتجات وأثرها على المؤشرات المالية، وتأتي أهميته لكونه يعكس المعرفة التي يملكها الزبائن في

المؤسسة، بحيث تضمن هذه المعرفة الحفاظ على ولائهم والوصول إلى رضاهم، ويعد مؤشرا إيجابيا لقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن والحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها (شبوي وبن لكل، 2019، الصفحة 431)، ويمثل الشكل (1-3) مكونات رأس المال الفكري:

الشكل (1-3): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (Stewart, 1997)

وما يجدر الإشارة إليه أن رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين والمفكرين وقد ظهر على خلفية نظريات رأس المال البشري، التي جاءت لتوضح الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق وخلق القيمة، ومن هنا بدأ الاهتمام يزداد برأس المال الفكري، ويعتبر هذا الأخير أشمل من رأس المال البشري، فرأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري، ولكنه يعتبر أهم عنصر من عناصره وجوهر مكوناته لأنه يساهم في كل مكون من المكونات الأخرى، فالفكر مجهود لرأس المال البشري، ولا يكون هناك رأس مال فكري بدون رأس مال بشري.

ويؤثر رأس المال البشري ويتأثر بمكونات رأس المال الفكري، حيث يمكن تحديد تأثير رأس المال البشري في مكونات رأس المال الفكري كما يلي:

1. علاقة رأس المال البشري برأس المال الهيكلي:

تظهر علاقة رأس المال البشري برأس المال التنظيمي من خلال قدرة المؤسسة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين، الذين يمثلون أحد أشكال رأس المال البشري في المؤسسة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي هي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح تتحدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات، ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المؤسسة، فإذا ما أرادت المؤسسة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل: تغيير قوة العمل، زيادة الأوتوماتيكية والاختراعات التكنولوجية، فعليها أن تبذل مجهودا مكثفا تجاه المشكلات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، فعدم تحقيق

هذا العمل قد يسبب تغيرات ضخمة في كثير من المؤسسات، ويعرض هيكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة (بن زايد، 2016، الصفحة 95).

2. علاقة رأس المال البشري برأس المال العلاقتي:

تتعلق قيمة رأس المال البشري بمدى نجاح الفرد في إدارة علاقته مع الآخرين، فقيمة رأس المال البشري في المؤسسة تتعلق بمدى قدرة مواردها البشرية على إيجاد رأس مال يميز علاقتها مع الأطراف كافة الذين تتعامل معهم، من موردين وممولين ومنافسين وعملاء، فنظرا إلى أن بقاء المؤسسة يرتبط بمدى قدرتها على تلبية احتياجات جمهورها المستهدف، تظهر هنا علاقة رأس المال البشري برأس مال العلاقات، خاصة في مجال التسويق وإدارة العلاقات مع الزبون، حيث يكتسب المورد البشري معلومات يحولها إلى خبرات ومعارف تمكنه من فهم حاجات العملاء، مع العمل على معالجتها وتحويلها في شكل قيمة مضافة إلى سلع وخدمات، تحقق إشباع حاجات ورغبات السوق، كما تظهر قيمة المورد البشري في تحويل المعلومات التي تحصل عليها من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة إلى معرفة تمكن هذه الأخيرة من إيجاد قيمة مضافة تلبي احتياجات السوق كما تعود على المؤسسة بالربح وتكسيبها ميزة تنافسية، تضمن بقاءها واستمراريتها، مما يحول المورد البشري لمورد مالي وفكري مهم بالنسبة للمؤسسة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام (بن زايد، 2016، الصفحة 94).

المبحث الثاني: إدارة رأس المال البشري ونظرياته

إن بروز مصطلح رأس المال البشري كان نتيجة عدة نظريات، ولم تتبلور نظرية رأس المال البشري حتى ظهرت أبحاث (T. Schultez)، وقد ظهرت عدة محاولات من قبل الباحثين والمفكرين من أجل جذب الانتباه لهذا الموضوع وتحديد مفهوم له، وهذه المحاولات أدت إلى تغيير النظرة نحو العنصر البشري وظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث أصبح موردا مهما من موارد المؤسسة، وقد ظهرت عدة أبحاث ودراسات أكدت عليه كمصطلح ومفهوم، وساعدت في برونه كمنتج للقيمة ومفتاح للنجاح، وأكدت هذه الأبحاث والدراسات على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأهمية إدارته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الإبداع.

المطلب الأول: نظريات رأس المال البشري

بعد أن كان الاهتمام ينصب على رأس المال المادي، باعتباره أهم مورد في المؤسسة، أين كانت الموارد البشرية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة، جاءت النظريات الحديثة التي أعطت الاهتمام أكبر للعنصر البشري باعتباره أهم الموارد وجوهر النجاح، وبهذا تطور مفهوم الموارد البشرية إلى مستوى آخر، وظهر مصطلح رأس المال البشري وانتشر. وهناك عدة نظريات ظهرت لتبين القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري، واعتبرته أهم رأس مال في المؤسسة، باعتباره هو أساس كل نجاح، ومن أهم هذه النظريات هي:

1. نظرية (Mincer) 1958:

استخدم (Mincer) مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض هذا النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقعة في الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقا للنموذج انعكاسا لاختلاف طول الفترة التدريبية، والاختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة، والإنتاجية بتقدم عمر الفرد، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال المتطلبة لمقدار أكبر من التدريب (العنسي والنمشي، 2019، الصفحة 83).

وحدد ثلاثة أهداف للعملية التدريبية ينبغي تحقيقها تمثلت في الآتي: (حواء وآخرون، 2018، الصفحة 30)

- حجم الموارد المتخصصة للتدريب.
- تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
- تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن المهن التي تحتاج إلى مستويات عالية من التعليم تمنح أربحا أعلى، ووجد أنه مع اكتساب المزيد من المهارة والخبرة مع مرور الوقت تزداد الأرباح (Sweetland, 1996, p. 345).

وقد شمل مفهوم (Mincer) للتدريب إضافة لما سبق التدريب الرسمي وغير الرسمي والتعليم بالخبرة، وقد توصل من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: (وعيل، 2014، الصفحة 72)

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل.
- كلما زاد معدل دورات العمال كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصص زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة أي استقرار العمالة.

وبناء على هذا قام (Mincer) في عام 1974 بنمذجة رياضية لهذه العلاقة سميت دالة الكسب المنسرية، حيث اعتمدت الدالة على معدل الكسب السنوي للمهنة المقابلة لمستوى التعليم (حواء وآخرون، 2018، الصفحة 30). وقد ارتكز نموذج (Mincer) على مجموعة من الفرضيات الرئيسية وهي:-(Mincer, 1975, p. 71-73)

- السبب الرئيسي للتفاوت في دخول العمال راجع إلى طول فترة التدريب، فكلما كانت الفترة أطول زاد الدخل، لأن التدريب يرفع من إنتاجية العامل.
- يتوقع العمال الذين قاموا بعملية التدريب دخلاً أعلى في المستقبل، ذلك لأنهم قاموا بالتدريب أي يطلبون دخلاً إضافياً لتعويض تكلفة التدريب.
- يفترض (Mincer) أن تكلفة التدريب تقتصر على تكلفة الفرصة البديلة، أي أن تكلفة التدريب تقتصر على الدخل الذي كان سيحصل عليه الفرد إذا لم يلتحق بمؤسسات التدريب.
- يفترض ألا يقوم الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى، وأن يظل الدخل المستقبلي بعد نهاية فترة التدريب الأولى ثابتاً خلال الفترة العملية.

2. نظرية (Schultz) في 1961:

ترجع الجذور الحقيقية لرأس المال البشري وتقييم الأفراد كأصل بشري إلى القرن الثامن عشر، ولكنها لم تتبلور في شكل نظرية إلا من خلال الأبحاث التي قدمها، حيث ظهرت محاولات متعددة من قبل المهتمين في هذه الفترة كان الهدف منها جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري (العنسي والنمشي، 2019، الصفحة 82). حيث يعتبر (Schultz) من الرواد الأوائل الذين أعطوا أهمية لنظرية لرأس المال البشري، كما يعتبر من الأوائل الذين حاولوا قياس وتقدير مساهمة التعليم كمؤشر رئيسي لرأس المال البشري وتقدير أثره على النمو الاقتصادي، ويعد مفهومه للاستثمار في رأس المال البشري اسهاماً كبيراً في مجال الاقتصاد (حواء وآخرون، 2018، الصفحة 30). وقد حاز (Schultz) على جائزة نوبل سنة 1979، من خلال محاضراته الشهيرة بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري" التي ألقاها في الجمعية الاقتصادية الأمريكية في سنة 1960. ويرى (Schultz) أنه: "على الرغم من أن الناس يكتسبون مهارات ومعرفة مفيدة، ليس واضحاً أن هذه المهارات والمعرفة هي شكل من أشكال

رأس المال، وإن رأس المال هذا هو في جزء كبير منه نتاج استثمار مدروس، وقد نمى بشكل كبير في المجتمعات الغربية أسرع من رأس المال التقليدي، وقد لوحظ على نطاق واسع أن الزيادات في الناتج الوطني كانت كبيرة مقارنة بالزيادات في الأرض، ساعات العمل، ورأس المال المادي، والتفسير لهذا هو الاستثمار في رأس المال البشري وهو سبب هذا الاختلاف". وأضاف (Schultz) في نفس السياق أن "الكثير مما نسميه الاستهلاك يشكل استثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة ذلك الإنفاق المباشر على التعليم والصحة والهجرة للاستفادة من فرص العمل الأفضل. كما تعتبر الأرباح التي يتركها الطلاب الناضجون الملتحقون بالمدرسة والعمال الذين يحصلون على تدريب أثناء العمل أمثلة واضحة على حد سواء، ومع ذلك لا يدخل هذا في أي مكان في حساباتنا القومية. هذا بالإضافة إلى استخدام وقت الفراغ لتحسين المهارات والمعرفة فهو أيضا غير مسجل. بهذه الطرق والطرق المماثلة يمكن تحسين جودة الجهد البشري بشكل كبير وتحسين إنتاجيته. إن مثل هذا الاستثمار في رأس المال البشري يمثل معظم الارتفاع المذهل في الأرباح الحقيقية لكل عامل" (Schultz, 1961, p. 1).

أما الفروض الأساسية لمفهوم رأس المال البشري عند (Schultz) فهي: (حواء وآخرون، 2018، الصفحة 30)

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية فقط يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
 - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي المادي.
- وقد بنى مفاهيمه هذه بناء على فرض أساسي مؤداه وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية.

ولقد بدأ (Schultz) أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد لاحظ أن الاستثمار في الأفراد وفي تعليمهم من خلال منح دراسية للمزارعين هو الذي حقق القفزة في الإنتاجية الزراعية، على غرار العوامل الأخرى كذلك مثل: خصوبة الأرض الزراعية، توفر مياه الري، توافر الأساليب الفنية والزراعية... الخ، وقد ركز (Schultz) اهتمامه على عملية التعليم باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية (وعيل، 2014، الصفحة 70). هذا وركز (Schultz) اهتمامه على عملية التعليم لما له من دور رئيسي ومباشر في تنمية الموارد البشرية، واعتباره شكلا من أشكال رأس المال، ومن ثم أطلق عليه رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزءا من الفرد الذي يتلقاه. وبما أن هذا الجزء أصبح جزء من الفرد ذاته، فإنه لا يمكن بيعه أو شراؤه، أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة (العنسي والنمشي، 2019، الصفحة 83). بالرغم من ذلك فإن هذا الجزء يعد شكلا من أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

ومن وجهة نظرية (Schultz) فإنه من الضروري دراسة كلا من التكاليف والإيرادات المرتبطة بعملية التعليم، فبالنسبة للإيرادات فهي تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلى: (وعيل، 2014، الصفحة 70)

- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- جهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

أما بالنسبة لتكلفة الخدمات التعليمية التي تقدمها المدرسة فهي عبارة عن تقديرات لقيمة ممتلكات المدرسة المستخدمة في التعليم إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور والمواد المستخدمة في عملية التعليم.

وفي رأي (Schultz) إن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء رأس المال البشري من هذا التحليل، فقد اعتقد البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن الإنسان، وتسيء إلى نفسه وفي رأي (Schultz) أن هؤلاء الباحثين قد بنوا اعتقاداتهم على أساس أن الغرض الأصلي للتعليم هو الغرض الثقافي وليس الاقتصادي، فالتعليم في رأيهم ينمي الأفراد لكي يصبحوا مواطنين صالحين ومسؤولين من خلال إعطائهم فرصة للحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها. ويرى بأن الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتفاء الغرض الثقافي له، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم، وأن مثل هذا التحسن يمكن أن يترتب عليه زيادة في الدخل الوطني (فرعون وإليفي، 2009، الصفحة 15).

من خلال ما سبق نرى بأن (Schultz) كان من أوائل الاقتصاديين الذين تكلموا عن الاستثمار في رأس المال البشري وأكد على القيمة الكبيرة التي يخلقها في الاقتصاد الوطني وذلك من خلال الدراسات التي قام بها، وتعتبر إسهاماته منطلقاً لنظرية رأس المال البشري ومهداً لظهور هذا المصطلح وبداية الاهتمام به، وقد أكد على عملية التعليم باعتباره استثماراً في العنصر البشري، فعملية التعليم تمد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة التي تمكنهم من القيام بعملهم بأفضل الطرق الممكنة، وهذا ما يساهم في زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، مما يؤدي إلى خلق القيمة في الاقتصاد الوطني. وما يمكن استنتاجه كخلاصة لما سبق فإن الاستثمار في التعليم يؤدي إلى رفع الإنتاجية. وبعد ذلك جاء العديد من الاقتصاديين الذين حاولوا التطرق إلى مفهوم رأس المال البشري وتبسيط الضوء على المفهوم ومقارنته برأس المال المادي فقد ركزوا على المساهمة المهمة لرأس المال البشري في العملية الإنتاجية وذلك على المستوى الجزئي من الاقتصاد من جهة، ومساهمته في دعم النمو الاقتصادي على المستوى الكلي من جهة أخرى.

3. نظرية (Becker) 1964:

ومن بين أوائل الاقتصاديين الذين أسسوا لموضوع رأس المال البشري الاقتصادي (Gary Becker)، والذي يعتبر من أحد أهم الباحثين في المجال، وقد تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1992 (Becker, 1993, p. 1)، وقد طور نظرية رأس المال البشري من خلال نشره لكتابه (Human Capital) سنة 1964، وقد حول الاهتمام والتركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الاستثمار

في رأس المال البشري وقد ركز بصفة خاصة على التدريب واعتبره أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية (حواء وآخرون، 2018، الصفحة 31). وهذا الجانب الذي يختلف فيه عن (Schultz) حيث ركز هذا الأخير بشكل كبير على التعليم باعتباره استثماراً صريحاً في رأس المال البشري.

ويرى (Becker) أن التدريب والتعليم من أهم الاستثمارات في رأس المال البشري، وأكد على أهمية دراسة الأشكال المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والرعاية الصحية وما إلى ذلك، فهذه تنتج رأس المال البشري وليس المادي أو المالي، لأنه لا يمكنك فصل شخص عن معرفته أو مهاراته أو صحته (Gary S. Becker, 1993, p. 16-17). واعتبر (Becker) التدريب أكثر أنواع الاستثمار البشري فعالية في تفسير الاستثمار في الرأسمال البشري على الإيرادات العمالية وعلى المتغيرات الاقتصادية الكلية (وعيل، 2014، الصفحة 71)، والتدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد وذلك مما يجعله في قلب عملية التغيير، ويعطيه القدرة على القيام بمسؤوليات جديدة، لهذا فهو يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار (العنسي والنمسي، 2019، الصفحة 83).

كما افترض (Becker) وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري منها: متغير العمر المتوقع، الاختلافات في الأجور، درجة الخطر، السيولة والمعرفة والتعليم، كما وضح شكل العلاقة بين المتغيرات، مثل العلاقة بين العمر والإيرادات وتوزيع الإيرادات حيث وجد أنه تزيد الإيرادات كلما تقدم العمر نسبياً وتقل عند الصغر، وقام بتحديد نوعين من التدريبات هما التدريب الخاص والتدريب العام، أما التدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها (حواء وآخرون، 2018، الصفحة 31). وهذا يعني أن التدريب العام يمكن الفرد من أن يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به مؤسسات أخرى.

وحسب (Becker) يتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال تخفيض أجره عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب، ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائد من خلال الاستثمار إذا زادت الإنتاجية الحدية للفرد عن الأجرة الممنوحة له، مع مراعاة أن يتماشى مستوى الأجر في المؤسسة مع المستوى السائد في السوق من أجل المحافظة على الأفراد المدربين وجذب أفراد آخرين مدربين إن أمكن (وعيل، 2014، الصفحة 72). فالمؤسسة تحمل الفرد تكلفة التدريب لأنه قد يلتحق بمؤسسة أخرى وهذا يجعلها تتفادى مقدار من الخسارة في حالة ما إذا ترك العمل فيها بعد الحصول على التدريب ففي هذه الحالة لا تستفيد المؤسسة أي شيء من عملية التدريب.

وأما التدريب المتخصص فهو يزيد من إنتاجية العامل في المؤسسة التي تقدم التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا عمل بأي مؤسسة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله وتقديمه للمؤسسة تمثل نوعاً من الإنفاق على التدريب المتخصص، أيضاً فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمؤسسة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداماً أمثلًا. ويدخل ضمن تلك التكلفة

اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي المستخدم في هذه المؤسسة دون غيرها. وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريجيا مخصصا بالنسبة للمؤسسة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا، ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي مؤسسة أخرى. ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي مؤسسة أخرى (فرعون وإلبي، 2009، الصفحة 17). ويكون العائد المتوقع بالنسبة للمؤسسة التي قامت بعملية التدريب متخصصا عاليا نسبيا، فالزيادة في مهارات الفرد وقدراته ومعارف يزيد من إنتاجيته الحدية ما يرفع من العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء هذا الاستثمار، وهذا ما يظهر جليا أن التدريب هو نوع من الاستثمار في رأس المال البشري.

ونظرا للكلفة الكبيرة التي تتكبدها المؤسسة في التدريب المتخصص إذا ترك المتدرب العمل في المؤسسة وانتقل إلى مؤسسة أخرى، فإن هذا يزيد من مقدرا الخسارة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسة أن تتحمل الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين (حسن، 2002، الصفحات 73-74):

- أن تحصل المؤسسة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا بالعائد على النجاح.
- أن تدرك المؤسسة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب بالعمل بالمؤسسة، وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها، وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقدير أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المرتبطة على ترك الفرد العمل بعائد النجاح.

يتضح جليا مما سبق أن (Becker) في نظريته للاستثمار في رأس المال البشري تنطلق من مفهوم التدريب، فقد أكد على الدور الكبير الذي لعبه هذا الأخير في عملية تنمية رأس المال البشري، فهو يختلف عن (Schultz) الذي وضع الأسس النظرية في أنه أوضح طريقة عملية لكيفية تطبيق هذه المفاهيم على المؤسسة وكيفية مساهمتها في رفع الإنتاجية الفردية وكذا العائد المتوقع بالنسبة للمؤسسة.

4. المدرسة الحديثة للنمو:

ومن أهم رواد المدرسة الحديثة للنمو (Kenneth Arrow) وهو اقتصادي أمريكي، تحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1972، ويعتبر أيضا من المساهمين في ظهور نظرية رأس المال البشري، حيث أوضح أن التعليم ينشأ عن التجربة، أما إذا كان التعليم مرتبطا بتكرار نفس المشكلة فيكون عرضة لقانون تناقص الغلة، ولهذا فلتحسين مستوى الأداء يجب أن تتطور الحوافز وليس تكريرها، وأوضحت هذه النظرية أيضا أن الاستثمار في التعليم يؤدي إلى النمو الاقتصادي، لأن ارتفاع القدرات البشرية يؤدي إلى ظهور مبتكرات جديدة تؤدي إلى التقدم التكنولوجي، وقد أوضحت دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن أكثر من 20% من نمو الدخل الذي حدث بين 1929 و1957 يرجع سببه إلى زيادة التعليم، وهذه النسبة أكبر من النسبة التي ساهم بها رأس المال

المادي في نمو الدخل خلال نفس الفترة، كما أن هناك مصدر آخر لنمو الدخل خلال الفترة نفسها يطلق عليها "النمو المطرد في المعرفة" وتقدر نسبة مساهمته في الدخل بحوالي 20%، وكذلك أوضحت بعض الدراسات عن بعض الدول أن زيادة متوسط سنوات الدراسة بمقدار سنة واحدة لقوة العمل تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي الإجمالي بـ 9%، وأكبر مثال على فاعلية الاستثمار الضخم في الموارد البشرية هو نموذج دول شرق آسيا، فإتساع قاعدة المعرفة والابتكار والتركيز على البحث والتطوير والتكنولوجيا كلها أدت إلى النمو الاقتصادي لهذه الدول، كما ظهرت نظرية بديلة لنظرية رأس المال البشري وهي نظرية التمييز، والتي ترى أن المدارس تعلم الطلبة القراءة والكتابة وغيرها من المعارف، إلا أنها لا تعلم أية مهارات تفيدهم في عملهم، وبذلك لا يكون للتعليم تأثير مباشر على تحسين مهارات الأفراد، ولكن الشهادات العلمية تفيد في تمييز الأكثر مهارة من الأقل مهارة، وهذه الشهادة يتم الحصول عليها عن طريق القدرات الإنتاجية التي يكتسبونها منذ ولادتهم. وبذلك تختلف نظرية التمييز عن نظرية رأس المال البشري من حيث أنها تفترض أن الدخل المرتفعة ترتبط بارتفاع المستوى العلمي للفرد وليس بإنتاجيته، ومنه يكون التعليم له قيمة اجتماعية محدودة، في حين أن نظرية رأس المال البشري تفترض أن إنتاجية الفرد ترتبط بما يتعلمه خلال سنوات الدراسة، ومن ثم فإن التعليم له قيمة اجتماعية عالية تفيد في تكوين رأس المال البشري، وبالتالي ترفع من مستوى التنمية البشرية، وبذلك فالاستثمار في البشري وفقاً لنظرية رأس المال البشري يكون له مكانة كبيرة في التحليل الاقتصادي والتعليم بالذات لأنه أهم مكون لتراكم رأس المال البشري (مزيان، 2017، الصفحات 91-92) .

ويظهر جلياً من خلال التعرض لمختلف نظريات رأس المال البشري أنها أكدت على أهمية التفكير في مجموعة مهارات العمال القابلة للتسويق كشكل من أشكال رأس المال الذي تقوم فيه المؤسسة بشكل من أشكال الاستثمار، وأكدت على أن الموارد البشرية هي أهم الموارد في المؤسسة، وأعظمها قيمة، وهي مصدر الإبداع والأفكار الجديدة، وهذا من خلال مساهمتهم في خلق القيمة في الاقتصاد الوطني من خلال الاستثمار في تنمية معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم، من خلال عمليتي التدريب والتعليم، وقد توصلت هذه النظريات إلى أن للاستثمار في رأس المال البشري دور كبير في زيادة الإنتاجية بالنسبة للأفراد وبالتالي زيادة دخلهم، كما أكدت على العائد الذي تحصل عليه المؤسسة جراء استثمارها في عملية التدريب والتعليم. وعلى الرغم من اختلاف طرح كل نظرية وكل حسب نظريته، إلا أنها تجري في اتجاه واحد وهو تقييم رأس المال البشري في السوق واعتباره نوعاً من أنواع رأس المال، لما له من دور كبير في زيادة أرباح المؤسسات، وبهذا كانت إسهامات كل من (Beker) و (Schultz) و (Mincer) تؤكد على أن العنصر البشري هو الذي ينشئ المعرفة التي هي أساس ارتفاع الإنتاجية وأساس النمو الاقتصادي.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة رأس المال البشري

بدأ الاهتمام برأس المال البشري في ثمانينات القرن الماضي، وهي الفترة التي أدرك فيها الاقتصاديون والمديرون والأكاديميون أهمية رأس المال البشري باعتباره محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من عوائد وأرباح،

ومن هذا المنطلق ظهرت ضرورة إدارة الأصول الفكرية والبشرية بأعلى كفاءة ممكنة، حيث ظهر مصطلح إدارة رأس المال البشري والتي اختلفت عن إدارة الموارد البشرية، حيث تعد استراتيجية نجاح مستقبلية للمؤسسة.

وعرفت إدارة رأس المال البشري على أنها: نهج لتوظيف الموظفين الذي يرون الناس كأصول (رأس المال البشري) يمكن قياس قيمتها الحالية كما يمكن تعزيز قيمتها المستقبلية من خلال الاستثمار. وتوفر المؤسسة التي تدعم إدارة رأس المال البشري توقعات أداء محددة وبوضوح متواصل، كما أن المديرين والمسؤولين يقومون بمساءلة ومكافأة الموظفين عن تحقيق أهداف عمل محددة، ويدعمون خلق الابتكار ودعم التحسين المستمر (Uzzal & Roy, 2016, p. 1024). وما يجدر الإشارة إليه أن المديرين مسؤولون عن تصنيف رأس المال البشري ومكافأة الموظفين ومحاسبتهم على تحقيق أهداف عمل محددة، ودفعهم إلى خلق الابتكار ودعم التحسين المستمر، فهي تعنى بتوظيف واختيار وتخصيص وتدريب واستباق المواهب التي تدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تسمح لها بتطوير ميزة تنافسية وتوليد عائد فوق المتوسط للاستثمار.

وعرفها (Hall) على أنها نظام لتحسين أداء من هم في الأدوار الحاسمة، أولئك الذين لديهم أكبر تأثير على الكفاءات الأساسية للمؤسسات، وتوفر إدارة رأس المال البشري دعماً للقرارات من خلال الجمع بين ذكاء الأعمال والقوى العاملة لتطوير استراتيجيات رأس المال البشري للمؤسسة (Uzzal & Roy, 2016, p. 1025).

وتعرف أيضاً على أنها توظيف، اختيار، توزيع، تكوين المواهب التي ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والاحتفاظ بهم بما يسمح بتكوين ميزة تنافسية وتحقيق العائد الأعلى من الاستثمار في المتوسط (بومجان وعديلة، 2019، الصفحة 261). فهي تعمل على ضمان أن الإمكانيات الهائلة التي يوفرها الأشخاص تتماشى مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها.

وبالتالي فإن إدارة رأس المال البشري هي رؤية جديدة في عصر المعلومات وهي نهج استراتيجي يتضمن التخطيط لإدارة أئمن وأهم مورد في المؤسسة وهو القوى العاملة (السعيد ومعارج، 2017، الصفحة 183)، وتعمل إدارة رأس المال البشري على استقطاب أفضل المواهب والمحافظة عليهم وتطوير مهاراتهم من خلال الجمع بين ذكاء الأعمال والقوى العاملة، وتعمل على تطوير الاستراتيجيات المتعلقة بكيفية الاستفادة من القوى العاملة وأفكارهم بشكل فعال للاستفادة من التطور التكنولوجي وتحقيق الأهداف الأساسية المتعلقة بتحسين المنتجات والعمليات الإنتاجية، وكذا طرق التخزين والتسويق والتوزيع، عن طريق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري من أجل تنمية الأعمال التجارية، وزيادة الحصة السوقية وخفض التكاليف وتحسين العمليات الإنتاجية فدور إدارة رأس المال البشري يكمن في توظيف الأشخاص المناسبين ومنحهم المعرفة الصحيحة، وتزويدهم بالآليات المناسبة لمشاركة تلك المعارف من أجل إفادة المؤسسة بأكملها، كما أن لها دور في تحقيق سمعة للمؤسسة وكذا زيادة حصتها السوقية وتحقيق ولاء الزبائن.

وتسعى إدارة رأس المال البشري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية والتي تساعد المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية وتطويرها من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق التميز في السوق، وهذه الأهداف حسب (Baron & Armstrong) هي كما يلي: (Braon & Armstrong, 2007, p. 21-22)

- تحديد التأثير الكبير للأفراد في الأعمال ومساهماتهم في تحقيق قيمة للمساهمين.
- إثبات أن ممارسات إدارة رأس المال البشري تنتج قيمة مقابل ما تم استثماره فيها.
- تقديم التوجيه بشأن استراتيجيات العمل والموارد البشرية المستقبلية.
- توفير البيانات التشخيصية والتنبئية التي تساهم في وضع الاستراتيجيات والممارسات التي تزيد من فعالية إدارة الأفراد في المؤسسة.

وهذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الثانوية التي تسعى إدارة رأس المال البشري إلى تحقيقها وهي: (بن زايد، 2016، الصفحة 93)

- تعظيم إنتاجية التنظيم من خلال رفع كفاءة العاملين وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- توفير ظروف عمل تمتاز بدرجة عالية من الأمن والمرونة الرشيدة في التعامل.
- تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق زيادة قيمة رأس المال البشري، مع العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع الهدف.
- تطوير طرق تقييم أداء العمل والتي يمكن من خلالها تقييم مدى فاعلية إدارة رأس المال البشري المؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.
- المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطة متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية.

ولكي تتجح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لابد لإدارة رأس المال البشري أن تقوم بمجموعة من المهام الأساسية التي تسهم في ذلك، وتتمثل هذه المهام فيما يلي: (الزبيدي والمشهداني، 2016، الصفحات 275-276)

- تحديد فجوات المعرفة والمهارة في المؤسسة.
- استقطاب وجذب أولئك العاملين الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وإتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين.
- تنفيذ نظام الأجر على أساس المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد العاملين.
- ضمان أن الترشيح أو التسريح لا يجعل المؤسسة تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
- اختيار العاملين الذين يمكن ضمهم بفرق مشروعات بشكل أكثر فعالية.
- تعليم العاملين على انه يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كحزمة أو كتلة من المهارات، مع أهمية تعديلها وتطويرها بشكل دوري.

- القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المؤسسة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التدريب المناسب.

وما يجدر الإشارة إليه أن إدارة رأس المال البشري هي تطور لوظيفة إدارة الموارد البشرية وهي جزء منها، وأما عن الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري فيمكن في كون الأولى تعتبر أن الموارد البشرية عبارة عن تكاليف ويجب إدارتها وفقاً لذلك، بينما في إدارة رأس المال البشري فهي تعامل المورد البشري على أنه أصل من أصول المؤسسة، وأنه ذو قيمة كبيرة ومورد استراتيجي فعال، فهي تحول من النهج التقليدي لإدارة الموارد البشرية إلى النهج الجديد الذي يعتمد على المعرفة التي تعتبر الأشخاص بمعرفتهم وخبراتهم وتعليمهم وقدراتهم مصدراً للميزة التنافسية. كما أن مفهوم إدارة رأس المال البشري لا يمكن أن يحل محل إدارة الموارد البشرية، بل هي مكملة لها، فإدارة الموارد البشرية قسم من أقسام المؤسسة التي تعنى بتوظيف الموظفين القادرين وتوفير احتياجات الأفراد والاهتمام بهم، بينما إدارة رأس المال البشري فتتظر إلى الأفراد بنظرة مادية أي الإنفاق على الاستثمار في الموارد البشرية، بما يحقق عائداً اقتصادياً للمؤسسة، أي أن إدارة رأس المال البشري تنقل إدارة الموارد البشرية إلى المرحلة التالية، وإلى مستوى أعلى بما يخدم أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيص الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري في الجدول التالي:

الجدول (1-4): الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري

إدارة رأس المال البشري	إدارة الموارد البشرية
الاستثمار في الفرد وتنمية مهاراته وقدراته	توظيف الموارد البشرية وإدارة شؤونها
الفرد هو أصل من أصول المؤسسة	الفرد هو تكلفة بالنسبة للمؤسسة
الفرد عبارة عن غاية لتحقيق الأهداف	الفرد عبارة عن وسيلة لتحقيق الأهداف
التركيز على الحوافز المعنوية وتوسيع الصلاحيات	التركيز على الحوافز المادية والمالية
الاعتماد على التمكين	لا تعتمد على مفهوم التمكين
التركيز على الجوانب الفكرية والذهنية	التركيز على كل ما هو مادي ملموس
التركيز على المهارات والقدرات الفكرية والإبداع	تركز على المهارات والقدرات الآلية
تركز على الحوافز المعنوية وتقويض الصلاحيات	تركز على الحوافز المادية والمالية

المصدر: من إعداد الطالب

يوضح الجدول (1-4) أهم الفروق الأساسية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري، حيث تعتبر إدارة رأس المال البشري تطوراً لإدارة الموارد البشرية، فمهمتها هي الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه والنظر إليه على أنه الجزء الأهم واللبنة الأساسية في تكوين المؤسسة، حيث يعتبر رأس المال البشري أهم مورد في المؤسسة.

المطلب الثالث: إدارة رأس المال البشري في المؤسسة

يعتبر رأس المال البشري موردا هاما في المؤسسة على تنوع أنشطتها، ويعد العنصر الأساسي للإبداع والابتكار، ولأن رأس المال البشري يتكون من المعارف والمهارات والخبرات فإدارة رأس المال البشري هي إدارة المعارف والمهارات والخبرات، ومهمتها هي البحث عن أفضل المواهب والعمل على تفجير طاقات المورد البشري، والاستثمار فيه من أجل تطوير معارفه ومهاراته وخبراته، فهو أثنى أنواع رأس المال.

أولاً- وظائف إدارة رأس المال البشري

إن إدارة رأس المال البشري لا تتم بمعزل عن وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تعمل على تنمية رأس المال البشري، وتقع على عاتقها مجموعة من الوظائف والتي تساعد المؤسسة في توفير الموارد البشرية بالكفاءة والنوع ومع ما يناسب رسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، وتتمثل وظائفها الأساسية فيما يلي:

1. استقطاب أفضل الموارد البشرية:

وتشمل هذه العملية الجهود التي تبذلها المؤسسة في البحث والتقصي عن الموارد البشرية ذات القدرات والكفاءات، بما يتناسب وطبيعة نشاطها وعملياتها كما أنها توفر نظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسهل مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين للقادمين الجدد (بن ساهل وعبود، 2019، الصفحة 153). وهناك عدة مصادر تستخدمها المؤسسة لاستقطاب رأس المال البشري وهي: (قوادرية، 2016، الصفحة 39)

- المصادر الداخلية: يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة، ومن أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة، والتي توضح المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل إضافة إلى الأجر، كما يمكن أن يتم من خلال فحص سجلات الموظفين، والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق مهاراتهم مع الوظائف الجديدة ويعملون في وظائف دون مستواهم، كما يمكن أن تتم من خلال فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة إن وجدت.
- المصادر الخارجية: المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها. وفي هذا الصدد قد قدم كل من (العنزي وصالح) تشخيصا دقيقا للاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب وهي: (العنزي وصالح، 2009، ص 264-265)

أ. شراء العقول: يتطلب الأمر من إدارة رأس المال البشري أو اللجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، والذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

ب. شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي ويتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن

مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

ج. مراجعة مؤسسات المعرفة والتعليم: تركز هذه الاستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، لذا فزيارة هذه المؤسسات تعد من أوليات الإدارة العليا.

2. التشجيع على الاستثمار في التعليم:

ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، نظرا لأنه يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري، فقيمة ما ينفق على الاستثمار في التعليم لا يجب أن يقاس فقط بالعائد المباشر (الملموس) من هذا الاستثمار، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار العائد غير المباشر (غير الملموس)، لأنه يتيح للموارد البشرية فرص أكثر وأوسع للكشف عن ميولهم وقدراتهم وتنميتها (بن ساهل وعبود، 2019، الصفحة 153)، وقد ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثمارا من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي (Schultz) في نظريته للاستثمار في رأس المال البشري، حيث أكد على أهمية التعليم في تطوير رأس المال البشري، فالفرد من خلال التعليم يزيد من تخصصه في الميدان الذي يريد العمل فيه، فما تنفقه المؤسسة من أموال في عملية التعليم سيعود عليها بفوائد جمة، من خلال زيادة مكونات رأس المال البشري (المعارف والمهارات والخبرات) وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرة على التفكير الإيجابي والإبداع لدى العاملين ما يزيد من إنتاجيتهم ويساهم في تحقيق أهداف لمؤسسة.

3. الاستثمار في تدريب رأس المال البشري:

إن النظرة للتدريب اليوم مكونة من ثلاثة عناصر مستمرة هي: تعليم، تدريب، تنمية يلزم جميعها حياة المورد البشري في المؤسسة، منذ تاريخ تعيينه حتى تركه العمل فيها، والغاية من ذلك دعمه ومساندته وتمكينه من أداء أعماله في الحاضر والمستقبل ضمن فريق ينتمي إليه. مما يعني بأن مضمون واتجاه التدريب وهدفه قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي، لأن الاستثمار في تدريب رأس المال البشري هو وسيلة لجذب رأس المال البشري والمحافظة عليه، وأن العائد منه أكبر بكثير من الإنفاق عليه (بن ساهل وعبود، 2019، الصفحة 153). وأول من أشار إلى التدريب باعتباره عنصرا فاعلا في الرفع من مستوى رأس المال البشري، الدراسات التي أجراها (Becker)، حيث أن نظريته كما سبق وذكرنا أكدت على ضرورة التدريب، حيث اعتبره من أهم الجوانب التي يجب على المؤسسة أن تستثمر فيها، حيث أن التدريب يعمل على زيادة مهارات الفرد وخبراته من خلال تدريبه على القيام بعمله بطرق جديدة، وهذا يساهم في تنمية قدراته وجعله يكتسب مهارات جديدة تساعده على القيام بعمله على أكمل وجه، وبفعالية وإنتاجية أكبر.

إن التدريب في إطار رأس المال البشري وإن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها) إلا أنه ينبغي

أن يكون مختلفاً جداً من حيث النوعية، ذلك أن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة نتيجة لتجاربهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية. ذلك أن تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائماً على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم، وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها. كذلك فإن أي برنامج تدريبي بالنسبة لهذه الفئة يجب ألا يغفل الجوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإن برنامج تسيير رأس المال البشري يركز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات هذه الفئة في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين، ويجعل مورد رأس المال البشري مورداً متوصلاً من حيث العطاء والفاعلية الإدارية (قوادرية، 2016، الصفحات 42-43). وما وجبت الإشارة إليه أن فوائد التدريب لا تظهر على المدى القصير، فلا بد من اختيار البرامج التدريبية المناسبة والصبر على النتائج.

4. صناعة رأس المال البشري:

إن تطوير رأس المال البشري لن يكون وليد لحظة، بل يحتاج إلى استراتيجية طويلة المدى تأخذ بالحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة من هذا الأصل، وتتطلب هذه العملية استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة (بوصوردي، 2016، الصفحة 433)، وصناعة رأس المال البشري تعبر عن قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشاكل المعقدة، ويعني أيضاً تعزيز قدرات الموارد البشرية وتحقيق الانسجام في التعامل بينهم وتوفير ظروف التعاون والتعلم المشترك والمستمر، ونشر وتقاسم المعرفة من خلال الأساليب الملائمة (قوادرية وخليفي، 2017، الصفحة 92). وفي نفس السياق وفي إطار صناعة رأس المال البشري حدد (سعد علي العنزي وأحمد علي صالح) بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال البشري وهي: (العنزي و صالح، 2009، ص 268-272)

- خريطة المعرفة (Knowledge Map): هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من، وأين يمكن إيجادها، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة داخلها من أجل تقليصها من خلال صناعة المطلوب منها.
- بناء الأنسجة الفكرية: (Intellectual Webs Building): تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر مجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، حيث يتم توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والمتخصصين والابتكاريين، وتؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الانتقال السريع من الفكرة إلى المنتج، إضافة إلى إرساء نظام اقتراحات حول مشكلات المؤسسة ومنح الدعم المادي والمعنوي لتجربة الأفكار الجديدة، إذ أن كل

الأفراد يميلون للإتيان بأفكار جديدة إلا أنهم ينتظرون الفرصة لذلك، وهذا من شأنه تحقيق قفزات في مجال الإبداع.

5. تنشيط رأس المال البشري:

ويتمثل في مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار، ويتحقق بالاهتمام بآراء كل الموارد البشرية ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشاكل (قوادرية وخليفة، 2017، الصفحة 92). حيث تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لإدارة رأس المال البشري، وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بآراء العاملين ومقترحاتهم، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات (قوادرية، 2016، الصفحة 44). وهناك عدة طرق تستطيع بها إدارة رأس المال البشري تنشيط رأسمالها البشري بها، وتتمثل فيما يلي: (أمعوش، 2021، الصفحة 28)

- عصف الأفكار: تهدف هذه الطريقة إلى إثارة الأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية، لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.
- حلقات السيطرة النوعية: وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها، وهذا بتشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، وتهتم حلقات السيطرة النوعية بما يلي:
 - أ. زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية.
 - ب. استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آراءهم.
 - ج. الإدارة على المكشوف: وتهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولا بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات.

6. المحافظة على رأس المال البشري:

إن عملية المحافظة على رأس المال البشري تعتبر من بين الممارسات التي تستخدمها المؤسسة لإدارة رأسمالها البشري، وتتم هذه العملية بدورها من خلال مجموعة من الأدوات، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبح من أولويات اهتمام المؤسسات (قوادرية، 2016، الصفحة 45)، وتتمثل عملية المحافظة على رأس المال البشري مجمل السياسات والإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف، وذلك ضمن عدد من الأساليب والوسائل، ومن أبرزها التحفيز المادي والمعنوي، والتصدي للتقاعد التنظيمي، ومواجهة الإحباط التنظيمي (بن ساهل وعبود، 2019، الصفحة 153).

إذن يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة الفرصة للترويج عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة (عليان، 2022، الصفحة 45). وبالتالي تعمل إدارة رأس المال البشري في المؤسسة على المحافظة على رأس مالها البشري، وتحقيق رضاه وولائه لها، فترك الفرد العمل في المؤسسة يعتبر بالنسبة لها خسارة كبيرة. والجدول (1-5) يوضح مجموعة من الاستراتيجيات للمحافظة على رأس المال البشري:

الجدول (1-5): أهم استراتيجيات الحفاظ على رأس المال البشري

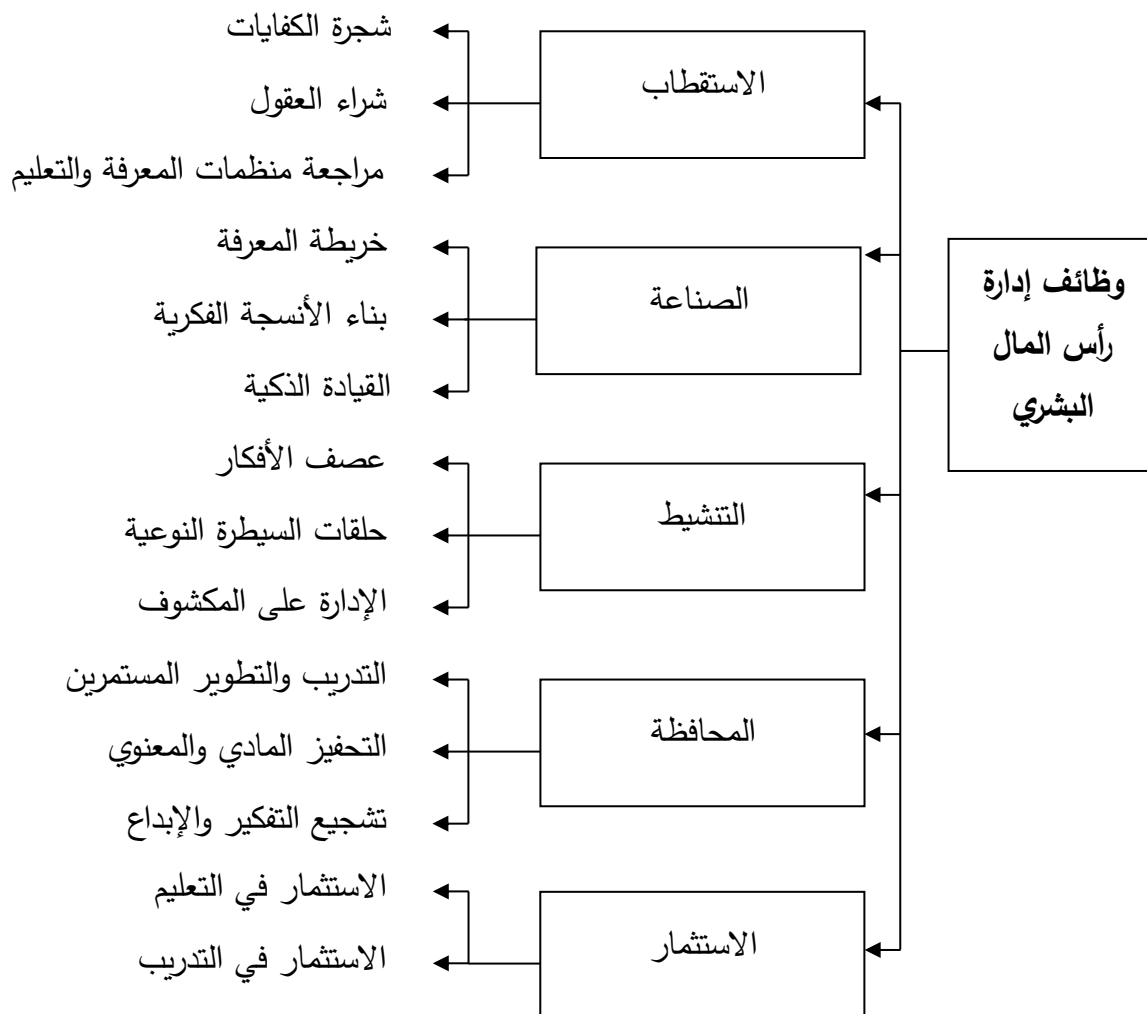
الرقم	استراتيجيات الحفاظ على رأس المال البشري
1	تنمية رأس المال البشري
2	تشجيع التفكير والابتكار
3	مشاركة فاعلة لصناع المعرفة في القرارات الاستراتيجية
4	استقطاب الموهوبين
5	جودة برامج التدريب والتعليم الفني والعلمي
6	الاستقلالية والحرية في العمل
7	تفعيل تقويم الأداء
8	المشاركة بالمعلومات
9	إدارة التغذية العكسية والعلاقة مع الزبائن
10	زيادة وتفعيل إقامة المؤتمرات والندوات في التخصصات المعرفية

المصدر: (أمعوش، 2021، الصفحة 30)

يتضح من خلال الجدول (1-5) أن المؤسسة يمكن أن تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تمكنها من المحافظة على رأس مالها البشري، إذ أن المحافظة على رأس المال البشري الحالي أقل تكلفة من بناء رأس مالي جديد أو استقطابه، فالمؤسسات التي تطمح إلى المحافظة على رأس مالها البشري وإبقائه ضمن الطاقم البشري لها يجب أن تعطيه القيمة المناسبة له وتعمل على تطويره والاستثمار فيه من أجل زيادة معارفه ومهاراته وخبراته وتعظيم قيمته، هذا أن رأس المال البشري يتنامى بمقدار الزيادة في مكوناته، فالمؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تبحث عن النقاط المشتركة بين أهداف الأفراد وأهدافها، وتحقيق الانسجام لأن أي تضارب في المصالح سيجعل رأس المال البشري للمؤسسة يعمل ضدها ويعرقل تقدمها.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة رأس المال البشري في أربع وظائف أساسية كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل (1-4): وظائف إدارة رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالب بناء على: (بن ساهل وعبود، 2019، الصفحة 153)، (أمعوش، 2021، الصفحة 30)، (العنزي و صالح، 2009، ص 268-272)، (قوادرية، 2016، الصفحة 39)

ثانياً- التحديات التي يجب على إدارة رأس المال البشري مواجهتها

إن إدارة رأس المال البشري أمام رهانات كبيرة في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، والتي فرضت على المؤسسات البحث الدائم عن تطوير مهارات الفرد وخبراته ومعارفه وفقاً للتطور الحاصل، وبالتالي أصبحت أمام مجموعة من التحديات خاصة مع ما تشهده المؤسسات من تأثيرات العولمة والانفتاح على السوق العالمي، ويمكن إجمالها فيما يلي: (سلمي، 2017، الصفحات 366-367)

- الزيادة الهائلة في الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال: فالاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات داخل التنظيم غير جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي يحتاج إليها، وبهذا ازدادت أهمية

القيام ببعض الأنشطة الخاصة، كالتنمية والتدريب والتنظيم، كما سيتم الاستغناء عن أنشطة أخرى وعن العاملين ذوي المهارات البسيطة.

- التغيير في بناء القوى البشرية العاملة: فلقد أتاحت تكنولوجيا المعلومات الكثير من إدارة المؤسسات في قطاع الأعمال، وهو ما أدى إلى التغيير في تركيب القوى العاملة البشرية داخل المؤسسات.
- نظم معلومات إدارة رأس المال البشري: فالتحدي الذي تواجهه المؤسسات الكبيرة في الوقت الحالي، هو القدرة على توفير معلومات ذات قيمة وأهمية للإدارة في صنع القرارات الرشيدة التي تخص رأس المال البشري.
- التغيير في القيم والاتجاهات السائدة بالمجتمع: فالنجاحات التي حققتها المؤسسات الكبيرة، كانت مرتبطة بشكل كبير بدرجة اهتمام إدارتها بتلك القيم، لهذا فإنه يجب على إدارة رأس المال البشري وضع خطة قادرة لتحقيق الاستغلال الأمثل للقيم والاتجاهات، كالولاء والالتزام وغيرها، إذن فالمطلوب من إدارة رأس المال البشري وضع استراتيجية مناسبة تأخذ في حسابها كل هذه الاختلافات في القيم بين الأفراد واتجاهاتهم الفردية.
- الزيادة الكبيرة في القوى البشرية بالمؤسسة: وهذا حتم على إدارة رأس المال البشري وضع مخططات مفيدة لاستقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب، وكذلك رفع قدرات الأفراد العاملين بإدارة رأس المال البشري للمؤسسة، حتى يمكنهم من التعامل مع أفراد متخصصين ومتعلمين.
- قدم اللوائح والتشريعات الحكومية: فإدارة رأس المال البشري ليست لها الخيار في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، وهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة رأس المال البشري في كيفية وضع الاستراتيجيات الخاصة بها دون تجاوز أو تحدي هذه الحدود، وبما يحقق أهدافها المنشودة.

وأمام هذه التحديات على إدارة رأس المال البشري أن تعمل على:

- تنمية المواهب حتى تحقق أعلى معدلات للإبداع من خلال تحقيق التفاعل بين الأفراد ذوي الجوانب المختلفة من الذكاء لتعزيز جوانب القصور لكل منهم، وكذا الجمع بين المدافعين والمعارضين للتغيير، أين تثار أفكار غير نمطية، وكذا تنمية مهارات حل المشكلات بصورة إبداعية.
- أن تكون إدارة توقعية للكفاءات من خلال تغيير طريقة أدائها لوظيفتها، فبدلاً من أن تكون معدة لقوانين وقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، عليها العمل على تطوير كفاءة المؤسسة ومجالات التغيير فيها.
- تحسين ورفع مستوى المهنيين والعاملين في إدارة الموارد البشرية، من خلال استيعاب النظريات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وتمكينهم من التكنولوجيا الجديدة، وإعادة النظر في السياسة التعويضية.
- شخصنة سياسات التعويض والتقييم والتحفيز والتوظيف والتكوين، حيث يتم التعامل مع كل فرد وفقاً لقدراته وإبداعاته في مجال عمله، وتمكينه من استخراج كل طاقاته الكامنة، إضافة إلى الإنصات لانشغالاته.

- تحليل شخصية الفرد والبحث عن الجانب اللاملموس فيه وتميمته، كالميل للتفكير الإبداعي والذكاء.
- تشجيع الإبداع الإداري والأفكار الجديدة، واحتضان الابتكار والتطوير في نشاطاتها ومجالاتها المختلفة.
- إدارة المعرفة في المؤسسة بالطرق التي تسمح بتوظيفها في الوقت والمكان المناسب.

ثالثاً - مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال البشري

إن تنشيط الاستثمار في رأس المال البشري وتوفير بيئة آمنة للاستثمار الكفاء فيه يستلزم وجود إدارة فاعلة لهذا الغرض، تحلل وتخطط استراتيجياً للاستثمار وتنظمه وتراقب وترصد العوامل المؤثرة والطاردة والتي تسبب انهيار المؤسسات وتسرب مواردها البشرية، وهناك ثلاثة مبادئ جوهرية وأساسية تكمن خلف الإدارة الفعالة لرأس المال البشري في المؤسسة وهي كالاتي (باسيمان، 2020، الصفحة 9):

- الإصرار على التفكير المنظمي: يجب توافق كل من نماذج الأعمال واستراتيجيات رأس المال البشري حيث تكون القرارات التي تتعلق بكل منهما متداخلة ومتشابكة، لذلك فإن إعداد وتطوير عناصر إدارة رأس المال البشري مثل التعلم والتطوير بشكل جزئي بدون الرجوع إلى العناصر الأخرى وربطها بعضها البعض مثل توفير الموارد البشرية ومكافأتها وتنظيم العمل والبيئة الكلية للمؤسسة، هذا الإعداد الجزئي سيجعل مصير المؤسسة الإخفاق والفشل لا محالة.
- الحصول على الحقائق الصحيحة: ضرورة حرص المؤسسة على الحصول على المعلومات والحقائق الصحيحة، وتلك الحقائق ستزودنا بقاعدة سليمة لاتخاذ القرار والتصرف السليم والبعد عن أي لبس أو غموض في المعلومات، ومن الأمثلة على ذلك اعتقاد المؤسسة أنها تكافئ الموظفين على الأداء الجيد، بينما كل البراهين تؤكد أنها تكافئ الأقدمية أو طول مدة الخدمة، ومن الأمثلة أيضاً زعم المؤسسات أنها تعمل على تنمية المواهب والكفاءات داخليا، بينما تظهر البيانات أنه غالبا ما تحصل عليها من خارج المؤسسة، فالمستقطبون من خارج المؤسسة يمثلون النسبة الأكبر.
- التركيز على القيمة: ظل المديرون ينظرون إلى إدارة رأس المال البشري كتكلفة متغيرة ينبغي العمل على تقليصها أو تخفيضها أو التحكم فيها، والحقيقة هي أن رأس المال البشري ينبغي النظر إليه والتعامل معه على أساس أنه يمثل أصلا محققا للقيمة المضافة ومن خلال القياس والتحليل يمكن للمؤسسات أن تحدد القوى الدافعة لإنتاجية وخدمة وأداء رأس المال البشري، حيث أن القوى الدافعة لرأس المال البشري يمكنها التأثير إيجابا أو سلبا في القيمة، والقياس المنتظم والمنضبط للقوى الدافعة الفعلية للأداء في المؤسسة يمكنها من تحديد أولويات المداخل اللازمة لتحسين العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال البشري

مع الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري أصبح الاستثمار فيه ضرورة بالنسبة للمؤسسات التي تطمح إلى النجاح، من خلال الرفع من معارفه ومهاراته وخبراته وتطويرها، وهذا يعتبر رهان من رهانات إدارة رأس المال البشري، من خلال اختيار الاستثمار الأمثل، فحتى المهارات المستقطبة الجاهزة تحتاج إلى عملية تكوين وتدريب لتفعيل مهاراتها ومعارفها، لهذا سنحاول في هذا المبحث الطرق إلى موضوع الاستثمار في رأس المال البشري ومختلف العوامل والاعتبارات المؤثرة فيه، وما الذي ستجنيه المؤسسة من خلال هذا الاستثمار.

المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعوامل المؤثرة فيه

رأس المال البشري هو أهم الموجودات في المؤسسة والاستثمار فيه بالشكل الصحيح هو أولى أولويات إدارة رأس المال البشري، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري والعوامل التي تؤثر فيه.

أولاً- مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري

وضعت فكرة الاستثمار في رأس المال البشري لأول مرة من قبل آدم سميث (1776)، الذي ناقش في كتابه ثروة الأمم أن الاختلافات بين طرائق أداء العمل من الأفراد مع مستويات التعليم والتدريب حيث عكست الاختلافات في العوائد الضرورية لتغطية تكاليف الحصول على تلك المهارات، ومن ثم يمكن الاستثمار في المهارات مقارنة مع العائد على الاستثمار في رأس المال المادي، وفي عام 1950 اكتشف بعض الاقتصاديين أن الاستثمار في رأس المال البشري عنصر أساس لرفع أجور الأفراد مقارنة مع إدخال كمية من المكونات الأخرى مثل الأرض ورأس المال المادي. وهناك اعتقاد واسع بأن التعلم هو العامل الأساسي لزيادة رأس المال البشري، وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما مكثفا من البحوث للاستثمار في رأس المال البشري، ويعد (T. Schultz) من المساهمين في انتشارها على مستوى العالم ولهذا الاستثمارات في رأس المال البشري تكاليف تتحملها المؤسسة وتشكل جزءا كبيرا من عملها، بحيث يتم التعرف على أنها تكاليف العمالة التي تشمل مجموع الراتب الإجمالي والإنفاق لصالح التوظيف والصيانة وإعادة التدريب وتطوير الموظفين (معارج والسعيد، 2017، صفحة 243).

وبعد ذلك أصبحت المؤسسات تدرك بشكل متزايد أن الاستثمار المناسب في رأس المال البشري يمكن أن يكون له تأثير كبير على أدائها، وهو ما يؤثر بالطبع على قدرتها التنافسية وكذا ميزتها التنافسية، ما يجعلها قادرة على التكيف مع متغيرات السوق، فقد بات محتما على المؤسسات أن تنظر إلى رأس مالها البشري بالنظرة الحديثة، وأن تقوم بالاستثمار في تحسين مواردها البشرية وبالتالي زيادة أصولها الفكرية، عن طريق الإنفاق على التعليم والتدريب لتطوير المعارف والمهارات والخبرات الموجودة لدى الأفراد.

وقد أدت النقلة العلمية والتكنولوجية وما أعقبها من تطورات حديثة في الفن الإنتاجي إلى حدوث تغييرات متلاحقة في أساليب وطرق الإنتاج نجم عنها جملة من التعقيدات والدقة المتناهية في الصنع، وتغير بذلك موقع العنصر البشري ودفعته هذه النقلة إلى الأمام في المراكز الإنتاجية وضاعفت مسؤولياته في ممارسة العمل الإنتاجي وقيادة التطور، مما أوجد ضرورات متزايدة لرفع مستوى إعداده بزيادة فترات تعليمه وتدريبه، وزيادة ممارسته العلمية والفكرية في البحث النظري والتطبيقي، فأصبح استثمارا ذو عوائد هامة اجتماعية واقتصادية على مستوى الفرد والمجتمع، ومن العوائد على مستوى الفرد نجد: زيادة دخل الفرد من جراء زيادة تعليمه، والمكانة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد المتعلم، زيادة الحصيلة العلمية للفرد ورفع الكفاءة والمقدرة الذهنية وسعة الاستيعاب... الخ، أما العوائد على مستوى المجتمع فنذكر منها: زيادة دخل المجتمع، التقدم الفني والمعرفي والعلمي الذي يجنيه المجتمع من جراء زيادة تعليم أفرادها، رفع إنتاجية القطاعات المختلفة للاقتصاد، التنظيم الذي يحصل عليه داخل المجتمع، تكوين الاتجاهات الاقتصادية السليمة الخاصة بالترشيد وعدم الإسراف والإدخار والاستهلاك... الخ، لذلك هناك اتفاق على أن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم النمو والتنمية، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة حتى يمكن للجميع أن يشارك في العالم الجديد من موقع الاقتدار، وفي ظل سياق تنافسي بالغ الأهمية (مزيان، 2017، الصفحات 93-94).

والاستثمار في رأس المال البشري هو مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من الجهة الثانية، والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم في الجهة الثالثة، والتي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله (مسعداوي، 2015، الصفحة 238).

ويمكن تعريف الاستثمار على أنه الإنفاق على تطوير معارف ومهارات وخبرات المورد البشري لزيادة إنتاجيته، أي استخدام جزء من مدخرات المجتمع أو الموارد البشرية في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات المورد البشري، بهدف رفع قدراته الإنتاجية ومن ثم طاقة المجتمع (بوحديد، 2016، الصفحة 105). فالموظفون الذين تستثمر فيهم المؤسسة عن طريق التدريب والتعليم تزيد مهاراتهم وسيكونون أكثر إنتاجية من أولئك الأقل مهارة، وبالتالي زيادة دخلهم من جهة وزيادة أرباح المؤسسة بحجم أكبر من جهة أخرى وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة.

وعرفه كل من (Frederick & Charles) بأنه: عملية توسيع وزيادة وتطوير المعارف والمهارات لكل أفراد المجتمع، أما من الناحية الاقتصادية فهي تراكم رأس المال البشري والاستثمار الفعال في التنمية الاقتصادية (Harbison & Myers, 1964, p. 5). ويرى (G. Becker) أن الاستثمار في رأس المال البشري على أنه كل الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد (Gary S. Becker, 1993, P. 35).

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الاستثمار في رأس المال البشري هو إنفاق في المال والجهد والوقت للاستثمار في تنمية الموارد البشرية، بهدف اكتسابهم قدرات ومعارف ومهارات وخبرات جديدة فضلا عن تغيير سلوكهم ومواقفهم تجاه أهداف المؤسسة، مما يجعل الفرد قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكفاءة أعلى، وزيادة إنتاجية وتشجيعه على الإبداع والابتكار وتحقيق الرفاهية للمجتمع بالكيفية التي تسمح بتحقيق الأهداف.

ويعد الاستثمار في رأس المال البشري ذو قيمة كبيرة للمؤسسات، لما يحققه من نتائج على مستوى ارتفاع قدرات وإمكانيات العاملين، والحصول على مجموعة من الأفكار الجديدة الخلاقة التي ترتقي بمستوى أداء المؤسسة إلى التميز، من خلال مناخ الاستثمار العام وبرامج التعليم والتدريب والنتائج التي يوفرها للمجتمع، لتكوين رأس مال بشري ذو جودة فائقة والإفادة القصوى منه، ويكون كشكل من أشكال رأس المال، مع وجود المعرفة والخبرة والمهارة (الزبيدي والمشهداني، 2016، الصفحة 274)

ومما سبق يظهر جليا أن مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري يشتمل على أربعة عناصر أساسية وهي: (مدفوني، 2017، الصفحة 34)

1. الإنفاق الاستثماري الذي ينفذ في العنصر البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، أو اقتصاديا يؤدي هذا الإنفاق إلى تراكم رأس المال البشري.
2. الإنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يتحدد وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حاليا ومستقبلا أو يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عموما.
3. يتحقق هدف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على المجالات الاستثمارية المتعددة (التعليم، التدريب، الصحة ... الخ).
4. يترتب على الإنفاق الاستثماري على العنصر البشري عدة آثار بعضها اقتصادي (زيادة الإنتاجية...)، وبعضها غير اقتصادي مثل (زيادة معارف ومهارات الأفراد...).

ثانيا- العوامل المؤثرة في الاستثمار رأس المال البشري

تختلف العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع ومن مؤسسة إلى أخرى، ولكن هناك بعض العوامل المشتركة والتي يمكن إيجازها في الآتي: (مزيان، 2017، الصفحات 96-97)

5. العوامل الجغرافية: تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها، فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية، أما البيئة فإنه في الكثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة ساحلية أو زراعية أو صناعية أو صحراوية وغيرها ضمن محتويات البرامج التعليمية والتدريبية. وفيما يتعلق بمصادر الموارد مثل الموارد الزراعية القائمة

على خصوبة التربة واتساع الرقعة الزراعية، أو الموارد التعدينية القائمة على وفرة الخامات المعدنية كالذهب والنحاس والحديد والفحم والبتروول وغيرها، فإن وجود هذه الموارد وتحقيق عائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية.

6. العوامل الديمغرافية: يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل الديمغرافية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني، حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية بالكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من هذه المرافق.

7. العوامل الاجتماعية: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي، إذ يأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالعقائد الدينية مما يستلزم من المختصين وضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية، وترسيخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها، أما اللغة فهي تؤدي بدورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة التعبير والاتصال بين أفرادها، أما فيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع، ولهذا فإن صياغة أي برنامج للاستثمار البشري لابد أن يأخذ بعين الاعتبار جانب التكوين الاجتماعي.

8. العوامل الاقتصادية: هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب، حيث تأثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها، كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تمد المشروعات الاقتصادية باليد العاملة المؤهلة والمدرية في مجالات أنشطتها.

9. العوامل السياسية: تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول لأخرى، حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك التي تتبنى الإيديولوجية الاشتراكية، والدول التي عانت من احتلال دول أخرى قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدول المحتلة بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته.

المطلب الثاني: مرتكزات الاستثمار في رأس المال البشري.

هناك عدة اعتبارات وأبعاد للاستثمار الفعال في رأس المال البشري على المؤسسة أن تأخذهم بعين الاعتبار حتى تستطيع تحقيق أهدافها ومواجهة المنافسة الشديدة.

أولاً- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

يعتبر رأس المال البشري أحد الوسائل الفاعلة التي تستجيب للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال اليوم، فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري كفؤ وقادر تستطيع تجاوز الصعوبات بفضل الطاقات الابتكارية والإبداعية،

وقد جاء الاهتمام بموضوع الاستثمار في رأس المال البشري من منظور متعدد الأبعاد ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي: (عيسى وواطف، 2015، ص 165)

10. البعد الثقافي: حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه، من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب وازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.
11. البعد الاقتصادي: من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة، ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات، بالإضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.
12. البعد الاجتماعي: فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.
13. البعد العلمي: حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على البحث الابتكار والاختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.
14. البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريب، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

ثانياً- اعتبارات الاستثمار في رأس المال البشري

في العقود الأخيرة أصبحت إدارة المؤسسات تولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري، لاعتباره الحلقة الأساسية في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وفي عالم اكتسبت فيه المعرفة والتواصل مع العملاء أهمية متزايدة، اكتسب رأس المال البشري الذي يظهر حجم المعرفة الفنية والإبداع والخبرة والمهارة أهمية كبيرة، فقد أصبحت القوى العاملة أصولاً منتجة، لذا أصبحت المؤسسات تقوم باستثمارات كبيرة في رأس مالها البشري، وهذا الاستثمار يخضع إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية الاستثمار، فكل استثمار هو يمثل مخاطرة بالنسبة للمؤسسة، ولكي يكون هذا الاستثمار ناجحاً يجب أن يكون العائد أكبر من هذه المخاطرة، فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي: (قوادرية، 2016، الصفحات 72-73)

1. قيم الإدارة:

تتبعكس القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الاستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة

سوف تنعكس على الموارد البشرية، وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، مدير الإدارة العليا الذي لديه التزام بالحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة يميل إلى معالجة الضغوط للأحداث الاستراتيجية الرئيسية أو الجوهرية، وهذا من خلال التعامل مع الشائعات الراجحة في المؤسسة، وتوفير المعلومات الصحيحة، ومن ثم لا يكون هناك سوء فهم أو معلومات غير صحيحة والتي قد تؤثر بدورها على الأفراد.

2. المخاطر والعائد على الاستثمار:

إن الاستثمار في رأس المال البشري يحمل مخاطر أكبر من رأس المال المادي، نظرا لأن المؤسسة لا تملك هذا المورد، أي أن الأفراد قادرين على ترك العمل في أي وقت، ولكي يتحقق الاستثمار لابد أن يغطي العائد المخاطر التي تتطوي على هذا الاستثمار، أما إذا كانت التكاليف أكبر من الإيرادات كأن تتحمل المؤسسة تكاليف المحافظة على العمال، وهو ما يجعل متخذي القرار يفاضلون بين التكلفة الحالية والمنافع المتحققة (أفراد ذوي معارف ومهارات أكثر التزاما ومرونة، والارتباط الجيد بالثقافة التنظيمية).

3. الرشد الاقتصادي في الاستثمار في التدريب:

يعتبر التدريب من أهم المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر فيها نظرا لقدرته على زيادة المعارف والمهارات خاصة في المؤسسات، وكما ذكرنا سابقا في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري وحسب (Becker) فإن التدريب نوعان خاص وعام، لذلك على المؤسسة أن تختار نوع التدريب الذي ستستثمر فيه، وإذا افترضنا أن المؤسسة اختارت الاستثمار في التدريب الخاص مما يجعل صعوبة نقل المهارات التي تحصل عليها الأفراد إلى مؤسسة أخرى، وهو ما يجعل المؤسسة تسترجع استثمارها، أما إذا اختارت المؤسسة التدريب العام فإنها لن تحصل على إيرادات نتيجة هذا الاستثمار، فالفرد الذي يتحصل على هذا النوع من التدريب يسهل عليه نقل مهاراته ومعارفه التي تم تميمتها من نفقة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وهو ما جعل المؤسسات تعين الفرد الذي لديه مهارات ومعارف عامة متراكمة، وإذا لم تتوفر فيه هذه المهارات والمعارف، تضطر المؤسسة إلى القيام بالاستثمار في التدريب العام دون أي ضمان لها بأن الفرد المدرب سوف يواصل العمل بالمؤسسة لمدة تكفي لاسترجاع استثماره.

4. بدائل الاستثمار في الموارد البشرية:

الاستثمار في الموارد البشرية يجب أن يدعم استراتيجيات المؤسسة، فإذا لم يكن هناك احتمال لبناء القدرات والإمكانات التي تقدم ميزة تنافسية تستفيد منها هذه الأخيرة، فإن اعتبارات التكلفة غالبا ما تؤدي إلى اتخاذ قرار بالحصول على هذه المهارات من الخارج، من خلال الاستعانة بجهات متخصصة تقدم مثل هذه الخدمات (الشريف وصلحاي، 2017، الصفحة 50).

إن المؤسسة التي تبحث عن استثمار أمثل في رأس مالها البشري عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الاعتبارات، خاصة تلك المتعلقة بقيم الإدارة وثقافة المؤسسة، فهي تؤثر بشكل كبير على عملية الاستثمار، وهو ما يوجب اختيار الاستثمار الذي يتماشى وقيم الإدارة، كما يجب أن يحقق هذا الاستثمار عائداً أكبر من المخاطرة التي قامت بها المؤسسة، فكل استثمار هو عبارة عن مخاطرة وكلما زادت المخاطرة زاد العائد، لذا وجب تخصيص عملية الاستثمار في مهارات ومعارف وخبرات متخصصة ومعينة ومحددة بدقة، كما يجب اختيار الأفراد المناسبين لهذا، حتى لا تخسر المؤسسة الجهد والوقت والتكلفة في تدريب موظفين لا يكملون مشوارهم الوظيفي فيها.

المطلب الثالث: أهداف وفوائد الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري هو مطلب لا بد منه لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وعلى المؤسسات أن تعمل على الاستثمار في معارف ومهارات وخبرات رأس مالها البشري من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، خاصة وأن هذا سيعود عليها بمجموعة من الفوائد والتي تساعد على موائمة بيئتها وتحقيق الإبداع.

أولاً- أهداف الاستثمار في رأس المال البشري

الاستثمار في رأس المال البشري كغيره من الاستثمارات، يهدف إلى تحقيق جملة من الفوائد التي تخدم المؤسسة والمجتمع وتخدم حتى الفرد نفسه، وفيما يلي أهم الأهداف المرجوة من الاستثمار في رأس المال البشري:

الأهداف المباشرة:

تنقسم الأهداف المباشرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى: (مدفوني، 2017، ص 40-42)

1. هدف زيادة الإنتاج: تعد زيادة الإنتاج، أحد الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري، وتتم زيادة الإنتاج من وجهة النظر الاقتصادية البحتة من خلال زيادة توظيف العناصر الإنتاجية العاطلة عن العمل، أو زيادة إنتاجية العناصر التي تم تشغيلها بالفعل لذلك فإن الكتابات الاقتصادية التي تعالج العلاقة القائمة بين الاستثمار في العنصر البشري وبين زيادة الإنتاج تقوم على اعتبار الإنفاق على الإنسان إنفاقاً استثمارياً، حيث أدى الاهتمام بمجالات الاستثمار في العنصر البشري في الدراسات الاقتصادية إلى ظهور طريقة البواقي المستخدمة في قياس العائد على الاقتصاد للاستثمار في رأس المال البشري، وهي الطريقة التي لجأ إليها الاقتصاديون لتقدير الزيادة الإجمالية في الناتج القومي التي تنجم عن العوامل غير المحددة خلال فترة زمنية معينة، وترتب على ذلك أن نادى مؤسسة اليونسكو إلى ضرورة اعتبار التعليم أحد عوامل الإنتاج غير الملموسة في عملية التنمية الاقتصادية. وكذلك يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى زيادة إنتاجيته وهذا يتطلب أن يشمل هذا الاستثمار أفراد القوة العاملة الذين يقومون بالإنتاج، مع ملاحظة أن الاستثمار في العنصر البشري سيؤدي إلى زيادة إنتاجيته بدرجة أكبر في الوظائف العليا والفنية المتخصصة، بمعنى أن زيادة الإنتاجية تكمن بدرجة أكبر في زيادة تعليم الأفراد الفنيين من خلال

تحسين مستوياتهم التعليمية مثلاً، بالمقارنة بزيادة تحسين مستوى العاملين بالوظائف الدنيا غير الفنية وفي هذا المجال يلاحظ على العلاقة بين التعليم والإنتاجية ما يلي:

يوجد قدر معين من التعليم للعمل من الأعمال بحيث يصعب تنفيذ هذا العمل دون توافره، وأن زيادة تعليم الأفراد الذين يقومون به عن هذا القدر لن يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

تتناسب زيادة إنتاجية الفرد مع زيادة كمية التعليم التي يحصل عليها، مع ملاحظة أن إنتاجية العامل تزيد بمعدل متزايد أولاً مع بدء توافر الفرص التعليمية له، ثم لا تلبث أن تتزايد هذه الإنتاجية بمعدل متناقص حتى تصل لأقصاها بعد أن يبلغ المستوى العلمي للعامل الحد المقرر.

2. هدف تحقيق التوظيف: يحتل موضوع التوظيف مكاناً رئيسياً في السياسات الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول، وقد برزت أهمية دور الاستثمارات البشرية غير المنظورة في التوظيف إلى جنب السياسات المالية والنقدية التي يمكن أن تتخذ في هذا المجال، ويمكن ذكر أهم الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة للاستثمارات في العنصر البشري في مجال تحقيق التوظيف كالاتي:

- زيادة فرص العمل بين الأفراد: ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وبين ما يحتاجون إليه من المهارات وأصحاب الكفاءات.

- سعة تكييف الأفراد مع التطورات التقنية: ذلك أن التحسينات في النواحي التقنية تؤدي إلى إحداث البطالة الهيكلية وظهور البطالة الفنية، ولذا يجب أن يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى سرعة تكييف الأفراد مع هذه التطورات التقنية الجديدة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التعليم والتدريب اللذين يزودان الأفراد بالقدرات والاستعدادات العقلية والجسدية على أداء الأعمال الجديدة بالشكل الذي يمكنهم من ملاءمة أنفسهم مع التطورات التقنية الحديثة.

- حركية العمل (الانتقال الاقتصادي): ويقصد بالانتقال الاقتصادي أن ينتقل الفرد من مكان لآخر بحثاً عن العمل، أو من مجال إنتاجي معين إلى مجال إنتاجي آخر، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى زيادة مرونة الانتقال الاقتصادي للعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب، حيث يعد أبرز خصائص الفرد المتعلم أنه أقدر على غيره على مواجهة ظروف التغيير الاقتصادي والاجتماعي، كما أن سهولة انتقال الأفراد المتعلمين ممن اكتسبوا المعارف والمهارات، قد تؤدي بهم إلى التغلب على البطالة التي يمكن أن تواجه الأفراد غير المتعلمين إزاء التغيير.

3. هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل: أحد الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري هو إعادة توزيع الدخل بين الأفراد، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات الاقتصادية الجديدة التي تستخدم في سبيل تخفيف حدة الفوارق بين دخول الأفراد.

الأهداف غير المباشرة:

لا تؤدي هذه الأهداف إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بصورة مباشرة، وهي تمثل في مجموعها الثمرة المرجوة في الأجل الطويل، وقد تكون أكثر أهمية من الأهداف المباشرة وهي في طبيعتها يمكن أن تكون أهداف اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو علمية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي: (موساوي، 2015، الصفحات 61-62)

1. هدف بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدى الأفراد: من المعروف أن السلوك الاقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية، وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع وخلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها حياة نظام المصنع، فالرغبة في العمل المؤهل له الفرد والرغبة في اكتساب الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها حياة نظام المصنع، والرغبة في اكتساب أقصى دخل ممكن والرغبة في الاستقرار في العمل، (عن طريق إطاعة الرؤساء واحترام المواعيد) والرغبة في إتقان العمل (عن طريق حب العمل والإخلاص فيه) وما إلى ذلك من دوافع.
2. هدف إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية: يعد أحد الأهداف الرئيسية للاستثمار في العنصر البشري هو إحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية، فعن طريق التعليم مثلا يمكن خلق العناصر القيادية في البلاد وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد والتي تعد بمثابة نقطة الانطلاق في جميع حركات التغيير والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية على مر العصور، ويرى (Hodgkin) أن مسؤولية نشر الأفكار الجديدة يجب أن تقع على عاتق أساتذة الجامعات، كما يقع عليهم واجب زيادة تدفق الآراء الجديدة من خلال ما يقومون به من الأبحاث العلمية أو ما يعقدونه من ندوات وإلقاء محاضرات عبر وسائل الاتصال الجماعية والبرامج والأفلام.
3. هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع: يعتبر توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الاستثمارات البشرية، ويعد توفير الباحثين من أولى مقومات البحث العلمي إن لم يكن من أشق الأمور للدول التي تبحث عن التنمية السريعة العاجلة، لذلك كانت مسؤولية إيجاد القدرات والاستعدادات لرجال البحث العلمي المتخصصين في فروع العلوم المختلفة من الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الجامعات إن لم تقع على كاهل الدولة نفسها.
4. هدف إحداث التقدم التقني: تتفق الآراء على اعتبار أن إحداث التقدم التقني من الأهداف الهامة للاستثمارات البشرية، ويقصد بالتقدم التقني تطبيق المعرفة العلمية المتقدمة، ويقوم التعليم بدور بارز في هذا المجال، وبين (Rogers Carl Ransom) التعليم باعتباره أحد العناصر الإنتاجية الذي يدخل في تركيب التقدم التقني.
5. تحسين المناخ السياسي: إن تحسن المناخ السياسي له تأثير كبير على الاستثمار في العنصر البشري، ويتضح جليا عند وضع السياسات العاملة للدول، ذلك أنه عند منح الأفراد قدرا كبيرا من الحرية، يؤدي ذلك إلى مزيد من الإنتاج، كما يمكن أن تؤدي الاستثمارات البشرية إلى تحسين كفاءة الجهاز الحكومي

عن طريق ثورة إدارية تقوم على العلم والمعرفة وتلغي السلبيات التي تعوق خطط التنمية وتوفر المناخ الملائم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع.

ثانياً - فوائد الاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة

تسعى المؤسسات للاستثمار في رأس مالها البشري قصد تحقيق جملة من الفوائد التي تعود على المؤسسة، إذ يفسر رأس المال البشري على أنه القيمة الاقتصادية التي يضيفها المورد البشري إلى المؤسسة من خلال المهارات والمعارف والخبرات، وهو أحد أهم الموارد لجميع المؤسسات ويحدد كفاءة التشغيل، وفيما يلي أهم الفوائد الرئيسية للاستثمار في رأس المال البشري بالنسبة للمؤسسة:

- زيادة رضا الموظفين: يؤدي الاستثمار في تنمية رأس المال البشري إلى زيادة رضا الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل مباشر على التزام الموظفين تجاه مسؤولياتهم ويؤثر أيضاً على ولائهم للمؤسسة، كما أنه يظهر للموظف أن المؤسسة تقدر مساهمته وتريد الاستثمار فيه بشكل أكبر من أجل نموه المهني، وتتبعكس زيادة رضا الموظفين من خلال ثقافة مكان العمل المحسنة، ويشكل الموظفون السعداء نظام عمل متماسكا حيث يعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

- بقاء الموظفين في المؤسسة: أو بعبارة أخرى تحسين مستوى احتفاظ المؤسسة بالعاملين، فقد أعد معظم المتخصصين في مجال إدارة تطوير القيادة أن موظفيهم يولون أهمية أكبر لفرص التطوير الوظيفي عند مقارنتها بزيادة الراتب، فإذا كان الموظفون يتلقون دعماً للتعليم المهني، فمن غير المرجح أن يتحولوا إلى مؤسسات أخرى، كما أن الموظفين الجيدين يرغبون في العمل لدى المؤسسات التي تستثمر في تطويرهم المهني ولا يرغبون في البحث عن بدائل وظيفية إذا شعروا أن هذه الحاجة قد تمت تلبيتها في وظيفتهم الحالية.

- توظيف أفضل: تعد رعاية المواهب والمحافظة عليهم من أهم أهداف إدارة رأس المال البشري في المؤسسة، فالمؤسسة التي تستثمر في رأس المال البشري هي أكثر جاذبية للمرشحين المحتملين، فالموظفون لا يبحثون فقط عن المؤسسة التي توفر لهم فرصاً ومشاريع جيدة وراتباً عالياً فحسب، بل التي توفر لهم أيضاً منصات للتطوير المهني من أجل مستقبل مهني أفضل ومن أجل تطوير أنفسهم، كما أنهم يبحثون عن المؤسسات التي ترغب في الاستثمار في رأس المال البشري لأنها تضمن لهم أن يتمكنوا من ممارسة مهنة مستقرة مع فرص وافرة دون البحث عن وظائف أخرى.

- تواصل أفضل: إن الاستثمار في رأس المال البشري يحقق عملية اتصال داخلي فعال، إذ تؤكد معظم شركات استشارات الموارد البشرية التي تقدم خدمات استشارات رأس المال البشري على تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على الاتصالات الداخلية في المؤسسة، ويتم هذا بشكل أساسي من خلال دورات التطوير المهني المقدمة داخل المؤسسة والتي تعلم وتشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر انفتاحاً بشأن

آرائهم وتقديم أفكارهم (كالعصف الذهني)، وهذا الاتصال الفعال لا يدعم الكفاءة فحسب، بل يساعد أيضًا على الإبداع داخل المؤسسة.

- زيادة عائد على الاستثمار: على مر السنين، دعمت العديد من جهود إدارة تطوير القيادة استخدام خدمات الاستثمار في رأس المال البشري، فلقد ثبت مرارا وتكرارا أن الاستثمار في رأس المال البشري يحسن بشكل كبير عائد الاستثمار للمؤسسات، فالاستثمار الجيد يحفز الموظفين من خلال الحوافز النقدية وغير النقدية وهذا يعزز التزام الموظف تجاه المؤسسة، وهذا الأخير يؤثر بشكل مباشر على الكفاءة مما يزيد من الناتج من العمليات التجارية المختلفة، أما من الناحية المالية فيتم تعزيز الكفاءة التشغيلية مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات دون زيادة كبيرة في النفقات التشغيلية، يؤدي هذا إلى زيادة الأرباح وبالتالي عائد الاستثمار أيضا.

- زيادة الإبداع والابتكار في المؤسسة: إن بقاء المؤسسة معتمد على قوتها في إعادة البناء، وذلك عن طريق تكييف الأهداف مع الظروف المحيطة وتحسين طرق تحقيق هذه الأهداف، وهذا لا يتم إلا عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار، لأن المؤسسات غير الإبداعية ستنتهي.

- زيادة المعرفة والمهارة والخبرة: فرأس المال البشري هو مورد ذو قيمة في المؤسسة، وكلما زادت المعرفة والمهارة زادت الفعالية والكفاءة والخبرة، ومن أهم فوائد الاستثمار في رأس المال البشري زيادة مهارات ومعارف وخبرات وقدرات العاملين، مما يزيد من مهاراتهم في اتخاذ القرارات ويزيد من تحفيزهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير.

- الحصول على ميزة تنافسية: الميزة التنافسية هي رغبة كل مؤسسة وهي النتيجة التي تبحث عنها جل المؤسسات فهي التي تميزها عن باقي المنافسين في السوق، ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية على المؤسسة أن تميز منتجاتها عن باقي المنافسين في القطاع، وذلك من خلال تمييز موظفيها عن باقي المؤسسات، أي توظيف عمال موهوبين وأكثر مهارة، وكذا الاستثمار في رأس مالها البشري من خلال تدريبهم على الأداء الجيد والمرونة والإبداع والقدرة على تقديم خدمات مباشرة للعميل وتدريبهم على مهارات وفن الاتصال، مما يساعد على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ولكي تحافظ المؤسسة على هذه الميزة التنافسية يجب أن تكون فريدة من نوعها وغير قابلة للتقليد، وأيضا غير قابلة للاستبدال من أجل منع المؤسسات المنافسة من تقليدها.

- زيادة رضا العملاء: إن من أهم فوائد الاستثمار في رأس المال البشري زيادة رضا العملاء عن منتجات المؤسسة بصفة خاصة وعن المؤسسة بصفة عامة، فرأس المال المدرب والمتميز يساعد على تطوير المنتج ما يؤدي إلى رضا الزبائن، وكذا المعاملة الحسنة للعميل والبحث عن حلول لمشاكله والتواصل معه وتقديم خدمة ما بعد البيع جيدة وتطوير العلاقة يؤدي إلى رضا العميل ما يخلق تأثيرات إيجابية على الولاء للمؤسسة، وهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة، سواء من الناحية المادية أو من ناحية تحقيق سمعة

جيدة في السوق، فتقييم الخدمات من قبل العميل يكون على اعتبار كفاءة الموظفين ومواقفهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكلما استثمرت المؤسسة في رأس مالها البشري بشكل جيد زادت هذه المهارات.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بتسليط الضوء على موضوع رأس المال البشري، باعتباره من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في الاقتصاد والإدارة، حيث ظهر المفهوم مع نشأة نظرية رأس المال الفكري، وهو المكون الأهم فيه، فبعد تبلور نظريات رأس المال البشري تغيرت النظرة إلى العنصر البشري، وأصبحت موردا استراتيجيا هاما ومفتاح النجاح في ظل بيئة معقدة وكثيرة التغيير، فالمؤسسة المتميزة هي التي تحوي منتجاتها لمسة للعنصر البشري، وبالتالي صار رأس المال البشري أهم الموجودات في المؤسسة وأهمها، فالمؤسسات أصبحت تتنافس حول توفير رأس مال بشري نادر يولد قيمة من أجل التميز عن باقي المنافسين والبقاء ضمن مجال المنافسة، وصرف الأموال الكثيرة على الاستثمار فيه عن طريق الاستثمار في التعليم والتدريب من أجل العمل على تطويره وزيادة مخزونه المتراكم من المعارف والمهارات والخبرات، وهذا لا يتم إلا عن طريق إدارة فعالة تلتزم بتوفير متطلبات نجاحه، فهو العنصر الوحيد في المؤسسة لذي يزيد بالإنفاق عكس باقي رؤوس الأموال.

إن الرهان الكبير أمام مؤسسات القرن الواحد والعشرين هو العمل على صناعة رأس مال بشري يتميز بقدرته على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة، وتوفير المناخ المناسب له وتمكينه من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، والأهم من هذا هو المحافظة عليه من أجل ضمان بقائه مع المؤسسة باعتباره يؤثر تأثيرا كبيرا في إعطاء المؤسسة قيمة إضافية وسمعة جيدة تمنحها ميزة تنافسية تكسبها رضا وولاء زبائنها.

الفصل الثاني:

إدارة الجودة الشاملة ومساهمة رأس
المال البشري في تحقيقها

تمهيد:

إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم أساليب الإدارة الحديثة، والتي تركز على استثمار الجهود البشرية والإدارية والفنية من أجل تحقيق متطلبات الزبائن انطلاقاً مما يطلبونه، وتحقيق أعلى جودة ممكنة وهذا للوفاء بمتطلبات المجتمع وتوقعاته، وهو السبيل نحو تحقيق الأرباح وزيادة القدرة التنافسية وتحسين الأداء، وقد أكدت الأدبيات والدراسات المختلفة الأهمية الكبيرة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والنتائج المترتبة عنها. وحتى نستطيع تحديد متطلبات تطبيق وتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من رأس المال البشري تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: نشأة مفهوم الجودة.
- المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: نشأة مفهوم الجودة

انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأدبيات المعاصرة انتشارا كبيرا، وأصبح موضوعا بحد ذاته، وهو فلسفة تعتمد على زيادة الأداء عن طريق التحسين والتطوير المستمرين لجودة السلع والخدمات المقدمة، وكذا التحسين المستمر لمهارات العمال والعمليات سعيا نحو تقليل الأخطاء وزيادة الإشباع الذي يحصل عليه عملاء المؤسسة لكسب رضاهم وولائهم، وضمن هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف مفاهيم الجودة انطلاقا من الجودة في حد ذاتها وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة وأهميتها

مصطلح الجودة كغيره من المصطلحات، مر بعدة محطات وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد أسهم العديد من الباحثين في الموضوع، انطلاقا من البحوث اليابانية إلى انتشار المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية ثم إلى باقي دول العالم، وبروز المفهوم كفلسفة تتبعها المؤسسات التي تبحث عن النجاح وتحقيق أهدافها مهما كان نوع نشاطها.

أولا- مفهوم الجودة

حتى نستطيع أن نفهم معنى إدارة الجودة الشاملة يجب أولا التطرق إلى مفهوم الجودة، والذي يعتبر جوهر المفهوم في حد ذاته.

والجودة لغة مصدرها الفعل جاد يجود، وجاد الشيء أي صار جيدا، والجيد نقيض الرديء، وقد جاد وأجاد أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال جاد العمل أي حسن وعلا مستواه، وجاد الرجل أي أتى بالحسن من القول أو الفعل، والجودة هي سلامة التكوين وإتقان الصنعة (بليّة، 2019، الصفحة 10)، وأما اصطلاحا فهناك عدة تعريفات للجودة، فكل مفكر أو باحث عرفها حسب زاوية نظره وخلفيته العلمية.

عرفها عميد الجودة (Juran) بتعريف بسيط على أنه: الملاءمة للاستخدام (Juran & Godfrey, 1998, p. 20).

أما (Barrie) فهو يرى أنها الدرجة التي تفي بها مجموعة من الخصائص لتحقيق أقصى إشباع (Dale, 2003, p. 4).

في حين عرفها (Ishikawa) على أنها: جودة العمل وجودة المعلومات، وجودة التشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة العمال، وجودة المؤسسة، وجودة الأهداف. (Ishikawa, 1995, p. 20).

وأشار (Feigenbaum) على أنها: تقديم منتج أو خدمة يتم تصميم الجودة فيها وبناءها وتسويقها والحفاظ عليها بأقل التكاليف مما يسمح بتحقيق رضا العميل (Feigenbaum, 1983, p. 5).

وهو الآخر (Deming) يرى أن الجودة هي درجة التميز الذي يمكن التنبؤ بها من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة وأقل تكلفة، وهذه المعايير تشتق من المستهلك، وينطبق ذلك المبدأ على عملية الإنتاج، والمنتج النهائي في نفس الوقت. (بلية، 2019، الصفحة 9)

ويرى (Philip B. Crosby) أن الجودة هي تحقيق رغبات المستهلك والتي هي أساس التصميم، والجودة مسؤولية الجميع. (Crosby, 1980, p. 19)

وعرفها (Taguchi) على أنها: تجنب الخسارة المالية لمنتج ما أو خدمة ما بعد عملية الشحن للمجتمع. (Taguchi et al., 2005, p. 10)

ويرى (Shewhart) على أنها: تعني الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تميز مادة عن أخرى، أو سلعة ما لأحد المصنعين عن منتجات منافسيه. (Shewhart, 1980, p. 39)

وعرفها (Oakland) بأنها: نهج شامل لتحسين الفاعلية والمرونة في المؤسسة ورفع التنافسية من خلال التخطيط والتنظيم لكل نشاط وبشكل جيد، وإشراك كل العمال في كل المستويات التنظيمية في المؤسسة (Oakland, 2004, p. 5).

وقد أعاد تعريفها (Juran) في سنة 2010 على أنها: الملائمة للغرض، فيجب أن تكون السلعة أو الخدمة ملاءمة للغرض من إنتاجها، ولكي تكون ملاءمة للغرض يجب أن يكون لكل منتج أو خدمة الخصائص والميزات الصحيحة لتلبية احتياجات الزبائن وتسليمها بأقل أخطاء ممكنة. (Juran & Feo, 2010, p. 5)

أما (Garvin) فقد قام بتحديد 5 مداخل لتعريف الجودة وهي: (Paul Fields & Koby S Geoffre, Arle Lommel, 2014, p. 407)

- مدخل التفوق: يرى هذا المدخل أن الجودة في المنتج أو الخدمة هي خاصية فطرية مطلقة ومعترف بها عالميا، ويقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام، ويمتلك المنتج أو الخدمة الجودة وفقا على مجموعة من المعايير.
- المدخل القائم على المنتج: يرى هذا المدخل أن جودة المنتج أو الخدمة قابلة للقياس الكمي بناء على مكونات أو سمات معينة، ويحدد (Garvin) ثماني أبعاد يستخدمها الأشخاص بالفعل لتقييم جودة المنتج، وتشمل هذه الأبعاد: الأداء، الميزات، الموثوقية، التوافق، المتانة، إمكانية الخدمة، الجمال والجودة المدركة.
- المدخل القائم على المستخدم: يعتمد هذا المدخل على أن الجودة تظهر في عين الناظر، والناظر هو المستخدم، ووفقا لهذا المدخل فالجودة هي الدرجة التي يلبي بها المنتج أو الخدمة احتياجات المستخدم أو رغباته أو تفضيلاته.
- المدخل القائم على الإنتاج: وقد أطلق عليه (Garvin) "نهج التصنيع" وتعني الجودة وفق هذا المدخل تصنيع منتجات خالية من العيوب، من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم، فأى انحراف عن متطلبات المستهلك يقلل من الجودة.
- المدخل القائم على القيمة: وفق هذا المدخل فتحقيق الجودة يكون من خلال تحديد عناصر السعر، أي إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائصه ومدى ملاءمتها لحاجاته مع سعر الشراء.

ومما سبق يظهر جليا أن الجودة هي تحقيق ما يتوقعه الزبون من جهة، وتقليل الأخطاء والانحرافات والعيوب في السلعة أو الخدمة من جهة أخرى، حيث يقوم العميل بمقارنة الجودة التي تلقاها مع الجودة المتوقعة منه قبل شراء السلعة لكي يستطيع الحكم، فإذا كانت الجودة التي يتلقاها أقل من الجودة التي كان يتوقعها فهذه السلعة أو الخدمة لا تتمتع بالجودة المطلوبة، أما إذا كانت الجودة المدركة في السلعة أو الخدمة مساوية لمستوى الخدمة المتوقعة فإن هذه السلعة أو الخدمة هي ذات جودة، وفي بعض الأحيان تكون الجودة المدركة أكبر من الجودة المتوقعة في بعض السلع والخدمات التي تتميز بجودة عالية جدا، وهذا يؤثر على الإيرادات بالنسبة للمؤسسة، فتقديم جودة عالية يعني تقديم منتج أو خدمة تستجيب بشكل أفضل لمتطلبات العميل، فالعملاء يقدرّون الجودة الأعلى، وبالتالي يقومون باقتنائها، وبالتالي تحصل المؤسسة على عائد من ذلك.

ثانيا- أهمية الجودة

إن المؤسسات في العصر الحالي تتنافس كلها حول موضوع واحد ألا وهو الجودة، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق رضا الزبائن عن منتجات المؤسسة وتحسين سمعتها في السوق وتكمن أهمية الجودة من خلال النقاط التالية: (بركة، 2016، الصفحات 9-10)

- الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: تستمد سمعة المؤسسة من مستوى الجودة الذي تنتج بها منتجاتها، فهذا يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، وزيادة عدد زبائنها.
- مستوى الإنتاجية: فالجودة المتدنية للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع غير قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.
- المنافسة العالمية: في عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام والحصول على موطن قدم في السوق العالمية.
- حماية الزبون: إن تبني المؤسسة لسياسة الجودة ووضعها لمواصفات قياسية محددة تؤدي إلى حماية الزبون من الغش التجاري، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في منتجات المؤسسة.
- التكاليف والحصة السوقية: عندما تقوم المؤسسة بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها سيسمح لها بجذب أكبر عدد من الزبائن وبيع منتجاتها بسعر مرتفع مما سيؤدي حتما إلى زيادة حصتها السوقية وتخفيض تكاليفها وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إن المتصفح لموضوع الجودة يجد أن المفهوم قديم المنشأ، ولكن الاهتمام به زاد مع مرور الوقت ليصبح محور التنافس، ومن أوائل المتحدثين في موضوع الجودة (Shewhart) من مختبرات (Bell Telephone Laboratories) للهواتف الذي قدم في سنة 1942 مخططا إحصائيا للتحكم في متغيرات المنتج، واعتبر هذا الرسم البياني بداية لمراقبة الجودة الإحصائية، وفي وقت لاحق من نفس العقد طور كل من (H. F. Dodge) و(H. G. Romig) وهما أيضا من نفس المختبر منطقة قبول العينات.

وبحلول عام 1942 أصبح الاعتراف بقيمة مراقبة الجودة الإحصائية واضحا، ولكن المدراء في الولايات المتحدة الأمريكية لم يتعرفوا على قيمتها. وفي عام 1946 تم تشكيل "الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة"

(American Society for Quality Control)، والتي تغير اسمها ليصبح "الجمعية الأمريكية للجودة" (ASQ). وشجعت هذه المؤسسة من خلال منشوراتها ومؤتمراتها ودوراتها التدريبية على استخدام الجودة لجميع أنواع المنتجات والخدمات. لاحقاً وفي عام 1950 ألقى (Edwards Deming) والذي تعلم مراقبة الجودة الإحصائية من (Shewhart) سلسلة من المحاضرات حول الأساليب الإحصائية للمهندسين اليابانيين وحول مسؤولية تحقيق الجودة إلى الرؤساء التنفيذيين لكبرى المؤسسات في اليابان. وفي عام 1954 قام (Joseph M. Juran) بأول رحلة له إلى اليابان وقد تعلم ما يكفي ليؤكد بشكل أكبر على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة، وبالتالي وضع اليابانيون معايير الجودة باستخدام هذه المفاهيم لمتبعتها بقية العالم.

وبحلول 1960 تم تشكيل أول دوائر مراقبة الجودة لغرض تحسينها، وتم تعلم تقنيات إحصائية بسيطة وتطبيقها من قبل العمال اليابانيين. وفي أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات كان المديرون الأمريكيون يقومون برحلات متكررة إلى اليابان للتعرف على المعجزة اليابانية كما سميت آنذاك، في حين لم تكن هذه الرحلات مهمة فقد كتب كل من (Deming) و (Juran) ما يكفي، وهنا بدأت نهضة الجودة تظهر في المنتجات والخدمات الأمريكية. وبحلول منتصف 1980 تم الإعلان عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (H.Besterfield et al., 2012, p. 8).

إن تطور مفهوم الجودة وتبلور أفكارها وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة وإنما كان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي (حماش، 2017، الصفحة 128)، وميزت أغلب الأدبيات الإدارية بين أربع مراحل أساسية لتطوير مفهوم الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وتتمثل هذه المراحل الأربعة في ما يلي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص:

لقد كانت الجودة قبل الثورة الصناعية مسؤولية العامل نفسه مع تدقيق نهائي من صاحب الورشة، وبعد الثورة الصناعية ظهرت مفاهيم جديدة مثل التخصص في العمل وتقسيم العمل، فأصبح العاملون يخضعون لإشراف رئيس مباشر مسؤول عن المنتج.

وبعد ظهور المدرسة العلمية على يد (فريدريك تايلور) الذي ركز على تقسيم العمل، حيث يقوم كل عمال مخصص بإنجاز عمله، بقي الضمان الوحيد لجودة السلعة في ظل النظام الجديد من الإنتاج هو التفتيش أو الفحص، والذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي بهدف تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقع العقوبة المناسب بحقه (بركة، 2016،

الصفحة 8). فعملية التحقق من الجودة تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق مع الجودة المنجزة وتتضمن عملية الفحص تحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية (جودة، 2012، الصفحة 25)، وهنا يتم إجراء الفحص بشكل أساسي لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المواصفات الفنية الموضوعية، ثم إما إتلافها أو إعادة العمل عليها وتصحيح العيوب والانحرافات، أو حتى في بعض الأحيان بيعها بثمن أقل، فيمكننا هنا القول أن الفحص يكون عن طريق الفحص البصري بالعين المجردة أو باستخدام نوع من تقنيات الاختبار أو الفحص، والظاهر في هذه المرحلة أن عملية الفحص تعمل على اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها ثم تصحيحها وليس منعها من الحصول أصلاً.

2. المرحلة الثانية: الضبط الإحصائي للجودة:

شهدت هذه المرحلة زيادة كمية الإنتاج بشكل كبير، وزاد التعقيد في تصميم المنتج وأصبحت العمليات معقدة أكثر، وزاد عدد العمال فأصبح من الصعب على المشرف أن يسيطر على العمل بشكل جيد، وبالتالي تم وضع مواصفات ومعايير ومتطلبات لقياس الجودة في شكل مكتوب، وهذا ساعد على مقارنة جودة المنتجات مع المعايير المعمولة سابقاً، كما شهدت هذه المرحلة تحولاً حاسماً في استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة، فقد كان فحص الجودة غير كافٍ، وبالتالي أدركت المؤسسات أن عليها البحث عن أساليب جديدة في عملية الفحص، فتم تطوير أساليب إحصائية تساعد في الكشف عن الأخطاء في المنتجات والبحث عن المشاكل.

والهدف من وظيفة ضمان الجودة هو تطوير نظام يقوم باستمرار بمراجعة فعالية فلسفة الجودة في المؤسسة، وبمعنى آخر يعمل ضمان الجودة على وضع الخطط أو صياغة الإجراءات المنهجية المطلوبة لضمان أداء المنتج، وهو يتألف من العديد من الأنشطة التي تشمل عمليات المراجعة المنهجية وتحليل نمط الفشل والأثر، وقد تم تصميم معظم هذه التقنيات لتجنب الفشل الميداني المفاجئ أو القضاء على العيوب (Sharma, 2021, p. 07). وكانت الجودة في هذه المرحلة تهدف إلى تقليل نسبي للمعييبات (العييب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة (بوخلوة، 2016، الصفحة 7). وفي هذه المرحلة أصبح تحقيق مستوى عال لجودة المنتجات هو ما تسعى إليه جميع المؤسسات الصناعية، لتحقيق الثقة بأن كل شيء صحيح وخال من العيوب التي يتمتع بها أسلوب عمل المؤسسات، وإن مبدأ التالف الصفري الذي أطلقته واستخدمه بشكل أوسع رائد الجودة (P.Crosby) دفع المؤسسات إلى تحقيق التنسيق بين العاملين والمديرين لحل المشكلات وإجراء التحسينات، عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، فضلاً عن جعل هدف كل فرد عامل في المؤسسة هو تحقيق التالف الصفري من خلال منحهم صلاحيات وتشجيعهم بالمكافآت والحوافز، وبما يدعم عمل الأفراد داخل المؤسسة من جهة، وتحقيق

الأهداف الاستراتيجية لعملية التخطيط للجودة من جهة أخرى (زديرة، 2017، الصفحة 9)، وعلى الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص، إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كاف، بل وغير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر (بوخلوة، 2016، الصفحة 7). ومن هنا فإن العثور على المشكلة وحلها ليس طريقاً فعالاً للقضاء عن السبب الجذري للمشكلة، وبالتالي لا يمكن تحقيق التحسين المستمر الدائم في الجودة إلا من خلال توجيه الجهود التنظيمية نحو التخطيط الجيد ومنع حدوث المشكلة من المصدر، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم ضمان الجودة.

3. المرحلة الثالثة: مرحلة ضمان الجودة (تأكيد الجودة):

ظهر مفهوم ضمان الجودة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية التي شكلت انطلاقة لمرحلة جديدة من النمو الاقتصادي، حيث وبعد مرحلة الكساد التي خلفتها الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1929 أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر تنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة هذا الطلب المتزايد على المنتجات (حماش، 2017، الصفحة 130)، حيث أصبحت الجودة ركناً أساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمديرين، تتطلب هذه المرحلة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يمكن المؤسسة من إحراز التقدم وتحقيق التميز سواء لمنتجاتها أو لعملياتها، وكانت هذه المرحلة انعكاساً للضبط الشامل للجودة الذي عرف على أنه: نظام فعال لتحقيق تكامل الجودة من خلال جهود مختلف الجامعات في المؤسسة لتطوير الجودة (التخطيط)، إدامتها (الضبط)، وتحسين الجودة لأجل إنتاج السلع والخدمات بالمستوى الأكثر اقتصادية، والذي يتيح الإشباع الكامل للزبائن، فضلاً عن المفاهيم الأخرى التي أشير إليها في المرحلة السابقة مثل المعيب الصفري وظهر مفهوم حلقات ضبط الجودة في اليابان، والتي تنطلق من مدخل المشاركة في الإدارة كأساس في تحسين الجودة والإنتاجية، حيث يجري الحوار والنقاش في مجموعات صغيرة غير رسمية، طوعية، تبحث عن إيجاد حلول لمشكلات الجودة، ويشير مفهوم ضمان الجودة إلى جميع الإجراءات المخططة والمنتهجة اللازمة لإعطاء الثقة بأن السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة ستوفي متطلبات الجودة (زديرة، 2017، الصفحة 10).

4. المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم الجودة وصولاً إلى هذه المرحلة ضمن النظرة التقليدية للجودة، وبعد التغيرات الكبيرة في المحيط أصبحت الجودة غير مرتبطة فقط بخصائص المنتج بل بكل المؤسسة ووظائفها، وهنا ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسبب تزايد حدة التنافس العالمية وسيطرة المؤسسات اليابانية على حصص كبيرة في الأسواق العالمية وتميز منتجاتها، مما أدى بالمؤسسات الأمريكية إلى استخدام أساليب جديدة ومتطورة في مجال تحسين جودة

منتجاتها وخدماتها وطريقة التعامل مع الزبائن والموردين وإشراك العمال، وتفعيل أساليب ضمان الجودة في جميع المستويات الإدارية، فقد زاد الإدراك بأن كل قسم له دور مهم في صنع منتج عالي الجودة وخال من العيوب، وشهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في مجال الجودة، فقد أصبحت المؤسسات تتنافس على أقصى درجات المطابقة للجودة المطلوبة من الزبون الذي أصبح التركيز عليه أكثر من المنتج، من خلال تحسين الإنتاجية عن طريق القيام بالأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى.

ومن خصائص هذه المرحلة أيضاً التركيز العالي على العملية، حيث تستخدم المؤسسات التي تعتمد هذا المدخل على تعريف الزبون للمنتج وتقييمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، إذ يسهم إشراك الزبون في إجراء تحسينات على المنتج وتطوير أدائه، وإجراء التحسينات وتطوير مواصفاته بما يلبي حاجات الزبائن المتوقعة ويحقق مستوى رضا عالٍ للزبائن الحاليين والمرتبين. وأما مساهمة أو مشاركة المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة فإنه يساعد على تقليل الهدر والضياع وتحسين القدرة الإنتاجية للمنتجات وأداء عالٍ وتكاليف أقل، فضلاً عن تركيز هذا المدخل على مشاركة العاملين كأساس في عمليات التحسين المستمر للجودة. (زديرة، 2017، الصفحة 10). إن تعتبر إدارة الجودة الشاملة امتداداً لتطور مفهوم الجودة من المفهوم التقليدي إلى إدارة الجودة الشاملة بمفهومها العام، والجدول الموالي يلخص أهم الفروقات بين مفهوم الجودة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول (2-1): أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

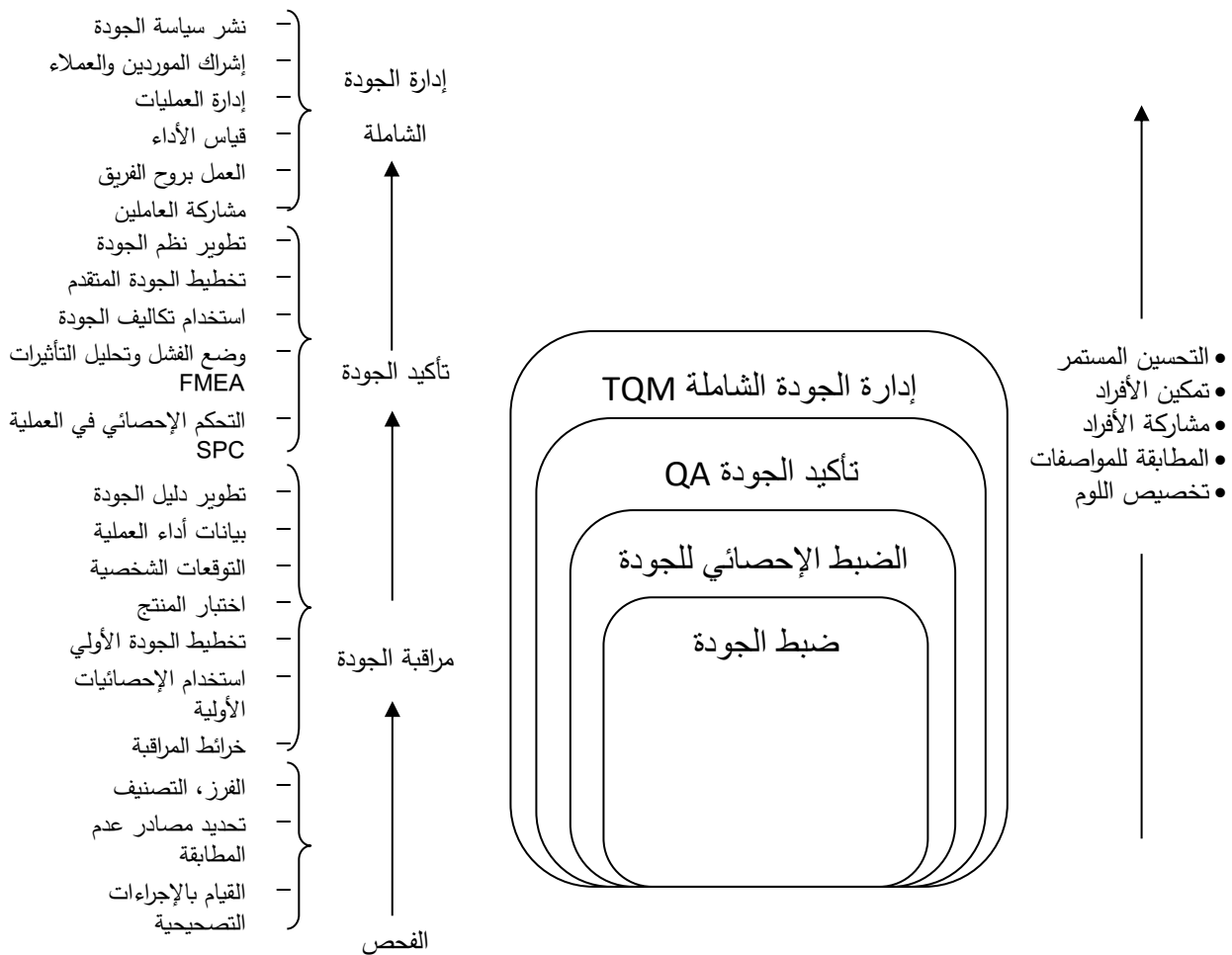
النظرة الحديثة للجودة (إدارة الجودة الشاملة)	النظرة التقليدية للجودة
- الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة.	- الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان.
- الجودة تعرف من خلال إشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات الزبون.	- تعريف الجودة هي تأكيد معايير ومقاييس معينة.
- تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضا الزبون.	- تقاس الجودة بدرجة التطابق مع معايير ومقاييس الإنتاج.
- تتحدد الجودة بتصميم المنتج، وتتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء.	- الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف للمنتجات.
- تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة.	- يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة.
- الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمؤسسة.	- وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج.
- الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة.	- يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية.
	- العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة.

- العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: (حماش، 2017، الصفحة 134)

يظهر من الجدول السابق أهم الفروقات بين النظرة التقليدية لمفهوم الجودة والتي كانت تعتبر الجودة تكاليف يجب التخلص منها، والنظرة الحديثة للجودة وما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر هذه الأخيرة الجودة سبيلاً لتحقيق أقل تكلفة ممكنة، فالأداء الصحيح للعمل من المرة الأولى يقلل تكاليف الخطأ وإعادة التصنيع والتلف وغيرها. إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة، فهي عملية مستمرة في كل مرحلة وتعتمد على تحقيق علاقات جيدة مع كل من له صلة بالمؤسسة وجعلهم شركاء فيها. ويمكن أن نلخص أهم المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات في الشكل (1-2):

الشكل (1-2): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (Barrie G. Dale, 2003, p. 21)

مما سبق يظهر جليا أن الجودة تطورت عبر عدة مراحل، ففي بداية الأمر كان الفحص هو الطريقة الوحيدة لضمان الجودة، حيث يتم فحص أو قياس أو اختبار أو تقييم خاصة واحدة أو أكثر لمنتج أو خدمة أو نشاط، ومقارنتها بمتطلبات ومواصفات محددة، ثم القيام بمختلف الإجراءات التصحيحية، وهكذا كانت الجودة في البداية عبارة عن أسلوب بسيط، ولما كانت المداخل التقليدية لإدارة الجودة بمراحلها المختلفة (الفحص، المراقبة، التأكيد) غير قادرة على الوقوف أمام التحديات الكبيرة والمنافسة الشديدة، تطور موضوع الجودة ليصبح فلسفة كاملة وأسلوبا شاملا ومنهجيا متكاملًا ضمن ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد هذا المفهوم على الانطلاق من متطلبات الزبون واعتباره نقطة الإنطلاق نحو تحقيق رغباته وضمان إشباعه وضمان ولائه، واعتبار كل عنصر من عناصر الإنتاج جزء من المؤسسة يجب إشراكه في العملية الإنتاجية وخلق القيمة، وهذا لا يتم إلا إذا كانت هناك تعاون جماعي بين مختلف الأطراف انطلاقًا من التزام الإدارة العليا بالجودة إلى إشراك العامل البسيط نحو تحقيق أقصى درجة جودة ممكنة.

المطلب الثالث: أهم إسهامات رواد الجودة

لقد تنوعت فلسفات إدارة الجودة الشاملة بتعدد فلاسفة وكتاب الجودة المعاصرين، وبالتالي فهي تحمل وجهات نظر مختلفة وعديدة، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم إسهامات رواد الجودة البارزين الذين كانت إسهاماتهم واضحة في دفع عجلة تطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

1. إسهامات (Walter Shewhart):

يعد (Walter A. Shewhart) والمتحصل على شهادة الدكتوراه في الفيزياء من جامعة كاليفورنيا سنة 1917، الرائد الأول للرقابة المعاصرة على الجودة حيث بدأ مساره الوظيفي سنة 1918 في معامل (Hawethorne) التابعة لشركة الكهرباء الغربية (Western Electric) إلى غاية 1925، عندما تم تحويله إلى فرع المؤسسة المسماة (Bell Telephone Laboratories) (بلية، 2019، الصفحة 70). وقد طور خرائطه الإحصائية في نفس المختبرات والتي أصبحت بمثابة أدوات رئيسية في رقابة الجودة، ونشر كتابه في عام 1931 بعنوان "الرقابة الاقتصادية على جودة السلعة المصنعة" (Economic Control of Quality of Manufactured Product)، ويبحث في هذا الكتاب في الرقابة المعاصرة للجودة. ويعتبر (Shewhart) من أبرز رواد الجودة ومن أوائل المتكلمين في هذا الموضوع، وهو أول من استخدم النظرية الإحصائية في ضبط الجودة ودراسة أسباب التباين في الأداء، كما قام بتطوير الخرائط الإحصائية للجودة، والتي أصبحت أساس الإسهامات اللاحقة في موضوع مراقبة الجودة الإحصائية، كما طور في وقت لاحق مقدمة لمستويات الجودة المقبولة بدلا من الفحص الشامل، وذلك

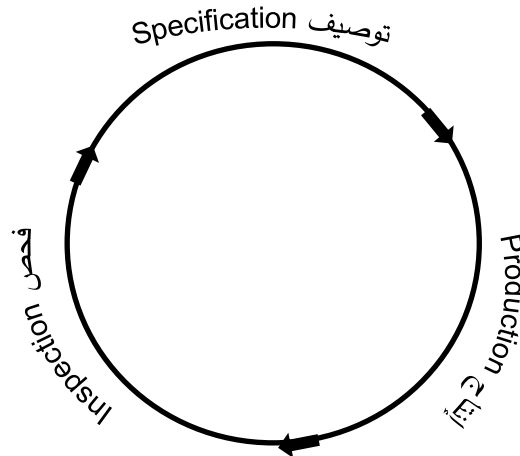
عن طريق استخدام نظرية الاحتمالات (Halej, 2021, p. 270)، وقد تم توظيف هذا الأسلوب من طرف المؤسسات الغربية خلال الحرب العالمية الثانية.

وتعتبر كتابات (Shewhart) بمثابة القاعدة الأساسية لجميع أنواع الرقابة الحديثة المستخدمة حالياً، نظراً لتمكنه من وضع أسس أولية للرقابة وتتمثل فيما يلي: (بلية، 2019، الصفحة 71)

- وضع تعريف محدد قابل لقياس رقابة التصنيع.
- وضع أساليب فعالة وقوية للرقابة، وأساليب للتقويم اليومي للإنتاج.
- وضع مقترحات عديدة لكيفية تحسين الجودة.

ولقد ابتكر (Shewhart) دورته المشهورة ذات المراحل الثلاثة (توصيف - إنتاج - فحص) على نسق المراحل الثلاث الرئيسية في الطريقة العلمية للتفكير (فرض الفروض - إجراء التجربة - اختبار صحة الفروض)، غايتها زيادة جودة الأداء وتحقيق التحسين المستمر في الإنتاج وفي هذه الدورة أعطى أهمية خاصة لمرحلة الرقابة، على أساس أنها عملية مستمرة وليست ختامية، ويمكن من خلالها مراجعة وتعديل المواصفات لزيادة جودة المنتج (عامر والمصري، 2014، الصفحة 94). ويوضح الشكل الموالي عجلة (Shewhart):

الشكل (2-2): عجلة (Shewhart) لتحسين الجودة



المصدر: (Walter A. Shewhart, 1939, p. 45)

ومن الشكل (2-2) يتضح جلياً أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة، حيث ركز (Shewhart) على التحسين المستمر والذي ينطلق من عملية تحديد خصائص المنتج والمواصفات المطلوبة، ثم مباشرة إلى عملية الإنتاج والتصنيع، والمرحلة الثالثة تتمثل في عملية الفحص والتفتيش والنظر في مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية وتصحيح الأخطاء.

2. إسهامات (E. Deming):

يعتبر (Deming) الحاصل على شهادة الدكتوراه تلميذا لـ (Shewhart)، حيث صب اهتمامه بموضوع الجودة كثيرا، وفي سنة 1950 قام بتدريس التحكم في العمليات الإحصائية وأكد على أهمية الجودة لكبار المديرين التنفيذيين في الصناعة اليابانية، ويلقب بقائد ثورة الجودة في العالم، وهو من ساعد اليابان على ظهورها كقوة اقتصادية بعد أن رفضت أفكاره في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو أفضل خبير جودة في العالم (H.Besterfield et al., 2012, p. 4)، وقد سافر إلى اليابان بطلب من الحكومة اليابانية لمساعدة مؤسساتها في تحسين الإنتاجية والجودة، وقد اعتمدت نظريته على أن العمال هم وحدهم من يتحكمون في عملية الإنتاج، ونجحت أفكاره بشكل رهيب مع المؤسسات اليابانية، واعتبر مستشارا ناجحا في تحسين الجودة، حتى أن الحكومة اليابانية أنشأت سنة 1951 جائزة للجودة أسمتها جائزة ديمينج (Deming Reward)، وصممت هذه الجائزة لمكافأة المؤسسات اليابانية على تحقيقها مستويات معينة من الجودة، وسرعان ما انتشرت أفكاره وفلسفته وأدركت المؤسسات الأمريكية والأوروبية أنها لم تعد قادرة على تجاهل ثورة الجودة، وهنا لقي الترحيب في بلده فعاد إلى الولايات المتحدة الأمريكية وقام بالتأسيس لموضوع الجودة فيها، وساهم في تطوير تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية، فأصبحت المؤسسات الأمريكية تنافس المؤسسات اليابانية في موضوع الجودة.

وركز (Deming) على ضرورة قيام المؤسسة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل وقد أشار لذلك في كتاباته عن فلسفته وأساليبه التي أصبحت ذات أثر فعال في تطوير إدارة الجودة الشاملة، وقد أشار بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر مبدأ وهي: (حمود، 2008، الصفحات 91-93)

- المبدأ الأول: تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
- المبدأ الثاني: التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم على ضوء اعتبار أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية، وانخفاض كفاءة العاملين، والتخلص من التأخير في إنجاز العمل... إلخ من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.
- المبدأ الثالث: توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
- المبدأ الرابع: التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.

- المبدأ الخامس: التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- المبدأ السادس: إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- المبدأ السابع: تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة، وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل أفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.
- المبدأ الثامن: إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين ولعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- المبدأ التاسع: إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: وتعني كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
- المبدأ العاشر: تقليل الشعارات والأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك: وتتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية للإنجاز الإنتاجي.
- المبدأ الحادي عشر: تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدى والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع. إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تنتج في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.
- المبدأ الثاني عشر: إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
- المبدأ الثالث عشر: تأسيس البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.
- المبدأ الرابع عشر: تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة، ثم تحية الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار.

يتضح جليا مما سبق أن فلسفة (Deming) تظهر من خلال تبنيه للمبادئ السابقة الذكر وهي عبارة عن أربعة عشر مبدءا، والتي تعتبر مبادئ الإدارة الملائمة إذا ما تم فهمها وتطبيقها على نحو صحيح، فجوهر هذه

المبادئ هو تحسين الجودة ورفع مستوياتها وفي نفس الوقت تقليل التكلفة إلى أدنى مستوياتها، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر لكل العمليات والعمال والتركيز على كل خطوة من خطوات الإنتاج وتحليلها والبحث عن الخطأ قبل وقوعه، والتفكير في الإنتاج على أنه كل متكامل كل له دور في تحقيق الجودة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في كل المستويات الإدارية، والاعتماد على العمل الجماعي وروح الفريق، والمؤسسة التي تعتمد على المصالح الفردية لا يمكن تطبيق هذه الفلسفة فيها، فشعور العاملين بأنهم عائلة واحدة وعملهم ضمن فريق واحد يشعروهم بالرضا والأمان والاستقرار يؤدي إلى رفع الإنتاجية وتقليل الأخطاء وبالتالي رفع الجودة إلى أعلى مستوياتها، ما يكسب المؤسسة سمعة في السوق تجعل من منتجاتها مصدر إقبال من طرف المستهلكين الذين سيقومون هم أيضا بالدعاية لمنتجات المؤسسة، ومن هنا تستفيد المؤسسة من تحقيق أهدافها من جهة وتحقيق رضا الزبائن من جهة أخرى.

وما وجب الإشارة إليه أن تطبيق هذه الفلسفة لا يتأتى بين ليلة وضحاها، بل تأتي ثمارها مع مرور الزمن والالتزام بهذه المبادئ وتبنيها من طرف الإدارة وكتلخيص لكل هذه المبادئ في جملة واحدة يمكن القول: " من خلال تحسين الجودة ستعمل المؤسسات على تقليل النفقات والتكاليف بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية والحصة السوقية". وكنتايج لتطبيق هذه المبادئ حققت المؤسسات اليابانية مثل (TOYOTA) و (SONY) نجاحا كبيرا وكانت جودتها أعلى بكثير من منافسيها في العالم وكانت تكاليفها أقل، وبالتالي ارتفع الطلب على المنتجات اليابانية، والملاحظ من خلال الإطلاع على مختلف الدراسات السابقة في موضوع إدارة الجودة الشاملة أن مبادئ (Deming) تنطبق على أي نوع من أنواع المؤسسات سواء كانت خدمية أو مؤسسة إنتاجية، كما أنها تنطبق على أي حجم سواء كانت المؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم أو متعددة الجنسيات.

وقد أشار (Deming) إلى سبعة أمراض قاتلة للإدارة يمكن أن تتسبب في مشكلات كبيرة للمؤسسة وتكون عائقا أمام تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد سماها بالسبعة الأمراض القاتلة وهي: (Neyestani, 2017, p. 6)

- عدم ثبات الهدف وعدم ثبات الغرض من التخطيط للمنتج أو الخدمة، والتي تسبب عدم رضا للزبائن، ذلك لإيقاعه في اضطراب وعدم استقرار بسبب التغيرات المتسمرة في الأهداف.
- التركيز على الأرباح قصيرة المدى وإهمال الأفاق الحقيقية للمؤسسة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.

- استخدام أنظمة المراجعة الشخصية أو تقييم الأداء والمراجعة السنوية التقليدية والتي تكون لها آثار مدمرة على مستقبل العمال، فقد ركز (Deming) على فهم الأسباب الحقيقية وراء الانحراف عن طريق التقييم المستمر للأداء.

- عدم ثبات الإدارة، أو كثرة التغيرات في المديرين وكثرة انتقالهم.

- الاعتماد على الأرقام المرئية فقط، وإهمال الأرقام غير المرئية فمثلا التركيز على الزبائن الذين يشعرون بالرضا عن السلع والخدمات وإهمال مبيعات الزبائن الذين يشعرون بعدم الرضا.

- التكاليف الطبية الباهضة التي تتحملها المؤسسة وهي تكاليف الرعاية الصحية للموظفين.

- الإسراف في التكاليف غير الضرورية المتعلقة بالاستشارات المختلفة.

ومما سبق يتضح جليا أن الجودة في نظر (Deming) تتحدد من حيث الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل، وقد ركز على الأساليب الإحصائية والتفكير الإحصائي في قياس الجودة، كما أعطى الإدارة مسؤولية تبني النقاط الأربعة عشر، ولكنه لم يوفر نهجا تدريجيا حول كيفية تنفيذ هذه المبادئ والمسؤوليات. كما أكد على أن المؤسسة هي عبارة عن نظام ولا بد من تحسين هذا النظام باستخدام طرق عملية.

كما قام (Deming) لاحقا بتطوير دائرة (Shewhart) التي تهدف إلى زيادة جودة المنتج إلى عجلة (Deming)، وذلك عن طريق إضافة مرحلة أخرى إلى الدائرة.

حيث اقترح استراتيجية التحسين المستمر الواجب اتباعها على شكل دائرة لها أربع أركان، في صيغة أفعال تتمثل في: خطط (Plan)، نفذ (Do)، فتش (Check)، اعمل (Act)، ومفاد هذه الاستراتيجية أن هناك ارتباطا وثيقا بين الجودة والإنتاجية، فكلما زادت وتحسنت الجودة قلت الانحرافات وبالتالي زادت وتحسنت الإنتاجية، وهذا هو هدف التحسين المستمر، وتتمثل أركان التحسين المستمر فيما يلي: (بلية، 2019، الصفحات 78-79)

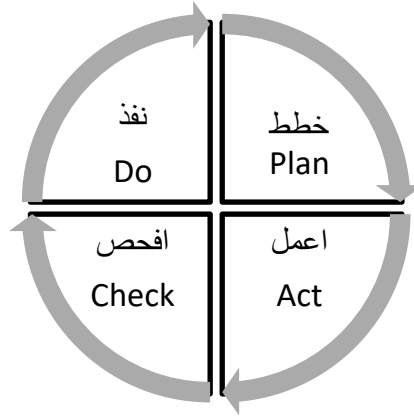
- خطط (Plan): لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات (تصميم المنتج، تصنيع المنتج...)، واستخدم تحليل (Pareto) من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحا من أجل تحسينها قبل غيرها.

- نفذ (Do): إسعى إلى كشف الخفاء، وحدد أسبابها المحتملة، وتحري أسباب حدوثها وحدد أكثرها احتمالا في الحدوث.

- فتش (Check): أو دقق أي تحري واكتشف فيما إذا كانت حلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.

- اعمل (Act): إذا حققت نجاحا طبق حلولك بشكل واسع وسريع، واهجر كل شيء لم يحقق إنجازا أو حقق فشلا، وكل نجاح يجب صياغته على شكل معايير للاستفادة منه، وجعله جزء من استراتيجية المؤسسة وثقافتها. والشكل يوضح عجلة (Deming) للتحسين المستمر:

الشكل (2-3): عجلة (Deming) للتحسين المستمر للجودة



المصدر: (بليّة، 2019، الصفحة 79)

يوضح الشكل السابق عجلة (Deming) للتحسين المستمر للجودة والتي قام بتطويرها عن عجلة (Shewhart)، حيث يظهر جليا من خلال الشكل أنها عملية مستمرة لا نهاية لها، فمخرجات العملية الأولى تعتبر مدخلات للعملية الثانية وهكذا.

3. إسهامات (Juran):

يعتبر (Joseph M. Juran) من أكبر المؤثرين في موضوع الجودة، وهو بالإضافة إلى (Deming) ويعتبرون من أوائل من ساهم في بروز موضوع الجودة وانتشاره في العالم ومن أهم المساهمين في بناء ثورة الجودة في اليابان خاصة، وقد قام بتأليف عدد من الكتب في مجال الإدارة، وقد قدم مفهوما واسعا للجودة.

وقد ركز (Juran) أكثر على الجانب الإداري في الجودة، وقد لقب بأبو إدارة الجودة الحديثة، بدأ مساهمته في موضوع الجودة عام 1924 مع فريق (Shewhart) في (Bell System) كمهندس، وقد تطور مفهومه للجودة هناك (Neyestani, 2017, p. 7). وجه له اتحاد المهندسين اليابانيين دعوة لزيارة اليابان في بداية الخمسينات، وقد قدم مساهمة مثيرة في إدارة الثورة النوعية خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وسام تقدير لمساهمته الفاعلة، وقد ركز (Juran) على العيوب أو الأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع (Lost Time) أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها كما أنه ركز على

الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتحوز على رضاهم مع عدم احتوائها على العيوب أو النقائص (حمود، 2008، الصفحة 94). وقد ركز على الأبعاد الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة، التركيز حول مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة، والحاجة إلى تحديد الأهداف)، وهذا هو السبب في أنه شدد على النهج الإداري لتحقيق نتائج أفضل للجودة من خلال ثلاث عمليات أساسية أو ما يسمى (ثلاثية جوران)، والتي تعمل على تحقيق إطار عمل ناجح لإدارة الجودة الشاملة للحصول على أهداف الجودة وتحسين الجودة (Neyestani, 2017, p. 7).

الجدول (2-2): ثلاثية (Juran)

التخطيط للجودة	مراقبة الجودة	تحسين الجودة
تأسيس أهداف للجودة.	تقييم الأداء الفعلي.	إثبات الحاجات.
تحديد العملاء.	مقارنة الأداء الفعلي بأهداف	تهيئة البنية التحتية.
تحديد احتياجات العملاء.	الجودة.	تحديد مشاريع التحسين.
تطوير ميزات المنتج التي تستجيب	العمل على تحقيق الاختلاف.	تكوين فرق المشروع.
لاحتياجات العملاء.	تزويد الفرق بالموارد والتدريب	والتحفيز.
تطوير العمليات القادرة على إنتاج	تأسيس ضوابط لتحقيق المكاسب.	
ميزات المنتج.		
وضع ضوابط عملية، تحويل		
الخطة إلى عملية.		

المصدر: (Neyestani, 2017, p. 7)

ويتضح جليا ومن خلال ما سبق ومن خلال تعريف (Juran) لمفهوم إدارة الجودة الشاملة التي يرى بأنها الملاءمة للاستخدام، أي ملاءمة المنتجات للعملاء، فهو يعتقد أن العميل هو الذي يجب أن يحدد الجودة، فإذا أرادت المؤسسة أن تكون ناجحة في موضوع الجودة وأن تحقق نجاحا على منافسيها فعليها استخدام المؤشرات المناسبة لتحديد احتياجات العملاء بدقة، فهذا سيساعد المؤسسة على تحديد مواصفات المنتجات والخدمات الدقيقة دون تقليل أو إفراط، فالجودة لها علاقة مباشرة برضا العملاء عن هذه الخدمات والمنتجات. كما يرى (Juran) أن أغلب عيوب الجودة ناتج عن عوامل تستطيع الإدارة التحكم فيها وتصلحها، لذا فالإدارة هي المسؤولة عن التحسين المستمر للجودة والتخطيط لها، وذلك عن طريق تحديد أهداف واضحة، وتدريب الموظفين على ممارسات إدارة الجودة وتقنيات حل المشاكل، أي أن منهج (Juran) في إدارة الجودة يعتمد على التخطيط للجودة ومراقبة الجودة وتحسين الجودة.

4. إسهامات (Philip Crosby):

ومن أهم المفكرين أيضا في مجال الجودة (Philip Crosby)، وهو أيضا يعتبر من الرواد الأوائل في الموضوع، وهو رجل أعمال أمريكي ساهم في نظريات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وقد أخذ منحى آخر يختلف عن كل من (Deming) و(Juran)، فالأول اهتم بالتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية للجودة، والتوجيه الصحيح للعمليات والحد من الأخطاء والانحرافات بشكل كبير، والثاني ركز بشكل كبير على الجانب الإداري ومشاركة الإدارة والتخطيط للجودة، وأكد على التحسين المستمر والمراقبة المستمرة للجودة، أما (Crosby) فقد كان تركيزه منصبا على جودة المخرجات، والحد من الأخطاء والعيوب في الأداء، وملخص نظريته حول موضوع الجودة قدمه في ما يسمى بالعيوب الصفرية.

ويرى (Crosby) أنه يجب تحديد الجودة من خلال مصطلحات قابلة للقياس ومحددة بوضوح، لمساعدة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات بناء على أهداف قابلة للتحقيق، بدلا من الاعتماد على الخبرة والآراء، فبالنسبة له فإن هناك حالتين لا ثالث لهما، فالجودة إما موجودة أو غير موجودة، ولا يوجد شيء اسمه اختلاف مستويات الجودة (Donaldson, 2004, p. 35). ويؤكد (Crosby) على أن الإدارة يجب أن تقيس الجودة من خلال التتبع المستمر لمساعدة المديرين في تتبع تكلفة فعل الأشياء بشكل خاطئ، وهو ما أطلق عليه "تكلفة عدم المطابقة" (Price of nonconformance) (Aole, 2013, p. 48). وأكد في نظرية على أنه يجب تحديد متطلبات المنتج بوضوح حتى يتم فهمها بشكل صحيح، وأكد أن الجودة العالية تقلل التكاليف وتزيد في الأرباح، وهو الآخر أخذ منحى (Juran) حيث يركز على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها بدلا من التفتيش.

ومن أهم إسهامات (Crosby) في مجال الجودة ما يعرف بالمعييات تساوي الصفر (Zero defect) في إطار العمليات الإنتاجية، حيث أنه يرى أن الجودة ما هي إلا انعكاس لمدى معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.

ويرى (Crosby) أن الأخطاء ناتجة عن عاملين هما: قلة المعرفة وقلة الانتباه. ويمكن للتعليم والتدريب القضاء على السبب الأول، والالتزام الشخصي بالتميز والاهتمام بالتفاصيل (الالتزام بعدم وجود عيوب) سوف يعالج السبب الثاني (Crosby, 1980, p. 146).

وقد أمضى (Philip Crosby) ما يقارب الأربعين عاما في مجال الجودة، وقد قدم في كتاباته أهم خطوات تحسين الجودة، والتي سميت فيما بعد خطوات كروسبي لتحسين الجودة وهي: (Crosby, 1980, p. 228-

- التزام الإدارة: وذلك لتوضيح موقف الإدارة من الجودة.
- فريق تحسين الجودة: إنشاء فريق عال المستوى متعدد الوظائف لتشغيل برنامج تحسين الجودة.
- قياس الجودة: لتقديم عرض/تقرير عن مشاكل عدم المطابقة الحالية والمحتملة في ملف بطريقة موضوعية.
- تكلفة الجودة: تحديد مكونات تكلفة الجودة وشرح استخدامها كأداة للإدارة.
- الوعي بالجودة: توفير وسائل لزيادة الاهتمام الشخصي بالجودة لكي يشعر بها جميع الموظفين.
- الإجراءات التصحيحية: توفير طرق منهجية لحل المشكلات المحددة.
- لجنة صفر عيوب: أنشطة تحضيرية لإطلاق برنامج صفر عيوب.
- تدريب الموظفين: تدريب كل الموظفين بشكل فعال كل حسب مساهمته في الجودة.
- صفر عيوب: نشر فلسفة العيوب الصفريّة ورفع الوعي بالجودة.
- تحديد الأهداف: يتم تحديد أهداف الجودة والالتزامات من قبل الموظفين لأنفسهم ولمجموعاتهم.
- تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أي صعوبات تواجه إنجاز أهداف تحسين الجودة.
- تقدير جهود الموظفين في عملية الجودة وتقدير الموظفين ذوي الأداء المتفوق.
- مجالس الجودة: تشكيل مجموعة بين موظفي الجودة المحترفين للتواصل بشكل دوري والتخطيط للجودة على أساس منتظم.
- قم بذلك مرة أخرى: تكرار الخطوات السابقة والتأكيد على أن تحسين الجودة علمية مستمرة ولا تنتهي أبداً.

مما سبق يتضح أن النقطة الرئيسية لـ (Crosby) هي في أن الجودة تتحقق من خلال منع العيوب والامتثال للمتطلبات، وهذه الأخيرة في نظره يجب الاتفاق عليها ويجب على الموظفين أن يعرفوا كيفية تحقيقها، وقد ركز في نظريته على تقليل التكاليف من خلال القيام بالعمل بشكل صحيح دون أي عيب أو خطأ، ومن المرة الأولى، ما يقلل التكلفة، ومن أهم النقاط التي ركز عليها أيضاً هو التزام الإدارة بالجودة، فبرنامجها يركز على مساعدة المديرين على تطوير ثقافة تنظيمية تركز على الجودة، والهدف النهائي لمنهجها في الجودة هو توفير صفر عيوب في المنتج أو الخدمة.

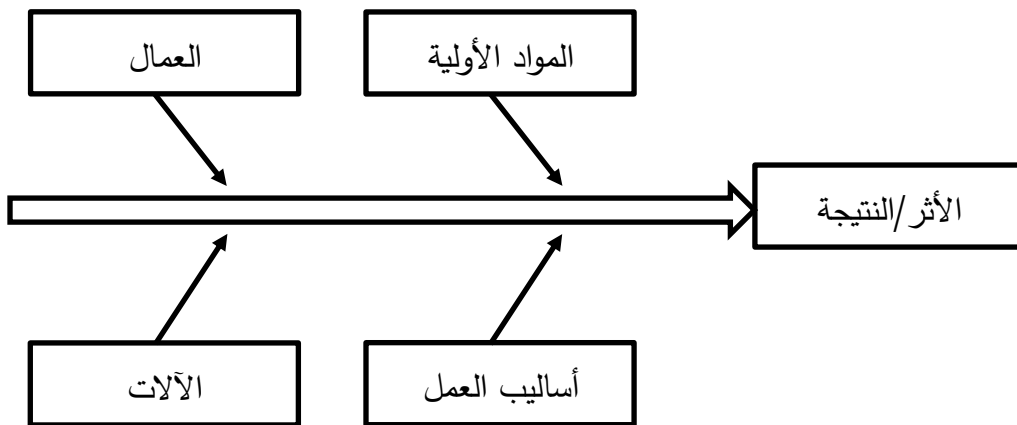
5. إسهامات (Ishikawa):

ولد (Ishikawa) في مدينة طوكيو باليابان سنة 1915، متحصل على شهادة في الهندسة من جامعة طوكيو، بمجرد تخرجه التحق بالبحرية اليابانية كضابط في بداية الحرب العالمية الثانية، ثم خرج سنة 1941

(Doggett, 2006, p. 34)، وخلال مسيرته أثر بشكل كبير في عالم الجودة، وقد عرف الجودة على أنها تطوير وتصميم وإنتاج وخدمة منتج أو خدمة أكثر اقتصادا، وأكثر فائدة، ومرضيا دائما للمستهلك (Watson, 2004, p. 55)، ويشير (Ishikawa) إلى أن الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج، وتشمل خدمات ما بعد البيع وجودة الإدارة وجودة الأفراد وجودة المؤسسة نفسها، وقد دعا إلى مشاركة العاملين كمفتاح للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهم النقاط التي ركز عليها أيضا دوائر الجودة وأكد على أنها وسيلة مهمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة (Aole, 2013, p. 50). وقد أكد على أهمية التعليم، ويذكر أن الجودة تبدأ بالتعليم، وتنتهي بالتعليم. ويشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أبدا فصلها عن الإدارة العليا للمؤسسة، والتحدي بالنسبة للمديرين ليس تطبيق إدارة الجودة الشاملة فقط، بل أن يحافظوا على عقلية التحسين المستمر والتي تعتبر أهم نقطة بالنسبة له. وقد تبلورت أهم أفكاره في تركيزه على الجودة أولا قبل الربح قصير المدى، ويركز على التوجه نحو العملاء وليس المنتج.

وقد قام (Ishikawa) في سنة 1943 بتصميم مخطط السبب والنتيجة (مخطط هيكل السمكة، مخطط إيشيكاوا) وكان الغرض من هذا المخطط هو الشرح لمجموعة من المهندسين من مؤسسة (Kawasaki Steel Works) عن كيفية فرز عوامل التصنيع المختلفة وربطها ببعضها البعض. ويمثل هذا المخطط العلاقة بين المشكلة وأسبابها المحتملة بيانيا، ويساعد الإدارة على إجراء فحص شامل لجميع الأسباب المحتملة التي تواجه الجودة وتفكيك عملية التصنيع من أجل العثور على جذر المشكلة، وتمييز العلاقات فيما بينها، ومعرفة كيفية تقليلها أو القضاء عليها نهائيا وبالتالي تحسين الجودة وخفض التكلفة. والشكل (2-4) يوضح مخطط إيشيكاوا للنتيجة والسبب:

الشكل (2-4): مخطط النتيجة/السبب (مخطط هيكل السمكة) لـ (Ishikawa)



المصدر: (Kaoru Ishikawa, 1976, p. 20)

كما قام بتحسين نموذج (PDCA) الخاص بـ (Deming) والذي يتضمن (Plan, Do, Check, Act) وقام بتحويله إلى ست خطوات وهي: تحديد الأهداف والغايات، تحديد طرق الوصول إلى الأهداف، المشاركة في التعليم والتدريب، تنفيذ العمل، التحقق من جهود التنفيذ، اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات (Wallach, 2011, p. 3). وهذه الخطوات السابقة تم استعمالها في حلقات الجودة لاحقاً التي تعتبر من أهم إسهامات (Ishikawa)، والتي كانت فكرتها الأساسية هي البحث عن حل للمشكلات المتعلقة بالعمل ومحاولة حلها.

كما جاء (Ishikawa) بفكرة الأدوات السبع حيث قام باستخدام أساليب عملية وأدوات إحصائية أطلق عليها اسم الأدوات السبع، ودعا إلى ضرورة العمل بها وهي: خرائط باريتو، الرسم البياني لعلاقة الأسباب بالنتيجة (عظم السمكة)، قوائم الاختيار، رسم التدفق، المدرج التكراري، رسوم الانتشار، خرائط الضبط. حيث يرى أن هذه الأدوات الإحصائية من شأنها أن تساعد العاملين في عملية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة (زديرة، 2017)، الصفحة (21).

6. إسهامات (Genichi Taguchi):

درس (Genichi Taguchi) هندسة النسيج في كلية (Kiryu) للمهندسين، وبعد العرب العالمية الثانية عمل في وزارة الصحة العامة في اليابان، وهناك أجرى أول دراسة له في البلاد عن الصحة والتغذية (Deyla, 2020, p. 111).

ويؤكد (Taguchi) على النهج الهندسي للجودة، ويعرفها على أنها "الخسارة التي يتعرض لها المجتمع من وقت شحن المنتج"، وتشمل هذه الخسارة: الفشل في الوصول إلى الأداء المثالي، الفشل في تلبية متطلبات العميل، والأعطال، والآثار الجانبية الضارة التي تسببها المنتجات (Taguchi, 1986, p. 52) وبالتالي كلما كانت الخسارة أصغر كلما كان المنتج أكثر جودة وكلما كان المنتج مرغوباً فيه.

ويرى (Taguchi) أنه ولغرض تحسين الجودة ينبغي التركيز على مرحلة التصميم لأنها المرحلة التي تبدأ عندها الجودة، ومن أجل الحصول على تصميم أفضل لابد من إجراء التجارب على المتغيرات التي تسهم في أداء المنتج، والتي توصل من خلالها إلى ما يعرف بـ "تصميم التجارب"، والذي استخدم بشكل واسع من قبل خبراء الجودة، والمصممين وأعضاء فرق بناء التصميم، التي يتعين عليها بناء تصاميم قوية بإمكانها الحد من الانحرافات التي تظهر على المنتج خلال عمليات النقل أو بعد استخدام العميل للمنتج (بليّة، 2019، الصفحة 101).

ويمكن القول إن (Taguchi) صب اهتمامه بالمدخل الهندسي للجودة، أي الاهتمام بالتصميم المثالي للجودة من أول خطوة إلى آخر خطوة، وهذا من خلال ربط هذا التصميم مع طرق وأساليب إحصائية لمراقبة الجودة، وفي كل مراحل الإنتاج.

ويركز على تصميم الجودة عن طريق ثلاثة مستويات أساسية للتصميم وهي (الصرن، 2016، الصفحات 90-91):

- تصميم النظام (الأساسي): ويعني التصميم الوظيفي الذي يركز على التكنولوجيا ذات العلاقة بالموضوع.
- تصميم المؤشرات (الثانوي): الوسائل التي تخفض التكاليف وتحسن الأداء دون تحريك أسباب التغيير.
- تصميم التفاوت أو التسامح (الدرجة الثالثة): الوسائل التي تخفض التغيير عن طريق رقابة الأسباب ولكن بدون زيادة التكاليف.

ويمكن تلخيص أهم النقاط الأساسية التي جاء بها (Taguchi) فيما يلي (Lochner & Matar, 1991, p. 20-21):

- البعد الهام لجودة السلعة المنتجة هو الخسارة الكلية المتولدة عن الناتج المخصص للمجتمع.
- التحسين المستمر للجودة وتخفيض التكلفة أمران ضروريان للبقاء في سوق العمل.
- التحسين المستمر يتضمن التخفيض المتواصل في تغيير خصائص أداء المنتج عن قيمته المستهدفة.
- الخسارة المطلوبة للزبون هي التغيير في أداء المنتج عن قيمته المستهدفة.
- التصميمات الهندسية للمنتج هي التي تحدد جودته النهائية وتكلفته.
- يمكن تخفيض التغيير في أداء المنتج عن طريق استغلال التأثيرات غير الخطية لمؤشرات المنتج على خصائص الأداء.
- يمكن أن تستعمل التجارب المصممة إحصائياً لتحديد أوضاع مؤشرات المنتج التي تخفض التغيير في الأداء.

ويمكن تلخيص أهم إسهامات رواد الجودة في الجدول التالي:

الجدول (2-3): إسهامات رواد الجودة

الشخصيات	الإسهامات
W. A. Shewhart	بطاقات الجودة، المراقبة الإحصائية
E. Deming	مبادئ، عجلة Deming
J. M. Juran	ثلاثية الجودة
K. Ishikawa	حلقات الجودة
P. B. Crosby	الصفء خطأ
G. Taguchi	وظيفة عدم الجودة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (منيحي، 2016، الصفحة 90)

يوضح الجدول (2-3) ملخص لإسهامات أهم رواد الجودة التي تطرقنا لها في هذا المطلب، حيث كانت مساهمات هؤلاء الرواد سبيلا للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة بمفهومها العام.

المبحث الثاني: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً وانتشاراً واسعاً، وهي امتداد لمفهوم الجودة، حيث تقوم على أفكار ومجموعة من المبادئ التي يؤدي تطبيقها الجيد إلى تحقيق أفضل أداء ممكن، خاصة مع تحديات هذا القرن، حيث أصبحت كل المؤسسات تتنافس ضمن إطار الجودة والنوعية، ولا سبيل لتحقيق ذلك إلى عن طريق تبني إدارة الجودة الشاملة والعمل على التحسين المستمر والتزام الإدارة العليا من أجل تحقيق رضا المستهلك وتحقيق أعلى جودة ممكنة.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة وأهميتها

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة مصطلحاً حديثاً نسبياً، ويرمز له بـ (TQM) وهي آخر مرحلة لتطور مفهوم الجودة، وقد تعددت التعاريف لهذا المصطلح ولهذا سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى أهمها وأهميتها.

أولاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي نتيجة التطور في الجودة، بدأها (Walter Shewart) في بدايات القرن العشرين، عندما تم تطبيق مراقبة جودة المنتج باستخدام النظرية الإحصائية، وبعد ذلك في الأربعينيات من القرن الماضي تم تطوير المفهوم في اليابان من طرف الأمريكيين أمثال (Deming) و (Juran) و (Feigenbaum) و (Crosby)، ثم اتسع التركيز على الجودة في جميع قضايا المؤسسات، فأصبحت بذلك إدارة الجودة الشاملة فلسفة لتلبية جودة المخرجات التي ترضي توقعات العملاء الذين يحددون مستوى الجودة. (Othman et al., 2019, p. 698)

وتعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة في مجال الإدارة، ذلك لأهميتها الكبيرة لدى الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين، وقد تعدد تعريف إدارة الجودة الشاملة كل حسب زاوية نظره، فلا يوجد ثمة تعريف متفق عليه وذو قبول عام، إلا أن هناك بعض التعاريف التي أظهرت تطور عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وقد كانت أول محاولة لتعريف إدارة الجودة الشاملة من طرف مؤسسة الجودة البريطانية (BQA)، حيث قامت بتعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا (حمود، 2008، الصفحة 74).

وعرفها معهد الإدارة بلندن على أنها: أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية على تقديم الجودة للزبون النهائي، وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المؤسسة على أنه عملية تمثل طرف في علاقة الزبون أو المورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة تحديد وتلبية متطلبات الزبون من أجل زيادة رضا الزبون النهائي بأقل تكلفة (حماش، 2017، الصفحة 33).

وقد عرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها: مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها في المؤسسة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل (منصور، 2018، الصفحة 76).

ويرى (Feigenbaum) على أنها: عملية التنسيق بين الجانب الإداري والتقني وكذا مختلف الأنشطة كالتسويق والهندسة والإنتاج والعلاقات الصناعية والخدمات المالية، وهذا من خلال تبني الإدارة العامة للجودة الموجهة نحو العملاء كمسؤولية رئيسية (Feigenbaum, 1983, p. 13).

أما (Crosby) فقد عرفها على أنها: طريقة منهجية لضمان سير الأنشطة المؤسسة بالطريقة التي تم التخطيط لها، أي أنها نظام إداري يهتم بمنع حدوث المشاكل من خلال خلق المواقف والضوابط التي تجعل الوقاية ممكنة (Crosby, 1980, p. 19).

وأشار (Talha) إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي: مجموعة واسعة من عمليات الإدارة والتحكم، المصممة لتركيز جهود المؤسسة بأكملها وجميع وظائفها وموظفيها على تقديم المنتجات والخدمات التي تؤدي أفضل إشباع ممكن لإرضاء الزبون (Talha, 2004, p. 15).

في حين يرى (Barros) وآخرون على أنها ممارسات الجودة والتي تتم في إطار ثقافة الجودة وهي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لضمان تقديم خدمة أو منتج عالي الجودة (Barros et al., 2014, p. 03).

ومما سبق يظهر جليا بأن مصطلح إدارة الجودة الشاملة هو مصطلح حديث نسبيا، وتشارك التعريفات السابقة في مجموعة من النقاط التي يمكن ذكرها كما يلي:

- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة ونظام يقوم على تحقيق الجودة بأقل التكاليف الممكنة.
- إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فحسب بل هي نظام كامل يشمل جميع عمليات المؤسسة ووظائفها، ويشارك فيها كل العمال دون استثناء وفي كل المستويات الإدارية.

- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تحقيق رضا العمال من خلال التركيز على إشراك العاملين والتحسين المستمر لمهاراتهم وقدراتهم وتشجيعهم على زيادة معارفهم وخبراتهم.
- تنطلق إدارة الجودة الشاملة من متطلبات العميل وتعتبره نقطة الانطلاق، وذلك عن طريق صياغة استراتيجيات وأهداف تسعى إلى تحقيق كامل رغباته وتحقيق أكبر إشباع له وتحقيق رضاه باعتباره المستفيد الأخير من الجودة.
- إن إدارة الجودة الشاملة هي غاية ووسيلة، فهي عملية مستمرة ولا تنتهي في حد معين لأنها تعتمد على التحسين المستمر للعمال والعمليات.
- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على تحقيق أكبر جودة ممكنة من خلال منع حدوث الأخطاء من الأساس وتقادي العيوب تماما، بحيث يتم دراسة الخطأ قبل وقوعه ثم العمل على اجتنابه، بحيث يجب القيام بالعمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التعاون وروح الفريق، فهي مسؤولية الجميع في المؤسسة ولا تقتصر على عنصر معين فقط، بل هي فلسفة قائمة على التزام الإدارة العليا بالجودة ثم إلى أسفل الهرم وصولاً إلى العامل البسيط، فكل عملية في المؤسسة هي فرصة لخلق الجودة للعميل وتحقيق رضاه.
- إدارة الجودة الشاملة ترفع من ولاء الزبائن للمؤسسة ما يزيد من أرباحها ويعزز مكانتها في السوق، وهذا ما يزيد من حصتها في السوق ويجعلها تتفوق على المنافسين بدرجة كبيرة فهي منهج متكامل لتحقيق الأهداف.

ويوضح الجدول (2-4) أهم الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة:

الجدول (2-4): الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	النظرة التقليدية للجودة
الإنتاجية تتحقق من خلال الجودة	الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان
الجودة هي إشباع حاجات العميل وتوقعاته	الجودة هي تأكيد معايير ومقاييس معينة
العنصر البشري مورد استراتيجي	العنصر البشري عبارة عن تكلفة بالنسبة للمؤسسة
الجودة تتحقق من خلال الرقابة الفعالة والوقاية من الأخطاء	الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف للمنتجات
تقاس الجودة من خلال مستوى رضا العميل والتحسين المستمر	تقاس الجودة بدرجة التطابق مع معايير الإنتاج

العمال هم المسؤولون عن الجودة المتدنية	الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة
العلاقة مع الموردين علاقة قصيرة الأجل تتحدد من خلال التكلفة	العلاقة مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة

المصدر: (H.Besterfield et al., 2012, p. 03)

ثانياً- أهمية إدارة الجودة الشاملة

أصبح نظام إدارة الجودة الشاملة أحد الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات في مواجهة المنافسة الحادة وأحد أسباب النجاح في بيئة التصنيع الحديثة، وهذا كان بالاستناد إلى النتائج التي حققها تطبيق هذا النظام على شكل تخفيضات في التكاليف وفي نفس الوقت ارتفاع في مستوى رضا العملاء، فالإتجاه التقليدي ينظر إلى المؤسسة المطبقة للجودة على أنها تتحمل تكاليف أكثر، إلا أن الإتجاه الحديث عكس ذلك فأصبحت المؤسسة المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة كلما زاد إتجاهها نحو تطبيقه كلما استطاعت أن تحقق انخفاض ملحوظ في تكاليفها (سعدية وآخرون، 2020، الصفحة 39).

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية:

- إن الاعتماد على مفهوم الجودة في المؤسسة يؤدي إلى تقليل التكاليف وخفضها، ذلك لأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على الاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمؤسسة، وكذا تقديم منتج خال من العيوب نسبياً ومطابق للمواصفات المطلوبة مما يزيد من احتمالية بيعه بسهولة في السوق، فشعار الجودة هو "فعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة ومن أول مرة" وهذا يؤدي بدوره إلى خفض التكاليف.
- من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة زيادة رضا العملاء، حيث أن الهدف النهائي لهذا الأسلوب هو رضا العميل، ونقطة الانطلاق هي تقديم منتج يتطابق مع رغبة الزبائن والعملاء وتوقعاتهم، وبالتالي تحصل المؤسسة على ولاء هؤلاء الزبائن من خلال حصول العميل على الجودة المطلوبة، ما يحقق له الإشباع المرغوب ويزيد ثقته في منتجات المؤسسة وخدماتها، وبالتالي تحصل المؤسسة على سمعة جيدة في السوق تسمح لها بتسويق منتجاتها والحصول على زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية ورفع إيراداتها.
- الحصول على ميزة تنافسية والعمل على استدامتها، لأن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية التي تعطي المنتج أو الخدمة ميزة خاصة عن باقي المنافسين، فإدارة الجودة الشاملة تعمل على التحسين المستمر لكل العمليات والوظائف والعمليات، ما يجعل المؤسسة مؤسسة متعلمة، وهذا يزيد من معارف

العاملين فيها ومهاراتهم ويزيد من إبداعاتهم ويفجر طاقاتهم، ويكسبها ميزة تنافسية ويزيد من استدامتها على المدى الطويل، وهذا أيضا يجعل المؤسسة تتلاءم والمتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تصل إلى مرحلة التميز من خلال تقديم كل ما هو نادر وفريد.

- يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات وزيادة الثقة بين المرؤوسين والرؤساء في العمل.
- إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعمل على تحقيق رضا الزبائن من جهة، وتعمل على تحقيق رضا العمال من جهة أخرى أيضا، فتمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ومساهماتهم في تطوير الجودة ومساعدتهم في حل المشكلات يزيد من ولائهم للمؤسسة وحبهم للعمل فيها، ويتيح لهم الفرصة لتقديم أفضل ما لديهم من إبداعات، ويزيد من الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال العمل الجماعي وروح الفريق.
- تعمل إدارة الجودة الشاملة على بيع المنتج قبل إنتاجه ما يقلل تكاليف التخزين، فنقطة الانطلاق كما سبق هي من رغبات الزبون من خلال معرفة ما يحتاجه ثم تقديم هذه الحاجة في شكل منتج أو خدمة وتقديمها في الوقت المناسب.
- إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح المؤسسة مزيدا من الاحترام والتقدير ويكسبها سمعة جيدة لدى المستهلكين، ويعطيها قيمة أكبر أمام منافسيها وفي سوق العمل.
- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي يؤثر بدوره على حجم الطلب، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للمنتج أو الخدمة فإن العميل سيعود للإقبال عليه ويقنع الآخرين به، وهنا تظهر أهمية استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية من أجل الحصول على عملاء جدد واقتحام أسواق جديدة.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين: وتكمن هذه الأهمية فيما يلي (بلية، 2019، الصفحة 115):

- توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية، وعلى طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.
- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- اختصار الوقت في إنجاز الأعمال.
- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وأهدافها

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وأصبحت المؤسسات تبحث عن تبني هذه الفلسفة والعمل على تطبيق مبادئها من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء، وهناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بها سنتطرق لها في هذا المطلب بالإضافة إلى أهم أهدافها.

أولاً- أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

زاد في الآونة الأخيرة الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة، فكثر الكتابات في الموضوع، وأصبحت المؤسسات تتنافس في تحقيقها والعمل على تبني هذا المفهوم، فبعد النجاح الكبير الذي حققته المؤسسات اليابانية خاصة في جانب الأداء والجودة أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية وأصبحت المؤسسات والحكومات والمنظمات توليها اهتمام خاصاً، خاصة وأن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن نوع النشاط، وبالتالي فهي تتميز بأهمية كبيرة وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

أ. التغيير السريع والشامل لكل عناصر المحيط والمتمثلة في: (ريحاني وعلام، 2019، الصفحات 192-193)

- عولمة السوق: والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل مؤسسة التجارة العالمية (OMC)، أو اتفاقية (GATT) (الاتفاق العام للتعرفة الجمركية والتجارية)، واتفاق النافتا (NAFTA) (اتفاق شمال أمريكا للتجارة الحرة)، حيث ساهمت في تحرير المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الاقتصادية.
- التطورات التكنولوجية: والتي كانت سبباً في تطوير تقنيات الإنتاج، والتعقيد المتزايد للسلع والخدمات.
- التطورات الاجتماعية: والتي أدت إلى تطور الحاجات وتنوعها لدى الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات، والإشباع والرضا.
- ب. انتشار بعض الظواهر السلبية: والمتمثلة فيما يلي:
 - انخفاض مستوى الجودة.

- زيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها.
- زيادة شكاوى الزبائن وانتقاداتهم.
- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير.

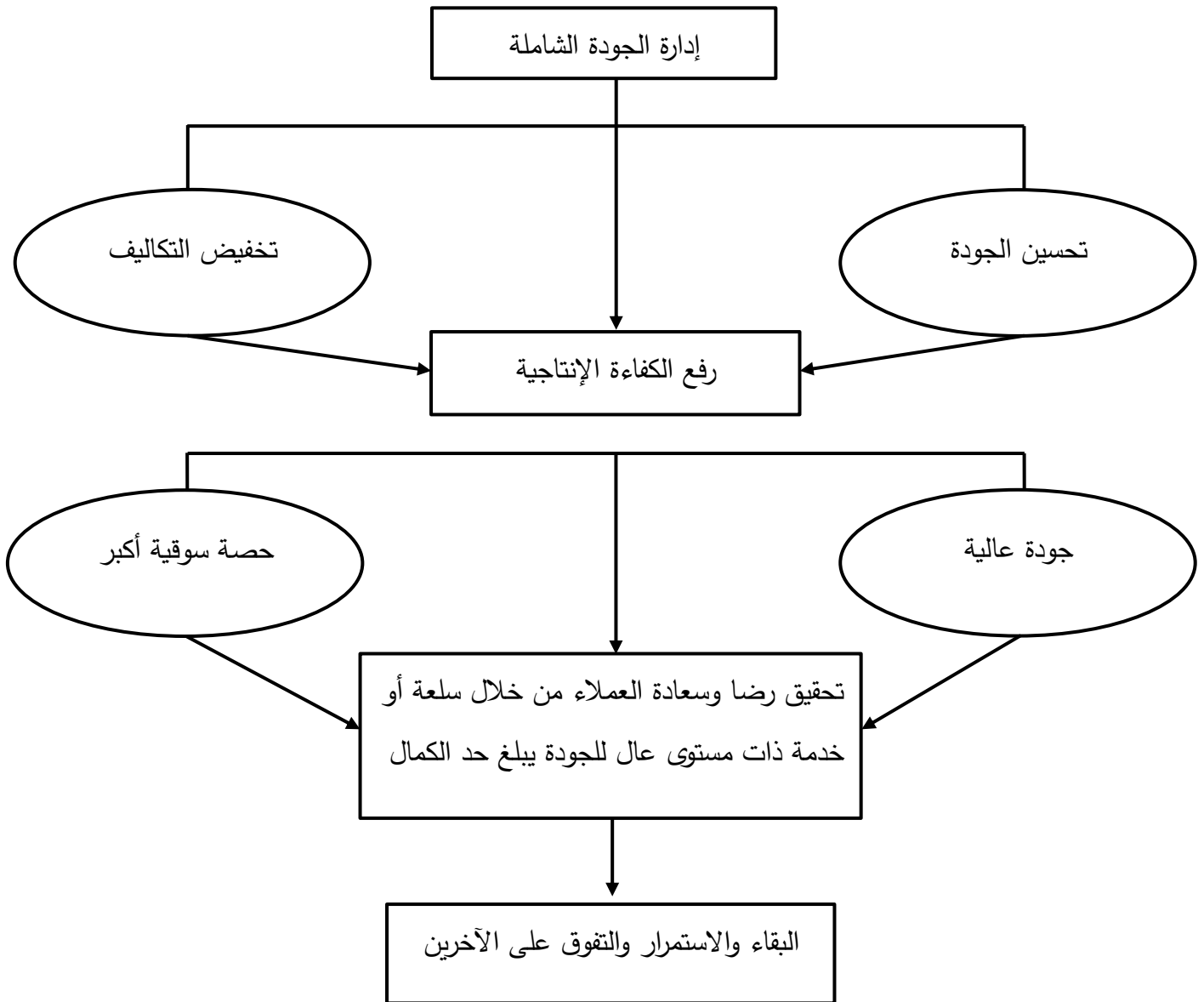
ثانياً- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا، يسعى للقيام بالعمل بصورة صحيحة من المرة الأولى، وهي لا تسمح بأي أخطاء سواء كانت صغيرة أو كبيرة، أو في نشاط أو وظيفة، فضلاً على أنه يتعين على كل الأفراد في المؤسسة الالتزام بمبادئها للاستفادة من كل المبادرات الفردية والجماعية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وكغيرها من الأساليب الإدارية تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (درواش وخام، 2020، الصفحات 319-320)

- خفض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الإضافي.
- زيادة العوائد والأرباح.
- رضا وسرور العملاء حيث يكررون عملية الشراء ويقومون بالدعاية لمنتجات المؤسسة.
- تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب المؤسسة المشاكل المستقبلية.
- فهم حاجيات ورتب العميل وتوفير السلع وفق متطلباته.
- التكيف مع المتغيرات التقنية الاقتصادية والاجتماعية.
- التميز في الأداء والخدمة وذلك بالتطوير المستمر للخدمة.
- تعزيز الموقع التنافسي بالتركيز على تقديم السلعة ذات الجودة العالية وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
- التحسين المستمر من خلال التركيز على المخرجات والنتائج.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والزيادة في الأرباح والاستمرار الأمثل لمواردها البشرية.
- توفير قنوات الاتصال بين العميل والمؤسسة مقدمة خدمة التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمتمثلة في هيئة الأيزو.

والمخطط التالي يوضح باختصار مجمل أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (2-5): أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة



المصدر: (بلية، 2019، الصفحة 127)

يظهر الشكل (2-5) أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة، حيث أن البقاء والاستمرار وتحقيق الريادة لا يتأتى إلا من خلال توفير متطلبات تبني إدارة الجودة الشاملة، ولعل أهمها تحقيق الجودة والتحسين المستمر لها من أجل خفض التكاليف ورفع الكفاءة والإنتاجية من أجل تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

في هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والتي يجب على المؤسسات تطبيقها تطبيقاً صحيحاً من أجل تبني هذه الفلسفة، وهذا يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد.

أولاً- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة أو أركان إدارة الجودة الشاملة أو عوامل إدارة الجودة الشاملة، كلها مصطلحات تعني المرتكزات والأسس الرئيسية التي يتم بها التطبيق العملي لإدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة، ولقد تباينت الدراسات والأبحاث في تحديد هذه المبادئ، كل حسب خلفيته الفكرية وحسب زاوية نظره، وسنقوم بالتطرق إلى أهمها والتي لقيت الاهتمام الأكبر من قبل المفكرين والباحثين:

1. التزام الإدارة العليا:

إن التغييرات الكبيرة التي شهدتها عالم الأعمال أدت إلى تغيير دور الإدارة العليا في المؤسسات من النهج القديم الذي كانت فيه الإدارة العليا تقوم بالدور التنفيذي، والذي كان فيه التطوير عبارة عن قرارات تحرص فيها الإدارة العليا على العمل والمعرفة، إلى الدور الجديد ضمن نهج إدارة الجودة الشاملة، والذي أصبحت فيه الإدارة العليا تقوم بالدور القيادي، وذلك عن طريق تنسيق جهود مختلف أجزاء المؤسسة وتوحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة. إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وليست مجرد تحقيق رضا العميل فقط، بل هي نهج شامل يجب الاعتراف به أولاً من طرف الإدارة العليا، وتكمن أهمية التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

- الإدارة العليا في المؤسسة هي التي تتخذ القرارات الاستراتيجية والهامة، وبالتالي هي التي تتخذ قرار تبني إدارة الجودة الشاملة وتضع الرؤية الاستراتيجية والمعالم الأساسية للمؤسسة وتحدد استراتيجيتها وأهدافها.
- الإدارة العليا هي التي توفر البنى التحتية الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتنشيطها.
- الإدارة العليا هي التي تقنع باقي الموظفين بالجودة والتحسين المستمر، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة.
- تقوم الإدارة العليا بتدعيم جهود التطوير والتحسين المستمر وتساعد في تذليل الصعوبات التي تواجه تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- الإدارة العليا هي التي تضع القيم التنظيمية وهي التي تؤسس لها، وهي التي تختار أنواع هذه القيم بما يخدم توجهها.

وبالتالي أصبح على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة، من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بدل العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما

تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين، لأن نجاح المؤسسة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة، ولأن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير، لذا يتم وضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث تحاول المؤسسة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة (حماس، 2017، الصفحة 148).

وإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأنه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة مجرد شعار، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك أن تمارس هذا التوجه بشكل فعال، فليس المطلوب هو حمل الشعارات فقط، بل يجب أيضا أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية وتطبيق هذه الشعارات (بلية، 2019، الصفحة 13).

2. التخطيط للجودة:

التخطيط الاستراتيجي للجودة هي عملية وضع الأهداف المتعلقة بالجودة الشاملة، وتضم إدارة الجودة الشاملة مجموعة واسعة من النشاطات والممارسات التي تقود في النهاية إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تلبي حاجات العملاء، ولا شك أن هذه النشاطات لا يمكن أن تؤدي أغراضها على أكمل وجه دون أن تخضع لعمليات التخطيط التي تسيّر بها صوب الأهداف، فالأهداف هي التي تحدد مسارات العمل، وفي ضوءها نستطيع أن نصدر الأحكام بخصوص مستوى نجاح المؤسسة في أعمالها، لذلك فبدون التفكير بالأغراض الشاملة والأهداف طويلة المدى لبرامج إدارة الجودة الشاملة من الصعب على أية مؤسسة أن تعلم إلى أين هي ذاهبة، لهذا فإن استراتيجية الجودة الشاملة تسيّر بالاتجاه المناسب للأهداف، وهناك عدد من النقاط التي تدور حول استراتيجية الجودة وهي: (بلية، 2019، الصفحة 135)

- الأسبقيات التنافسية للمؤسسة والكيفية التي يتوقع بها مساهمة برنامج إدارة الجودة الشاملة في تحقيق منافسة متزايدة.
- أدوار ومسؤوليات الأجزاء المختلفة في المؤسسة في تحسين الجودة.
- الموارد التي ستتاح لأغراض تحسين الجودة.
- المدخل العام لفلسفة تحسين الجودة في المؤسسة.

وما يجدر الإشارة إليه أن التخطيط لأهداف الجودة لا بد أن تتوفر فيه بعض الشروط التي إذا غاب أحدها اختل النظام وهذه الشروط تتمثل في النقاط التالية:

- يجب أن تعكس الأهداف الاستراتيجية رؤية المؤسسة.
- يجب أن تعكس الأهداف الاستراتيجية توجهات القيادة والإدارة العليا للمؤسسة.
- يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة زمنياً ويمكن قياسها وكذلك يجب أن تكون قابلة للتحقيق بما تتوافر عليه المؤسسة من موارد وإمكانات.
- يجب أن تكون هذه الأهداف منسجمة مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، لأن أي تعارض في الثقافة التنظيمية مع أهداف الجودة سيؤدي إلى فشل النظام وعدم تحقق الأهداف.
- يجب أن يكون هناك تنسيق في نقل الأهداف من الإدارة العليا إلى مختلف الوحدات التنظيمية، وصولاً إلى العمال الذين يجب أن تتسجم أهدافهم مع أهداف الجودة.
- إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة كاملة فجميع أعضاء المؤسسة يعملون معاً في اتجاه واحد، نحو تحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة لذا يجب مشاركة العاملين في تحديد هذه الأهداف ومشاركتهم أيضاً في اتخاذ القرارات.
- تحسين عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة من أعلى مستوى تنظيمي إلى الاتصال بين العمال بعضهم البعض في المجموعة الواحدة، لأن الخطأ في تلقي رسالة واحدة قد تكون له عواقب وخيمة على باقي المستويات التنظيمية ما يعطل تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

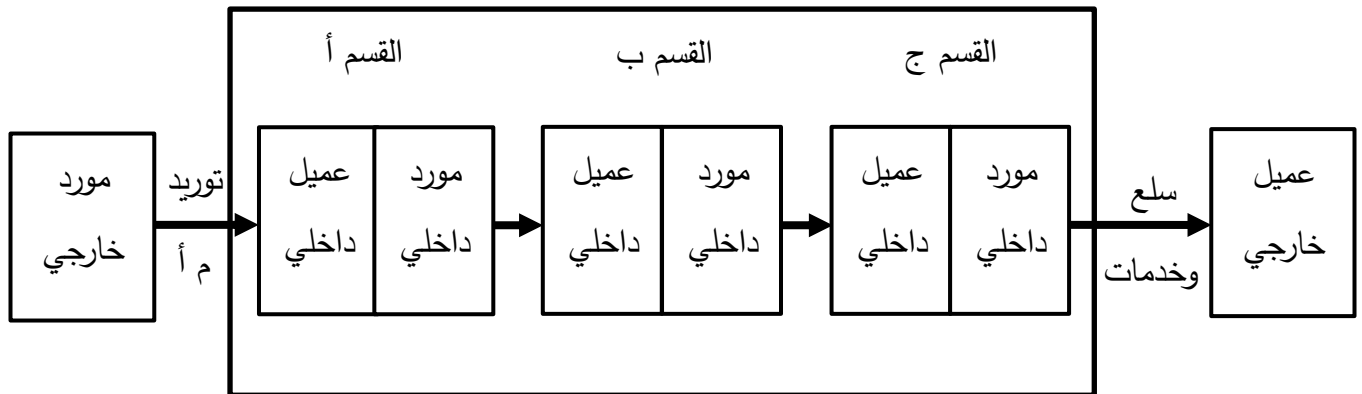
3. التركيز على العميل:

تضع فلسفة إدارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة اهتماماتها، إذ يعتبر نقطة الانطلاق ومعه تبدأ مختلف مراحل تحقيق الجودة، وذلك عن طريق تحديد رغباته وحاجاته وتحويلها إلى منتجات وخدمات عن طريق تصميم العمليات اللازمة لذلك، فيمكن أن نقول إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الزبون شريكاً في المؤسسة، لأن المؤسسات المتميزة تتنافس في إدارة الجودة الشاملة على تلبية متطلبات العميل والعمل على إرضائه وتحقيق ولاءه بل وحتى تجاوز توقعاته، فأصبح العميل محور الارتكاز عند تصميم عمليات المؤسسة. ويمكن تصنيف عملاء المؤسسة إلى صنفين رئيسيين وهما:

- العميل الداخلي: ويتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر ... الخ، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية.
- العميل الخارجي: وهو العميل الذي يكون موقعه خارج المؤسسة، ويقوم بشراء المنتج أو لديه رغبة في شرائه، وقد يكون العميل الخارجي مشتريا صناعيا إذا قام بشراء المنتج قصد استخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، أو قد يكون مستهلكا نهائيا وهو الذي يشتري المنتج لاستخدامه، وهو الذي تركز عليه إدارة الجودة الشاملة من خلال السعي إلى تلبية حاجاته ورغباته وتوقعاته للوصول إلى إرضائه، من خلال جمع المعلومات المتعلقة به، إذ يتعين على المؤسسة الإسراع في امتلاك تلك المعلومات إذا ما أرادت أن تستبق توقعاته وتلبيها بطريقة أحسن من منافسيها.

ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين المورد والعميل داخل وخارج المؤسسة:

الشكل (2-6): شبكة العلاقة بين العميل المورد داخل وخارج المؤسسة



المصدر: (علوان، 2009، الصفحة 95)

ومن الشكل السابق يتضح جليا أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن سلسلة متكاملة فيما بينها، وتنتقل العلاقة من مورد خارجي تستمد منه المؤسسة مواردها الأولية، وصولا إلى العميل الخارجي الذي يحصل على منتجات و سلع وخدمات وذلك مرورا بعدة مراحل، تكون فيها مخرجات المرحلة هي عبارة عن مدخلات للمرحلة الموالية وهكذا.

ومنه فإن طبيعة المنافسة في الوقت الحالي تفر إقامة علاقة وطيدة مع كل عميل بشكل منفرد، ويرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات عملائها، على المدى البعيد، فالعميل هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة كما تستمد منه شرعيتها، وبذلك يعتبر العمود الفقري لبقائها واستمرارها ونجاحها، وهو أكثر أفراد

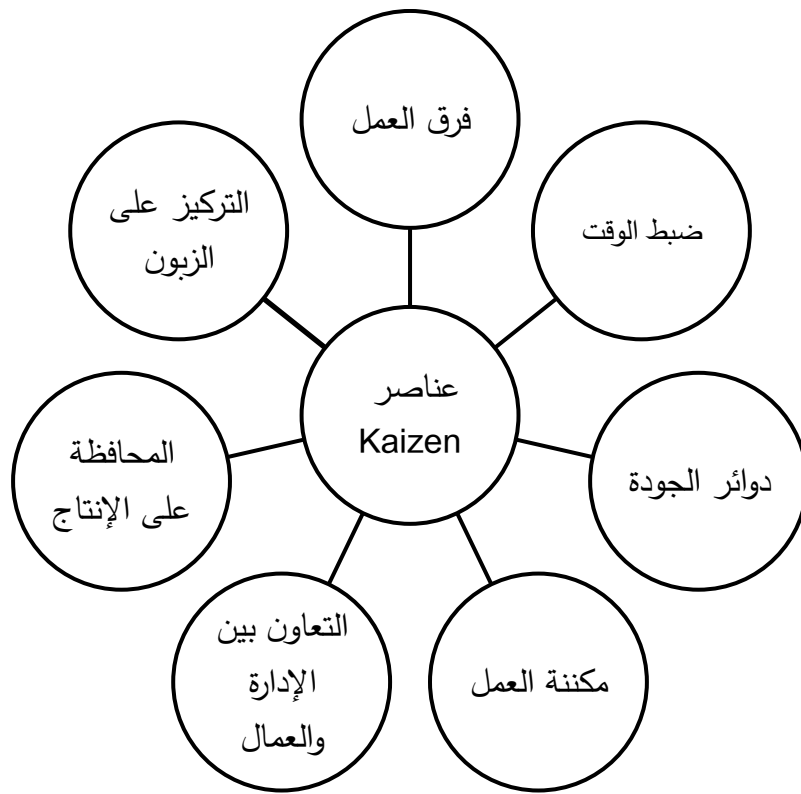
أهمية بالنسبة للمؤسسة، التي يتوجب عليها التعامل معه بصورة مفيدة لها وله. وتذهب إدارة الجودة الشاملة إلى أبعد من ذلك عندما تنظر إلى العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك عن طريق توفير الشروط التالية: الجودة، الوقت، المكان، والتكلفة (بلية، 2019، الصفحات 141، 142).

4. التحسين المستمر:

إن من أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة مفهوم التحسين المستمر، فهي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء باستمرار، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة عبر فرق التحسين المستمر من خلال منهجية تطبيقية واحدة، الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للعمليات، وحسب منهج إدارة الجودة الشاملة فدائماً هناك فرص للتحسين يجب استغلالها.

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطور في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر هي من أكثر الأسس أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (خضير، 2008، الصفحة 101). والتحسين المستمر للعمليات لا يكون بحسب الإدارات والأقسام التي قد تحتوي على جزء من العملية وليس العملية ككل، حيث إنه في أغلب الأحيان تشترك أكثر من إدارة وقسم في تنفيذ العملية الواحدة (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 2006، الصفحة 74). وكلمة التحسين المستمر مستمدة من الكلمة اليابانية (Kaizen)، وهي تقنية يابانية تعني التحسين المستمر، وهو التحسين التدريجي الصغير الحجم المستمر والدائم والمتواصل الذي يضيف قيمة في العملية باستمرار ويقلل من الأخطاء، وبالتالي التحسين بنسبة 1 % يومياً سيكون له تأثير كبير بعد مرور سنة أو عدة سنوات، ولهذه التقنية عناصر أساسية يجب العمل عليها من أجل نجاحها وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل (2-7): عناصر التحسين المستمر (Kaizen)



المصدر: (حماش، 2017، الصفحة 149)

ولتطبيق هذه الطريقة يعتمد على مجموعة من الخطوات والتي تعرف بـ (5 Steps Plan) والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (Jakubiec & Brodnicka, 2016, p. 92)

- الخطوة الأولى: الفرز: القضاء على الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها، والاحتفاظ بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها.
- الخطوة الثانية: الترتيب: وتعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بما يجعلها سهلة التحقيق حسب الحاجة.
- الخطوة الثالثة: التنظيف: ترك الأشياء نظيفة، وذلك بالاهتمام بنظافة العامل ومكان العمل والماكينات، أي الاهتمام بنظافة بيئة العمل، لأن للنظافة تأثير كبير على التحسين المستمر.
- الخطوة الرابعة: التنميط: أي وضع المعايير والمحافظة عليها.
- الخطوة الخامسة: الانضباط الذاتي: تدريب العمال على الانضباط الذاتي والتقيد بالخطوات السابقة وتحويل هذه المهارة إلى تقليد يومي.

ويقترح (Juran) خطوات أخرى لتطبيق التحسين المستمر، وهي مثلث (Juran) الذي يعتمد على مفهوم تحسين العمليات وتتكون من ثلاث مراحل: (حماش، 2017، الصفحة 149)

- التخطيط: ويبدأ من الزبائن الخارجيين كما يحدد الزبائن الداخليين الذين لا يمكن إجراء التحسينات بمعزل منهم.
 - الضبط: يساعد على تحقيق العمليات ويتضمن استخدام حلقة التغذية الراجعة بما توفره من بيانات ومعلومات عن جودة المنتج ورأي المستفيدين منه.
 - التحسين: يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي، من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات حال وقوعها.
5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

إن التطور الكبير في مجال الأعمال والمنافسة الشديدة أدت إلى ظهور ثورة فكرية تغير بها الاهتمام برأس المال المادي والآلات باعتبارها أهم عوامل الإنتاج والإنتاجية، إلى الاهتمام برأس المال البشري داخل المؤسسة باعتباره أهم منشئ للقيمة في المؤسسة، والمؤسسة التي تبحث عن النجاح لا بد لها من استغلال كل الطاقات الإبداعية المتوفرة فيها، والانتقال من المركزية إلى اللامركزية لتمكين العمال واستغلال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات، لأنهم هم أدرى بالعمل وبكيفية أدائه. وتعتمد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم من ذلك لكي يشعر العامل بأهميته وانتمائه.

تلعب المشاركة دورا هاما في تحقيق أهداف كل مؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار لأراء العاملين في اتخاذ القرارات يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار، ذلك أن المدير لو حده لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، فهي من أهم مبادئ تفويض السلطة، وتعتبر وسيلة لخلق بؤادر الإبداع والابتكار من قبل العمال لتحسين الإنتاج وتطوير أساليبه، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بكيانه وأهميته داخل المؤسسة وبالتالي زيادة حماسه وتقبله للتطوير والتغيير، فيواجه المشكلات وتكون لديه معرفة بالأمر مما يسهل التعاون على تنفيذ تلك القرارات التي شارك في اتخاذها وهذا ما يحقق الأهداف المطلوبة. فبالمشاركة تزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ فقط، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وإنما هو يستثمر جهده فيها، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية (بوقطف، 2017، الصفحة 582).

وتنقسم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى: (قربوز وعلماوي، 2020، الصفحة 407)

- مشاركة انتدابية: أي تفويضية وتقدم هامش كبير من الحرية في اتخاذ القرارات والإدارة الذاتية.

- مشاركة إعلامية: وهي مشاركة صاحب القرار العاملين في القرارات التي سيتخذها ثم يتلقى ردودهم وآراءهم.
- مشاركة استشارية: حيث يلعب العامل دور المستشار باعتباره خبيراً في مجاله ويقدم لاستشارات ويشارك في صناعة الحلول.
- مشاركة تشاركية: وهي التي تتم عن طريق الترويج، أي حسب التصويت ويتم الأخذ برأي الأغلبية.

ثانياً- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي من أهم ما تصبوا إليه المؤسسات في وقتنا الحالي، فهي المحرك الأساسي للمنافسة وتجعل المؤسسة قوية بين منافسيها، فهي تستطيع استقطاب المستهلكين بسبب منتجاتها وخدماتها المتميزة، وتجعل المؤسسة في موقع تنافسي جيد، ولعل تطبيق هذه الفلسفة يعود بمجموعة من الفوائد والميزات على المؤسسة وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي (بلية، 2019، الصفحة 118):

- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال الانتظام على جودة المنتجات والخدمات والاستمرار في تحسينها وهذا يؤدي إلى زيادة الثقة فيها، وزيادة قدرتها على التعامل مع المتغيرات من حولها.
- تحقيق إنتاجية عالية، والتخلص من الإهدار من خلال تحسين نظام الإنتاج والعمليات وطرق حل المشاكل وسبل تقويم الأداء وتحسين إدارة الوقت، والتخلص من الأساليب الروتينية في إدارة المؤسسة.
- تعزيز ثقة العملاء بالمؤسسة والانتظام في التعامل معها.
- زيادة عوائد وأرباح المساهمين في المؤسسة.
- التوسع في فتح فروع وأقسام إنتاجية وخدمية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.
- تقليص تكاليف الجودة وتوفير مبالغ مالية وبالتالي زيادة الربحية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء، وعدم إعادة الأعمال، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال التجديد، التحسين، التعليم والتدريب.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور وتوفير المعلومات والحقائق عن موضوع القرار.
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا من خلال توجيه تفكيرها نحو التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ قرارات أفضل.

- كسب رضا المجتمع من خلال إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وبأقل تكلفة، والمحافظة على البيئة والصحة العامة، وبالتالي يشعر المجتمع بأن المؤسسة خير دعم وسند.
- تحقيق الغرض من تواجد المؤسسة وهو خدمة المواطنين وتأكيد فرص التنمية الشاملة في المجتمع وتوفير أفضل الظروف لاستثمار طاقات المجتمع بما يعود بالخير على أفراد المجتمع جميعاً.
- تحسين عملية الاتصال الداخلي بين مختلف مستويات المؤسسة، وضمان المشاركة الفعالة لكل أفرادها في تحسين الأداء، والتحسين المستمر للعمليات من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء في العمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالعملاء الداخليين والخارجيين.
- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء.
- التقليل من هرمية السلطة والتخلص من البيروقراطية.

ويظهر الجدول الموالي أهم الآثار التي تنتج عن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة:

الجدول (2-5): الآثار التي يحدثها تطبيق إدارة الجودة الشاملة

عناصر التمييز	قبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
التوجه	نحو الإنتاج / الخدمة النهائية	نحو الزبون
الأولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة والتكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل فرد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدريب / المشتريات	السعر	تكلفة دورة الحياة
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

المصدر: (زديرة، 2017، الصفحة 35)

المبحث الثالث: مساهمة رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن مصدر تفوق المؤسسات اليوم هو مدى اهتمامها برأسمالها البشري، فهو الذي يصنع الفارق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة، فهو مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي تستعملها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن أهداف المؤسسات اليوم تحقيق إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية تنتهجها المؤسسة التي تبحث عن تحقيق أهدافها ورضا زبائنها، وهذا ينطلق أساساً من توفر رأسمال بشري يمتلك المعارف والمهارات والخبرات العالية القادرة على تحقيق الجودة، فنجاح البرنامج لا يكتب له النجاح مهما يسرت له من إمكانيات مادية ومالية إذا ما غيب دور رأس المال البشري فيه.

المطلب الأول: معارف رأس المال البشري لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتحقق المعرفة لدى الأفراد من خلال التعليم، فالتعليم عملية نشطة يمر بها المتعلم بمجموعة من المواقف والخبرات من أجل التعلم واكتساب المزيد من المعارف، ومن خلال ذلك يقوم العامل ببذل جهد بدني وعقلي لبناء المعرفة واكتشافها ومن ثم استغلال هذه المعرفة في مجال عمله وتوسيعها وتنميتها من خلال المشاركة مع باقي العمال، فيتم بناء المعرفة وتعميقها من خلال التفاعل الجماعي داخل بيئة مشتركة، وهذا ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتمد على حلقات الجودة والعمل الجماعي المشترك، وتبادل المعارف والأفكار والمساهمة في توسيع معارف الآخرين وتنميتها، وذلك من خلال العمل بروح الفريق الواحد. وتساهم معارف رأس المال البشري في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

1. التزام الإدارة العليا بالجودة:

إن الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري قد تكون المحدد النهائي للأداء المؤسسي، إذ أن المؤسسات التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات البشرية (تغريد وحرز، 2018، الصفحة 344)، لذا وجب على المؤسسة التي تطمح في تحقيق إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الاستثمار في تعليم رأس مالها البشري، وتطوير معارفه واستغلالها أحسن استغلال، فتطوير معارف الأفراد يجعلهم يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الانتقال من العمل التقليدي الروتيني إلى العمل المعرفي الإبداعي.

إن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال زيادة معارفه واستغلالها يعتبر من أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة وهو ما تسعى إليه الإدارة العليا، فهي تلتزم بالجودة وتقوم بتنمية معارف رأس مالها البشري وتحاول توسيعها واستغلالها في تحقيق الميزة التنافسية، فالمعارف الموجودة في عقول رأس المال البشري

تكون دائما صعبة التقليد وذات قيمة كبيرة ونادرة لأنها ترتبط بمكتسبات الفرد وما تعلمه من خلال التعلم المكتسب أو التعلم الذاتي، ففي اقتصاد معرفي، يمثل رأس المال البشري مصدرا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك باعتبارها موردا استراتيجيا، وتتجلى أهميته في كون المعارف تؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية، وإيجاد الحلول لكل ما تواجهه المؤسسة، وهذا يساعد في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعنى دائما بحل المشاكل التي تواجه المؤسسة واستخدام اليقظة الاستراتيجية من خلال توفير المعارف اللازمة لمواجهة أي أخطار يمكن أن تحدث في المستقبل والقضاء على المشاكل قبل حصولها.

إن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على التعليم والتدريب والتحسين المستمر للعمال لزيادة إنتاجية العمل المعرفي، وذلك عن طريق زيادة معارفهم وتمييزها، ذلك أن التطور الكبير والمهول للتكنولوجيا يجعل الإدارة العليا تركز على التحسين المستمر، والالتزام بالجودة، فالتحسين المستمر يؤدي إلى تطور المنتجات والخدمات وبالتالي ظهور وتطور حاجات جديدة، وهذا يؤدي بدوره إلى تضاعف حجم المعلومات بشكل رهيب في وقت قصير جدا، ما يجعل الاستفادة من هذه المعلومات صعبة للغاية، وهذا لا يتم إلا من خلال معارف رأس المال البشري في المؤسسة.

كما أن لمعارف رأس المال البشري دورا مهما في وضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج والعمليات، وتحديد نوع المعارف المناسبة لحل المشكلات، وتحديد أهداف المؤسسة، فالمؤسسة التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة تسعى دائما لتطوير هذه المعارف وتوليدها من خلال البحث والتطوير والتفكير الإبداعي والعصف الذهني والتي تعتبر أدوات لإدارة الجودة الشاملة، وكفاءة هذه المعارف تتوقف على مدى كفاءة رأس المال البشري.

إن أهمية رأس المال البشري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأي مؤسسة، والاهتمام به يعتبر قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر (تغريد وحرز، 2018، الصفحة 344)، فالمعارف الموجودة في عقول رأس المال البشري تعد أهم الأسلحة التي تعتمد عليها المؤسسات والمجتمعات في مواجهة تحديات العصر الراهن، وبما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة كاملة ومرنة مع المتغيرات التي تحدث في العالم، وجب الاعتماد على تعليم العمال وتنمية معارفهم واستغلالها أحسن استغلال في خدمة أهداف المجتمع عامة وأهداف المؤسسة خاصة.

والتحدي الأكبر للإدارة العليا هو التزامها ببناء رأس المال البشري واستثماره وإدارته بنجاحة، والأهم من ذلك أن تقوم بتحويل هذه المعارف من معرفة فردية موجودة في عقل واحد إلى معرفة منظمة، تستطيع اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها ومشاركتها وتحويلها إلى سلع وخدمات وحلول للمشاكل التي يمكن أن تواجهها، والاستفادة

من الأفكار والإبداعات التي تصب في مصلحة المؤسسة وإقامة علاقات ودية مع مستخدميها وزبائنها وكذا مورديها وهذا على المدى الطويل.

إن المؤسسة الناجحة هي التي لا تبالغ في رأس مالها البشري، أي أنها لا تتبالغ في إعطائهم الحرية الكاملة لطرح أفكارهم واستغلال معارفهم دون تردد، كما أن على الإدارة العليا هيكله معارف رأس مالها البشري وذلك عن طريق خزنها داخل نظام كفى بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى استخدامها للأغراض التي تعد ضرورية (إبراهيم، 2012، الصفحة 209).

2. التخطيط للجودة:

إن مؤسسات الأعمال اليوم هي أكثر انفتاحا على البيئة التي تعمل فيها، وبهدف تحقيق التواصل والنجاح يجب عليها أن تمتلك المعارف المطلوبة لكي تحتوي وتستوعب مجمل التغيرات التي تحيط بها، وبالتالي يقودها إلى الدقة في اتخاذ قرارات سليمة إذ تمثل المعرفة المرشد المضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات (أوسلو، 2010، الصفحة 72).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للجودة النشاط الذي يهدف إلى تحقيق النجاح والمحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة في سوق الأعمال، وللمعرفة أهمية تتلخص في أنها تعطي فرصة كبيرة للمؤسسة من أجل التخطيط الاستراتيجي للجودة، فالمعارف الاستراتيجية تساعد المديرين في التخطيط المستمر للجودة، وتحقيق أعلى مستويات الأداء الممكنة، وتخفيض التكاليف ورفع قيمة الموجودات، كما أنها السبيل الوحيد الذي تقوم من خلاله المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الأنشطة فيها ونقل الرسائل التنظيمية من أعلى المستويات التنظيمية إلى باقي المستويات وصولاً إلى أسفل الهرم التنظيمي. إن معارف رأس المال البشري تتيح للمؤسسة نوع المعارف المطلوبة وكيفية تطويرها ومشاركتها وتطبيقها، ذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة، أي وضعها في إطار الاستخدام إذا ما احتاج إليها المديرون من أجل التخطيط الاستراتيجي للجودة.

ويمكن أن تلعب معارف رأس المال البشري دوراً أساسياً في تحقيق التخطيط الفعال للجودة من خلال:

- نمذجة فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة على المستوى التشغيلي في مختلف الأقسام، فمعارف رأس المال البشري تعتبر نقطة الانطلاق لعمية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عبر المؤسسة.
- كما تعمل معارف رأس المال البشري على خلق الثقافة التنظيمية التي تساعد على التخطيط للجودة، ونقل هذه الثقافة من مستوى لآخر ونشرها وذلك بمساعدة إدارة المؤسسة، وتفعيل قبول إدارة الجودة الشاملة لدى العمال من أبسط عامل إلى أعلى مستويات الإدارة العليا عن طريق التخطيط الجيد.

وتعتمد فاعلية التخطيط للجودة على توفر قاعدة معرفية ذات جودة عالية عن السوق والقوى الرئيسية فيه وكل المتغيرات السوقية ومختلف العلاقات التي تجمع بينها، ومن ثم المعرفة المتعلقة بما يوجد في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، وذلك من أجل تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوى ونقاط الضعف، وتحديد الفرص والتهديدات، ومن ثم تحديد ما يجب من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتوفير الثقافة التنظيمية المناسبة ومختلف الموارد، وهذه المعرفة لا يمكن أن تتأتى إلى من خلال رأس مال بشري كفؤ وماهر، ويتميز بالقدرة على إنتاج المعرفة الجديدة المبتكرة والتي تمكنه من تصور السيناريوهات والتنبؤ لما يحدث في محيط المؤسسة من أجل استغلال الفرص وزيادة نقاط القوى وتفعيلها، وفي نفس الوقت مواجهة مختلف التهديدات وتقليل نقاط الضعف ومعالجة مختلف الانحرافات والأخطاء، وبالتالي فمعارف رأس المال البشري تقود المؤسسة إلى تحسين جودة التخطيط للجودة في المؤسسة، وتسهل من عملية تطبيق هذه الفلسفة فيها.

3. التركيز على العميل:

نجاح المؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة على المدى البعيد يعتمد على الانطلاق من متطلبات العملاء، وذلك عن طريق معرفة حاجاتهم ومتطلباتهم الحالية والمتوقعة في المستقبل والعمل على إشباعها وإرضائهم بصفة مستمرة، وهذا يخلق علاقة قوية مع العميل، ولكي تتكيف المؤسسة مع متطلبات العملاء لابد لها من جمع المعلومات وإحصائها حول كل ما يتعلق بهذه الحاجات وكيفية تحقيقها، وهنا يظهر دور معارف رأس المال البشري.

إن عمليات تصميم المنتج تعتبر من أهم العمليات في المؤسسة، ولأننا ضمن إطار الجودة الشاملة فإن انطلاقها يكون دائما من العميل ومن متطلباته والبحث عن تحقيق رغباته وتحقيق أقصى إشباع ممكن لها، ولتحقيق هذا وجب المطابقة بين التصميم والأداء والإشباع المحقق، ولا يمكن أن يتحقق هذا إلا من خلال تصميم واضح ومتغيرات وأبعاد واضحة المعالم تنطلق من رغبة الزبون، وهذه المعلومات الخاصة بتصميم المنتج حسب رغبات الزبون هي عبارة عن معارف تبحث عنها المؤسسة من خلال الاتصال بالزبون والمحافظة على العلاقة معه ومحاولة تطويرها، لجعله جزءا من المؤسسة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال رأس مال بشري يستطيع البحث عن هذه المعلومة ويتحراها في ظل منافسة شديدة وبيئة صعبة وكثيرة التغيير، فمعارف رأس المال البشري هي المسؤول عن تحويل متطلبات العملاء إلى منتجات وخدمات تتطابق معها.

وتساهم معارف رأس المال البشري بما يلي: (جلول وشيخاوي، 2016، الصفحة 56)

- سد القصور في إدارة العلاقات مع الزبائن بتسليط الضوء على أهمية موازنة عمليات إدارة العلاقات مع الزبائن وإدارة معرفة رأس المال البشري من أجل تحديد وتصحيح الأعمال والقضايا الحرجة.
- دمج المعرفة الضمنية الداخلية ومواءمتها مع أهداف إدارة العلاقات مع الزبائن لتحقيق أهداف تجارية طويلة الأجل (أهداف التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية).
- الحفاظ على معرفة الزبائن لفهم حقيقة كيفية تصرف الزبائن على أساس التغييرات التي تطرأ في البيئة من الأفكار التي تم الحول عليها عن الزبائن على مدى فترة من الزمن.

إن دور رأس المال البشري ومعارفه تتمحور حول معرفة عملاء المؤسسة وتحديد احتياجاتهم، ولأن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من العميل وتركز على تحقيق وإشباع رغباته وحاجاته، أصبحت المعرفة المتعلقة بالزبون من أئمن الموجودات في المؤسسة، لذا وجب على رأس المال البشري التفاعل مع كل العملاء في كل فرصة ممكنة لإثراء هذه المعارف. ويظهر الجدول الموالي أهم مجالات المعرفة التي يجب أن يبحث عنها رأس المال البشري من أجل التركيز على الزبون ضمن إطار تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول (2-6): مجالات المعرفة للتركيز على الزبون

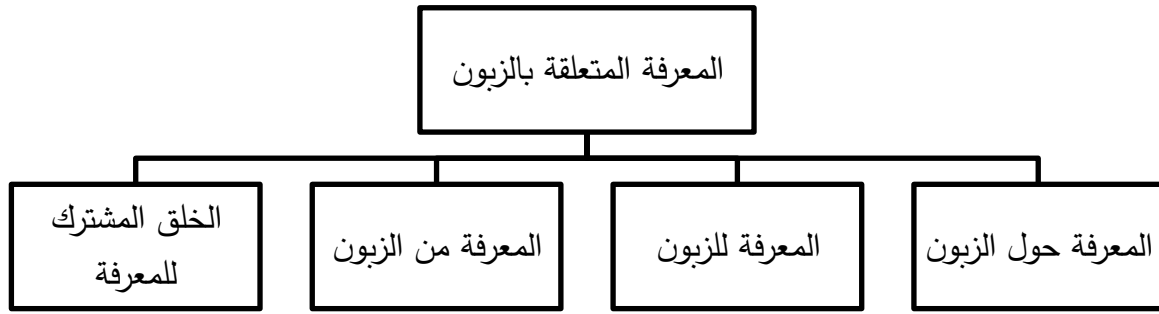
المعرفة الحوارية	فهم احتياجات الزبائن عن طريق التفاعل بين الزبائن والموظفين والعاملين والموردين وغيرها.
المعرفة من الملاحظة	المعرفة المكتسبة من خلال مراقبة كيفية استخدام الزبائن للمنتجات والخدمات.
المعرفة التنبؤية	المعرفة على أساس نماذج تحليلية تهدف إلى التنبؤ بالنتائج المحتملة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (جلول وشيخاوي، 2016، الصفحة 58).

يظهر الجدول (2-6) أن هناك ثلاثة مجالات من المعرفة التي يجب أن يبحث عنها رأس المال البشري في كل مؤسسة، وتعتبر هذه المجالات أهم المجالات التي تركز بها المؤسسة على الزبون وتجعله شريكا فيها من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتفاعل هذه المعارف يكون لدى المؤسسة قاعدة معرفية زبانية مهمة للمؤسسة.

كما يمكن تحديد أبعاد المعارف المتعلقة بالزبون والتي يجب لرأس المال البشري توفيرها وفهمها، وذلك لبناء علاقات قوية مع الزبائن واكتساب المعرفة الضرورية منهم وتحديد الاحتياجات بدقة، وهذه الأبعاد موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (2-8): أبعاد المعرفة المتعلقة بالزبون



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (بوصيع ورجم، 2018، الصفحات 429-430)

ويظهر الشكل (2-8) أن هناك أربعة أنواع من المعارف المتعلقة بالزبون وهي: (بوصيع ورجم، 2018، الصفحات

430-429)

- المعرفة حول الزبون (Knowledge of Customer): يدخل هذا النوع من المعرفة في الأصل ضمن اهتمامات إدارة العلاقة مع الزبون والتتقيب عن البيانات فهي المعارف التي تحاول فهم دوافع الزبائن وترجمتها بطريقة شخصية، ولا تبحث هذه المعارف فقط على البيانات والمعلومات الأساسية للزبون كالاسم والعنوان وإنما تحتوي أيضا على سجل تعاملاته مع المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تم استعمالها من قبله، وبعض التفضيلات الشخصية كاللغة التي يتم التعامل بها معه، طريقة الاتصال...
- المعرفة للزبون (Knowledge for Customer): يتضمن هذا النوع من معرفة الزبون كل ما تقدمه المؤسسة لزيائنها، أي كل ما يرغب في معرفته عنها وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف التي تساعد في تحديد السلعة أو الخدمة التي يريد شرائها وكيفية استخدامها بفعالية حتى يصبح بإمكان الزبائن الاستفادة أكثر من معارف المؤسسة المصممة لهم.
- المعرفة من الزبون (Knowledge from Customer): يعد الزبائن فرصة أمام المؤسسة من أجل التعلم، ويقع هذا النوع من المعرفة في الغالب ضمن مجال عمل خدمة الزبون أو قسم التسويق. ففهم ما يعرفه الزبائن، تجاربهم مع المؤسسة، حاجاتهم والدوافع الكامنة وراء علاقتهم معها، أمر جيد بالنسبة لها فهو يساعدها على تحسين خدماتها ومنتجاتها بشكل مستمر بالإضافة إلى تجزئة الأسواق بشكل أكثر فعالية وتطوير استراتيجية أعمال ناجحة وخلق منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة. فعلى الزبائن مقاسمة ومشاركة المؤسسة تجاربهم الجيدة منها والسيئة.
- الخلق المشترك للمعرفة (Knowledge Co-Creation): ويتأتى هذا من علاقة ذات اتجاهين وذلك بتسهيل التفاعل بين الزبائن والمؤسسة من أجل تطوير معارف جديدة يتم تجسيدها في منتج أو خدمة.

فالتعاون بين المؤسسة والزيون مهم جدا، فهذا يعد من أكبر التحديات التي تواجه مديري المعرفة في المستقبل. لكن الأکید أن المؤسسات التي تركز على هذا النوع من المعرفة في إدارة معرفة الزيون تأخذ بعين الاعتبار القيمة التي تحققها للزيائن من تحسين للرضا، تقديم سلع وخدمات حسب الطلب وحتى الحصول على تعويضات مالية.

4. التحسين المستمر:

إن التغيرات الكبيرة في سوق الأعمال جعلت من العنصر البشري أهم الموارد في المؤسسة، وهذا ما جعل البحث عن اليد العاملة الكفوة والماهرة والتي تتميز بمعارف نادرة وصعبة التقليد أمرا حتميا بالنسبة للمؤسسات، فالمؤسسات أصبحت تطور من مواردها البشرية وتنميها من أجل مواكبة هذه التغيرات، تارة عن طريق التدريب وتارة عن طريق التعليم، ذلك لصقل مهاراتهم وزيادة معارفهم وصولا إلى عملية التحسين المستمر، وهذا ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة.

ويرفع التدريب والتعليم من مستوى قابليات الأفراد على أداء وظائفهم، إذ أن إدارة الجودة الشاملة تقدم أفضل طريقة مستمرة لتحسين أداء الأفراد والعاملين في المؤسسة، ورفع مهاراتهم التقنية، فضلا عن زيادة خبراتهم المتخصصة، فبعض المؤسسات تقوم بتدريب عاملها على حل المشكلات التي تقلل من الجودة الجيدة ولا تقتصر مهام المدراء على تحسين المهارات بل تدريب مساعديهم على تلك المهارات، إذ أن العديد من المؤسسات تضع برامج تدريب المدرب، ومن خلال التدريب والتعلم سيتم التركيز على حل المشكلات وإحداث تغيير في مواقف وسلوك العاملين (حسين وعبريطه، 2005، الصفحة 44).

ويعتبر التحسين المستمر أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، والتطور الكبير في مجال الأعمال جعل من التدريب والتعليم أمرا مهما وضروريا للبقاء في سوق الأعمال، وتنمية مكونات رأس المال البشري هي مسألة في غاية الأهمية خاصة على المدى البعيد، إذ تعتمد المؤسسات على معارف رأس المال البشري في تنمية مختلف مهارات ومعارف وخبرات واتجاهات العاملين، وتعمل على التحسين المستمر، وهذه العملية تبدأ من خلال جمع المعلومات حول أحسن وسائل الاستقطاب واختيار المواهب والمهارات والمعارف التي يمكن أن تخدم أهداف المؤسسة وتساعد في البقاء وتحقيق الميزة التنافسية، وتمكنها من تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم استغلال رأس المال البشري في اختيار أحسن البرامج التدريبية والتعليمية التي تؤدي إلى فهم متطلبات العمل، والقادرة على توفير المهارات التي تحتاجها المؤسسة، ومن ثم السهر على نجاح عملية التحسين المستمر، وتهدف تنمية مهارات رأس المال البشري إلى ما يلي:

- تعزيز مستوى أداء الأفراد في المؤسسة.
 - الاستثمار في رأس المال البشري من أجل تحقيق الربحية والبقاء.
 - تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 - تشجيع الابتكار والمبادرات الفردية وخلق ثقافة الإبداع ونشر ثقافة التعاون بين الفريق.
 - استغلال المعارف التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي للجودة وتحسين هذه المعارف وتطويرها.
 - زيادة ثقة العاملين في أنفسهم، ذلك أن حصولهم على التدريب والتعليم المناسب يساهم في زيادة معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ما يؤدي إلى زيادة جودة أداء العمل، وهذا يجعل العامل فخورا بإنجازاته، وراض عن نفسه، وهو ما تصبو إليه ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
 - استغلال رأس المال البشري في تحديد نوع التحسين الذي يخدم تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل الأخطاء والقيام بالعمل الصحيح من أول مرة، فالتحسين المستمر يجعل العامل يتحكم جيدا في عمله ما يقلل الأخطاء والانحرافات.
 - تقليل عبئ المسؤولية على المدراء في المستويات الأعلى، ما يتيح لهم الفرصة للتخطيط الاستراتيجي للجودة ورسم مختلف السياسات والأهداف.
 - يؤدي الاستغلال الأمثل لمعارف رأس المال البشري إلى نجاح عملية التحسين المستمر وتقليل التكلفة وتعديل سلوك الأفراد ونشر الثقافة التنظيمية المناسبة في المؤسسة.
 - إن التحفيز الجيد للعامل في اتجاه تبني إدارة الجودة الشاملة يتطلب جهدا استثنائيا من جانب الإدارة، وهذا لا يتم إلا من خلال رأس المال البشري فهو الذي يستطيع تحسين أداء العمل وزيادته من خلال التحفيز المناسب.
 - رأس المال البشري هو القادر وعن طريق معارفه من خلق بيئة يستطيع فيها جميع العمال المساهمة في حدود قدراتهم.
- وما وجب الإشارة إليه هو أن تحديد نوع التحسين المستمر ودورانه ومدته ووقته والتطبيق الفعلي لن يؤدي إلى تحسين مباشر في كفاءة العمل فحسب، بل سيضمن أيضا إعداد العمال لتحمل مسؤوليات أعلى وأكبر ذلك أن التحسين المستمر يتضمن التحسين في كل شيء، وهو يحمل صفة الاستمرارية والاستدامة، وهو مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة، وهنا تظهر أهمية معارف رأس المال البشري من خلال نقل المعارف بين العاملين وتبادل الخبرات والمهارات، عن طريق تفعيل الاتصال الفعال ونشر ثقافة التعاون والتعلم بين العاملين.
- وهناك مجموعة من البرامج المتعلقة بتحسين الجودة والتي يمكن إجمالها في الجدول الموالي:

الجدول (2-7): برامج تحسين الجودة

برامج تحسين الجودة

برامج لتوجيه التصرفات وخلق القيم المختلفة التي يركز عليها أسلوب الجودة الشاملة

برامج لتسيير الضغوط الناتجة عن التغير والتعامل مع كل ما هو جديد

برامج لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعميل

برامج لاكتساب الكفاءات والقدرات المختلفة والمتنوعة حسب الوظائف الموجودة والجديدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (علامة وقايد، 2017، الصفحة 506)

يوضح الجدول السابق أهم برامج تحسين الجودة، ولعل الرهان الأكبر لرأس المال البشري في عملية التحسين المستمر يتمثل في نقل المعرفة وتوزيعها ونشرها بين الأفراد، وتحويل المعارف الضمنية، واستغلال كفاءة الأفراد ومهاراتهم للارتقاء بمستوى الأفراد العاملين وبالتالي الرفع من الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك يتم من خلال:

- التبادل السريع للمعارف يؤدي إلى توضيح وبيان أهداف التحسين المستمر لدى الأفراد العاملين والإدارة.
- عملية نقل المعرفة ونشرها تساهم في إيجاد نقاط القوة وبالتالي العمل على استغلالها وتمييزها.
- عملية نشر المعرفة تساعد على معرفة جوانب القصور ونقاط الضعف وبالتالي العمل على معالجتها.
- تعمل معارف رأس المال البشري على استغلال نشر المعرفة في التحسين المستمر للبنى التحتية لإدارة الجودة الشاملة.
- إن الهدف الأساسي لنشر المعارف هو نقل المهارات والقدرات والخبرات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وذلك من أجل العمل على تحسينها بصفة دائمة وبطريقة مستمرة وهذا ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.
- نشر المعرفة هي عملية مستمرة تساعد على تحفيز العمال وتشجع العمل الجماعي داخل المؤسسة وفرق العمل، وبالتالي أي قصور في فرد يمكن تجاوزه وتعويضه عن طريق تبادل المنافع والمهارات والمعارف اللازمة، فالفرد العامل ضمن فريق يتعلم من باقي العمال ما يساعده على إتقان عمله وتحقيق الجودة.

5. مشاركة العاملين:

القرارات الإدارية هي المعبر عن فلسفة المؤسسة، وهي الأداة التي تعبر عن كيفية إنجاز العمل والمهام، والوقت المناسب لكل عملية ومهمة، وكيفية تحقيق الأهداف وقياس مدى إنجازها، وهي التي تعبر عن نجاح قيادة المؤسسة أو فشلها في الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات المتاحة، فالقرار الجيد الذي يحقق أعلى نتيجة ممكنة وأعلى أداء ممكن هو القرار المبني على المعرفة الصحيحة والذي يكون في الوقت والمكان المناسبين، وهذه المعرفة تكون موجودة لدى كل أفراد المؤسسة بصفة عامة وفي رأس مالها البشري بصفة خاصة.

يساعد رأس المال البشري داخل المؤسسة وتمكينه من خلال تفعيل معارفه داخل المؤسسة وفي كل المستويات التنظيمية على تحسين العلاقة بين مختلف المستويات والأقسام وبين المرؤوسين والمديرين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح عمليات الاتصال الداخلية، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ تمكين العاملين وإعطائهم سلطة أوسع في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، كما أنها تشجعهم على استخدام مختلف معارفهم في اتخاذ القرارات، ذلك أنهم أدري بما يحصل في مكان العمل وهم أيضا أدري بطريقة تنفيذ العمل وبالأخطاء الموجودة فيه والمشاكل التي تواجههم والتي يمكن أن تحدث في المستقبل، لذا فإن لمعارف رأس المال البشري دورا كبيرا في تنمية مهارة اتخاذ القرارات من خلال تعليم العاملين وتدريبهم على عملية اتخاذ القرارات، ما يجعلهم قادرين على اختيار القرار الأمثل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة المعرفة من أهم العناصر، فهي الوسيلة لتحقيق الجودة والتميز، وهي تعتبر العامل شريكا وزبونا داخليا ما يزرع فيه الولاء والانتماء لهذه المؤسسة فمن خلال اتخاذه للقرارات الحاسمة التي تحدث في بيئة عمله من خلال تمكينه يحس العامل بأنه مهم داخل المؤسسة، ما يحفزه نحو الإبداع والابتكار، وبالتالي فالمعارف الموجودة في عقول رأس المال البشري تساعد كثيرا في تحسين نوعية القرارات المتخذة وهذه المعلومات تفرض نفسها في أرض الواقع وتجبر المسؤولين على إشراكهم في كل المستويات التنظيمية في اتخاذ القرارات والأخذ بنصائحهم والتعامل مع أفكارهم وتوجيهاتهم، كما أن إشراكهم يساهم في حل المشاكل المراد اتخاذ القرارات بشأنها. وتقوم عملية نشر معارف رأس المال البشري في المؤسسة بزيادة وتفعيل مشاركة العاملين ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

- الاتصال الفعال يضفي أكثر مرونة على الهياكل التنظيمية ويزيل الحواجز بين المستويات التنظيمية المختلفة، حيث يسهل من التواصل مع الإدارة دون أي عقبات، ويسهل عمل الإدارة والوصول إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة.
- استغلال نشر المعارف يساهم في إزالة الحواجز بين الأنشطة الإدارية المختلفة في المؤسسة ويؤدي إلى التنسيق الفعال وانتقال المعرفة ونشرها داخل المؤسسة.
- مشاركة العاملين في تحسين الجودة ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة يؤدي بدوره إلى نقل المعارف إلى الزبائن عن طريق المنتجات والخدمات، وبالتالي تستفيد المؤسسة من ردود أفعالهم واستغلال آراءهم في تحسين الجودة وبالتالي توفير المزيد من المعارف، ما يعني تبادل المعارف بين المؤسسة وزبائنها.
- فرق العمل تؤدي إلى نشر ثقافة نقل وتبادل المعارف والمهارات والخبرات بين الأعضاء.

المطلب الثاني: مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن مهارات رأس المال البشري هي المكون الثاني من مكونات رأس المال البشري، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم المهارات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أولاً- المهارات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن قيام العاملين بأعمال متنوعة له العديد من المزايا، فالتنوع يجعل العمل أكثر إثارة وأقل رتابة، وقيام العاملين بأكثر من عمل يبسط خطواته ويجعل تعلمه سهلاً، كما أن العاملين المتنقلين من عمل لآخر يقدمون اقتراحات لتحسين العمل قد لا يراها العاملون المنغمسون فيه، ويعتبر التنوع عاملاً مكملاً للأمان الوظيفي، لأنه من السهل الاحتفاظ بالعاملين متعددي المهارات، إذ يمكن استخدامهم في أكثر من مكان عند الضرورة. ولتحقيق هذا التنوع لابد من توفير التعليم والتدريب المتنوع والمستمر والفعال بجانبه العملي والتطبيقي (أبو النصر، 2015، الصفحة 122)، والمؤسسات الذكية هي المؤسسات التي تشجع رأس مالها البشري على التدريب وتنمية المهارات لديهم، وتوسع مجالات التدريب وجعلها عملية مستمرة.

ويمثل وجود رأس المال البشري والمهارات خصوصاً عاملاً مهماً لبقاء المؤسسة واستمرارها، لذا يعد المحافظة عليه التحدي الأكبر أمامها، حيث لا تتمثل موجوداتها الرئيسية في الآلات و الهياكل و النظم فحسب، وإنما تتمثل في الأفراد الذين يمتلكون المهارات القادرين على تطوير الأفكار القديمة و إثرائها و إضافة ابتكارات حديثة و ضمان تطور المؤسسة فضلاً عن بقائها، وتسعى المؤسسات إلى عدم التقريط برأسمالها البشري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها يسهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد و متفرد عن منافسيها، و لكي تحقق ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأسمالها البشري حافزاً مادياً و اعتبارياً يليق بمكانتهم و قدراتهم المعرفية، و يأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية و المعنوية المستمرة و منح المنزلة الاجتماعية المرموقة. فدورها لا يقتصر على التوجيه و التدريب، وإنما عليها مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم من أجل تحسينها، ثم عليها العمل على تحفيزهم على التجريب و إعطاء أولوية لتنمية قدراتهم على الإبداع، وهذا يستوجب عليها معرفة حاجاهم و متطلباتهم (بوروبة، 2020، الصفحة 47).

ومن المهارات التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1. مهارات تحليل احتياجات العميل: إن تميز المنتج أو الخدمة يهدف إلى تحقيق قيمة مضافة تلبي بها المؤسسة احتياجات العميل، وتحقيق الإشباع له، لهذا وجب عليها أن تتعرف على هذا العميل بشكل أفضل، وذلك عن طريق توفير مهارات الاتصال اللازمة التي تجعل المؤسسة على تواصل دائم بالعميل، لمعرفة

احتياجاته إذ أن إدارة الجودة الشاملة تنطلق من هذا المنطلق، فيجب توفر مهارة التحليل الجيد لسلوك الأفراد وسلوك الشراء لديهم، وما هي الأشياء التي يريدونها بالضبط، وكذلك ما يفتقدونه في المنتجات الحالية وما هي توقعاتهم من المنتجات المستقبلية، وكيفية استخدامهم لها وهذا يتم بعدة طرق منها:

- التحدث المباشر مع العميل: وسؤاله عن الأخطاء التي وقعت أو المتوقع حدوثها، والتحسينات التي يمكن إضافتها، فقد يكون للعميل زاوية نظر تساعد المؤسسة في تطوير منتجاتها، كما أن سؤال العميل والأخذ برأيه يجعله يحس بانتمائه للمؤسسة وأن المؤسسة تهتم به وتحاول تحقيق آماله، ما يجعل يصبح عميلاً دائماً ويحقق ولاءه.
- استخدام مهارة الملاحظة: عن طريق ملاحظة كيفية استخدام المنتج من طرف العملاء لاكتشاف مشاكل الجودة التي حدثت أو يمكن أن تحدث، وتحديد التحسينات التي يمكن أن تضاف للمنتج.
- التعرف على احتياجات العميل عن طريق المناقشة مع العملاء الدائمين للمؤسسة أو مع العملاء المستهدفين من أجل التطرق إلى رغباتهم حول المنتج الحالي أو المخطط لإنتاجه في المستقبل، ويمكن أن يحدث هذا داخل المؤسسة أو عن طريق موقع المؤسسة أو عن طريق مختلف مواقع التواصل كالبريد ومواقع التواصل الاجتماعي، وهنا يجب أن تتوفر المهارات اللازمة في رأس المال البشري من أجل تحديد الأسئلة بدقة لتحقيق الهدف من المناقشة، كما يمكن أن تقدم هدايا بسيطة للعملاء مقابل الإجابة على هذه الأسئلة.
- طرح عينة تجريبية من المنتج أو الخدمة مع مجموعة معينة من العملاء قصد تجريب المنتج أو الخدمة أو استخدام العينة المجانية من أجل تحديد المشاكل في الجودة.
- دراسة سلوك الشراء لدى العملاء للمنتجات المنافسة، وتحديد الأسباب التي جعلتهم يقبلون على هذه المنتجات، وتحديد الجوانب التي يجب العمل عليها في منتج المؤسسة والتي ستجعل من المنتج أو الخدمة يتميز عن المنتجات المنافسة ويجذب العملاء.
- فتح نقاط بيع مثلاً من أجل الاحتكاك المباشر مع العملاء المستهدفين وتحديد احتياجاتهم.
- تأسيس نظام اقتراحات، فبعض المؤسسات تقوم بوضع سجل للاقتراحات ومعرفة آراء العملاء حول منتجات المؤسسة.

2. مهارات الاتصال: حيث تعتبر مهارة الاتصال من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في رأس المال البشري والتي يستطيع بها التعبير عما يوجد في رأسه من أفكار، وهي المهارة التي تمكنه من التفاعل مع باقي الموظفين، فالموظف يقوم بعدة عمليات اتصالية مع موظفين آخرين من مستويات إدارية مختلفة، والقدرة على التواصل بشكل جيد مع جميع أنواع الأفراد في المؤسسة تترك انطباعاتاً إيجابية، وتساعد في توضيح الأمور، وخاصة ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة، فالعامل الأساسي لنجاح فرق العمل والعمل

ضمن الفريق، هو الاتصال الفعال. كما أن هذه المهارة مهمة أيضا في حال التواصل مع الموردين أو الزبائن، والتعامل مع أسئلتهم أو شكاويهم بكفاءة، وبالتالي تعتبر عملية التواصل سواء بشكل رسمي أو غير رسمي أمرا هاما ومهارة أساسية وركيزة لبناء الجودة في المؤسسة.

3. المهارات الخاصة بالمهام الإدارية: فلا يجب إغفال الدور الكبير الذي تلعبه المهام الإدارية في تحقيق مستويات عالية من الجودة، فالتنظيم والتخطيط الجيد والتنسيق بين مختلف الوظائف يعد أمرا أساسيا وهاما من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

4. مهارة التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي: حيث تحتاج المؤسسة إلى رأس مال بشري يتمتع بمهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي، والذين يتمتعون بعقلية استراتيجية وقدرة على التفكير والتخطيط والتنبؤ، والقدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف وسياسات ثم إلى خطط قابلة للتنفيذ، ونقل هذه الاستراتيجية إلى المستويات الأدنى وتبني ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتعزيزها لدى العمال.

5. مهارة توقع المستقبل والسيناريوهات: إن من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر في رأس المال البشري هي مهارة التنبؤ بالمشاكل والأخطاء واكتشافها، حيث يجب أن يضل على اطلاع بما يحدث في بيئة عمل المؤسسة الخارجية والداخلية، فرأس المال البشري يجب أن يمعن النظر في أمور جوهرية وأن يتوقع سيناريوهات مختلفة ويحدد الحلول المناسبة للمشاكل التي يمكن أن تقع، هذا ما يسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

6. مهارة التشاور: وهي أن يكون رأس المال البشري قادرا على تقديم المشورة لكل الموظفين والمديرين المباشرين وكذا كبار المديرين بشكل فعال بشأن مختلف المشكلات، وقد تكون هذه المشاكل عملية مثل إنشاء خطة إعادة دمج موظف أو مساعدة في صياغة الأهداف، أو مشاكل تكتيكية تتعلق بالتنظيم وتقديم المشورة في جهود إعادة الهيكلة مثلا.

7. مهارة التدريب: وهنا لا نقصد قابلية الفرد للتدريب في حد ذاته فقط، بل أيضا قدرته على تدريب الآخرين، فالمهمة الأكبر لرأس المال البشري ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة هي تدريب الآخرين ومشاركتهم مختلف المعلومات أو تدريبهم على مهارات معينة كالتدريب على تحقيق مستويات عالية من الجودة، وهذا ما يسهم في تحقيق التحسين المستمر.

8. العمل بروح الفريق الواحد: العمل الجماعي هو أحد أهم المهارات البشرية التي لا غنى عنها، وخاصة عندما يتعلق الأمر برأس المال البشري، فالعمل الجماعي يجعل الفرد يحس بالانتماء للفريق، وهذا يحفزه على العمل بأقصى جهد له، ويساعده على تفجير طاقاته كون الجماعة جسر وقناة من قنوات تحقيق الحاجات، وبالعمل الجماعي تستطيع المؤسسة التأثير على سلوكيات وقيم الأفراد، ويساعدها في تبادل

- المعارف والمهارات والخبرات بينهم، ما يساهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية. لذا على المؤسسة أن تقوم بتشجيع العمل الجماعي وذلك لعدة اعتبارات: (عجالي، 2017، الصفحة 43)
- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، فهم يشتركون بدرجة كبيرة في القيم، الاتجاهات والأهداف، الخلفيات الاقتصادية والعرقية، مع إمكانية تطوير المعايير السلوكية المقبولة.
 - اعتبار أن العضوية في الجماعات توفر الأمن الثقافي، الاجتماعي والنفسي.
 - الحاجة إلى الصداقة والدعم والحاجة للانتماء لتحقيق الذات، حيث يشعر الفرد بقيمته عندما ينتمي لجماعة ما.
 - الحاجة إلى التعاون المتبادل في العمل والتغلب على الملل.
- 9. مهارة الإقناع:** هي عملية تحويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، يقوم المرسل أو المتحدث بمهمة الإقناع للمستهدف أو المستقبل، فهو القائم بالحديث والمسؤول عن الإقناع، وتحتاج عملية الإقناع ليس إلى مهارة القائم بالحديث والمسؤول عن الإقناع فقط ولكن أيضا إلى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، أو مساعدته على خلق هذا الاستعداد لديه.
- 10. مهارة التخطيط:** حيث يعتبر التخطيط ذو أهمية كبيرة لكافة المؤسسات، فهو العملية التي يتم من خلالها وضع الأهداف، ومن ثم تحديد كافة الوسائل والطرق والأساليب التي سيعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط الجيد يجنب المؤسسة الوقوع في مشكلات وأزمات في المستقبل، والتي يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها، فالعمل بدون تخطيط جيد يعتبر ضياع للوقت وإهدارا للجهد والمال، كما أن التخطيط يساعد على قياس الأداء وقياس مدى تحقق الأهداف المسطرة، فالمؤسسة تستطيع التعرف على المرحلة التي هي فيها وما هي المرحلة التالية وما يجب القيام به ومتى.
- 11. المهارات الاستراتيجية:** إن إشراك المهارات الاستراتيجية في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:
- (بوروية، 2020، الصفحة 86)
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تتطلبها التنافسية من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل على استمراره.
 - تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي يقوم به الأفراد عند أدائهم لمهامهم بإتقان.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبين متكاملين لتحقيق نظام المؤسسة.
 - تحسين الربحية والإنتاجية.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة، والقضاء على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.

- رفع الثقة في العاملين يتمكن من استغلال عطاءاتهم أفضل خاصة فيما يخص معارفهم الكامنة.
- وصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى إدارة الجودة الشاملة خاصة لدى عاملها لتصبح ثقافة أصيلة بداخلها يمكنها من تحقيق التميز، فمن جهة تحقق قيمة للعميل بمعنى تقدم المنفعة وبأقل التكاليف، وبالتالي اكتسابه من خلال تحقيق رضاه، ومن جهة أخرى جو الرضا الوظيفي السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف حيث أن إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات يحثهم على العمل بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى إنتاجية أكبر وجودة أفضل.

12. مهارة الإبداع: لا يمكن تجاهل أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة ولل فرد والجماعة، بعدما أصبح أحد الخيارات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية، وتؤكد الدراسات الحديثة أن أفضل المؤسسات هي التي تعمل على غرس ثقافة الإبداع لدى العاملين. إن الإبداع هو أساس القدرة على الابتكار وتعتمد القدرة على الابتكار في المؤسسة على الإبداع الفردي لرأس المال البشري فيها، لذا من الضروري النظر إلى دور المؤسسة في توفير البيئة الجيدة للأفراد الذين يطورون الإبداع، فهو العامل الرئيسي في تحقيق أهداف المؤسسة ومنها تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن الحصول على أداء أعلى من خلال دمج المعرفة المتميزة على نحو فعال داخل المؤسسات حيث تعتبر الجودة في الأداء ومواكبة المتغيرات التكنولوجية والمعرفية الحديثة وانتهاج النظم ذات الأداء المتميز من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث ولكي تتمكن من مواجهة تلك التحديات لابد من توفير بعض المفاتيح للتعامل معها ومن أهم هذه المفاتيح هو تنمية رأس المال البشري وتطوير مهاراته، ولكي تحقق المؤسسة الفعالية المطلوبة عليها أن تضمن وجود رأس المال البشري المؤهل والقادر على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة والمعاصرة للوضع العالمي وعليه فإن الاهتمام بالعنصر البشري من الأمور المهمة التي يلزم المؤسسات أن تقوم به لما له من تأثير في تطوير وتحسين الأداء، وقد أصبح ذلك من الأمور التي تتسابق إليها المؤسسات والمجتمعات ولذا تجد اليوم كثير من الحكومات تسعى للاهتمام بالعنصر البشري وترقيته للوصول به إلى أن يصبح ذو قيمة مادية ومعنوية عالية. ويمكن إبراز أهمية مهارة الإبداع فيما يأتي: (خالدي وعرايبي، 2017، الصفحة 196)

- يعود الإبداع بالنفع على الفرد المبدع من حيث إنه يرفع معنوياته وزيادة ثقته بالنفس.
- يقود الإبداع إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد على مواكبة التطورات والتغيرات العصرية ومواجهة تحديات العولمة والمنافسة.
- ينشط الإبداع ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام، بما يضمن لها النجاح ويمكنها من أن يكون لها مركز تنافسي في السوق.

- تكتشف المؤسسة من خلال الإبداع طرقاً جديدة تسهم في خفض تكاليفها الإجمالية وتكاليف العمليات بصورة خاصة.

- يسمح لها بتقديم منتجات جديدة تناسب حاجيات ومتطلبات العملاء.

13. المهارات التقنية: وهي المهارة التي تعنى بالتعامل مع التكنولوجيات الحديثة، وتتم عادة عن طريق التعلم والتدريب عليها، وهذه المهارات وخاصة في هذا العصر تعتبر أساسية لا بد منها ولا يمكن أن تتقدم المؤسسة ولا أن تتجزأ أهدافها إلا من خلال استعمال التكنولوجيات الحديثة، ومواكبة التطورات السريعة في هذه التكنولوجيات، فحن أمام تطور رهيب في التكنولوجيا، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التحسين المستمر وتحسين العمليات والبحث عن الجودة الشاملة في كل مراحل الإنتاج وهذا ما يضمنه الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا، فهي مفتاح أساسي لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهناك بعض المهارات الثانوية الأخرى التي تساهم أيضاً في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وهي كما يلي: (خالدي وعرايبي، 2017، الصفحات 197-198)

1. مهارة التنفيذ: وتعني القدرة على إيجاد الحلول العلمية والعملية للمشكلات التي تواجه العاملين في مرحلة التنفيذ وجعل الخطط واقعية وقابلة للتنفيذ من خلال تنظيم العمل ووضعها في إطار عمل محدد ومتابعة إنجازه.

2. مهارة التنسيق: وتعني قدرة العامل المبدع على التنسيق بين النشاطات الموكلة إليه للتوصل إلى اتفاق حول تفاصيل العمل والتنسيق بين الآراء المتباينة للمشاركين للوصول إلى القرارات المناسبة.

3. مهارة الدعم: وتعني العمل بشكل جيد مع الأعضاء المختلفين من خلال دعم العمل بروح الفريق، وتبيين الاقتراحات الجيدة لصالح المؤسسة والاهتمام بالعلاقات المميزة بين العاملين، وتقديم المساعدات العينية التي تسهل انتقال الخبرات بينهم.

4. مهارة التحقيق: وتعني القدرة على تطوير واستخدام الاتصالات الداخلية والخارجية مع البيئة بقصد الحصول على فرص جديدة لاستثمارها.

5. مهارة التجديد: وتعني اقتراح الحلول الجديدة للمشكلات والقيام بمساهمات جديدة في العمل وإيجاد احتمالات التوسع في التحليل والقدرة على التصور والربط بين المتغيرات المؤثرة في المشكلة وخاصة عند طرح أفكار جديدة.

6. مهارة التقييم: وتعني القدرة على تقييم الحالات والمفاضلة بين البدائل على أسس موضوعية واتخاذ القرارات الرشيدة وتوجيه المناقشات نحو اختيار أنسب للحلول واستبعاد بعض الاقتراحات التي لا تخدم العمل.

7. مهارة التركيز: وتهدف إلى التركيز على المهمة ودفع القرارات نحو التنفيذ وإلى الرغبة في تولي القيادة عند توقف التقدم والاستعداد لتحدي وجهات نظر الآخرين وتقبل الوجهات السليمة التي تؤدي فعلا إلى إنجاز المهمة.

8. مهارة الإنهاء: وتعني الاهتمام بالتفاصيل والحد من الأخطاء الناتجة عن الإهمال والتقصير وممارسة الضغط لإنجاز المهمة في موعدها بإعطائها اهتماما وافيا وتاما.

يتضح جليا مما سبق أن المشكلة الأساسية والتي تعتبر كرهان للمؤسسة من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة هي تطوير مهارات رأس المال البشري لديها، فالتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال فرضت على المؤسسات الاهتمام أكثر بمهاراتها وتطويرها للتأقلم مع المحيط، خاصة في ظل ما يعرف بعدم اليقين، وتطوير هذه المهارات يتم عن طريق تدريب الأفراد وتكوينهم لتنمية مهارات محددة فيهم من أجل إجراء تغيير دائم مستمر في هذه القدرات، مما يساعدهم على أداء علم بأحسن طريقة ممكنة ويسهم في تحقيق التحسين المستمر، وبالتالي المساهمة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا- آليات إدارة الجودة الشاملة لتنمية مهارات رأس المال البشري:

أصبح البحث عن اكتساب المهارات وتنميتها وتطويرها والمحافظة عليها من أولى اهتمامات المؤسسات الحديثة في ظل الاقتصاد المعرفي المبني على الأصول المعرفية، وباعتبار رأس المال البشري أهم الموارد في المؤسسة، وهناك عدة طرق وآليات تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تطوير مهارات الأفراد لديها وخاصة تلك المتعلقة برأس مالها البشري، من أجل الوصول إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق هذا المفهوم في المؤسسة، ومن أهم هذه الآليات ما يلي: (بوروية، 2020، الصفحات 40-42)

1. العصف الذهني: أو ما يطلق عليه "الزوبعة الفكرية"، وهي أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع، حيث يكون الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، وهي عبارة عن تحدي بين طرفين يتحدى أحدهما الآخر: العقل البشري من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر، ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب ومحاولة تطويقها بكل الحيل الممكنة، وتتجسد هذه الحيل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة، ويقوم هذا الأسلوب على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات خلال جلسة قصيرة.

2. حلقات السيطرة النوعية (Quality Controls): وهي عبارة عن حلقات للجودة، حيث أن مجموعة عاملين في اختصاصات متشابهة (في قسم إنتاجي واحد مثلا)، يلتقون بمحض إرادتهم دوريا (ساعة في الأسبوع مثلا) لمناقشة مشكلات العمل، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية، وتشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الذي أحرزته، وتدعيم أنشطتها المستقبلية.

3. الإدارة على المكشوف (Open-Book Management): وهنا فريق العمل يجب أن يكون ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية، ويقتضي هذا المنهج تعيين استشاري يساعد الفريق، وتحديد مستوى المعرفة أو المهارة والطموحات لكل عضو من أعضاء الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق، ويقوم على شحن القدرات الذهنية للأفراد بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات، ويتضمن المنهج المصارحة بلغة الأرقام التي تسمح للأعضاء بغربة هذه الاقتراحات.

4. الجماعات الحماسية (Hot Groups): وهي عبارة مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، وتفضل الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، تهدف هذه الجماعات إلى توليد الإثارة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين يشعرون بالحيوية والتفائل، حيث تجمع الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة، وتستخدم تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصوتية والصوتية والبريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

5. السينكتيك (Synectics) (تآلف الأشتات أو المترابطات): ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف (William J. Gordon) وجماعته من جامعة كمبرج الأمريكية، ونشره في كتابه (Synectics) وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من خمسة إلى سبعة أفراد، وتعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة، تقديم الحلول، واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا).

المطلب الثالث: خبرات رأس المال البشري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

تضيف كل وظيفة يشغلها العامل طبقة من الخبرة، وربما مهارات جديدة، يتضمن معظمها التدريب اليومي وردود الفعل على الأداء وردود الأفعال لما يحدث في المؤسسة والبيئة من تغيرات. والخبرة تزيد لأن الفرد كل يوم أمام تحديات جديدة، فقد تتطلب العديد من الأدوار من الموظفين أن يتقنوا استخدام أنواع جديدة من البرامج

والأجهزة والتكنولوجيات من جهة، والتعامل مع أفراد آخرين ومتعاملين جدد، مما يوسع مهاراتهم ويكسبهم خبرات جديدة. فالخبرة هي السنوات التي يقضيها الموظف في العمل وهي عبارات عن مهارات ومعارف يتم اكتسابها عن طريق الممارسة والتجربة. والخبرة تأتي عن طريق استغلال وقت كبير في تعلم معارف ومهارات جديدة وقواعد لحل المشكلات وكيفية استعمال تكنولوجيات جديدة.

أولاً- دور الخبرات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

أصبحت المعرفة والخبرة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المؤسسات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والاستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا. وكما قد تكون هذه المعرفة والخبرة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المؤسسات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن، فمن الآن فصاعداً تكون المؤسسة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المؤسسات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرصة في مجال التكنولوجيا، وعليه فالتحدي الذي تواجهه المؤسسات هو مدى قدرتها على إيجاد خبرات رأس المال البشري، وبناء هذه الخبرات والمحافظة عليها (العنزي وصالح، 2009، الصفحة 20). والخبرة هي معرفة من نوع عال، فهي تفاعل بين العاملين وبيئتهم أو بينهم وبين ما يواجهون من ظروف أو مشكلات أو أشخاص ليحدث انسجام، بينهم وبين ما يواجهون من مشاكل أو تحدث موائمة بين سلوكهم ونموهم بما يمكنهم من الاستجابة لها، فهي كل أنواع النشاطات المتضمنة في جهود العاملين ليتكيف بنجاح مع موقف جديد. ويكتسب رأس المال البشري الخبرة من خلال المشاركة في أعمال معينة أو أحداث معينة، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرات وإكسابها عمقاً أكبر وعفوية أكبر (عيشوش، 2018، الصفحات 86، 87).

وبالتالي فإن تراكم المعارف والمهارات والخبرات لدى رأس المال البشري يجعل منه رأس مال بشري خبير، والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري يساهم في الإنجاز الجيد للمهام بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، فكلما تراكمت الخبرات أصبح العمل أسهل.

كما أن نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يحصل إلا إذا تم إعطاء رأس المال البشري القيمة المناسبة له، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل مختلف الأنظمة في المؤسسة، ولعل الخبرة عامل أساسي في هذا، فالخبرة المتراكمة لدى رأس المال البشري هي التي تساهم في فهم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لهذا تحرص هذه البرامج على إشراك العاملين ومساهماتهم في تطوير الجودة، فالخبرات المتراكمة تساهم

من خلال صنع القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وبسرعة أكبر، وبناء علاقات مع الزبائن وفهم احتياجاتهم وتجسيدها في الواقع من خلال تصميم العمل المناسب لتحقيق هذه الاحتياجات. والخبرة المتراكمة والمعارف والمهارات الجيدة تساعد في تحديد احتياجات الزبون بدقة، وكثرة التعامل مع الزبائن يجعل العامل قادرا على التعامل معهم بشكل صحيح، ويساعده هذا في تحديد احتياجاتهم وفهمها وما الذي يريدونه من منتجات المؤسسات وخدماتها، وما هي القيمة التي يبحثون عنها.

وكلما زادت خبرة العاملين في المؤسسة وتوسعت معارفهم ومهاراتهم، أدى ذلك إلى أداء جيد، وإلى جودة أعلى، وتكلفة أقل، وبالتالي تصبح منتجات المؤسسة متميزة عن غيرها من المنافسين، ما يساهم في تحقيق ولاء الزبائن وتكرارهم لعملية الشراء مرات كثيرة، فالخبرة تساهم في تسهيل معرفة ما يريد الزبائن ومتى يريدون ذلك، وهنا على المؤسسة القيام بدراسة سلوك الشراء لديهم واستثارة السلوك الإيجابي لدى هؤلاء الزبائن، والمحافظة عليهم، فالمحافظة على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد، فهؤلاء قد أصبحوا رأس مال زبائني بالنسبة للمؤسسة، ومن الفوائد التي تعود على المؤسسة إذا ما حققت ولاء الزبائن لها ما يلي: (بوصبح ورجم، 2018، الصفحة 434)

- حجم مبيعات أكثر: لأن الزبائن الموالين يميلون بصفة أكثر إلى الشراء وذلك لتعودهم على ما هو معروف.
- تقليل تكاليف التشغيل: فهؤلاء الزبائن يقللون من تكاليف تقديم الخدمات لأنهم يعرفون وبشكل جيد منتجات المؤسسة كتكاليف الإعلان والاستثمار فيها.
- هوامش ربح أكبر: فالزبائن عادة ما يعطون أهمية كبيرة للعلامة التجارية والخدمات المقدمة لذلك فهم يتقبلون في الغالب أي زيادات في الأسعار.
- صدق أكبر للمؤسسة: فالزبون الراضي عن المؤسسة سيزكيها ويزكي منتجاتها، أمام الزبائن الآخرين، فيصبح بذلك سفيرا للعلامة وهذا ما يمكنها من الحصول على زبائن ذوو جودة عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

كما أن تراكم خبرة رأس المال البشري في المؤسسة تؤدي بهم إلى الالتزام الوظيفي والذي يعبر عن عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمتها بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهو التزام طوعي ينبع عن إرادة الفرد واختياره وليس قسريا يفرض عليه عن طريق عوامل خارجية (بوبكر وفني، 2022، الصفحة 38). ويستغرق تحقيق الالتزام الوظيفي وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، ولا يتم إلا من خلال خبرة كبيرة في مجال العمل وتوفر المهارات والمعارف اللازمة لتحقيقه، وهو يعبر عن مستوى عال من الرضا الوظيفي والولاء

التنظيمي والشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا كله يعبر عن أهداف إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر العمال جزءا لا يتجزأ منها، وتعتبرهم شريكا لها.

إن إدارة الجودة الشاملة تحرص على معالجة الأخطاء قبل وقوعها وعدم السماح بتمريرها بين مراحل العمل، وهذا لا يتم إلا من خلال التزام وظيفي حقيقي وطوعي، فالخبرات المتراكمة لرأس المال البشري تجعله مجتهدا في عمله وحريصا على أدائه بشكل أفضل وبدون عيوب وبنفعالية أكبر، وكلما توفرت المهارات والمعارف بشكل أفضل وتراكمت عبر محطات العمل والوقت الطويل، صار العامل ملتزما أكثر، ما يحقق ولاءه للمؤسسة، وبالتالي يصبح ملتزما وظيفيا، وهذا ما يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ويساهم في بناء علاقات عمل جيدة بين الأفراد. وينبغي للإدارة العليا أن لا تغيب دورها الكبير في تحقيق الالتزام الوظيفي عن طريق الاهتمام أكثر برأس مالها البشري، في مختلف المستويات وعليها أن توضح رؤيتها ورسالتها، وأن تحقق قيم الجودة لهم، وتعمل على أن تضمن نقيدهم العاملين بها وتنفيذها، حتى يحصل تطابق بين أهداف وقيم الأفراد مع أهداف وقيم المؤسسة، فتطبيق وتبني إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعادة تحديد للأولويات والأهداف، وتغييرا كبيرا في ثقافة المؤسسة، والقيم السائدة فيها، فإذا لم تعتمد المؤسسة على تحقيق هذا التطابق ستفشل في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

إن مشاركة العاملين تعتبر جوهر إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتمد على إشراك كل العاملين في اتخاذ القرارات وتمكينهم، وجعلهم مسؤولين شخصيا عن إجراءات العمل، ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تدفع بالصلاحيات إلى أسفل الهرم كلما أمكن ذلك، وذلك من أجل حل المشكلات بسرعة أكبر وخاصة تلك المتعلقة بالجودة، وفي اللحظة، والمنطق أن العاملين هم الأقرب إلى حل المشكلات، وأن الفرصة متاحة لهم بشكل أفضل لصنع قرارات التحسين لاسيما إذا امتلك العاملون عملية التحسين تلك. وعندما يعطى العاملون صوتا يكونون مشتركين بصورة مباشرة في برامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد مشكلات الجودة، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لديهم، تحسين معنوياتهم، صقل مهارات العمل، تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الإنتاجية (العنزي وصالح، 2009، الصفحة 106).

وهذه المشاركة تكسب العاملين مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على اكتساب خبرات جديدة، فالخبرة المتراكمة من عملية اتخاذ القرارات، تساهم في زيادة قدرة العاملين على اتخاذها بسرعة أكبر وفي مواقف متعددة ومختلفة، وبالتالي مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات لزيادة الحدس لديهم، وتتطلب هذه العملية أن يكون هناك خبرات كافية لرأس المال البشري وخاصة في مستوى الإدارة العليا، وأن تكون هذه الخبرات متهيئة لأن تقتسم بعض القوة والمسؤولية مع العاملين، وأن تعمل على الإصغاء بعناية لاقتراحاتهم وأن تعطي أهمية لوجهات نظرهم.

كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات سيولد لهم دافعا على دعم برنامج إدارة الجودة الشاملة والاستمرار في تطبيقها، والعمل على نجاحها، ما يجعلهم أفرادا متعلمين ودائما يبحثون عن اكتساب مهارات ومعارف وخبرات جديدة، وكلما مر الزمن زادت خبراتهم وتراكت حتى يصبحوا ماهرين متقنين لعملهم، وتصبح لديهم دافعية أكبر لتحقيق الجودة في كل أعمالهم.

كما أن الخبرات المتراكمة لرأس المال البشري تعود بمجموعة من الفوائد على العمال في المؤسسة، ومن جملة الفوائد ما يلي:

- تحقيق درجة عالية من السلوك الخلاق.
- يصبح العامل ذو مستوى عال نسبيا من السلوك التعاوني المتفاعل.
- تصبح لدى العامل درجة عالية من الاهتمام بالجودة.
- الخبرات المتراكمة لرأس المال البشري تجعله يقبل مخاطرة عالية.

ثانيا- عوامل زيادة خبرة رأس المال البشري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة:

إن رأس المال البشري هو مجموع العمال الذين يتمتعون بمعارف ومهارات وخبرات عالية، فمنهم المدراء والقادة والإداريون والفنيون والمستخدمون، والذين يقدمون مساهمات متنوعة وبصورة دائمة من أجل الحصول على تميز منتجات وخدمات المؤسسة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية وهذا يمكنها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فكلما امتلكت المؤسسة خبرات بشرية ومهارات مؤهلة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة وفعالية أكبر، وهذا ما يضمن لها تحقيق أهدافها ورسالتها. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تراكم خبرات رأس المال البشري والتي تساهم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي (الروبيضي، 2020، الصفحة 11):

1. **التدريب:** حيث يحتل التدريب مكانة هامة لما له من دور كبير في رفع الكفاءة والإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، فالمؤسسة الناجحة هي التي توفر برامج تدريبية جيدة تساهم في تطوير معارف ومهارات أفرادها وتزيد من خبراتهم، وتساهم في تنميتها، مما يساعدها على تحقيق جودة عالية، ما يساهم في تحقيق مستوى إشباع عال للزبائن المحتملين لمنتجاتها وخدماتها، فالتدريب الجيد يساهم في نمو وتطور المورد البشري وزيادة خبراته، ما يجعله يساهم بشكل كبير في تحقيق الجودة من أجل الحصول على فرص ترقية وتطور، فالتدريب يساهم في تطوير أداء العاملين من جهتين: الأولى أن التحسين المستمر يعتبر من أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، والثانية: أن رأس المال البشري يتم اكتسابه وتطويره عن طريق التدريب والتعلم.
2. **القيادة:** إن خبرة القائد تعتبر أحد أهم مصادر قوته وتأثير على الآخرين، وإن هناك إجماعا من قبل العلماء في تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة واحدة لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب أفراد وجماعات قادرة وخيرة لإنجاز المهام بأقل جهد ووقت

وتكاليف ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام الأسلوب القيادي للتوجيه والتأثير على هؤلاء العاملين في معرفة حاجاتهم الأساسية والمكتسبة أي معرفة الاحتياجات الخاصة بالعمل ومعرفة الاحتياجات الشخصية التي تقود في النهاية إلى تعزيز الرغبة لدى الأفراد العاملين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم نحو أهداف المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل.

3. المناخ التنظيمي: تظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي، وأسلوب اتخاذ القرارات وطبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المؤسسات، وتخضع لتأثيراته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية، وهناك علاقة طردية بين تعزيز رغبة الأفراد في التطور السلوكي والمهني وبين المناخ التنظيمي الجيد والمريح والمرغوب لدى هؤلاء الأفراد العاملين، وهذا يؤكد بأن تعزيز وزيادة خبرة العاملين في المؤسسة يحتاج بالضرورة إلى مرونة في التنظيم، والعكس صحيح فإن المناخ التنظيمي السيء وغير المتطور ينعكس سلباً على رغبتهم في التطور وزيادة المعرفة والمهارة وتدرجياً يصل هؤلاء إلى الاغتراب التنظيمي وفقدان الرغبة حتى في إنجاز المهام الرسمية المنوطة إليهم.

4. برامج التدوير، التوسعة والإثراء الوظيفي: يصل الفرد في لحظة من اللحظات إلى درجة الاشباع المعرفي والمهاري من ممارسة وظيفة معينة ويصبح لديه ردة فعل سلبية لممارسة النشاط اليومي والمهام الروتينية المكلف بها والذي يقود في نهاية المطاف إلى الشعور بالملل والإحباط والعزلة والاعتراب من هذا الروتين الوظيفي، وعليه فقد ذهب علماء الإدارة وعلماء النفس الاجتماعي إلى معالجة هذا الشعور السلبي لدى الأفراد العاملين من خلال التنقل الوظيفي، تجزئة العمل، توسعة العمل واغناء العمل، لما تضيفه هذه الأساليب من معارف ومهارات متراكمة متجددة ومواكبة للتطور التكنولوجي والتي ستزيد بالضرورة من خبرات الفرد في مجال العمل والتخصص الذي ينتمي إليه.

5. طبيعة العمل: إن طبيعة العمل وتصميمها الجيد والمناسب ينعكس على سلوك الأفراد العاملين بتلك الوظائف أي على انتمائهم الوظيفي والمهام المنوطة بهم، وعليه فإن الترابط الوثيق بين الأبعاد المؤثرة في تعزيز خبرة متداخلة ومتشابهة إذ لا يكفي معرفة محددات سلوك الفرد في المؤسسة بل أين سيعمل هذا الفرد وما هي الوظيفة المناسبة الآن ومستقبلاً وهذا هو سر تميز بعض المؤسسات في القدرة على استيعاب التطور الحاصل على الأفراد العاملين داخل الهيكل التنظيمي.

6. السياسات الإدارية: باعتبار إن السياسات هي المبادئ والارشادات التوجيهية العامة التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المؤسسة، فإن هذا يدل بوضوح على علاقة الخبرة بالسياسات الإدارية المستخدمة.

مما سبق يتضح جليا أن الخبرة التي يكتسبها رأس المال البشري تساهم في الأداء الجيد للعمل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وإعطاءها ميزة تنافسية صعبة التقليد، لأن الأمر يتعلق بالعنصر البشري والذي يعتبر ثورة المؤسسات في العصر الحديث، وتساهم هذه الخبرات في تحقيق الميزة التنافسية من جهة، وتساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى، فرأس المال البشري يتمتع بخبرات تساهم في تحقيق جودة كبيرة للمخرجات، والخبرة الجيدة هي سبب لتحقيق التميز.

خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موضوع الجودة ا من بدايات ظهور المصطلح وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتبر فلسفة إدارية حديثة تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء إلى أعلى المستويات من خلال تطبيق مجموعة من المبادئ التي تساهم في تحقيق أعلى جودة ممكنة، انطلاقاً من التزام الإدارة بالجودة والذي يضمن لها توفير مستلزمات تطبيقها والتخطيط الجيد لبرنامجها والذي يسهل عملية تحقيقها، ومن ثم التحديد الدقيق والجيد لاحتياجات الزبون ومتطلباته والتي تعتبر الجوهر ضمن هذه الثقافة. كما تعتمد الفلسفة على مبدأ التحسين المستمر والذي يعنى بالتحسين المستمر لكل العمليات والإدارات والأقسام والعمال والأفراد من خلال التدريب والتحسين والتطوير الذي يصب في إطار زيادة الجودة والوقاية من الأخطاء. ولتحقيق كل هذا يجب الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل وعلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يعتبر عنصراً فعالاً في دعم سياسات إدارة الجودة الشاملة، والذي يضمن توفير المعلومات بالكم والنوع في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وولائهم.

إن رأس المال البشري يعتبر أهم الموجودات في المؤسسة وهو القائم على تحقيق أهدافها، ونفس الأمر بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فتطبيق هذه الفلسفة هو رهين التفعيل الجيد لمعارف ومهارات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دور رأس المال البشري في تحقيق إدارة
الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجزء النظري من الدراسة حول رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط للدراسة النظرية على مؤسسة جزائرية معروفة وهي مؤسسة "كوندور الكترونيكس" بمدينة برج بوعرييج، لمعرفة واقع رأس المال البشري في المؤسسة ومدى توفر مقوماته فيها، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ومدى توفر أبعادها ومدى تطبيق مبادئها. وفي نفس السياق سنقوم بالتطرق إلى العلاقة بين المتغيرين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل البيانات التي تحصلنا عليها باستخدام أداة الاستبانة ومناقشة مختلف النتائج المتحصل عليها وتفسيرها، وفي الأخير اختبار صحة الفرضيات وذلك من خلال الخطة التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.
- المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نظرا للأوضاع المتغيرة وانفتاح الاقتصاد الجزائري على السوق العالمية وتحرير القيادة على التجارة وفتح أبواب الاستثمار أمام الخواص، توسعت السوق المحلية الجزائرية وزادت حدة المنافسة، وخاصة في المجال التكنولوجي، فزاد الطلب على المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، وبالتالي ارتفع عدد المؤسسات التي تنتجها، ومن بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال مؤسسة كوندور الكترونيكس (Condor Electronics) التي تعتبر منتجاتها من الأكثر مبيعا في السوق المحلية.

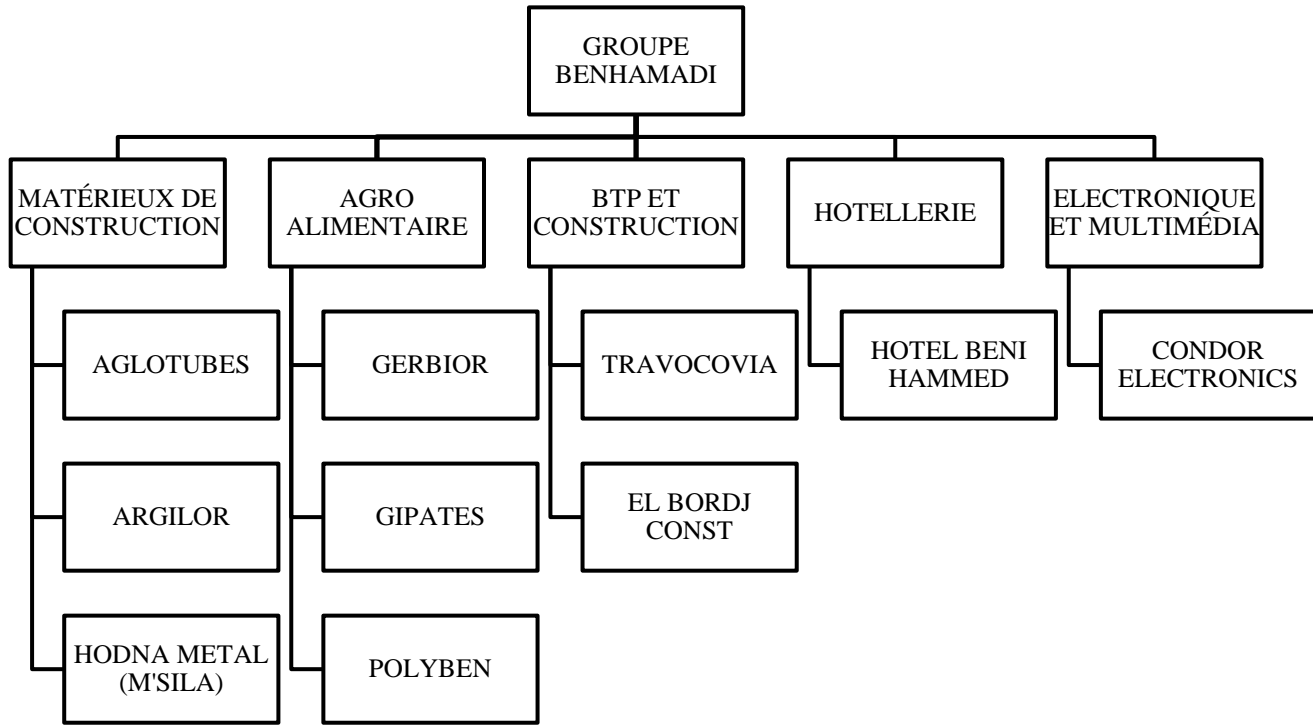
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

مؤسسة كوندور الكترونيكس (Condor Electronics) هي مؤسسة جزائرية اقتصادية خاصة كبيرة الحجم، وهي من أكبر المؤسسات شهرة في مجال صناعاتها، ونجاح هذه المؤسسة ليس وليد الصدفة فقد تطورت المؤسسة عبر عدة محطات حتى وصلت لما هي عليه الآن.

أولاً- التعريف بمؤسسة كوندور:

تعتبر مؤسسة كوندور الكترونيكس من أكبر الشركات في مجال إنتاج الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية والإعلام الآلي في الجزائر، وتنتمي هذه المؤسسة إلى مجمع بن حمادي التي تحتوي على عدة مؤسسات أخرى تنشأ في قطاعات مختلفة، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (1-3): مجموعة المؤسسات في مجمع بن حمادي



المصدر: موقع المؤسسة، تاريخ الاطلاع: 2022/03/22

تأسست مؤسسة (Condor Electronics) في 09 فيفري 2002 برأس مال قدره 4277000000 دج، وتعتبر أهم مؤسسة ضمن مجمع بن حمادي، الذي يحتوي على عدة مؤسسة تنشط في مجالات مختلفة، وتعرف باسم (Antar Trade)، ويتمثل نشاطها في إنتاج وتسويق المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، وتقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج ضمن مساحة إجمالية تقدر بـ 81014 م² منها 42665 م² مساحة مغطاة، بما في ذلك تخصيص طابقين للإنتاج ومكان لتخزين المواد الأولية والمنتجات النهائية دون أن ننسى الإدارة. وتعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري 74/2000 المؤرخ في أبريل 2000، والمحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر، ودخلت في الإنتاج في 30 أبريل 2003، ثم تغير شكلها القانون إلى مؤسسة خاصة ذات أسهم (SPA) في جوان 2012، وقد تقلص عدد عمالها من 6700 عامل قبل سنة 2019، إلى 4012 عامل سنة 2022، بسبب الآثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا (Covid-19)، والمؤسسة حاضرة في 3 قارات (إفريقيا، أوروبا، آسيا)، في 12 دولة (الجزائر، المغرب، تونس، موريتانيا، ليبيا، السنغال، البنين، جمهورية الكونغو الديمقراطية، مصر، الإمارات العربية المتحدة، عمان، إيطاليا) مع خطة تستهدف 35 دولة في المستقبل.

الجدول (3-1): بطاقة تعريفية لمؤسسة CONDOR Electronics

الاسم التجاري	Antar Trade
الشكل القانوني	SPA مؤسسة خاصة ذات أسهم من سنة 2012
تاريخ التأسيس	09 فيفري 2002
تاريخ بداية النشاط الفعلي	30 أفريل 2003
المقر الرئيسي	المنطقة الصناعية برج بوعريرج
المساحة	81014 م ² منها 42665 م ²
العلامة التجارية	كوندور® CONDOR
الشعار	
عنوان المقر	منطقة النشاطات، طريق المسيلة Ilot 70, Section 161, Bordj Bou Arreridj 34000, Algérie
رئيس مجلس الإدارة	عبد الرحمن بن حمادي
الهاتف	035876161
الموقع الرسمي	www.condor.dz

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق الإدارة وموقع المؤسسة www.condor.dz تاريخ الاطلاع: 2022/03/24

وتنقسم المؤسسة إلى 6 وحدات أعمال وهي:

- وحدة إنتاج الثلجات.
- وحدة إنتاج معدات المطبخ وتحويل المعادن.
- وحدات إنتاج المكيفات، التدفئة وآلات الغسيل.
- وحدة تحويل البلاستيك.
- وحدة إنتاج البوليستران.

- وحدة إنتاج الطاقة الشمسية والإضاءة.

وقد نشأت المؤسسة في بيئة جد ملائمة، حيث أن نشاطها في الصناعات الإلكترونية والإلكترومنزلية يعرف انتعاشا في الجزائر، وذلك للتطور التكنولوجي الكبير وزيادة استهلاك المستهلك الجزائري لمثل هذه المنتجات التي أصبحت من ضروريات العيش في الوقت الحالي، تقوم المؤسسة بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات مثل: الهواتف النقالة، الأجهزة اللوحية، أجهزة التلفاز، أجهزة الاستقبال، أجهزة التكييف، الثلاجات، آلات الطبخ، آلات الغسيل، الحواسيب الآلية، الأفران، أجهزة التدفئة... الخ، كما أن المؤسسة تقوم باستيراد بعض المنتجات الأخرى من الصين.

تتميز مؤسسة كوندور بطابع صناعي وتجاري، فهي تقوم باستيراد المنتجات تامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة... الخ، وإنتاج المنتجات الأخرى، وتقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية من موردين من عدة دول من بينهم: الصين، كوريا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، البرازيل.

وتحصلت المؤسسة على عدة شهادات وطنية ودولية نذكر أهمها:

- شهادة المشاركة في معرض للإنتاج الوطني بالأوراس من 28 أبريل إلى 09 ماي 2004.
- شهادة المشاركة في معرض للإنتاج الوطني بالجزائر 02 إلى 17 ديسمبر 2005.
- شهادة المشاركة في معرض للإنتاج الوطني بوهران من 20 إلى 31 ديسمبر 2005.
- شهادة ISO 9000 للجودة في 23 مارس 2005.
- شهادة ISO 9001 سنة 2007.
- شهادة ISO 9001 نسخة 2010.
- شهادة ISO 14001 نسخة 2004.
- شهادة ISO 18001 نسخة 2007.
- شهادة ISO 26000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

وقد أثمرت الجهود المبذولة في مجال تحسين الجودة أن أصبحت منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية معترف بها، مما أثمر على حصول المؤسسة على جائزة الجودة في حفل توزيع جائزة أفضل منتج لعام 2017 ببرج بوعريبيج بمناسبة اليوم الوطني للمستهلك. كما حصلت المؤسسة على شهادة بصمة جزائرية الصادرة عن منتدى رجال الأعمال.

ثانيا- مراحل تطور مؤسسة (CONDOR):

كغيرها من المؤسسات مرت مؤسسة كوندور بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وكل مرحلة كانت نقطة انطلاق للمرحلة التي تليها، وهذه المراحل هي:

1. المرحلة الأولى: الشراء للبيع:

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها دون إحداث تغييرات عليها وتبيعها في السوق الجزائري، حيث لقيت المنتجات في هذه المرحلة استحسانا وقبولا لدى الزبائن مما أدى إلى زيادة الطلب على هذه المنتجات مما دفع بالمؤسسة إلى تطوير نشاطها وانتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

2. المرحلة الثانية: الشراء المنتج مفككا جزئيا:

في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها في الجزائر، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة المنتجات المشتراة والاستفادة من التخفيضات الجمركية عليها.
- التعرف أكثر على مكونات مختلف المنتجات.
- التعرف على طريقة تركيب مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات.
- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

وبعد تعرفها على المنتجات التي كانت تقتنيها مفككة جزئيا، تمكنت المؤسسة من التعرف على أجزائها ومكوناتها وطرق تركيبها، وبالتالي انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الموالية.

3. المرحلة الثالثة: شراء المنتجات مفككة كليا ثم إعادة تركيبها:

وفي هذه المرحلة أصبحت المؤسسة تقتني المنتجات مفككة كليا ثم تعيد تركيبها في الجزائر، وبهذا استفادت المؤسسة من عدة مزايا أهمها:

- التعرف بدقة متناهية على مختلف الأجزاء المكونة للمنتجات وطرق تركيبها.
- معرفة الأجزاء المتواجدة في السوق المحلية، أو التي يمكن للمؤسسة إنتاجها بنفسها.

- توفير مناصب عمل جديدة.

- الاستفادة من التخفيضات الجمركية التي ينص عليها القانون.

4. المرحلة الرابعة: مرحلة الإنتاج:

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة وتراكم الخبرة في المجال، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج المنتجات بنفسها وتسجلها تحت علامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا قامت به فعلا حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة (Hisense) الصينية للصناعات الإلكترونية.

ثالثا - أهداف مؤسسة (CONDOR):

تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل هذه الأهداف في:

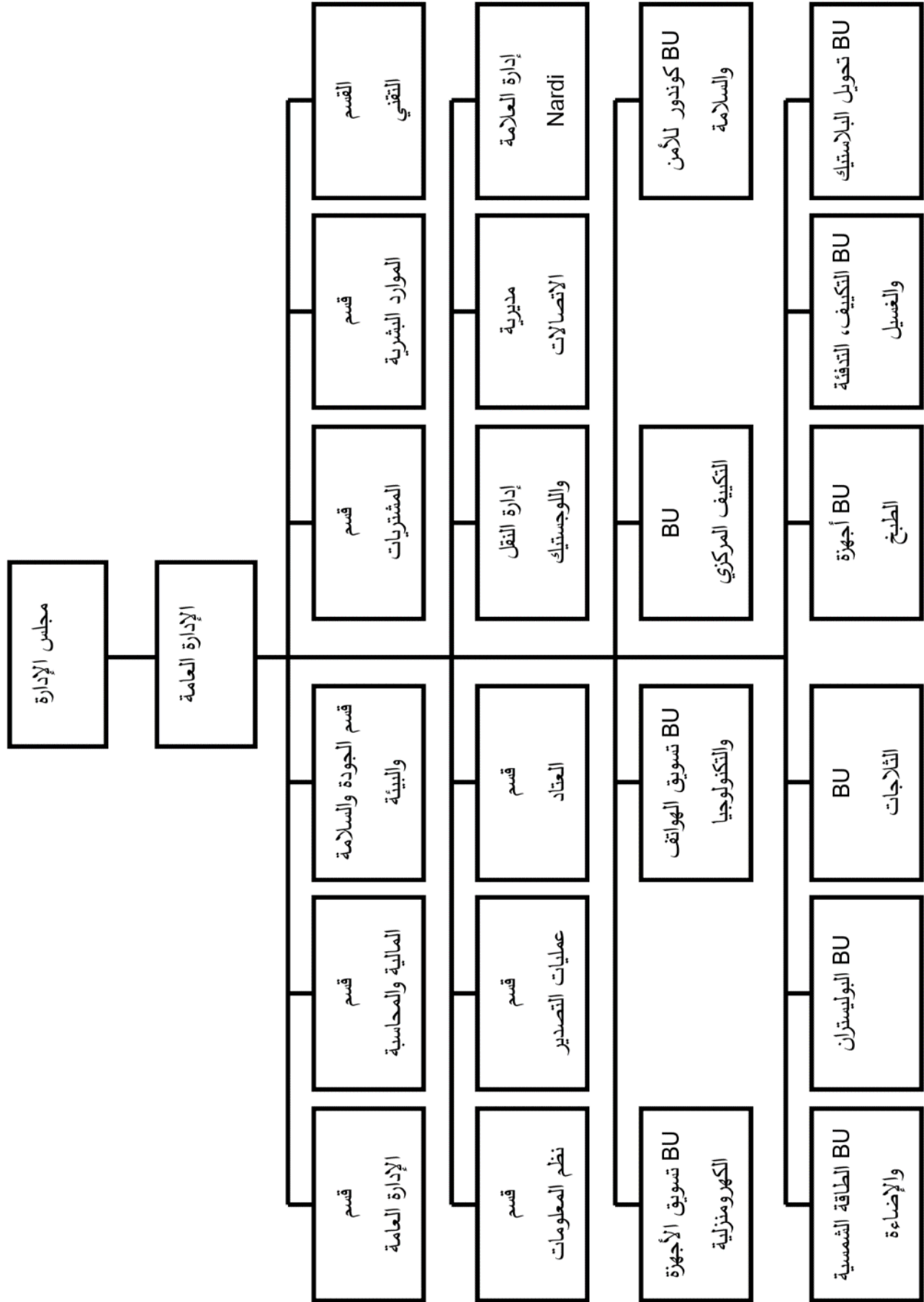
- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.
- المداومة على تحسين وتنظيم هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية تهدف لتطوير وتنويع المنتجات لمواجهة المنافسة القائمة وإيجاد سلاسل إنتاج جديدة.
- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق، وتوسيع نطاق انتشار منتجات المؤسسة محليا ودوليا.
- استقطاب وتوظيف مختلف الطاقات والكفاءات لتحسين إنتاج ومردودية المؤسسة.
- وضع خطة محكمة لتكوين وتدريب عمال وإطارات المؤسسة بشكل مستمر.
- دعم الاستثمار في مجال البحث والتطوير لمواجهة حاجات ورغبات الزبائن ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
- العمل على تشجيع البحث العلمي والاستفادة من مخرجاته لصالح المؤسسة لينعكس ذلك لصالح البلاد، وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع مختلف الجامعات الوطنية والدولية.
- دعم قنوات التوزيع عن طريق إنشاء صالات العرض (Showroom) بهدف مواجهة المنافسة، حيث تهدف المؤسسة إلى فتح 200 صالة عرض على مستوى التراب الوطني أفق 2022.
- العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجه للتصدير.

- الاهتمام بالبيئة من خلال التحكم قدر المستطاع بنفاياتها الصناعية.
- تلبية حاجيات السوق الوطنية من المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية بصفة مقبولة.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.
- التحسين المستمر للأجور والخدمات الاجتماعية تماشياً مع المستوى المعيشي العام للبلاد بالشكل الذي يضمن استقرار الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليهم.
- امتلاك وسائل انتاج عصرية من شأنها تسريع العملية الإنتاجية وتحسينها وتطويرها.

رابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة CONDOR:

يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الالكترونيكس ببرج بوعرييح:

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور (Condor)



من خلال الشكل (2-3) يتضح أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور يتكون من:

1. **مجلس الإدارة:** ويعتبر الهيئة العليا في المؤسسة والتي تقوم بالإشراف والتنسيق والمتابعة بين مختلف الأقسام والمديريات، ويساعدها في ذلك الإدارة العامة.

2. **الإدارة العامة:** وتعتبر الهيئة المسؤولة عن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، كما تشرف وتسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير والسير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، وتتكون من:

المدير العام: ويقوم المدير العام بعدة مهام نذكر منها:

- الإشراف على النظام العام للمؤسسة.
 - الإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية.
 - اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإدارة التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح ومجموعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ما جاء فيها من القوانين سارية المفعول.
- الأمانة العامة:** ومثلها السكرتاريا وتقوم بما يلي:

- إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير.
- السهر على ترتيب وتصنيف الوثائق الصادرة والواردة.
- الإجابة على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.
- الرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا.

نائب المدير العام: ومن مهام ما يلي:

- يساعد المدير العام في أداء مهامه والسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام للمديرين التنفيذيين وكذا رؤساء المصالح والمجموعات.
- يعمل على تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.

مسؤول تسيير الجودة: وتتمثل مهامه في مراقبة النوعية لمختلف الأجهزة المصنوعة داخل الوحدات الإنتاجية،

وذلك من خلال المراقبة والفحص الفعال للمنتجات ومراقبة المنتج من كل النواحي.

أمين الإدارة: تتمثل وظيفته من تنظيم وبرمجة عمل العاملين التابعين للإدارة العامة، وتنسيق الاجتماعات واللقاءات بين العمال والإدارة.

3. الأقسام والمصالح:

- مصلحة المالية والمحاسبة: وتتمثل مهمتها في:
- متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم.
- تحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب الانحرافات.
- المتابعة المالية لملفات الاستثمار.
- متابعة الخزينة.
- القيام بالإحصاء السنوي وتحليله.
- مصلحة الجودة والسلامة والبيئة: تعمل هذه المديرية على:
- السهر على تطبيق إدارة الجودة والسلامة والبيئة والحفاظ عليها والعمل على تطويرها.
- تسيير الوثائق الخاصة بنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.
- تقديم ونشر التوصيات واقتراح الأفعال التصحيحية.
- الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة من طرف أفراد المؤسسة فيما يخص التطوير المستمر لنظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.
- الأخذ بالأفعال التي تؤدي إلى عدم ظهور حالات عدم التطابق الخاصة بالمنتجات والعمليات ونظام إدارة الجودة والسلامة والبيئة.
- مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:
- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك.
- الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.
- قسم الموارد البشرية: وهي تسيير كل العمال من حيث:
- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

- توفير الاحتياطات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية، والمتمثلة في حوادث العمل وتبليغ الهيئة المكلفة بذلك.
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة
- تطبيق برامج التكوين والتدريب.
- **قسم نظم المعلومات:** وتقوم بأداء المهام التالية:
- توظيف وتدريب متخصصي تكنولوجيا المعلومات، مثل مهندسي الشبكات ومحليي تكنولوجيا المعلومات، والفنيين للعمل كأعضاء في قسم تكنولوجيا المعلومات.
- تتبع مستويات الإنتاجية والأداء الوظيفي لمختصي تكنولوجيا المعلومات، وإجراء مراجعات التقييم المناسبة لهم.
- استحداث التقنيات وبرامج تكنولوجيا المعلومات لتقوية أنظمة الكمبيوتر في المؤسسة.
- تطبيق البرامج والتقنيات الحاسوبية الحديثة التي تدعم الأهداف والغايات التنظيمية ضمن نطاق المؤسسة.
- تنفيذ التكنولوجيا وتوجيه عمل محلي الأنظمة والأعمال والمطورين واختصاصي الدعم والعاملين الآخرين المرتبطين بالحاسوب.
- حماية البيانات بتوفير نسخ احتياطية، وبرمجيات أمن المعلومات المتنوعة.
- توفير برامج مكافحة الفيروسات للمحافظة على أمن الأجهزة المتنوعة وتحقيق أمن الوصول إلى الشبكات.
- مواكبة أحدث التقنيات المختصة بتكنولوجيا المعلومات.
- **المديرية التقنية:** وتسهر هذه المديرية على تحقيق ما يلي:
- الحفاظ على وسائل الإنتاج.
- إعداد برامج الصيانة والسهر على تطبيقها واحترامها.
- تنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.
- تسيير مخزون قطع الغيار الخاصة بوسائل الإنتاج.
- **قسم اللوجستيك والنقل:** تعمل هذه المديرية على:
- التكفل بعملية نقل السلع (مواد أولية - منتجات).
- التكفل بعملية نقل الموارد البشرية من وإلى مقر المؤسسة وفروعها.
- التكفل بعملية صيانة وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

- قسم عمليات التصدير: وتتمثل مهامه الأساسية في:
- تنفيذ مختلف الواجبات المتعلقة بالمبيعات الدولية.
- دراسة كل الملفات المتعلقة بالتصدير، ذلك أن المنتجات التي يتم تصديرها تختلف من دولة إلى أخرى وذلك حسب الشروط الواردة في عملية التصدير.
- البحث عن عملاء جدد وفتح أسواق تصديرية جديدة إلى جانب التواصل مع العملاء القدامى.
- المشاركة في تخطيط الحملات الإعلانية الخاصة بتنشيط التصدير للتعريف بنشاط المؤسسة.
- التنسيق مع إدارة الإنتاج بالمصنع لتوفير ومطابقة المنتجات المصدرة وتحقيق جودة ومواصفات السلع المتعاقد عليها مع الموزعين في الأسواق الخارجية.
- المتابعة المستمرة لوكلاء البيع والوسطاء في السوق الخارجي، وتقييم أدائها البيعي وتلقي الشكاوى وحل مشاكل البيع.
- وضع نظام الحصول على المعلومات المستمرة من السوق الخارجي وتحديث قاعدة بيانات تشمل جميع المعلومات التسويقية الخاصة لكل سوق تصديري.
- إنهاء كافة الاجراءات المتعلقة بالتصدير (متابعة الإنتاج - التخطيط - الشحن - مستندات الطلبية).
- وحدة الاتصالات: تقوم الوحدة بالمهام التالية:
- تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية.
- توفير التعاليم والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب اتباعه من أجل التنسيق والضبط والرقابة.
- توفير التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة ووحداتها.
- مصلحة العتاد: وهي المصلحة المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بمختلف التجهيزات اللازمة، كالمكاتب، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.
- إدارة العلامة Nardi: وتختص ناردي (Nardi) العلامة الجديدة لكوندور والتي تم تأسيسها سنة 1958 والتي تهتم بإنتاج وتوزيع التجهيزات الكهرومنزلية، وهي علامة تجارية إيطالية، قامت المؤسسة بشرائها في 2017.
- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات في أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بما يلي:
- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- **وحدة تسويق الأجهزة الكهرومنزلية:** ويتمثل مهامها في:
 - تسويق مختلف الأجهزة الكهرومنزلية.
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
 - تسجيل اقتراحات الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.
 - دراسة السوق، وتوفير مختلف المعلومات عن الأسواق.
- **وحدة إنتاج وتسويق الهواتف:** تتمثل مهامها الأساسية في تسويق الهواتف النقالة والأجهزة اللوحية وكل ما يتعلق بها.
- **وحدة إنتاج وتسويق منتجات التكييف المركزي:** تتمثل مهمتها في إنتاج وتسويق مكيفات الهواء المركزية، ذلك من خلال تجهيز العديد من الهياكل الجماعية مثل الإدارات والمستشفيات ومراكز الأعمال والمطارات، وكذلك المنازل الكبيرة والمنازل الفردية... الخ.
- **وحدة الطاقة الشمسية والإضاءة:** وتقوم هذه الوحدة بإنتاج الطاقة الشمسية حسب حجم المنشآت، وتصنيع الألواح الشمسية، التركيب وخدمة ما بعد البيع، وذلك عن طريق تصميم المحطات الشمسية سواء للمنازل أو الضخ الزراعي، الكهرباء الريفية وإنارة الشوارع. كما تقوم الوحدة بتركيب الإضاءة للمنشآت الكبرى مثل الملاعب والقاعات الرياضية الكبرى، والمباني أو المعالم التاريخية، وإضاءة الحدائق الكبيرة والمساحات الخضراء.
- **وحدة التلفاز:** تقوم هذه الوحدة بما يلي:
 - إنتاج البطاقات الالكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
 - تركيب جهاز التلفاز.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- **وحدة البلاستيك:** تقوم هذه الوحدة بالمهام التالية:
 - صنع المنتوجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.
- **وحدة البولبيستران:** تقوم هذه الوحدة بما يلي:
 - صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.
- **وحدة الثلاثجات:** تقوم هذه الوحدة بما يلي:
 - تركيب الثلاثجات.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- **وحدة التكييف والتدفئة والغسيل:** تقوم هذه المصلحة بما يلي:
 - إنتاج المكيفات الصغيرة والمدافئ وكذا آلات الغسيل.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- **وحدة أجهزة الطبخ:** تقوم المصلحة بما يلي:
 - إنتاج الأفران والمطابخ والمواقد وغيرها من آلات المطبخ.
 - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - تلبية احتياجات مصلحة البيع.

المطلب الثاني: واقع رأس المال البشري في مؤسسة (Condor)

تطرقنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري وبرز أهمية كاستراتيجية لتحقيق التميز ومواجهة التحديات الكبيرة في بيئة الأعمال، سنحاول في هذا المبحث تحليل واقع رأس المال البشري في مؤسسة كوندور الكترونيكس (Condor Electronics) بالاعتماد على المقابلات مع بعض إطارات المؤسسة، إلى جانب المعلومات المأخوذة من الوثائق المقدمة من طرف الإدارة، والدراسات السابقة التي تمت في المؤسسة.

تمتلك مؤسسة (Condor Electronics) طاقة بشرية معتبرة، شهدت تزايدا مستمرا من سنة إلى أخرى وصولا إلى أكثر من 6500 عامل، بحكم زيادة نشاطها الإنتاجي ورغبتها وسعيها إلى زيادة حصتها السوقية وأرباحها وتنوع نشاطها، خاصة في المجال التكنولوجي وتوفير أحدث التكنولوجيات، ولكن لأزمة كورونا (Covid-19) تأثير كبير على عدد العمال في المؤسسة فبعد التسريح الكبير للعمال تقلص العدد إلى 4012 عامل سنة 2022، لكن الرقم وكما صرحت إدارات المؤسسة سيرتفع في القريب العاجل وستقوم المؤسسة بعملية توظيف كبيرة لكي تستمر في توسيع نشاطها، وفي ما يلي واقع رأس المال البشري في مؤسسة (Condor) من خلال مختلف الوثائق المقدمة ومن خلال أهم انطباعات إدارات المؤسسة. حيث أن مؤسسة (Condor) تولي أهمية كبيرة لرأسمالها البشري وذلك من خلال:

1. استقطاب أفضل الموارد البشرية الموجودة في السوق:

تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بعملية استقطاب المواهب في المؤسسة، وتعتمد على تخصيص ميزانيات هائلة في هذا المجال، فهي تسعى من أجل استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق أهدافها، وذلك عن طريق فريق متخصص، حيث يقوم هذا الفريق بدراسة شاملة لكل ما تحتاجه المؤسسة من معارف ومهارات وخبرات حسب الطلب، وتعتمد مؤسسة كوندور على التوظيف الخارجي في حالة استنفاد فرصة التوظيف الداخلي في بعض الأحيان، بحيث يتم تحديد احتياجات التوظيف في حالة وجود وظائف شاغرة (حالة استقالة، نقل أو تقاعد أو انتقال أو إنهاء عقد، استعمال تقنيات جديدة تحتاج إلى مهارات أو خبرات متخصصة...)، ثم تقوم بالبحث عن هذه المواهب، واختيار أفضلها من أجل تعزيز رأسمالها البشري وتعزيز قدرتها التنافسية، وتوفر المؤسسة كل المستلزمات من أجل نشر إعلانات التوظيف بالطرق التقليدية وكذا عن طريق المواقع الإلكترونية المتخصصة، ومكاتب التوظيف ووكالات التشغيل سعيا منها لأن يصل الإعلان إلى أكبر عدد من المترشحين، حيث يبحث فريق التوظيف عن الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية في مختلف التخصصات، ويركز على ضرورة إنجاز المهام بجودة عالية ووقت قياسي (بالجوء إلى نظم المعلومات، ملفات الأفراد، مخططات المهن، نظام التقييم السابق للعاملين) في حالة المترشحين الداخليين، ويتم أيضا تحديد آليات التقييم والاختبار بالنسبة للمترشحين الخارجيين، علما أن المؤسسة تستقبل أكثر من 100 سيرة ذاتية يوميا، من داخل وخارج الوطن، فالمؤسسة تبحث عن أفضل رأس مال بشري ممكن بغض النظر عن الجنسية، حيث تتضمن فريقا متخصصا في مجال التسويق من تونس، كما يوجد عمال من الصين تابعين لمؤسسة (Hisense) الصينية، وفريقا من كوريا الجنوبية متخصصا في المجال التكنولوجي والإلكتروني، كما أن المؤسسة

توفر فرصة لخريجي الجامعات، فهناك عدد معتبر من العاملين من خريجي الجامعات والمعاهد، وهذا في كل المجالات والمستويات، حيث تهدف المؤسسة إلى تعزيز تواجد الإطار الجامعي في كل الأقسام الإدارية والتقنية. أما بالنسبة لتحديد المعارف والمهارات والخبرات في المؤسسة فيتم من خلال:

- القيام بجرد للمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة في المؤسسة.
- البحث عن المعارف والمهارات والخبرات غير المتوفرة والتي تحتاجها المؤسسة في الوقت الحالي أو في المستقبل وتحديد الاحتياجات الوظيفية.
- التعرف على الفوارق بين رأس المال البشري المتوفر ورأس المال البشري المطلوب.
- يتم تشخيص داخلي لنقاط القوة والضعف لرأس المال البشري للمؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم معرفة المعارف والمهارات والخبرات التي يمكن تطويرها، والمعارف والمهارات والخبرات التي يجب استقطابها من أجل تحقيق التفوق.

والجدير بالذكر أن المؤسسة تعمل باستمرار على تشجيع المواهب الجزائرية ومساعدتهم على تجسيد ابتكاراتهم وأفكارهم في الواقع والقيام بتسويقها، لاسيما وأن المؤسسة تحتضن مركزا وطنيا للملكية الصناعية.

2. توفير أحسن البرامج التدريبية وتطوير معارف ومهارات العاملين:

إن مؤسسة (Condor) هي مؤسسة رائدة في مجالها، وهي مؤسسة تبحث دائما عن التميز وتحقيق الريادة في مجالات عملها، ولكن البيئة الحالية وخاصة البيئة التكنولوجية تنمو بسرعة كبيرة جدا، وهذا ما يفرض على المؤسسة تطوير رأسمالها البشري باستمرار، حيث تقوم المؤسسة بتوفير ميزانيات معتبرة من أجل التكوين والتدريب، إذ يعتبر هذا بالغ الأهمية بالنسبة لها، وتقوم بهذا وفق نوعين من أنواع التدريب:

- تدريب داخلي: ويتم داخل المؤسسة عن طريق تدريب المستقطبين الجدد أو العمال الحاليين على مهارات مختلفة وزيادة خبراتهم عن طريق التدريب من طرف المختصين أو تقوم بإرسالهم إلى مؤسسات أخرى أو مراكز التدريب المتخصصة.
- تدريب خارجي: حيث تقوم المؤسسة بإرسال فرق من الموظفين إلى خارج الوطن من أجل تعزيز مهاراتهم وتعلم أحدث المهارات واكتساب أفضل المعارف التي يمكن أن تساهم في تطوير المؤسسة ونشاطها، وتعزيز رأسمالها البشري وتطويره، حيث تقوم بالقيام باستشارات داخلية وخارجية وتستعين في بعض الأحيان بمكاتب

الخبرات، فالمؤسسة تقوم بتقديم ترجمات وتكوينات خارج الوطن في إسبانيا وكوريا الجنوبية من خلال اتفاقيات بين المؤسسة ومعاهد متخصصة في المجالات المراد التكوين فيها.

تعتبر مؤسسة (Condor) رأسمالها البشري من أهم الموجودات في المؤسسة، وتعطيه الأهمية الكبرى من خلال صرف أموال كثيرة على عملية التدريب والتكوين الذي تتلقاه إدارات المؤسسة خارج الوطن، وهذا إثر عقود أبرمتها مع مؤسسات أخرى مرافقة لعقود استيراد التكنولوجيا من نفس الدول، حيث تقوم المؤسسة عند استيرادها لتكنولوجيا معينة بإرسال مسؤول الصيانة، ممثل عن مديرية الجودة، ممثل من مديرية الإنتاج وممثل من مديرية البحث والتطوير لاكتساب المعرفة والتحكم في التكنولوجيا المستوردة، بعدها يتم تدريب العمال على مستوى خط الإنتاج بالمؤسسة من طرف المجموعة السابقة الذكر التي يتم تكوينها، مما يسمح لهم بامتلاك مهارات تقنية عالية جدا نتيجة الخبرة المتراكمة والتعلم والتدريب، كما أن المؤسسة قامت بإدراج استراتيجية الصيانة الذاتية اليومية، التي يقوم بها العمال يوميا من أجل تخفيض التكاليف ورفع الأداء والإنتاجية وتقليل زمن الإنتاج.

وتقوم مؤسسة (Condor) بتقييم دوري لرأسمالها البشري، يتم ذلك عن طريق تقييم المرؤوسين من طرف الرئيس المباشر أثناء القيام بالعمل، والاعتماد على التقييم الذاتي للفرد وكذا بطاقات التقييم الخاصة بالمناصب المختلفة، فيحصل الفرد على نتائج التقييم في شكل نقاط تمنح لكل فرد مما يسمح له بالتعرف على معارفه ومهاراته وخبراته. وبعد عملية التقييم يتم تحديد الفوارق بين المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة والحالية، فإذا كان الفارق سلبيا أي أن معارف ومهارات وخبرات الفرد أقل مما تحتاجه الوظيفة تتم المعالجة عن طريق برامج التكوين والتدريب، وإذا كان الفارق إيجابيا أي أن معارف ومهارات وخبرات الفرد تتجاوز متطلبات الوظيفة فهنا قد يتم نقل الفرد إلى وظيفة أكثر تعقيدا.

3. الحفاظ على رأس المال البشري:

تولي مؤسسة (Condor) أهمية كبيرة لرأس مالها البشري، وتحاول الحفاظ عليه بكل الطرق الممكنة، حيث تقوم بكل واجباتها من أجل الحفاظ عليهم أطول مدة ممكنة، فالمؤسسة تحاول جاهدة أن توفر الظروف المناسبة للعمل، وتعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تسعى بها إلى تحفيز العمال وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، كما تعتد على استراتيجيات أخرى من أجل المحافظة على رأسمالها البشري وبقائهم في المؤسسة خاصة بالنسبة لتلك الموارد النادرة، بحيث تحاول المؤسسة التوفيق بين المجهودات المبذولة ومخاطر العمل، والأجور والمنح التي تقدمها،

كما أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي من خلال المردودية الجماعية، ومنح الأقدمية، ومن أهم ما تقوم به المؤسسة من أجل المحافظة على رأسمالها البشري ما يلي:

- الزيادة المستمرة في الأجور من أجل تخفيض معدل دوران العمل في ظل وجود سياسات استقطاب الكفاءات والمواهب من طرف مؤسسات منافسة أخرى ورغبة أصحاب الكفاءات والموهوبين في العمل في مؤسسات توفر لهم أجور وتحفيزات أعلى.
 - تقوم المؤسسة بتقديم المنح للموظفين.
 - تقدم المؤسسة تعويضات وحياء وظيفية تناسب قيمة الخبرات الموجودة فيها.
 - تسعى المؤسسة إلى خلق الشعور بالحماس والدافعية للقيام بأعمالهم بكل فعالية والروح الإبداعية.
 - توفير النقل في حافلات من وإلى المؤسسة وتخصيص سيارات للمسؤولين والمدراء من أجل تسهيل عملية النقل.
 - توفير وجبات غذاء صحية لكل الموظفين في المطعم الخاص بالمؤسسة.
 - توفير سكنات وظيفية للكفاءات القادمة من ولايات أخرى أو من خارج الجزائر.
 - توفير التأمين الصحي لكل الموظفين في المؤسسة وضمان راتب التقاعد.
- 4. اعتماد أفضل التكنولوجيات الموجودة في السوق المحلية والعالمية من أجل توفير البيئة الملائمة للإبداع:**

تحاول المؤسسة دائما توفير أفضل التكنولوجيات وأحدثها مما يسهم بحد كبير في تسهيل عملية الإبداع، وذلك نتيجة لتخطي القيام بالكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عنه من إنجاز العمل بسرعة ودقة أكبر وبالتالي بتكلفة أقل، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا التي توفرها المؤسسة تشجع عملية التفكير الخلاق، حيث تساعد في تسهيل مشاركة المعارف بسهولة واستغلال الأفكار الموجودة، وسهولة تبادلها، مما يعزز ثقافة التعاون في المؤسسة. كما أن التكنولوجيات التي توفرها المؤسسة تساهم في توليد المعرفة ونقلها وتحقيق أكبر نسبة مساهمة ممكنة في تحقيق جودة المنتجات وكذا جودة العمليات. حيث أن استخدام التكنولوجيا في المؤسسة أدى إلى توسيع مجال إدارة المعرفة، وتفعيل مختلف النشاطات المتعلقة بالمعرفة وإنتاجها وحفظها واستخدامها في الوقت والمكان المناسبين.

5. البحث عن التميز عن طريق الاهتمام برأس المال البشري:

لقد تطرقنا فيما مضى إلى التطور التاريخي لمؤسسة كوندور، حيث كانت في بداية الأمر تقوم بشراء المنتج جاهزا ثم تقوم بتسويقه في الجزائر، وهنا اكتسبت المؤسسة خبرة في مجال التسويق، وأصبحت لها دراية بمتطلبات السوق الجزائرية، ثم في المرحلة الثانية انتقلت المؤسسة إلى شراء المنتج مفككا جزئيا ثم تركيبه هنا في الجزائر، وهذا دليل على رغبة المؤسسة في التعلم والتطور، وذلك من خلال توفير رأس المال البشري وتكوينه في الخارج من أجل التعرف أكثر على مكونات المنتجات وكيفية تركيبها والبحث عن دور كل جزء في المنتج.

وبعد القيام بعملية التركيب الجزئي للمنتجات، أصبحت اليد العاملة في المؤسسة مؤهلة للتركيب الكلي، فالمؤسسة أصبحت تقوم بشراء المنتجات مفككة كليا وشراء كل أجزاء المنتج مفككة، ثم إعادة تركيبها هنا في الجزائر، عن طريق توفير رأس المال البشري القادر على فهم عمل هذه الأجزاء وكيفية تركيبها معا من أجل الحصول على منتجات تتميز بالجودة والدقة العالية، ولكي تستطيع المنافسة في السوق الجزائرية، وفي هذه المرحلة زادت خبرة المؤسسة وعمالها في هذا الميدان، وأصبحت اليد العاملة مؤهلة للتعرف بدقة متناهية عن مختلف أجزاء المنتج وكيفية تركيبها وطريقة عملها.

بعد المشوار الذي خاضته مؤسسة (Condor) في عملية شراء المنتج مفككا وإعادة تركيبه وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبح الرهان قائما على إنتاج المنتج هنا في الجزائر، وبأيادي جزائرية بامتياز، وهنا كان على المؤسسة توفير رأس مال بشري يتميز بمعارف ومهارات وخبرات عالية جدا، فالمؤسسة وبعد التعرف الجيد على الأجزاء الصغيرة والكبيرة المكونة للمنتجات، أصبحت تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة والمنتجات بشكل جيد، وبالتالي اختارت المؤسسة أن تقوم بإنتاج هذه المنتجات بنفسها تحت العلامة التجارية (Condor)، فقامت المؤسسة بتحديد مختلف الأجزاء التي كانت متواجدة في السوق المحلية والتي يجب إنتاجها ذاتيا من خلال وضع الثقة في مواردها البشرية وتمكينهم من تفجير طاقاتهم الإبداعية وتوفير التدريب والتكوين الجيد لهم، ودعمها لرأس مالها البشري وتوفيرها لمتطلبات بناءه والمحافظة عليه وتنميته، فمؤسسة (Condor) تعي وبشكل خاص الأهمية الكبيرة للمعارف والمهارات والقدرات المتواجدة في رأس مالها البشري وتعتني بها عناية لا متناهية، وهذا ما أسفر عنه بروز المؤسسة كرائدة في مجال الأجهزة الكهرومنزلية وتجاوز النجاح الضخم لمنتجات المؤسسة حدود التوقعات، بين نوعية التصنيع وفعالية الأجهزة.

إن نجاح مؤسسة (Condor) يرتكز بشكل أساسي على رأس مالها البشري، وهو العنصر الأساسي لمقاربتها، فقد حولت له استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار تنمية كفاءاتهم المهنية، كما ساهم تحمس وإشراك الكل في خدمة المؤسسة وذلك في روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة وتوسيع سلسلة المنتجات إلى منتجات أخرى أكثر إبداعاً تمنح المزيد من الرفاهية والرضى وبساطة الاستعمال والأمن، وهذا التطور الذي شهدته المؤسسة منذ بدايتها من استيراد بعض المنتجات الصينية وإعادة بيعها إلى أن أصبحت تقوم بالإنتاج والتحكم في مختلف التقنيات الحديثة يدل على تطور ثقافة الإبداع لديها وما صاحبه من زيادة في المعارف المهنية والمهارات والخبرات للعمال نتيجة الانتقال من عمل إلى آخر والتعامل مع العديد من المعدات والآلات الحديثة والمتطورة جداً.

6. تشجيع البحث والتطوير:

حيث يتوفر لدى المؤسسة قسم البحث والتطوير، ويقوم هذا القسم بالبحث عن مختلف المعلومات حول المنتجات وتقع على عاتقه مهمة تطويرها وتحقيق الإبداع، وقد قام القسم بتطوير العديد من المنتجات من حيث الحجم والقدرة (الثلاجات، أجهزة التلفاز، الغسالات...)، ومن حيث البرمجيات والتطبيقات في الهواتف. ويقوم هذا القسم بتطوير الأفكار عن طريق عقد الاجتماعات حول النقطة المراد التطوير فيها، ثم يتم مناقشة الاقتراحات التي تأتي من مختلف المستويات التنظيمية ومن مختلف خطوط الإنتاج، أو من طرف الزبائن أو الموردين أو حتى من المنافسين، أو من خلال دراسة السوق. كما يشجع القسم الابتكار حيث يعتبر من أهم مقومات تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، وقد عملت على تحديد سياسة لدعم الابتكار تقوم على إرسال مهندسين جزائريين إلى الدول التي تتحكم في التكنولوجيا (الولايات المتحدة الأمريكية، الصين، كوريا الجنوبية، اليابان) لتطوير مهارات الابتكار لديهم في مجال التكنولوجيا والإلكترونيك، ويتكون قسم البحث والتطوير من أربعة دوائر وخليتين، تشمل مهندسين وتقنيين وهي:

- دائرة خاصة بالثلاجات.
- دائرة خاصة بالمنتجات السمرء (أجهزة التلفزيون، والمستقبلات الرقمية).
- دائرة المواد البيضاء (أجهزة التبريد والغسالات).
- دائرة المنتجات التكنولوجية (أجهزة الهاتف والحوايب والأجهزة اللوحية).

أما الخليتين فالخليفة الأولى خاصة بالترجمة وتصميم أشكال المنتجات وتصميم اللعب والأغلفة، والخليفة الثانية خاصة بتوفير الملفات التقنية للمنتجات لمختلف المصالح.

المطلب الثالث: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة (Condor)

تعتمد مؤسسة (Condor) ثقافة قوية للجودة في مختلف المصالح والوظائف، وتحاول تعميم هذه الثقافة في المؤسسة ككل، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عنصراً محورياً تستند عليه في مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، وقد خصصت المؤسسة إمكانيات مالية وبشرية كبيرة وهامة في هذا المجال من أجل الحصول على مختلف شهادات مطابقة الجودة العالمية، وقد حققت المؤسسة شوطاً كبيراً في هذا المجال حيث حصلت المؤسسة على عدة شهادات وهي:

- شهادة مطابقة الجودة ISO 9001 والتي تتعلق بالجودة وآلياتها.
- ISO 14001 والتي تتعلق بالبيئة.
- ISO 26000 وتتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.
- OHSAS 18001 وتتعلق بالصحة والأمن في العمل.
- CE Marquage وتتعلق بالمطابقة التقنية في الاتحاد الأوروبي.

والجدول الموالي يظهر مختلف شهادات الأيزو التي حصلت عليها المؤسسة عبر الزمن:

الجدول (2-3): شهادات (ISO) التي تحصلت عليها مؤسسة (Condor) عبر الزمن

السنة	2013-2007	2015-2013	2018-2015	2019-2018	2020-2019
الشهادة	9001-2008	9001-2008	9001-2008	9001/2015	9001/2015
		14001/2004	14001/2015	14001/2015	14001/2015
		18001/2008	18001/2008	18001/2008	45001/2018

المصدر: قسم تسيير الجودة في المؤسسة.

وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة واقعا ملموسا في المؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- تخصيص قسم إداري خاص بإدارة الجودة في المؤسسة.
- الاعتماد على سياسات البحث والتطوير والإبداع، بحيث تستحوذ المؤسسة على حقوق ملكية الأفكار والكشف على التزوير والتقليد.
- تقديم منتجات جديدة مواكبة للتطورات الحاصلة في السوق الذي تنشط فيه خاصة المتعلقة بالبيئة.

- احتلال العلامة التجارية للمركز الأول على المستوى الوطني، ودخولها الأسواق العالمية.
- توفير الأمان والاستقرار الوظيفي للموارد البشرية داخل المجمع، والاهتمام بهم وانشغالهم.
- العمل على تخفيض التكاليف وترشيد الطاقات.
- زيادة الحصة السوقية وتعزيز المنتجات مع تطوير نقاط ما بعد البيع في كافة التراب الوطني.
- تدعيم الأفكار الإبداعية وتشجيع الموظفين على تقديمها والأخذ بها.

ومن خلال تواجدها في المؤسسة والوثائق التي تحصلنا عليها ومختلف المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسة قمنا بتشخيص واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من خلال ما يلي:

1. التزام الإدارة العليا:

قامت المؤسسة بإنشاء نظام كامل للجودة وخاصة مع الحصول على مجموع شهادات المطابقة للجودة، فالمؤسسة تحاول وبشكل جدي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في كل منتجاتها وعملياتها، وهي تبحث دائما عن الكفاءة والأداء مع تحسين الجودة من أجل الاستجابة لمتطلبات الزبائن وتحقيق الرضا لديهم، وكذا تحسين قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية.

ولا يمكن إهمال الدور الكبير للإدارة العليا في تحقيق الجودة في المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة على دعم كل النشاطات التي تتعلق بالجودة، كما تلتزم بتحقيقها، فقد أثمرت الجهود المبذولة إلى تحقيق مختلف شهادات مطابقة الجودة. وقد خصصت الإدارة العامة جميع الوسائل لتدريب الأفراد وتكوينهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم من أجل التحسين المستمر للاستجابة للتطور الدائم في مجال الالكترونيات، كما تقوم الإدارة العليا بدعم تحسين جميع خطوط أعمال المؤسسة، وجلب أحدث التكنولوجيات والمعدات لتحقيق إنتاج أكبر وبتكلفة أقل، وتحقيق أعلى درجات الجودة الممكنة.

كما تقوم الإدارة بفحص مختلف أنظمة الإدارة والتنسيق بينها من أجل اتخاذ السليم للقرارات والتوزيع العادل للمسؤوليات والصلاحيات، من أجل تقليل الأخطاء والقضاء عليها والبعد عن كل الاختلالات التي يمكن أن تقع، وهذا كله يصب ضمن تحقيق جودة أعلى في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

كما أن المؤسسة تلتزم بالاستماع إلى حاجات وشكاوى أفرادها وشركائها وتعمل على تحسين أدائها في مجال الجودة والأمن والوقاية والبيئة والعمل دون وقوع أخطاء.

ومن أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بما يلي:

- السهر على الاستغلال الجيد لرأس المال البشري.
- السهر على الاستغلال الجيد لمختلف الإمكانيات والموارد المادية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- التقييم الدوري لمدى تحقق الاستراتيجيات الموضوعة والأهداف المسطرة.
- الاعتماد على اقتصاديات الحجم والإنتاج بشكل كبير من أجل تخفيض الأسعار مقارنة بمنافسيها.
- السهر على ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق الريادة خاصة في داخل الجزائر.
- البحث عن دخول أسواق خارج الجزائر خاصة في إفريقيا وآسيا وأوروبا.
- تحسين نظام الجودة الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل تحقيق الريادة والتميز.

وجدير بالذكر أن المؤسسة تعمل وفق إطار نظام إدارة الجودة الشاملة عن طريق اعتماد طريقة الـ (Problem Solving Method) التي تضمن مخطط السبب والأثر وتعتمد على منهج العصف الذهني لحل المشاكل. كما تعتمد المؤسسة على معايير (ISO 9001)، حيث تستعمل المؤسسة مجموعة من الأدوات تتمثل في: مراجعة الجودة الداخلية، تقييم رضا الزبون، مؤشرات تحقيق الأهداف، مراقبة المنتج، مراقبة العمليات، الإجراءات الوقائية التصحيحية.

2. التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر عاملاً أساسياً للتطوير المستمر لجودة الأداء في مؤسسة (Condor)، وركيزة أساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة فيها، من أجل القضاء على الانحرافات في الأداء وتطبيق مبدأ المعيب الصفرى، وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بدراسة فرص التحسين المستمر الممكنة، وتحسين نظام الجودة فيها وذلك من خلال ما يلي:

- توفير أحدث الوحدات الإنتاجية والآلات والمعدات والتكنولوجيات.
- يتم التخلي عن الوحدات الإنتاجية القديمة أو التي تشكل خطراً على العمال، واستبدالها بوحدة إنتاجية جديدة بمقاييس عالمية.
- توفر المؤسسة أحسن البرامج التدريبية للأفراد فيها، وتسعى جاهدة إلى أن يكون البرنامج التدريبي شاملاً وفعالاً.
- تحسين نوعية المنتجات بشكل مستمر باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج ومراقبة النوعية.

3. التركيز على الزبون:

تضع مؤسسة (Condor) الزبون في المرتبة الأولى لاهتماماتها، حيث تسعى لتلبية احتياجاته ورغباته وتحقيق ولائه ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة، حيث تقوم الإدارة برفع وعي الأفراد في المؤسسة من أجل التركيز على الزبون، للتعرف على حاجاته ورغباته والعمل على تلبيتها وتعميم هذه الحاجات على كل الإدارات والأقسام المختلفة وتكريس ذلك من خلال أهداف المؤسسة وخططها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ. تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات: حيث تقدم المؤسسة تشكيلة منتجات متنوعة، من شأنها أن تلبى احتياجات ورغبات زبائنها، وتسعى المؤسسة جاهدة إلى توفير أحدث المنتجات والتي تتماشى مع كل ما هو جديد في السوق العالمية وتتمثل المنتجات التي تقدمها المؤسسة فيما يلي:

- الأجهزة المحمولة: وتتمثل في الهواتف النقالة، الأجهزة اللوحية، ساعات اليد الذكية.
- التلفاز: توفر المؤسسة أجهزة التلفاز بأحدث التقنيات وبعده أحجام حسب طلبات الزبائن، وكذلك أجهزة الاستقبال الذي تعتبر المؤسسة رائدة فيه.
- المكيفات الهوائية (المكيف الخاص بالسقف، الخاص بالجدار والأرضي)،
- مسخن بالغاز، مسخن بالزيت.
- الثلاجات بباب واحد أو ثنائية الباب وبسعات مختلفة وألوان مختلفة، وكذا المجمد الأفقي بباب واحد، الغسالات، تجهيزات المطبخ المختلفة.
- أجهزة الإعلام الآلي: وتتمثل في الكمبيوتر المحمول، والكمبيوتر المكتبي بمختلف تجهيزاته.
- أجهزة كهربومنزلية صغيرة: أجهزة تحضير فطور الصباح (غلاية، آلة كعك الأطفال، عصارة)، أجهزة صيانة الملابس، أجهزة التنظيف، أجهزة العناية بالجسم (جهاز تلميع الشعر، مجفف الشعر، فرشاة منفاخ)، أجهزة الطبخ البسيطة.

ب. إنشاء نظام فعال للاتصالات مع الزبائن: حيث تركز المؤسسة على إنشاء نظام فعال للاتصالات مع زبائنها لتطوير علاقتها معهم من خلال الإنصات لهم، وبناء علاقة الثقة المتبادلة، كما أن المؤسسة تقوم بتسجيل اقتراحات الزبائن وآرائهم حول منتجات المؤسسة.

ج. القيام ببحوث التسويق: تقوم مديرية التسويق لكل وحدة أعمال في مؤسسة (Condor) ببحوث تسويقية دورية، تركز كل منها على جانب معين في السوق، فمن جهة تقوم المديرية التسويقية بدراسة تطورات السوق، ومن

جهة أخرى دراسة سلوك الزبائن وتحديد احتياجاتهم، ويتم ذلك عن طريق السؤال المباشر للزبائن الدائمين للمؤسسة أو عن طريق توزيع استمارات لمعرفة رأي المستهلك حول تشكيلة المنتجات التي توفرها المؤسسة، ومدى رضا الزبائن حول خدمات ما بعد البيع، وهذا من أجل توفير التغذية العكسية التي تساهم في معالجة الأخطاء وتصحيح الانحرافات وبالتالي تحسين الجودة والتنوعية.

د. التركيز على خدمات ما بعد البيع: حيث تعطي المؤسسة ضمانا من سنتين إلى ثلاث سنوات حسب نوع المنتج، ولهذا قامت المؤسسة بإنشاء شبكة من الوكلاء المعتمدين، حيث وصل العدد إلى 125 وكيلا موزعين عبر كامل التراب الوطني، يسهر كل منهم على خدمة الزبائن والسهر على معالجة شكاويهم وتحقيق احتياجاتهم من أجل تحقيق ولائهم وكسب ثقتهم وجعلهم زبائن دائمين لمنتجات المؤسسة، كما تقوم المؤسسة بتقييم دوري لمنتجاتها وللأعطال التي تحدث فيها.

4. مشاركة العاملين:

تعتبر مؤسسة (Condor) العمل الجماعي إحدى أهم الركائز الأساسية في ثقافتها، وإحدى أهم المبادئ والقيم، وهو ما يفسر انخراط جميع الأفراد في تحقيق أهدافها المسطرة، حيث تقوم المؤسسة بإعطاء صلاحيات كبيرة لفرق العمل للتسهيل من انخراط الأفراد فيها، كما يرتكز نجاح مؤسسة (Condor) بشكل أساسي على تمكين العاملين فيها، فتوفر المؤسسة استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار وتنمية كفاءاتهم المهنية، وقد ساهم حماس وإشراك الكل في خدمة المؤسسة عن طريق العمل بروح الفريق ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى بلوغ الأهداف المسطرة، وتوسيع سلسلة المنتجات إلى منتجات أخرى أكثر إبداعا تمنح المزيد من الرفاهية والرضى وتتميز ببساطة الاستعمال والأمن. كما أن المؤسسة تعمل وفق مبدأ تفويض السلطة، ويتم ذلك عن طريق تقييم لمعارف ومهارات وخبرات الفرد من طرف رئيسه المباشر، ثم يتم تفويض بعض الصلاحيات له حسب درجة أدائه لعمله وتحمله للمسؤولية ومهاراته في اتخاذ القرارات وكذا خبرته المهنية.

5. التخطيط للجودة:

تهتم مؤسسة كوندور بإدارة الجودة الشاملة وتعطيها الأهمية الكبيرة من خلال التخطيط الجيد للجودة، حيث تضمن الإدارة في المؤسسة وضع أهداف الجودة وسياساتها ومعاييرها لمختلف الإدارات و الأقسام الرئيسية والثانوية في المؤسسة، والمتعلقة بتلبية متطلبات الزبائن، كما تقوم الإدارة بتقييم دوري لأهداف الجودة وتحاول قياس هذه

الأهداف في كل مرة، من أجل مراقبة التقييم وتوفير التغذية العكسية، كما أن الإدارة تلتزم بوضع أهداف قابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومتوافقة مع سياسات الجودة العالمية، لهذا تقوم الإدارة بوضع أهداف سنوية لمختلف المستويات والإدارات والأقسام ويتم قياسها وتصحيح الانحرافات ومراجعتها دوريا. ويتم التخطيط لنظام إدارة الجودة الشاملة من قبل المدير العام بمشاركة الإدارة حيث يشمل التخطيط العناصر التالية:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها؟ وما هي النتائج التي تصبو إليها المؤسسة؟
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- القيام بالتشخيص الداخلي والخارجي من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وكذا تحديد الاحتياجات من مختلف الموارد المادية والبشرية.
- العمل على توفير الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العمليات التنفيذية التي تساعد على تحقيق الأهداف وتسلسها والوقت اللازم لكل عملية.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- تحديد معايير لقياس الأداء وقياس مدى تحقق الأهداف.

ويهدف هذا التخطيط الاستراتيجي للجودة إلى ضمان تحقيق إدارة الجودة الشاملة وتعميم ثقافتها في كل المستويات التنظيمية، وكذا إشراك جميع الأفراد في هذه العملية والعمل على تفعيل عملية التحسين المستمر، من أجل ضمان تكامل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، والعمل بروح فريق واحد من أجل تحقيق الأهداف.

وكما أسلفنا الذكر فإن المؤسسة تشمل قسما خاصا بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ويقوم هذا القيم بمجموعة من المسؤوليات والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على وضع خطط الجودة والتخطيط الجيد لها.
- إعداد التقارير المختلفة والمتعلقة بنظام إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة مقترحات التطوير والتحسين المستمر.
- التأكد من التطبيق الفعلي لمختلف العمليات الضرورية التي تساهم في تلبية متطلبات المواصفات العالمية للجودة ومتابعة تنفيذها.

- العمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات التنظيمية ونشر الوعي حول متطلبات المواصفات العالمية (ISO 9001) التي تعمل المؤسسة ضمن إطارها.
- إعداد مخططات المراجعة الداخلية لنظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام والإدارات وتوحيد الجهود ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة.
- تخطيط الموارد المتاحة في المؤسسة التي تضمن تحقيق إدارة الجودة الشاملة والعمل على توفير كل المتطلبات اللازمة لتحقيقها.
- الاتصال المباشر مع مختلف الجهات الخارجية المانحة لشهادة المطابقة للمعايير العالمية.
- تحسين نوعية المنتجات بشكل مستمر باستعمال تكنولوجيا حديثة في الإنتاج ومراقبة النوعية.
- استفادة المؤسسة من أثر التعلم والخبرة المكتسبة في المجال خاصة في إنتاج أجهزة التلفاز الذي تعتبر المؤسسة رائدة فيه.
- تنوع منتجات المؤسسة حيث تقدم المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات مما يجعل محفظتها الاستثمارية متنوعة ويحقق لها التوازن المالي والاستراتيجي ويقلل المخاطر.
- إضافة منتجات جديدة بفعل مساهمات مركز البحث والتطوير من جهة والشراكة مع المؤسسات الأخرى من جهة أخرى.
- تشجيع الثقافة التنظيمية القوية والتي مفادها أن الجودة هي مسؤولية كل الأفراد في المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

بعد التطرق للإطار النظري للدراسة، سيتم الانتقال إلى الجزء التطبيقي، أين هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة (Condor Electronics) ببرج بوعريريج، وفي هذا المبحث توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر حجر الأساس للدراسة التطبيقية، واختبار صدق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات للحصول على النتائج وتفسيرها.

المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع، عينة الدراسة المختارة، أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

1. منهج الدراسة:

إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات والأدوات المستخدمة لإعداد البحث تعتبر المحدد الرئيسي للنتائج المتوصل إليها، بحيث تعتمد صحة هذه النتائج بدرجة كبيرة على اختيار المنهج بطريقة جيدة تساهم في تحقيق أهداف البحث وتصف الظاهرة وصفا دقيقا، وبناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال هذه الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي سنحاول من خلاله وصف وتقييم رأس المال البشري ومساهمته في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة (كوندور الكترونيكس) ببرج بوعريريج، حيث يستخدم المنهج الوصفي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقتها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث. ويرتبط استخدام هذا المنهج غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد هذا المنهج رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره (عليان، 2011، الصفحات 47-48).

2. مصادر جمع البيانات:

هناك عدة مصادر لجمع البيانات يمكن الاعتماد عليها لدراسة موضوع أو بحث ما، إذ أن دقة النتائج تتوقف إلى حد كبير على الاختيار الجيد للأدوات المستعملة في جمع هذه البيانات، وبناء على هذا تم الاعتماد في بحثنا على مجموعة من الأدوات، تتمثل في الاستبيان والمقابلة.

- المقابلة:

وهي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى مثل الهاتف، ويقوم الباحث في المقابلة بدور المقابل، أي الذي يجري المقابلة، حيث يوجه الأسئلة والاستفسارات إلى الطرف الذي تجري معه المقابلة، والذي يقوم بدور الإجابة على الأسئلة والرد على الاستفسارات المقدمة.

وقد تم اعتماد أداة المقابلة في هذه الدراسة لجمع المعلومات حول المؤسسة، وحول واقع كل من رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ونظرا للاعتبارات السرية وللانشغالات الكثيرة للرؤساء والمديرين ونظرا للصعوبات التي تلقيناها في بحثنا، اكتفينا بالمقابلة الشفهية مع بعض الإطارات وبعض مديري الأقسام التي تخدم بحثنا كمدير الموارد البشرية ورئيس قسم البحث والتطوير، ومدير قسم الجودة، ركزنا فيها على الأسئلة التي يمكن أن تساعدنا في بحثنا ويمكن توظيفها في تحليل النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة.

- الوثائق المقدمة من طرف إدارة المؤسسة:

كما اعتمدنا في جمع البيانات على مختلف الوثائق المقدمة من طرف إدارة المؤسسة، والتي تم الاعتماد عليها من أجل القيام بتقديم للمؤسسة محل الدراسة، ومعرفة التركيبة البشرية لمجتمع البحث، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- أداة الاستبيان:

حيث يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات شيوعا لجمع البيانات وهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على المستجوبين بصورة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا. ولتحقيق أهداف ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة اعتمدت الدراسة على هذه الأداة، حيث اشتمل الاستبيان على رسالة وجهت لأفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية على أسئلة الاستمارة (جودة، 2009، الصفحة 20).

3. مجتمع الدراسة وعينتها:

إن التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة أمر مهم وضروري في تحقيق نتائج أي دراسة، حيث أنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي لدراسة هذا المجتمع، ويعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وهو جميع الأحداث أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن يكونوا أعضاء في عينة الدراسة، كما أنه مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، وهذه الوحدات الإحصائية تكون مشتركة في الصفة الأساسية

التي تهم الباحث، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تسمى مجتمعا آخر. وفي الدراسة الحالية تمثل مجتمع الدراسة المستهدف في العاملين في مؤسسة في جميع المستويات التنظيمية (Condor Electronics) بمدينة برج بوعرييج.

أما عينة الدراسة فهي تعني جزء من مجتمع الدراسة، بحث يتم اختيارها لتمثيل المجتمع تمثيلا جيدا، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها يمكن استنتاج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة (الواصل، 1999، الصفحة 53). واستنادا على ما سبق ونظرا لطبيعة الموضوع ومتغيرات الدراسة، قمنا باختيار عينة عشوائية، وتم توزيع استمارة الاستبيان على 375 عاملا من مؤسسة كوندور في مختلف الأقسام والإدارات، وقد تم استرجاع 328 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 87.46%، ثم تم استبعاد 7 استبيانات لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي لعدم استكمالها لشروط ملئها، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات القابلة للتحليل 321، بنسبة بلغت 84.6% من العينة المختارة، وهي نسبة مقبولة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (3-3): الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي

375	الاستبيانات الموزعة	
328	الاستبيانات المسترجعة	عينة الدراسة
7	الاستبيانات المستبعدة	
321	الاستبيانات القابلة للتحليل	

المصدر: من إعداد الطالب

4. أداة الدراسة:

تم الاعتماد كما سبق وذكرنا على أداة الاستبانة، حيث تم تصميم استبيان اشتمل على مقدمة للتعريف بغرض وهدف الدراسة، ثم تم تقسيمه إلى ثلاث محاور كالاتي:

- المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي والخبرة المهنية.
- المحور الثاني: وهو المحور المتعلق بالمتغير المستقل رأس المال البشري وغطته العبارات (1-31)، حيث غطت العبارات (1-11) بعد معارف رأس المال البشري، والعبارات (12-22) بعد مهارات رأس المال البشري، فما غطت العبارات (23-31) بعد خبرات رأس المال البشري.

- المحور الثالث: وخصت أسئلة هذا المحور للمتغير التابع وهو إدارة الجودة الشاملة حيث غطت العبارات (32-68) مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

ولتصميم استبانة الدراسة اتبعنا الخطوات العملية التالية:

- الاطلاع على مختلف المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا.
- تصميم استبانة أولية.
- عرض الاستبانة على الأستاذة المشرفة من أجل التأكد من صحة الاستبيان وخدمته لموضوع البحث.
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل التحكيم.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية مع أخذ مختلف ملاحظات الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين بعين الاعتبار وتصحيح العبارات.
- عرض الاستبانة على بعض مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

وقد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس (ليكرت الخماسي)، والذي يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء نظرا لتوازن درجاته، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد، وحسب هذا السلم يتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة على النحو التالي: لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، محايد (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5)، وتم تحديد الأوساط الموزونة والدرجات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-4): المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
المتوسط المرجح	4.20-5	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1
درجة الموافقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (جودة، 2009)

5. أدوات التحليل الإحصائي:

تم اختيار بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان، وتم إدخال هذه البيانات إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

- **الإحصاء الوصفي:** والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى توفر المتغيرات، من أجل تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد العوامل الأكثر تقديراً بالنسبة لهم.
- **معامل الارتباط:** وقد تم استخدامه للتأكد من الصدق البنائي للاستبيان، وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان، من أجل إثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وذلك باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation). كما تم استخدامه أيضاً في تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's):** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة.
- **اختبار كولموجروف-سمرنوف (Kolomogrov-Smirnov):** حيث تم استخدامه لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** وذلك لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (المعارف، الخبرات، المهارات، رأس المال البشري) على المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيري البحث والتي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة

قبل إجراء البحوث واختبار الفرضيات لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، ويشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج (أمين،

2007، الصفحة 19)، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وتتأثر درجة ثبات أداة القياس بعدة عوامل منها: (جودة، 2009، الصفحة 297)

- طول الاختبار: تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان حيث يؤثر زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.
- تجانس أو تباين درجات أفراد العينة: يقل معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.
- مدى صعوبة فهم أداة القياس: عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب، فإن أفراد العينة المبحوثين قد يلجؤوا إلى التخمين، وبالتالي تتأثر درجة ثبات القياس.
- الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة: إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبياً فإن الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المبحوثين، مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.

أولاً- ثبات أداة الدراسة:

ولقياس ثبات أداة الدراسة الحالية قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Coefficient Cronbach's)، ويقوم هذا المعامل بقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، ويمكن القول بأن النتائج مقبولة إحصائياً إذا ما كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ تساوي أو تفوق 0.6 (60%)، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار لمعامل ألفا كرونباخ:

الجدول (3-5): نتائج اختبار ثبات الاستبيان (Alpha Cronbach's)

معايير الثبات Alpha Cronbach's	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,882	11	المعارف
0,870	11	المهارات
0,823	09	الخبرات
0.933	31	الإجمالي

رأس المال البشري

0,924	37	إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة
0,954	68		الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (3-5) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد رأس المال البشري تراوحت ما بين 0.823 و0.882، وكذلك معامل الثبات للمتغير ككل بلغ 0.933، والنتائج كانت أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه (0.60)، وهذا ما يدل على أن الثبات لفقرات المتغير المستقل مقبول. كما تشير نفس النتائج في نفس الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بلغ 0.924 وهو الأخر أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه وهذا يدل على أن الثبات لهذا المتغير مقبول. وفي نفس السياق بلغ معامل الثبات الإجمالي للاستبيان 0.954 وهو معدل مرتفع عن الحد الأدنى المتفق عليه، وتفسيرا لهذه النتيجة فإنه 95.4% من العينة إذا أعيد توزيع نفس الاستبيان عليها ستكون إجاباتهم مطابقة للإجابة الأولى.

ثانيا - صدق أداة الدراسة:

ويقصد بصدق أداة الدراسة، أن العبارات تقيس ما وضعت لقياسه، ومن أجل التأكد من صدق أداة الدراسة اعتمدنا على الصدق الظاهري للاستبيان (التحكيم)، وصدق الاستبيان الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحاور الاستبيان، وذلك على النحو التالي:

- الصدق الظاهري:

ويقوم على فكرة عرض عبارات الاستبيان على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقد قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة منها للتحقق من مدى صحة وملائمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك للتحقق من مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى خدمتها لموضوع البحث. وتأسيسا على ذلك تم إعادة صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر وإضافة عبارات أخرى بهدف خدمة البحث بدقة.

- صدق المحتوى:

أو ما يعرف بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والذي يعبر عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لكل عبارة مع محورها، حيث كلما كان معامل الارتباط معنوياً وكبيراً يمكننا القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى، مع العلم أن قيمة هذا المعامل تكون ما بين -1 و $+1$ ، فإذا كانت إشارة معامل الارتباط:

- سالبة أي ($r < 0$): توجد علاقة عكسية بين المتغيرين، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه انخفاض في المتغير الثاني.

- موجبة أي ($r > 0$): توجد علاقة طردية بين المتغيرين، بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني.

- منعدمة أي ($r = 0$): انعدام العلاقة بين المتغيرين.

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات رأس المال البشري:

يبين الجدول أدناه نتائج معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أبعاد رأس المال البشري والدرجة الكلية للبعد ذاته ملخصة كما يلي:

الجدول (3-6): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات محور رأس المال البشري

الرقم	عبارات محور رأس مال البشري	معامل الارتباط	درجة المعنوية
المعارف			
01	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بالاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة	0.757**	0.000
02	تعتمد المؤسسة على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات	0.780**	0.000
03	يملك الأفراد في المؤسسة معارف متنوعة في مجال تخصصهم	0.680**	0.000
04	توفر المؤسسة المناخ المحفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها	0.703**	0.000

05	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للأفراد لتنمية مهاراتهم في أداء مهامهم	0.680**	0.000
06	يستطيع الأفراد في المؤسسة فهم الأعمال الموكلة بسهولة	0.691**	0.000
07	تشجع المؤسسة الأفراد على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية القيام بالعمل	0.611**	0.000
08	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين عن طريق تخطيط المسار الوظيفي	0.723**	0.000
09	توفر المؤسسة تقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف	0.685**	0.000
10	يعتمد الأفراد في أداء عملهم على تقاسم المهام	0.708**	0.000
11	تبادل الأفكار بين الأفراد ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة	0.483**	0.000
المهارات			
12	تناسب مهارات الأفراد مع الوظائف الموكلة إليهم	0.658**	0.000
13	تحصل المؤسسة على أفضل النتائج عندما يعمل الأفراد معا كفريق واحد	0.573**	0.000
14	يتفق التدريب الذي يتلقاه الأفراد مع الوظائف التي يشغلونها	0.765**	0.000
15	يخضع الأفراد الجدد إلى دورات تكوينية لتعلم مختلف المهارات المتعلقة بأداء العمل	0.798**	0.000
16	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لصقل مهارات الأفراد في التعامل مع التكنولوجيات المستخدمة	0.648**	0.000
17	تحفز المؤسسة العمل الفريقي بدل العمل الفردي	0.748**	0.000
18	تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تقوية مهارات الاتصال لدى الأفراد	0.634**	0.000
19	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية معتبرة للأفراد الذين يقدمون ابتكارات جديدة في المجال التكنولوجي	0.642**	0.000
20	توفر المؤسسة مختلف الوسائل المادية التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية	0.643**	0.000
21	تضع المؤسسة برامج تدريبية لتدريب الأفراد على التكيف مع مجريات العمل	0.603**	0.000
22	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة وتقوم بتطبيقها بعد دراستها	0.592**	0.000
الخبرات			

23	تسهم الخبرات التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم	0.699**	0.000
24	الترقية في المؤسسة قائمة على أساس الخبرة	0.724**	0.000
25	يتناسب مستوى الأجور في المؤسسة مع خبرة الأفراد	0.658**	0.000
26	تتم عملية اختيار المتدربين على أساس الخبرة والكفاءة	0.647**	0.000
27	يقوم الأفراد القدامى في المؤسسة بتقديم المساعدة للعاملين الجدد	0.697**	0.000
28	تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية في تحسين منتجاتها	0.393**	0.000
29	يتم إشراك الأفراد ذوو الخبرة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل	0.788**	0.000
30	يقوم الأفراد بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	0.646**	0.000
31	تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من الأخطاء السابقة	0.671**	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-6) أن جميع قيم معامل الارتباط الخاصة بكل عبارة من العبارات مع المحور الذي تقيسه موجبة وقوية إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط بالنسبة لفقرات محور المعارف 0.483، فيما كان الحد الأعلى 0.780، ومستوى الدلالة المرافق لهذه المعاملات أقل من (0.01)، بينما كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط لمحور المهارات محصورة بين 0.573 كحد أدنى و0.798 كحد أعلى، ومستوى الدلالة المرافق لهذه المعاملات أقل من (0.01)، في حين كانت معاملات الارتباط المتعلقة بمحور الخبرات محصورة بين 0.560 كحد أدنى و0.905 كحد أعلى ومستوى الدلالة المرافق لهذه المعاملات أقل من (0.01).

وعليه فإن جميع فقرات محور رأس المال البشري متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه، وبناء على هذا يمكن القول إن فقرات الاستبانة تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات إدارة الجودة الشاملة:

الجدول (3-7): معاملات الارتباط بيرسون لفقرات محور إدارة الجودة الشاملة

الرقم	عبارات محور إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
32	تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات	0.714**	0.000
33	تعتبر المؤسسة الزبون شريكا لها وعنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها	0.533**	0.000
34	تحرص المؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات عملائها عن طريق بحوث التسويق	0.537**	0.000
35	توفر المؤسسة خط مباشر لمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجاتها	0.541**	0.000
36	تلتزم المؤسسة بالسرعة في معالجة شكاوى الزبائن	0.331**	0.000
37	تقوم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن	0.305**	0.000
38	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وتجدها بشكل مستمر	0.452**	0.000
39	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع	0.581**	0.000
40	تركز المؤسسة على طرق ترويجية مبتكرة لبيع منتجاتها	0.601**	0.000
41	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة تعتمد على الجودة	0.568**	0.000
42	تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	0.612**	0.000
43	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	0.548**	0.000
44	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي تساهم في زيادة الجودة	0.564**	0.000
45	تعمل الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	0.530**	0.000
46	تحرص إدارة المؤسسة على نشر ثقافة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	0.526**	0.000
47	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	0.551**	0.000
48	تقوم الإدارة العليا بتقييم دوري لمستوى جودة منتجاتها	0.481**	0.000
49	توفر المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات إدارة الجودة الشاملة	0.443**	0.000

0.000	0.403**	تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة نظام للجودة يشمل كافة الأقسام والإدارات	50
0.000	0.418**	تختار المؤسسة القيادات المبدعة والمتميزة لشغل المناصب الإدارية	51
0.000	0.637**	تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات هيكلية انسجاما مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة	52
0.000	0.470**	تستخدم الإدارة أساليب اتصال فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام	53
0.000	0.516**	تحرص المؤسسة على معالجة شكاوي الأفراد وانشغالاتهم	54
0.000	0.459**	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لمقابلة حاجات السوق	55
0.000	0.562**	توفر المؤسسة أحدث الوسائل الإنتاجية التي تساهم في تحقيق جودة المنتجات	56
0.000	0.482**	تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى الأفراد	57
0.000	0.461**	تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة وليس فقط قسم الجودة	58
0.000	0.598**	تسعى المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	59
0.000	0.540**	يلتزم العاملون في المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج	60
0.000	0.635**	يتم مكافئة الأفراد الذين يساهمون في عملية تحسين الجودة	61
0.000	0.443**	يقوم الرؤساء بتفويض صلاحيات للأفراد من أجل حل المشكلات التي تواجههم	62
0.000	0.655**	يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة	63
0.000	0.623**	تشارك المؤسسة الأفراد في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة	64
0.000	0.478**	يشارك الأفراد في تحديد الأهداف التي يعملون على تحقيقها	65
0.000	0.471**	يتم أخذ آراء الأفراد عند إجراء تغييرات في طريقة أداء العمل	66
0.000	0.524**	يتم التشاور مع الأفراد حول المنتجات المقدمة للزبائن	67
0.000	0.544**	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة	68

** دال إحصائيا عند مستوى مغنوية (0.01)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول (3-7) يتبين أن جميع قيم معامل الارتباط الخاصة بكل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه موجبة ومحصورة بين 0.305 كحد أدنى و0.714 كحد أعلى، كما أن مستوى الدلالة المرافق لهذه المعاملات أقل من (0.01)، ما يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين فقرات محور إدارة الجودة الشاملة والمجموع الكلي للمحور، لذلك يمكن القول إن فقرات الاستبانة بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

3. الصدق البنائي للاستبيان:

الجدول (3-8): المصفوفة الارتباطية للأبعاد

المحاور	المعارف	المهارات	الخبرات	رأس المال البشري	إدارة الجودة الشاملة
المعارف	1	0.723**	0.599**	0.916**	0.634**
المهارات		1	0.576**	0.881**	0.571**
الخبرات			1	0.805**	0.473**
رأس المال البشري				1	0.651**

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول (3-8) يتبين أن هناك ارتباط للمحاور بين بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس، وأن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين 0.473 كحد أدنى و0.916 وهي دالة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدل على الصدق البنائي لأداة الدراسة.

الجدول (3-9): معامل الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	المعارف	0.846**	0.000
الثاني	المهارات	0.792**	0.000
الثالث	الخبرات	0.696**	0.000
الرابع	رأس المال البشري	0.901**	0.000
الخامس	إدارة الجودة الشاملة	0.916**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-9) معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان، حيث تدل النتائج على وجود ارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبيان مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان، حيث أن معاملات الارتباط بيرسون المبينة دالة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.01$)، وبما أن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من (0.01)، فهذا يؤكد أيضا الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي:

يهدف الاختبار الى التأكد من اعتدالية التوزيع، والتحقق من أن بيانات عينة الدراسة المسحوبة تتبع توزيعا طبيعيا، ولذلك تم استخدام اختبار كولمجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كان مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من ($\text{Sig} \geq 0.05$)، ويعتمد اختبار كولمجروف سمرنوف على الفرض الصفري والفرض البديل كالآتي:

- H_0 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي في حالة ما إذا كان مستوى الدلالة بالنسبة للأبعاد أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

- H_1 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي في حالة ما إذا كان مستوى الدلالة بالنسبة للأبعاد أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

ويمكن تلخيص نتائج الاختبار في الجدول الموالي:

الجدول (3-10): اختبار اعتدالية التوزيع ($Kolmogorov-Smirnov^a$)

المتغيرات والابعاد	عدد العبارات	احصائية الاختبار	مستوى الدلالة
المعارف	11	0.029	0.200
المهارات	11	0.037	0.200
الخبرات	09	0.023	0.200
رأس المال البشري	31	0.031	0.200
إدارة الجودة الشاملة	37	0.033	0.200

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-10) أن قيمة كولمجراف سمرنوف بالنسبة لمحاور الدراسة جاءت ما بين (0.023) كحد أدنى و(0.037) كحد أقصى، وتظهر نفس النتائج أن مستوى الدلالة لجميع المحاور أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة حيث كانت قيمتها (0.200)، وهي قيمة أكبر من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونأخذ الفرضية الثانية H_1 ، وبالتالي يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ما يعطي إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية في الدراسة.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية، تحليل النتائج وتفسيرها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل خصائص العينة المدروسة، وتحليل وتفسير اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، حيث سيتم تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان عن طريق حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات أفراد العينة حول جميع فقرات الاستبيان لتحليلها.

أولاً- خصائص عينة الدراسة

مما لا شك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، وقد تنفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف، لذا سيتم ضمن هذا المطلب تحليل البيانات المتعلقة بالجوانب الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من خلال (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

1. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

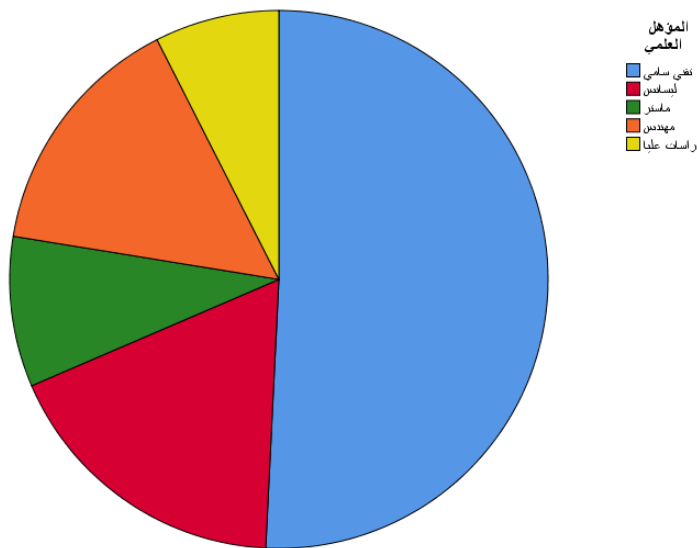
النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
50.8%	163	تقني سامي
17.8%	57	ليسانس
15%	48	مهندس
9%	29	ماستر
7.5%	24	دراسات عليا
%100	321	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول (3-11) نجد أن التقنيين السامين كانت الفئة الغالبة بـ 163 فرد بنسبة 50.8%، تليها فئة ليسانس بـ 57 فرد بنسبة 17.8%، والمهندسين 48 فرد بـ 15%، فيما جاءت فئة حاملي شهادة الماستر بـ 29 فرد

بنسبة 9%، أما أصحاب الدراسات العليا فكان عددهم 24 فرد بنسبة 7.5%، والشيء الملاحظ والإيجابي أن معظم أفراد العينة تقنيين سامين، مهندسين وجامعيين، وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة، الذي يستدعي توفر رأس مال بشري كفؤ وقادر يتميز بمعارف ومهارات وخبرات عالية لأن المؤسسة تعمل ضمن إنتاج مختلف التكنولوجيات، وهذا ما يفسر استراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف مؤسسة كوندور، والمرتكزة أساساً على توظيف ذوي المعارف والمهارات والخبرات العالية، وهي إحدى خصائص القطاع الخاص والتي يتميز بها عن التوظيف في القطاع العام، أين تعطى الأولوية للكفاءة والمهارة العالية في التوظيف، والسبب في ارتفاع التقنيين عن الجامعيين، هو أنهم يتميزون بالتدريبات التطبيقية والمهارات الخاصة بالتعامل مع مختلف الآلات والوسائل الإنتاجية المختلفة، عكس الجامعيين الذين يتميزون بمعارف نظرية عالية وقلة الخبرة التطبيقية حيث يمارسون المهام الخاصة بالإشراف ويمثلون حلقة الوصل بين الإدارات والورشات الأخرى، ويمثل الشكل التالي الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (3-3): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

2. توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص الوظيفي:

الجدول (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

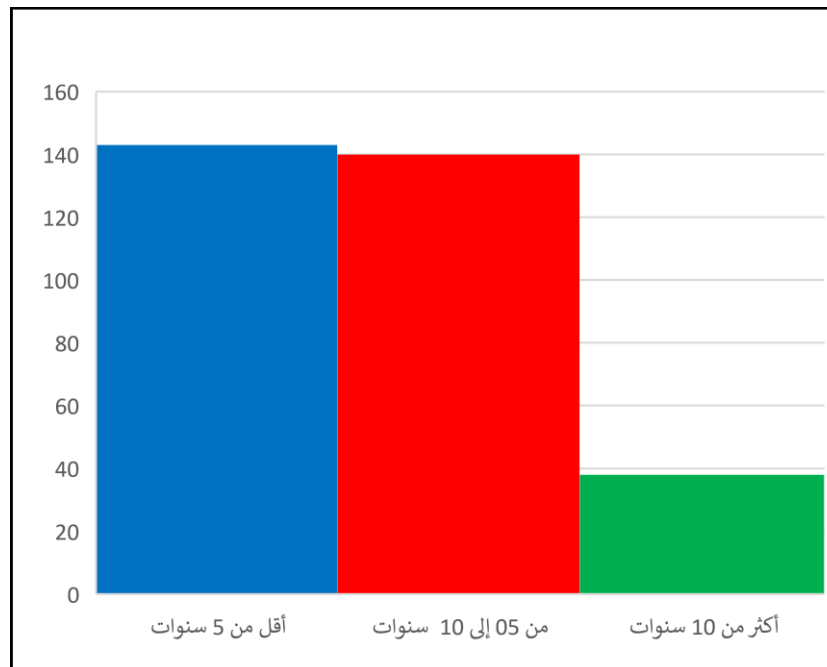
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	143	44.5%

43.6%	140	من 05 إلى 10
11.8%	38	أكثر من 10 سنوات
%100	321	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال معطيات الجدول (3-12) أن أكثر من 88% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 10 سنوات، حيث بلغت فئة أقل من 5 سنوات 143 فردا، بنسبة 44.5%، بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات و 10 سنوات 140 فردا بنسبة 43.6%، ويمكن إرجاع سبب هذه النتائج لحدائثة إنشاء مؤسسة، وارتفاع مؤشر دوران العمل وعدم استقراره، كما أن تنقلات العمال المتكررة سواء إلى مؤسسة خاصة أخرى أو إلى مؤسسة ذات الطابع العمومي التابعة للدولة جعل المتوسط العام لعدد العمال ذوو الخبرات القليلة أكبر من ذوو الخبرات الكبيرة، كما أشارت نفس النتائج إلى أن عدد الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات بلغ 38 فردا أي ما يعادل 11.8%، وتدل هذه النتائج على أن معدل الخبرة في مؤسسة كوندور متوسط، ويمثل الشكل التالي المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (3-4): المدرج التكراري لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

ثانياً - تحليل وتفسير مجالات ومحاور الدراسة

استهدفت الدراسة من خلال أسئلة الاستبانة استكشاف الملامح العامة لرأس المال البشري بأبعاده المعتمدة في الدراسة (المعارف، المهارات، الخبرات) وإدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة.

1. تحليل عبارات المحور الأول (رأس المال البشري):

- بعد المعارف:

الجدول (3-13): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده المعارف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
01	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بالاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة	3.796	0.780	موافق	10
02	تعتمد المؤسسة على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات	3.887	0.666	موافق	7
03	يملك الأفراد في المؤسسة معارف متنوعة في مجال تخصصهم	3.950	0.727	موافق	3
04	توفر المؤسسة المناخ المحفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها	3.937	0.639	موافق	4
05	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للأفراد لتنمية مهاراتهم في أداء مهامهم	3.850	0.788	موافق	8
06	يستطيع الأفراد في المؤسسة فهم الأعمال الموكلة بسهولة	3.925	0.581	موافق	5
07	تشجع المؤسسة الأفراد على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية القيام بالعمل	4.065	0.793	موافق	1
08	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين عن طريق تخطيط المسار الوظيفي	3.887	0.675	موافق	6

09	توفر المؤسسة تقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف	3.791	0.726	موافق	11
10	يعتمد الأفراد في أداء عملهم على تقاسم المهام	4.037	0.485	موافق	2
11	تبادل الأفكار بين الأفراد ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة	3.828	0.606	موافق	9
المجموع					3.902
					0.463

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول (3-14) أن المعدل العام للمتوسط الحسابي لبعد المعارف قدر بـ 3.902، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19)، حسب مقياس لكرت الخماسي، وقدر الانحراف المعياري بـ 0.463 وهذا دليل على ضعف تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية ل فقرات هذا البعد:

- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.065، وانحراف معياري 0.793، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن المؤسسة تشجع أفرادها على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية أداء العمل.
- وجاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.037، وانحراف معياري قدره 0.485، وهذا يدل على أن أفراد مؤسسة كوندور يعتمدون على تقاسم المهام أثناء أداء مهامهم وهو ما يسهل أداء المهام في المؤسسة وكذلك يسهم في تقليل الأخطاء وتحقيق الجودة، ويسهل هذا أيضا عملية التنسيق والإشراف والرقابة والتقييم.
- وفي نفس السياق جاءت العبارة 03 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.950، وانحراف معياري قدره 0.727، وبذلك تتفق إجابات المبحوثين على الموافقة على أن أفراد المؤسسة يمتلكون معارف متنوعة في مجال تخصصهم، فالمؤسسة تحتوي على أفراد من عديد التخصصات.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 04 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.937، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.639، مما يدل على أن المؤسسة توفر مناخ محفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها ما يسهم في توسيع رأسمالها البشري وزيادة معارفه وتنميتها وتشجيع الإبداع.

- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 06 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.925 وانحراف معياري قدره 0.581، وذلك ما يؤكد أن الأفراد في المؤسسة يستطيعون فهم المهام الموكلة إليهم بسهولة وهذا ما يعكس التوصيف الجيد للوظائف والمهام في المؤسسة.
- وجاءت العبارة 08 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.887 وانحراف معياري قدره 0.675، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن المؤسسة تعمل على تخطيط المسار الوظيفي للاحتفاظ بالأفراد المتميزين وهذا ما يؤكد ما ذكرناه سابقا عن مختلف الامتيازات التي توفرها المؤسسة للأفراد (النقل، الإطعام، برامج التدريب، برامج الترقية ...).
- وجاءت العبارة 02 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.887 وانحراف معياري 0.666، ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات.
- كما جاءت العبارة 05 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.850 وانحراف معياري بلغ 0.788، وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لتنمية مهارات الأفراد في أداء مهامهم، حتى أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية خارج الوطن وتتكفل بكل المصاريف.
- أما العبارة 11 فقد جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.828 وانحراف معياري 0.606، وموافقة الأفراد تدل على أن تبادل الأفكار يؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة في المؤسسة.
- جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.796، وانحراف معياري 0.780، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن المؤسسة تقوم بعملية التوظيف اعتمادا على المؤهلات العلمية والكفاءة.
- وأخيرا جاءت العبارة 09 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.791 وانحراف معياري بلغ 0.726، ما يدل على توفير المؤسسة لتقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف خاصة وأنها مؤسسة تقوم بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات الإلكترونية.

- بعد المهارات:

الجدول (3-14): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده المهارات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
12	تتناسب مهارات الأفراد مع الوظائف الموكلة إليهم	3.940	0.617	موافق	10
13	تحصل المؤسسة على أفضل النتائج عندما يعمل الأفراد معا كفريق واحد	4.049	0.522	موافق	3
14	يتفق التدريب الذي يتلقاه الأفراد مع الوظائف التي يشغلونها	4.059	0.591	موافق	2
15	يخضع الأفراد الجدد إلى دورات تكوينية لتعلم مختلف المهارات المتعلقة بأداء العمل	4.031	0.505	موافق	4
16	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لصقل مهارات الأفراد في التعامل مع التكنولوجيات المستخدمة	4.071	0.573	موافق	1
17	تحفز المؤسسة العمل الفريقي بدل العمل الفردي	3.996	0.649	موافق	5
18	تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تقوية مهارات الاتصال لدى الأفراد	3.922	0.609	موافق	11
19	تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية معتبرة للأفراد الذين يقدمون ابتكارات جديدة في المجال التكنولوجي	3.972	0.588	موافق	7
20	توفر المؤسسة مختلف الوسائل المادية التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية	3.962	0.459	موافق	9
21	تضع المؤسسة برامج تدريبية لتدريب الأفراد على التكيف مع مجريات العمل	3.972	0.329	موافق	6
22		3.965	0.549	موافق	8

تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة وتقوم بتطبيقها بعد دراستها

3.994 0.363 موافق

المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

- يتضح من خلال نتائج الجدول (3-14) أن المعدل العام للمتوسط الحسابي لبعده المهارات قدر بـ 3.994، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19)، حسب مقياس لكرت الخماسي، وانحراف معياري قدره 0.363 هذا ما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية ل فقرات هذا البعد:
- جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.071، وانحراف معياري 0.573، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن المؤسسة تقوم بدورات تدريبية لصقل مهارات الأفراد في التعامل مع التكنولوجيات المستخدمة.
 - وجاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.059، وانحراف معياري قدره 0.591، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أن التدريب الذي يتلقاه الفرد يتفق مع الوظائف التي يشغلونها.
 - وفي نفس السياق جاءت العبارة 13 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 4.049، وانحراف معياري قدره 0.522، وبذلك تتفق إجابات المبحوثين على الموافقة على أن المؤسسة تحصل على أفضل النتائج عندما يعمل الأفراد كفريق واحد.
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 15 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.031، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.505، مما يدل على أن الأفراد يخضعون إلى دورات تكوينية لتعلم مختلف المهارات المتعلقة بأداء العمل.
 - ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 17 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.996 وانحراف معياري قدره 0.649، وذلك ما يؤكد أن المؤسسة تحفز على العمل الفريقي بدل العمل الفردي.
 - وجاءت العبارة 21 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.972 وانحراف معياري قدره 0.329، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن المؤسسة تضع برامج تدريبية لتدريب الأفراد للتكيف مع مجريات العمل.
 - وجاءت العبارة 19 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.972 وانحراف معياري 0.588، ما يدل على أن المؤسسة تقدم تحفيزات مادية ومعنوية معتبرة للابتكارات الجديدة في المجال التكنولوجي.

- كما جاءت العبارة 22 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.965 وانحراف معياري بلغ 0.549، وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بالأفكار الجديدة وتقوم بتطبيقها بعد دراستها.
- أما العبارة 20 فقد جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 3.962 وانحراف معياري 0.459، وموافقة الأفراد تدل على توفر المؤسسة على مختلف الوسائل المادية التي تساعد على أداء المهام بكفاءة عالية.
- جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 3.940، وانحراف معياري 0.617، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن مهارات الأفراد تتناسب مع الوظائف الموكلة إليهم، وهذا ما يؤكد العبارات 01 و02 و03 من البعد الأول.
- وأخيرا جاءت العبارة 18 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.922 وانحراف معياري بلغ 0.609، ما يدل على توفير المؤسسة تقوم بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تقوية مهارات الاتصال لدى الأفراد، وهذا ما قمنا بملاحظته في مختلف زيارتنا للمؤسسة.
- بعد الخبرات:

الجدول (3-15): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعدهم الخبرات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
23	تسهم الخبرات التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم	3.878	0.633	موافق	10
24	الترقية في المؤسسة قائمة على أساس الخبرة	3.834	0.592	موافق	3
25	يتناسب مستوى الأجور في المؤسسة مع خبرة الأفراد	3.972	0.604	موافق	2
26	تتم عملية اختيار المتدربين على أساس الخبرة والكفاءة	3.922	0.533	موافق	4
27	يقوم الأفراد القدامى في المؤسسة بتقديم المساعدة للعاملين الجدد	3.987	0.402	موافق	1

5	موافق	0.739	3.841	تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية في تحسين منتجاتها	28
11	موافق	0.659	3.891	يتم إشراك الأفراد ذوو الخبرة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل	29
7	موافق	0.535	3.940	يقوم الأفراد بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	30
9	موافق	0.720	3.878	تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من الأخطاء السابقة	31
المجموع					
	موافق	0.392	3.905		

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

- يتضح من خلال نتائج الجدول (3-15) أن المعدل العام للمتوسط الحسابي لبعده الخبرات قدر بـ 3.905، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس لكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري 0.392 أي أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ضعيف وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لقرارات هذا البعد:
- جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.987، وانحراف معياري 0.402، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن الأفراد القدامى في المؤسسة يقومون بتقديم المساعدة للعاملين الجدد.
 - وجاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.972، وانحراف معياري قدره 0.604، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أن مستوى الأجور في المؤسسة يتناسب مع خبرة الأفراد، ما يدل على الرضا العام لأفراد المؤسسة حول الأجور.
 - وفي نفس السياق جاءت العبارة 30 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.940، وانحراف معياري قدره 0.535، وبذلك تتفق إجابات المبحوثين على الموافقة على أن الأفراد يقومون بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وبناء على هذه النتائج فإن استراتيجية المؤسسة تساهم في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فيها.
 - وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 26 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.922، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.533، مما يدل على أن عملية اختيار المتدربين تتم على أساس الخبرة والكفاءة.

- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 29 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.891 وانحراف معياري قدره 0.659، وذلك ما يؤكد أن المؤسسة تحفز على العمل الفريقي بدل العمل الفردي وهذا ما كان ملاحظا أيضا في زيارتنا الميدانية للمؤسسة.
 - وجاءت العبارة 23 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.878 وانحراف معياري قدره 0.633، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن الخبرات التي يمتلكها الأفراد تسهم في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم.
 - وجاءت العبارة 31 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.878 وانحراف معياري 0.720، ما يدل على أن المؤسسة تشجع الأفراد على التعلم من الأخطاء السابقة وتحاول عدم تكرارها.
 - كما جاءت العبارة 28 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.841 وانحراف معياري بلغ 0.739، وهذا دليل على أن المؤسسة تعمل على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية في تحسين منتجاتها أي أن الأفراد يشاركون في تحسين مختلف المنتجات.
 - أما العبارة 24 فقد جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.834 وانحراف معياري 0.592، وموافقة الأفراد تدل على أن الترقية في المؤسسة قائمة على أساس الخبرة ما يدل على أن الأفراد يتفوقون على أن الإدارة عادلة في تقديم الترقيات.
- ويمكن تلخيص نتائج تحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور رأس المال البشري في الجدول الآتي:

الجدول (3-16): تحليل اتجاهات الآراء حول محور رأس المال البشري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
المعارف	3.902	0.463	موافق	3
المهارات	3.994	0.363	موافق	1
الخبرات	3.905	0.392	موافق	2
الإجمالي	3.936	0.356	موافق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلخص الجدول (3-16) اتجاهات آراء عينة الدراسة حول محور رأس المال البشري بأبعاده المختلفة (المعارف، المهارات، الخبرات)، حيث احتل بعد المهارات المرتبة الأولى مما يؤكد على أهمية المهارات في تكوين رأس المال

البشري في المؤسسة، يلي بعد ذلك في الأهمية بعد الخبرات وهذا يؤكد على أهمية الخبرة في تجسيد رأس المال البشري في المؤسسة، واحتل بعد المعارف المرتبة الثالثة في الأهمية، مما يدل على ضرورة توفر المعرفة لتعزيز قدرة المؤسسة على تكوين رأس المال البشري والمحافظة عليه. وكانت قيمة المتوسط الحسابي لمحور رأس المال البشري ككل 3.936، وهي قيمة تنتمي إلى مجال الموافقة، وكانت قيمة الانحراف المعياري للمحور ككل 0.356، وهي نتيجة ضعيفة تدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة حول الموضوع، وكننتيجة تتجه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الموافقة على توفر متطلبات رأس المال البشري في المؤسسة.

2. تحليل اتجاهات آراء عينة الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة:

تضمن محور إدارة الجودة الشاملة 37 عبارة تضم أبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث تم تخصيص عبارات دالة لكل لبعد من الأبعاد حسب الترتيب الموالي: التركيز على الزبون (9 عبارات)، التزام الإدارة العليا (8 عبارات)، التخطيط للجودة (6 عبارات)، التحسين المستمر (7 عبارات)، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات (7 عبارات).
- التركيز على الزبون:

الجدول (3-17): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد التركيز على الزبون

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
32	تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات	3.732	0.768	موافق	9
33	تعتبر المؤسسة الزبون شريكاً لها وعنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها	3.816	0.575	موافق	8
34	تحرص المؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات عملائها عن طريق بحوث التسويق	3.937	0.598	موافق	7
35	توفر المؤسسة خطاً مباشراً لمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجاتها	4.034	0.538	موافق	4
36	تلتزم المؤسسة بالسرعة في معالجة شكاوى الزبائن	4.006	0.480	موافق	6

37	تقوم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن	4.186	0.406	موافق	1
38	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وتجدها بشكل مستمر	4.028	0.502	موافق	5
39	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع	4.155	0.481	موافق	2
40	تركز المؤسسة على طرق ترويجية مبتكرة لبيع منتجاتها	4.068	0.592	موافق	3
الإجمالي					
		3.996	0.366	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الجدول (3-17) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتركيز على الزبون، حيث المعدل العام للمتوسط الحسابي للبعد قدر بـ 3.996، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس لكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري 0.366 أي أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ضعيف وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

- جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.186، وانحراف معياري 0.406، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن المؤسسة تقوم بتعديل خصائص المنتجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن أي أن المؤسسة لديها القدرات والامكانيات في التعامل مع متطلبات زبائنهم وتعديل الخصائص حسب الطلب.
- وجاءت العبارة رقم 39 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.155، وانحراف معياري قدره 0.481، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع وتسعى دائما لتحسينها وهو ما يحقق ولاء زبائنهم.
- وفي نفس السياق جاءت العبارة 40 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 4.068، وانحراف معياري قدره 0.592، وبذلك تتفق إجابات الباحثين على الموافقة على أن المؤسسة تركز على طرق ترويجية مبتكرة لبيع منتجاتها، ما يساهم في زيادة حصتها السوقية.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 35 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.034، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.538، مما يدل على أن المؤسسة تتوفر خط مباشر لمعالجة شكاوى الزبائن وتستمع لهم وتحاول حل مشاكلهم والتقرب منهم أكثر ما يساهم في تحديد احتياجاتهم.
- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 38 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 4.028 وانحراف معياري قدره 0.502، وذلك ما يؤكد أن المؤسسة تستخدم قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وتجدها بشكل مستمر، للعودة إليها سواء في تحديد احتياجاتهم أو حل مشاكلهم.
- وجاءت العبارة 36 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 4.006 وانحراف معياري قدره 0.480، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن المؤسسة تلتزم بالسرعة في معالجة شكاوى الزبائن وبالتالي فالمؤسسة تتميز بالخفة في التعامل مع المشاكل التي تواجه زبائنهم ما يمكنها من إرضاء زبائنهم وكسب ميزة تنافسية، فالمؤسسة تمتلك كم كبير من نقاط ما بعد البيع في كل الولايات وحتى الدوائر.
- وجاءت العبارة 34 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.937 وانحراف معياري 0.598، ما يدل على أن المؤسسة تحرص على التحديد الدقيق لاحتياجات عملائها عن طريق بحوث التسويق، ما يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- كما جاءت العبارة 33 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.816 وانحراف معياري بلغ 0.575، وهذا دليل على أن المؤسسة تعتبر الزبون شريكا لها وعنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها وبالتالي فهو الغاية والوسيلة لتحقيق الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة.
- أما العبارة 32 فقد جاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط حسابي 3.732 وانحراف معياري 0.768، وموافقة الأفراد تدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم تشكيلة متنوعة وكبيرة من المنتجات التي فرضت نفسها في السوق.
- التزام الإدارة العليا:

الجدول (3-18): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعد التزام الإدارة العليا

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
41	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة تعتمد على الجودة	3.984	0.827	موافق	5

2	موافق	0.668	4.124	تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	42
7	موافق	0.725	3.953	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	43
6	موافق	0.634	3.972	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي تساهم في زيادة الجودة	44
8	موافق	0.607	3.903	تعمل الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	45
4	موافق	0.585	4.031	تحرص إدارة المؤسسة على نشر ثقافة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	46
1	موافق	0.500	4.174	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	47
3	موافق	0.552	4.037	تقوم الإدارة العليا بتقييم دوري لمستوى جودة منتجاتها	48
	موافق	0.423	4.022	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-18) إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببعد التزام الإدارة العليا، حيث المعدل العام للمتوسط الحسابي للبعد قدر بـ 4.022، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس لكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري 0.423 أي أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ضعيف وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية ل فقرات هذا البعد:

- جاءت العبارة رقم 47 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.174، وانحراف معياري 0.500، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن الإدارة العليا للمؤسسة تضع مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها وقد تطرقنا لهذا سابقا.

- وجاءت العبارة رقم 42 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.124، وانحراف معياري قدره 0.668، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أن الإدارة العليا للمؤسسة تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة وتسعى لتحقيقها.
- وفي نفس السياق جاءت العبارة 48 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 4.037، وانحراف معياري قدره 0.552، وبذلك تتفق إجابات المبحوثين على الموافقة على أن الإدارة العليا تقوم بتقييم دوري لمستوى جودة منتجاتها ما يساهم في تحقيق الجودة.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 46 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.031، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.585، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تحرص على نشر ثقافة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية.
- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 41 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.984 وبانحراف معياري قدره 0.827، وذلك ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك رسالة واضحة تعتمد على الجودة.
- وجاءت العبارة 44 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.972 وبانحراف معياري قدره 0.634، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن إدارة المؤسسة تدعم الأفكار التي تساهم في زيادة الجودة.
- وجاءت العبارة 43 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.953 وانحراف معياري 0.725، ما يدل على أن إدارة المؤسسة توفر التسهيلات المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- كما جاءت العبارة 45 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.903 وانحراف معياري بلغ 0.607، وهذا دليل على أن الإدارة العليا للمؤسسة تعمل على دعم الإجراءات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- التزام الإدارة العليا:

الجدول (3-19): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعث التخطيط للجودة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
49	توفر المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات إدارة الجودة الشاملة	3.993	0.558	موافق	3

6	موافق	0.625	3.866	تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة نظام للجودة يشمل كافة الأقسام والإدارات	50
1	موافق	0.691	4.049	تختار المؤسسة القيادات المبدعة والتميزة لشغل المناصب الإدارية	51
4	موافق	0.605	3.950	تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة	52
5	موافق	0.460	3.940	تستخدم الإدارة أساليب اتصال فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام	53
2	موافق	0.359	4.043	تحرص المؤسسة على معالجة شكاوي الأفراد وانشغالاتهم	54
الإجمالي					
	موافق	0.382	3.974		

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-19) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التخطيط للجودة، حيث المعدل العام للمتوسط الحسابي للبعد قدر بـ 3.974، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس لكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري 0.382 أي أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ضعيف وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

- جاءت العبارة رقم 51 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.049، وانحراف معياري 0.691، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة على أن المؤسسة تختار القيادات المبدعة والتميزة لشغل المناصب الإدارية ما يساهم في تحقيق قيادة فعالة تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجاءت العبارة رقم 54 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.043، وانحراف معياري قدره 0.359، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تحرص على معالجة شكاوي الأفراد وانشغالاتهم، ما يدل على اهتمام المؤسسة بالأفراد ومحاولة حل مشاكلهم وهذا يساهم في تحقيق رضاهم.
- وفي نفس السياق جاءت العبارة 49 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.993، وانحراف معياري قدره 0.558، وبذلك تتفق إجابات المبحوثين على الموافقة على أن المؤسسة توفر فريق متخصص في تحديد سياسات إدارة الجودة الشاملة وهو ما لاحظناه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 52 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.950، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.605، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تقوم بإحداث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 53 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.940 وبانحراف معياري قدره 0.460، وذلك ما يؤكد أن الإدارة تستخدم أساليب اتصال فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام.
- وجاءت العبارة 50 في المرتبة السادسة والأخيرة، وقد حققت متوسطاً حسابياً بلغ 3.866 وبانحراف معياري قدره 0.625، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة تتضمن نظام للجودة يشمل كافة الأقسام والإدارات كل يساهم في تحقيقها.
- التحسين المستمر:

الجدول (3-20): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعده التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
55	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لمقابلة حاجات السوق	4.096	0.461	موافق	2
56	توفر المؤسسة أحدث الوسائل الإنتاجية التي تساهم في تحقيق جودة المنتجات	3.940	0.529	موافق	7
57	تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى الأفراد	3.959	0.560	موافق	6
58	تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة وليس فقط قسم الجودة	4.134	0.422	موافق	1
59	تسعى المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	4.037	0.611	موافق	4
60	يلتزم العاملون في المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج	4.068	0.598	موافق	3

61 يتم مكافئة الأفراد الذين يساهمون في عملية تحسين الجودة 4.034 0.613 موافق 5

الإجمالي 4.038 0.345 موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-20) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد التحسين المستمر، حيث أن المعدل العام للمتوسط الحسابي للبعد قدر بـ 4.038، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس لكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري 0.345 أي أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ضعيف وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

- جاءت العبارة رقم 58 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.134، وانحراف معياري 0.422، وهو ما يدل على موافقة النسبة الأكبر من العينة تعتبر أن إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة وليس فقط قسم الجودة.
- وجاءت العبارة رقم 55 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.096، وانحراف معياري قدره 0.461، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أن المؤسسة تعمل على تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لمقابلة حاجات السوق ما يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- وفي نفس السياق جاءت العبارة 60 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 4.068، وانحراف معياري قدره 0.598، وبذلك تتفق إجابات المبحوثين على الموافقة على أن الأفراد يلتزمون بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج ما يدل على وجود وعي بالجودة.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 59 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.037، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.611، مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 61 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 4.034 وانحراف معياري قدره 0.613، وذلك ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بمكافئة الأفراد الذين يساهمون في عملية تحسين الجودة.
- وجاءت العبارة 57 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.959 وانحراف معياري قدره 0.560، وبذلك تتجه آراء المبحوثين إلى الموافقة على أن المؤسسة تعقد ندوات ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى الأفراد لزيادة وعيهم بإدارة الجودة الشاملة.

- وفي الأخير جاءت العبارة 56، وقد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.940 وانحراف معياري قدر بـ 0.529، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يتفوقون على أن المؤسسة توفر أحدث الوسائل الإنتاجية التي تساهم في تحقيق جودة المنتجات وهذا ما يؤكد التزام الإدارة العليا بالجودة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول (3-21): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لبعث المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الرتبة
62	يقوم الرؤساء بتفويض صلاحيات للأفراد من أجل حل المشكلات التي تواجههم	3.990	0.629	موافق	1
63	يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة	3.059	1.291	محايد	7
64	تشرك المؤسسة الأفراد في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة	3.806	0.778	موافق	6
65	يشارك الأفراد في تحديد الأهداف التي يعملون على تحقيقها	3.869	0.676	موافق	3
66	يتم أخذ آراء الأفراد عند إجراء تغييرات في طريقة أداء العمل	3.956	0.568	موافق	2
67	يتم التشاور مع الأفراد حول المنتجات المقدمة للزبائن	3.853	0.597	موافق	4
68	عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة	3.834	0.689	موافق	5
الإجمالي					
		3.767	0.521	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-21) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن المعدل العام للمتوسط الحسابي للبعد قدر بـ 3.767، والاتجاه نحو درجة الموافقة حيث قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس لكرت الخماسي، وبلغ الانحراف المعياري 0.521 أي أن تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد ضعيف وبالتالي تقارب وجهات النظر لدى أفراد عينة الدراسة، وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لفقرات هذا البعد:

- جاءت العبارة رقم 62 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.990، وانحراف معياري 0.629، وهو ما يدل أن النسبة الأكبر من العينة توافق على أن الرؤساء يقومون بتفويض صلاحيات للأفراد من أجل حل المشكلات التي تواجههم.
- وجاءت العبارة رقم 66 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.956، وانحراف معياري قدره 0.568، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة يؤكدون على أنه يتم أخذ آرائهم عند إجراء تغييرات في طريقة أداء العمل.
- وفي نفس السياق جاءت العبارة 65 في المرتبة الثالثة من حيث اتجاه إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3.869، وانحراف معياري قدره 0.676، وبذلك تتفق إجابات الباحثين على الموافقة على أن الأفراد يشاركون في تحديد الأهداف التي يعملون على تحقيقها.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة 67 حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.853، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لنفس العبارة 0.597، مما يدل على أنه يتم التشاور مع الأفراد حول المنتجات المقدمة للزبائن.
- ومن نتائج نفس الجدول جاءت العبارة 68 في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره 3.834 وانحراف معياري قدره 0.689، وذلك ما يؤكد أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة ما يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- وجاءت العبارة 64 في المرتبة السادسة، وقد حققت متوسطا حسابيا بلغ 3.806 وانحراف معياري قدره 0.778، وبذلك تتجه آراء الباحثين إلى الموافقة على أن المؤسسة تشرك الأفراد في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة.
- وفي الأخير جاءت العبارة 63، وقد حققت متوسطا حسابيا قدر بـ 3.059 وانحراف معياري قدر بـ 1.291، وهذا التشتت في إجابات أفراد العينة سببه أن المؤسسة تجعل الأفراد في المستويات العليا فقط يشاركون في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة.

ويمكن تلخيص نتائج تحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة في الجدول

الآتي:

الجدول (3-22): تحليل اتجاهات الآراء حول محور إدارة الجودة الشاملة

ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
3	موافق	0.366	3.996	التركيز على الزبون
2	موافق	0.423	4.022	التزام الإدارة العليا
4	موافق	0.382	3.974	التخطيط للجودة
1	موافق	0.345	4.038	التحسين المستمر
5	موافق	0.521	3.767	المشاركة في اتخاذ القرارات
	موافق	0.322	3.963	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يلخص الجدول (3-22) اتجاهات آراء عينة الدراسة حول محور إدارة الجودة الشاملة بأبعاده المختلفة (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرارات)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (3.767 و 4.038) وهي كلها تقع ضمن مجال الموافقة، وقد حققت الأبعاد انحراف معياري ما بين (0.345 و 0.521) وهو ما يدل على ضعف تشتت أفراد العينة حول عبارات أبعاد المحور، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور إدارة الجودة الشاملة ككل 3.963 وهو يقع ضمن مجال الموافقة، وبلغ الانحراف المعياري 0.322 وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور، وبالتالي فمؤسسة كوندور الكرتونيكس محل الدراسة لديها مستوى جيد من إدارة الجودة الشاملة، أي أنها تتوفر على متطلبات تحقيق التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التحسين المستمر، المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول (3-23): اتجاهات الآراء حول محور رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
موافق	0.463	3.902	المعارف
موافق	0.363	3.994	المهارات
موافق	0.392	3.905	الخبرات
موافق	0.356	3.936	رأس المال البشري (المتغير المستقل)
موافق	0.322	3.963	إدارة الجودة الشاملة (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول (3-23) أن محور رأس المال البشري حقق متوسط حسابي قدر بـ 3.936 وبانحراف معياري بلغ 0.356، حيث حققت أبعاد المحور متوسطا حسابيا ما بين 3.902 كحد أدنى و3.994 كحد أقصى، وتقع ضمن محور الموافقة، وبانحراف معياري ما بين 0.363 كحد أدنى و0.463 كحد أقصى، وهو ما يعبر عن ضعف تشتت إجابات أفراد العينة حول المحور أي أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة. ومن نفس الجدول حقق محور إدارة الجودة الشاملة متوسطا حسابيا بلغ 3.963 وهو ضمن مجال الموافقة، وحقق نفس المحور انحرافا معياريا قدر بـ 0.322 وهو ما يظهر أيضا ضعف التشتت في إجابات أفراد العينة المبحوثة، أي التقارب في إجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

بعد تحليل محوري الاستبانة لإجابات أفراد عينة الدراسة المبحوثة، من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) نحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بعد توضيح الشروط النظرية والإحصائية لذلك، ثم تفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: نتائج اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى نتائج اختبار الارتباط بين المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (المعارف، المهارات، الخبرات) والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نستعرض في الجدول (3-25) معامل الارتباط بيرسون بين رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) وإدارة الجودة الشاملة ويتم تحديد قوة الارتباط كما يلي: (Lehman et al., 2013, p. 123)

- أقل من 0.20: درجة ارتباط ضعيفة جدا.
- من 0.20 إلى 0.39: درجة ارتباط ضعيفة.
- من 0.40 إلى 0.59: درجة ارتباط متوسطة.
- من 0.60 إلى 0.79: درجة ارتباط قوية.
- أكبر من 0.80: درجة ارتباط قوية جدا.

الجدول (3-24): مصفوفة الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة	رأس المال البشري	الخبرات	المهارات	المعارف	
0.634**	0.916**	0.599**	0.723**	1	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000	0.000		مستوى
321	321	321	321	321	الدلالة
					N
0.571**	0.881**	0.576**	1	0.723**	معامل بيرسون
0.000	0.000	0.000		0.000	مستوى الدلالة
321	321	321		321	N

0.473**	0.805**	1	0.576**	0.599**	معامل بيرسون	
0.000	0.000		0.000	0.000	مستوى الدلالة	الخبرات
321	321		321	321	N	
0.651**	1	0.805**	0.881**	0.916**	معامل بيرسون	رأس المال
0.000		0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	البشري
321		321	321	321	N	
1	0.651**	0.473**	0.571**	0.634**	معامل بيرسون	إدارة الجودة
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الشاملة
	321	321	321	321	N	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (3-24) وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.01، حيث تظهر علاقة ارتباط موجبة وقوية إلى حد ما بين بعد المعارف وإدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل بيرسون 0.634 بقيمة دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01، ما يدل على أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وهذا ما يفسر المساهمة الكبيرة للمعارف في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

ومن نفس الجدول بالنسبة لبعد المهارات، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون 0.571 بقيمة دلالة 0.000 وهي أصغر من 0.01، ما يدل على أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، ما يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة لكن بدرجة متوسطة إلى حد ما، ما بين المهارات وإدارة الجودة الشاملة.

كما يتضح من خلال نفس الجدول وجود علاقة ارتباط موجبة لكن بدرجة متوسطة بين الخبرات وإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معامل بيرسون للعلاقة 0.473 بقيمة دلالة 0.000 وهي قيمة أصغر من 0.01، أي أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، وهو ما يؤكد على الدور الذي تلعبه الخبرات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وتظهر نتائج الجدول وجود علاقة ارتباط قوية ما بين رأس المال البشري بصفة عامة وإدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.651 عند مستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.01، وبالتالي

هي دالة معنويا عند مستوى معنوية 0.01، وهذا ما يؤكد على الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بالتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، وذلك بعدما قمنا سابقا بالتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ثم نقوم باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرضيات التابعة لها.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا على الفرضيات التالية:

• قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05)

• رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)

1. تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية على قيمة (F) والمعنوية المرافقة لها، ونتائج الاختبار موضحة في الشكل الموالي:

الجدول (3-25): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	14.128	1	14.823	234.880	0.000*
البواقي	19.188	319	0.60		
الإجمالي	33.315	320			

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول (3-25) نتائج تحليل (Anova) لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 234.880 وبقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفرية، ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

2. تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (*Simple régression Analysis*) لاختبار الفرضية الرئيسية التي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة"، ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-26): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	معاملات الانحدار			
		Beta	Std. Error	A	
0.000	10.786		0.152	1.641	الثابت (constant)
0.000	15.326	0.651	0.038	0.590	إدارة الجودة الشاملة
		معامل التحديد المعدل: 0.422			معامل الارتباط R: 0.651
		الخطأ المعياري للتقدير: 0.245			معامل التحديد R-deux: 0.424

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على خرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول (3-26) نلاحظ أن (t) بلغت قيمة 10.786 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد، ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

كما يتضح من خلال نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) هي 0.651 وهو ما يؤكد علاقة الارتباط الموجبة والقوية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة.

وقد كانت قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.424، أي أن متغير رأس المال البشري يفسر ما نسبته 42.4% من التباين الحاصل في متغير إدارة الجودة الشاملة، أما الباقي فيعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ويمكن تلخيص مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضية الرئيسية في الجدول:

الجدول (3-27): اختبار أثر رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور من خلال

الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	إدارة الجودة الشاملة
0.424	0.651	234.880	0.000	15.326	1.641	0.590	

مستوى الدلالة: 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت قيمتها 234.880، وكذلك قيمة (T) والتي بلغت 15.326 بمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن القيمتين (F) و (T) دالتين معنويًا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يظهر نفس الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.651.

ومن نفس النتائج يظهر أن المتغير المستقل رأس المال البشري يفسر ما نسبته 42.4% من التغير الحاصل في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وباقي التغير يعود إلى عوامل أخرى. ومما سبق نقبل الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة".

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التابعة لها كما يلي:

3. اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتحقيق إدارة

الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى على قيمة (F) والمعنوية المرافقة لها، ونتائج

الاختبار موضحة في الشكل الموالي:

الجدول (3-28): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	13.376	1	13.376	213.993	0.000*
البواقي	19.939	319	0.063		
الإجمالي	33.315	320			

*ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول (3-28) نتائج تحليل (Anova) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الأولى، حيث نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 213.993 وبقية احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين بعد معارف رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

- تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple régression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05" ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-29): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى المعنوية	قيمة T	معاملات الانحدار		Sig	
		Beta	Std. Error		
0.000	18.930		0.118	2.242	الثابت (constant)
0.000	14.628	0.634	0.030	0.441	إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط R: 0.634

معامل التحديد R²: 0.401

معامل التحديد المعدل: 0.400

الخطأ المعياري للتقدير: 0.25001

المتغير المستقل: المعارف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمعارف رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت قيمتها 213.993، وكذلك قيمة (T) والتي بلغت 14.628 بمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن القيمتين (F) و (T) دالتين معنويًا عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح من خلال نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) هي 0.634 وهو ما يؤكد علاقة الارتباط الموجبة والمتوسطة بين معارف رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة. كما كانت قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي 0.401، أي أن متغير المعارف يفسر ما نسبته 40.1 % من التباين الحاصل في متغير إدارة الجودة الشاملة، أما الباقي فيعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج. ومما سبق نقبل الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05"

- تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية على قيمة (F) والمعنوية المرافقة لها، ونتائج الاختبار موضحة في الشكل الموالي:

الجدول (3-30): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	10.873	1	10.873	154.561	0.000*
البواقي	22.442	319	0.070		
الإجمالي	33.315	320			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (3-30) نتائج تحليل (Anova) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية، حيث نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 154.561 وبقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05،

وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين بعد مهارات رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

- تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple régression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة" ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-31): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية Sig	قيمة T	معاملات الانحدار			
		Beta	Std. Error	A	
0.000	11.860		0.163	1.939	الثابت (constant)
0.000	12.432	0.571	0.041	0.507	إدارة الجودة الشاملة
		معامل الارتباط R : 0.571			معامل التحديد المعدل: 0.324
		معامل التحديد R ² : 0.326			الخطأ المعياري للتقدير: 0.26524

المتغير المستقل: المهارات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج الجدول (3-31) للتحليل الإحصائي للعلاقة بين بعد المهارات وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وجود علاقة ارتباط متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.571)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.326 أي أن 32.6% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي فتعود لمتغيرات أخرى.

وما يدعم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمهارات رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت قيمتها 154.561، وكذلك قيمة (T) والتي بلغت 12.432 بمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن القيمتين (F) و (T) دالتين معنويًا عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً.

ومما سبق نقبل الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة"

- تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة على قيمة (F) والمعنوية المرافقة لها، ونتائج الاختبار موضحة في الشكل الموالي:

الجدول (3-32): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.449	1	7.449	91.867	0.000*
البواقي	25.866	319	0.081		
الإجمالي	33.315	320			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل (Anova) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة، حيث نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 91.867 وبقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرض الصفري، ونقبل الفرض البديل، وهو أن الانحدار معنوي، أي هناك علاقة بين بعد خبرات رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

- تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple régression Analysis) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة" ونتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-33): تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى المعنوية Sig	قيمة T	معاملات الانحدار			
		Beta	Std. Error	A	
0.000	15.376		0.159	2.446	الثابت (constant)
0.000	9.585	0.473	0.041	0.388	إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط R: 0.473
معامل التحديد R²: 0.224
معامل التحديد المعدل: 0.221
الخطأ المعياري للتقدير: 0.28475

المتغير المستقل: المعارف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدولين السابقين أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين بعد الخبرات وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.473)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.326 أي أن 22.4% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل الخبرات، أما الباقي فتعود لمتغيرات أخرى.

وما يدعم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لخبرات رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت قيمتها 91.867، وكذلك قيمة (T) والتي بلغت 9.585 بمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول إن القيمتين (F) و (T) دالتين معنويًا عند مستوى الدلالة 0.05، ومنه النموذج ككل مقبول إحصائياً.

ومما سبق نقبل الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة".

ثانياً - اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية:

والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تبعا لمتغير المؤهل العلمي والخبرة المهنية، سنقوم باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات الباحثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة. وتم اعتماد قاعدة القرار كما يلي:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05".
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05".

وننتج الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3-34): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى المعنوية <i>Sig</i>	قيمة <i>F</i>	متوسط المربعات	درجة الحرية <i>ddl</i>	مجموع المربعات	
0.228	1.416	1.720	4	5.536	بين المجموعات
		1.214	316	63.278	داخل المجموعات
			320	68.814	الاجمالي
0.826	1.999	0.384	4	2.613	بين المجموعات
		1.021	316	39.742	داخل المجموعات
			320	42.355	الاجمالي
0.094	2.096	2.096	4	2.469	بين المجموعات
		1.048	316	46.890	داخل المجموعات
			320	49.359	الاجمالي
0.352	1.109	1.304	4	2.452	بين المجموعات
		1.176	316	38.140	داخل المجموعات
			320	40.592	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-34) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة محل الدراسة حول رأس المال البشري وأبعاده تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F ما بين 1.109 كحد أدنى و2.096 كحد أقصى، والدلالة الإحصائية ما بين 0.094 و0.826 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري، وبالتالي نقبل الفرض الصفرية الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05" ونرفض الفرض البديل.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

والتي مفادها: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة". وتم اعتماد قاعدة القرار كما يلي:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05".

- رفض الفرضية الصفرية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05".

ونتائج الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3-35): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

مستوى المعنوية <i>Sig</i>	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية <i>ddl</i>	مجموع المربعات	
0.11	4.538	0.955	2	1.910	بين المجموعات
		0.210	318	66.904	داخل المجموعات
			320	68.814	الاجمالي
0.96	2.363	0.310	2	0.620	بين المجموعات
		0.131	318	41.735	داخل المجموعات
			320	42.355	الاجمالي
0.917	0.087	0.013	2	0.027	بين المجموعات

			318	49.333	داخل المجموعات	الخبرات
		0.155			الاجمالي	
			320	49.359		
	0.80	2.550	0.320	2	0.641	بين المجموعات
			0.126	318	39.951	داخل المجموعات
				320	40.592	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

في قراءة نتائج الجدول (3-35) يتضح أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، إذ بلغت قيم F ما بين 0.087 و 4.538، والدلالة الإحصائية ما بين 0.11 و 0.96 وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات الأفراد حول محور رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05"، ونرفض الفرض البديل.

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية:

والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة". ومن أجل الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية وفروق معنوية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، سنقوم باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة". وتم اعتماد قاعدة القرار كما يلي:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05".
- رفض الفرضية الصفرية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05".

وننتائج الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3-36): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
0.051	2.693	2.873	4	3.389	بين المجموعات	إدارة
		0.095	316	29.926	داخل المجموعات	الجودة
			320	33.315	الاجمالي	الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-36) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة محل الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة F 2.693، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.051 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق حسب متغير المؤهل العلمي في إجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0.05" ونرفض الفرض البديل.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

- والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة". وتم اعتماد قاعدة القرار كما يلي:
- قبول الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05".
 - رفض الفرضية الصفرية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05".

وننتائج الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول (3-37): تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

مستوى المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات	
0.77	2.582	0.266	2	0.532	بين المجموعات
		0.103	318	32.783	داخل المجموعات
			320	33.315	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

في قراءة نتائج الجدول يتضح أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، إذ بلغت قيمة F 2.582، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.77 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق في إجابات الأفراد حول محور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية إذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05"، ونرفض الفرض البديل.

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

استناداً إلى نتائج تحليل الاستبيان والمقابلات التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسة وبالاطلاع على مختلف الوثائق والمعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة والدراسات السابقة، سنحاول في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتشخيص متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

أولاً- تفسير نتائج اتجاهات إجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة:

سنحاول من خلال هذا المطلب تفسير نتائج اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المتغير المستقل رأس المال البشري، وكذا محور المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

1. تفسير نتائج اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال البشري:

أكدت نتائج تحليل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة على وجود ارتفاع مستوى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة، وذلك حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، حيث كانت المتوسطات الحسابية لكل الفقرات مرتفعة، فكانت أقل قيمة هي 3.791 وبلغت أكبر قيمة 4.071 وهي كلها تقع ضمن مجال الموافقة. كما بلغ المتوسط الحسابي

للمحور ككل 3.963 ضمن مجال الموافقة، وكانت الانحرافات المعيارية بالنسبة لكل الفقرات أقل من الواحد مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وعدم تشتتها. كما بلغ الانحراف المعياري للمحور ككل 0.356 وهي نتيجة ضعيفة تدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقارب وجهات نظرهم حول فقرات الاستبيان. كما تراوحت الانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان ما بين 0.329 كحد أدنى و0.793 كحد أقصى، وهذا ما يعكس الوعي المرتفع لدى قيادات المؤسسة محل الدراسة، إدارتها وعمالها بأهمية رأس المال البشري في مواجهة البيئة سريعة التغيير والتحديات التي تواجهها المؤسسة في ظل التنافس الشديد في سوق الإلكترونيات. كما أن بعد المهارات جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث تقوم المؤسسة على تشجيع الإبداع والابتكار ودعم وظيفة البحث والتطوير وتشجيع العمل الجماعي وتطوير مهارات الاتصال لدى أفرادها، كما تضم المؤسسة أفراد ذوو خبرة في مختلف المجالات المتعلقة بالمجال التكنولوجي وتركز على تطوير مهارات أفرادها فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيات والتقنيات المتقدمة التي تحوز عليها.

وما دعم هذه النتائج المعلومات التي سبق وتحصلنا عليها من خلال إجراء مقابلات مع عدد من إدارات المؤسسة حيث أكدت لنا أن المؤسسة تمتلك رأس مال بشري مؤهل وكفؤ وقادر على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، حيث أن المؤسسة تهتم برأس مالها البشري وتعطيه أهمية كبيرة بدء من عملية الاستقطاب، حيث تعتمد في عملية الاستقطاب على التحديد الدقيق لمختلف احتياجاتها عن طريق فريق متخصص، والقيام بإعلانات في مختلف الوسائل والمنصات من أجل أن يصل الإعلان إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين بعد القيام بجدد شامل وتشخيص دقيق للمعارف والمهارات والخبرات المتوفرة لديها للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في رأسمالها البشري وبالتالي تحديد المعارف والمهارات والخبرات التي تحتاج إلى تطوير، وتحديد المعارف والمهارات والخبرات التي يجب استقطابها، ومن ثم اختيار أفضل المواهب وأحسنها، كما أن المؤسسة تعتمد على التوظيف من داخل الجزائر ومن خارجها، وهو ما يضيف ميزة تنافسية لموردها البشري من خلال التفاعل بين العاملين وتبادل المعارف والمهارات والخبرات.

تعتمد المؤسسة على التدريب والتكوين من أجل تطوير رأسمالها البشري وتصرف أموال طائلة من أجل ذلك، لما لذلك من أثر على تحسين أداء الفرد وصقل مهاراته وزيادة معارفه وخبراته، فهي تعتمد على التدريب الداخلي وكذلك التدريب الخارجي، وتبحث دائما على أفضل البرامج التدريبية. كما تعتمد المؤسسة على تقييم دوري لرأسمالها البشري ما يساهم في تميز رأسمالها البشري.

كما أن المؤسسة تحافظ على رأسمالها البشري من خلال توفير نظام أجور عادل وبرامج ترقية، وتقديم منح للعمال والزيادة في الأجور وتشجيع العمل الإبداعي والأفكار الإبداعية، وحتى تقديم سكنات وظيفية للعمال من خارج

الولاية ومن خارج الجزائر وكذا توفير الإطعام والنقل والتأمين الصحي وضمان راتب التقاعد، كما تنتهج المؤسسة سياسة تحفيز كفيلة بتحقيق الرضا لأفرادها وحثهم على التعاون.

2. تفسير نتائج اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة:

أكدت نتائج تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت المتوسطات الحسابية لكل الأبعاد والفقرات مرتفعة فتراوحت ما بين 3.059 كحد أدنى و4.186 كحد أقصى، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.963، كما أن الانحرافات المعيارية كانت كلها أقل من الواحد مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة المدروسة وضعف تشتت إجاباتهم، حيث تراوحت قيمة الانحراف المعياري للفقرات ما بين 0.359 كحد أدنى و0.827 كحد أقصى، فيما جاء الانحراف المعياري لفقرة (يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة) 1.291، وذلك أن المؤسسة تشجع المديرين في المستويات العليا على المساهمة في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة، ولا تشرك الأفراد في المستويات الدنيا في ذلك. وعلى العموم بلغ الانحراف المعياري للمحور ككل 0.322، وهو ما يدل على ضعف تشتت إجابات أفراد العينة محل الدراسة حول المحور وتقارب وجهات نظرهم حول فقرات الاستبيان، مما يؤكد إدراك إطارات وعمال المؤسسة أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز، وهذا ما أكدته المقابلات التي تم إجرائها مع مختلف إطارات المؤسسة محل الدراسة، حيث أكد لنا هذه الأخيرة أن المؤسسة تقوم على توفير تشكيلة متنوعة وواسعة من المنتجات بمواصفات عالمية وبأسعار تنافسية، حيث تجعل المؤسسة الزبون شريكا فيها وضمن أولى اهتماماتها وتسعى دائما إلى تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم من أجل تحقيق ولائهم ورضاهم. كما أن المؤسسة تنتهج سياسة تحسين مستمر قوية أكدتها السياسات المنتهجة من طرف الإدارة العليا ودعمها المستمر لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وتوفيرها لأحدث التقنيات والآلات المتطورة من أجل ذلك، وكذا توفيرها لرأس المال البشري المناسب، فالعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات كان السبب الرئيسي في جعلها الرائد الأول في مجال عملها. وقد تحصلت المؤسسة كما سبق وذكرنا على عدد من شهادات الجودة العالمية، ما جعلها تدخل بعض الأسواق الجديدة لاسيما الدولية منها، حيث أن المؤسسة استطاعت الدخول إلى بعض الأسواق الأوروبية والإفريقية والآسيوية، كما ساهمت في إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال توفير مناصب الشغل وتلبية احتياجات السوق المحلية من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية.

ثانياً - تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

نستعرض فيما يلي تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

1. تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

أ. تفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05"، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.651، في حين بلغ معامل التحديد 0.424، أي أن المتغير المستقل رأس المال البشري يفسر ما نسبته 42.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة متوسطة، وهذه النتيجة راجعة على أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية لرأسمالها البشري ولكن ليس بالحجم المناسب، كما أن المؤسسة تفنقر إلى الخبرات الكافية كونها مؤسسة حديثة نسبياً، لذلك وجب على المؤسسة إعطاء القيمة المناسبة لرأسمالها البشري باعتباره مورداً استراتيجياً يسهم في خلق القيمة وتحقيق التميز، من خلال التركيز على توفير كفاءات بشرية خبيرة قادرة على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استغلال أمثل للموارد مما يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، كما أن المؤسسة لا تولي اهتماماً لإشراك الأفراد في صياغة رسالتها ورؤيتها. وعلى الرغم من هذا وبعد التأكد من الشروط الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية، تم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

ب. تفسير نتائج الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط مقبولة ولكنها ليست قوية بين المتغير المستقل معارف رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط (R) بـ 0.634 وهي نتيجة متوسطة، وقد كانت قيمة معامل التحديد 0.401، أي أن متغير المعارف يفسر ما نسبته 40.1% من التباين الحاصل في متغير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد أن العلاقة بين المعارف وإدارة

الجودة الشاملة متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن سياسة المؤسسة محل الدراسة لم تكن بالنجاعة الكافية، حيث لاحظنا أن أكثر من 50% من الأفراد يحملون شهادة تقني سامي، والنسبة الأخرى موزعة على الفئات الباقية، حيث تراوحت نسبة خريجي الجامعات 34.4% وهي نسبة ضعيفة، كما أن المؤسسة لا تتوفر على وسائل فعالة لحفظ المعارف الخاصة بها، وكثرة الانتقالات خاصة من القطاع الخاص إلى القطاع العام كان لها الأثر أيضا في هذه النتائج. وبالرغم من هذا وبعد التأكد من الشروط الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين معارف رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي مفادها "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغير المستقل مهارات رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.571 وهي الأخرى قيمة متوسطة، وقد كانت قيمة معامل التحديد 0.326، أي أن متغير المهارات يفسر ما نسبته 32.6% من التباين الحاصل في متغير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة وهي نسبة ضعيفة، حيث يرجع هذا إلى عدم كفاية البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة. وبالرغم من هذا وبعد التأكد من الشروط الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مهارات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي مفادها: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل خبرات رأس المال البشري والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) 0.473 وهي قيمة متوسطة، وقد كانت قيمة معامل التحديد 0.224، أي أن متغير الخبرات يفسر ما نسبته 22.4% من التباين الحاصل في متغير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ما يدل على ضعف العلاقة بين الخبرات وتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن المؤسسة محل الدراسة لا تتوفر على الخبرات الكافية حيث كان 88% من أفراد المؤسسة تقل خبرتهم عن 10 سنوات، وهذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة نسبيا، كما أن ارتفاع معدل دوران العمل وعدم استقراره وكثرة الانتقالات من القطاع الخاص إلى القطاع العمومي جعل معدل الخبرة ضعيف في المؤسسة، وعلى الرغم من هذا

وبعد التأكد من الشروط الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين خبرات رأس المال البشري وتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

2. تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الأولى: التي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة F المحسوبة 1.109 وهي دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.352، كما أن مستوى المعنوية لجميع المحاور المتعلقة بمحور رأس المال البشري كانت أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، انطلاقاً من ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، حيث كانت قيمة F المحسوبة 2.550 عند مستوى دلالة 0.80، كما أن مستوى المعنوية لجميع المحاور المتعلقة بمحور رأس المال البشري بلغت ما بين 0.11 و 0.96 وهي قيم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وانطلاقاً من ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة".

3. تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية.

والتي مفادها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) في المؤسسة محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.693 وهي دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.051، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، انطلاقاً من ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في المؤسسة محل الدراسة".

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد توصلت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، حيث كانت قيمة F المحسوبة 2.582 عند مستوى دلالة 0.77، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، وانطلاقاً من ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات المبحوثين حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير الخبرة المهنية في المؤسسة محل الدراسة".

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل عرض أهم الجوانب المتعلقة بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتشخيص واقع رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة فيها، حسب ما توفر لدينا من معلومات وما قمنا به من مقابلات مع مختلف إطارات المؤسسة، كما اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الأفراد العاملين في مؤسسة (Condor Electronics)، والذي احتوى على ثلاث محاور أساسية، كان المحور الأول حول المعلومات الشخصية، والمحور الثاني عالجنها فيها المتغير المستقل رأس المال البشري، كما عالج المحور الأخير المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، وهدفنا من خلال هذا هو الإجابة على إشكالية بحثنا وتحقيق الأهداف المرجوة، وبعد القيام بالتحاليل الإحصائية المناسبة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد معارف رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مهارات رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد خبرات رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وبتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وبتغير الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (0.05).

خاتمة

رأس المال البشري يعتبر الركيزة الأساسية لبناء المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على المعرفة كمورد استراتيجي تتنافس عليه المؤسسات للبحث عن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساعدها على البقاء ضمن مجال التنافس الشديد وتساعد على الاستمرار في ظل التغيرات الكبيرة خاصة في المجال التكنولوجي، فمع نهاية القرن العشرين أكدت مختلف الدراسات على أن المورد البشري يعتبر المورد الاستراتيجي الأهم في المؤسسة، فهو مولد المعرفة الأساسي وصانع الثروة وأساس التنمية والقائد لعجلتها، وبالتالي أصبح الرهان أمام المؤسسات هو البحث عن رأس مال بشري كفؤ قادر على توليد هذه المعرفة، واستغلاله أحسن استغلال والمحافظة عليه، وتطويره لمواجهة كل التحديات التي يمكن أن تحدث في بيئة الأعمال، فالمؤسسات التي تمتلك مقومات رأس المال البشري حققت أعظم الإنجازات وتميزت عن غيرها من المؤسسات وحققت النجاح والريادة، والأمثلة عن هذا كثيرة، فكلما اهتمت المؤسسات برأسمالها البشري واستثمرت فيه كلما كان عطاؤه أكبر، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي استثمرت وفعلت رأسمالها البشري وساعدته على تفجير طاقاته فيما يخدم أهدافها.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية معاصرة تعتمد على الانطلاق من متطلبات الزبون وفهمها فهما صحيحا، وتفعيل الموارد المتوفرة في سبيل تحقيق هذه المتطلبات وتحقيق أعلى جودة ممكنة للتميز بمنتجات المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن وولائهم، وهي أسلوب شامل للتطوير التنظيمي تعتمد على كل فرد في المؤسسة وهي مسؤولية الجميع، وهذا لا يتأتى إلا من خلال رأس مال بشري يتميز بالمهارات والمعارف الإبداعية والخبرة الخلاقة. وانطلاقا من هذا جاءت إشكالية الدراسة لمعرفة الدور الذي يلعبه رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحليل نظري أبرزنا فيه دور رأس المال البشري بأبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات) في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على الزبون، التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التحسين المستمر، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات)، وحاولنا إسقاط الجانب النظري على جانب تطبيقي في مؤسسة كوندور الكرونيكس (Condor Electronics)، والتي تم اختيارها بناء على دراسات سابقة أثبتت تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة وحصولها على مجموعة من شهادات الأيزو العالمية، حيث حاولنا تشخيص متغيرات البحث في المؤسسة محل الدراسة، واستعنا بأسلوب المقابلة في ذلك. وللإجابة على فرضيات الدراسة قمنا باستخدام أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، باستخدام مختلف التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولاً- نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- يتفق أغلب الباحثين في مجال رأس المال البشري على أنه يتكون من مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق التفاعل بين هذه المكونات.
- رأس المال البشري يعتبر الجزء الأهم من رأس المال الفكري وهو أهم مكون من مكوناته، لأنه يعتبر مورداً استراتيجياً يصنع القيمة ويحقق المنفعة من خلال خلق المعرفة الضرورية التي تحتاجها المؤسسة وتحويلها إلى سلع وخدمات.
- قيمة رأس المال البشري في المؤسسة تظهر جلياً من خلال الفجوة بين القيمة الاسمية والقيمة السوقية للمؤسسة، فهو يعطي إمكانية تحقيق التقدم والتطور حتى مع قلة الموارد الأخرى.
- رأس المال البشري هو المورد الوحيد الذي يزيد بالاستخدام، وذلك من خلال تراكم الخبرة والمعرفة والمهارة، وقيمه الحقيقية تظهر في المخرجات مقارنة بالمدخلات.
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تبني مجموعة من المبادئ والتي قدمها مجموعة من الرواد والمفكرين، وهي أسلوب تسيير يعتمد على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من أجل تقديم منتجات متميزة وذات جودة عالية بتكلفة أقل تشبع رغبات الزبون الحالية والمستقبلية، وتحقق رضاه وولائه لمنتجات المؤسسة.
- إدارة الجودة الشاملة هي غاية ووسيلة، فهي عملية تهدف إلى التحسين المستمر والتطوير الدائم للجودة عن طريق تحقيق أعلى مستويات ممكنة من الكفاءة والفعالية في كل العمليات في المؤسسة من أول خطوة، فهي لا تنتهي عند حد معين.
- إدارة الجودة الشاملة ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط، بل هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة للارتقاء بمستوى الأداء نحو مستويات عالية ومعالجة الأخطاء قبل وقوعها، وهي لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فحسب بل هي نظام كامل يشمل جميع عمليات المؤسسة ووظائفها، ويشارك فيها كل العمال من كل المستويات التنظيمية.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم إلا من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتشجيع العمل الجماعي وتوفير المناخ المناسب للإبداع الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعارف ومهارات وخبرات رأس المال البشري الذي يعتبر مصدر كل إبداع وابتكار وهو المحرك الرئيسي لهما.
- إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري مصطلحين متلازمين لا يتم أحدهما إلا إذا تم الآخر، ويساهم كل منهما في تحقيق الثاني، فلا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا برأس مال بشري، كما أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في زيادة رأس المال البشري وتفعيله.

2. النتائج الميدانية:

- وجود مقومات رأس المال البشري في مؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث كان مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة مرتفع حول هذا المحور، واتفقت إجابات أفراد عينة الدراسة على توافر أبعاد رأس المال البشري وهي (المعارف، المهارات، الخبرات) في المؤسسة محل الدراسة، فكانت كل فقرات الأبعاد تقع ضمن مجال الموافقة.
- وجود مستوى عال من رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة وفق إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاده (المعارف، المهارات، الخبرات)، حيث كانت كل فقرات المحور تقع ضمن مجال الموافقة.
- وجود مستوى عال لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت إجابات أفراد عينة الدراسة تقع كلها ضمن مجال الموافقة، ما يعني توافر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل (رأس المال البشري)، والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين لرأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى الدلالة 0.05 في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.651، أي أن رأس المال البشري يؤثر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، ويفسر ما نسبته 42.4% من التغير الحاصل فيها ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط 0.634 وهي قيمة متوسطة، وأظهرت نفس النتائج أن بعد معارف رأس المال البشري يفسر ما نسبته 40.1% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي انطلق منها الباحث.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط 0.571 وهي قيمة متوسطة، وأظهرت نفس النتائج أن بعد مهارات رأس المال البشري يفسر ما نسبته 32.6% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية التي انطلق منها الباحث.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغ معامل الارتباط 0.473 وهي قيمة متوسطة، وأظهرت نفس النتائج أن بعد خبرات رأس المال البشري يفسر ما نسبته 22.4% من التغير الحاصل في إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي انطلق منها الباحث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة المبحوثة حول محور رأس المال البشري تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة المبحوثة حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً - الاقتراحات:

في ضوء النتائج المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات وهي كالتالي:

- ضرورة الاهتمام أكثر برأس المال البشري والاستثمار فيه من أجل النهوض بمقوماته، وزيادة معارف ومهارات وخبرات العاملين عن طريق توفير برامج التدريب والتكوين المستمر من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة والعمل على توفير أحسن البرامج التدريبية والتكوينية، والاستعانة بتقييم الأداء من أجل الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف.
- زيادة الاهتمام برأس المال البشري وإنشاء إدارة خاصة به في هيكل المؤسسة، مهمتها اكتشافه وتطويره والعمل على المحافظة عليه وبناءه، والعمل على تحليل مستمر لنقاط القوة ونقاط الضعف في رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة، وتوفير المناخ المناسب للإبداع خاصة أن المؤسسة تنشط في مجال التكنولوجيات بأنواعها.
- ضرورة إشراك العاملين في صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها، ما يزيد من إحساسهم بالانتماء للمؤسسة، وهذا بدوره ينعكس على الأداء وعلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

- استقطاب كفاءات بشرية تتميز بالخبرة الكافية، لما لها من أهمية كبيرة في رفع مستوى رأس المال البشري من أجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة، واستغلال هذه الخبرات في الرفع من جودة منتجات المؤسسة.
- التشارك والتعاون داخل المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي واتخاذ أسلوب عمل في كل الإدارات والأقسام، وتوفير أدوات اتصال فعالة من شأنها أن تسهل عملية الاتصال بين مختلف الوحدات، فالمؤسسة تتميز بتوسع نشاطها الدائم وبتواجدها في عدة ولايات وهذا يعقد عملية التنسيق.
- إقامة تحالفات استراتيجية مع المؤسسات خارج الجزائر للاستفادة من خبرتها في ميدان الإلكترونيات.
- على الإدارة العليا للمؤسسة تكثيف الدورات التدريبية لعمالها حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة في كل المستويات التنظيمية وفي كل الوحدات.
- على الإدارة العليا التركيز على صناعة رأس المال البشري في المؤسسة، من خلال إعطائهم الفرصة على تقديم آرائهم وإبداء اقتراحاتهم حول تحسين مجريات العمل، فهم الأولى بذلك بحكم معرفتهم الجيدة بما يدور في ورشات العمل والأقسام التنظيمية، وهذا سيكون سببا في خلق بيئة إبداعية تساهم في تحقيق الجودة.
- ضرورة الاستماع إلى شكاوى العاملين وحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل، ما يساهم في تحقيق ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء لها.

ثالثا - أفاق البحث:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة تبين لنا وجود بعض الجوانب والإشكاليات ذات العلاقة مع الدراسة، نذكر منها:

- دور المهارات الاستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- دور رأس المال البشري في تحقيق جودة المنتج.
- دور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- أبو النصر مدحت محمد (2015)، إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإمارات العربية المتحدة.
- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، (2006)، إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
- بلية لحبيب (2019)، إدارة الجودة الشاملة المفهوم-الأساسيات-شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- جودة محفوظ أحمد (2012)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسن راوية (2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- خضير حمود كاظم (2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشوان أحمد عبد العال (2018)، إدارة الجودة، منشورات جامعة الاسكندرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- رضوان محمد عبد الفتاح (2012)، إدارة الجودة الشاملة : فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الصرن رعد (2016)، إدارة الجودة الشاملة: مدخل الوظائف والأدوات، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- عامر طارق عبد الرؤوف، المصري إيهاب عيسى (2014)، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عقيلي عمر وصفي (2001)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علوان قاسم نايف (2009)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (9001)، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العنزي سعد علي حمود، أحمد الملا (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال والتوزيع، دار

- اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي سعد علي، صالح أحمد علي (2006)، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - العنزي سعد علي، صالح أحمد علي (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - منيعي فتيحة (2016)، النشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
 - نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2. الأطروحات والرسائل الجامعية:**
- أمعوش جهيدة (2021)، دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
 - بركة مشان (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
 - بوروبة فهيمة (2020)، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات-، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 - حماش نادية (2017)، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر.
 - حماش نادية (2017)، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
 - زديرة شرف الدين (2017)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه تخصص مناجمت المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 - عجالي دلال (2017)، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين، أطروحة

- دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
 - عليان صبرينة (2022)، دور الرأسمال البشري في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المقاولين بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سطيف، الجزائر.
 - عيشوش عواطف (2018)، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه في تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
 - قوادرية ربيحة (2016)، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 - مدفوني هندا (2017)، الاستثمار في رأس المال البشري مدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
 - موساوي محمد (2015)، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
 - وعيل الميلود (2014)، المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها -حالة: الجزائر، مصر، السعودية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- 3. المجالات والدوريات:**
- إبراهيم خالد عبد الله (2012)، العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة -داسة نظرية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 35، العدد 91.
 - أوصلو خيرى علي (2010)، أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 94، العدد 32.
 - باسيمان عبد المالك، شنيني حسن، محجر ياسين (2020)، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشري باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية -دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 1.
 - بن زايد سارة (2016)، دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد

الإسلامي العالمية، العدد 47.

- بن ساهل سعاد، عبود أسامة (2019)، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة-، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 16، العدد 1.
- بوبكر عصمان، غنية فني (2022)، دور العلاقات الاجتماعية للعمل في تحقيق الالتزام الوظيفي والتنظيمي لدى أعضاء المنظمة، مجلة المفكر، المجلد 17، العدد 1.
- بوحديد ليلي (2016)، دور محاسبة الموارد البشرية في قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري بالمؤسسة الصناعية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر.
- بورفاق ميمون، بن حميدة محمد (2019)، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تخفيض البطالة في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8 العدد 2.
- بوصبع سهام، رجم نصيب (2018)، إدارة معرفة الزبون كأداة لزيادة ولائه، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 6، العدد 2.
- بوصوردي صليحة (2016)، رأس المال البشري ودوره في إدارة التغيير: نحو إدارة جديدة للموارد البشرية - دراسة حالة مجمع صيدال-، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06 العدد 1.
- بوقطف فوزية (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 2.
- بومجان عادل، عديلة نادية (2019)، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة-، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 3 العدد 1.
- تغريد سعيد حسين، حرز أشرف هاني (2018)، استثمار رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الإيواء، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 41، العدد 104.
- جلول لعطوي، شياوي محمد (2016)، دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1.
- جلول لعطوي، محمد شياوي (2016)، دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 5، العدد 1.
- حسين ليث سعد، عبريطه سوادي (2005)، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين -رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 78.
- حواء عبد الله بلال، محمد إبراهيم، خضر سمية عوض (2018)، أثر رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في السودان خلال الفترة 1990-2017، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2 العدد 15.

خالدي نعيمة، مداح عرابي (2017)، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية مهارات الإبداع لدى العاملين

- حالة مؤسسة الخبز الصحي بالشلف، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 51.
- درواش رابح، خام صبرينة (2020)، دور حلقات الجودة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 1، العدد 3.
- الرميدي، بسام سمير (2020)، أثر رأس المال المعرفي على تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد 2.
- ريحاني أمال، عثمان علام (2019)، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، مجلة معارف، المجلد 14، العدد 2.
- الزبيدي، غني دحام تناي، المشهداني، آمنة عبد الكريم مهدي (2016)، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي - بحث ميداني في وزارة النفط العراقية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 38.
- زرودي أسماء (2018)، أهمية مكونات رأس المال البشري في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية -دراسة ميدانية ببنك البركة الجزائري-، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 3.
- سعادي عماد، عبود سعاد (2018)، رأس المال البشري ودوره في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة - دراسة حالة مركب الوطاية ولاية بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1.
- سعدية بن أحمد، أبو بكر حنصال، شمة نوال (2020)، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومات متكاملان أم متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 5.
- السعيد يعرب عدنان، معارج هديل سعدون (2017)، تطوير رأس المال البشري عبر ممارسات إدارته، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101.
- سلمى أحمد إبراهيم (2017)، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة والتربية، العدد 15.
- سمية قوسي (2019)، مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين بعنابة-، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 34.
- شارد هاني علي (2019)، أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة الشقراء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10، العدد 3.
- شبوي سليم، بن لكحل نوال (2019)، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق اداء جامعي متميز -دراسة حالة

- عينة في مدارس لقطب الجامعي بالقليعة-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 3.
- الشريف عمر، صلاحوي سمير (2017)، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 1، العدد 12.
- شقيري موسى نوري (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات في تعزيز رأس المال الفكري دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 36.
- عباس نوال (2018)، الاستثمار في الإبداع من خلال رأس المال البشري: دراسة منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، مجلة دفاثر اقتصادية، المجلد 1، العدد 9.
- عطية أحمد محمد عطية (2020)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع عرض تجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الجامعات المختلفة، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 3، العدد 5.
- علامة سفيان خوجة، مريد قايد (2017)، تنمية رأس المال البشري وفق نظام إدارة الجودة الشاملة، مجلة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، المجلد 31، العدد 2.
- علي أحمد (2012)، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1.
- العنسي محمد علي، النمشي مراد محمد، (2019)، أثر رأس المال البشري في الأداء المنظمي -دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية-، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد 25، العدد 1.
- عيسى نبوية، خلود عواطف (2015)، علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، العدد 24.
- قديد فوزية (2013)، الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 6، العدد 3.
- قربوز زهر الدين، علماوي أحمد (2020)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأثرها على رشادة القرارات الإدارية -دراسة حالة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية-، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 14، العدد 1.
- القرشي عبد الله (2013)، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، المجلد 1، العدد 10.
- قوادرية ربيحة، خليفي عيسى (2017)، مساهمة تسيير المعرفة في تنمية رأس المال البشري -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة-، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 1.
- مازري منيرة، حجازي إسماعيل (2017)، تكامل إدارتي الجودة الشاملة والمعرفة ودره في تميز المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 49.
- محمد بوعتلي، ناصر عزواني (2019)، دراسة قياسية لتأثير رأس المال البشري على النمو الاقتصادي في

- دول المغرب العربي، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والإفتتاح في الإقتصاد العالمي، المجلد 13، العدد 1.
 - مزيان حمزة (2017)، مدى تنافسية رأس المال البشري من خلال دليل التنمية البشرية حالة دول المغرب العربي، مجلة المعيار، المجلد 8، العدد 1.
 - مسعداوي يوسف (2015)، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري -دراسة تقييمية لحالة الجزائر-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد 12.
 - معارج هديل سعدون، السعيد يعرب عدنان حسين، (2017)، قياس استجابة راس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 100.
 - الملا حميد علي أحمد، العنزي سعد علي حمود، (2015)، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 84.
 - منصف بن خديجة (2013)، رأس المال البشري: رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 6، العدد 10.
 - منصور معن حسين (2018)، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم في محافظة عمان العاصمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 2.
 - يعقوب حاج محمد الباقر (2011)، التصور الاسلامي للعلم وأثره في إدارة المعرفة، مجلة الاسلام في آسيا، المجلد 8، العدد 4.
 - يوسف رفيق (2017)، نموذج مقترح لتقييم رأس المال البشري دراسة تطبيقية على مؤسسة NCA Rbouiba، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13.
- 4. الملتقيات والمؤتمرات:**
- سميرة عبد الصمد، موسى عبد الناصر (2013)، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني للأعمال: رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
 - العبادي، علي وليد حازم (2013)، أثر تقانة المعلومات في رأس المال البشري -دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى-، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
 - فرعون محمد، محمد إليفي (2009)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، قسم العلوم

التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
5. التقارير:

- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2003)، تقرير التنمية الإنسانية العربية.
6. المواقع الإلكترونية:

- الرويضي عبد الكريم محمد حسين (2020)، العوامل المؤثرة في تراكم خبرة العاملين في المنظمات

<https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/d2b1b41d-1195-4793->

[b799cb89ac95a830?t=العوامل-المؤثرة-في-تراكم-خبرة-العاملين-في-](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/d2b1b41d-1195-4793-b799cb89ac95a830?t=العوامل-المؤثرة-في-تراكم-خبرة-العاملين-في)

[&fbclid=IwAR1Gb5HLZ7NsIPKdR3Dh2vey2fh4zzphEZ97cJaE4npdXk0vN89q](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/d2b1b41d-1195-4793-b799cb89ac95a830?t=العوامل-المؤثرة-في-تراكم-خبرة-العاملين-في&fbclid=IwAR1Gb5HLZ7NsIPKdR3Dh2vey2fh4zzphEZ97cJaE4npdXk0vN89q)

[A9UNWM, 23/04/2020.](https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/d2b1b41d-1195-4793-b799cb89ac95a830?t=العوامل-المؤثرة-في-تراكم-خبرة-العاملين-في&fbclid=IwAR1Gb5HLZ7NsIPKdR3Dh2vey2fh4zzphEZ97cJaE4npdXk0vN89q)

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

1. الكتب:

- Crosby, P. B. (1980). Quality Is Free. The Penguin Group.
- Dale, Barrie G. (2003). Managing Quality. Blackwell Publishing, (4th ed). USA.
- Deyla, Leo. (2020). Total Quality Management. Rai Technomogy University.
- Delafuente, Angel. Ciccone, Antonio (2003). Human Capital in a Global and Knowledge-Based Economy. Barcelona School of Economics. Spain.
- Donaldson, D. P. (2004). Gurus of quality 100 years of Juran. Quality Progress.
- Feigenbaum, A. V. (1983). Total Quality Control (3rd ed.). McGraw-Hill Book Company.
- Gary S.Becker. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. The University of Chicago Press.
- H.Besterfield, D., Michna, C. B., Besterfield, G. H., Scare, M. B., Urdhwareshe, H., & Urdhwareshe, R. (2012). Total Quality Management (3rd ed.). Pearson.
- Harbison, F., & Myers, C. A. (n.d.). Frederick Harbison, Charles A. Myers (1964). Education, Manpower, and Economic Growth Strategies of Human

Resource Development, McGraw Hill Text. USA.

- Ishikawa, Kaoru. (1976). Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization.
- Ishikawa, Karou. (1995). What Is Total Quality Control? The Japanese Way (Translated B David J. U). Prentice Hall International.
- Juran, J. M., & Feo, Joseph A. De. (2010). Juran's Quality Handbook (6th ed). McGraw-Hill Book Company. USA.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). Juran's Quality Handbook (5th ed).
- Lochner, R. H., & Matar, J. E. (1991). Designing for Quality. NY and ASQC Quality Press. USA.
- Mincer, J. (1975). Education, experience, and the distribution of earnings and employment: an overview. National Bureau of Economic Research. New York, USA.
- Oakland, J. S. (2004). Oakland on quality management. Elsevier Butterworth Heinemann Publications. New York, USA.
- Sharma, R. K. (2021). Quality Management Practices in MSME Sectors. Springer Tracts in Mechanical Engineering. USA.
- Shewhart, W. A. (1980). Economic Control of Quality of Manufactured Product. American Society for Quality Control.
- Shewhart, Walter A. (1939). Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Lancaster Press.
- Stewart, Thomas A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday Currency. New York. USA.
- Taguchi, Genichi. (1986). Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes. Asian Productivity Organization.
- Taguchi, Gnichi, Chowdhury, S., & Wu, Y. (2005). Taguchi's Quality Engineering Handbook. John Wiley & Sons Inc.
- Watson, G. (2004). The Legacy Of Ishikawa. Quality Progress.

2. المجلات والدوريات:

- Aole, Rajan M (2013). Quality Gurus: Philosophy and Teachings. International Journal of Reasearch in Aeronautical and Mechanical Engineering, 1(8).
- Barros Siria, Sampaio Paulo, & Saraiva Pedro (2014). Quality Management Principles and Practices Impact on the Companies '. ICQ Tokyo, 5(1).
- Berkowitz steven . J (2001). Measuring and reporting human capital. The Journal of Government Financial Management, 50 (03).
- Bontis, Nick (1998). Mapping the human capital management research trends using bibliometric analysis. Journal of Management Decision, 32 (6).
- Caspi, Avshalom., Moffitt, T. E., Entner Wright, B. R., & Suva, P. A. (1998), Early failure in the labor market: childhood and adolescent predictors of unemployment in the transition to adulthood. American Sociological Review, 63 (3).
- Doggett, M. (2006). Root cause analysis : a framework for tool selection. Quality Management Journal, 12 (4).
- Daft, L. R. (2013). Management. In C. Learning (Ed.), Journal of Chemical Information and Modeling, 12th ed., 53 (9). South-Western.
- Guillard, A., & Roussel, J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. Management & Avenir, 31 (1).
- Halej, R. A. (2021). The role of total quality management in process reengineering: a Field Study in Some Iraqi Private Banks. Journal of Administration and Economics, 1 (130).
- Jakubiec, M., & Brodnicka, E. (2016). Kaizen Concept In The Process Of A Quality Improvement In The Company. Wydawnictwo, 16 (1).

- Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 25 (6).
- Kumar, V., Kumar, D., & Antil, M. (2016). Total Quality Management. *National Journal of Advanced Research*, 2 (3).
- Neyestani, Benham. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. MPRA Munich Personal RePEc Archive, 77282.
- Othman, Idris., Norfarahhanim Mohd Ghani, S., & Woon Choon, S. (2019). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11 (3).
- Oseni Idris, A., & Igbinosa, P. (2015). Accounting for Human Capital : Is the Statement of Financial Position Missing Something ? *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2 (5).
- Pasban, M., & Nojededeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 230 (May).
- Paul Fields, H. D., & Koby S Geoffre, Arle Lommel, A. M. (2014). What Is Quality ? A Management Discipline and the Translation Industry. *Journal of Tradumàtica*, 12.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Association*, 51 (5).
- Sweetland, S. R. (1996). Human capital Theory: Foundation of a field of inquiry. *Review Of Educational Research*, 66 (3).
- Talha, M. (2004). Total quality management: an overview. *The Bottom Line*, 17 (1).
- Uzzal, H., & Roy, I. (2016). Human capital management: the new competitive approach. *International Journal of Commerce and Management*, 5 (5).
- Wallach, D. (2011). TQM philosophy of Karou Ishikawa. *MGT*, 62 (04).

3. التقارير:

- OCED. (2001). Du bien être des Nations : Le rôle du capital humain et social.

الملاحق

الملحق 01:

قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة الأصلية	الرتبة	الأستاذ المحكم
جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	وعيل ميلود
جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	منصر إلياس
جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	يحياوي سمير
جامعة البويرة	أستاذ التعليم العالي	غازيباون علي
جامعة البويرة	أستاذ محاضر أ	بغود راضية
جامعة بومرداس	أستاذ محاضر أ	مطالي ليلي
جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	عداد رشيدة
جامعة أدرار	أستاذ التعليم العالي	عياد ليلي

المحلق 2: استبانة الدراسة



جامعة أكلي محند أولحاج البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعد الاستمارة التي بين أيديكم جزء من متطلبات إعداد أطروحة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: "رأس المال البشري كمطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة"-دراسة ميدانية في مؤسسة (Condor)-

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة أدناه بوضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، ونعدكم بأن البيانات المرفقة ستعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، كما أن ملأ الاستبيان لن يأخذ من وقتكم الكثير.

جزاكم الله خيرا.

الطالب: سامي جلال

جامعة البويرة

استمارة الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

المؤهل العلمي: تقني سامي () ليسانس () ماستر ()

مهندس () دراسات عليا ()

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5-10 سنوات ()

أكثر من 10 سنوات ()

المحور الثاني: رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق بشدة
معارف الأفراد					
01	تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بالاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة				
02	تعتمد المؤسسة على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات				
03	يملك الأفراد في المؤسسة معارف متنوعة في مجال تخصصهم				
04	توفر المؤسسة المناخ المحفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها				
05	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للأفراد لتنمية مهاراتهم في أداء مهامهم				
06	يستطيع الأفراد في المؤسسة فهم الأعمال الموكلة بسهولة				
07	تشجع المؤسسة الأفراد على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية القيام بالعمل				
08	تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين عن طريق تخطيط المسار الوظيفي				
09	توفر المؤسسة تقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف				
10	يعتمد الأفراد في أداء عملهم على تقاسم المهام				
11	تبادل الأفكار بين الأفراد ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة				
مهارات الأفراد					
12	تناسب مهارات الأفراد مع الوظائف الموكلة إليهم				
13	تحصل المؤسسة على أفضل النتائج عندما يعمل الأفراد معا كفريق واحد				
14	يتفق التدريب الذي يتلقاه الأفراد مع الوظائف التي يشغلونها				
15	يخضع الأفراد الجدد إلى دورات تكوينية لتعلم مختلف المهارات المتعلقة بأداء العمل				
16	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لصقل مهارات الأفراد في التعامل				

					مع التكنولوجيات المستخدمة	
					تحفز المؤسسة العمل الفريقي بدل العمل الفردي	17
					تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تقوية مهارات الاتصال لدى الأفراد	18
					تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية معتبرة للأفراد الذين يقدمون ابتكارات جديدة في المجال التكنولوجي	19
					توفر المؤسسة مختلف الوسائل المادية التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية	20
					تضع المؤسسة برامج تدريبية لتدريب الأفراد على التكيف مع مجريات العمل	21
					تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة وتقوم بتطبيقها بعد دراستها	22
خبرات الأفراد						
					تسهل المؤسسة التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم	23
					الترقية في المؤسسة قائمة على أساس الخبرة	24
					يتناسب مستوى الأجور في المؤسسة مع خبرة الأفراد	25
					تتم عملية اختيار المتدربين على أساس الخبرة والكفاءة	26
					يقوم الأفراد القدامى في المؤسسة بتقديم المساعدة للعاملين الجدد	27
					تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية في تحسين منتجاتها	28
					يتم إشراك الأفراد ذوي الخبرة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل	29
					يقوم الأفراد بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	30
					تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من الأخطاء السابقة	31

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرة	لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أو افق بشدة
التركيز على الزبون					
32	تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات				
33	تعتبر المؤسسة الزبون شريكا لها وعنصرها فعالا في بناء الجودة وتطويرها				
34	تحرص المؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات عملائها عن طريق بحوث التسويق				
35	توفر المؤسسة خط مباشر لمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجاتها				
36	تلتزم المؤسسة بالسرعة في معالجة شكاوى الزبائن				
37	تقوم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن				
38	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وتجدها بشكل مستمر				
39	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع				
40	تركز المؤسسة على طرق ترويجية مبتكرة لبيع منتجاتها				
التزام الإدارة العليا					
41	تمتلك المؤسسة رسالة واضحة تعتمد على الجودة				
42	تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة				
43	توفر إدارة المؤسسة التسهيلات المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة				
44	تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي تساهم في زيادة الجودة				
45	تعمل الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.				
46	تحرص إدارة المؤسسة على نشر ثقافة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية				
47	تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها				

					48	تقوم الإدارة العليا بتقييم دوري لمستوى جودة منتجاتها
التخطيط للجودة						
					49	توفر المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات إدارة الجودة الشاملة
					50	تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة نظام للجودة يشمل كافة الأقسام والإدارات
					51	تختار المؤسسة القيادات المبدعة والمتميزة لشغل المناصب الإدارية
					52	تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة
					53	تستخدم الإدارة أساليب اتصال فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام
					54	تحرص المؤسسة على معالجة شكاوي الأفراد وانشغالهم
التحسين المستمر						
					55	تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لمقابلة حاجات السوق
					56	توفر المؤسسة أحدث الوسائل الإنتاجية التي تساهم في تحقيق جودة المنتجات
					57	تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى الأفراد
					58	تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة وليس فقط قسم الجودة
					59	تسعى المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
					60	يلتزم العاملون في المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج
					61	يتم مكافئة الأفراد الذين يساهمون في عملية تحسين الجودة
مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات						
					62	يقوم الرؤساء بتفويض صلاحيات للأفراد من أجل حل المشكلات التي تواجههم
					63	يشارك الأفراد في صياغة رسالة ورؤية المؤسسة

					تشرك المؤسسة الأفراد في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة	64
					يشارك الأفراد في تحديد الأهداف التي يعملون على تحقيقها	65
					يتم أخذ آراء الأفراد عند إجراء تغييرات في طريقة أداء العمل	66
					يتم التشاور مع الأفراد حول المنتجات المقدمة للزبائن	67
					عملية المشاركة في اتخاذ القرارات متاحة لجميع الأفراد في المؤسسة	68

الملحق 3: مخرجات برنامج SPSS

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ثبات الاستبيان:

المعارف		المهارات		الخبرات	
Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,882	11	,870	11	,823	9

2. معامل الثبات لمحور إدارة الجودة الشاملة (ألفا كرونباخ):

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,924	37

3. معامل ثبات الاستبيان:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,954	68

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المعارف	المهارات	الخبرات	إدارة الجودة الشاملة	رأس المال البشري	
N	321	321	321	321	321	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9082	4,0072	3,9152	4,0327	3,9647
	Std. Deviation	1,10477	1,00674	1,03028	1,04363	1,08504
Most Extreme Differences	Absolute	,029	,037	,023	,033	,031
	Positive	,024	,037	,023	,033	,028
	Negative	-,029	-,027	-,018	-,032	-,031
	Test Statistic	,029	,037	,023	,033	,031
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

4. معامل الارتباط (Pearson) لمحور رأس المال البشري:

	المعارف	
تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بالاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة	Pearson Correlation	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تعتمد المؤسسة على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات	Pearson Correlation	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
يمتلك الأفراد في المؤسسة معارف متنوعة في مجال تخصصهم	Pearson Correlation	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
توفر المؤسسة المناخ المحفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها	Pearson Correlation	,703**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للأفراد لتنمية مهاراتهم في أداء مهامهم	Pearson Correlation	,680**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
يستطيع الأفراد في المؤسسة فهم الأعمال الموكلة بسهولة	Pearson Correlation	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تشجع المؤسسة الأفراد على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية القيام بالعمل	Pearson Correlation	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين عن طريق تخطيط المسار الوظيفي	Pearson Correlation	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
توفر المؤسسة تقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف	Pearson Correlation	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
يعتمد الأفراد في أداء عملهم على تقاسم المهام	Pearson Correlation	,708**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تبادل الأفكار بين الأفراد ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة	Pearson Correlation	,483**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
المعارف	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	321

		المهارات
المهارات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	321
الموكلة الوظائف مع الأفراد مهارات تتناسب إليهم	Pearson Correlation	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
يعمل عندما النتائج أفضل على المؤسسة تحصل واحد كفريق معا الأفراد	Pearson Correlation	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الوظائف مع الأفراد يتلقاه الذي التدريب يتفق يشغلونها التي	Pearson Correlation	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
لتعلم تكوينية دورات إلى الجدد الأفراد يخضع العمل بأداء المتعلقة المهارات مختلف	Pearson Correlation	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
مهارات لصقل تدريبية بدورات المؤسسة تقوم المستخدمة التكنولوجيات مع التعامل في الأفراد	Pearson Correlation	,648**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الفردى العمل بدل الفريقى العمل المؤسسة تحفز	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
متخصصة تدريبية برامج بتوفير المؤسسة تقوم الأفراد لدى الاتصال مهارات تقوية إلى تهدف	Pearson Correlation	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
معتبرة ومعنوية مادية تحفيزات المؤسسة تقدم المجال في جديدة ابتكارات يقدمون الذين للأفراد التكنولوجي	Pearson Correlation	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
التي المادية الوسائل مختلف المؤسسة توفر عالية بكفاءة مهامهم أداء على الأفراد تساعد	Pearson Correlation	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الأفراد لتدريب تدريبية برامج المؤسسة تضع العمل مجريات مع التكيف على	Pearson Correlation	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
بعد بتطبيقها وتقوم الجديدة بالأفكار المؤسسة تهتم دراستها	Pearson Correlation	,592**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321

		الخبرات
الخبرات	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	321
تقديم في الأفراد يمتلكها التي الخبرات تسهم تواجههم التي للمشكلات حلول	Pearson Correlation	,699**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الخبرة أساس على قائمة المؤسسة في الترقيّة	Pearson Correlation	,724**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
خبرة مع المؤسسة في الأجر مستوى يتناسب الأفراد	Pearson Correlation	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الخبرة أساس على المتدربين اختيار عملية تتم والكفاءة	Pearson Correlation	,647**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
بتقديم المؤسسة في القدامى الأفراد يقوم الجدد للعاملين المساعدة	Pearson Correlation	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الخبرات ذوي من الاستفادة على المؤسسة تركز منتجاتها تحسين في والفنية العلمية	Pearson Correlation	,393**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
صياغة في الخبرة ذوو الأفراد إشراك يتم بالعمل المتعلقة القرارات	Pearson Correlation	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
المتاحة للموارد الأمتل بالاستغلال الأفراد يقوم	Pearson Correlation	,646**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الأخطاء من التعلم على الأفراد المؤسسة تشجع السابقة	Pearson Correlation	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321

5. معامل الارتباط (Pearson) لمحور إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	321
المنتجات من متنوعة تشكيلة تقديم على المؤسسة تعمل	Pearson Correlation	,714**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321

وتطويرها الجودة بناء في فعالا وعنصرها لها شريكا الزبون المؤسسة تعتبر	Pearson Correlation	,533**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
التسويق بحوث طريق عن عملائها لاحتياجات الدقيق التحديد على المؤسسة تحرص	Pearson Correlation	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
بمنتجاتها المتعلقة الزبائن شكاوى لمعالجة مباشر خط المؤسسة توفر	Pearson Correlation	,541**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الزبائن شكاوي معالجة في بالسرعة المؤسسة تلتزم	Pearson Correlation	,331**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الزبائن متطلبات مع يتناسب بما المنتجات خصائص بتعديل المؤسسة تقوم	Pearson Correlation	,305**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
مستمر بشكل وتجدها بالزبائن خاصة بيانات قاعدة المؤسسة تستخدم	Pearson Correlation	,452**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
البيع بعد ما لخدمات كبيرة أهمية المؤسسة تولى	Pearson Correlation	,581**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
منتجاتها لبيع مبتكرة ترويجية طرق على المؤسسة تركز	Pearson Correlation	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الجودة على تعتمد واضحة رسالة المؤسسة تمتلك	Pearson Correlation	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
المؤسسة في الشاملة الجودة إدارة أهمية العليا الإدارة تدرك	Pearson Correlation	,612**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الشاملة الجودة إدارة لتحقيق اللازمة المادية التسهيلات المؤسسة إدارة توفر	Pearson Correlation	,548**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الجودة زيادة في تساهم التي الأفكار المؤسسة إدارة تدعم	Pearson Correlation	,564**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الشاملة الجودة إدارة تحقيق في تساهم التي الإجراءات دعم على العليا الإدارة تعمل	Pearson Correlation	,530**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
جميع في الشاملة الجودة إدارة مفاهيم ثقافة نشر على المؤسسة إدارة تحرص	Pearson Correlation	,526**

الإدارية المستويات	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
منتجاتها جودة لضبط معتمدة عالمية مقاييس العليا الإدارة تضع	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
منتجاتها جودة لمستوى دوري بتقييم العليا الإدارة تقوم	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الشاملة الجودة إدارة سياسات تحديد في متخصص فريق المؤسسة توفر	Pearson Correlation	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
والإدارات الأقسام كافة يشمل للجودة نظام للمؤسسة الاستراتيجية الخطط تتضمن	Pearson Correlation	,403**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الإدارية المناصب لشغل والتميز المبدعة القيادات المؤسسة تختار	Pearson Correlation	,418**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الجودة إدارة متطلبات مع انسجاما هيكلية تغييرات بإحداث المؤسسة إدارة تقوم الشاملة	Pearson Correlation	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الأقسام مختلف بين للتنسيق فعالة اتصال أساليب الإدارة تستخدم	Pearson Correlation	,470**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
وانشغالاتهم الأفراد شكاوي معالجة على المؤسسة تحرص	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
السوق حاجات لمقابلة الإنتاج عمليات وتحسين تطوير على المؤسسة تعمل	Pearson Correlation	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
المنتجات جودة تحقيق في تساهم التي الإنتاجية الوسائل أحدث المؤسسة توفر	Pearson Correlation	,562**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الأفراد لدى الجودة ثقافة لترسيخ عمل وورشات ومؤتمرات ندوات المؤسسة تعقد	Pearson Correlation	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
قسم فقط وليس المؤسسة في الأفراد جميع مسؤولية الشاملة الجودة إدارة تعتبر الجودة	Pearson Correlation	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
وقوعها قبل الأخطاء من الوقاية إلى المؤسسة تسعى	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	321
الإنتاج مراحل جميع في المستمر بالتحسين المؤسسة في العاملون يلتزم	Pearson Correlation	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
الجودة تحسين عملية في يساهمون الذين الأفراد مكافئة يتم	Pearson Correlation	,635**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تواجههم التي المشكلات حل أجل من للأفراد صلاحيات بتفويض الرؤساء يقوم	Pearson Correlation	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
المؤسسة ورؤية رسالة صياغة في الأفراد يشارك	Pearson Correlation	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
للمؤسسة المستقبلية الخطط وضع في الأفراد المؤسسة تشرك	Pearson Correlation	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
تحقيقها على يعملون التي الأهداف تحديد في الأفراد يشارك	Pearson Correlation	,478**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
العمل أداء طريقة في تغييرات إجراء عند الأفراد آراء أخذ يتم	Pearson Correlation	,471**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321
للزبائن المقدمة المنتجات حول الأفراد مع التشاور يتم	Pearson Correlation	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	321

6. الصدق البنائي للاستبيان:

		إدارة الجودة		المعارف	المهارات	الخبرات	رأس المال	
		الشاملة	المعارف				البشري	الاستبيان الكلي
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	1	,634**	,571**	,473**	,651**	,916**	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	321	321	321	321	321	321	
المعارف	Pearson Correlation	,634**	1	,723**	,599**	,916**	,846**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	321	321	321	321	321	321	
المهارات	Pearson Correlation	,571**	,723**	1	,576**	,881**	,792**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	321	321	321	321	321	321	
الخبرات	Pearson Correlation	,473**	,599**	,576**	1	,805**	,696**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	

	N	321	321	321	321	321	321
رأس المال البشري	Pearson Correlation	,651**	,916**	,881**	,805**	1	,901**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	321	321	321	321	321	321
الاستبيان الكلي	Pearson Correlation	,916**	,846**	,792**	,696**	,901**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	321	321	321	321	321	321

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

7. الإحصاءات الوصفية:

		المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	تقني سامي	163	50,8	50,8	50,8
	ليسانس	57	17,8	17,8	68,5
	ماستر	29	9,0	9,0	77,6
	مهندس	48	15,0	15,0	92,5
	دراسات عليا	24	7,5	7,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	143	44,5	44,5	44,5
	من 5 إلى 10 سنوات	140	43,6	43,6	88,2
	أكثر من 10 سنوات	38	11,8	11,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المعارف:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بالاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة	321	1,00	5,00	3,7695	,78051
تعتمد المؤسسة على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات	321	2,00	5,00	3,8879	,66606
يملك الأفراد في المؤسسة معارف متنوعة في مجال تخصصهم	321	1,00	5,00	3,9502	,72716
توفر المؤسسة المناخ المحفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها	321	2,00	5,00	3,9377	,63922
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للأفراد لتنمية مهاراتهم في أداء مهامهم	321	1,00	5,00	3,8505	,78824
يستطيع الأفراد في المؤسسة فهم الأعمال الموكلة بسهولة	321	2,00	5,00	3,9252	,58150
تشجع المؤسسة الأفراد على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية القيام بالعمل	321	2,00	5,00	4,0654	,79378
تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين عن طريق تخطيط المسار الوظيفي	321	1,00	5,00	3,8879	,67538
توفر المؤسسة تقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف	321	1,00	5,00	3,7913	,72676
يعتمد الأفراد في أداء عملهم على تقاسم المهام	321	2,00	5,00	4,0374	,48590

تقوم المؤسسة بعملية التوظيف بالاعتماد على المؤهلات العلمية والكفاءة

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
	لا أوافق	30	9,3	9,3	10,3
	محايد	35	10,9	10,9	21,2
	أوافق	223	69,5	69,5	90,7
	أوافق بشدة	30	9,3	9,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يملك

الأفراد في المؤسسة معارف متنوعة في مجال تخصصهم

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
	لا أوافق	20	6,2	6,2	6,9
	محايد	21	6,5	6,5	13,4
	أوافق	227	70,7	70,7	84,1
	أوافق بشدة	51	15,9	15,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية للأفراد لتنمية مهاراتهم في أداء مهامهم

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	1,2	1,2	1,2
	لا أوافق	24	7,5	7,5	8,7
	محايد	31	9,7	9,7	18,4
	أوافق	219	68,2	68,2	86,6
	أوافق بشدة	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

توفر المؤسسة المناخ المحفز للأفراد لطرح معارفهم الكامنة وتدفعهم لتنميتها

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	19	5,9	5,9	5,9
	محايد	19	5,9	5,9	11,8
	أوافق	246	76,6	76,6	88,5
	أوافق بشدة	37	11,5	11,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة على المستوى المعرفي كأساس لتقييم الوظائف وتحديد الصلاحيات

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق	22	6,9	6,9	6,9
	محايد	25	7,8	7,8	14,6
	أوافق	241	75,1	75,1	89,7
	أوافق بشدة	33	10,3	10,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يستطيع الأفراد في المؤسسة فهم الأعمال الموكلة بسهولة

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق	12	3,7	3,7	3,7
	محايد	31	9,7	9,7	13,4
	أوافق	247	76,9	76,9	90,3
	أوافق بشدة	31	9,7	9,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد المتميزين عن طريق تخطيط

المسار الوظيفي

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
	لا أوافق	6	1,9	1,9	2,5
	محايد	63	19,6	19,6	22,1
	أوافق	205	63,9	63,9	86,0
	أوافق بشدة	45	14,0	14,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الأفراد على توسيع معارفهم المتعلقة بكيفية القيام

بالعمل

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق	7	2,2	2,2	2,2
	محايد	70	21,8	21,8	24,0
	أوافق	139	43,3	43,3	67,3
	أوافق بشدة	105	32,7	32,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يعتمد الأفراد في أداء عملهم على تقاسم المهام

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق	5	1,6	1,6	1,6
	محايد	17	5,3	5,3	6,9
	أوافق	260	81,0	81,0	87,9
	أوافق بشدة	39	12,1	12,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

توفر المؤسسة تقنيات ووسائل فعالة لحفظ المعلومات والمعارف

		Frequency	Perc ent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
	لا أوافق	10	3,1	3,1	4,0
	محايد	77	24,0	24,0	28,0
	أوافق	192	59,8	59,8	87,9
	أوافق بشدة	39	12,1	12,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تبادل الأفكار بين الأفراد ينتج أفكارا جديدة في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	محايد	91	28,3	28,3	28,3
	أوافق	194	60,4	60,4	88,8
	أوافق بشدة	36	11,2	11,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لفقرات بعد المهارات:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتناسب مهارات الأفراد مع الوظائف الموكلة إليهم	321	1,00	5,00	3,9408	,61714
تحصل المؤسسة على أفضل النتائج عندما يعمل الأفراد معا كفريق واحد	321	1,00	5,00	4,0498	,52202
يتفق التدريب الذي يتلقاه الأفراد مع الوظائف التي يشغلونها	321	1,00	5,00	4,0592	,59128
يخضع الأفراد الجدد إلى دورات تكوينية لتعلم مختلف المهارات المتعلقة بأداء العمل	321	2,00	5,00	4,0312	,50525
تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لصقل مهارات الأفراد في التعامل مع التكنولوجيات المستخدمة	321	1,00	5,00	4,0717	,57378
تحفز المؤسسة العمل الفردي بدل العمل الفردي	321	1,00	5,00	3,9969	,64951
تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تقوية مهارات الاتصال لدى الأفراد	321	2,00	5,00	3,9221	,60995

تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية معتبرة للأفراد الذين يقدمون ابتكارات جديدة في المجال التكنولوجي	321	1,00	5,00	3,9720	,58829
توفر المؤسسة مختلف الوسائل المادية التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية	321	2,00	5,00	3,9626	,45945
تضع المؤسسة برامج تدريبية لتدريب الأفراد على التكيف مع مجريات العمل	321	2,00	5,00	3,9720	,32952
تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة وتقوم بتطبيقها بعد دراستها	321	1,00	5,00	3,9657	,54950
wise) Valid N (list	321				

تحصل المؤسسة على أفضل النتائج عندما يعمل الأفراد معا كفريق واحد

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
	محايد	18	5,6	5,6	6,5
	أوافق	257	80,1	80,1	86,6
	أوافق بشدة	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تتناسب مهارات الأفراد مع الوظائف الموكلة إليهم

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	1,6	1,6	1,6
	لا أوافق	7	2,2	2,2	3,7
	محايد	20	6,2	6,2	10,0
	أوافق	259	80,7	80,7	90,7
	أوافق بشدة	30	9,3	9,3	100,0
Total	321	100,0	100,0		

يخضع الأفراد الجدد إلى دورات تكوينية لتعلم مختلف المهارات المتعلقة بأداء العمل

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	7	2,2	2,2	2,2
	محايد	15	4,7	4,7	6,9
	أوافق	260	81,0	81,0	87,9
	أوافق بشدة	39	12,1	12,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يتفق التدريب الذي يتلقاه الأفراد مع الوظائف التي يشغلونها

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
	لا أوافق	5	1,6	1,6	2,5
	محايد	14	4,4	4,4	6,9
	أوافق	247	76,9	76,9	83,8
	أوافق بشدة	52	16,2	16,2	100,0
Total	321	100,0	100,0		

تحفز المؤسسة العمل الفريقي بدل العمل الفردي

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
	لا أوافق	11	3,4	3,4	4,4
	محايد	17	5,3	5,3	9,7
	أوافق	243	75,7	7,7	85,4
	أوافق بشدة	47	14,6	14,6	100,0
Total	321	100,0	100,0		

مع التعامل في الأفراد مهارات لصقل تدريبية بدورات المؤسسة تقوم

المستخدمة التكنولوجيات

		Frequency	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بشدة أوافق لا	2	,6	,6	,6
	أوافق لا	8	2,5	2,5	3,1
	محايد	6	1,9	1,9	5,0
	أوافق	254	79,1	79,1	84,1
	بشدة أوافق	51	15,9	15,9	100,0
Total	321	100,0	100,0		

تقدم المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية معتبرة للأفراد الذين يقدمون ابتكارات جديدة في المجال التكنولوجي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	4	1,2	1,2	1,2
محاييد	36	11,2	11,2	12,5
أوافق	242	75,4	75,4	87,9
أوافق بشدة	39	12,1	12,1	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتوفير برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تقوية مهارات الاتصال لدى الأفراد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	14	4,4	4,4	4,4
محاييد	31	9,7	9,7	14,0
أوافق	242	75,4	75,4	89,4
أوافق بشدة	34	10,6	10,6	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تضع المؤسسة برامج تدريبية لتدريب الأفراد على التكيف مع مجريات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	3	,9	,9	,9
محاييد	13	4,0	4,0	5,0
أوافق	295	91,9	91,9	96,9
أوافق بشدة	10	3,1	3,1	100,0
Total	321	100,0	100,0	

توفر المؤسسة مختلف الوسائل المادية التي تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة عالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	,6	,6	,6
محاييد	34	10,6	10,6	11,2
أوافق	259	80,7	80,7	91,9
أوافق بشدة	26	8,1	8,1	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة وتقوم بتطبيقها بعد دراستها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
لا أوافق	2	,6	,6	1,6
محاييد	30	9,3	9,3	10,9
أوافق	254	79,1	79,1	90,0
أوافق بشدة	32	10,0	10,0	100,0
Total	321	100,0	100,0	

الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ل فقرات بعد المهارات:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تسهل الخبرات التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم	321	1,00	5,00	3,8785	,63310
الترقية في المؤسسة قائمة على أساس الخبرة	321	1,00	5,00	3,8349	,59227
يتناسب مستوى الأجر في المؤسسة مع خبرة الأفراد	321	1,00	5,00	3,9720	,60402
تتم عملية اختيار المتدربين على أساس الخبرة والكفاءة	321	1,00	5,00	3,9221	,53342
يقوم الأفراد القدامى في المؤسسة بتقديم المساعدة للعاملين الجدد	321	3,00	5,00	3,9875	,40292
تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية في تحسين منتجاتها	321	1,00	5,00	3,8411	,73929

يتم إشراك الأفراد ذوي الخبرة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل	321	1,00	5,00	3,8910	,65951
يقوم الأفراد بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	321	1,00	5,00	3,9408	,53583
تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من الأخطاء السابقة	321	1,00	5,00	3,8785	,72081
Valid N (listwise)	321				

تسهم الخبرات التي يمتلكها الأفراد في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم

الترقية في المؤسسة قائمة على أساس الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
	لا أوافق	9	2,8	2,8	3,4
	محايد	48	15,0	15,0	18,4
	أوافق	243	75,7	75,7	94,1
	أوافق بشدة	19	5,9	5,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
	لا أوافق	17	5,3	5,3	5,9
	محايد	23	7,2	7,2	13,1
	أوافق	255	79,4	79,4	92,5
	أوافق بشدة	24	7,5	7,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تتم عملية اختيار المتدربين على أساس الخبرة والكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	1,2	1,2	1,2
	لا أوافق	7	2,2	2,2	3,4
	محايد	14	4,4	4,4	7,8
	أوافق	281	87,5	87,5	95,3
	أوافق بشدة	15	4,7	4,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يتناسب مستوى الأجور في المؤسسة مع خبرة الأفراد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	5	1,6	1,6	1,6
	لا أوافق	4	1,2	1,2	2,8
	محايد	21	6,5	6,5	9,3
	أوافق	256	79,8	79,8	89,1
	أوافق بشدة	35	10,9	10,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على الاستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية في تحسين منتجاتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
	لا أوافق	26	8,1	8,1	8,7
	محايد	27	8,4	8,4	17,1
	أوافق	232	72,3	72,3	89,4
	أوافق بشدة	34	10,6	10,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يقوم الأفراد القدامى في المؤسسة بتقديم المساعدة للعاملين الجدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	28	8,7	8,7	8,7
	أوافق	269	83,8	83,8	92,5
	أوافق بشدة	24	7,5	7,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

يقوم الأفراد بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6

يتم إشراك الأفراد ذوي الخبرة في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	4	1,2	1,2	1,2

لا أوافق	4	1,2	1,2	1,9
محايد	32	10,0	10,0	11,8
أوافق	256	79,8	79,8	91,6
أوافق بشدة	27	8,4	8,4	100,0
Total	321	100,0	100,0	

لا أوافق	15	4,7	4,7	5,9
محايد	20	6,2	6,2	12,1
أوافق	255	79,4	79,4	91,6
أوافق بشدة	27	8,4	8,4	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الأفراد على التعلم من الأخطاء السابقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	12	3,7	3,7	3,7
	لا أوافق	3	,9	,9	4,7
	محايد	24	7,5	7,5	12,1
	أوافق	255	79,4	79,4	91,6
	أوافق بشدة	27	8,4	8,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

اتجاهات أفراد العينة حول محور رأس المال البشري:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المعارف	321	3,9029	,46373
المهارات	321	3,9949	,36381
الخبرات	321	3,9052	,39274
رأس المال البشري	321	3,9362	,35616
Valid N (listwise)	321		

اتجاهات أفراد العينة حول محور إدارة الجودة الشاملة:

1. التركيز على الزبون:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التركيز على الزبون	321	3,11	5,00	3,9962	,36666
Valid N (listwise)	321				

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات	321	4,00	3,7321	,76844
تعتبر المؤسسة الزبون شريكا لها وعنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها	321	3,00	3,8162	,57597

تحرص المؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات عملائها عن طريق بحوث التسويق	321	2,00	3,9377	,59884
توفر المؤسسة خط مباشر لمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجاتها	321	4,00	4,0343	,53800
تلتزم المؤسسة بالسرعة في معالجة شكاوى الزبائن	321	3,00	4,0062	,48084
تقوم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن	321	2,00	4,1869	,40614
تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وتجدها بشكل مستمر	321	3,00	4,0280	,50233
تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع	321	3,00	4,1558	,48157
تركز المؤسسة على طرق ترويجية مبتكرة لبيع منتجاتها	321	3,00	4,0685	,59291

تعتبر المؤسسة الزبون شريكا لها وعنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	10	3,1	3,1	3,1
لا أوافق	58	18,1	18,1	21,2
محايد	234	72,9	72,9	94,1
أوافق	19	5,9	5,9	100,0
أوافق بشدة				
Total	321	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	8	2,5	2,5	2,5
لا أوافق	3	,9	,9	3,4
محايد	92	28,7	28,7	32,1
أوافق	182	56,7	56,7	88,8
أوافق بشدة	36	11,2	11,2	100,0
Total	321	100,0	100,0	

توفر المؤسسة خط مباشر لمعالجة شكاوى الزبائن المتعلقة بمنتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
لا أوافق	7	2,2	2,2	2,8
محايد	8	2,5	2,5	5,3
أوافق	265	82,6	82,6	87,9
أوافق بشدة	39	12,1	12,1	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات عملائها عن طريق بحوث التسويق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	68	21,2	21,2	21,2
أوافق	205	63,9	63,9	85,0
أوافق بشدة	48	15,0	15,0	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بتعديل خصائص المنتجات بما يتناسب مع متطلبات الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	2	,6	,6	,6
أوافق	257	80,1	80,1	80,7
أوافق بشدة	62	19,3	19,3	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تلتزم المؤسسة بالسرعة في معالجة شكاوى الزبائن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	7	2,2	2,2	2,2
محايد	15	4,7	4,7	6,9
أوافق	268	83,5	83,5	90,3
أوافق بشدة	31	9,7	9,7	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لخدمات ما بعد البيع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	3	,9	,9	,9
محايد	7	2,2	2,2	3,1
أوافق	248	77,3	77,3	80,4
أوافق بشدة	63	19,6	19,6	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن وتجدها بشكل مستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	7	2,2	2,2	2,2
محايد	15	4,7	4,7	6,9
أوافق	261	81,3	81,3	88,2
أوافق بشدة	38	11,8	11,8	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تركز المؤسسة على طرق ترويجية مبتكرة لبيع منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	9	2,8	2,8	2,8
محايد	19	5,9	5,9	8,7
أوافق	234	72,9	72,9	81,6
أوافق بشدة	59	18,4	18,4	100,0
Total	321	100,0	100,0	

2. التزام الإدارة العليا:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تمتلك المؤسسة رسالة واضحة تعتمد على الجودة	321	1,00	5,00	3,9844	,82712
تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة	321	2,00	5,00	4,1246	,66852
توفر إدارة المؤسسة التسهيلات المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة	321	2,00	5,00	3,9533	,72521
تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي تساهم في زيادة الجودة	321	1,00	5,00	3,9720	,63430
تعمل الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	321	2,00	5,00	3,9034	,60726
تحرص إدارة المؤسسة على نشر ثقافة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية	321	1,00	5,00	4,0312	,58547
تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها	321	2,00	5,00	4,1745	,50072
تقوم الإدارة العليا بتقييم دوري لمستوى جودة منتجاتها	321	1,00	5,00	4,0374	,55213
Valid N (listwise)	321				

تدرك الإدارة العليا أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	12	3,7	3,7	3,7
محايد	18	5,6	5,6	9,3
أوافق	209	65,1	65,1	74,5

تمتلك المؤسسة رسالة واضحة تعتمد على الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	7	2,2	2,2	2,2
لا أوافق	19	5,9	5,9	8,1
محايد	13	4,0	4,0	12,1

أوافق	82	25,5	25,5	100,0
بشدة				
Total	321	100,0	100,0	

تدعم إدارة المؤسسة الأفكار التي تساهم في زيادة الجودة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
لا أوافق	3	,9	,9	1,6
محايد	48	15,0	15,0	16,5
أوافق	217	67,6	67,6	84,1
أوافق بشدة	51	15,9	15,9	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تحرص إدارة المؤسسة على نشر ثقافة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	5	1,6	1,6	1,6
لا أوافق	2	,6	,6	2,2
محايد	14	4,4	4,4	6,5
أوافق	257	80,1	80,1	86,6
أوافق بشدة	43	13,4	13,4	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تقوم الإدارة العليا بتقييم دوري لمستوى جودة منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	2	,6	,6	,6
لا أوافق	2	,6	,6	1,2
محايد	25	7,8	7,8	9,0
أوافق	245	76,3	76,3	85,4
أوافق بشدة	47	14,6	14,6	100,0
Total	321	100,0	100,0	

أوافق	215	67,0	67,0	79,1
أوافق بشدة	67	20,9	20,9	100,0
Total	321	100,0	100,0	

توفر إدارة المؤسسة التسهيلات المادية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	22	6,9	6,9	6,9
محايد	26	8,1	8,1	15,0
أوافق	218	67,9	67,9	82,9
أوافق بشدة	55	17,1	17,1	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تعمل الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	20	6,2	6,2	6,2
محايد	16	5,0	5,0	11,2
أوافق	260	81,0	81,0	92,2
أوافق بشدة	25	7,8	7,8	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تضع الإدارة العليا مقاييس عالمية معتمدة لضبط جودة منتجاتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	,6	,6	,6
محايد	11	3,4	3,4	4,0
أوافق	237	73,8	73,8	77,9
أوافق بشدة	71	22,1	22,1	100,0
Total	321	100,0	100,0	

3. التخطيط للجودة:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات إدارة الجودة الشاملة	321	3,00	5,00	3,9938	,55898
تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة نظام للجودة يشمل كافة الأقسام والإدارات	321	2,00	5,00	3,8660	,62560

تختار المؤسسة القيادات المبدعة والتميزة لشغل المناصب الإدارية	321	1,00	5,00	4,0498	,69192
تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات هيكلية انسجاما مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة	321	2,00	5,00	3,9502	,60519
تستخدم الإدارة أساليب اتصال فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام	321	1,00	5,00	3,9408	,46055
تحرص المؤسسة على معالجة شكاوي الأفراد وانشغالاتهم	321	3,00	5,00	4,0436	,35964
Valid N (listwise)	321				

تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة نظام للجودة يشمل كافة الأقسام والإدارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	4	1,2	1,2	1,2
محايد	75	23,4	23,4	24,6
أوافق	202	62,9	62,9	87,5
أوافق بشدة	40	12,5	12,5	100,0
Total	321	100,0	100,0	

توفر المؤسسة فريق متخصص في تحديد سياسات إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	51	15,9	15,9	15,9
أوافق	221	68,8	68,8	84,7
أوافق بشدة	49	15,3	15,3	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تقوم إدارة المؤسسة بإحداث تغييرات هيكلية انسجاما مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	,6	,6	,6
محايد	61	19,0	19,0	19,6
أوافق	209	65,1	65,1	84,7
أوافق بشدة	49	15,3	15,3	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تختار المؤسسة القيادات المبدعة والتميزة لشغل المناصب الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	,6	,6	,6
بشدة				
لا أوافق	7	2,2	2,2	2,8
محايد	36	11,2	11,2	14,0
أوافق	204	63,6	63,6	77,6
أوافق بشدة	72	22,4	22,4	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على معالجة شكاوي الأفراد وانشغالاتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid محايد	14	4,4	4,4	4,4
أوافق	279	86,9	86,9	91,3
أوافق بشدة	28	8,7	8,7	100,0
Total	321	100,0	100,0	

تستخدم الإدارة أساليب اتصال فعالة للتنسيق بين مختلف الأقسام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
محايد	26	8,1	8,1	9,0
أوافق	276	86,0	86,0	95,0
أوافق بشدة	16	5,0	5,0	100,0
Total	321	100,0	100,0	

4. التحسين المستمر:

توفر المؤسسة أحدث الوسائل الإنتاجية التي تساهم في تحقيق جودة

المنتجات

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق بشدة	3	,9	,9	,9
	محايد	37	11,5	11,5	12,5
	أوافق	254	79,1	79,1	91,6
	أوافق بشدة	27	8,4	8,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لمقابلة

حاجات السوق

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	محايد	20	6,2	6,2	6,2
	أوافق	250	77,9	77,9	84,1
	أوافق بشدة	51	15,9	15,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

وليس المؤسسة في الأفراد جميع مسؤولية الشاملة الجودة إدارة تعتبر

الجودة قسم فقط

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	3,1	3,1	3,1
	أوافق	258	80,4	80,4	83,5
	أوافق بشدة	53	16,5	16,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة

الجودة لدى الأفراد

		Frequenc y	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	محايد	57	17,8	17,8	17,8
	أوافق	220	68,5	68,5	86,3
	أوافق بشدة	44	13,7	13,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة

وليس فقط قسم الجودة

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	3,1	3,1	3,1
	أوافق	258	80,4	80,4	83,5
	أوافق بشدة	53	16,5	16,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة

وليس فقط قسم الجودة

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	3,1	3,1	3,1
	أوافق	258	80,4	80,4	83,5
	أوافق بشدة	53	16,5	16,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة

وليس فقط قسم الجودة

		Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	3,1	3,1	3,1
	أوافق	258	80,4	80,4	83,5
	أوافق بشدة	53	16,5	16,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعمل المؤسسة على تطوير وتحسين عمليات الإنتاج لمقابلة حاجات السوق	321	3,00	5,00	4,0966	,46100
توفر المؤسسة أحدث الوسائل الإنتاجية التي تساهم في تحقيق جودة المنتجات	321	1,00	5,00	3,9408	,52996
تعقد المؤسسة ندوات ومؤتمرات وورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى الأفراد	321	3,00	5,00	3,9595	,56034
تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد في المؤسسة وليس فقط قسم الجودة	321	3,00	5,00	4,1340	,42294
تسعى المؤسسة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	321	1,00	5,00	4,0374	,61123
يلتزم العاملون في المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج	321	2,00	5,00	4,0685	,59815
يتم مكافئة الأفراد الذين يساهمون في عملية تحسين الجودة	321	2,00	5,00	4,0343	,61396

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إدارة الجودة الشاملة	321	2,95	4,73	3,9630	,32266
التركيز على الزبون	321	3,11	5,00	3,9962	,36666
التزام الإدارة العليا	321	2,25	5,00	4,0226	,42318
التخطيط للجودة	321	2,67	5,00	3,9740	,38281
التحسين المستمر	321	2,57	4,86	4,0387	,34510
المشاركة في اتخاذ القرارات	321	2,29	5,00	3,7672	,52165
Valid N (listwise)	321				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
إدارة الجودة الشاملة	321	2,95	4,73	3,9630	,32266
رأس المال البشري	321	2,26	4,55	3,9362	,35616
Valid N (listwise)	321				

معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة:

Correlations

	محور رأس المال البشري	محور إدارة الجودة الشاملة	محور: الخبرات	محور: المهارات	محور المعارف
المعارف	Pearson Correlation	,916**	,634**	,599**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	321	321	321	321
المهارات	Pearson Correlation	,881**	,571**	,576**	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	321	321	321	321
الخبرات	Pearson Correlation	,805**	,473**	1	,599**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	321	321	321	321
إدارة الجودة الشاملة	Pearson Correlation	,651**	,473**	,571**	,634**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	321	321	321	321	321
رأس المال البشري	Pearson Correlation	,916**	,881**	,805**	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	321	321	321	321	321

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8. اختبار الانحدار للفرضية الرئيسية:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,128	1	14,128	234,880	,000 ^b
Residual	19,188	319	,060		
Total	33,315	320			

a. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:
b. رأس المال البشري. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,641	,152		10,786	,000
	محور رأس المال البشري	,590	,038	,651	15,326	,000

a. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,651 ^a	,424	,422	,24525	,424	234,880	1	319	,000	1,416

a. رأس المال البشري. Predictors: (Constant),

b. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:

1.8. اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,376	1	13,376	213,993	,000 ^b
Residual	19,939	319	,063		
Total	33,315	320			

a. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), المعارف

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,242	,118		18,930	,000
	محور المعارف	,441	,030	,634	14,628	,000

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,634 ^a	,401	,400	,25001	,401	213,993	1	319	,000	1,807

a. Predictors: (Constant), المعارف

b. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

2.8. اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,873	1	10,873	154,561	,000 ^b
	Residual	22,442	319	,070		
	Total	33,315	320			

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), المهارات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,939	,163		11,860	,000
	محور: المهارات	,507	,041	,571	12,432	,000

a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,571 ^a	,326	,324	,26524	,326	154,561	1	319	,000	1,258

a. Predictors: (Constant),
b. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:

3.8. اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,449	1	7,449	91,867	,000 ^b
	Residual	25,866	319	,081		
	Total	33,315	320			

a. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable
b. الخيرات. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,446	,159		15,376	,000
	محور: الخيرات	,388	,041	,473	9,585	,000

a. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change	Durbin-Watson
						F Change	df1	df2		
1	,473 ^a	,224	,221	,28475	,224	91,867	1	319	,000	1,233

a. الخيرات. Predictors: (Constant),
b. إدارة الجودة الشاملة. Dependent Variable:

9. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة وفرضياتها الفرعية:

1.9 بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعارف	Between Groups	5,536	4	1,720	1,416	,228

	Within Groups	63,278	316	1,214		
	Total	68,814	320			
المهارات	Between Groups	2,613	4	,384	1,999	,826
	Within Groups	39,742	316	1,021		
	Total	42,355	320			
الخبرات	Between Groups	2,469	4	2,096	2,096	,094
	Within Groups	46,890	316	1,048		
	Total	49,359	320			
رأس المال البشري	Between Groups	5,215	4	1,304	1,109	,352
	Within Groups	371,525	316	1,176		
	Total	376,739	320			
إدارة الجودة الشاملة	Between Groups	3,389	4	2,873	2,693	,051
	Within Groups	29,926	316	0,095		
	Total	33,315	320			

2.9 بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
المعارف	Between Groups	1,910	2	,955	4,538	,011
	Within Groups	66,904	318	,210		
	Total	68,814	320			
المهارات	Between Groups	,620	2	,310	2,363	,096
	Within Groups	41,735	318	,131		
	Total	42,355	320			
الخبرات	Between Groups	,027	2	,013	,087	,917
	Within Groups	49,333	318	,155		
	Total	49,359	320			
رأس المال البشري	Between Groups	,641	2	,320	2,550	,080
	Within Groups	39,951	318	,126		
	Total	40,592	320			
إدارة الجودة الشاملة	Between Groups	,532	2	,266	2,582	,077
	Within Groups	32,783	318	,103		
	Total	33,315	320			