



جمهورية السودان
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال

**التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة
وأثرها في الجودة الشاملة**

(دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية)

**The Interaction between the Practices of Human Resource
Management and Knowledge Management and its Impact
on the Requirements of Total Quality.**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

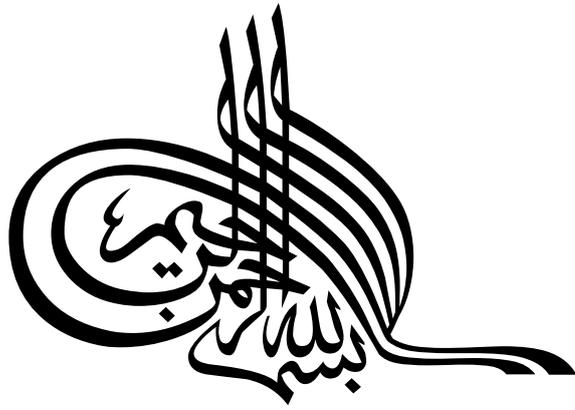
إشراف البروفيسور

أحمد إبراهيم أبوسن

إعداد الطالب

نضال محسن احمد لصور

1438هـ / 2017م



الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا
إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا
رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَأَغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا
عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة، الآية (286)

الإهداء

إلى من هما أحق الناس بحسن صحبتي
أمي وأبي ..

إلى من هم سندي وأفتخر بهم دوما
إخواني وأخواتي وكافة أقبائني
إلى من كانت ولا تزال رمزا للصبر والوفاء
زوجتي .. حبا واعتزازا
إلى .. أولادي الأعزاء

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين النبي الكريم
المرسل رحمة للعالمين محمد (ﷺ) وبعد..

يطيب لي أن أتوجه بالشكر والعرفان إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
والتي منحني شرف الانتساب إليها، و كلية الدراسات العليا فيها وكل منسوبيها
والذين كانوا مثلاً للأخوة الصادقة وعنواناً مشرفاً لتعامل الطيب والعطاء الخلاق،
والى كافة أبناء الشعب السوداني الأصيل، كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم
الامتنان والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ **احمد إبراهيم أبوسن** على تفضله
بالإشراف على هذه الأطروحة وعلى ما قدمه لي من الدعم اللامحدود، ومن إرشادات
منهجية وتوجيهات وملاحظات علمية قيمة كان لها بالغ الأثر في إخراج الأطروحة إلى
حيز الوجود.

وأتقدم ببالغ الشكر إلى الأساتذة الإجلاء أعضاء لجنة المناقشة ممثلة
بالبروفسور ميرغني عبدالعال حمور المناقش الخارجي، والاستاذ مشارك صديق بلل
ابراهيم المناقش الداخلي لقبولهم مناقشة وامتحان الأطروحة ولما كان لأفكارهم
وملاحظاتهم من آثار ايجابية في إثرائها.

وأتوجه بالشكر والعرفان إلى جامعة عدن التي كان لها فضل إيفادي للدراسة
في وطني الثاني السودان الشقيق..

كما اشكر كل من له فضل الدعم والمساندة والتشجيع لإكمال هذه الدراسة
واخص بالذكر الأخوة/ المديرين ونوابهم ومديري الإدارات ورؤساء أقسام إدارة الموارد
البشرية في الشركات عينة الدراسة وكذلك الزملاء /طارق عوض الماحل، الأخ/جواد
محسن خشاع، ومحمد ناصر بن فهيد والدكتور/محمد المحيقيني، والزملاء باسل
بوراس وأوسان محمد الزغير، وكل من شارك في إخراج هذه الأطروحة وكل من ساهم
في توزيع الاستبيان أو تجاوب معها وأمدني بالمعلومات من مدراء وموظفي الشركات
النفطية في كافة أنحاء الجمهورية اليمنية.

المستخلص

تناولت الدراسة مفهوم ادارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على متطلباتها(التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين)، وهدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مدى التحسين الذي يطرأ عليها باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز اليمني، وتكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بتحقيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق متطلباتها في تلك الشركات ومن الناحية العملية مساعدة متخذي القرار في ادراك أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحقيق التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر وتمكين العاملين ، وفتح افاق جديدة لدراسات مستقبلية في هذا المجال، وسعت الدراسة الى اختبار الفرضيات التي مفادها أن هناك علاقات ارتباط وتأثير بين كل من إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وإدارة المعرفة متغير تفاعلي، وإدارة الجودة الشاملة متغير تابع، وشملت الدراسة الإدارات العليا والوسطى في ستة عشر شركة يمنية تعمل في مجال الصناعات النفطية، ولتحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واجريت الدراسة الميدانية عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض وتم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجة البيانات وتحليلها مستخدماً مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية (كالوسط الحسابي، والانحراف المعياري) ، واساليب الاحصاء الاستدلالي (كالتحليل العاملي التوكيدي والاستدلالي، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، والاتحدار البسيط والمتعدد)، وتم التوصل الى عدد من النتائج اهمها أن الشركات (عينة الدراسة) تمارس إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بشكل جيد، وتظهر النتائج علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبيا بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وعلاقات تأثير بين المتغيرات السابقة وبشكل متفاوت، واتضح من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة وكل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر وتمكين العاملين كمحاور لإدارة الجودة الشاملة، وتضمنت الدراسة عددا من التوصيات التي تساعد قيادة الشركات على إزالة الغموض حول إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأهمية العلاقة بينهما في دعم فلسفة الجودة الشاملة، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للإستفادة من مثل هذه الفلسفات الحديثة.

Abstract

The study examined the concept of Total Quality Management (TQM) by focusing on its principles which are the commitment of senior management, continuous improvement, and employees' empowerment. The present study aimed to investigate the extent of improvement achieved by using the combined practices of human resources management (HRM) and knowledge management (KM) in companies operating in the Yemeni oil and gas industry. Theoretically, the importance of the study is in dealing with the theoretical concepts related to the achievement of TQM through the application of its principles in those companies. Practically, as well, it helps the decision makers to understand the importance of the practices of HRM and KM in attaining the commitment of senior management, continuous improvement, and employees' empowerment and opening new horizons for future studies in this area. The study sought to test the hypotheses that there are correlation and influence relationships between human resources management (HRM) as an independent variable (IV) and knowledge management (KM) as an interactive variable, and Total Quality Management (TQM) is a dependent variable (DV). To this end, the study included senior and middle management in sixteen Yemeni companies working in the field of petroleum industries. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted and the field study was carried out by using a questionnaire designed for this purpose. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data processing and analysis. SPSS was used to analyze the data using a set of descriptive statistics (e.g. mean and standard deviation), and inferential statistics (e.g. exploratory and confirmatory factor analysis, Spearman's correlation coefficient, simple and multiple regression). A number of results were obtained, the most important of which is that the companies (the sample of the study) exercise human resources management and knowledge management well. The findings also showed relatively strong significant correlations between the practices of human resource management, knowledge management, and total quality management. In addition, different effect relationships between the above mentioned variables were found. Finally, the results of the statistical analysis revealed effect relationships between the combined practices of HRM and KM on the commitment of senior management, continuous improvement, and employees' empowerment as TQM dimensions. Based on the study findings, there were a number of recommendations that help companies' leaderships to demystify the HRM and KM and the importance of their relationship in supporting the philosophy of the total quality, and avoiding the shortcomings that accompanied the application. Also, there was a set of recommendations seeking to draw the attention of the competent authorities to benefit from such modern philosophies.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	مستخلص الدراسة
هـ	Abstract
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
	الفصل الأول: مقدمة الدراسة والدراسات السابقة
1	المبحث الأول: مقدمة الدراسة
1	1/1/1 المقدمة
2	2/1/1 مشكلة الدراسة
4	3/1/1 اهداف الدراسة
4	4/1/1 اهمية الدراسة
6	5/1/1 التعريفات الاجرائية
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
9	1/2/1 دراسات ركزت على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ادارة الجودة الشاملة
13	2/2/1 دراسات متعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة
16	3/2/1 الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة
21	4/2/1 أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
25	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
25	1/1/2 النشأة والتطور
28	2/1/2 المفهوم الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية
31	3/1/2 أهمية إدارة الموارد البشرية استراتيجياً:
33	4/1/2 العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الشركة

الصفحة	الموضوع
40	5/1/2 ممارسات إدارة الموارد البشرية
41	1/5/1/2. ممارسات التوظيف
50	2/5/1/2. ممارسات التدريب
56	3/5/1/2. ممارسات تقويم الاداء
60	4/5/1/2. ممارسات التعويض
64	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
64	1/2/2 المعرفة
64	2/2/2 إدارة المعرفة
69	3/2/2 عمليات إدارة المعرفة
70	1/3/2/2 توليد المعرفة
73	2/3/2/2 خزن المعرفة
76	3/3/2/2 توزيع المعرفة
77	4/3/2/2 تطبيق المعرفة
78	4/2/2 علاقة إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية
87	المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة
87	1/3/2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
90	2/3/2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
92	3/3/2 نماذج إدارة الجودة الشاملة
96	2/3/2 متطلبات إدارة الجودة الشاملة
96	1/2/3/2 التزام الإدارة العليا
99	2/2/3/2 التحسين المستمر
100	3/2/3/2 تمكين العاملين
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
104	1/3 نموذج الدراسة
105	2/3 بناء فرضيات الدراسة
116	3/3 نظرية الدراسة
118	4/3 منهج الدراسة
118	4/3 حدود الدراسة

الصفحة	الموضوع
119	5/3 مجتمع وعينة الدراسة
124	6/3 مصادر فقرات الدراسة
124	7/3 قياس متغيرات الدراسة
126	8/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
126	9/3 اختبار صدق وثبات اداة الدراسة
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	
130	المبحث الاول: عرض وتحليل البيانات
130	1/1/4 عرض وتحليل نسبة استجابة عينة الدراسة
131	2/1/4 عرض وتحليل البيانات الاساسية (الديمغرافية)
133	3/1/4 عرض وتحليل جودة المقياس من خلال التحليل العملي والتوكيدي
134	1/3/1/4 التحليل العملي لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية
143	2/3/1/4 التحليل العملي لمحاور إدارة المعرفة
152	3/3/1/4 التحليل العملي لمحاور إدارة الجودة الشاملة
159	4/1/4 عرض وتحليل متغيرات الدراسة (التحليل الوصفي)
159	1/4/1/4 عرض وتحليل محاور ممارسات ادارة الموارد البشرية
166	2/4/1/4 عرض وتحليل محاور ادارة المعرفة
172	3/4/1/4 عرض وتحليل محاور ادارة الجودة الشاملة
178	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
182	1/2/4 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
186	2/3/4 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
186	أ/ تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة
189	ب/ تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في ادارة المعرفة
192	ج/ تأثير ادارة المعرفة في ادارة الجودة الشاملة
195	د/ تأثير ممارسات الموارد البشرية وادارة المعرفة مجتمعة في ادارة الجودة الشاملة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات	
199	1/5 النتائج
200	1/1/5 النتائج النظرية
201	2/1/5 النتائج العملية
206	3/1/5 مناقشة النتائج

الصفحة	الموضوع
209	2/5 التوصيات
211	3/5 المقترحات
212	المصادر والمراجع
212	1/ المراجع العربية
223	2/ المراجع الاجنبية
	الملاحق
231	1/ ملحق رقم(1) الاستبيان
238	2/ ملحق رقم(2) قائمة المحكمين
239	3/ ملحق رقم(3) مخرجات التحليل العملي

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.	6
(1/2)	توزيع المعرفة بناء على آلياتها والمصدر والمستقبل ونوع المعرفة	76
(2/2)	المتطلبات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة	95
(1/3)	الشركات العاملة في إنتاج النفط في اليمن.	120
(2/3)	عدد العمال في شركات إنتاج النفط.	120
(3/3)	إنتاج الغاز الطبيعي المسال للفترة 2014/2009م.	121
(4/3)	عدد العمال في شركات تكرير النفط	122
(5/3)	عدد العاملين في الشركات اللوجستية.	123
(6/3)	درجات مقياس الدراسة	125
(7/3)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة للعينة الاستطلاعية	127
(8/3)	قيم معامل الفا كرونباخ للمحاور الكلية والفرعية الكلية لأداة الدراسة	128
(1/4)	يبين نسبة استجابة عينة الدراسة العاملة في قطاع النفط والغاز	130
(2/4)	توزيع عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الأساسية (الديمغرافية)	131
(3/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التوظيف	136
(4/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التدريب	138
(5/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور تقويم الاداء	140
(6/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التعويض	142
(7/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لا جمالي ممارسات ادارة الموارد البشرية	143
(8/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور توليد المعرفة	145
(9/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور خزن المعرفة	147
(10/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور توزيع المعرفة	149
(11/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور تطبيق المعرفة	151
(12/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) لا جمالي ادارة المعرفة	151
(13/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) التزام الادارة العليا	154
(14/4)	مصفوفة المكونات (العوامل) التحسين المستمر	156

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(15/4)	مصنوفة المكونات (العوامل) تمكين العاملين	158
(16/4)	مصنوفة المكونات (العوامل) اجمالي ادارة الجودة الشاملة	159
(17/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التوظيف	160
(18/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التدريب	162
(19/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التعويض	163
(20/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تقويم الأداء	163
(21/4)	المقارنة بين محاور ممارسات ادارة الموارد البشرية	166
(22/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات توليد المعرفة	167
(23/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تخزين المعرفة	168
(24/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات توزيع المعرفة	169
(25/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تطبيق المعرفة	170
(26/4)	المقارنة بين محاور ادارة المعرفة	171
(27/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التزام الإدارة العليا	172
(28/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التحسين المستمر	174
(29/4)	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تمكين العاملين	175
(30/4)	المقارنة بين محاور ادارة الجودة الشاملة	176
(31/4)	المقارنة بين محاور الدراسة	177
(32/4)	علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية الفرعية	178
(33/4)	علاقات الارتباط بين محاور إدارة المعرفة الفرعية	180
(34/4)	علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة الفرعية	181
(35/4)	علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة	182
(36/4)	علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وادارة المعرفة	183
(37/4)	علاقة الارتباط بين ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة	185
(38/4)	علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة	187
(39/4)	علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة	190
(40/4)	علاقة تأثير ادارة المعرفة في ادارة الجودة الشاملة	193
(41/4)	تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية وادارة المعرفة مجتمعة إدارة الجودة الشاملة	196

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	العلاقة التكاملية بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية	(1/2)
41	ممارسات إدارة الموارد البشرية	(2/2)
42	الخطوات الرئيسية لممارسات التوظيف	(3/2)
46	مصادر الاستقطاب	(4/2)
48	الاختيار والتعيين	(5/2)
54	مراحل العملية التدريبية	(6/2)
58	خطوات تقييم أداء الموارد البشرية	(7/2)
62	مكونات ممارسات التعويضات	(8/2)
69	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(9/2)
71	أنموذج ESCI لإدارة المعرفة	(10/2)
79	العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات الموارد البشرية	(11/2)
92	أنموذج الشبراوي	(12/2)
93	أنموذج TQM لـ Logothetis	(13/2)
94	أنموذج TQM لـ Krajewski & Ritzman	(14/2)
105	انموذج الدراسة	(1/3)
135	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات التوظيف	(1/4)
137	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات التدريب	(2/4)
139	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات تقييم الاداء	(3/4)
141	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات التعويض	(4/4)
144	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور توليد المعرفة	(5/4)
146	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور خزن المعرفة	(5/4)
148	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور توزيع المعرفة	(8/4)
150	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور تطبيق المعرفة	(9/4)
153	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التزام الادارة العليا	(10/4)
155	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التحسين المستمر	(11/4)
157	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور تمكين العاملين	(12/4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: مقدمة الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول

خطة الدراسة

1/1 المقدمة Introduction:

تعد إدارة الجودة الشاملة احد أهم مداخل التحسين المستمر الذي يجب أن تقوم به الشركات سواء كانت عامة أو خاصة من أجل إحداث تغييرات في أنظمة العمل الإداري والسلوكيات البشرية ومواجهة التحديات المختلفة التي فرضها التغير في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية وأداء دورها بفعالية والوفاء بالتزاماتها المتعاضمة في توفير الخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات أفراد المجتمعات في ظل ندرة الموارد وتناقصها المستمر. ولمواجهة تلك التحديات ينبغي على شركات الصناعة اليمينية الاهتمام بتطوير إدارتها لمواردها البشرية ، إذ أوضح الأدب النظري الحديث في حقل إدارة الموارد البشرية أهمية العلاقة بين الموارد الغير ملموسة كمتغيرات ظرفية ومن أهمها إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتحسين المستمر، وذلك ما أكدته النظرية المعتمدة على الموارد والتي تركز الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أحد الموارد غير الملموسة التي تمتلكها الشركة وتؤكد على أهمية المعرفة المتضمنة فيها ، وتوصلت بحوث تطبيقية حديثة جرت في بعض الدول إلى نتائج غير متفق عليها حيال تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾.

ممارسات إدارة الموارد البشرية متغير مستقل يؤثر في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾، وتشمل كل من: توظيف الموارد البشرية، وتدريبها، وتقويم أدائها، وتعويضها، والتي تسعى العديد من الشركات إلى تطبيقها للارتقاء بأدائها وتحقيق التفوق التنافسي والريادة ، وإدارة المعرفة تمثل النشاطات المتعلقة باكتساب وتوليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى التطبيق الأفضل⁽³⁾، وهي متغير وسيط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتي تمثل فلسفة إدارية محددة تسعى إلى تفويض جميع أعضاء الشركة في العمل على إجراء تحسين مستمر لكيفية أداء العمل، وأن الهدف الأساسي لهذه العملية المستمرة هو

(1) الرابعة، فاطمة علي محمد، (2006) "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية: مع التطبيق على الجامعة الأردنية" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 159.

(2) حسين، مظفر احمد،(2014) " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية،.

(3) Shervin .Z & Hojjat, T & Hanieh , A & koochaki ,H ,(2014) "Total Quality Management and Knowledge Management :A Research Review" ,Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol. (4), no(3), ,p 38,

رضاء الزبون⁽¹⁾، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة متغير معتمد ، ويشتمل على كل من التزام الإدارة العليا ، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين.

لذا تقوم فكرة الدراسة الحالية على إيضاح دور تفاعل Integration ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات النفط والغاز في البيئة اليمنية.

2/1/1 مشكلة الدراسة :Problem of Study

من أجل مواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها الشركات يتطلب الاستفادة من الفرص والتكيف مع التهديدات الناشئة من هذه التحديات، ومن تلك التحديات تحدي تطبيق مدخل الجودة الشاملة كأحد مداخل تحسين الأداء التنظيمي، وتوصلت العديد من الدراسات الميدانية إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وبصور متفاوتة في تطبيق مدخل الجودة الشاملة ومن هذه الدراسات : دراسة عبد الحميد وآخرون⁽²⁾، ودراسة سريع، ودراسة عبدالجبار وآخرون⁽³⁾، إذ أوضحت الخلفية النظرية للدراسة أهمية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحقيق تحسن ملحوظ في إدارة الجودة الشاملة كل على حدة والدراسة الحالية تقدم انموذج جديد يدرس تلك العلاقة. وفي عصرنا الراهن نظرة جديدة لإدارة الموارد البشرية تقوم على فكرة أساسية مفادها أن التعامل بالمعرفة هو صلب عملها، وهو ما يمثل سمات العصر الحالي والذي يطلق عليه عصر المعرفة ، وفيه الكادر البشري يمثل الميزة التنافسية الأهم بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد الشركات على تحقيق أهدافها. ويمكن القول أننا أمام فجوة بحثية حقيقية نحاول سدها من خلال الدراسة الحالية.

إذ لم نتطرق الدراسات السابقة إلى موضوع الدراسة بشكل كامل وإنما كانت تدرس جزئية محددة كممارسات إدارة الموارد البشرية، كدراسة الجعدي⁽⁴⁾، دراسة عبد الماجد⁽⁵⁾،

(1) Joel. E. Ross, (1995) "Total Quality Management: Cases, Reading", 2nd ed, Lucia, Press, U.S.A., 127

(2) عبد الحميد، حوله وآخرون(2012) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في مصنع السدة للإسمنت" بحث منشور على الانترنت على موقع; www.iasj.net

(3) حسين ،ليث سعد الله وآلاء عبد الموجود عبد الجبار،(2005) "العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى العراقية"، مجلة تنمية الراقدين، المجلد(27)، العدد(77)،.

(4) الجعدي، فيصل (2002) "العلاقة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في المصارف اليمنية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد.

(5) علي ، جمال عبد الماجد (2009) "أثر تطبيقات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية لعينة من شركات الصناعات الأغذية اليمنية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن .

ودراسة Akhtar, Ding, GE⁽¹⁾، دراسة⁽²⁾ Khan ودراسات أخرى تطرقت إلى إدارة المعرفة مع متغيرات أخرى، كدراسة الطويل⁽³⁾، ودراسة حبتور⁽⁴⁾، دراسة محمد⁽⁵⁾. وهناك دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة كدراسة Chung , J. Jing⁽⁶⁾، ودراسة Legros: ,D, Galai, F,⁽⁷⁾ دراسة⁽⁸⁾ Edvardsson, R: . أما العديد من الدراسات فقد هدفت هدفت إلى معرفة متطلبات إدارة الجودة الشاملة المطبقة في تلك الشركات ومنها دراسة المخلافي⁽⁹⁾، ودراسة باسردة⁽¹⁰⁾، ودراسة⁽¹¹⁾ Kem, S, Gye، وتهدف الدراسة إلى سد هذه الفجوة بدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأثرها في إدارة الجودة الشاملة، وإضافة إدارة المعرفة كمتغير تفاعلي، حيث لم يسبق لأي دراسة سابقة- حسب علم الباحث - أن قامت بدراسة هذه يؤد الباحث التأكيد على أن الدراسة الحالية قد استفادة من الدراسات السابقة وجاءت لتضيف شيئاً جديداً لم

⁽¹⁾ Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE, (2008) ,” Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises”, Human Resource Management, Spring, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32

⁽²⁾Khan, M, Asif(2010),” Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance “ An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences,.

⁽³⁾ الطويل، أكرم احمد ورشيد، حكمت(2005) " أثر تقانة المعلومات في عمليات ادراه المعرفة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى " مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد(10)، ، ص ص 11-42.

⁽⁴⁾حبتور، خالد ناصر،(2009) " العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها: دراسة تطبيقية في المراكز العلمية جامعة عدن"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية جامعة عدن،.

⁽⁵⁾ محمد، فلاق " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لمجموعة الاتصالات الأردنية" بحث مقدم مقدم للمتلقي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

⁽⁶⁾ Chen, C. J. and Huang, J. W. (2009) “Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity”, Journal of Business Research, , Vol.62, No.1, pp 104- 114

⁽⁷⁾ Galai ,F and Legros ,D, (2003) " knowledge management and Strategic Human Resource Practices in an Innovation Perspective :Evidence from France", Paper to be presented At the DRUID Summer Conference 2003 on "Creating, Sharing and Transferring Knowledge :The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts" Copenhagen\Elsinore Jun 12-14

⁽⁸⁾ Edvardsson , R., (2008) "Knowledge Management and HRM Strategies", Working paper Series, University of Akureayri, , www.unak.is/utgafa

⁽⁹⁾المخلافي، عبدا لواسع عبد الغني سيف(2006)“ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة لاتجاهات المديرين في الشركات الإدارية اليمنية“ رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق، م

⁽¹⁰⁾باسردة، توفيق سريع(2006) " العلاقة بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثره في الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمنية"، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، سوريا،.

⁽¹¹⁾ Kam, S, Gye, (2016)” Effect of Total Quality Management on Customer Satisfaction” International Journal of Engineering Sciences& Research Technology, vol3.00, .June,507-514, http: // www.ijesrt.com

تتطرق له الدراسات السابقة وهو الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في دراسة واحدة.

ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى تقوم الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز في اليمن بتطبيق كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، وإدارة الجودة الشاملة؟
2. هل توجد علاقات ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة؟
3. هل يوجد علاقات تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة؟
4. تؤثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز في اليمن؟

3/1/1 أهداف الدراسة Objectives for Study

تهدف الدراسة إلى:

1. توضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة
2. التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة من وجه نظر العاملين.
2. تحديد مدى تبني الشركات عينة الدراسة لإدارة الجودة الشاملة كما يراها العاملون في تلك الشركات.
4. اختبار طبيعة العلاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز في اليمن.
5. الكشف عن مدى وجود علاقات تأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز في اليمن.
6. دراسة أثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة.

4/1/1 أهمية الدراسة Importance of Study

يمكن توضيح أهميتها على النحو التالي:

أ/ الأهمية النظرية (العلمية):

من أجل الاستفادة العلمية وبشكل يتوافق مع تحقيق الفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة، حيث يستدل على أهميتها ضمن المجالات الآتية:

1. تعد الدراسة الحالية بالمقارنة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها محاولة جديدة لتحديد ودراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة المعرفة ،

وذلك يعطي ميزة خاصة للدراسة تفتح آفاق جديدة للباحثين لتغطية العديد من الجوانب إلى ستغفلها الدراسة.

2. بيان أهمية متغيرات الدراسة مجتمعة عبر القاء الضوء على آخر ما ورد في ادبيات الفكر الادري والاستراتيجي.

3. توضيح أهمية دور التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إدارة المعرفة الذي يساعد التحسين المستمر ، وتحقيق اهداف الشركة.

3. الاهتمام بدراسة الموارد غير ملموسة - مثل المعرفة والتي لا تخضع للمعايير والمقاييس المعروفة في الاقتصاد الكلاسيكي، والمرتبطة بالإنسان بكل تناقضاته، وسلوكياته، وثقافته، وإعطائها الأولوية في تحديد استراتيجيات ومستقبل الشركات، مما يفتح مجالاً أوسع للدراسة والتحليل..

ب/ على الصعيد العملي:

1. تظهر أهميتها من أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة ، حيث أن قطاع النفط الغاز يمثل القطاع الاول من بين القطاعات الاقتصادية اليمنية.

2. تحاول هذه الدراسة أن تقدم للإدارة في الشركات النفطية اليمنية معلومات هامة عن أهمية ومحددات تبني المداخل التفاعلية الحديثة والمناسبة لبيئة الأعمال الحديثة مثل إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في خدماتها النفطية، ومن ثم رفع مستوى أدائها وتعزيز بقائها في السوق.

3. أن هذا الدراسة يمكن أن تعود بالنفع لرجال الموارد البشرية وإدارة العمليات والجودة التطوير في الشركات الصناعية في المجتمع اليمني، حيث يمكن أن تستخدم نتائجه في التخطيط السليم لأنشطة وعمليات الشركة، لكسب رضا العملاء، وتحقيق التميز، والنمو في العملاء من خلال تبني المداخل الحديثة مثل إدارة المعرفة وإدارة إدارة الجودة.

4. تشخيص وفحص الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة المطبقة في الشركات عينة الدراسة.

5. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للاكاديميين فيما يخص مواضيع إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.

5. تقديم توصيات ومقترحات لمتخذي القرارات عن إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة كممارسات ادارية حديثة.

5/1/1 التعريفات الإجرائية Terms Definition :

جدول (1/1)

يوضح الجدول التالي التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

م	المتغير	التعريف الإجرائي
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية عبارة عن الخطط طويلة الأجل التي تظم في ثناياها مجموعة من السياسات والممارسات المتوافقة مع الفرص البيئية وإستراتيجية الأعمال وترسم مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركة (1).
2	ممارسات التوظيف	ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة تعني سياسات منظمات النفط والغاز التي تتعلق بجذب الأفراد العاملين واختيارهم وتدريبهم وتقييم أدائهم ومكافأتهم والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات هذه الشركات للعمل بصورة فاعلة .
3	ممارسات التدريب	مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد (2).
4	ممارسات تقييم الأداء	مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليًا بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة الإستراتيجية. (3)
4	ممارسات تقييم الأداء	هي نشاط يجري من خلالها تحديد مدى كفاءة أداء العاملين أعمالهم خلال مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى الكفاءة (4).

(1) دولة، جمال داوود، وشذى محمود عبيدات، (2007) "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد 27 ديسمبر، ص 10.

(2) الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2013) "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليله لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (67)، ص 38.

(3) الزهراني، عبد الله بن عطية، (2012) "إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف السعودية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (8)، العدد (4)، ص 715.

(4) Wendell L. French, (2007) "Human Resources Management", 6th edition, New York, Houghton Mifflin company, :10

5	ممارسات التعويض	خطة تصميم سياسات التعويضات التي تحدد هيكل الأجور والرواتب والمكافآت والخدمات الإضافية وتلعب دوراً أساسياً وبارزاً في إثارة رغبة الأفراد العاملين في الشركة ⁽¹⁾ والباحث يراها نشاط الموارد البشرية، لصياغة إستراتيجية معينة لتصميم أنواع المغريات المادية لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية.
6	إدارة المعرفة	العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، وخبزها، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية ⁽²⁾
7	توليد المعرفة	يشير توليد المعرفة إلى قدرة الشركة لتطوير الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول بواسطة إعادة تشكيل وتضمين المعرفة الضمنية والصرحة ⁽³⁾
8	خزن المعرفة	يعني خزن المعرفة الاحتفاظ بها في وسائل الخزن الورقية والالكترونية لاستعمالها عند الحاجة.
9	توزيع المعرفة	توزيع المعرفة هي تحريك المعرفة إلى المكان الذي ستتولد به قيمة لاستعمالها لدعم وتنفيذ الأنشطة التنظيمية التي تضيف قيمة ⁽⁴⁾
10	تطبيق المعرفة	تطبيق المعارف التي تم توليدها وخبزها وتوزيعها، ولكي تستثمر تلك العمليات وتعود بالنفع على الشركة والعاملين على حد سواء ⁽⁵⁾
11	إدارة الجودة الشاملة	وهي مجموعة المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة وتتبنها الشركة كفلسفة إدارية حديثة قائمة على إحداث تغييرات ايجابية مستمرة وجذرية لكل شيء داخل الشركة ⁽⁶⁾
12	دعم والتزام	هو مبدي أو متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ويقصد به التزام الإدارة

(1) عبيدات، شذى محمود إبراهيم، (2003) " واقع استراتيجي ووظائف الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، ص34.

(2) ظفر، ناصر حسين (2011) " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة كربلاء، ص26.

(3) العريفي، بسيم قائد عبدة (2008) " دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية" رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس، ص232.

(4) Chini, tina C., (2004) " Effective knowledge transfer in multinational corporations " palgrave Macmillan , New York .: 30

(5) الطائي، فيصل علوان والعدلي، أميمة حميد (2014) استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية- دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء" مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(9) العدد(36)، ص38. 18-62.

(6) عقيلي، عمر وصفي، (2000) "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل لطباعة والنشر، ص31.

العليا نحو تقديم كافة التسهيلات لجهود التغيير التي يمكن أن تحدث في الشركة.	الإدارة العليا	
ويقصد به كافة العمليات والأنشطة التي من شأنها أن تجعل التحسين المستمر للأداء الكلي للشركة هدفاً ثابتاً ومستمرًا ، من خلال إجراء تحسينات صغيرة وبشكل متزايد لفترات طويلة لتحقيق مستويات أداء أفضل والتخلص من أوجه الضياع والإسراف في موارد الشركة المادية والبشرية والمالية ⁽¹⁾ .	التحسين المستمر	13
هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم ⁽²⁾ . احد مبادئ إدارة الجودة الشاملة الذي يعطي العاملين قدر من الحرية للعاملين اثنا ممارسة أعمالهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وتهيئة المناخ الملائم والذي يولد الثقة لديهم.	تمكين العاملين	14

(1) Dizgah R. ,Hossein G. & Farshad K., (2012) "The Relationship Between TQM Practices and Organizational Performance in the Insurance Industry of Guilan Province ", Journal of Basic and Applied Scientific Research , Vol.(2)N.(4) ,p3397.

(2) عارف، عالية عبد الحميد، (2004) "تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في الشركات العامة المصرية"، رسالة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 29.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة خطوه مهمة في البحث العلمي لأنها:

- تمكن الباحث من معرفة موقع دراسته من بين البحوث أو الدراسات التي سبقتها.
- تسهم في دعم وتعزيز الدراسة الحالية، كونها تفيد في تحديد أهداف ووسائل تحقيقها.
- تمكن الباحث من معرفة مدى حاجة المكتبة العلمية والمجتمع لمثل هذه الدراسة.
- كما أنها توفر الكثير من الجهد والوقت للباحث.

وتم تقسيم الدراسات السابقة والتي تم تناولها هنا إلى ثلاثة محاور بناء على العلاقات التي

تبحثها الدراسة، ، وسيتم تناولها بشيء من التفصيل، على النحو التالي :

1/2/1 محور الدراسات التي ركزت على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إدارة الجودة الشاملة .

Studies Related to the Practices of Human Resource Management And Total Quality Management(TQM).

تناولت تلك الدراسات أهمية الدور الذي تلعبه الممارسات والسياسات والتطبيقات

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الشركة وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ومتغيرات أخرى ومن أبرز دراسات هذا المحور:

1/ دراسة (يوسف، 2017م)⁽¹⁾ : هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة القيادة، تحقيق (رضا المستفيدين ، تحسين جودة الخدمة المقدمة ، إدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين ، ومشاركة العاملين) في الشركة الإسلامية لتأمين في السودان، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها أن ثمة علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين الإسلامية وأن مستوى أهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التأمين الإسلامية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وأن مستوى أهمية القيادة في شركة التأمين الإسلامية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بأنه يجب الاهتمام بإدارة العمليات لتقييم وقياس الأداء ومتابعة حاجات المستفيدين وآراءهم والإمكانات اللازمة للعمليات وأنظمة الرقابة ونتائج الأداء للمساعدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة في شركة التأمين الإسلامية ، ويجب الاهتمام بالتخطيط وذلك بتوضيح الرؤيا المستقبلية وأهدافها البعيدة المدى وإشراك جميع العاملين في التخطيط وفقاً لإستراتيجية شركة التأمين الإسلامية.

(1) يوسف ، علاء الدين صباح الخير(2017) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية"، رسالة ماجستير قسم ادارة الاعمال كلية الدراسات التجارية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

2/ دراسة (سريع 2014) (1)

وتهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمينية من خلال بنا انموذج مقترح لهذا التكامل يسهم تطبيقه في تحقيق الأداء المتميز لتلك الشركات ، وبلغ أفراد عينة الدراسة (112) شخص موزعين على (8) شركة تعمل في مجال صناعة الأغذية. ، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها : وجود علاقة ارتباط بين كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وبين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، وكذلك علاقة تأثير بين كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وإينها وبين إدارة الموارد البشرية والأداء، كما أن هناك أثر للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء.

3/ دراسة (عبد الحميد وآخرون 2012) (2)

حيث تناولت الدراسة أهمية واثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتطبيق على قطاع الاسمنت العراقي وتم اخذ مصنع السدة للتطبيق، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأثر الذي تحدثه تلك الاستراتيجيات في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة، ورأت ضرورة تبني هذا القطاع للمعايير العالمية نتيجة لتحديات الكبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة والمستمرة [اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية]، وأشارت الدراسة إلى أن الممارسات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع ممارسات تقليدية وهيراركية ومعقدة ولابد من وجود استراتيجيات لإدارة مواردها البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، التعويض، تدريب وتنمية الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وان نجاح تطبيق مدخل الجودة الشاملة يعتمد في الأساس إلى حداً كبير على الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب ضرورة مشاركتها في صياغة الاستراتيجيات والسياسات المصممة لتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

(1) عبد سريع، خالد ناصر(2014) " التكامل بين ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة واثرها في الاداء التنظيمي :

دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمينية"، اطروحة دكتوراه كلية الاقتصاد جامعة دمشق.

(2) عبد الحميد، خوله وآخرون(2012) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة

تطبيقية في مصنع السدة للإسمنت " بحث منشور على الانترنت على موقع: www.iasj.net

4 / دراسة (حافظ، عبد ناصر واخرون، 2012م)⁽¹⁾

جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة مدى اهمية الاستخدام الافضل لممارسات الاستقطاب والاختيار في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وتم اختيار وزارة المالية العراقية مجتمعاً لدراسة واخذ عينة عشوائية من قسم إدارة الموارد البشرية وعدد ن العاملين في اقسام أخرى، ونقسم المتغير المستقل الاستقطاب ومثّل بعدد من العبارات والاختيار احتوى أيضاً على عبارات أخرى، اما المتغير التابع فضم التزام الإدارة العليا بالإضافة إلى توفير الملتمزمات المادية والتنظيمية. . وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام لدى الوزارة عينة الدراسة بممارسات الاستقطاب والاختيار كجزء من ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة مرتفعة وكان متغير وأوضحت الدراسة أن ثمة علاقات ارتباط وتأثير بين ممارسات الاستقطاب والاختيار سابقة الذكر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الوزارة عينة الدراسة ، وعلية فقد استنتجت الدراسة بات وظيفتي الاستقطاب والاختيار تعد من الوظائف التي تلعب دور كبير في تعزيز متطلبات الجودة الشاملة ، واوصت الدراسة بضرورة زيادة وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية وبشكل الذي يساعد على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.

5 / دراسة (Khan, 2010)⁽²⁾

وانطلقت الدراسة من نقطة أساسية أن ثمة اثر للممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء منظمات صناعية البترول في باكستان، وطبقت الدراسة على(20) منظمة صناعية، وتناولت عينة مكونة من(150) إداري يعملون في إدارة تلك المنشآت حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء الشركة لاسيما في الشركات الصناعية . وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات الصناعية العاملة في قطاع البترول في باكستان، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار المتعدد في الوصول إلى تلك النتائج. وتتفق النتائج مع الأدبيات والدراسات بهذا الصدد على ضرورة أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً مهماً في الشركة انطلاقاً من أهمية دورها في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها بطريقة كفئة تسهم في تحقيق تميز في أداء الشركة.

(1) الزعي، حافظ، عبد ناصر علك وحسين، وليد حسين وحسين ابراهيم (2013) " الاستخدام الافضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية واثرهما في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة في وزارة المالية العراقية "، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة(35)، العدد(93)، بغداد العراق، 228-240.

(2) Khan, M, Asif, , (2010) " Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance " An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, , .

6/ دراسة (Akhtar, Ding, GE, 2008)⁽¹⁾

فيما يخص هذه الدراسة، فقد كان التركيز الأساسي لها على: فهم دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الأداء التنظيمي في الشركات الصينية من خلال الإدارة الفعالة للأفراد وتحديداً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والمتمثلة في [التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، والوصف الوظيفي، والأمن الوظيفي، مشاركة الأرباح]، وكذلك تحليل العلاقة المباشرة ما بين ممارسات الموارد البشرية عالية الإنجاز والثقافة التنظيمية وأداء الشركة. واعتمدت الدراسة على بيانات من (465) منظمة صينية ومنظمات أخرى مملوكة خارجياً في هونج كونج. أشارت الدراسة إلى العديد من الأبحاث التي بينت وجود دليل للتأثير الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركة، وأن إدارة رأس المال الفكري والثقافة التنظيمية وإستراتيجية المنافسة هي مصادر محتملة مباشرة وغير مباشرة للميزة التنافسية المتواصلة للشركة، جاءت نتائج هذه الدراسة لتؤكد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية [التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء] تؤثر على الأداء التنظيمي بشقبة المالي وغير المالي، بينما الأمان الوظيفي تؤثر فقط في الأداء غير المالي كزيادة الإنتاجية والخدمة في تلك الشركات، ومشاركة الأرباح ذات تأثير في الأداء المالي فقط. وبذلك تقود الدراسة إلى أن ثمة دعم كافي لتأثيرات ممارسات الموارد البشرية عالية الإنجاز على أداء الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة تغير الدور التقليدي لإدارة هذه الموارد في بعض الشركات في الصين.

7/ دراسة (المخلافي، 2006)⁽²⁾

جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة واستكشاف العلاقة والدور الذي يمكن أن يؤديه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والتي كانت إدارة الموارد البشرية أهم متغيراتها في تحقيق الإصلاح الاقتصادي في الشركات اليمنية، وكذا استطلاع الإمكانية الفعلية لتطبيق هذا المدخل في منظمات الإدارة اليمنية والمعوقات المحتملة التي يمكن أن تحول دون ذلك. ولكي يتم تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان في (25) وزارة وتم اختيار مدراء العموم كمفردات لعينة الدراسة (157) فرد من إجمالي عدد المدراء البالغ (445) مدير يشغلون تلك المواقع فعلياً. وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية لدى المدراء العموم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل للإصلاح الإداري في الجمهورية اليمنية، بإبعادها المختلفة والمتمثلة في: [التزام القيادة العليا بتطبيق (T.O.M)،

⁽¹⁾ Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE, (2008),” Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises”, Human Resource Management, Spring, Vol. 47, No. 1, Pp. 15–32

⁽²⁾ المخلافي، عبدا لواسع عبد الغني سيف(2006)“ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري :دراسة لاتجاهات المديرين في الشركات الإدارية اليمنية“ رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق.

التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية، نظام إدارة الجودة الشاملة، قياس رضا الجمهور].

وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات كان أهمها:

- ضرورة خلق التزام لدى القيادات العليا في الشركات الحكومية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين المستمر في تلك الشركات وانطلاقاً من القنوات الشخصية.

- وضع خطط إستراتيجية للجودة الشاملة على مستوى كل منظمة تتطرق من احتياجات المستفيدين، وتتضمن تحديد المهمة الأساسية والأهداف وكيفية التحول نحو تطبيق إدارة الجودة

2/2/1 محاور الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

Studies Related to the between Practices of human resource management and knowledge management .

وقد ركزت هذه الدراسات على الدور والعلاقة التبادلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية

وإدارة المعرفة في الشركة، من تلك الدراسات:

1/ دراسة (فيصل وآخرون: 2016) (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تطلع به استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في وزارة النقل العراقية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير متوسطة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل إجمالي وتعزيز عمليات إدارة المعرفة ، وتأثير قوي لإستراتيجية التدريب والتطوير وتعزيز عمليات إدارة المعرفة، وأقل منة بآنسبة لإستراتيجية التعويض في عمليات إدارة المعرفة، وهذا يوضح الدور المهم الذي يجب اتن تقوم به استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم عمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع استراتيجيات خاصة بالتعويضات والالتزام بها على أن تتمتع تلك الإستراتيجية بالمرونة والتركيز الطويل ، كما أوصت بمراعات تنوع الخبرات والمهارات والقدرات لدى الأفراد المتقدمين لشغل الاستراتيجيات ، وان تتسجم هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية العامة للشركة.

2/ دراسة (Chung , J. Jing,2009) (2)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة قدرة ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري وقد تمثلت الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية

(1) فيصل، مثنى قاسم ونور خليل ابراهيم ووردة عبدالحالق(2016) " دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات

ادارة المعرفة: دراسة حالة في وزارة النقل العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد(8)، المجلد(22)، 271-302.

(2) Chen, C. J. and Huang, J. W. (2009) "Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity", Journal of Business Research, , Vol.62, No.1, pp 104- 114

في التوظيف والتدريب والمشاركة وتقييم الأداء والتعويض بينما كانت أبعاد الأداء تمثل في الأداء الابتكاري الإداري والمالي أما متغيرات المعرفة فكانت عبارة عن مشاركة المعرفة وتطبيقها. طبقت الدراسة على (14) شركة في تون تعمل في مجالات الصناعة الصغيرة وأظهرت النتائج أن ثمة علاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء الابتكاري تتمثل في أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويض والأداء الابتكاري الإداري والمالي , كما أظهرت الدراسة علاقة ارتباط بين الموارد البشرية وإدارة المعرفة , وكذلك علاقة ارتباط بين المعرفة والأداء , كما أظهرت قدرات إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الابتكاري وفي الأخير ناقشت هذه الدراسة مضامين إدارية وألقت الضوء على مفاهيم حديثة دعت بالضرورة بالوقوف أمامها ووجه هذه الدراسة وأرشدت إلى بحوث مستقبلية يجب بحثها , كما أوصت بالضرورة الملحة بتطبيق الاستراتيجيات والممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في عصر أطلقت عليه عصر المعرفة ودعت لضرورة إدخال إدارة المعرفة في جميع أنشطتها.

3/ دراسة (Edvardsson, R, 2008) (1)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة وتطرقة تلك الدراسة إلى تحديد السلوك المحتمل الذي يمكن أن تؤثر من خلاله الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في كفاءة خلق وتطبيق المعرفة وقسمت تلك الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية إلى إستراتيجية الكفاءة وأخرى أطلق عليها إستراتيجية الابتكار , كما قسمت عمليات إدارة المعرفة إلى خلق المعرفة وتوزيعها وتطبيقها أما إبعاد إستراتيجية الموارد البشرية فتمثلت في الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير , وإدارة الأداء وأخيرا إدارة المكافآت .

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات منها أن إستراتيجية الكفاءة (الترميز) تتصف أثناء تطبيقها بثقة منخفضة بين العاملين ومخاطر منخفضة والتزام قصير لديهم, أما خصائص إستراتيجية الابتكار (شخصنة) تمتاز بخصائص ذات ثقة عالية بين العاملين ومعدل مخاطر عالية وولاء طويل الأجل لديهم وتعطي إستراتيجية الترميز أهمية كبيرة لعملية خزن المعرفة بإضافة إلى توزيع المعرفة الواضحة , مما يسهم في خفض الكلف , بينما تهتم إستراتيجية الشخصنة بعملية خلق المعرفة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل الإنساني واستعمال تلك المعرفة لخلق معرفة جديدة بشكل متزايد. وأوصت تلك الدراسة بما يلي:
- أن توظيف العمال ذوي المهارة والمعرفة سوف يسهم بجلب المعرفة للمنظمات .

(1) Edvardsson , R., (2008)"Knowledge Management and HRM Strategies", Working paper Series, University of Akureayri, , www.unak.is/utgafa.

- أن برامج الحوافز تسهم إسهاماً كبيراً في إنجاح إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجيات لخلق المعرفة وتخزينها بحيث يجب استخدام حوافز ومكافآت للتشجيع على خلق وتقاسم المعرفة، واستخدام حوافر لتوثيق المعرفة أي تخزينها.

4/ دراسة (التميمي، 2007) ⁽¹⁾

وتناولت الدراسة دور الموارد البشرية في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد المعرفة، حيث تطرقت إلى مفاهيم أساسية لاقتصاد المعرفة وخصائصه واختلافه عن الاقتصاد التقليدي في عصر الصناعة، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اتصاف الشركات عينة الدراسة بملامح المعرفة ومدى تطبيقها لخصائص المعرفة تأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة، وشملت الدراسة الشركات المصرية العاملة في قطاع الصناعات الدوائية، وتوصلت إلى أن الشركات عينة الدراسة واكبت العديد من المتغيرات التي جعلتنا نطلق عليها منظمات المعرفة، وانعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية اثنا ممارستها لوظائفها وتمثل هذا التأثير في الآتي:

- أدى ظهور اقتصاد المعرفة إلى قيام إدارة الموارد البشرية أثناء ممارستها لوظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى إتباع التخطيط الاستراتيجي وأخذها بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية واعتمادها على العمالة التعاقدية والمؤقتة.

- اثر اقتصاد المعرفة على وظيفة الاختيار والتعيين حيث اعتمدت هذه الشركات الاستقطاب الالكتروني والبحث الدائم عن المهارات النادرة وتعيينها قبل الآخرين .

- استحدثت هذه الشركات نتيجة لعصر المعرفة نظم لتحفيز والتعويض قائمة على الأداء، بدلاً عن تلك الأنظمة التقليدية القائمة على الأقدمية.

- أصبح التدريب مصدراً من مصادر الميزة التنافسية نتيجة لخصائص عصر المعرفة، كما أن تنمية مهارات المدراء وإكسابهم جملة من الخصائص كالقدرة على التخطيط الاستراتيجي والقدرة على التطوير التكنولوجي والمرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

⁽¹⁾ التميمي، اشرف عبد الرحمن(2007) " دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في عصر المعرفة : دراسة ميدانية على الشركات العاملة في الصناعات الدوائية في مصر" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة القاهرة،.

5/دراسة (Legros ,D, Galai, F, 2003) (1)

وفي هذه الدراسة تم التركيز على النظرية القائمة على الموارد باعتبار كل من المعرفة والبشر تمثل موارد يجب إدارة بشكل استراتيجي، بحيث تتبع الشركة أفضل الممارسات الإستراتيجية في إدارتها للموارد البشرية التي تمتلكها الشركة وبطريقة تشبه النظام حيث أن ممارسة التدريب بشكل مكثف والتعويض والترقية وممارسات التوظيف سوف يقلل كلفة تداول وممارسة عمليات إدارة المعرفة. وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في شركات المعلومات في فرنسا. وأظهرت الدراسة علاقة تكاملية قوية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة إذ أن ممارسات الاختيار القائم على القدرة على العمل ضمن الفريق ممارسات التدريب على مجموعة من المعارف والاستقلال الذاتي والحوافز الفردية تتكامل مع إدارة المعرفة وتدفع العاملين إلى القيام بتنظيم أفكارهم وتوليد الأفكار الجديدة وخصوصا عند اعتماد ممارسات التوظيف على أساس القدرة والكفاءة للعمل ضمن الفريق، وكذلك الدفع والتعويض عند القيام برصد وتوثيق المعرفة وكذلك تسهم ممارسات تطوير المهارات والمواهب في دعم عمليات المعرفة من خلال تحديد ممارسات تدريب تدعم تلك العمليات أو الممارسات، أي أن القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى القيام بعمليات إدارة المعرفة وبشكل فعال، بحيث تشكل حزمة متكاملة من الممارسات ونظام متماسك يدعم بعضه بعضا.

3/2/1 محور الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة:

Studies Related to the Knowledge Management And Total Quality Management(TQM).

ركزت بعض الدراسات في هذه المحور على إدارة المعرفة سواء في منظمات الصناعية أو الخدمية بهدف التعرف على العمليات المطبقة في هذه الشركات، وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة ومتغيرات أخرى ، ومن أبرز دراسات هذا المحور:

1/دراسة (Shehabat, Issa , 2017) (2)

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى التكامل أو التطابق بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية، وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة قوية اظهرها التحليل الإحصائي بين

(1) Galai ,F and Legros ,D, (2003)" knowledge management and Strategic Human Resource Practices in an Innovation Perspective :Evidence from France", Paper to be presented At the DRUID Summer Conference 2003 on "Creating, Sharing and Transferring Knowledge :The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts" Copenhagen\Elsinore Jun 12-14

(2)Shehabat, Mahoud, Issa,(2017) "Integration Between Knowledge Management and Total quality Management Jordanian Universities ; Empirical Study", International Journal of Knowledge Management and Systems Science, Vol(8),Issue(2),43-63.

إدارة المعرفة إدارة الجودة الشاملة بشكل اجمالي، وبالمثل اظهر التحليل وجود علاقة تأثير بين المتغيرات الفرعية كأجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة توزيعها تطبيقها والتحسين المستمر، يليها في القوة علاقة التأثير مع رضا العميل، ثم مشاركة العاملين.

2/ دراسة (الهوني، 2016) (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر ممارسات إدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق علي المصارف التجارية الليبية ، وتناولت الدراسة ست ممارسات هي تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، و تخزينها ، وتوزيعها ، وتطبيقها ، بالإضافة إلى التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء ، والتدريب التعلم ومشاركة العاملين ، وتوصلت الدراسة إلى وجد اثر ايجابي لممارسات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، و تخزينها ، وتوزيعها ، وتطبيقها) على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الالتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء ، والتدريب التعلم ومشاركة العاملين) في البنوك الليبية عينة الدراسة، ودلت النتائج أيضاً أن نسبة كبيرة من التباين الحاصل في المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة للمتغير المستقل ممارسات إدارة المعرفة. وأعطت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً في تلك المصارف لتشجيعهم على تبادل المعرفة وتطبيقها، وتوفير المناخ المناسب للعاملين للحوار وتبادل الافكار، والتركيز على المعرفة الضمنية لهؤلاء العاملين وتوثيقها في الذاكرة التنظيمية لشركة لكي يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

3/ دراسة (Pimpimon Kongpichayanond, 2016) (2)

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى ادراك العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ودرها في تعزيز الأداء الابتكاري للمنظمات التايلندية في قطاع الأعمال توزعت على قطاع صناعة المنسوجات، والإلكترونيات، وقطاع صناعة السيارات وقطع الغيار، وضمن الدراسة شركات محلية ومتعددة الجنسيات وشركات مختلطة وتوزعت من حيث موقعها الرئيس على آسيا أوروبا وأمريكا، وتم اختيار 500 مدير من مدراء إدارة وتطوير الموارد البشرية في تلك الشركات كعينة لتلك الدراسة. وحثت إدارة المعرفة المتغيرات الفرعية التالية: اكتساب المعرفة وتوليدها، واسر المعرفة تخزينها، توزيع المعرفة نشرها، تطبيقها. اما إدارة الجودة الشاملة ضمت: التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تحفيز العاملين، التركيز على العميل، واخيراً مشاركة العاملين. والأداء

(1) الهوني، رانية محمود محمد (2016) "دور ممارسات ادارة المعرفة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة" دراسة تطبيقية في

البنوك التجارية الليبية"، اطرحه دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة.

(2)Pimpimon Kongpichayanond, (2015) "Perceived Relationships among Knowledge Management, Total Quality Management, and Organization Innovation Performance: A Thai Study" In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota.

الابتكاري ضم متغيرين هما: الابداع في المنتج والابداع في العمليات. وتوصلت الدراية إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري بشقية، وهناك علاقة ايجابية وقوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وخصوصا بين الثلاثة المتغيرات الفرعية الاولى للإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة علاقة اقل من المتوسط مع تطبيق المعرفة، واخيرا أظهرت الدراسة دور مهم لإدارة المعرفة في الأداء الابتكاري من خلال إدارة الجودة الشاملة.

4/ دراسة (Kem, S, Gye, 2016)⁽¹⁾

تهدف الدراسة إلى معرفة اثر إدارة الجودة الشاملة على رضا الزبون في الشركات العاملة في قطاع الخدمات في كوريا، وقد تم اختيار عدد من العاملين من أصحاب الخبرة في تلك الشركات الخاصة والتي تطبيق نظام الجودة وعددهم (380) عامل، وتأتي أهمية الدراسة من خلال فهم العلاقة المركبة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا الزبون، إذ يتحقق الأخير من خلال متغيرات وسيطة هي التزام القيادة وتمكين العاملين، واتضح من نتائج الدراسة أن ثمة تأثير ايجابي لإدارة الجودة الشاملة في رضا الزبون، واتضح أن العلاقة بين التزام العاملين ورضا الزبون اقل من المتوقع، كما أن الجودة المعتمدة على قوة القيادة تمثل المرتكز الأهم في إحداث التحسين المستمر، وتكون عوامل وسيطة تزيد من رضا الزبائن. كما أن الاهتمام بالعاملين من خلال التركيز على وسائل التدريب وتمكين وتعويضهم، وبذلك تسهم القيادات العليا في بناء الثقافة التي تشجع الأداء والرضا العالي.

5/ دراسة (اللامي واخرون 2014)⁽²⁾

وهدف الدراسة إلى معرفة وتشخيص العلاقة والتأثير بين التزام الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتم اختيار الكليات الأهلية كعينة لدراسة وتم اختيار (83) فرد من القيادات الإدارية بوصفهم يمثلون مراكز اتخاذ القرار في تلك الكليات . وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن ثمة علاقة ارتباط بين التزام الإدارة العليا كأحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة نتيجة لدور الكبير للإدارة العليا في إنجاح عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في [التشخيص والاكساب والتوليد والخزن والمشاركة] في الكليات عينة الدراسة نتيجة لتقديم الدعم عن طريق تخصيص الموارد اللازمة واختيار الموارد لبشرية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

⁽¹⁾ Kam, S, Gye, (2016) "Effect of Total Quality Management on Customer Satisfaction" International Journal of Engineering Sciences & Research Technology ,vol3.00, .June, 507-514, [http:// www.ijesrt.com](http://www.ijesrt.com)

⁽²⁾ اللامي، غسان قاسم وسعيد، هدى قاسم (2014) " دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية ببغداد" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(20)، العدد(7)، ص 40-25.

وأوصت الدراسة إلى تكثيف الجهود من قبل الإدارة العليا لخلق بيئة داعمة لتطبيق تلك العمليات وتحويله إلى ممارسة فعلية مستمرة تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة لما لذلك من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية على المدى الطويل.

6/ دراسة (أبو العلاء، 2012) (1)

ركزت على فحص درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة [التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق]، وتم اختيار كلية التربية بجامعة الطائف لإجراء الدراسة عليها . وتم توزيع (135) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وأظهرت الدراسة أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة الأربع بشكل تنازلي حيث تأتي أولاً عملية التنظيم وتليها عملية التوليد تم عملية المشاركة وأخيراً عملية تطبيق المعرفة، كما أبرزت الدراسة أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة يسهل استخدامها وخصوصاً فيما يخص العمل التعليمي والأكاديمي التي تقوم به الكلية. فالدراسة أسهمت بتقديم العديد من الأفكار حول مدى أهمية عمليات إدارة المعرفة. ونتيجة لذلك دعت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بها من قبل الكلية للاستفادة من المعارف الضمنية والواضحة للعاملين وتفعيل الثقافة التنظيمية لتعزيز إدارة المعرفة وتفاعل عملياتها بصورة أكبر وتوفير الدعم اللازم لتيسير عمليات المعرفة والربط بين الكلية ومراكز البحث العلمي.

7/ دراسة (الزعيبي وأبو الغنم: 2012) (2)

وحاولت هذه الدراسة التعرف على أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في إدارة المياه وشركة الكهرباء الأردنية ، وتمثل تلك الوظائف في (ابتكار المعرفة ، اكتساب المعرفة ، وتنظيم المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، واستخدام المعرفة)، وتمثلت جودة الخدمة في (الملموسية، الاعتمادية، والاستجابة، والامان، والتعاطف) تم توزيع (420) استبانة علي العاملين في ادارتي المياه والكهرباء الاردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن تطبيق وظائف إدارة المعرفة كانت مرتفعة كما كانت تصورتهم عن مستوى الخدمة في تلك الادارات مرتفعة أيضاً، وان ثمة علاقة تأثير ايجابية لوظائف إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة ، اكتساب المعرفة ، وتنظيم المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، واستخدام المعرفة) جودة الخدمة في (الملموسية، الاعتمادية، والاستجابة، والامان، والتعاطف) ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة إدارية تهتم بثقافة المعرفة، والبرامج التدريبية، والبنية التحتية الإلكترونية، وأساليب إدارية من شأنها

(1) أبو العلاء، ليلي محمد(2012) "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(1) العدد(4) ايار، 106-126.

(2) الزعيبي، خالد يوسف وأبو الغنم، خالد محمد(2012) " أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات من وجهة نظر العاملين في سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية"، مؤتمة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (27)، العدد (2).

الاهتمام بالتعليم العالي والتطوير الذاتي وتعيين ذوي الخبرات في الإدارات العليا، لما لها من دور في تعزيز تراكم المعرفة وتحسين مستوى الخدمات.

8/ دراسة (باسردة، 2006) (1)

وتأتي في هذا السياق لتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة المطبقة في الشركات الصناعية اليمينية وتحليل هذه العلاقة وفحص مدى تأثيرها على أداء الشركات. وتم اختيار (10) منظمات تعود ملكيتها للقطاع الخاص من بين (34) منظمة تعمل في قطاع الصناعات الغذائية. وكانت العينة المختارة (170) من أعضاء الهيئة الإدارية لعلياء (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، المدراء العاملين، مدراء الإدارات)، وتظهر الدراسة أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة تلك الشركات لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد ومشاركة وتطبيق المعرفة، إلا بصورة ضعيفة إنما يتوقف في المقام الأول في أن الشركات عينة الدراسة تحصل على معارفها بالتعاقد مع خبراء من خارج هذه الشركات بالتالي يلجا العاملون لأسلوب أمعان النظر في تجارب هؤلاء الخبراء (التبصر)، أما عملية خزن المعرفة وخصوصاً الضمنية منها كانت أيضاً تتسم بالضعف، وبالمثل لمشاركة المعرفة ويستدل على تدني ممارسة هذه العمليات كان محصلة لما يلي:

- قلة الحوافز المادية المقدمة للعاملين للقيام بممارسة تلك العمليات وعدم إعطاء حرية كبيرة للفرد للقيام بعملة بالشكل الصحيح .

- هناك ثمة تصور لدى قيادات تلك الشركات نابع من ضعف الثقة في مقدرة العاملين أدراك المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على تفسيرها.

9/ دراسة (الطويل، 2005) (2)

جاءت الدراسة لتعرف على واقع تأثير تقانة المعلومات والمتمثلة في الأجهزة، والبرمجيات والاتصالات، التطبيقات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة التي تنفرع إلى توليد وخزن وتوزيع المعرفة في عينة من الشركات الصناعية العراقية وتم اختيار عينة مكونة من (64) موظف من روسا مجالس الإدارات والمدراء العموم وبعض الإدارات المتخصصة في تلك الشركات، وتم التوصل إلى مدى توافر المعلومات المتعلقة بتقانة المعلومات وعمليات إدارة المعرفة لدى مجتمع الدراسة كان يقع ضمن الموافقة العالية نسبياً، وأن مدى العلاقة بين بتقانة المعلومات والمتمثلة في الأجهزة، والبرمجيات والاتصالات، التطبيقات وعمليات إدارة المعرفة كانت معنوية، فضلاً عن

(1) باسردة، توفيق سريع (2006) " العلاقة بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثرها في الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمينية"، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، سوريا.

(2) الطويل، أكرم احمد ورشيد، حكمت (2005) " أثر تقانة المعلومات في عمليات ادراء المعرفة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى" مجلة بحوث مستقبلية، العراق، العدد(10)، ص ص 11-42.

علاقة تأثير قوي بين المتغيرين المستقل والتابع : حيث وجدت علاقة تأثير قوية بين الأجهزة والمعدات في عمليات إدارة المعرفة إجمالاً، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها الاستفادة من تقنية المعلومات والنظر إليها من منظور استراتيجي من خلال توفير المستلزمات المادية والبرامج والاتصالات حيث تقود إلى امتلاك ميزة تنافسية، وربطها بعمليات إدارة المعرفة وتوسيعها ووضعها في نظام معلومات الشركة .

10/ دراسة (محمد، 2009) (1)

انطلقت هذه الدراسة من نقطة أساسية هي مدى إمكانية تأثير عمليات إدارة المعرفة في الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاتصالات الأردنية. وقدمت الدراسة إطاراً مفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية القائمة على القدرة التنافسية التي تعتمد الكفاءة في استغلال الموارد وكذلك المعرفة والتي تميزها عن منافسيها وتمكنها من زيادة حصتها وتحقيق إرباح تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق على المدى الطويل، واعتمدت الدراسة عينة مكونة (84) فرداً من الهيئة الإدارية لمجموعة الاتصالات الأردنية، واستخدمت الدراسة في اختبار فرضياتها الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي، وتوصلت الدراسة إلى قدرة عالية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات في الأردن عينية الدراسة من تحقيق أسبقيات تنافسية نتيجة لعمليات إدارة المعرفة كمورد استراتيجي من خلال إدارتها واستعمالها وتخزينها وتوظيفها واعتبارها مصدراً لتمييز، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في تلك الشركة، وعدم وجود فروق نتيجة للمسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بالنظم الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة إدارة الموارد البشرية ولكي تتمكن الشركة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل والعمل على تبني إدارة المعرفة كخيار استراتيجي.

4/2/1 أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

أ/ أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة التالي:

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في التعرف على حجم المشكلة الدراسة وتوضيح الفجوة الحاصلة اثنا اختيار المشكلة وصياغة أهداف الدراسة الحالية، وصياغة فروض الدراسة يعتبر مهم جداً لتطوير فروض الدراسة بعد الاطلاع عليها، والتعرف على الوسائل الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج بناءً على الأهداف، كما أعطت الباحث قدرة اختيار مجتمع الدراسة وعينتها.

(1) محمد، فلاح " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لمجموعة الاتصالات الأردنية" بحث مقدم للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

2. عمقت الاستفادة من الإطار النظري المقدم في الدراسات السابقة والمعرفة بممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث الممارسات والسياسات والتطبيقات المختلفة واستخداماتها على المستويين النظري والتطبيقي، إذ مكنته الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة من تحديد نوع الممارسات والعمليات التي تتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، من خلال إجراء مقارنة بين أنواع الممارسات والعمليات الأكثر استخداماً في معظم البحوث العربية والأجنبية.

3. الاطلاع على بعض الأدبيات التنظيرية والآليات التطبيقية التي من شأنها تحقيق تحسينات مستمرة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كمدخل من مداخل تحسين أداء الشركات، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة المتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من تحديد تلك المتطلبات المتمثلة في: (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر وتمكين العاملين).

4. ويرى الدارس أن الدراسات السابقة أبرزت أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء وإنجاز الشركات ودور إدارة المعرفة في تحقيق تحسن نوعي في أداء الشركات أخرى والوصول إلى نتائج مرضية.

5. كما اتضح من الدراسات السابقة أن إدارة الجودة الشاملة لها دور واضح في تحقيق الأسبقيات التنافسية وتحسين الأداء في العديد من الشركات. ووجد الدارس أن ثمة دور لممارسات إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة الجودة الشاملة بمستويات متباينة في كثير من الدراسات، ويرى إمكانية تحقيق وتطبيق تلك المتطلبات بصورة أفضل من خلال إدارة المعرفة باندماجها وتفاعلها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ب/ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهو التالي:

1. تركيزها على توضيح العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة لتحقيق مستويات أعلى للجودة الشاملة مقارنة بمتحققة ممارسات إدارة الموارد البشرية في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة منفردة، إذ أن هناك تباين بين العديد من الباحثين حول مدى دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق تلك المتطلبات، مما دفع الباحث التركيز على اختيار عمليات إدارة المعرفة كمتغير تفاعلي، (معدل) سيزيد من دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة وهو ما يميز الدراسة عما سبقها من الدراسات.

2. حسب علم الباحث وخلال البحث الطويل وباستخدام العديد من الوسائل للكشف عن الدراسات السابقة: (الانترنت، زيارة المكتبات) لم يجد الباحث أي دراسة سابقة تجمع متغيرات بحثه جميعها، إذ وجد جميع الدراسات السابقة كانت كالاتي: دراسات تطرقت إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية

ودرها في العديد من المتغيرات كالأداء، والميزة التنافسية وغيرها من المتغيرات، ووجد الباحث دراسات تتعلق بإدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها بمتغيرات أخرى، ودراسات تطرقت لإدارة الجودة الشاملة، والدراسة الحالية تجمع تلك المتغيرات في أنموذج واحد وبشكل مترابط، بالاعتماد على الدراسات السابقة الأمر الذي يعده الباحث تفرد يميز دراسته عما سواها من الدراسات السابقة.

3. واهتمت هذه الدراسة أيضاً بتحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديداً في الشركات الصناعية العاملة في قطاع النفط والغاز على مستوى الجمهورية اليمنية، ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيقها تلك المتطلبات بالتفاعل مع إدارة المعرفة. في خضم ندرة الدراسات حول هذين المحورين.

4. كما تم تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية بنوعها (الاستخراجية، والتحويلية) العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز في الجمهورية اليمنية، والذي يسهم في دعم الناتج المحلي بصورة كبيرة بينما ركزت معظم الدراسات والتي استخدمت بعض المتغيرات التي تم استخدامها على الصناعات غير النفطية، كالصناعات الغذائية وصناعة الدواء، وهذا ما يعتبره الباحث نوع من التفرد، وهنا تأتي الحداثة أيضاً على مستوى الدول العربية وخصوصاً على مستوى بعض الأنشطة الاقتصادية والصناعية.

5. استخدمت الدراسة المتغير (التفاعلي) في أنموذج دراسته التطبيقية، والذي يندر استخدامه في الدراسات العربية إلا القليل منها، وتستخدمه الدراسات الأجنبية وبصورة كبيرة في العديد من الدراسات المشابهة، وتلك ميزة أخرى تمتاز بها الدراسة الحالية.

وفي الأخير يؤد الدارس التأكيد على أن الدراسة الحالية قد استفادة من الدراسات السابقة وجاءت لتضيف شيئاً جديداً لم تتطرق له الدراسات السابقة وهو الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في دراسة واحدة، مما يعطي مؤشر على أن الدراسة الحالية ستضيف جديد لحقل المعرفة، وهو ما يدل على تميزها عن غيرها من الدراسات.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: ادارة المعرفة

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة

المبحث الأول

ممارسات إدارة الموارد البشرية

الإطار النظري

المقدمة:

بدأت تتبلور اتجاهات مع بداية القرن الحالي نحو إيجاد مدخل جديد لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي سوف تضع الشركات بمختلف أنشطتها أمام قراءه جديدة لمفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية، التي سيتمخض عنها المدخل المعرفي، والذي يستند إلى موجود المعرفة بصفته الموجود الاسمي بين الموجودات التنظيمية، وكونه مدخلاً يعتمد القدرات والمهارات التي تمنح الشركة ميزة تنافسية مستدامة⁽¹⁾. ويعتبرها أهم عناصر الإنتاج، بل هي العنصر المحرك لباقي عناصر البيئة الداخلية وأكثرها استجابة لتطوير والتغير في الشركات الحديثة⁽²⁾.

1/2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

تقتضي مواجهة التقلبات السريعة والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحالية، وكذلك التحديات الجسيمة الأخرى التي تواجهها منظمات اليوم، وجود توجه ومدخل جديد للعمل في الشركات. وقد وجدت تلك الشركات أن الدور التقليدي لإدارة مواردها البشرية لم يعد مقبولاً أو كافياً في ظل كل تلك المتغيرات بل يتطلب توجهات إستراتيجية لهذه الموارد أثنا ممارساتها لوظائفها المختلفة، ليس من أجل الاستمرار فحسب بل للوصول إلى مراكز الريادة والمحافظة عليها. وفي هذا الإطار تتطرق الدراسة الحالية إلى عرض مراحل نشوء وتطور إدارة الموارد البشرية ومفهومها، والعوامل الإستراتيجية التي زادت من أهميتها، وعلاقتها بإستراتيجية الشركة، كما يظم في ثناياها ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، وتقويم الأداء والتعويض، وتم التطرق لما ذكر سابقاً على النحو الآتي:

1/1/2 النشأة والتطور:

Development of human resources management Practices

أشار الباحثون إلى التحول الذي طرأ في الآونة الأخيرة على الاقتصاد، من اقتصاد قائم على الزراعة، مروراً بالاقتصاد الصناعي الذي كان يركز على عناصر: الأرض، ورأس المال، والمنظم كونها عناصر الإنتاج التقليدية، وصولاً لاقتصاد المعرفة القائم على الاتصالات والتكنولوجيا، والذي ذهب لتركيز على حاجة المعرفة للمناخ الاجتماعي لتطبيقها والاستفادة منها، كل تلك المعطيات مرت تاريخياً بالعديد من التطورات المتداخلة والتي امتدت منذ فترات زمنية طويلة، يوردها الباحث على شكل مراحل كالآتي:

(1) Wright, P. (1999) "Introduction, Strategic Human Resource management" research in the 21st century. Human Resource Review, V,8, 3, p.: 189..

(2) أبوسن، احمد إبراهيم، (1212) " إدارة الموارد البشرية"، الخرطوم، الطبعة الرابعة، ص13.

1/ مرحلة الثورة الصناعية وما قبلها:

The stage of the Industrial Revolution and others before it

أن الحقب التاريخية التي سبقت قيام الثورة الصناعية الكبرى لم يكن شيء في الشركات يدعى إدارة الموارد البشرية، باستثناء بعض الممارسات التي تتسم بالطابع البدائي في نتيجة لاقتصاد أنشطتها الاقتصادية على الزراعة والصيد⁽¹⁾، ففي تلك الحقب ساد نظام الإقطاع، والذي يهتم بشؤون الحرف التي سادت في العديد من الحضارات القديمة، كالحضارة البابلية في أرض الرافدين، وحضارة الفراعنة الذين قاموا ببناء الأهرامات في مصر، والصور العظيم الذي كان علامة على حضارة الصينيين آنذاك، كل تلك الحضارات تشهد على وجود نظام إشرافي قائم على سير عمل لأولئك العمال الذين شيّدوا تلك المنجزات العملاقة، واستخدموا الطرق البدائية اليدوية في مزاوله تلك الأنشطة، وكان المشرفين والملاحظين هم من يقومون بتوجيه العاملين والإشراف عليهم ولا توجد إدارة تنظم شؤونهم. واستمر الوضع في العقود التي سبقت الثورة الصناعية، بسيادة نظام الإنتاج العائلي، اتخذت الشركة آنذاك شكل المشروع الصغير، وكان كبار العاملين من أصحاب الخبرة يقومون بممارسة مهام إدارة الموارد البشرية، واقتصر دورهم على توضيح شروط دخول المهنة وتحديد أجور العاملين، وإيقاع العقوبات على من يخالف شروط العمل، والتوظيف للأقارب والأصدقاء دون التركيز على الاختيار الأفضل للعاملين، أما المعارف والمهارات فتنتقل من خلال تتلمذ العمال الجدد على أيدي ذوي الخبرة، وهنا يتعرف على أفضل الطرق لأداء العمل، كما يميز تلك الفترة انخفاض حاد في الأجور وعدم تناسبها مع الأداء.

ثم جاءت الثورة الصناعية الكبرى في القرن الثامن عشر والتي نتج عنها انشأ المصانع الكبرى ودخول الإله طور الإنتاج، وهنا تم صياغة بعض النظريات والأفكار الاقتصادية التي ركزت على رأس المال المادي في النشاط الاقتصادي وبنيت مداميكها على هذا التوجه، وكان أول ظهور لإدارة الموارد البشرية والتي سميت آنذاك بـ (إدارة المستخدمين) في شركة فورد (ford) لصناعة السيارات، حيث أن التوسع في الإنتاج تطلب توسع في حجم العمل والذي تطلب من الشركة القيام باختيار والتعيين والتأهيل وتحديد الرواتب والأجور لهؤلاء العاملين، مما أوجب ضرورة ملحة لأحداث هذه الإدارة، لتقوم برعاية شؤون الاستخدام بدلا من المشرفين الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، رافق ظهور النقابات العمالية التي بدأت بالمطالبة بتحسين وضع هؤلاء العمال من خلال تحسين شروط التوظيف وتحديد سعة التوظيف⁽²⁾.

(1) الهيتي، خالد عبد الرحيم، (1999) "إدارة الموارد البشرية"، عمان: دار الحامد، ص 19-21.

(2) عقلي، عمر وصفي، (2005) "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي"، الأردن، ط 1، ص 43.

2/ مرحلة الإدارة الكلاسيكية: Classical Management Stage

ومع تطور الفكر الإداري ظهرت العديد من الأفكار والتي أثرت وبشكل مباشر في التعامل مع الموارد البشرية، كتعظيم العائد المادي للشركة والعاملين وربط الزيادة في الإنتاج بالزيادة في الأجر⁽¹⁾ وكان العامل يمثل احد عوامل الإنتاج . ونتيجة لتجاهل الأهداف والرغبات الشخصية والعاطفية للعمال والتي تم إهمالها في تلك الحقبة الزمنية، حاولت بعض الشركات تحسين ظروف العمل، وتحقيق العدالة الاجتماعية⁽²⁾. ما لبث أن ظهر اتجاه جديد يطالب بضرورة خلق الموائمة بين أهداف الفرد وأهداف الشركة وربطهما بهدف الجماعة من خلال الاهتمام بالجوانب الاجتماعية داخل التنظيم وهو ما يعرف بالمدخل الاجتماعي أو مدرسة العلاقات الإنسانية والتي ركزت على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوط الجماعة مع الأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان⁽³⁾، واهتم المدخل بدراسة اثر معنوية العمال على الكفاءة الإنتاجية، وبرز مصطلح إدارة العلاقات الإنسانية كنتيجة لزيادة الاهتمام بالجانب الإنساني⁽⁴⁾.

3./ المرحلة الحديثة: Modern stage

ومع التطور النظري في الفكر الإداري تم التركيز على الجودة في القوى العاملة المهنية من خلال استخدام الأساليب العلمية للتعرف على العاملين الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، وأطلق على هذه الإدارة اسم إدارة الأفراد، رغم ما ذكر ظل المفهوم ناقصاً كون ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت عبارة عن ردود أفعال وتمثل استجابة لمشكلات العمل عندما تنشأ وكان دورها استشارياً ولم يكن دوراً تنفيذياً كباقي إدارات الشركة الأخرى، وهو ما يعني أن إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءاً من خطط الأعمال الإستراتيجية للشركة، ونتيجة لعدم الاستقرار في البيئة الخارجية وشدة المنافسة، والتحول من الاقتصاد المرتكز على السلع إلى الاقتصاد القائم والخدمات والمعرفة، ومن الأسواق المحدودة إلى العالمية، ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل للمصطلحات السابقة، ولم يكن التغير في المسمى فحسب، بل في مضمون ودور الإدارة في الشركة، وأصبحت شريك في التخطيط الاستراتيجي.⁽⁵⁾

(1) زايد، عادل محمد، (2003) "إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية" كتب عربية، ص 27.

(2) (Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2008) " Fundamentals of Human Resource management: managing people at work ". Harlow: Pearson Education. ., 12

(3) المرسي، جمال الدين محمد، (٢٠٠٣) " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، ص 34 .

(4) Randall ,S, Schuler, (2000) " The internationalization of human resource management' Journal of International Management, N(6),p241.

(5) Beardwell , I., Holden, L, & Claydon, T. " Human Resource management contemporary approach", Fourth Edition, Prentice Hall, 2004: 33.

كما تساهم في أعداد وتنفيذ إستراتيجية الشركة ولها إستراتيجيتها الخاصة، ونتيجة لزيادة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في الشركة ظهرت اعترافات متزايدة أن المسار نحو الميزة التنافسية سيجري انجازه من خلال العاملين، بدأ التفكير بشكل جدي بوجود فاعل للعاملين قبل وجود الإستراتيجية، ففي عصر المعرفة ليس مهماً امتلاك إستراتيجية إذا لم يكن هذا الامتلاك يشكل بحد ذاته نتاجاً معرفياً، لذا فمن المنطق التفكير بامتلاك موارد بشرية قادرة على إنتاج الاستراتيجيات من خلال امتلاكها التفكير الاستراتيجي⁽¹⁾

وقد شهدت الموارد البشرية قدراً كبيراً من التحولات خلال عقدي القرن الحالي، ولاسيما بالتركيز على المؤامة بينها وبين إدارة المعرفة كأحد مكونات إستراتيجية الشركة، التي تهتم بتوليد وتبادل وتطبيق المعرفة⁽²⁾

2/1/2 المفهوم الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية:

The concept of human resources management strategies

تعد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية احد المكونات المركزية لإستراتيجية الشركة⁽³⁾، بمعنى أدق أن الأولى تمثل نظاماً فرعياً ضمن وحدات الأعمال الإستراتيجية وفي إطار إستراتيجية الشركة بشكل عام، ومن هذا المنطلق ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف الشركة تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسباً بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية، تنمية الموارد البشرية. وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية"⁽⁴⁾ وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية". وتناولت الدراسة الحالية المفهوم على النحو التالي:

1 / الموارد البشرية:

يقصد بالموارد البشرية: "كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل في الشركة، بما فيها القيادات التنظيمية، ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات، تحصل لقاء هذه المساهمات البشرية على تعويضات مالية، وغير مالية بشكل رعاية، وخدمات متنوعة تساهم في تكوين الميزة التنافسية

(1) سعد، خالد سلمان، (2014) "الممارسات الإستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء تحسين الأداء لمنظمي ، دراسة حالة : الشركة بغداد للمشروبات الغازية المحدودة" ،مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، العدد (75)، المجلد (20)، ص217.

(2) بن نمشية ، سعيد عبيد،(2007) " استراتيجيية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة رسالة دكتوراه غير منشورة " ، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية ، الرياض، ص18.

(3) حمادي، انتصار عباس ونشم، عدي زهير،(2014) " فلسفة دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الاداء" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(20)، العدد(75)، ص160.

(4) Pablos, Patricia, and Lytras, Miltadis, (2008) " Competencies and human resources management: implications for organizational competitive advantage" Journal of Knowledge Management, Vol.(12) No. (6) , p48.

الشركة من خلال ما تمتلكه من مهارات، وقدرات، وخبرات تمكنها من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي¹.

وقد عرف عبد النبي المورد البشري بأنها⁽²⁾: "الطاقة والمورد الأساس في الشركة تفوق أهمية الموارد المالية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج".

وبناء على ما سبق تعرف الموارد البشرية بأنها: مجموع الأفراد العاملين في الشركة، والمتمتعين بالمهارات، والمعارف، والقدرات اللازمة لإنجاز أهدافها، وتعتمد عليهم الشركة في تحقيق نجاحاتها، وميزتها التنافسية.

2/ إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الرئيسية في أي شركة، وتحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها، لذلك يجب على الشركة استقطاب الموارد البشرية بالنوعية، والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها، والعمل على تطوير المهارات، والقابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأداء العاملين فيها⁽³⁾.

أما (Butler et al,1991) فيعرفون إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة التي تعني بصياغة استراتيجيات، وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية، واستراتيجيات الأعمال، والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري⁽⁴⁾".

عرفها فالح: بمجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي تشترك في تصميمها وتنفيذها مديرين وقادات وفرق عمل، واختصاصيو الموارد البشرية حيث يساهم كل منهم بدور فعال لإنجاح هذه السياسات والأنشطة⁽⁵⁾.

عرفها أبو شيخة بأجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين واستقدام وتنمية، ودافعية وتقويم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية، وهي عبارة عن مجموعة العمليات الجزئية بدء من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختبار

(1) زايد، عادل محمد،(2003) "الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى الشركة المستقبل"، الشركة العربية للتنمية الإدارية، بحوث دراسة، القاهرة، مصر، ص 33.

(2) عبد النبي، محمد أحمد، (2010) "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 30.

(3) الطائي، يوسف حجيم، وآخرون، (2006) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، دار منظمة الوراق للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 35.

(4) عباس، سهيلة محمد،(2006) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، ص 27.

(5) زوال، نادية، (2015) "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز"، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، رسالة ماجستير، ص 3.

والتعيين , ونظم الاختبار والتعيين, ونظم السلامة المهنية , بما يحقق أهداف العاملين , ونظم الحوافز⁽¹⁾.

علية يمكن تعريفها بأنها مجموع من السياسات أو الفعاليات التي أعدت وفق آراء وثقافة المستفيدين والمصممة بفرق عمل ومشاركة جميع العاملين والمعنيين.

3/ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لقد تم طرح العديد من التعريفات لـ " إستراتيجية الموارد البشرية", حيث ركز معظمها على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية وارتباطها بالإستراتيجية العامة للشركة , فقد عرفها (باري كشواي) بأنها "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات الشركة والأفراد الذي يعملون بها"⁽²⁾, ويرى Noe وآخرين "أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي أسلوب مخطط لأنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها"⁽³⁾, في حين عرفها Dessler بأنها حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة"⁽⁴⁾, وفقاً لذلك تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الشركة من خلال أنشطة الموارد البشرية المختلفة، ويضيف Armstrong أنها "أنشطة اتخاذ القرارات والأفعال التي تقود إلى تحقيق خطط ونوايا الشركة على شكل سياسات وبرامج بهدف توفير الموارد والأداء، والتعلم والتطوير والمكافآت وعلاقات الموظفين بصورة فعالة لتحقيق أهداف الشركة"⁽⁵⁾

في حين تؤكد (Linda) على أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي "الخطط والبرامج لتطوير القدرة البشرية للشركة لمواجهة متطلبات المستقبل من بيئتها الداخلية والخارجية"⁽⁶⁾ بينما

(1) ديب, يزيد محمد (2016) " دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية", مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ص258.

(2) باري كشواي, (2008) إدارة الموارد البشرية , ط3, دار الفاروق للنشر والتوزيع , ترجمة قسم الترجمة القاهرة, ص 12.

(3) Noe .R. et., (1999)"Human Resources Management: a competitive Advantage", Chicago, , p 22-23

(4) دسلر , جاري,(2009) "إدارة الموارد البشرية", ترجمة محمد سيد عبد منعال , دار المريخ , الرياض, ص 34.

(5) Armstrong ,Michael(2009)"Human Resource Management Practice"10,th ed, Cambridge University Press . Personnel Management, Hand Books, ,P115.

(6) Linda Holbeche, (2009) "Aligning Human Resources And Business Strategy" 2nd edition , oxford , Jordan Hill , Elsevier Ltm , p122.

تشير سكينه وأبو سن بأنها الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد التي تهتم بسياسات الأجور والمكافآت والاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. (1)

من التعارف سابقة الذكر يتبين لنا الآتي:

- أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين.

- أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونه من مجموعة من الأنشطة على شكل ممارسات وسياسات تتعلق بالعنصر البشري تتسجم مع الإستراتيجية الكلية للشركة , وتهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي.

- أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات والخطط التي تعمل على تدعيم إستراتيجية الشركة، والهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

واتساقاً مع ما سبق من تعريفات يرى الدارس أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي " عبارة عن خطة طويلة الأجل تظم في ثناياها مجموعة من السياسات والممارسات المتوافقة مع الفرص البيئية وإستراتيجية الأعمال وترسم هذه الخطة مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في الشركة لتحقيق تحسن في الأداء".

3/1/2 أهمية إدارة الموارد البشرية استراتيجياً:

The importance of the management of human genetics strategic

أن موضوع أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد بحث فيه العديد من الباحثين، لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجية فعلاً في واقع الحال، ومن المفيد التركيز على التحولات والتي أدت إلى تعاظم دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وأحدثت تغير هائل في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية ومن تلك التحولات ما يلي :

1- بزوغ عصر المعرفة والذي شهد تطوراً هائلاً في بيئة وأداء الأعمال(2)، وأصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية الخروج من فلك قصور النظرة التقليدية المتمثلة في كونها جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين من حيث استحقاقهم وترقياتهم وخصوماتهم، إلى أنها عامل من عوامل النجاح وان لأداء المتميز سيجري انجازه من خلال العاملين الأمر الذي يتطلب إجراء تغييرات ذات مغزى في ممارسات إدارة الموارد البشرية تتماشى مع متطلبات المعرفة،

(1) أبو سن، أحمد وسكينة، محمد، (2013) " تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية" دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سواتل)، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (14) العدد (1) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص138.

(2) العنزي، سعد والساعي، مؤيد، (2007) " فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية "مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(13) العدد(45) ، العراق ، ص6.

فالشركات تشعر الآن بأهمية العنصر البشري أكثر من أي عصر مضى، هذا الإدراك لأهمية العنصر البشري بالإضافة إلى المجهودات التي تبذلها الشركات لجذب والحفاظ على أصحاب المهارات يوضح التحول الجوهرى الذي يجب أن يحدث في دور إدارة الموارد البشرية داخل منظمات.

2- تطور المنظور حول العنصر البشري وإدارته في الشركات : إذ تطورت تسمية إدارة العنصر البشري من إدارة شؤون العاملين ومن إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وقد جاء هذا التطور انعكاساً للتطور في الفكر الإداري، حيث تطورت الرؤيا وأهمية الاهتمام به ضمن برامج الرعاية الاجتماعية إلى تقديم الخدمة له ومعاملته بطريقة إيجابية إلى اعتباره مورداً بشرياً مهماً كغيره من الموارد المهمة في الشركة، إلى أن أصبح يمثل رأس مال بشري ورأس مال فكري⁽¹⁾، وإمكانية النظر إليه كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية.

3- ظهور إسهامات بحثية تؤكد على أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس التعامل بالمعرفة، بمعنى أن عليها إدماج المعرفة في كل عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية لكي يتأكد لها المركز التنافسي المتميز⁽²⁾.

4- تأثير العديد من التغيرات التي حدثت في بيئة العمل في التسعينيات على وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها التنافسية، وبالتالي دور الموارد البشرية في الاستجابة لهذه التغيرات والتي من أبرزها: الاتصال عن بعد، والحركية، وإعادة الهندسة، والتمكين، وإعادة الهيكلة، وفرق العمل، وتحديات المنافسة،... الخ⁽³⁾.

5- ظهور مدخل إداري ضمن أدبيات الإدارة يتبنى مفاهيم تقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM كأحد أساليب التحسين المستمر، وفي هذا الصدد يجب أن تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتي ترى أن العاملين في مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على أرضاهم⁽⁴⁾.

(1) Aslam, Hassan Danial, ' (2013) "Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective" , International Journal of Human Resource Studies , , Vol. 3, No. 3, p 87-88

(2) Michael E .Porter , "The Competitive Advantage Of Nations" , Op. Cit., pp. 80- 85

(3) Cengiz Haksever ,et. al., 2000), " Service Management And Operation" , 2ed .USA., Prentice – Hall, Inc., p.226

(4) عبد الوهاب، علي محمد، (2003) "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة" الأمم المتحدة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة ، بيروت 1-3 تموز/ يوليو، ص10

4/1/2 العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية الشركة:

Relationship between HR strategy and organization strategy

أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشكل احد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للشركة، وأصبحت شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية الشركة من خلال أنشطة التوظيف، والتدريب، والتعويض، وتقييم الأداء، وذلك يشير إلى الدور الاستراتيجي الذي تقوم به إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء الشركة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع إستراتيجية الشركة لذا لا بد من التطرق إلى معرفة ماهية الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها، والمداخل الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأخيراً التكامل مع إستراتيجية الأعمال.

1/ الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها: Strategic management and its levels

أن الاستخدام الأول لمفهوم الإستراتيجية كان عسكرياً، وانتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في النصف الثاني من القرن الماضي نتيجة لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي في تلك الحقبة⁽¹⁾.

أما استخدامها في حقل علم الإدارة الإستراتيجية، وذلك لانتقال منظمات الأعمال من البيئة المستقرة نسبياً إلى البيئة المتغيرة بشكل مستمر والمتسمة بندرة الموارد، لذلك تطلب منها ضرورة استعمال للإستراتيجية من أجل التعامل مع البيئة والبقاء والمنافسة، وتشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة الشركة ككل، وقد تم تناول المضامين الإدارية بشكل أعمق وسنجد كما هائلاً من الأطروحات والرؤى في ذلك رغم عدم اتفاقها على تعريف محدد لها فيعرفها السلمي بأنها "أسلوب إداري متميز ينظر للشركة في مجموعها نظرة شاملة تحقق لها ميزة تنافسية وتمكنها من الحصول على مركز تنافسي وحصص سوقية واسعة باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والتحديات"⁽²⁾، أما شاندر فيعرف الإستراتيجية على "أنها تحديد الأهداف لأغراض طويلة الأجل وإعداد بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف"⁽³⁾، ويعرف بورتر الإستراتيجية على "أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة، ويؤكد (Porter) على أنها خلق الموائمة بين أنشطة الشركة والتكيف مع البيئة"⁽⁴⁾.

والإستراتيجية عند أبو الفضل هي "الخطة أو مجموعة الخطط الموحدة والشاملة التي يسعى أي تنظيم من خلالها لتحقيق رسالته وغاياته وأهدافه، بشكل يحقق التوازن بين كل المعطيات

(1) Malcman, H., & Tampoe, M. (2000) "Strategic management: process, content and implementation", New York: Oxford University press. : 14-15.

(2) السلمي، علي، (2001) "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والتوزيع والنشر، ص76.

(3) Webster's New Word Dictionary ,Third College Edition , New York , 1988.

(4) M. Porter, (1984) " Competitive Advantage", New York : Free Press , , P.61.

والمتغيرات البيئية، والموارد والإمكانات المتاحة لتنظيم، ورسالته وأهدافه، من ثم الإسهام في تحقيق رؤيته وطموحاته المستقبلية. (1)

تتكون الإستراتيجية في ضوء طبيعة وحجم الشركة من عدة مستويات عملية وتنظيمية، مع ما شهدته العقود الأخيرة من القرن الماضي من ظهور لمنظمات كبيرة تتميز بالتنوع الخدمي. (2) ، فإن تعدد واختلاف مستويات الإستراتيجية يرتبط بحجم تلك الشركات وطبيعة الخدمات التي تقدمها الشركة وتنوعها وتعقد بيئات العمل فيها، فالشركة التي تقدم خدمة واحدة تجدها تمتلك مستوى استراتيجياً واحداً تستطيع بواسطته القيام بجميع المهام لإنجاز تلك الخدمة، لكن الشركات الكبيرة ذات التنوع الخدمي تحتاج لأكثر من مستوى استراتيجي لتسهيل عملية إدارتها وإنجاح أعمالها، يتفق العديد من الباحثون على أن المستويات الإدارية الإستراتيجية لا تعدو أن تخرج عن الترتيب التالي: (3)

أ/ الإستراتيجية على مستوى الشركة Corporate Strategy : وتتولى الإستراتيجية على هذا المستوى جميع المهام المتعلقة بصياغة فلسفة الشركة ورؤيتها ورسالتها وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتحليل البيئة الخارجية والداخلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية بهذا الشأن، وبالتالي فهي تتولى تحديد التوجه الاستراتيجي العام، كما يتضمن هذا المستوى تحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة الشركة وتحقيق التنسيق والتكامل بين جميع المستويات الإستراتيجية(4).

ب/ إستراتيجية الأعمال أو الإستراتيجية التنافسية Business Strategy : تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على تحويل رسالة الشركة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة لكل وحدة من وحدات نشاط الشركة، ووحدة الأعمال الإستراتيجية هي إحدى الإدارات التنفيذية التي تقدم خدمة ما لمجموعة من الناس أو لمنطقة جغرافية محددة وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها وفقاً لتوجهات الشركة وأهدافها وتقع مسئولية صياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مديري تلك الوحدات(5)، وأهم الاستراتيجيات على هذا المستوى هي : استراتيجيات تخطيط الخدمات، البحث والتطوير، تصميم نظم العمل، تحليل الأوضاع البيئية : الفرص، المخاطر، القوة

(1) أبو الفضل، عبد الشافي محمد، (2005) "الحالات الإستراتيجية نحو مدخل إجرائي تحليلي"، جامعة نائف للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، ص24.

(2) أبو بكر، مصطفى محمود والنعيم، فهد عبد الله، (2010) "الإدارة الإستراتيجية : وجوده التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإبراهيمية - مصر، ص35-36

(3) Neil Ritson, (2011) " Strategic Management" Ventus Publishing APS, p19.

(4) بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004) " الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، ط1، دار المسيرة، عمان، ص52.

(5) محمد، فيصل صالح، (2006) " الاستراتيجيات على مستوى الشركة وعلاقتها بتطبيقات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني " مجلة الاقتصاد، جامعة عدن، العدد الثاني، السنة الثانية، ص123.

والضعف"⁽¹⁾. وتمتاز - استراتيجيات وحدات الأعمال - بأنها أكثر تركيزاً واقل مدى زمنياً من الإستراتيجية العامة للشركة.⁽²⁾

ج/ الإستراتيجية على المستوى الوظيفي Functional Strategies : تتكون وحدات الأعمال الإستراتيجية من نظم وظيفية فرعية للعمليات والموارد البشرية وخدمة الجمهور والمالية وتقديم الخدمة، لذا من الضروري أن يقوم مديرو هذه الدوائر والأقسام الوظيفية بتطوير إستراتيجية هذه الأعمال التفصيلية، إذ أن إدارة العمليات بحاجة إلى إستراتيجية عمليات، وإدارة الموارد البشرية تتطلب إستراتيجية موارد بشرية، وإدارة خدمة الجمهور تحتاج كذلك لإستراتيجية بهذا الخصوص وهكذا بالنسبة لكل نظام وظيفي فرعي موجود على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو حتى على مستوى الشركة . ومن هذا المنطلق يرى الباحث أنه وبالرغم من تعدد مستويات الإستراتيجية إلى مستوى أول يمثل إستراتيجية الشركة وفيه تتخذ القرارات المتعلقة بتحديد الخيارات الإستراتيجية العامة، والمستوى الثاني الذي يهتم باتخاذ القرارات المنصبة على وحدات الأعمال كتحديد الأنشطة الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث فيتم فيه اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد ممارسات ووظائف وحدات الأعمال، وهو مستوى الإستراتيجية الوظيفية: كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المشتريات... الخ والتي يكون مجموعها إستراتيجية الشركة، وانطلاقاً من ذلك فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعاً تحت مظلة التوافق والتكامل مع استراتيجيات الإدارات الأخرى لتحقيق التوجه الاستراتيجي للشركة⁽³⁾.

2/4/1/2 المداخل الفكرية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

Approaches tegrations of the Human Resources Strategic.

برزت مؤخراً مداخل فكرية توضح مدى إسهام إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء

الشركة نتيجة لارتباطها بإستراتيجية الشركة ومن تلك المدخل:

أ/ **مدخل التطبيقات الأفضل** Best Practices Perspective :

ويعني مدخل التطبيقات الأفضل مجموعة التطبيقات الهادفة إلى التنمية والتطوير المستمر للمهارات والمعرفة والقدرات المتميزة لمواردها البشرية المحفزة والمستخدمة بشكل أفضل من المنافسين لتحقيق أداء منظمي أعلى⁽⁴⁾. يطلق عليه أحياناً المنظور الشمولي، ويشار إليه تارة

⁽¹⁾ شارلز هيل، جارديث جونز، (2008) "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص421.

⁽²⁾ العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى أمين، (2010) "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر"، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص19.

⁽³⁾ علي حسين علي، عيد عريفج وحنا نصر الله، سعد غالب ياسين، (1999) "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف والاستراتيجيات" دار الحامد، ص441

⁽⁴⁾ Griffin, R, W., (1999) "Management", 6th ed. Boston, Houghton. Mifflin, , 416.

بالمدخل المرن (Soft). ويوضح مؤيدو منظور التطبيقات الأفضل (المنظور الشمولي)، أن بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي الأفضل دائماً من غيرها وتصلح لتنافسية الشركة في البيئة المتغيرة باستمرار. ويتفق الباحث مع البحوث التي قدمت دعماً تطبيقاً للمنظور الشمولي، إلا أن هناك فروقا ملحوظة عبر تلك البحوث حيال الاتفاق على تحديد تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تعد التطبيقات الأفضل.

ب/ مدخل الملائمة الأفضل Best Fit Perspective :

ويشار إليه أحياناً بالمدخل الاستراتيجي أو المطابقة الخارجية، والمدخل الصلب (Hard)، يزداد الأداء التنظيمي بدرجة أكبر عند ملائمة التطبيقات الأفضل لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الشركة، إذ يتحقق أداء منظمي أعلى مما تحصل عليه من التطبيقات الأفضل للموارد البشرية خصوصاً عند ربط تلك التطبيقات مع المتغيرات الظرفية كإستراتيجية الأعمال، كموائمة عمودية. ويطلق عليه الكثير من الباحثين الملائمة الخارجية⁽¹⁾ يتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة، وتعمل الشركات لتحقيق أكبر موائمة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات الموارد البشرية بغرض تحقيق الأداء الأفضل⁽²⁾.

ج/ المدخل المعرفي Knowledge Approach :

وهنا تضيف الدراسة المنظور المعرفي استناداً إلى التنبؤات التي تنبأ بها عدد من الباحثون⁽³⁾، أن مفهوم صياغة الإستراتيجية في إطار اقتصاد المعرفة سوف يستند إلى المعرفة، إذ لم تعد الإستراتيجية تصاغ بهدف تحقيق ميزة على المنافسين من خلال اعتماد نقاط القوة والضعف داخل الشركة، ومقابلتها بالفرص والتهديدات خارجها، من أجل الوصول للأداء الأفضل، بل باعتماد المشاركة في المعرفة بدلاً عن المنافسة، بحيث تشترك الأطراف المتنافسة في إنتاج المعرفة، وهذا الاتجاه ملائم للشركة المستندة على الموارد⁽⁴⁾، وترتكز الدراسة الحالية على المدخل المعرفي، إذ أن الممارسات الإستراتيجية الموارد البشرية سوف تحقيق تحسن في الأداء بشكل أكبر

(1) الجعدي، فيصل صالح محمد، (2002) "العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية" أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال جامعة بغداد، ص21.

(2) راهي، سالم (2012)، "التكامل بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية" مجلة اوروبك للعلوم الإنسانية، المجلد 5 العدد 2 العراق ص336. ص331 و336

(3) Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006), "Determinants of individual engagement in knowledge sharing. International" Journal of Human Resource Management, 17(2): 254-264.

(4) العزبي، سعد والساعدي، مؤيدي (2008) "المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل الفكري" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد (10)، العدد (1)، ص31.

من خلال ملائمتها وتطابقها مع إدارة المعرفة والتي تعتبر جزء من الإستراتيجية الكلية للشركة على الأساس الهرمي لتنظيم، ولأن الإستراتيجية هي مهمة الإدارة العليا، فإن إدارة المعرفة خاضعة لها.

3/4/1/2 ارتباط إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية الشركة:

Integration of HRM With Corporate Strategy

تطرق العديد من الباحثين والكتاب في إثراءهم لفكر " إستراتيجية الموارد البشرية "، وطرح كل واحد منهم نموذجاً يعبر عن وجهة نظرة حول دراسة استراتيجيات الموارد البشرية ومعرفة ما هي التطبيقات أو خيارات الموارد البشرية المصممة لملائمة إستراتيجية الشركة وتحسين الأداء التنظيمي، من خلال فهم العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الشركة التي تتبعها الشركات على خلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها ويمكن التعرف على هذه العلاقة من خلال ما تقوم به الإدارة من مراحل صياغة وتنفيذ الإستراتيجية:⁽¹⁾

أ/ دور إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الشركة:

The role of human resources management in formulating the organization's strategy
بما أن إستراتيجية الموارد البشرية تتضمن القرارات والغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها في إطار الأهداف العامة للشركة وتلائمها مع إستراتيجية الأعمال التنافسية، وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال.⁽²⁾ وهناك عدد من مستويات الارتباط التي تحقق تلك الموائمة أو التطابق وهي:

(1) الارتباط الإداري Administrative relationship :

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بينين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية صياغة إستراتيجية الشركة. حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية؛ كذلك فإن القيام بعملية صياغة الإستراتيجية العامة في الشركة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية؛ وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات الشركة الرئيسية. بمعنى وظيفة إدارة الموارد البشرية تتركز على الأنشطة اليومية ولا تشترك إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الشركة ، وهو نموذج كان سائد لعقدين من الزمن ، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض الشركات الصغيرة وحتى

⁽¹⁾ Hall L, and Torringto.(1998) "Human Resource Management" 4/e London, Prentice Hall Europ.27

⁽²⁾ عبد الفتاح القرص، (2011) "العلاقة بين إستراتيجيات الأعمال التنافسية وإدارة الموارد البشرية" دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية جامعة عدن ، ص60.

الكبيرة منها العاملة في الدول النامية ويتبين أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط اهتمام الإدارة⁽¹⁾

ويرى الباحث أن معظم الشركات العاملة في الوطن العربي خصوصا اليمن تقع ضمن هذا الأنموذج حيث تصاغ إستراتيجية الشركة في المستويات العليا دون أشراك إدارة الموارد البشرية.
(2) **الارتباط ذو الاتجاه الواحد** The one-way relationship:

في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو بإعداد وصياغة إستراتيجية الشركة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية.

ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دورا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية حيث يتمثل دور الأخيرة في تصميم النظام والبرامج التي يمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية؛ وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار اثنا مرحلة إعداد الخطة، وبالتالي وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة لذلك. وبالتالي الفكرة هنا تقوم على استجابة إدارة الموارد البشرية للخطة الإستراتيجية للشركة وبشكل يتلاءم مع حاجاتها، وتوافق استراتيجيات الموارد البشرية مع بعضها البعض بصورة تتوافق مع حاجات الاستراتيجيات ومتطلبات عملها المستقبلية، وهنا تبقى الربطة وحيدة الجانب، حيث تقوم الشركة بوضع الإستراتيجية ويتم تبليغ إدارة الموارد لبشرية بها⁽²⁾

(3) **الارتباط ذو الاتجاهين** Two-way relationship

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية، ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية. الأولى يقوم فريق إعداد إستراتيجية الشركة بإعلام مسئولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها؛ ثانيا يدرس ويحلل مسؤلوا الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية؛ ثالثا بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ. وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة صياغة إستراتيجية ووظيفة الموارد البشرية⁽³⁾

(1) العنيزي ، سعد (2007)، مرجع سابق ، ص8.

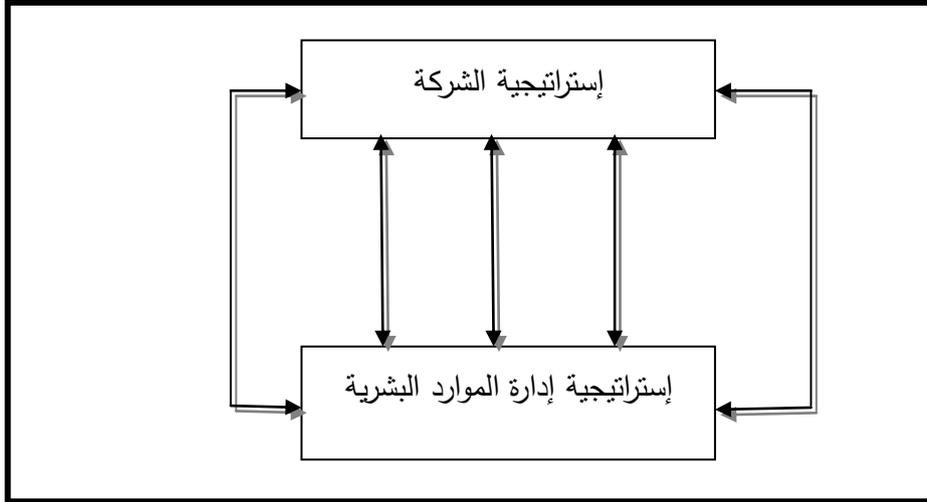
(2) سعد الله، ليث ،و عبد الجبار، ولاء عبد الموجود،(2005) "العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة : دراسة ميدانية في عينة من الشركات القائمة نينوى" مجلة تنمية الراقدين ، المجلد (27) العدد (77)، العراق، ص 85

(3) Waiganjo .W, Mukulu. M and Kahir. J(2012)" Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations" International Journal of Humanities and Social Science ., Vol. 2 No. 10 , 64.

(4) الارتباط المتكامل Integrated relationship :

هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل المرحلي أو المتتابع، وفي غالبية الأحوال، فإن مسؤول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً ضمن فريق الإدارة العليا؛ وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات، فإن الشركات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. ونشأ الاتجاه كاستجابة لمجموعة التحديات والمتغيرات العالمية والثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي أثبتت عجز أحادية البعد وأهمية النظرة التكاملية، في ظل هذا المنظور تتبوأ إستراتيجية الموارد البشرية موقِعاً مرموقاً ورئيسياً، إذ تقوم فكرته على فلسفة مفادها أن الموارد البشري يمثل العمود الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، هذه الرابطة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال وتمثل علاقة ديناميكية مستمرة بين الإستراتيجيتين تقوم على عملية تفاعل ومتبادلة ومتعددة الاتجاهات ، ويمكن النظر لعملية التكامل على أنها تكامل أفقي وراسي، حيث يمثل التكامل الأفقي ربط كل مجالات وأنشطة إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض مباشرة ، أما التكامل الراسي هو ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾، ويسمح التكامل بالاستمرارية والنمو ، وتنفذ هذه الإستراتيجية من قبل مدراء الموارد البشرية الذي يجب أن يكون لديهم دراية بكيفية التعامل مع المورد البشري وتحقيق حاجياته المختلفة.

شكل رقم (1/2) يوضح العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الشركة وإستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: إعداد الدارس بالاستفادة من رابوية حسن ، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011، ص156.

(1) حسن ، رابوية، (2011) "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، ص159.

وأطلق عليه أنموذج الإستراتيجية الطارئة⁽¹⁾ وتسهم الموارد البشرية في تنمية وتعزيز نقاط القوة الخاصة بتلك الموارد في جميع أجزاء الشركة، من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة نحو صياغة الإستراتيجية العامة للشركة وتنفيذها⁽²⁾.

ب/ دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية الشركة:

The role of human resources management in implementing the organization's strategy
يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تنفيذ إستراتيجية الشركة من خلال مجموعة من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها بما يتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية. وتشير كل واحدة من هذه الممارسات إلى مجال وظيفي من مجالات إدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة المواد البشرية الإستراتيجية على إجراء الربط بين تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية الشاملة للعمل ، وقد وجدت الأبحاث والدراسات أن ممارسات إدارة المواد البشرية تساهم في تنفيذ إستراتيجية الشركة من خلال ممارسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويض والتي تصب في مصلحة العميل ورضاه⁽³⁾.

5/1/2 ممارسات إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Practices

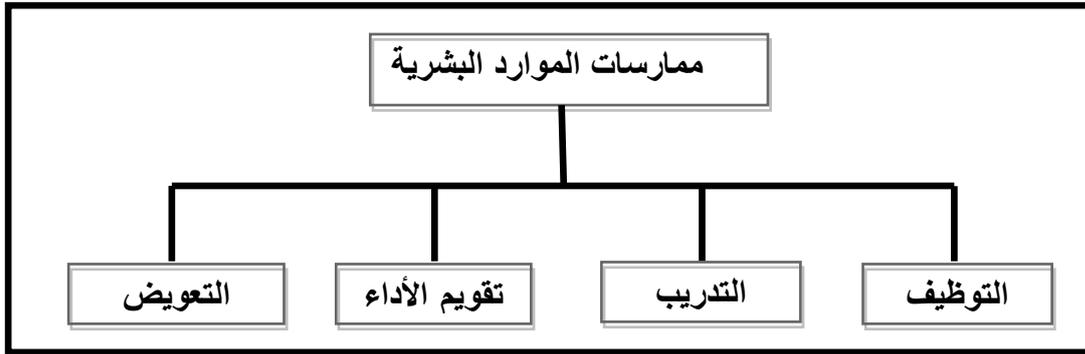
في ظل ما جرى توضيحه من مداخل نظرية، فإن عدد من الباحثين أشاروا إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد كانت إشاراتهم متوافقة مع فلسفة كل مدخل، والدراسة الحالية تحاول التطرق إلى الممارسات التي تتوافق مع إدارة المعرفة في ظل إطار اقتصاد المعرفة، وبما يتلاءم كما تناولتها العديد من الدراسات الأجنبية، والقليل من الدراسات العربية ، كدراسة التميمي (2007)، فيصل(2016) ، خشاع (2016)؛ وتناول الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يوضحها الشكل التالي:

⁽¹⁾Gold J. and Bratton J.(2012) "Human Resource Management 3/e. Great Britain, Balgrave Mamillam.29.

⁽²⁾حسين، مظفر احمد،(2014) " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها " مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية، المجلد (4) العدد (2)،ص64.

⁽³⁾ Çalişkan, Esra Nemli(2010) " The impact of strategic human resource management on organizational performance", Journal of Naval Science and Engineering, Vol. 6 , No.2, pp. 100-116

شكل (2\2) ممارسات إدارة الموارد البشرية



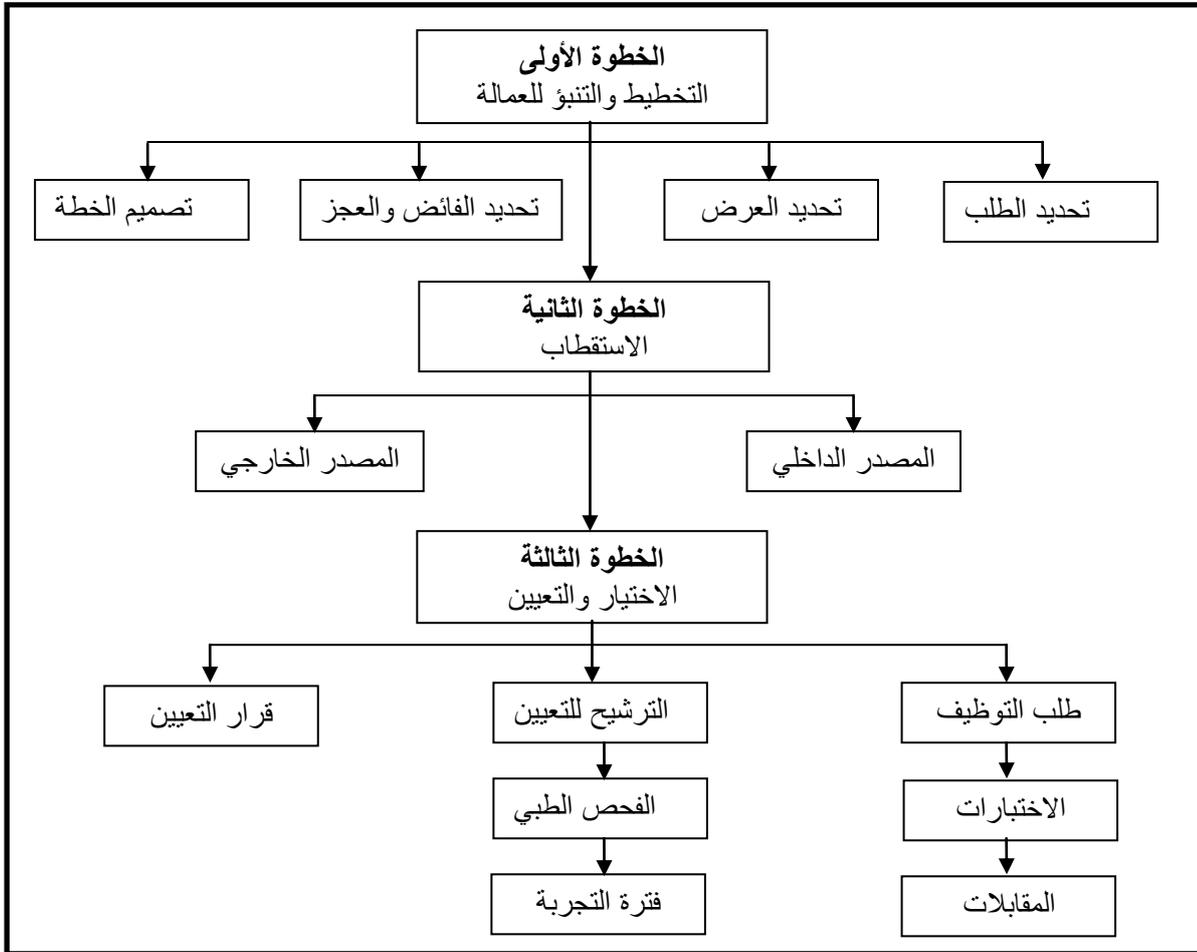
المصدر: خشاع، جواد محسن" دور الاستراتيجيات الوظيفية في تحسين أداء البنوك التجارية في محافظة عدن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال أكاديمية السودان للعلوم، 2016، ص32. وهذه ممارسات هي: التوظيف Staffing، التدريب Training، التعويض Compensations، تقويم الأداء performance Appraisal.

1/5/1/2. **ممارسات التوظيف** Staffing Practices : وتمثل ممارسات التوظيف توفير احتياجات الشركة من الموارد البشرية المخططة من خلال استقطاب أفضل المرشحين المتقدمين للوظائف الشاغرة عن طريق الإعلان وغيرها من وسائل الاتصالات، واختيار أفضلهم اتفاقاً مع شروط شغل تلك الوظائف ثم اتخاذ قرار التعيين. وتعرف ممارسات التوظيف بأنها" عبارة عن مجموعة السياسات التي تقوم من خلالها الشركة في تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل من المتقدمين، ومن ثم تعيينهم"⁽¹⁾

وترى الدراسة الحالية انه في ما مضى كان يتم استقطاب واختيار وتعيين الأفراد بنا على المؤهلات العلمية، أما اليوم يجب أن يتم بنا على المعرفة التي يمتلكونها أولاً ثم المؤهلات العلمية. وان ثمة خطوات رئيسية تركز عليها ممارسات التوظيف ويجب أن تمر بها بحسب الأدبيات التي اطلع عليها الباحث، نظراً لأهميتها في ضمان جلب العامل المناسب في الوقت المناسب مما يعطي للشركة فرصة استثمار المورد البشري واستغلاله بطريقه مثلى تضمن لها الاستمرارية والربح وتكسبها سمعه جيدة. والشكل التالي يوضح خطوات التوظيف حسب تناولها من طرف الباحث، والتي تضمنت: تخطيط الموارد البشرية، واستقطابها، واختيارها وتعيينه.

⁽¹⁾العاني، آلاء وعبد الموجود، عبد الرزاق، (2002)"استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج الجودة الشاملة- دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية العراقية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير جامعة الموصل، ص12.

شكل (3/2) يوضح الخطوات الرئيسية لممارسات التوظيف



المصدر: عودة، دينا راسم محمود، (2008)، "تقييم فعالية تطبيق إجراءات التوظيف في المحافظات الفلسطينية في قطاع غزة: دراسة تحليلية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 13

1/ تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning :

أن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية الشركة طويلة المدى. وهي عملية تحديد حاجات الأعمال المستقبلية من الموارد البشرية بالكم والنوع والوقت في ضوء إستراتيجية الشركة وعوامل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالموارد البشرية⁽¹⁾، اعتماداً على المعلومات عن نقاط القوة وضعف الداخلية في الموارد البشرية والفرص والتهديدات الخارجية في الأسواق والمنافسة بين الشركات حول الموارد البشرية باستعمال أساليب التنبؤ الخاصة بذلك بعلاقة تكاملية مع التخطيط الاستراتيجي للأعمال، ووضع خطط لتحديد كيفية مقابلة الاحتياجات وتوفيرها بالعدد المناسب والنوع المناسب والوقت المناسب في إطار الخطة

⁽¹⁾ Pool ,M.,& Warner, M,(1998)"The IEMB handbook of human resource management" London:: International Thomson Business Press.,p128.

الإستراتيجية للشركة، يعتبر تخطيط الموارد البشرية المرتكز الأساس في عملية التوظيف⁽¹⁾، إذ يعطيها المؤشرات الضرورية لاتجاهات وتتابع الأنشطة وتحديد كم ونوع الأفراد للوصول لتحقيق أهداف الشركة. ولنجاح هذه الممارسات يجب أن تبدأ بالتخطيط السليم، مستنداً في ذلك إلى تحليل الاحتياجات المستقبلية، والموارد الحالية والمتوقعة التي يمكن أن تتفق على جذب المهارات، القدرات والاحتفاظ بها⁽²⁾. ويعرف الباحث تخطيط الموارد البشرية بأنه "تحليل وتميز الموارد البشرية المتوفرة من حيث المهارة والمعرفة وربطها بالاحتياجات المستقبلية من تلك المهارات والمعارف، مع الأخذ بالحسبان التوجهات الإستراتيجية للشركة". ويرى أن تخطيط الموارد البشرية يقوم على المرتكزات التالية:

- التنبؤ بحاجات الأعمال المستقبلية من الموارد البشرية ذات المعرفة الضمنية ويتم في ضوء حجم الأعمال الذي حددته إستراتيجية الشركة.
- التنبؤ بقدرة الشركة على تلبية حاجات الأعمال المستقبلية من موارد البشرية المتاحة لها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى تحليل قوة العمل.
- مقارنة ما يحتاجه الأعمال المستقبلية من الموارد البشرية مع ما هو متاح في الشركة، لمعرفة مدى توافر الفائض أو العجز مستقبلاً.

أ/ أهمية تخطيط الموارد البشرية Importance of Human Resource Planning:

أن الموارد البشرية تمثل أساس الميزة التنافسية كما أفصحت عن ذلك النظرية القائمة على الموارد، فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل وسيلة في تحقيق التوازن والاستقرار في الهيكل التنظيمي من خلال تحديد الاحتياجات من الموارد كماً ونوعاً في المدى القريب والبعيد مما يساعد على منع حدوث ارتباكات في عمل الشركة ولاسيما أن التعرف على مواطن الفائض والعجز من الموارد البشرية سوف يساعد على مواجهة التغيير والقدرة على التكيف معه، إذ أن سرعة التغييرات التكنولوجية وما يجب أن يواكبها من تغييرات في الموارد البشرية من خلال التركيز على الأيدي العاملة ذات القدرات المعرفية وسد حاجة الشركة من القوى البشرية والتي تستطيع مواكبة عصر المعرفة المتمسك بالاستخدام الكثيف لتكنولوجيا للقيام بمهام الوظائف الرئيسية في الشركة⁽³⁾.

⁽¹⁾ شلوت، أماني الخضر، (2009) " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعميم الاستثمار في رأس المال البشري - دراسة على موظفي الوكالة الرئيسية في غزة" رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، ص28.

⁽²⁾ Cribb, Gulcin, (2005) "Human Resources Development :Impacting on all Four Perspective of The Balanced Scorecard" ,<http://archive.ife.org/lv/ifla71/program.htm>, ,7.

⁽³⁾ منصور، موفق محمد، (2008) " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية الأردن، ص50.

وبذلك تؤكد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أن عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لا تركز فقط على تحديد الاحتياجات من الأفراد كماً ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعددة في أنشطة إدارة الموارد البشرية، خاصة الاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والمسار الوظيفي، أي أن تخطيط الموارد البشرية يشمل كل ما يهم الشركة والأفراد في إطار التعامل مع الاحتياجات المستقبلية للشركة والعاملين⁽¹⁾

ب/ مراحل تخطيط الموارد البشرية stages of Human Resource Planning

أن إستراتيجية الشركة القادرة على المنافسة تشتق من مدخلاتها من الموارد البشرية وهي الأساس لتخطيط الموارد البشرية المرتبطة بتحليل وتحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وما المتوفر منها من أجل أن تتمكن الشركة من تنفيذ أهدافها، وبذلك فإن هذه العملية تتمثل بمجموعة من الخطوات تبدأ من التنسيق مع إستراتيجية الشركة وأهدافها، ثم تقييم وتحديد الموارد البشرية الداخلية بالاعتماد على نظم معلومات الموارد البشرية، وبعد ذلك يجب أن يتطور التنبؤ لتحديد العلاقات بين العرض والطلب للموارد البشرية، ثم تقوم الإدارة بتشكيل الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية لتحديد الحاجة والمتوفر منها خلال فترات زمنية قريبة وبعيدة⁽²⁾.

ويمكن تصنيفها إلى المراحل التالية:

- (1) مرحلة التنبؤ.
 - (2) مرحلة تحديد الأهداف.
 - (3) مرحلة الاختيار الاستراتيجي.
 - (4) مرحلة تنفيذ البرنامج.
 - (5) مرحلة تقييم البرنامج.
- 2 / **استقطاب الموارد البشرية** Human Resource Recruiting :

بعد الانتهاء من القيام بعملية التخطيط تبدأ إدارة الموارد البشرية بوضع خططها موضع التنفيذ من خلال قيامها بالخطوة الثانية وهي الاستقطاب.

ويشير الاستقطاب إلى العملية التي تعنى بجذب الأفراد في الوقت المحدد والعدد الكافي والمؤهلات المناسبة ومن ثم الاهتمام بتشجيعهم لتطبيق الأعمال ضمن الشركة⁽³⁾. ويتضح من ذلك أن الاستقطاب نشاط يهتم بتحديد مصادر القوى العاملة البشرية والعمل على جذبها كما ينطوي

(1) عبد الوهاب، سمير ويلي البرادعي، (2006) "إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ص 49 .

(2) Robert L. Mathis & John H. Jakson , (2002) "Human Resource Management" , 10th ed. N.Y.: Thomson , pp. 35-37 .

(3) السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (2002) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" عالم الكتب للنشر والتوزيع، اردن، الأردن، ص 129 .

على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم لشغل الوظائف، ومن الضروري القيام بتحديد عدد العاملين الواجب تشغيلهم أو نوعيتهم (اختصاصاتهم)، ومعرفة الحاجة إليهم من خلال تحديد الأعمال وتوصيفها. (1) وقد فرضت التغيرات التي شهدتها العالم على الشركات أن تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع المهارات الجديدة الضرورية لها كالمهارة الإبداع والعديد من المهارات العقلية والاجتماعية، كما يجب أن يكون لهذا النوع من المهارات الأولوية على المهارة الفنية التي يمكن اكتسابها بالعمل (2)، ويجب أن تهتم بالتوجهات الإيجابية للمتقدمين للعمل فيها.

لذا فإن الممارسات الحديثة لعملية الاستقطاب تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل الشركة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة وعمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير وكذا تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

أ/ أهمية استقطاب الموارد البشرية importance of Human Resource Recruiting :

تبرز أهمية عملية الاستقطاب من الفوائد التالية: (3)

- (1) الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام الشركة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفاء والأفضل من بين المتقدمين.
- (2) من خلال عملية الاستقطاب تستطيع الشركة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- (3) أن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

ب/ مصادر استقطاب الموارد البشرية Human Resource Recruiting Sources :

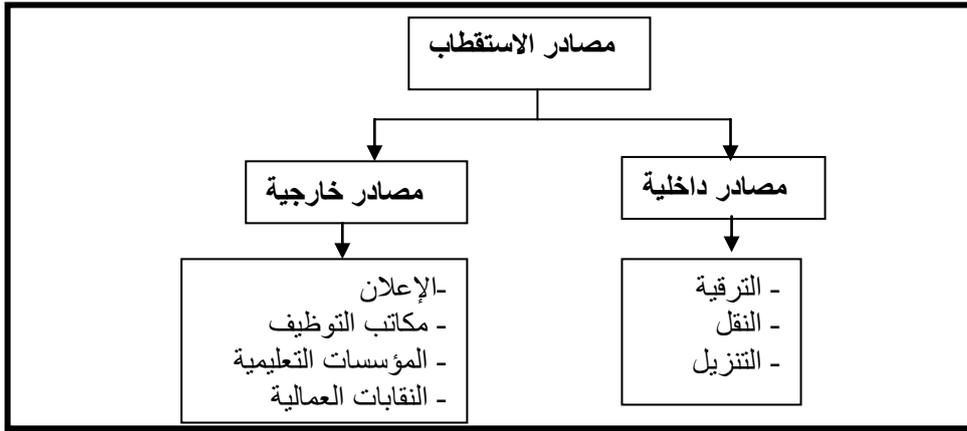
يعرف مصدر استقطاب الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوافر لديها حاجة الشركات من الموارد البشرية، يمكن الحصول على تلك الحاجات منها (1)، وتنقسم مصادر استقطاب الموارد البشرية إلى مصدرين أساسيين كما هو موضح في الشكل التالي :

(1) العتيبي، ناصر بن منيف رزان، (2008) " الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية - دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، ص53.

(2) برونوطي، سعاد نائف، (2001) " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص214

(3) صالح، والسالم، مرجع سابق ص84.

شكل رقم (4/2) يوضح مصادر الاستقطاب



المصدر : سريع، خالد خميس ناصر، (2012)، "التكامل بينا دارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء" (أنموذج مقترح) دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمنية الخاصة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ص 65

(1) **المصادر الداخلية** Internal sources : الاستقطاب الداخلي هو عمليات البحث داخل الشركة عن العاملين المؤهلين الذين قد تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى، وتوجد عدة طرق خاصة بالاستقطاب الداخلي منها:

(أ) الانتقال: هو نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة⁽²⁾.

(ب) الترقية Advancement : هو "تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية، والامتيازات الأخرى، المتمثلة بالأقدمية، وبالاختيار (بالجدارة)"⁽³⁾

(ج) الإعلان والتنافس Advertising and Competitive : يستخدم هذا الأسلوب حينما ترغب الشركة في شغل الوظائف الدنيا بالإعلان عن حاجتها للتوظيف في لوحات الإعلانات الداخلية في الشركة.

(د) قاعدة المعلومات information basic : تلجأ الشركة إلى إيجاد قاعدة للمعلومات في الحاسوب للتعرف على المهارات والكفاءات المتوافرة لديها كالمحالفين إلى المعاش، والذين أعربوا عن رغبتهم في العودة للعمل، وكذلك أصحاب الطلبات السابقة والمبينة أسماؤهم في قوائم محددة حسب التخصص⁽⁴⁾

⁽¹⁾عقيلي، عمر وصفي، (2005) "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، م، ص 283

⁽²⁾ السلمي، علي، (1997) "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ص 247.

⁽³⁾حجازي، محمد حافظ، (2005) "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء، لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص 66.

⁽⁴⁾نصر الله، حنا، (2010) "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، ص 217.

(2) **المصادر الخارجية** External sources : الاستقطاب الخارجي يمد الشركة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل، أي من خارج الشركة، وتلجأ الشركة لهذه المصادر للتغلب على مشكلات المصادر الداخلية ولعجزها عن التلبية المناسبة لاحتياجاتها من الموارد البشرية ولعل أهم هذه المصادر هي:

(أ) الطلبات الشخصية Request Personality : تهدف إلى معرفة اتجاهات الشخص، وسلوكه، وعاداته الشخصية، ومن حيث الصداقة، والبروز، والسمو، ومدى اندماجه مع الآخرين

(ب) الإعلان Advancement : يتم الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة من (راديو وصحافة وشبكة الانترنت)، حسب نوع جهة العمل، ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة⁽¹⁾

(ج) وكالات التوظيف Staffing Agencies : وتتمثل بثلاثة أنواع لوكالات التوظيف وهي: وكالات التوظيف الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، وكالات الشركات الاستشارية⁽²⁾

(د) الشركات التعليمية Educational organizations : تعد الجامعات، والمعاهد الفنية المتخصصة، والكليات مصدراً مهماً للحصول على الموارد البشرية.

(هـ) النقابات العمالية: Trade unions (Labor unions تعمل النقابات على تأسيس العمل للأفراد، وتساعد على تقليل نسبة البطالة.

(و) الشركات المهنية Organizations occupational : تقوم الشركات بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم، ومنحهم إجازات من أجل العمل في هذا التخصص.

(ز) الاستقطاب الإلكتروني E . Recruiting : تقوم الشركات بإعلان حاجاتها للموارد البشرية عبر موقعها الإلكتروني⁽³⁾.

3/ اختيار وتعيين الموارد البشرية Human Resource Selection and Placement :

أن عملية الاختيار والتعيين هي منظومة أداء تهدف إلى اتخاذ قرار المتقدمين لشغل الوظائف واختيار الأكثر ملائمة منهم وفقاً لمجموعة من الإجراءات، مدخلات هذه المنظومة مجموعة المتقدمين والسياسات التنظيمية والقانونية، وعملياتها هي تطبيق إجراءات الاختيار

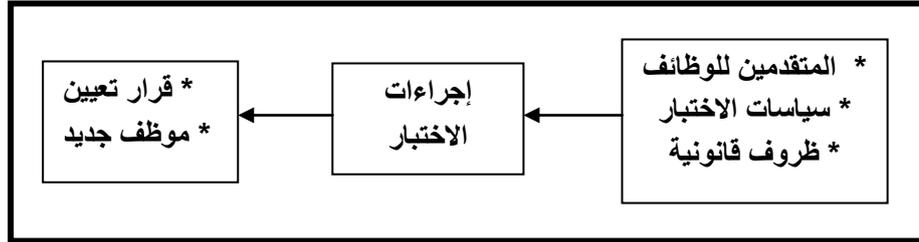
⁽¹⁾ المهمل، سكينه محمد، (2013) "دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتيل)، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص35.

⁽²⁾ جاد الرب، جاد سيد محمد، (2009) "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتمظيم القدرات التنافسية"، مصر، الطبعة الأولى، ص166.

⁽³⁾ ماهر، احمد، (2005) "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية - مصر، الطبعة الأولى، ص141.

والتعيين، أما مخرجاتها فهي قرار بالتعيين وموظف جديد داخل الشركة كما يوضح الشكل التالي.
(1)

شكل رقم (5/2) يوضح الاختيار والتعيين



المصدر: جرعون، إيهاب عبد الله، (2009)، "واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، ص 10.

أ/ الاختيار Selection :

يشير مفهوم اختيار الموارد البشرية إلى لعملية التي تمكن الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية بالعدد والتخصصات المطلوبة، كما يمثل أفضل الأساليب التي تمكن الشركة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ممثلة بالبقاء والاستمرار، والنمو، والوصول إلى مستوى الطموح الذي يتبناه متخذ القرار، من أجل تحقيق الشركة تميز في الأداء في ظل المتغيرات البيئية والمتسمة بعدم التأكد، وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية بأعلى كفاءة بأقل كلفة⁽²⁾. ووفقاً لذلك فإن عملية الاختيار تمثل نقطة البد لتنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، ويتم وفق هذه العملية ترجمة الخطة البشرية للشركة إلى أنواع وإعدادات الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للشركة⁽³⁾

وتعرف عملية الاختيار بأنها : دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للتوظيف ثم مقابلتهم، واختيارهم والاستفسار عنهم، وفحصهم طبيًا، وتمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالشركة⁽⁴⁾. وهنا تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة. وتنظم جملة من الخطوات المتعددة والمتعاقبة والتي تبدأ بالإعلان عن الوظائف

(1) الجرعون، إيهاب عبد الله، (2009)، مرجع سابق، ص 10.

(2) البغدادي، عبد الصاحب وسهام الموسوي، (2014) "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية- لدى موظفي الإدارة العامة في المؤسسات العراقية" مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 85، ص 561.

(3) زايد، عادل محمد، (2003) مرجع سابق، ص 269.

(4) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2009) "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات : إدارة الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، ص 148.

وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بلائمتهم وصلاحياتهم لشغل تلك الوظائف⁽¹⁾. وبذلك فإن إستراتيجية الشركة التي تتبعها سوف يكون لها تأثير مباشر على نوعية العاملين التي تسعى لاختيارهم وتوظيفهم⁽²⁾.

ب/ التعيين Placement:

تمثل عملية التعيين الخطوة الأخيرة في إجراءات الحصول على المورد البشري الذي تحتاج الشركة إليها، تأتي مرحلة التعيين كنتويج لجهود إدارة الموارد البشرية في البحث عن العمالة الماهرة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، وان ممارسات التعيين الفعالة سوف تدعم الحصول على رأس المال البشري والحفاظ عليه ويعتقد أن الموارد البشرية وإدارتها بمثابة رصيد استراتيجي للشركة⁽³⁾، ويقصد بالتعيين قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة لأن يكون عضواً في الشركة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين⁽⁴⁾. وإصدار أمر التعيين يكون حسب أهمية الوظيفة المراد شغلها، وفي كثير من الأحيان يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة الجهات العليا في الشركة، وبدخول العامل مرحلة مزاوله العمل عادة يخضع لعدة اختبارات وفترة تجريبية كي تحدد جدارته ومدى استطاعته مزاوله هذا العمل، فإن اجتاز العامل هذه الاختبارات والفترة التجريبية بنجاح يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في حالة عدم قدرته وجدارته على القيام بأعباء الوظيفة. وعلى ذلك فالاستثمار في رأس المال البشري من خلال ممارسات: الاستقطاب، والاختيار، التعيين، يبرز دور رأس المال البشري في تعزيز القدرة الإنتاجية للموارد البشرية في الشركة، إضافةً إلى الاهتمام في سوق العمالة الداخلي: وهي مرتبطة بتبادل واستخدام الموارد البشرية في الشركة والمتضمنة المهارات والمعرفة وغيرها والتي تعتبر مهمة للميزة التنافسية، والكفاءات التحويلية: كما تتضمن الإبداع، والثقافة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، وكذلك الكفاءات المعتمدة على المخرجات: وتتعلق بالمعرفة والاستراتيجيات المرئية مثل السمعة، وجودة المخرجات، والمنتجات، وولاء العملاء التي تحقق عوائد كبرى للشركة وتحقق لها ميزة تنافسية⁽⁵⁾.

(1) الكبيسي، عامر خضير، (2005) "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، الشركة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، ص 102.

(2) البشير، محبوب الهادي خالد، (2013) "دور إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الإنتاج بقطاع السكر في السودان؛ دراسة حالة شركة السكر السودانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، الخرطوم، ص 56.

(3) Rahman, H, and Al Mamun, A., (2013) "HRM Focus on Distinctive Human Capital and Strategy of Building-Retaining Competitive Advantage" Global Journal of Management and Business Research Administration and Management Volume (13) Issue (11) Version (1.0) Year,p14.

(4) السالم، مؤيد سعيد، (2009) "إدارة الموارد البشرية _ مدخل استراتيجي متكامل"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، ص 188.

(5) الربابعة، فاطمة، (2006)، مرجع سابق، ص 52.

أن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة الشركة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. ونتيجة لتغير معايير الأداء في هذه الشركات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبى حاجة العميل ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة، وان التغيرات التي تحدث ألفت بظلالها على عاتق الشركة لنهوض بواجباتها ومسؤولياتها وبشكل متجدد يواكب ذلك التغيير فيما يخص تدريب الموارد البشرية للوصول إلى تحقيق اكتساب المعرفة والمهارة الجديدة التي تساعد في تحسين العمل وتطوير الأداء⁽¹⁾. وإن أنشطة التدريب تصمم لسد احتياجات الشركة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً، ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، وتساعد ممارسات التدريب على توفير رأس مال بشري يساعد في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية⁽²⁾.

أ/ مفهوم ممارسات التدريب : Concept of Training Practices

ركزت المداخل التقليدية في تعريفها للتدريب على أنه تلك العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد العامل للسلوكيات وللممارسات الفاعلة والكفوة اللازمة لتحسين وتنمية أدائه⁽³⁾. وأما المداخل الإستراتيجية للتدريب فقد رأت أنه نشاط منظم ومخطط له مسبقاً من قبل الشركة، حيث يهدف إلى إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني ممارسات تحقق أهداف الشركة، وذلك في ضوء تحليل نقاط القوة والضعف كمكونات بيئية داخلية والفرص والتحديات كمرتكزات بيئية خارجية⁽⁴⁾. ويسعى التدريب

(1) عبد الرحمن، بن عنتر، (2010) "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية" دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص83.

(2) أبو سن، احمد واحمد، عبد القادر، (2012) "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيايد الصناعية"، مجلة العلوم والتقانة، مجلد(12) العدد(2) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص149.

(3) الشرعة، عطا الله والطروانة، تحسين، (2010) "إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية"، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد (25)، العدد(5)، ص.

(4) Denis Leonard, Rodney McAdam, (2001) "The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development", Journal of European Industrial Training, Vol. (26), Issue (1), , pp.4-13.

إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في الشركات وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها جملة من المعارف الحديثة والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف التالي للممارسات الإستراتيجية لتدريب "بأنها مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخلياً بالطريقة التي من خلالها تحقيق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف الشركة بحيث تتضمن تحليل الاستراتيجيات الحالية والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة، وإعداد الخطط التدريبية في ضوء نتائج هذا التحليل مع المتابعة والمراجعة المستمرة لها في ضوء التغيرات المحتملة".

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية يجب استيعابها وهي:

1/ الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتحديات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. ولا بد لممارسات التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات والعمل على استثمار الفرص المتاحة والتقليل من التحديات. من خلال ربط برامجها التدريبية بالرغبة في التحسن والتطوير المستمر في العمل، إذ تأتي هذه البرامج كاستجابة لتلك التغيرات، كما ترتبط بالتقدم التكنولوجي المتسارع الذي سينعكس على الشركة باحتياجات تدريبية جديدة تلبي رغبة وظائف جديدة مثل: مدير المعرفة محلل الجودة، ومحلل تكاليف/عوائد، ومستشار المسار الوظيفي، ومستشار إعادة الهندسة، واختصاصي وحدات الإنسان الآلي، كما ترتبط البرامج التدريبية بنتائج تقارير تقييم أداء الأفراد وفرق العمل⁽¹⁾.

2/ الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية⁽²⁾: حيث تتنافس الشركات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولاءهم للشركة. وهنا يجب أن تركز ممارسات التدريب على إتباع وسائل وأنماط حديثة بالاعتماد الأكبر على التطور التقني الذي حدث في تكنولوجيا المعلومات، وإدراكاً لأهمية شبكة المعلومات الدولية في عملية التدريب وفرت إدارة الموارد البشرية في عدد من الشركات لصناعة في أمريكا مقدرات خارجية لتدريب العاملين على استخدام الشبكة الدولية بالإضافة إلى خدمات البريد الإلكتروني لكل العاملين⁽³⁾.

(1) مصطفى، أحمد سيد، (2004) "إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، القاهرة، الشركة العربية للتنمية الإدارية، ص 226.

(2) السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2006) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اريد-الأردن، ص 15، 13.

(3) شاندا، أشوك وشلباكوبرا، (2002) "استراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 26.

3/ التركيز على تحقيق رسالة ورؤية الشركة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم ممارسات التدريب في تحقيق ما ترنو إليه الشركة وما تسعى أن تكون عليه مستقبلاً.

4/ التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها الشركة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها. وفي هذا الإطار تواجه إدارة الشركة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف الشركة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
- ما المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
- هل ندرب الأفراد داخل الشركة أم خارجها أم الاثنين معاً؟
- من المسؤول عن التدريب في الشركة؟

5/ تحقيق التكامل مع الممارسات العامة للشركة وبقية الممارسات الوظيفية: فمن أجل أن تكون الممارسات الإستراتيجية للتدريب ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الممارسات الإستراتيجية الأخرى لإدارة الموارد البشرية في الشركة. ولتحقيق ذلك التكامل يجب أن يعمل مدراء تدريب الموارد البشرية مع الإدارة لتحديد كيف يمكن أن يرتبط التدريب استراتيجياً بخطة العمل الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار الموظفين وبيئة الأداء التنظيمي، وتشكيل الخطة: فالخطيطة يجب أن يحدث من أجل اشتقاق التدريب الذي يمكن أن يعطي نتائج إيجابية للشركة ولموظفيها⁽¹⁾. وتسهم ممارسات التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من تدريب الموارد البشرية كما يهدف التدريب إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

ب/ مراحل العملية التدريبية: Stages of the training process

تمر العملية التدريبية بثلاثة مراحل أساسية ذات طبيعة مترابطة ومتتابعة، ويبين الشكل

رقم (6/2) هذه المراحل الثلاث:

1/ تخطيط البرامج التدريبية.

في مرحلة التخطيط يتم تحليل الاحتياجات التدريبية تعد تحديد الحاجات التدريبية الخطوة الأولى والأساس في عملية التدريب وهي جزء رئيسي ومهم في عملية التخطيط للتدريب التي تهدف إلى السير وفق أسس علمية ومدروسة في تصميم البرامج التدريبية بغية الاستغلال الأمثل للموارد

(1) الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2013) "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 18، العدد 67، ص 38.

المادية والبشرية المتاحة من أجل أن تكون هذه البرامج داعمة لخطط وأهداف الشركة ولقد أصبح واضحاً أن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يمثل الركيزة الأساسية للتخطيط التدريبي الناجح⁽¹⁾.

2/ تنفيذ البرامج التدريبية Planning of training programs

أما في مرحلة التنفيذ فيتم اختبار مدى صحة البرنامج التدريبي من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد , يمثل الاستثمار في رأس المال البشري هاجس منظمات عصر المعرفة من خلال تنفيذ برامج التدريب للعاملين فيها في مكان العمل والاهتمام بموضوع التعلم وتحديد استراتيجيات لتطوير كفاءات العامل لتمكينه من الاستجابة بسرعة ومرونة لاحتياجات العمل، وتظهر الحاجة إلى القيام بعملية التدريب والتطوير لأسباب عديدة منها⁽²⁾:

- اختيار عاملين بمهارات غير كافية للقيام بالأنشطة المختلفة في الشركة.
 - التغييرات التكنولوجية التي ينتج عنها مهارات وظيفية جديدة للقيام بعمليات المختلفة.
 - الرغبة في تصميم وظائف وتطوير منتجات جديدة تحتاج إلى تقنيات غير مستعملة.
- ويتم نقل التدريب من الواقع النظري إلى الواقع العملي من خلال إدارة البرنامج التدريبي بالتركيز على بضعة أمور تم وضعها اثنا مرحلة التخطيط كالاتي⁽³⁾:

1. الجدول الزمني

2. مكان التدريب

3. المتابعة اليومية للتدريب.

لذا أن أنشطة التدريب والتطوير مصممة لسد احتياجات الشركة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حالياً ومساعدة العاملين على اكتشاف معارفهم ومهاراتهم الكامنة

3/ تقييم البرامج التدريبية Evaluation of training programs .

تقويم برنامج التدريب بغرض التأكد من انه قد حقق الغرض منه للحكم عن مدى نجاحه أو فشله⁽⁴⁾. تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية ومدى رضا المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى

(1) المشهداني، شيماء عبد اللطيف، (2002) "العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة: دراسة مسحية لأراء المدراء العاملين في شركة النقل البري"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، ص71.

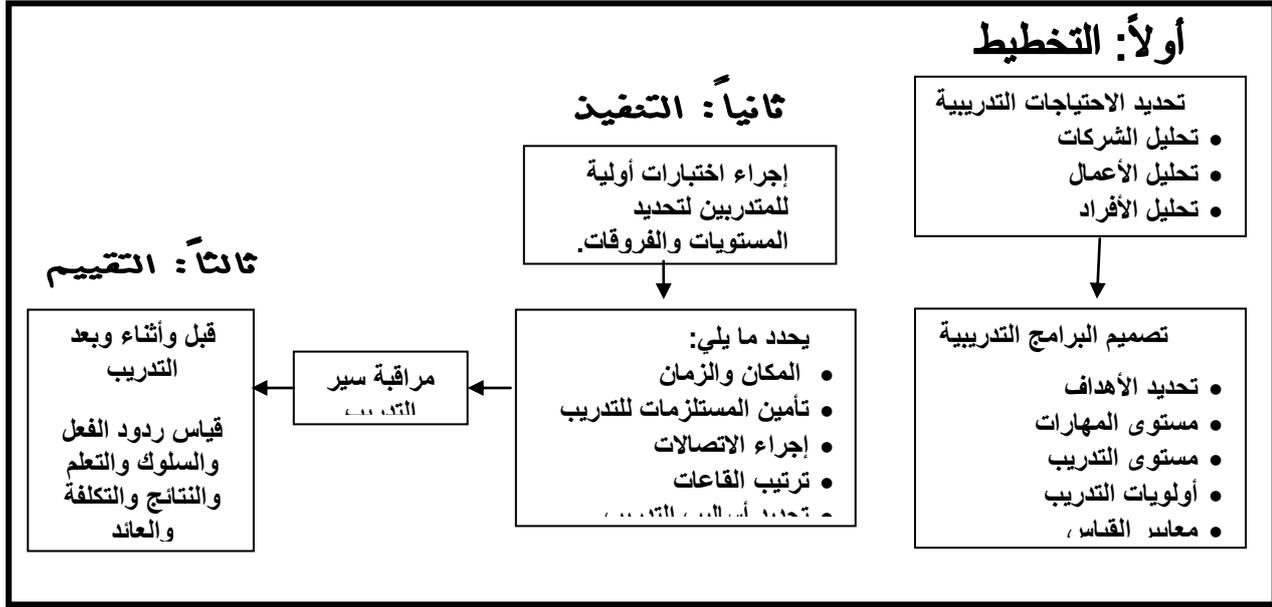
(2) خضير، اردان حاتم وبرسيم، مها عارف وأمل محمود، (2014) "دور التدريب في تعزيز المقدرة الجوهرية للموارد البشرية : دراسة ميدانية في مديريات وزارة الشباب والرياضة العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد(100) السنة السابعة والثلاثون، ص273.

(3) الحدراوي، حامد كريم، (2015) "تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(9)، العدد(33)، ص229

(4) طه، علي نابل، (2013) "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (5) العدد (10) لسنة جامعة الأنبار - العراق، ص430.

الاستفادة والتغير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه.

الشكل (6/2) يوضح مراحل العملية التدريبية



المصدر: نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010. ص 204.

ج/ أنماط التدريب : Training Pattern يمكن التمييز بين أربعة أنماط حديثة للتدريب⁽¹⁾:

أ/ التدريب عن بعد : Distance training الذي حققت في إطاره الشركات الافتراضية إحدى النجاحات الأساسية في مجال تنفيذ التدريب الإداري، حيث يمكن إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) أو من خلال الشبكة الداخلية (الانترانت).

ب/ التدريب المنزلي: Home training يتاح للمتدرب، من خلال استخدام الوسائل المتعددة، إمكانية إتاحة التدريب في المنزل حتى دون الحاجة للاتصال بشبكة معلومات داخلية أو خارجية، ونظراً لما تتيح الوسائل المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب والوسيط التدريبي، أي أنها تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية والعملية.

ج/ التدريب المستمر: Continuous training يتاح بموجبه التدريب لجميع الراغبين (بالإضافة للعناصر المطلوب تقييمها) في جميع الأوقات، حيث يمثل إتاحة البرامج التدريبية على الشبكات (العالمية والداخلية) مساقاً تدريبياً مفتوحاً 24 ساعة في اليوم وفي جميع الأوقات بلا عطلات.

د/ التدريب أثناء العمل: ويتمثل بالتدوير الوظيفي وتوسيع الوظيفية وإثراء الوظيفة والتدريب الوظيفي المبرمج .

⁽¹⁾ صالح، سلوى محمد، (2005) "أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة : دراسة نظرية تطبيقية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص 65 .

أن التغيير السابق لم يقتصر على موضوعات التدريب فقط، بل أن أساليب التدريب أيضاً شهدت تغييراً . فلم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كالمحاضرة والمناقشة فقط، بل أصبح الاعتماد على أساليب حديثة كأسلوب طريقة " الجماعة المخبرية " " Laboratory Method " التي تهدف إلى تحقيق النمو الذاتي لأعضاء الجماعة وتحليل عمليات العلاقات الإنسانية ومعرفة أسباب المشكلات السلوكية بهدف التوصل إلى علاجها بأسلوب الملاحظة المباشرة⁽¹⁾.

كما شهدت الأساليب التقليدية نفسها جملة من التطورات، فعلى سبيل المثال شهد أسلوب المحاضرة وهو أسلوب تقليدي تطوراً في طريقة عرض المحاضرة، وذلك باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة مكنت من زيادة فعالية هذا الأسلوب، وكذلك الأمر بالنسبة لأسلوب " حلقة البحث " " Conference " إذ اتسع استخدامه بشكل كبير ليشمل أفراداً من دول مختلفة يجمعهم اهتمام بموضوع ما وبنفس الوقت وكان ذلك نتيجةً للتطور التكنولوجي. وطرأت تطورات على وسائل التدريب مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشفاقيات، والأشرطة المغناطيسية ،... الخ، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة أيضاً ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني "الائتمار عن بعد "، إذ ينقل ما يتحدث به محاضر أو ما يتباحث به أشخاص مجتمعون في مؤتمر ما إلى عدة أماكن مختلفة في الوقت نفسه⁽²⁾.

أن عملية التدريب تعني بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم الموكلة إليهم على مستوى الوظيفة الحالية، فإن التنمية تعني بمنح الأفراد المعرفة والمهارة والخبرة اللازمة والتي تمكنهم من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكبر، وتعتبر التنمية من حيث المفهوم " زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية قدراته العقلية لتكون قادرة على فهم العلاقات المنطقية بين جميع المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر⁽³⁾، ولكي يكون التعليم أساساً من أسس التنمية الإدارية وعنصراً فعالاً في التطوير والتحسين المستمر فإن ذلك يتطلب من القيادات العليا تشجيع العاملين لمواصلة تعليمهم وتطورهم الذاتي، واعتبار التعليم من الاستراتيجيات الهامة التي توليها الشركة جل اهتمامها، فالشركات التي تتصف ببعد النظر تدرك تماماً وتعرف قيمة مساندة التعليم لعمالها، ويقع على عاتق الشركة إيجاد برامج تعليمية متطورة ومستمرة وتوفير الإمكانيات اللازمة والدفع بالعاملين لمواصلة تعليمهم ودراساتهم العليا، وذلك من خلال وضع سياسات واضحة تحدد الموقف الايجابي للشركة من التعليم وإتاحة مجال التعليم أمام الجميع وذلك من خلال⁽⁴⁾:

(1) ياغي، محمد عبد الفتاح، (2003) "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"، (عمان : المؤلف نفسه، ص 242.

(2) ياغي، محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 245 .

(3) الفارس، سليمان خليل، وشحاتة، عيسى (2000) " إدارة الموارد البشرية " منشورات جامعة دمشق، سوريا، 179.

(4) المخلافي، عبدا لواسع عبد الغني سيف (2006)، مرجع سبق ذكره، ص 117.

1/ السماح للعاملين بمواصلة دراساتهم الجامعية.

2/ تشجيع المواهب والراغبين في مواصلة دراساتهم العليا لتنمية قدراتهم.

3/ توفير الموارد المالية اللازمة لتغطية نفقات الدراسة.

ومن ذلك ندرك أن قيام الشركة بتطبيق تدريب مواردها البشرية يهدف إلى امتلاك قاعدة من العاملين والذين تتوفر لديهم أحدث المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجع والفعال لوظائفهم، فإذا ما تحقق هذا الهدف فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتمامها إلى الممارسات المثلى لتقويم أداء عاملها وحثهم على بذل أقصى جهد في العمل، وذلك مأسوف نتناوله في ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية .

3/5/1/2: ممارسات تقويم الأداء Performance Appraisal Practices :

ممارسات تقويم لأداء جزاً مهماً من الممارسات الإستراتيجية للشركة وفقاً لمفهوم التكامل على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها، وتؤثر وتتأثر بالسياقات المحيطة فيها (Environmental Contexts) وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويين من الموائمة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وهما: الموائمة الأفقية (Horizontal Fit) والتي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والموائمة العمودية (Vertical Fit) والتي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل ما بين هذه الاستراتيجيات مع الإستراتيجية العامة للشركة (Corporate Strategy). ووفقاً لذلك فإن الممارسات الإستراتيجية لتقويم الأداء المتكاملة يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه، وهو ما يعبر عنه بالغة الإنجليزية (Appraisal)، والقياس يعني عملية مقارنة الأداء بمعايير محددة مسبقاً وقياس درجة جودته الفعلية مقارنة بما تم تخطيطه، أما التقييم فهو تحديد مستوى الأداء من خلال إعطاء الأداء قيمة : جيداً، مقبولاً، والتقويم يعني تعزيز نقاط القوة والضعف من الأداء المحقق وإيجاد الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء⁽¹⁾. وعلية، فإن عملية تقويم الأداء هي الممارسات الإستراتيجية التي تهدف إلى تحسين قدرة العاملين على الإسهام في نجاح الأهداف التنظيمية والمساعدة على تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وتعزيز التدريب وتحديد الأجور والحوافز بالشكل الذي ينتج عنه تغييرات في السلوك والأداء⁽²⁾. ويتفق الدارس أن ممارسات تقويم الأداء هي عبارة عن أنشطة يتم من خلالها تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم عمالهم من خلال التركيز على مدى مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمقاييس والمعايير التي تم وضعها مسبقاً⁽³⁾. وتنطلق تعريفات تقويم أداء الموارد البشرية من الآتي:

(1) عباس، سهيلة محمد(2006)، مرجع سبق ذكره، ص138.

(2) العريفي، منصور، (2003) "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مركز الأمين للتصوير وخدمات الكمبيوتر، صنعاء، ص307.

(3) زيد، عبودي، (2006) "التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته"، ط1، دار أسامة، الأردن - عمان، ص157

- تقييم أداء العامل محدد بفترة زمنية معينة بحسب طبيعة أعمال الشركة.
- قياس أداء الأفراد العاملين بناءً على معايير وأسس تم وضعها مسبقاً.
- وان أدائه الفعلي وسلوكياته وتصرفاته ذات العلاقة بالعمل تمثل الواجبات الملقاة على عاتقه وينتظر منة القيام بها، والقدرات الذاتية هي محل تقدير عند قيامة بها.
- وعملية تقويم الأداء تمثل مراجعة نظامية لتشخيص وتحليل واقع أداء الموارد البشرية عبر تعزيز نقاط القوة في ممارسة أنشطتها والنهوض بجوانب الضعف والقصور، ودعم الجوانب المتميزة المتمثلة بتحقيق أهداف العاملين والشركة معا⁽¹⁾.
- وتتم عملية تقويم الأداء وفق نظام رسمي موضوع مسبقاً من قبل إدارة القوى البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهما أثناء العمل⁽²⁾ وتزداد أهمية تقويم الأداء عندما تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، والتدريب والتعويض ومقدار التغيير فيها على سياسة التقييم المعتمدة⁽³⁾، وتستخدم بيانات تقييم الأداء كاداه تطويرية من خلال إعلام العاملين بنتائج أدائهم، ومدى القوة أو الضعف.

أ/ خطوات بناء تقويم الأداء: Steps to build a performance Appraisal

هناك خمس خطوات تقوم عليها ممارسات تقويم الأداء وتتمثل في الآتي:

- 1/ وضع أسس ومعايير التقويم التي سوف يقارن بها أداء العاملين عند الحكم عليهم وتقويم أدائهم.
- 2/ وضع أساليب وأدوات متابعة الأداء والانجازات وتوفير البيانات والمعلومات عنها.
- 3/ مقارنة النتائج بالأهداف المطلوب تحققها .
- 4/ التعرف على الأخطاء والانحرافات أن وجدت .
- 5/ اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها ومتابعة تنفيذها .

يلاحظ من خلال الشكل التالي أن نقطة البداية في تقويم أداء الموارد البشرية، هي تشخيص الأهداف المراد تحقيقها بشكل جيد، ثم وضع المعايير التي تؤدي الوظائف على أساسها أي توصيف المقاييس بصورة دقيقة، وبعد ذلك يتم قياس ومقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المنشودة لها للتعرف على مناطق الخلل والضعف عند القيام بالعمل. ومن ثم اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة

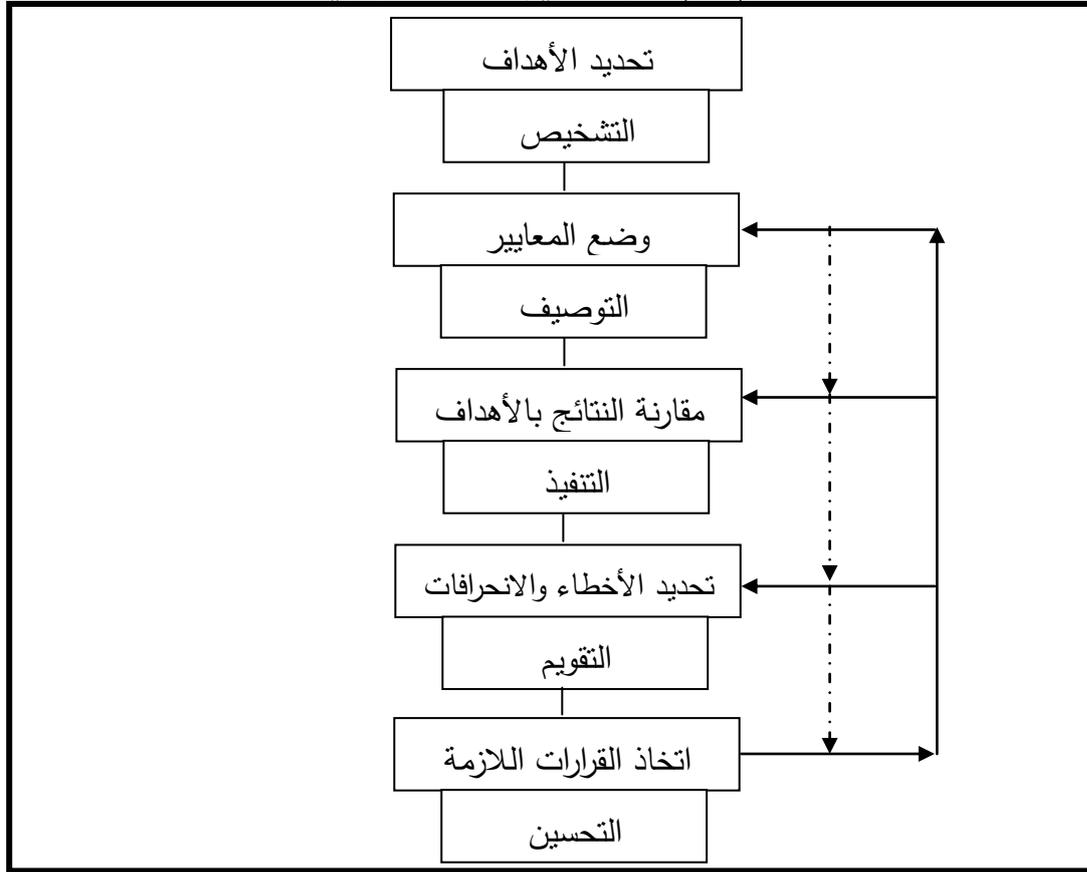
(1) محمد المهدي، (2014) " تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأقره في تحسين أداء الشركة: دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (0) العدد (39)، العراق ، ص292

(2) عبد الباري درة ، زهير الصباغ ، ياسر العدوان ، مروة أحمد(2008) " إدارة القوى البشرية " ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، ص270

(3)Noe .R .A Hollenbeck J.R , Gerhard B & Patrick M.R, (2011) "Human Resources Management: Gaining Competitive Advantage", New York, Illionois, Richard D. Irwin ,p112.

جوانب الضعف والقصور من خلال المناقشة مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتحديد الأداء المستقبلي وتصحيح المسار نحو الهدف المنشود⁽¹⁾.

شكل (7/2) خطوات تقييم أداء الموارد البشرية



المصدر: المهدي, محمد معتوق والسلامي, أشواق جاسم, (2014) "تقييم أداء الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الشركة", مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد(9), (30), ص293.

وفي ذات السياق فإن عملية تقييم أداء العاملين على درجة كبيرة من الأهمية لكل من الشركة والعاملين، فبالنسبة للشركة يؤدي إلى تمكين الشركة من التمييز بين ذوي الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض من العاملين، كما أنه يعتبر مقياس لمستوى مهارات وسلوكيات العاملين وتستفيد الشركة من نتائج تقييم الأداء في إعداد استراتيجيات جديدة وفعالة للموارد البشرية ومنها استراتيجيات الاختيار والتعيين والتدريب والترقية،... الخ⁽²⁾.

⁽¹⁾عباس، سهيلة وعلي حسن علي، (1999) "إدارة الموارد البشرية" ط1، دار الأوتائل للنشر والتوزيع، عمان، ص244
⁽²⁾ درة، عبد الباري وزهير، الصباغ، (2010) "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون"، ط2، دار الأوتائل للنشر والتوزيع، عمان، ص345.

ب/ طرق تقويم الأداء: performance Appraisal method من أهم الطرق المستخدمة لتقويم أداء العاملين ما يلي:

1/ الترتيب الرقمي أو الرمزي⁽¹⁾: The numerical or symbolic arrangement يتم بموجبها ترتيب العاملين بناء على مجموعة من المعايير والمتمثلة في: الدقة في العمل، والتعاون مع الزملاء، والمعرفة بالواجبات والمهام وتقبل الأفكار الجديدة، والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل، وأخيراً العلاقة مع الزملاء، ويختار مدى يتراوح بين 1-10 في حالة الترتيب الرقمي أو (أ)-(ز) في حالة الترتيب الرمزي.

2/ الاختيار الإجباري: Compulsory selection بموجبها توضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة للعمل والاثنتان الأخيرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في تقييم أداء العامل، ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، وبمقارنة العبارة المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص.

3/ طريقة الوقائع الحرجة⁽²⁾: The method of critical facts

Checklist يقصد بها تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الشخص القائم بعملية التقييم ملاحظة أداء العامل وتحديد أي الوقائع تحدث في أدائه للعمل، وفي النهاية يتم تقييم أداء العامل على أساس عدد من الوقائع التي حدثت منه وتأثيرها على العمل بالسلب أو الإيجاب.

4/ قوائم المراجعة: تعتبر من أحدث الطرق وتعتمد على دراسة كل نوع من الوظائف وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوظيفية التي تصف الأداء الكفؤ للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية.

5/ طريقة تقييم الأداء 360 درجة: (360 °) Performance Evaluation Method يتم بموجبها تقييم الموظف من جانب الرئيس والزميل والمرؤوس والعميل الداخلي والخارجي والموظف نفسه، أي كافة المحيطين به، وتتسم هذه الطريقة بالتقليل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية، وتساعد أكثر من غيرها في التطوير الاستراتيجي للموظف .

(1) جبين، عبد الوهاب محمد(2009) "تقييم الأداء في الإدارات الصحية في محافظة الطائف" رسالة دكتوراة جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ص86.

(2) Khan, Muhammad Asif, (2010) "Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance – A Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ,161.

6/ طريقة تسجيل سلوكيات المرؤوسين⁽¹⁾: Method of recording the behaviors of officials
إذ يعتمد بعض الرؤساء في الشركات الخدمية على تسجيل سلوكيات المرؤوسين كما هي بإجاباتها
وسلبياتها ثم تجرى مقابلة دورية مع المرؤوسين لمناقشته هذه التصرفات كأساس للتقييم النهائي
وتعرف هذه الطريقة بـ " تسجيل السلوكيات ومقابلة المرؤوس ". وبذلك فإن تقييم الأداء يطال ما
يقوم به الموظف وما لا يقوم به، فتقييم أداء الموظف لمعظم الأعمال يتضمن العناصر التالية :
كمية المخرجات وجودتها، والوقت المستخدم للإنتاج، والتعاون، والتواجد في العمل.

7/ طريقة التقدير الجماعي : Method of collective appreciation
تركز على فكرة النقاش الجماعي للتقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر لتقييم أداء الموظف، وقد شاع استخدامها نظراً
لانتشار استخدام فرق العمل في إنجاز أعمال ومهام العديد من الشركات مما دفع للتوجه نحو
استخدام الجماعة في تقييم الأداء.

4/5/1/2 . ممارسات التعويضات : Compensations Practices

تشير ممارسات التعويضات إلى نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات
الهادفة إلى جذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذها بما يتلاءم مع الممارسات الإستراتيجية
للشركة⁽²⁾، وتشمل كل أشكال المدفوعات التي تقدم للعاملين نظير عملهم في الشركة⁽³⁾، وتعد
التعويضات ذات أهمية بالغة لارتباطها بالممارسات الإستراتيجية للشركة بشكل يفوق باقي
ممارسات إدارة الموارد البشرية كون التعويض ترتبط بسمعة الشركة وتؤثر سلباً أو إيجاباً على
قدرتها التنافسية، كما تساعدها على النمو خصوصاً إذا ما تم ربطها بأداء العاملين وسلوكياتهم⁽⁴⁾،
وهي ممارسات محفزة ومرنة وتتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في الشركة من
خلال خلق دافعية الأفراد نحو تنفيذ إستراتيجية الشركة⁽⁵⁾. وتعرف التعويضات بأنها "نظام يساعد
الشركة لنجاح أهدافها وتحقيق العدالة الداخلية من خلال دفع أجور عادلة تتماشى مع المجهودان

(1) Sani, Abdulkadir, D. (2012) "SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate", Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, , 10.PP. 8–20

(2) Pinnington , A., & Edwards, J. (2000) " Introduction to human resource management" New York: Oxford University Press , ,146-148

(3) بخوش، مديحة، (2013) "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة الباحث ، العدد (12) ، الجزائر، ص150.

(4) حسن، ليث وعبد الجبار، آلاء، (2005) " العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العامة" .مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (77) العدد (27) ، جامعة الموصل – العراق ، ص85

(5) مدوري، نور الدين، (2011) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر 2011، ص63،64.

العقلية والبدنية التي يبذلها الأفراد داخل الشركة، وتحقيق العدالة الخارجية في الأجور من خلال دفع الأجور للعاملين داخل الشركة تتماشى مع الأجور السائدة في الشركات الأخرى⁽¹⁾.

أ/ أهداف التعويضات Objectives of compensation strategies

تهدف اغلب الشركات من تصميمها وتنفيذها ممارساتها لتعويض العاملين فيها إلى تحقيق الآتي⁽²⁾:

1/ لجذب العاملين ذوي المهارة والمعرفة للشركة.

2/ لتحفيز هؤلاء العاملين لبذل جهود اكبر.

3/ الإبقاء على خدمات العاملين فيها أطول فترة زمنية ممكنة.

وفي ظل اقتصاد المعرفة يجب أن تشمل نظم التعويض الفعالة الأبعاد الآتية⁽³⁾:

1/ خلق التنافس الخارجي بين العاملين والإحساس بالعدالة داخليا من أجل جلب والحفاظ على العاملين.

2/ أن ينظر لها على أنها عقلانية وضمن السياق التنظيمي وتدار بطريقة متسقة مع الوقت والتوجه الاستراتيجي للشركة.

3/ وان تشكل مخصصات التعويضات الجديدة لتشجيع القيام بتوليد الأفكار وتبادلها وتطبيقها.

ب/ مكونات التعويض Components of the compensation strategy

تشمل التعويضات جميع التعويضات والمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة والتي تقدمها الشركة، بغرض جذب العمالة المميزة والمحافظة عليها، ودفعها نحو التطور والنمو والاستمرار في التعلم، وتحفز الأفراد نحو تحسين أدائهم والشركة ككل⁽⁴⁾، وتتكون التعويضات من نوعين أساسيين هما: التعويضات والعوائد المالية المباشرة وتشمل الأجور والرواتب والحوافز والعمولات والمكافآت بالإضافة إلى التعويضات المالية غير المباشرة والمتمثلة في المزايا المالية المقدمة للعاملين في صورة تأمينات وإجازات مدفوعة الأجر⁽⁵⁾، وتتكون ممارسات التعويضات من الآتي :

1/ التعويض المالية: Financial compensation strategy

⁽¹⁾ عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، (2007) "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، ص، 161

⁽²⁾ Garibaldi, P. (2009), "Personnel Economics in Imperfect Labour Markets", Oxford University Press, Oxford, P192.

⁽³⁾ Ishak , B, Norhaiza and Ling, S, Lew . (2010) "Integra ration Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performances Malaysia" , Journal Knowledge Management Organizational, , Val.(10), Issue (13), , p, 5, http:// www. ibimapublishing.com/journals/JOKM/2010/322246/322246.pdf

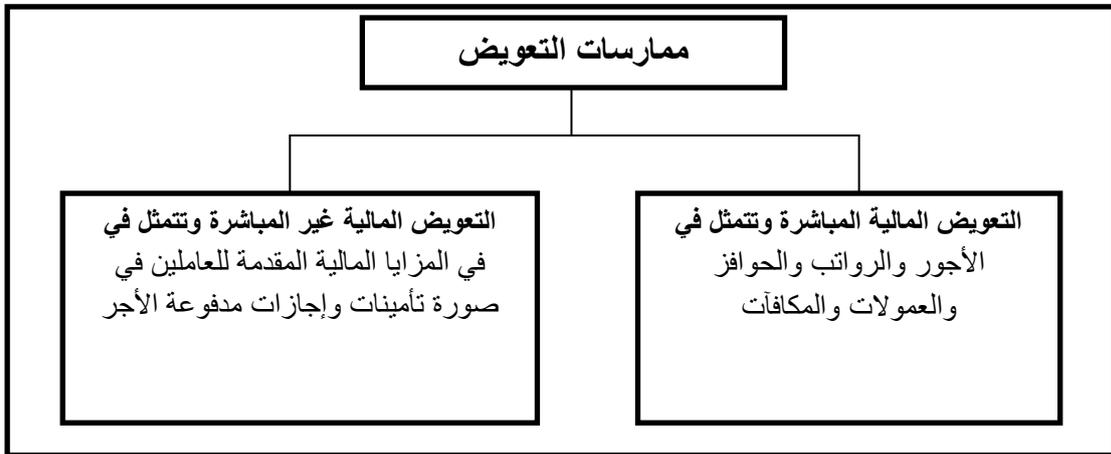
⁽⁴⁾ Casio, Wayne, F. (2013) "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits", 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin.,p330.

⁽⁵⁾ Casio, Wayne, F. (2013) "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits", 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin.,p330.

تعرف التعويضات المالية بأنها: " الممارسات الإستراتيجية التي تعتمد على إشباع الحاجات المادية وتكون عادة ملموسة"⁽¹⁾، وتتكون من نوعين هما:
(أ) التعويضات المالية المباشرة : direct financial compensations

تعد التعويضات المالية المباشرة بإشكال متعددة كالرواتب والأجور والعلاوات والمكافآت المالية، والأجر الإضافي⁽²⁾ الذي يتقاضاه الفرد في الشركة لقاء تقديمه مساهمات متنوعة متمثلة في جهوده وسلوكياته في أداء العمل، والوقت الذي يقضيه فيه، والمهارات التي تمكنه من الأداء الجيد وإرضاء المستهلك بل، أصبحت جودة المنتجات هي الوسيلة الفعالة في هذا الرضاء⁽³⁾. كما أن هناك أسلوبين أساسيين لتقديم المدفوعات المالية المباشرة للعاملين، أما على أساس الفترة الزمنية أو على أساس الأداء⁽⁴⁾.

شكل (8/2) يوضح مكونات ممارسات التعويضات



المصدر: لصور، نضال محسن، (2009) "أنظمة التحفيز وأثرها في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" رسالة ماجستير جامعة عدن، ص44.
(ب) التعويضات المالية غير المباشرة: Indirect financial compensations

وهي مزايا وخدمات اجتماعية تقدمها الشركات لجميع العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، وتشترط قوانين ولوائح وأنظمة من قبل الدولة لتحفظ الحق للعاملين في جميع الشركات، وتتخذ أشكالاً متعددة :

(1) زويلق، مهدي حسن، (2001) "إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي"، دار الفكر، للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 162.

(2) Gupta ,S .C .”Advanced Human Resources Management Strategic Perspective”, New Delhi, Anc. Books

(3) عقيلي، (2005)، مرجع سابق، ص505.

(4) محمد، سميرة سمير والبرادعي، ليلي مصطفى، (2006) "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، الطبعة الأولى، ص151.

(1) كالبرامج ذات الطبيعة المالية المباشرة، والتي تمثل الراتب التقاعدي، والتأمينات، ومدفوعات العطل والإجازات.

(2) الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الشركة للعاملين وأفراد أسرهم كالخدمات الصحية والنوادي الترفيهية والرياضية وغيرها من الخدمات⁽¹⁾.

الباحث يود التأكيد على أن نظم الأجور المبنية على الوظيفة في طريقها لأن تستبدل بنظم الأجور على أساس الشخص، فقد وجد في الممارسات الفعلية في الواقع التطبيقي أن الشركات تقوم بالدفع على أساس الفترة الزمنية وليس على أساس أداء الأفراد أو فرق العمل عند الدفع، يجب الدفع للأفراد بشكل مختلف لدفعهم لتصرف بأداء مختلفة لان توحيد المدفوعات سوف يفقدهم الدافعية نحو الانجاز فليس من المفترض إيجاد نظام واحد امثل لكن إيجاد نظام يدعم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في الدراسة التي أجراها للمقارنة بين إدارة الموارد البشرية في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وكندا وتوصل فيها إلى أن من أهم ما يميز إدارة الموارد البشرية اليابانية أنها تعتبر أن وظيفة تحديد الأجور وظيفة رئيسية من وظائف إدارة الموارد البشرية وأنه يتم دفع الأجور لشخص معين وليس لوظيفة محددة، لذلك فإن الأجور تختلف من شخص لآخر كذلك مقدار هذا الاختلاف. كذلك لا بد من ربط نظم المكافآت بأداء فريق العمل وليس بالأداء الفردي لأن نظم المكافآت الجماعية تقلل التهديدات الناتجة من الصراع وتساعد على توفير سلوك ثابت ومتفق مع أهداف العمل عما لو تم إتباع نظم المكافآت الفردية، وفي هذه الحالة قد يفضل إتباع نظام المكافآت على مستوى الشركة ككل خاصة وأن المكافآت في العصر الجديدة والمسمى عصر المعرفة⁽²⁾. كما يرى أن من أولويات ممارسات التعويضات توفير وخلق بيئة داعمة للأفراد وجماعات العمل، والبحث في وسائل ناجعة من خلال البحث عن أفضل الطرق لتصميم أنظمة الأجور والحوافز المناسبة للشركة والداعمة لتحقيق أهدافها خلق المعرفة.

(1) لصور، نضال محسن، (2009) "أنظمة التحفيز وأثرها في الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" رسالة ماجستير جامعة عدن، ص36.

(2) SengaBriggs, William Keogh, (1999) " Integrating HR Strategy And Strategic Planning To Achieve Business Excellence "، Total Quality Management, Vol. 10, Issue, 415 , pp. 447-457.

المبحث الثاني إدارة المعرفة

تعد المعرفة من المواضيع القديمة المتجددة التي تعبر عن الأفكار الكامنة في الدماغ البشري، وتمثل أهم موجودات الشركة ويمكن إدارتها. ففي بداية عهد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة كان جل الاهتمام بالجوانب المتعلقة بتقانة المعلومات، كالاتقاط والخرن وإتاحة المعلومات والتي لم تسهم بشكل كبير في فعالية إدارة المعرفة⁽¹⁾، مع مرور الوقت ركزت العديد من الأبحاث على المورد البشري في إدارة المعرفة واطهروا بالدراسات العملية أهميته في تحقيق ميزة تنافسية تسعى الشركات إلى اكتسابها واستغلالها وتطبيقها⁽²⁾، وتعد المعرفة سلاحاً هاماً للمنظمات في ظل التطورات الفائقة في الأعمال والمجتمعات والتوجه نحو الرقمية فإنه أصبح من الضروري معرفة كيفية استخدام العمليات المعرفية لتمكين العاملين في الشركة من استخدام المعلومات والخبرات والمعارف في حل المشكلات واتخاذ القرارات، خصوصاً في ظل التغيرات والتقلبات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المتسارعة على المستوى العالمي.

2/2 إدارة المعرفة Knowledge Management:

وفي هذا السياق، يستعرض هذا المبحث موضوع المعرفة وإدارتها وعملياتها في إطارها الفكري بشيء من التفصيل في شقين: يتضمن الشق الأول المعرفة من حيث مفهومها، وأهميتها ومصادرها وأنواعها، بالإضافة إلى إدارة المعرفة من حيث مفهومها، وأهدافها ونظامها ونماذجها ومقاييسها. بينما يتعرض الثاني إلى عمليات إدارة المعرفة المتمثلة بتوليد، وتخزين، ومشاركة، وتطبيق المعرفة.

1/2/2 المعرفة Knowledge

ظهرت المعرفة مع ظهور الإنسان وقد كانت مقترنة بالعلم والإحاطة عندما علم الله سبحانه وتعالى آدم الأسماء كلها، فقال تعالى ﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا... ﴾ من الآية 31 [البقرة]. ثم ظهر الجدل الفكري حول هذا الموضوع، فبرز مذهبان تقليديان متصلان بنظرية المعرفة في الفلسفة الغربية ونشأ بينهما خلاف حاد حول المصدر الفعلي للمعرفة. ففي حين يذهب المذهب العقلي إلى أن المعرفة الحقيقية ليست نتاج الخبرة الحسية، بل هي عملية عقلية مثالية ناتجة عن معرفة سابقة، وتستنبط الحقيقة المطلقة من الاستدلال (التفكير المنطقي) القائم على البديهيات، على العكس من ذلك، يذهب المذهب التجريبي إلى أنه ليس ثمة معرفة سابقة، وأن المصدر الوحيد للمعرفة هو

(1) Wang, Sheng and Noe , Raymond , (2010). "Knowledge Sharing –A review and directions for future research " , Human Resources Management Review ,20, ,p120,115-131. Journal home page :www.elsevier.com/locate/humres.

(2) كحللات، سمر، (2009) "تمكين المعرفة في الشركة الجزائرية- دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة " رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منثوري قسطنطينية، الجزائر ، ص20.

الخبرة الحسية⁽¹⁾. لذا يحاول الباحث الوقف على ماهية المعرفة وتناول مفهومها كما تناول الكتاب والباحثين في هذا المجال.

1/1/2/2 مفهوم المعرفة Concept of Knowledge

والمعرفة في اللغة حسب ما ورد في قاموس المنجد "إدراك وفهم الشيء على ما⁽²⁾ هو عليه". في حين جاء تعريفها في قاموس أكسفورد بأنها، "معلومات وحقائق يتم تناولها"⁽³⁾. تكمن المشكلة التي يواجهها الباحثين في تعريف المعرفة عدم وضوح المفهوم بالإضافة إلى عدم وجود اتفاق حوله، فلا يزال التعريف مبهم الشكل والمعنى. ولذا يحاول الباحث من خلال اطلاعه على مجموعة من التعاريف لمفهوم المعرفة سنورد عدد منها، حيث عرفها Daft بأنها عملية الربط بين مجاميع المعلومات مع بعضها البعض للحصول على مجموعة من الاستنتاجات التي تؤدي إلى أهداف محددة وأكد على أن دور الإنسان في بناء المعرفة هو العامل الحاسم في التفريق بين المعلومات والبيانات والمعرفة"⁽⁴⁾. أما الكعبي فيرى أن المعرفة جملة من البيانات والمعلومات التي تحتويها المصادر المختلفة تتحول إلى معارف حالما يقرأها شخص ما ويستوعب مضامينها كي تصبح معرفة يكتسبها ويضيفها إلى رصيده الثقافي والمعرفي⁽⁵⁾، أما Stanley فيعرف المعرفة بأنها مجموعة كاملة من الأفكار والتجارب والإجراءات التي تعد واقعية وحقيقية وتعمل على توجيه التفكير والسلوك والتواصل مع الأفراد.⁽⁶⁾

ورغم عدم الاتفاق على تحديد مصطلح موحد لمفهوم المعرفة، إلا أنها تركز على الفرد وما يضيفه من معلومات وحقائق وفهم ومهارة وعمليات ذهنية تخصه دون غيره. وقد وصف Drucker المعرفة بأنها لقدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"⁽⁷⁾. وبهذا ندرك أن المعرفة تمثل حالة ذهنية متغيرة

(1) توفيق، عبد الرحمن، (2004) "الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة، 2004، 97.

(2) المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بيروت، (1975)، ص500.

(3) Oxford: Advanced learner's dictionary. 5th ed. London: Oxford, 1995. P.655

(4) فيصل، مثنى راحم وآخرون، (2016) "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة" بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22) العدد (88)، ص 182

(5) الكعبي، نعمة شلبية علي، (2006) "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق ص54.

(6) Stanley, Tracy, (2003), " Knowledge Transfer Across Countries and Cultures An International Theory – Building Case Study ", A report of a Research Project in partial requirement for the Master of Business (Research) in the Brisbane Graduate School of business, Queensland University of Technology, Brisbane

(7) إبراهيم، شعيب، (1998) "أثر المعرفة التكنولوجية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض الشركات الصناعية: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، الموصل، ص4.

باستمرار، تكون عملياتها المترابطة والمتفاعلة فطرية في العقل الإنساني والخبرة التي يمتلكها الأفراد، وهنا نفهم الشق الضمني منها، في حين أن هناك شقاً آخر لها اشمل واعم، بحيث ينظر إلى مفهوم المعرفة نظرة شمولية من خلال مكوناتها الضمنية والظاهرة، أن المفهوم الواسع للمعرفة "يشمل بالإضافة إلى التقارير والمذكرات خبرات العاملين ومهاراتهم والقيمة المضافة الناتجة عن تجميعهم في جماعات وفرق متكاملة، وهنا نفهم أن المعرفة تمثل مزيج من أشياء ملموسة، كالتقارير والمذكرات المكتوبة، وأخرى غير ملموسة تكمن في مهارات الأفراد وخبراتهم، ولعل ما يميز هذا المفهوم هو إشارته إلى القيمة المضافة التي تمثلها المعرفة، والتي تنتج عن تجميع الأفراد في جماعات وفرق متكاملة⁽¹⁾.

وتمشياً مع ما ذكر أعلاه يعرف الباحث المعرفة بأنها عملية تفاعل ديناميكية بين ما تحويه عقول الأفراد من مهارات وخبرات وقدرات عقلية مع المعلومات السياقية للوصول إلى نتائج إبداعية تساعد في تحسين أداء الشركة.

2/1/2/2. أنواع المعرفة Types of Knowledge:

تتخذ المعرفة أشكالاً متعددة وتتباين بشأنها التصنيفات، وفقاً لتباين وجهات نظر الباحثين الذين تناولوها. وهنا يمكن تصنيف أنواع المعرفة إلى الآتي:

أ/ المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية: وفقاً لتصنيف نانوكا وتاكيوشي، يميزا المعرفة إلى نوعين هما:

(1) المعرفة الصريحة (الظاهرة): Explicit knowledge هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الكلامية والكتابية، كالمعادلات والأدلة والبيانات المختلفة، وتمثل حقائق وتصورات يمكن توثيقها في وارق أو في شكل الكتروني، ويسهل نقلها وتدويرها⁽²⁾.

(2) المعرفة الضمنية: Tacit knowledge والتي تشير إلى المعرفة المخترنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات ومعارف سابقة، وتمثل غالباً معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، ومن ثم فهي كامنة في عمق مدركات عقل وجسم الفرد. وعلية فهي صعبة التوثيق والنقل للآخرين. رغم ذلك إلا أنه يمكن تخويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق تدوين الممارسات العملية في نشرات

(1) باسردة، توفيق سريع، (2007) "تكاملي إدارتي المعرفة والجودة وأثره في الأداء"، : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمنية أطروحة دكتوراه، دمشق، ص47.

(2) Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka, (1995) "A Dynamic Theory of Organizational Creation , Organization Science, (11)

وكتيبيات لتصبح معلومات، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد معرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات، الخبرات، والاتجاهات والقدرات⁽¹⁾.

ب/ المعرفة الذاتية والمعرفة الخارجية: تم تصنيف المعرفة وفقاً لمصادرها إلى:

(1). المعرفة الذاتية: تمثل المعرفة التي يكوّنها الفرد أو الشركة، بجهودهم الذاتية واعتماداً على القدرات الفكرية والطاقات الذهنية، والتجارب والخبرات المختلفة.

(2). المعرفة الخارجية: External Knowledge وهي معرفة يستمدها الأفراد والشركات من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة بالشركة، وتمثل الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في الوصول إليها.

2/2/2 إدارة المعرفة : Knowledge Management

من أجل اتخاذ أنجع القرارات لتحسين الأداء التنظيمي لا بد أن تمثل إدارة المعرفة إحدى ركائز إستراتيجية الشركة والتي تدعم وتتماشى مع أهداف الأعمال، من خلال ممارسات إدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب وخلق وصقل وتخزين ونقل وتبادل المعرفة والاستفادة منها⁽²⁾، وقد بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة في القرن الماضي وكانت السمة المميزة لعقوده الأولى التركيز على الموجودات المادية الملموسة، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت اهتماماً بالموجودات غير الملموسة التي تمثل خليط من المعارف الإنسانية التي تحتاج إلى نظاماً فعالاً لأدائها وتطويرها⁽³⁾.

1/2/2/2 مداخل إدارة المعرفة Knowledge Management Approach

أ/ المدخل الاقتصادي:

تعتبر المعرفة مورد محدود من موارد الشركة ينبغي الاستفادة منها في إضافة قيمة اقتصادية لها، ويربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، فالمعرفة كما يراها أصحاب هذا المدخل تمثل رأس المال الفكري والذي يمثل المعرفة الظاهرة والتي يمكن قياسها وتداولها بين الإدارة والعاملين في الشركة من جهة والمجتمع من جهة أخرى، ويمكن أن تشكل قيمة مضافة لرأس المال المادي للشركة من خلال استثمارها واكتساب ميزة تنافسية على الآخرين⁴. ووفق المدخل الحالي فإن إدارة المعرفة هي "الاستثمار في الخبرات والمهارات الإنسانية والعلاقات التنظيمية، من خلال

(1) أبو خضير، إيمان سعود، (2009) "إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، نوفمبر، ص8.

(2) Analoui, Bejan David , Doloriert ,Clair Hannah and Sambrook , Sally (2013), " Leadership and knowledge management in UK ICT organizations " , Journal of Management Development Vol. 32 No. 1, , p6.

(3) الظاهر، نعيم إبراهيم، (2009) "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، طبعة 1، ص57.

⁴ Drucker,(1995),"The information executive truly need", Harvard Business Review, Jan- Feb, p 42.

التركيز على المعلومات التي من الممكن أن تفيد الأفراد وتزيد من معارفهم، وتمكنهم من استرجاع المحتوى المعرفي والوصول إليه عند الحاجة وبصورة منتظمة"⁽¹⁾.

ب/ مدخل تكنولوجيا المعلومات:

ويهتم هذا المدخل ببناء وتطوير إدارة المعرفة من خلال استخدام وسائط تكنولوجيا المعلومات المتعددة كالبريد الإلكتروني ونظم التتقيب عن البيانات ، ومستودع البيانات، والنظم الخبيرة ونظم المعلومات الذكية، وغيرها . ويقوم مدخل تكنولوجيا المعلومات بدمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة وتوزيعها من خلال الشبكات، والتي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة بغض النظر عن المكان والزمان ،كالشبكة الدولية أو المحلية.

ج/ مدخل العمليات:

وينظر مدخل العمليات لإدارة المعرفة التنظيمية بأنها عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء الشركة ، إذ يعتقد العديد من الباحثون بان الاهتمام ينبغي أن يركز على مضمون عملية إدارة المعرفة ذاتها، بمعنى الاهتمام والتركيز على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وإيضاح طبيعة كل مرحلة من مراحل تكوينها ، وعلى الرغم من عدم اتفاقهم في تحديد وضبط تلك العمليات. وفقاً لهذا المدخل، فان إدارة المعرفة تمثل " مجموعة من العمليات والخبرات التي توفر مقدرات جديدة، تشجع الأداء الأفضل، وتمكن من التطوير والابتكار، وتزيد من قمة العمل"⁽²⁾. كما أنها "أنشطة الموارد البشرية المستخدمة في جمع ونشر وتطبيق واستثمار المعرفة التنظيمية والإدارية عبر التقنيات، ووسائل الاتصال المتخلفة"⁽³⁾.

ويعرفها آخر بأنها " العمليات والممارسات المستخدمة في الشركة لتخليق وتوليد وتوزيع وتمكين تبني المعرفة والبصيرة والمحتوى والوثائق والخبرات"⁽⁴⁾

ومن التعريفات سألقة الذكر يتضح أن إدارة المعرفة هي استثمار معارف ومهارات وجهود الموارد البشرية وتميئتها للقيام بتوليد وخرن ومشاركة المعرفة بين تلك الموارد لتوفير معرفة جديدة

(1) Ramachandran , Sharimllah Devi , Chong Siong-Choy , and Yew Wong , Kuan , (2013) " Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis" , Campus-Wide Information Systems Vol. 30 No. 2, , p78.

(2) Alaei, Abbas, et al., (2012)"The Role of Knowledge Management in Created Organizational Innovation" .J.Basic. Appl. Sci., pp.1137

(3) الكبيسي ، عامر خضير، (2009) "إدارة المعرفة وتطوير الشركات - الطموحات والتحديات" ، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد (49)، العدد(4)، ص576.

(4) Parker, John. (2012) "Knowledge Management Requirement" Available at : / blog.enfucssolutions.com/powering-Requirement-Success/bid/115576/Knowledge-Management- Retirement.

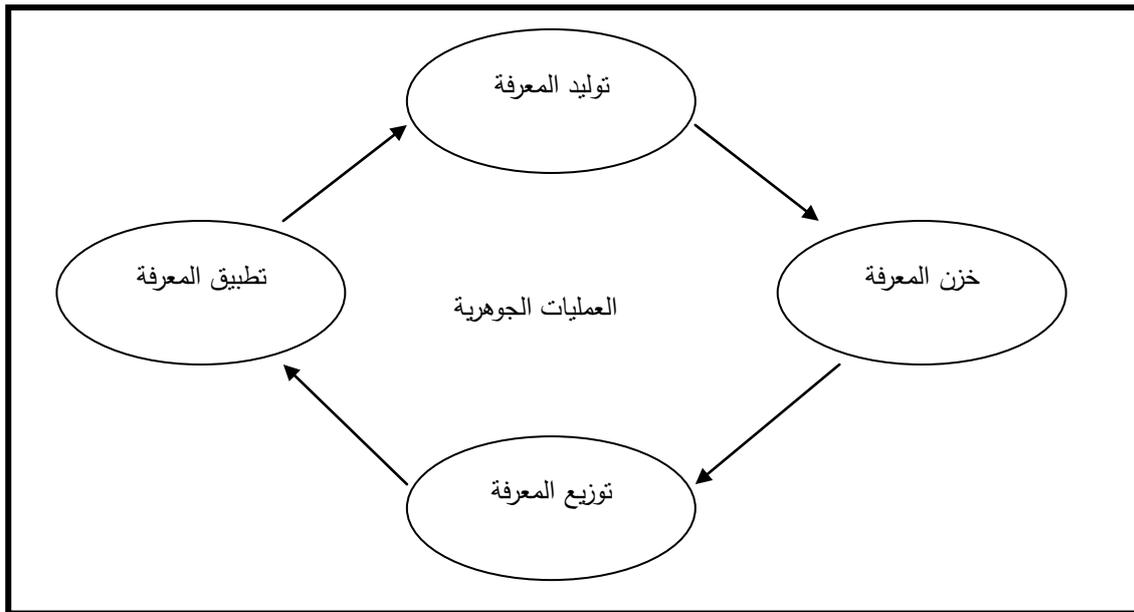
تسهم في تحقيق أهداف الشركة، وتبنى دوائر مفهوم عمال المعرفة بدلاً من إدارة المعرفة في دلالة على أن الأفراد هم الأدوات الحاملة لتلك المعرفة وعملياتها المتمثلة في: توليد وخرن وتشارك وتطبيق المعرفة التي يقومون بها داخل الشركة.

3/2/2. عمليات إدارة المعرفة

Knowledge management processes

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أربع من عمليات إدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، وخرنها والتشارك فيها، وتطبيقها، ويجدر الإشارة إلى أن تلك العمليات تتضمن في ثناياها كل من إدارة المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية، والعمليات أنفة الذكر ترتبط بالموارد البشري إذ أن الأفراد هم من يقومون بتنفيذها داخل الشركة. وتشير تعريفات إدارة المعرفة⁽¹⁾ إلى الدور الهام للعمليات، فهي التي تمكن الشركة من توليد وخرن ونقل المعرفة بأسلوب كفاء، يظهر الشكل التالي تلك العمليات⁽²⁾.

الشكل (9/2) يوضح العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



Source: Mertinsm , K , & Heisig ,P (2001).” Knowledge management: Best Practice in Europe” Springer- Verlag Berlin , Heidelberg. P28.

(1) John M, & Chimay , J, & Anumba, & Patricia, M, Carrillo. (2002)” A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy”, strategy International Journal of Project Management 20 205–211,p207.

(2) Mertinsm , K , & Heisig ,P, (2001).” Knowledge management: Best Practice in Europe” Springer- Verlag Berlin , Heidelberg.,p,28.

ويعرف Jennex عمليات إدارة المعرفة بأنها "العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة وبشكل محدد العمليات الرسمية لأسر المعرفة وإعادة استخدامها وكيفية تخزينها وتطبيقها"⁽¹⁾. بينما يعرفها Xu and Wang بأنها العمليات التي تساعد في توليد وحماية وتقاسم وتطبيق المعرفة. وبناء على ما ورد في تلك التعريفات يتضح أن المعرفة لا تعني شيئاً بدون عملياتها التي تغنيها وتمكن من توليدها والوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها واسترجاعها بقصد تطبيقها لتحقيق أهداف الشركة. لذا يأتي هذا المبحث لإلقاء الضوء على مفهوم تلك العمليات كالآتي :

1/3/2/2 توليد المعرفة Knowledge Creation:

يعني توليد المعرفة ابتكار أو خلق معرفة غير مسبوقة من خلال ممارسات جديدة تركز على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضمنية والتي تمثل أساس توليد المعرفة، ويمثل أبداع المعرفة قدرة الشركة على تطوير أفكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة مع الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة ويتفق الحكم على كون المعرفة جديدة، قدرتها على حل المشكلات القائمة بصورة أكثر كفاءة⁽²⁾.

ويشير مصطلح توليد المعرفة إلى جملة من المسميات كالابتكار والاكتساب، الاكتشاف والشراء⁽³⁾، وجميعها تشير في مضمونها إلى الحصول على المعرفة لكن بطرق مختلفة. ويعرف Croasdell and Wang عملية توليد المعرفة بأنها عملية اسر واكتساب أو خلق المعرفة الجديدة⁽⁴⁾. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة. لذا فإن توليد المعرفة هي العامل الأساسي الذي تتمكن الشركات من خلاله من مواجهة تحدياتها التنافسية⁽⁵⁾.

واستناداً إلى النموذج الذي قدمه نوناكا وتاكيوشي (Nonaka and Takeuchi)، الخاص بتوليد المعرفة التنظيمية . فقد أوضحنا أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية، وان الأهمية الخاصة لتوليد المعرفة بالنسبة للأفراد تكمن في مساعدتهم على التوافق مع كثافة المعلومات والمعرفة، وتساعدتهم على التفكير

(1) Jennex, E , Murray, (2006) " Knowledge Management in Modern Organizations", IDEA, GROUP,PUBLISHING ,P,435.,435.

(2) عبد الله، ناهده إسماعيل، (2006) " دور عمليات المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية، نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية العراق، المجلد 13، ص.6435،

(3) الشمري، محمد جبار والحد راوي، حامد كرم، (2012) " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لعينة من الشركات الرقمية"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 187،

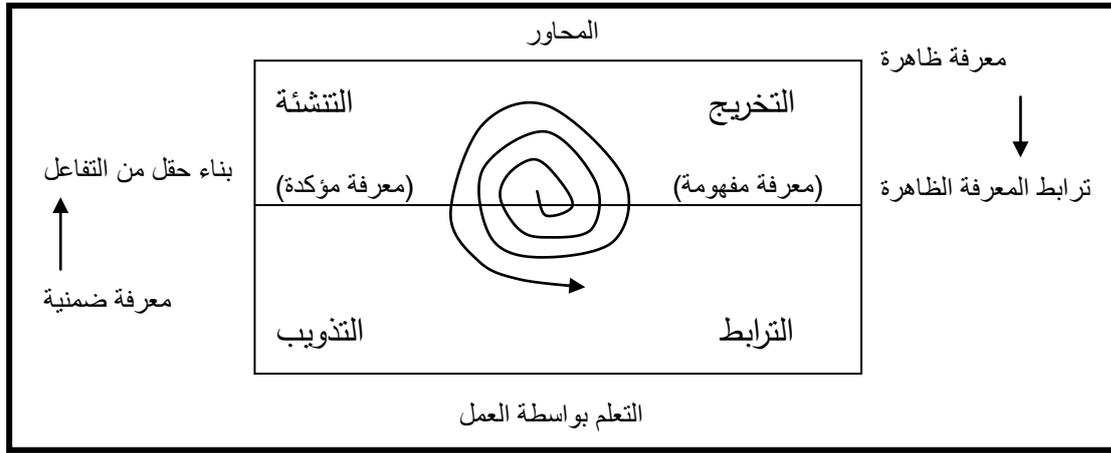
(4) Croasdell ,D. and Wang ,Y., (2004) "Virtue- Nets" ,In Schwas, D., " Encyclopedia of Knowledge Management" Idea Group Reference,2006;Hershey,Use ,882

(5) Gupta, Jatinder , N,D., " The Knowledge Creating based Organization" An Overview Of Knowledge Management "Idea Group Publishing,;3.Hershey,Use.

باستقلالية، أما بالنسبة للمنظمات فالمعرفة الجديدة تمكنها من تأسيس متطلبات الإبداع وتحويل الأفكار إلى منتجات مبتكرة⁽¹⁾، كما تزود الشركات بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

أن الشركة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة، وبناءً على ذلك فالأفراد هم الذين يولدون المعرفة وحدهم، لذا يجب على الشركة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقومون بها. وتوفر البيئة المناسبة لهم. وعليه فعملية توليد المعرفة يجب فهمها بأنها عملية توسيع المعرفة التي يولدها الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة في الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة. والشكل الآتي يوضح كيفية إتمام تلك العملية.

شكل رقم (10/2) يوضح أنموذج ESCI لإدارة المعرفة



Source: Hussi; T. (2004), "Reconfiguring Knowledge Management – Combining Intellectual Capital, Intangible Assessts and Knowledge Creation", Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 2.P , 44.

وطبقاً للنموذج انف الذكر فإن توليد المعرفة كعملية تتحول فيها المعرفة الضمنية إلى

معرفة معلنة يقترح الآتي⁽²⁾:

⁽¹⁾ Nonaka ,I. and Takeuchi ,H., (1995) "The Knowledge Creating company, How Japanese Companies Creat The Dynamics Of Innovation ", Oxford University Press, Oxford,; 59.

⁽²⁾ العتيبي، ياسر بن عبد الله، (2007) "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" رسالة دكتوراة في الإدارة المدرسية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص86.

1/ التحول من معرفة ضمنية يمتلكها فرد واحد في الشركة إلى معرفة ضمنية يمتلكها مجموعة العاملين فيها (Individual Tacit to Group Tacit) وتسمى هذه العملية (Socialization)، حيث يتم فيها تبادل المعرفة وتقاسمها بين الأفراد بطريقة عفوية غير رسمية التفاعل بين الأفراد والتعلم من خلال الملاحظة والتقليد.

2/ التحول من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة (Tacit to Explicit) تسمى هذه العملية (Externalization) وتتضمن استخراج المعرفة التي يمتلكها الموظفون، والحصول عليها، وهي عملية صعبة، لأن قيام الموظف بالتنازل عن المعرفة التي يمتلكها لتصبح ملكا للشركة قد يعني له التنازل عن مصدر قوته ومكانته في الشركة، وبالرغم من تلك الصعوبة فلا بد أن تسعى الشركة إلى الحصول على تلك المعرفة بشتى الوسائل الممكنة.

3/ التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة أكثر تنظيماً (Explicit to Explicit) تسمى هذه العملية (Combination) ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرق عدة، منها: الاجتماعات، والوثائق، والبريد الإلكتروني.

4/ التحول من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية (Explicit to Tacit) تسمى هذه العملية (Internalization) يحصل الأفراد على المعرفة الظاهرة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة ويفهمونها، سيقومون بإعادة تشكيل معرفتهم الضمنية بسبب اكتساب معرفة جديدة، وسيعملون على تطوير هذه المعرفة من خلال التجربة والممارسة العملية، مما يؤكد على أن قدرة الفرد على اكتساب معرفة جديدة تزداد كلما زادت قاعدة المعرفة التي يمتلكها.

أن عملية توليد المعرفة ليست عملية ثابتة، وإنما متحركة بحيث تشكل إدارة المعرفة تحدياً مستمراً للمنظمات وحاجتها المستمرة لنماء والتطور، فخلق معرفة جديدة بالمشاركة بين الأفراد، ونقل معارفهم من خلال الشركة من فرد لآخر، ومن فرد لفريق أو مجموعة، ومن مجموعة أو فريق لأفراد، أو من مجموعة أو فريق لمجموعة وفريق آخر، كلها تمثل تحديات مستمرة بحكم التجدد الدائم للمعارف⁽¹⁾.

وأن التحدي الذي تواجهه الشركات المعاصرة ليس في توليد المعرفة ذاتها، وإنما في كيفية استطاعتها تفعيل المعرفة المتولدة وعكسها في التطبيق لإضافة قيمة لها أولاً، وفي إضافة أفضلية تنافسية معتمد على المعرفة ثانياً.

(1) Ramachandran , Sharimllah Devi , Chong Siong-Choy , and Yew Wong , Kuan , (2013) , " Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis" , Campus-Wide Information Systems Vol.(30) No. (2), p78..

تعد عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها من الأمور المهمة لاسيما في عصر المعرفة القائم على شدة المنافسة، إذ أن عملية خزن المعرفة تستوجب تمثيل المعرفة وترميزها ووضعها على أشكال مختلفة يسهل الوصول إليها واسترجاعها، ورفعها ونقلها، وتمكن العاملين في الشركة الحصول على الموجود المعرفي⁽¹⁾ كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتبذل الشركات جهداً كبيراً في عملية توليد المعرفة، وتبذل العديد من الشركات التي تقوم بتوليد المعرفة جهداً كبيراً في الحفاظ عليها إلا أنها تفقدتها مع مرور الزمن⁽²⁾، لذا من الأهمية حفظها للأسباب الآتية:

1. ربما يغادر الأفراد الشركة لأسباب عدة، وبذلك سيؤخذون معرفتهم معهم كما أكد ذلك (Draker) عند حديثه عن المهنيين القائمين بالعمل المعرفي والذين يستطيعون نقل الأفكار الجديدة الخاصة بالشركة بسهولة خارجها، كما يعد حفظ المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع⁽³⁾، الاستخدام من خلال تأسيس الذاكرة التنظيمية Organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

2. أن عدم خزن المعرفة والحفاظ عليها يعني إعادة مخاطر وتكاليف توليد المعرفة والمتمثلة في الجهد والوقت والمال المنفق عليها سابقاً، الأمر الذي يفرض على الشركة حتمية خزنها.

3. سيساعد خزن المعرفة الشركة على استغلال الوقت وعدم تكرار الأخطاء والتعلم من تجارب الماضي وتعظيم الموارد التنظيمية الأخرى.

4. من المؤكد أن خزن المعرفة يسهم بفعالية في تطوير السلوك والأداء التنظيمي، فخبرات التغيير التنظيمي في الماضي تسهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، ويمكن إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاحها⁽⁴⁾.

(1) Perez, J.R & pabols , P.C., (2003) "Knowledge Management and Organization Competitiveness: A Frame-work for the Man capital Analysis" Journal of knowledge management Vol.7, No.3..

(2) Svetlik Ivan & Costea Eleni. (2007). "Introduction Connecting human resources management and knowledge management", International Journal of Manpower. Vol. 28, No. 3/4 , pp. 197-206.

(3) عبد الله، ناهده إسماعيل، (2006) "دور عمليات المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية، نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية العراق، المجلد 13، ص 35.

(4) الفاعوري، رفعت عبد الحليم، (2005) "إدارة الإبداع التنظيمي"، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 62.

وحيثما يتم التعرف على المعرفة المطلوبة، فإن ذلك يعني وجود عملية التوثيق في احد وسائل التخزين الورقية أو الرقمية، والتي تشير إلى آليات تخزين المعرفة وعرضها للأفراد العاملين في الشركة، ويراعى عند اختيار طريقة التخزين والعرض خصوصية العمل بالشركة وحاجة الأفراد ومتطلباتهم، لذا يجب أن يتم توفير المعرفة بطريقة مفهومة لتلبي احتياجات الأفراد الذين يقومون باسترجاعها⁽¹⁾، وفيما يتعلق بعملية تخزين المعرفة فإن هناك بضعة وسائل يتم استخدامها من قبل الشركات وعلى النحو التالي :

1/ خزن المعرفة في وسائط التخزين الملموسة:

تستخدم الشركة أشكال مختلفة لخزن المعرفة كقواعد المعرفة وقاعدة البيانات والسجلات والأرشيفات والوثائق الرقمية⁽²⁾، وتقسم وسائط التخزين إلى لفظية واستطراضي⁽³⁾، فتشير الذاكرة اللفظية إلى المعرفة الصريحة التي تشمل أرشيف الشركة وتقاريرها ، وبشكل عام فإن الوسائط الملموسة يمكن تصنيفها إلى :

أ/ وسائط الخزن الرقمية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات، والمتمثلة في:

(1) مستودع البيانات وتنقيب البيانات: وهو المستودع الذي يحتوي على قاعدة بيانات رئيسية للشركة ويتم فيه تحويل ونقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وترميزها وحفظها، من خلال توفير القدرات العالية للتنقيب والربط والتنسيق بين المعارف المختلفة مما يسهل الوصول إليها والاستفادة منها.

(2) خريطة المعرفة : وهي الوسيلة التي تساعد على تحديد نوع ومكان المعارف المطلوبة والطرق أو المسارات الأسرع للوصول إليها، مما يختزل وقت وجهد الباحث عن المعرفة في مجالات عمل الشركة.

(3). المكتبات الإلكترونية: وهي إحدى أنواع قاعدة البيانات اللازمة لتسهيل الوصول السريع لمعلومات وبيانات محددة في مجالات مثل تسويق وتطوير المنتجات وتمكن العاملين أيضا من الإضافة أو التعديل أو التحديث للمعلومات والبيانات.

ب/ وسائط الخزن الغير رقمية كالوثائق والأوراق وغيرها:

هناك مكاتب أو أماكن يتم استخدامها لحفظ وإدارة الابتكارات المعرفية التي أنشئت من قبل العاملين في الشركة وغيرهم مثل الملفات المنسوخة، المقالات ، الفيديوهات ، والتسجيلات الأخرى.

(1) Dieng, R. Corby, O. Giboin, A. & Ribiere , M. (1999) "Methods and Tools for Corporate Knowledge Management", Int. J. Human-Computer Studies, , 51,567-598

(2) جبتور، خالد ناصر،(2009) "العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وعملياتها -في المراكز البحثية جامعة عدن" رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية، ص84.

(3) الشمري، محمد جبار والحد راوي، حامد كرم،(2012) "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لعينة من الشركات الرقمية"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 187.

ويتم إدارة هذه الأماكن بواسطة لجنة بحيث تقوم بفحص المعلومة التي يقدمها العامل وإضافتها للمخزون المعرفي أو رفضها⁽¹⁾.

2/ خزن المعرفة في عقول الأفراد:

تلعب معرفة الأفراد دوراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة للمنظمات، ويرى بعض الباحثين، أن عقول الأفراد تمثل أهم مستودعات تخزين المعرفة، ويحصلون عليها في الأساس بالتفاعل الاجتماعي مع الأفراد ذوي الخبرة⁽²⁾ وامتصاص معرفتهم، يمكن الحصول عليها في الغالب من وسائط التخزين الملموسة لتصبح معرفة ضمنية، تتسم بدرجة من التعقيد يصبح من الصعب تقليدها واستبدالها أو حتى ملاحظتها من قبل المنافسين⁽³⁾.

وفي هذا السياق تختلف عقول الأفراد عن المخازن الملموسة من حيث قدرة ذاكرة الفرد على حفظ وتذكر المعرفة بشكل أساسي عبر العقل والقدرات الإدراكية، وتنمو وتتطور من خلال مشاهدات الفرد وخبراته وتجاربه وأعماله⁽⁴⁾. وبناء على ذلك يمكن القول أن طبيعة المعرفة المخزنة في عقول الأفراد تشير إلى:

* المعرفة الضمنية التي تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي⁽⁵⁾.

* تنمو المعرفة المخترنة في عقول الأفراد نتيجة لمشاهداتهم وأعمالهم وتفاعلهم الاجتماعي مع ذوي الخبرة مما يحسن فعالية تقاسم المعرفة .

* المعرفة الضمنية في الغالب فريدة وصعبة التقليد، وتستطيع خلق قيمة إستراتيجية استناداً إلى المهارات المتخصصة لدى أفراد التنظيم⁽⁶⁾.

(1) Mohamed H. Gholami, A, Salman, S, & Noruzy, A (2013) "Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study" Acts Polytechnic a Hungarian Vol. 10, No. 2,

(2) Mattsson, A, and Saraste, D., (2002) "Employee Turnover and Knowledge in organizations: A Look at the effects of employee turnover on organizational Knowledge markets" Master's thesis, un published, Software Engineering Research Center,; 66. Melbourne, Australia.

(3) Massa, S, & Testa, S, (2009) "Knowledge management approach to organizational competitive advantage :Evidence from the food sector" European management Journal, ,27,p134.

(4) Alavi, Maryam, (2000) "Systems For Managing Organizational Knowledge ",The organizational Chang Program for the CGIAR Centers, Washington ,Use, ,10.

(5) العمري، غسان عيسى، (2004) " الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية" أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا،،46.

(6) حبتور، خالد ناصر،(2009):مرجع سابق. ص78.

ويصبح من المؤكد أن ثمة دور جوهري لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحديد قاعدة المعرفة المطلوب تواجدها في الشركة لتصبح قدرة تنافسية لديها، وكذا تحديد التطوير المناسب وتحديد الهياكل العملية الرسمية وغير الرسمية والتي تساعد على الاستفادة من قاعدة المعرفة في عملية اتخاذ القرار.

3/3/2/2 توزيع المعرفة Knowledge Distribution

تعد عملية توزيع المعرفة أمراً حيوياً بالنسبة للمنظمات إذ تمثل أساس استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص "المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة"، يدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة.

ويعرف توزيع المعرفة بأنه " تحريك المعرفة إلى المكان الذي سيتولد بها قيمة لاستعمالها لدعم وتنفيذ الأنشطة التنظيمية التي تضيف القيمة"⁽¹⁾. وتطال أنشطة توزيع المعرفة جميع الأنشطة النظامية والاجتماعية، والنظامية هي التي تشمل الآليات التي تتعامل مع وسائط الخزن الملموسة بمختلف أشكالها كالوثائق والنشرات وشبكة الانترنت الداخلية، والاجتماعية والتي تشمل الآليات التي تعكس التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لتوزيع المعرفة المختزنة في عقولهم. ولعملية توزيع المعرفة على مستوى التنظيم عدة عناصر أهمها⁽²⁾:

- المصدر ولأطر المرتبطة به "الحافز والرغبة والثقة".
- المستقبل ولأطر المرتبطة به "الحافز والقدرة الاستيعابية".
- الآلية المستخدمة لتحريك المعرفة من المصدر إلى المستقبل.
- العناصر المتعلقة بطبيعة المعرفة التي تم نقلها "ضمنية، ظاهرة"

جدول رقم(1/2) يوضح توزيع المعرفة بناء على آلياتها والمصدر والمستقبل ونوع المعرفة

نوع المعرفة	المستقبل	المصدر	إليه التوزيع
ظاهرة	فرد	وسائط خزن ملموسة	نظامية
ضمنية	فرد	عقول الأفراد	اجتماعية

المصدر: حبتور، خالد ناصر، (2009) "العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وعملياتها- في المراكز البحثية جامعة عدن" رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية، ص82.

(1) Lu, J., (2004) " An Investigation to an Enabling Role of Knowledge Management between Learning Organizational Learning ",In Gupta ,J. "Creating Knowledge based organizations", Idea Group Publishing,Hershey, Usa,2004,288.

(2) Chini, Tina C.,(2004) "Effective Knowledge transfer in multinational corporations" Palgrave Macmillan, NewYork, ,16.

ويتحقق توزيع المعرفة من خلال تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين من خلال اتصالهم ببعضهم البعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل مبدع، فالمعرفة ميزة تنمو بتفاسمها واستعمالها . لذا فإن توزيع المعرفة بشكل كفاء سيسهم دون شك في توليد عائداً مقابل التكلفة، ويتفق العديد من الباحثين أنه من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة⁽¹⁾.

وفيما يتعلق بعملية توزيع المعرفة، يوجد بضعة وسائل لتطبيقها في جميع الشركات وسوف يتم التطرق إليها وعلى النحو التالي: (2)

1- الحوار Dialogue:

وهو وسيلة أساسية لنقل خبرات ومهارات الأفراد بعضهم لبعض، من خلال فرق العمل ودوران العاملين بين الوظائف واستخدام وسائل الاتصال لتبادل الخبرات والأفكار. والحوار عملية اجتماعية طوعية تتطلب التشجيع أو التحفيز على المشاركة والتفاعل وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق الحوار الفاعل مثل استراحة العمل والحفلات والمناسبات العامة والخاصة.

2- سرد القصص Storytelling

تستخدم القصص في نقل المعارف وفي التعلم والتوعية والاستفادة منها في عدم تكرار الأخطاء وتجنب الفشل (العظة والعبرة)، وتستخدمها الشركات لإدراك وفهم والمحافظة على سياساتها وقيمها وتذكر بنجاحاتها وإخفاقاتها

3- **جماعات الممارسة** Communities of Practice : وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد تجمعهم اهتمامات مهنية مشتركة يلتقون مع بعضهم لمعالجة مشكلات مشتركة تعود بالفائدة على الشركة ككل.

4/3/2/2 تطبيق المعرفة Knowledge Application

يكن نجاح الشركة في قدرتها على تطبيق المعارف التي قامت بتوليدها وتخزينها وتوزيع، فإن لم تستطيع الشركة تطبيقها فإن العمليات سألفة الذكر تصبح دون جدوى تذكر، ولكي تستثمر تلك العمليات وتعود بالنفع على الشركة والعاملين على حدا سواء⁽³⁾، وان تطبيق المعرفة اكثر أهمية من المعرفة نفسها يقود إلى تحسين في أداء الشركة بشكل يوفق باقي عمليات إدارة المعرفة

(1) Daniels, John D. and Radebaugh , Lee, H , (2003) "International Business : Environments and Operations , New Jersey , Prentice Hall, :1.

(2) نجم، عبود نجم، (2005) "إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات" الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص24.

(3) الطائي، فيصل علوان والعدلي، أميمة حميد، (2014) " استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية، دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء" مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (9) العدد (36)، ص 38-18-62.

والمتمثلة في التوليد والخرن والتوزيع، فالمعرفة قوة إذا طبقت⁽¹⁾، والشركات الساعية إلى تطبيق المعرفة بصورة فعالة يتطلب عليها تعين مدراء على مستوى من الخبرة والمهارة والمقدرة يتولون متابعة عملية التطبيق على مستوى الشركة ككل⁽²⁾. يؤكد المدلل⁽³⁾ بأن عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودته وكفاءة وفعاليتة العمل، فالمعرفة وبغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي وأينما تحولت المعرفة من أفكار يتم ترميزها وسرديات ينقلها الخبير إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، فعند ذلك تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة الشركة والمجتمع.

أن الشركات التي تطمح إلى تعزيز أدائها وتحقيق نجاح كبير فعليها أن تربط بين إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة لان توليد وخرن ومشاركة المعرفة داخل الشركة بشكل فعال يؤدي إلى خلق عاملين ذو كفاءة عالية والى نجاح الشركات ذاتها⁽⁴⁾.

وترى الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تمثل جانب إنساني أكثر من مجرد تقنية معلومات وباتت تشكل اليوم ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين الخيارات المتاحة ويعد ذلك لتغيرات الحاصلة في بيئة الشركات، إذ أصبح الثابت الوحيد في دنيا الأعمال هو التغيير وللحفاظ على البقاء والتقدم لا بد من إعطاء أهمية قصوى لتلك العمليات من أجل الوصول للأهداف المرسومة.

4/2/2 علاقة إدارة المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

Relationship Between Knowledge Management and Human Resource Management Practices.

وتعتمد الدراسة الحالية العلاقة بين تنفيذ ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة، إذ أن التطبيق الناجح إدارة المعرفة ينبع من تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة معها⁽⁵⁾، وسيعتمد في الدراسة منظور الملائمة بين تطبيق إدارة المعرفة وممارسات إدارة الموارد البشرية.

(1) طاشكندي، زكية، (2009) "إدارة المعرفة - أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في إدارات التربية والتعليم من وجهة نظر المديرات في مدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير جامعة أم القرى.

(2) Kamara , M, Gohn, and Anumba ,J, Chimay and Carrillo ,M, patricia , (2002). "A Clever approach to selecting a knowledge management strategy" International Journal of Project management ,p20.

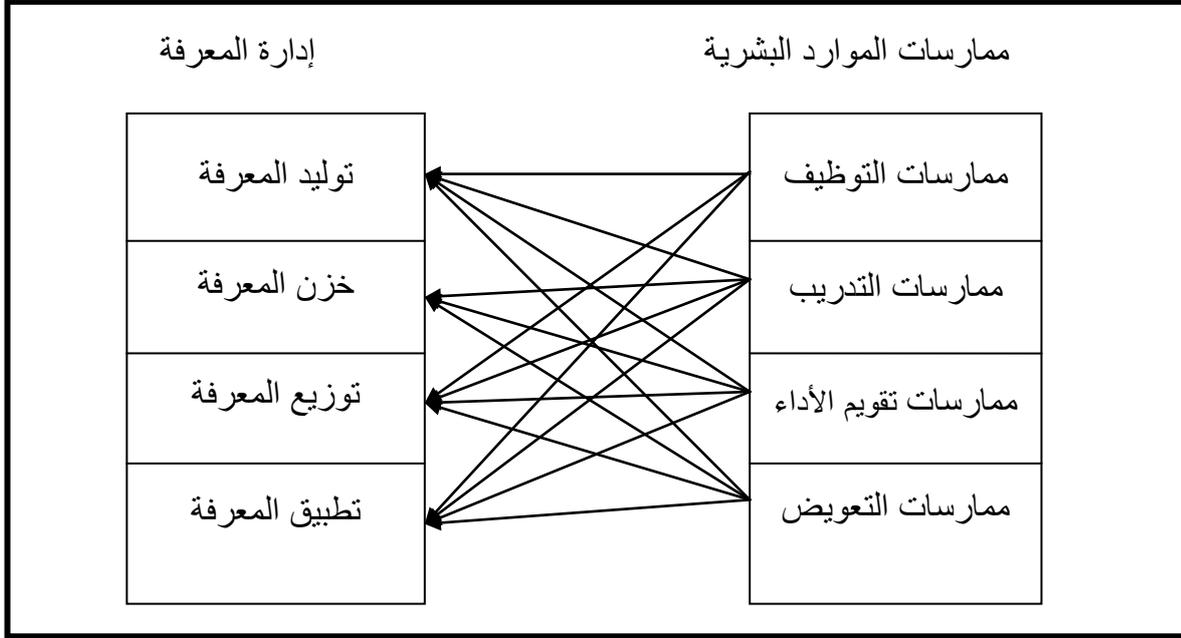
(3) المدلل، عبدالله، (2012) مرجع سابق، ص38

(4) Coakes , Elayne (2003) "Knowledge Management", Current Issues and challenges, Idea Group Publishing: U.S.A,42.

(5) الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود والعميان، محمود سلمان، (2010) " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، دراسة حالة على مجموعة أبو غزالة في الأردن "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد1، ص196.

ففاعلية توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة يعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً أن تلك الممارسات مسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات المتعلقة إدارة المعرفة⁽¹⁾.

شكل رقم (11/2) يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

وبما أن أثنى الموارد هما الناس والمعرفة، فإن إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مترابطة وبشكل وثيق ونجد أن ثمة علاقات متبادلة بينها، كما يلي:

1/4/2/2 علاقة توليد المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

Relationship Between Knowledge Creation and HRM Practices

من أجل فعالية توليد المعرفة يجب أن تتكامل مع التوظيف من خلال تركيز الأخرى على تحديد أنواع المهارات والمعرفة وليس عدد الموارد البشرية التي تحتاجها الشركة، وتحديد الأفراد الذين سيحبون تلك المعارف والمهارات والقدرات لتحقيق مستويات عالية من الأداء. وعند تخطيط الموارد البشرية تقوم الشركة بتخطيط المهارات والمعرفة من خلال تحديد احتياجاتها من المعرفة ومقارنتها بما هو موجود لديها، وسد الفجوة من المعرفة والمهارات من خلال تحديد العدد المطلوب تعيينه في المجالات المختلفة، ويمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية وفق مدخل إدارة المعرفة يتم

(1) بحضة، سمالي، (2004) "أثر التيسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة" أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة الجزائر، ص83.

وفقا للمعرفة والمهارة والقدرة وليس تحديد الكم والتخصص.⁽¹⁾ لكي تتضمن عملية التوظيف تضيق الفجوة المعرفية لابد من الحصول على قوى عاملة منسقة مع التخطيط الاستراتيجي وتحديد نوعية المهام المنوط بكل وظيفة يساعد على تحديد نوع المعرفة (صريحة أو ضمنية) والتي يجب توليدها، بالتالي تحديد نوعية العمالة المطلوب التنبؤ بها وتخطيطها على المدى الطويل كما ونوعاً.⁽²⁾

أما الاستقطاب تعتمد عملية توليد المعرفة المتلائمة مع التوظيف على استقطاب العاملين من خارج الشركة لشغل الوظائف الشاغرة عبر الاستقطاب الالكتروني هي التي تضمن استقطاب موظفين ذو معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب⁽³⁾، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للشركة، فهؤلاء الأفراد هم الذين يندمجون بسهولة في الشركة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة⁽⁴⁾.

تمثل علاقة التكامل من خلال تحديد الفجوة المعرفية في الشركة وكيفية سد تلك الفجوة من خلال عمليات تصميم وتخطيط احتياجات التدريب والتعلم، لسد حاجة الشركة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف معارفهم ومهاراتهم الكامنة⁽⁵⁾ ومن خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي أثناء العمل على طرق وأساليب توليد المعرفة، إذ تحتاج الكثير من الشركات إلى تبني التدريب الرسمي لتنمية العاملين على القيام بتوليد المعرفة، وفي أحيان كثيرة تتعارض فكرة الرسمية مع الدوافع ثقافة والنفسية للعاملين ورغبتهم في الاستقلالية واعتبارات أسلوب الحياة والحكم الذاتي، وهنا يجب التركيز على برامج التدريب التي تكون مرتبطة

(1) Scarpello, G.V. and Ledvinka, J. (1988), Personnel/Human Resource Management, PWS-Kent Publishing Company, Boston, MA. Cited in, Svetlik Ivan & Costea Eleni. 2007. "Introduction Connecting human resources management and knowledge management", International Journal of Manpower. Vol. 28, No. 3/4, pp. 197-206.

(2) عوض، عاطف محمود، (2012) " دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28 العدد الأول-ص 407....ص 397-429.

(3) Demortier , Anne. & Delobbe, Nathalie(2011) " Human capital and strategic human resource management in knowledge-intensive firms: an exploratory case study" This paper has been submitted to be presented in the EURAM2011 – 11th Conference of the European Academy of Management, 1st – 4th June, in Tallinn – Estonia. www.crecis.be

(4) (H. Gholami et al (2013). " Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study" Acta Polytechnica Hungarica Vol. 10, No. 2, 1Slagter ,Floor. "Knowledge Management among the older workforce" Journal, of."Knowledge Management, VOL. 11 NO. 4 2007, pp. 82-96

(5) الزهري. رندا اليافي، (2000) "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد (16) العدد (1) سويلا، ص 279.

بتمتية ممارسات توليد المعرفة⁽¹⁾، وتنمية روح العمل الجماعي والاستفادة من ملاحظات العاملين عن المشكلات المؤثرة سلبيًا على توليد المعرفة ومشاركتهم في إيجاد الحلول المناسبة من خلال تشجيع نظم الاقتراحات وتطبيقها كيفية القيام بعمليات توليد المعرفة من خلال القيام بورش العمل والندوات التي تدعم ذلك.

إن التدريب على رأس العمل على يساعد إتقان المهارات الأساسية للقيام بتوليد المعرفة الظاهرة والمتمثلة في تدريب الأفراد العاملين على الاستفادة من المهارات والخبرات الموثقة لدى الشركة من أجل تحسين العمليات والقيام بالتحليل والدمج التكنولوجي للمعرفة. أما التدريب على توليد المعرفة الضمنية فيتم من خلال التدريب على كيفية التفاعل المباشر مع الآخرين والحوار الجماعي الهادف إلى توليد المعرفة الضمنية والتوصل إلى فهم وحلول جماعية للمشاكل التنظيمية، ويتم التدريب على توليد المعرفة من خلال إجراء المحاور عن طريق تحديد لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور ونقل الخبرات من شخص إلى آخر من خلال الملاحظة للآخرين وهم يؤدون أعمالهم. ودمج وتوحيد أفكار الزملاء المنتقلة عبر النقاش والحوار الجماعي⁽²⁾. يمثل التدريب أحد الروافد الأساسية للتكوين المعرفي للمورد البشري.

وفقاً لمدخل التكامل بين عملية توليد المعرفة تقوم الأداء يجب اعتماد الشركة ربط أداء الأفراد بالقيام بتوليد المعرفة، إذ تقوم بتشجيع الأفراد على القيام بعملية توليد واكتساب المعرفة من خلال ربطها بأنظمة تقويم الأداء، وهنا تصبح تلك العملية أداة تطويرية ترتبط بمقدار الانجازات المعرفية النوعية المحققة⁽³⁾، ويتم استخدام نماذج متعددة في تقويم الأداء، كأن تستخدم الشركة نموذج لقياس مدى القيام بتولد المعرفة الظاهرة وأخرى لمدى انجاز الأنشطة المتعلقة بتوليد المعرفة الضمنية. وفيما يلي جدول يوضح تلك العلاقة.

لقد أصبح السلوك المطلوب من العاملين في ظل عصر المعرفة مختلفاً تماماً عن ذلك الذي كان مطلوباً في العصر الصناعي فهم الآن يجب أن يكونوا مبتكرين ومبدعين وبعيدين عن النماذج الجامدة ويتم مكافأتهم على مقدار ما يمتلكونه من معرفة وقدراتهم على تشغيلها وممارسة عملياتها بكل كفاءة، خلال إعطائهم حوافز على أساس المهارات والمعارف المتراكمة لديهم، فمثلاً يزيد اجر الفرد العامل وحافزة عندما يقوم ب جلب وتوليد معرفة جديدة أو المساهمة في نشرها أو

(1) Uchenna, C, and Nortaiza, B(2010)." knowledge management and Strategic Human Resource in Performance ", Journal Knowledge Managment Organizational, Malesea , V10,Issue13,2010, <http://www. ibimapublishing. com/ journals/ JOKM/ /322246/ 322246.pdf>

(2) العززي، سعد والساعدي، مؤيدي،(2008) "المرتكزات الفكرية المعاصرة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل الفكري" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد(10)، العدد(1)، ص31.

(3) بركات، ملحم " التمكين مفهوم إداري معاصر" ص63.

تطبيقها⁽¹⁾، ويتم دفع تعويضات متغيرة وفقاً للقيام العاملين بتوليد الأفكار الإبداعية التي تساعد الشركة على حل المشكلات التي تواجهها⁽²⁾. ويتم دفع المكافآت بصورة فردية حيث تصبح تلك العمليات من وجهة نظرهم مزيد من المنافع المحققة.⁽³⁾

2/4/2/2 علاقة خزن المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

Relationship Between Knowledge Storing and HRM Practices

خزن المعرفة يمثل إحدى ممارسات إدارة لمعرفة الجوهرية التي من خلالها يتم حفظ وإدارة الابتكارات المعرفية، كالملفات المنسوخة، المقالات، الفيديوهات، وتشرف عليها لجنة يخصص لها موقع داخل الشركة، وتقوم اللجنة بفحص المعرفة التي يقدمها العامل وإضافتها للمخزون المعرفي أو رفضها⁽⁴⁾. نلاحظ ثمة علاقة تبادلية بين إدارة الموارد البشرية وعملية خزن المعرفة من خلال التركيز على تدعم ممارسات التوظيف القيام بخزن المعرفة في الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق في السجلات وقواعد البيانات الالكترونية وهنا تعطي أولوية التوظيف للعمالة التي لديها قدرة على التعامل مع التكنولوجيا والأمور الفنية والتنظيم، وتعتبر تلك الطريقة الملائمة لخزن المعرفة الظاهرة⁽⁵⁾. أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها بالتدريب والحوار وتمثل المعرفة الإنسانية المتواجدة في النظم الخبيرة والقواعد والإجراءات والعمليات التنظيمية، ويتم استقطاب العاملين ذوي المؤهلات العليا (ماجستير، دكتوراه)، لكي تظل المعرفة مخزنة في عقولهم⁽⁶⁾.

وفي مسعى لتحقيق التكامل والتوافق بين عملية خزن المعرفة وممارسات تدريب الموارد البشرية والذي يعني وجود اعتمادية متبادلة بين ما تحدده ممارسات التدريب من أعمال تصب في خدمة عملية خزن المعرفة ويكمل بعضها البعض، ونستعرض هذا التكامل والتفاعل من خلال تنفيذ برامج التطوير والتنمية للعاملين فيها في مكان العمل لكيفية خزن المعرفة وتكوين قاعدة معرفة

(1) حسن، راوية،(2011)، مرجع سبق ذكره، ص282.

(2) هاني، جهاد صباح(2007) "أساسيات بناء الشركة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد(3)، العدد(4)، 133.

(3) Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F(2006). "Determinants of individual engagement in knowledge sharing. International" Journal of Human Resource Management, 17(2):, 254-264.

(4) Jha, Sumi , (2011)' Human Resource Management and Knowledge Management; Revisiting Challenges of Integration'' International Journal of Management & Business Studies, Val (1),Issue (2), ,p58

(5) P. Daez & Y. ,Altman, Yolles ,M.. (2001)" Knowledge Management and Human Resource Management Strategies", V (9), Issue (1), ,3-33. <http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/knowledge.html>

(6) العريفي، بسيم قائد عبدة،(2008) " دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية" رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس، ص232.

تمنح الشركة ميزة تنافسية، وتدريب العاملين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في الحواسيب والبرامج والشبكات لخزن المعرفة. وعلى كيفية جمع وتصنيف المعرفة والتي تم الحصول عليها من المصادر والوثائق الخارجية وكيفية خزنها، وإتقان المهارات الأساسية للقيام بتلك العمليات بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾.

أما علاقة خزن المعرفة بممارسات تقييم الأداء فإن العاملين يترددون في كثير من الأحيان بالإفصاح عن معرفتهم، وهنا يأتي دور وممارسات تقييم الأداء لتسجيل نشاطات الأفراد الخاصة بوضع المعرفة التي يمتلكون على الرفوف، لذا فإن الشركة يمكن أن تشجع الأفراد على القيام بعملية خزن المعرفة من خلال ربطها بممارسات تقييم الأداء، إذ يصبح تقييم أداء الفرد نتيجة لقيامه بتلك العمليات مع تقديم التعويض والمكافأة نتيجة للإنجازات المحققة، يتم تقييم أداء الأفراد العاملين على أساس النتائج والإنجازات⁽²⁾، ويقاس كل نشاط من أنشطة خزن المعرفة بشكل مستقل، كخزن المعرفة في الوسائط الملموسة وخزن المعرفة في عقول الأفراد العاملين في الشركة، ثم تقييم عملية الخزن بشكل إجمالي⁽³⁾. للمساهمة في تفعيل عملية خزن المعرفة تقوم أنشطة التعويض بالدفع للعاملين مقابل توثيق معرفتهم والمتمثلة في الخبرات والمهارات في وثائق أو وسائط الخزن (خزن المعرفة الضمنية). ويتم دفع الحوافز لقيام العاملين بخزن المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة أو خزنها في قواعد وبيانات الحاسوب أو وسائط الخزن الرقمية⁽⁴⁾. تحفيز العاملين الموهوبين ماديا ومعنويا للحفاظ عليهم بذلك يتم خزن المعرفة داخل الشركة والحفاظ عليها.

□ 3/4/2/2 علاقة توزيع المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

Relationship Between Knowledge Distribution and HRM Practices

عند استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم عملية توزيع ومشاركة المعرفة وفق رؤية إستراتيجية دقيقة يجب عليها الاهتمام بالتوظيف بالتركيز على الكفاءات من أجل الإنجاز الفعال وتحقيق أهداف الشركة من خلال استقطاب أفراد يتمتعون بالخبرة والمهارة والمعرفة العالية

(1) Edvardsson , R , (2008) .”Knowledge Management and Creative HRM” Occasional Paper 14 Department of Human Resource Management, University of Strathclyde.

(2) السلمي، علي " إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " دار غريب لطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، 2002، ص 222.

(3) فيصل، مثنى راحم وآخرون (2016) ، " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة " بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (22) العدد (88)، ص 186

(4) Galai ,F and Legros ,D,(2003) " knowledge management and Strategic Human Resource Practices in an Innovation Perspective :Evidence from France", Paper to be presented At the DRUID Summer Conference on "Creating, Sharing and Transferring Knowledge :The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts" Copenhagen\Elsinore Jun 12-14 2003

وخصوصاً عند تركيز الشركة على توزيع المعرفة الضمنية بين الإدارات والأقسام أو حتى بين الأفراد العاملين في أرجاء الشركة، التي يمكن استخدامهم من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة، وهنا يبرز دور رأس المال البشري في تعزيز مشاركة المعرفة في الشركة. كما تسعى إلى توظيف الأفراد الذين لديهم الدافعية العالية للتعلم ولديهم المؤهل العلمي والسيطرة الذاتية بالاستقطاب الداخلي من خلال ترقية الأفراد داخل الشركة وتنمية معارفهم ومهاراتهم للقيام بتوزيع المعرفة والخارجي من خلال الحصول القوى البشرية من سوق العمل.

أما ممارسات التدريب فمن الأهمية تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيطها للمساهمة في تحسين توزيع المعرفة من خلال تحسين القدرات الفردية والتنظيمية⁽¹⁾، بذلك تقوم الشركة بتسيخ مفهوم التعلم وتهيئة المناخ لتقاسم المعرفة عبر برامج التدريب الداعمة لتوزيع المعرفة عبر التدريب على كيفية القيام بتوزيع المعرفة بين الأفراد أثناء العمل بطريقة رسمية أو غير رسمية عبر الحوار والنقاش مع الزملاء والزملاء⁽²⁾، وعبر قصص النجاح التي يرويها الآخرون عن تجاربهم ومشاريعهم السابقة، الأمر إلى سوف يسهم في سد احتياجات الشركة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حالياً ومساعدة العاملين على اكتشاف إمكانية القيام بتوزيع معارفهم ومهاراتهم الكامنة. ثم تقييم عملية التدريب فيما تلك العملية الهدف منها. وينظر لتدريب من وجهة نظر إدارة المعرفة أنه استثمار استراتيجي يهدف إلى تعزيز الوضع التنافسي للشركة عن طريق خلق رأس مال بشري متفوق يضيف لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها. وأخيراً يتضح أن عملية توزيع المعرفة تمثل جهد بشري يقوم به الأفراد داخل الشركة لتوفير معرفة جديدة تسهم في تحقيق أهدافها، وتبنى دوائر مفهوم عمال المعرفة بدلاً من إدارة المعرفة في دلالة على أن الأفراد هم الأدوات الحاملة لتلك المعرفة⁽³⁾، ويأتي دور تقويم الأداء لتحديد توزيع المعرفة الواضحة كمياري من معايير التقويم، ومشاركة المعرفة الضمنية وتقاسمها مع زملائهم معيار آخر من معايير تقويم أداء هؤلاء العاملين. لذا أن طرق التقويم المستخدمة حالياً تحتاج إلى تعديل في الشركات العصرية لتتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة إذ أنها يمكن أن تحد من فعالية تبادل المعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار مع تأثير سلبي على الميزة التنافسية. أما التعويض فتعتبر احد الأركان التي تقوم عليها عملية توزيع المعرفة، إذ تمكن الأفراد من تطوير سلوكهم داخل الشركة والاستمرار في خلق ثقافة تنظيمية

(1) حيتور، خالد ناصر، (2009) مرجع سبق ذكره، ص53.

(2) Uriarte, A, Filmon., (2008) "Introduction To Knowledge Management", A brief introduction to basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject. Published 2008, by the ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 5.

(3) نجم، عبود نجم، " إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص24

تتوافق والقيام بتوزيع المعرفة⁽¹⁾. أن نظم التعويض التقليدية المتبعة في العديد من الشركات لم تعد تصلح في ظل اقتصاد المعرفة بل لنجاح توزيع المعرفة يتطلب تطبيق نظم تعويضات محورية تقوم على الدفع للقيام بعمليات توليد وتوزيع معرفة كما تفعل شركة جنرال موتورز وفيليبس، وتؤكد الأبحاث أن العمال في عصر المعرفة لديهم ميل إلى تقدير الذات والاستقلالية في أداء الأعمال ورفض الاستبداد والرقابة. ويكافأ العاملين لتقاسم وتوزيع المعرفة الظاهرة عندما يرجع الأفراد العاملين إلى قواعد البيانات كالثائق وقواعد البيانات وتوزيعها عبر شبكة الانترنت الداخلية، ويحفظون إذا قاموا بتوزيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها والتي تنقل من شخص لآخر عبر الحوارات والنقاش بين الزملاء وعبر مجتمعات الممارسة.

4/4/2/2 علاقة تطبيق المعرفة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية:

Relationship Between Knowledge Application and HRM Practices

يمثل توظيف العاملين ذوي المهارات والمعارف المتعددة الشغل لإدارة الموارد البشرية والحفاظ عليهم، يعتبرون من أهم مصادر إضافة القيمة للشركة ويأتي دور التوظيف في التركيز على استقطابهم والحفاظ عليهم للقيام بتطبيق المعرفة وتعاني الشركات من فقدان معارفها نتيجة لتسرب هؤلاء لعمال أو تقاعدهم، وإدارة الموارد البشرية اثنا تنفيذ التوظيف يجب أن تولي موضوع الاستقطاب للعاملين الذين لديهم القدرة على القيام بتطبيق المعرفة جل اهتمامها ويمثل اختيار العاملين تحدياً لها كون المسألة ليست فقط مل الشواغر بل المساهمة في تطور الشركة من خلال تطبيق المعرفة⁽²⁾.

وتركز التدريب على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تنفيذ برامج التدريب والتنمية للعاملين فيها على تطبيق المعرفة في مكان العمل والاهتمام بموضوع التعلم من خلال التدريب الفرقي من قبل الخبراء المتمرسين وتحديد استراتيجيات لتطوير كفاءات العاملين لتمكينهم من القيام بتطبيق المعرفة بسرعة ومرونة لمقابلة احتياجات العمل⁽³⁾. ومن أجل نجاح تقويم الأداء المتطابقة مع عملية تطبيق المعرفة يجب تحديد المهام التي تؤدي إلى التطبيق الفعال للمعرفة من ثم التقويم بناءً على انجازات تلك المهام . وتقوم ممارسات التعويض بتقديم التعويض مقابل التطبيق الجيد للمعرفة الظاهرة والضمنية ومن أجل نجاح التحفيز على الشركات أن تقوم بمكافئة العاملين

(1) بوركة، عبد الملك " إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة نجمة للاتصالات" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص85.

(2) Taiwana, A., " The Knowledge Management toolkit- Practical techniques for building a Knowledge management system", NJ: prentice Hall, Upper Saddle River, 2002, 160.

(3) Chen, C. J. and Huang, J. W. (2009) – Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity, Journal of Business Research, Vol.62, No.1, pp 104- 114.

ذوي الأداء العالي وخلق جو مناسب بحيث يشعر بأهميته داخل الشركة مما سيدفعه إلى العمل الجاد ومشاركته خبراته ومهارته والمضي قدما نحو تطوير الشركة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Yahya, S. and Goh, W.K. (2002), "Managing human resources toward achieving knowledge management", Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 5, pp. 457-68. Cited in, Svetlik Ivan & Costea Eleni. (2007). "Introduction Connecting human resources management and knowledge management", International Journal of Manpower. Vol. 28, No. 3/4 , pp. 197-206.

المبحث الثالث إدارة الجودة الشاملة (إطار مفاهيمي)

3/2 إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

إن الشركات العربية أصبحت الآن أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد ، وهذا يدعو إلى محاولة التفكير في تحديث الأساليب الإدارية ، التي تأخذ بها شركاتنا العربية الإنتاجية منها والخدمية على حد سواء ، لتأخذ بالمستحدث منها ، والذي ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء الشركات ، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها وبقوة ولاقت قبولاً عاماً في معظم دول العالم ، هو ذلك المدخل الذي اصطلح على تسميته إدارة الجودة الشاملة⁽¹⁾ .

1/3/2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Concept of Total Quality Management

يحمل مفهوم إدارة الجودة الشاملة معاني متعددة بالنسبة للباحثين والمهتمين في هذا المجال⁽²⁾، وتمثل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً بسيطاً ولكنه ثوري فيما يتعلق بأداء العمل، ويضم جوهرها الآتي :

* كلمة إدارة Management تعنى بمعناها الواسع أن كل عضو في الشركة، وعلى أي مستوى يعد مسؤولاً بصورة فردية عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تسهم في تقديم النتائج أو الخدمة، كما أنها تعنى التطوير والمحافظة على إمكانيات الشركة لتحسين الجودة بشكل مستمر .

* كلمة الجودة Quality تعنى مجمل الخصائص والمميزات المتعلقة بالنتائج أو الخدمات والتي تؤثر في قدرتها على تلبية الحاجات الظاهرة والكامنة للعميل أو المستفيد .

* كلمة الشاملة (الكلية) Total تعنى أي شئ يؤثر في جودة المنتج أو الخدمة، كما أن هذه الشمولية تعنى التطبيق في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات العميل والمستفيد وانتهاءً بالتقويم الدقيق لمعرفة ما إذا كان العميل راضياً أم لا .

على الرغم من تعدد وتنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لم تخرج من الإطار الآتي: بأنها كما عرفها "Alexandros" مدخل تنظيمي شامل لمقابلة حاجات وتوقعات الزبائن التي تتضمن كل العاملين المدراء باستخدام طرق كمية لتحسين المستمر للعملية المنظمية ومنتجاتها وخدماتها⁽³⁾.

(1) محمود، ناجي عبد الستار وياسين، موسى جاسم، (2013) "مطلوبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد(6)، العدد(13)، الاردن، ص153.

(2) الساعاتي عفاف ، الساعدي عبير " دور نشر وظيفة الجودة في تقويم المنتج " بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية / مصنع المأمون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (21) العدد (84) ، جامعة بغداد ، 2015 ، ص151

(3) Alexandros, Psychogios G. & Constantinos, Priporas V. "Understanding Total Quality Management in Context :Qualitative Research on Managers Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry ,The Qualitative Report, 2007 ,Vol.(12) , N(1) , P (41).

في حين عرفها "Dizgah et al" بأنها الفلسفة التي تبنى بالاعتماد على أن الشركات يجب أن تشجع جميع عاملها بشكل مستمر بالبحث عن أفكار وتحسينات جديدة، فهي نظرة للإدارة التي تتميز بمبادئ التركيز على الزبون، والتحسين المستمر، وفرق العمل⁽¹⁾.

أما Hossein et al فيرون بان إدارة الجودة الشاملة هي عملية للتحسين الدائم للجودة لإنجاز رضا الزبون⁽²⁾. وهناك من يعرفها على أنها مجموع الاستراتيجيات التنظيمية والأساليب الإدارية والتي تهدف إلى تسليم خدمة أو سلعة ذات جودة عالية للزبون . وهناك تعريف آخر لإدارة الجودة وهو أنها شكل تعاوني لأداء العمل وباشترار القدرات والإدارة والعاملين بهدف تحسين زيادة الجودة الإنتاجية للسلع بصورة مستمرة من خلال فرق العمل⁽³⁾. وأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل الشركة والتي بنا الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلع والخدمات بأقل كلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل⁽⁴⁾.

تعمل اليوم العديد من الشركات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة لأن الجودة تعني تقليل معدلات المعيب أو المطابقة لمواصفات التصميم، ومن هنا فإن الاستخدام للجودة كأداة تنافسية يتطلب منها أن تنظر إليها كمدخل لإرضاء الزبائن، وليس فقط كطريقة لتفادي المشاكل أو خفض الكلف وإعادة العمل⁽⁵⁾. لذا فإن الشركات التي تركز على الجودة في منتجاتها أو خدماتها سوف تحافظ على صورتها في أذهان الزبائن، فضلا عن تحقيق رضا الزبائن عن منتجاتها ". وتتظر الجمعية الأمريكية للجودة (ASQC) والشركة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"⁽⁶⁾ أما منظمة الجودة البريطانية (BQA) فتتظر لإدارة الجودة بأنها "الفلسفة الإدارية للشركة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وأهداف المشروع معا"⁽⁷⁾.

(1) Dizgah R. ,Hossein G. & Farshad K, (2012) "The Relationship Between TQM Practices and Organizational Performance in the Insurance Industry of Guilan Province" , Journal of Basic and Applied Scientific Research , . Vol.(2)N.(4, p397.

(2) Hossein M. & Behrouz E. & Aziz P, (2012) "Adapting Total Quality Management of Educational Services at Parsabad Payame Noor University to Students' Satisfaction" , Journal of Applied and Basic Sciences, ., Vol. (3)N. (7), , P131 .

(3) العسكري، أحمد شاكراً، (2005) "التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر، الطبعة 2، ص.ص 253- 254 .

(4) حمد، سكينه المهمل محمد،(2013) " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل) "، رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.

(5) اللوزي، موسى ، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر ن الطبعة الثانية، 2003، ص 235

(6) الكيكي، غانم محمود احمد، (2010) "العلاقة بين أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (32) العدد (99)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، ص 36.

(7) حمود، خضير كاضم، (2000) "إدارة الجودة الشاملة" ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 74

في ضوء ما سبق، وأيا كانت نقاط الاتفاق أو الاختلاف بين هذه التعريفات أو غيرها، يتم تعريفها لأغراض الدراسة الحالية بأنها فلسفة إدارية تأخذ شكل نهج إداري وتسعى إلى تفويض جميع أعضاء المنظمة في العمل على إجراء تحسين مستمر لكيفية أداء العمل وأن الهدف الأساسي لهذه العملية المستمرة هو رضا الزبون.

ورغم كل تلك القراءات لأدبيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومضامين قيمها الجوهرية فأنها تشير إلى وجود العديد من الأفكار والمعارف التي تشكل إطارها وفلسفتها، وأهم تلك الأفكار تتمثل في⁽¹⁾:

1/ الجودة بهدف تحقيق التميز Excellence وتحسين الأداء، وهو الهدف القائم على منظمات تعتمد حركتها بشكل أساسي على تلبية رغبات وتوقعات العملاء والمستفيدين، وذلك من خلال البيانات المرتدة من وإلى هؤلاء العملاء والمستفيدين.

2/ أداء العمل بطريقة صحيحة في كل مرة، كفلسفة وسياسة وقائية تهدف إلى منع الخطأ Prevention وليس مجرد كشفه Detection أو تقليله .

3/ تقليل تكلفة الجودة بأشكالها المختلفة، سواء تكاليف الوقاية أو التقييم أو الفشل أو الفرصة الضائعة فيما يختص بالأعمال المرتبطة بجودة الأداء".

4/ المقارنات التحسينية من خلال مفهوم القياس على نمط أمثل للأداء Benchmarking، لكي يمكن تحقيق التميز والتحسين والتطوير .

5/ محور الاهتمام في الشركة يتمثل في تحقيق نوعا من التحسين والتطوير الدائم كنتيجة للتركيز على الجودة، وأن هذا التحسين والتطوير يعني أن يتم الأداء بشكل أفضل Word Better Making Processes في كافة أنحاء العمليات التي تقوم بها المنظم⁽²⁾

6/ اندماج جميع الأفراد Everyone is involved واشتراكهم معا في جهود تحقيق الجودة الشاملة، وعلى كافة مستويات العمل داخل الشركة وهو ما يطلق عليه الإدارة بالمشاركة .

7/ التعاون في فريق العمل Synergy in Teamwork، وأن ذلك يعني التطبيق العملي لفكرة التعاون Collaboration بين العاملين .

8/ الملكية وعناصر الإدارة الذاتية Ownership and elements of self – Management، وأن هذا المفهوم يعني التحول من أسلوب الرقابة الخارجية في العمل إلى أسلوب الرقابة الذاتية المبني على الالتزام التلقائي، على أساس أن الجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تتبع منه User – Driven .

(1) كوهين، ستيفن وبراند، رونالد، (1997) "إدارة الجودة الكلية في الحكومة : دليل عملي لواقع حقيقي" . ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض : معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للمكتبات، 15.

(2) العزاوي، محمد، (2006) "الإنتاج وإدارة العمليات (منهج كمي تحليلي)" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص153.

9/ دور الإدارة في مجال التغذية العكسية Management role feedback، حيث يجب أن يضاف نمط جديد في مجال التغذية العكسية بالإضافة إلى نمط المراجعة التقليدية للأداء، هذا النمط أو الأسلوب الجديد يأخذ ثلاثة اتجاهات هي⁽¹⁾:

- * التغذية العكسية من الرئيس إلى المرؤوس Superior feedback .
- * التغذية العكسية من المرؤوس إلى الرئيس Subordinate feedback .
- * التغذية العكسية الأفقية على نفس المستوى Peer feedback .
- * التغذية العكسية الأفقية على نفس المستوى Peer feedback .

10/ اتخاذ القرارات من خلال الاعتماد على البيانات Data driven ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في الشركة، والقيام بالتحليل بشكل منتظم ودوري لتلك الأحداث .

11/ التمكين Empowerment، بمعنى أن يكون للعاملين سلطة أكبر وصلاحيات أكثر، خاصة في مجال السياسات التنظيمية التي لها تأثير عليهم .

12/ التعلم التنظيمي Organizational learning بالشكل الذي يجعل الشركة قادرة على تعلم المفاهيم الجديدة للوصول إلى أحسن أداء، فعملية التحسين المستمر والتطوير تعتبر أن التعليم والتدريب والتثقيف بمثابة الأعمدة الأساسية لها، ويدخل في هذا المجال الاستخدام المستمر لأساليب.

والباحث يرى أن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية مفيدة لتحسين الخدمات والعمليات بواسطة تطبيق مفهوم التحسين المستمر للجودة الذي يعتمد على توفير ثقافة الجودة الشاملة للخدمة من خلال اقتناع الإدارة العليا بفلسفة الجودة وتمكين العاملين Empowerment.

2/3/2. أهداف إدارة الجودة الشاملة: اختلفت وجهات النظر حول أهداف إدارة الجودة الشاملة إذ يرى سلطان وعبد العالي بان هذه الأهداف تتمثل بتحسين الأداء , وضمان الالتزام , توفير الكلف, منافع تنظيمية كبيرة وتحسين صورة الشركة بشكل عام, تحسين وإدارة المسائل الإنتاجية للشركة وتحسين عملية تحديد مشاريع خفض التلّف والضياع والتلوّث والفرص المرتقبة الأخرى بالإضافة إلى زيادة الوعي والتحفيز اتجاه البيئة.⁽²⁾

(1) اللامي، غسان وحيدر، غناوي، (2014) "تأثير اتصال الزبون في أداء العمليات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20) العدد (75)، جامعة بغداد، العراق، ص14.

(2) سبطان، حكمت رشيد وعبد العالي، نشوان محمد، (2007) "أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة TQEM دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3) العدد (5)، ص48.

فيما يوضح O'Gorman بان هذه الأهداف تتضمن الآتي⁽¹⁾:

- أ/ التركيز الكبير على الجودة في العمليات والمنتجات.
- ب/ إيجاد علاقات وثيقة بين الزبائن والمجهزون.
- ج/ تدخل الإدارة العليا المباشر في تحسين الجودة الشاملة والتي تضمن أن التزام الشركة لتحسين البيئة يبقى ضمن أولوياتها.
- د/ التركيز الكبير على إيصال مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى جميع العاملين وتوفير التدريب المناسب لهم فضلا عن تشجيع المشاركة في عمليات التحسين المستمر.
- هـ/ الالتزام بالتحسين المستمر للأداء بدلا من التمسك بأهداف ثابتة.
- و/ الاعتماد الكبير على أساليب متنوعة لقياس وتخطيط نجاح مبادرات التحسين الإنتاجي التي تستطيع الشركات من خلالها أن تخطط بشكل استراتيجي لتحسين الأداء على المدى الطويل.
- ولقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وإنتاجها بمواصفات تلبي رغبات المستهلكين، إلى اعتبار الجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف الشركة الإنتاجية، المالية، التسويقية، الموارد البشرية.. الخ، ونتيجة للاستغلال الأمثل لمواردها.
- فالنظرة الحديثة للجودة تشمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية، التجارية، والبشرية مما أدى إلى بروز الجودة الشاملة المرتبطة بجميع وظائف الشركة وبمختلف مواردها، وأن إدارتها تتم من قبل جميع العاملين لا المختصين بالجودة، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعا ليشمل الزبون الداخلي ممثلا في مختلف الموارد البشرية والكفاءات، والزبون الخارجي⁽²⁾، كما أن الجودة المعتمدة على قوة القيادة تمثل المرتكز الأهم في إحداث التحسين المستمر، وتكون عوامل وسيطة تزيد من رضاء الزبائن⁽³⁾، فالجودة الشاملة تعني تقديم قيمة للعميل من خلال التحكم في وظائف الشركة وأساليب العمل، فهي تتميز ببعدين، البعد الاقتصادي المرتبط بتخفيض التكاليف، والبعد الاجتماعي المرتبط بتعبئته وتحفيز العاملين وإرضاء العملاء⁽⁴⁾.

(1) O'gorman, Ned (1999)"Waste Management Research Educational and Institute (WMREI) –Founded Research Explores the Benefits of Manufactures Voluntary Efforts to Preserve the, P2.

(2) البكري، سونيا محمد ، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص25.

(3) Kam, S, Gye," Effect of Total Quality Management on Customer Satisfaction" International Journal of Engineering Sciences& Research Technology, Vol. 3.00, .June2016,507-514, http: // www.ijesrt.com

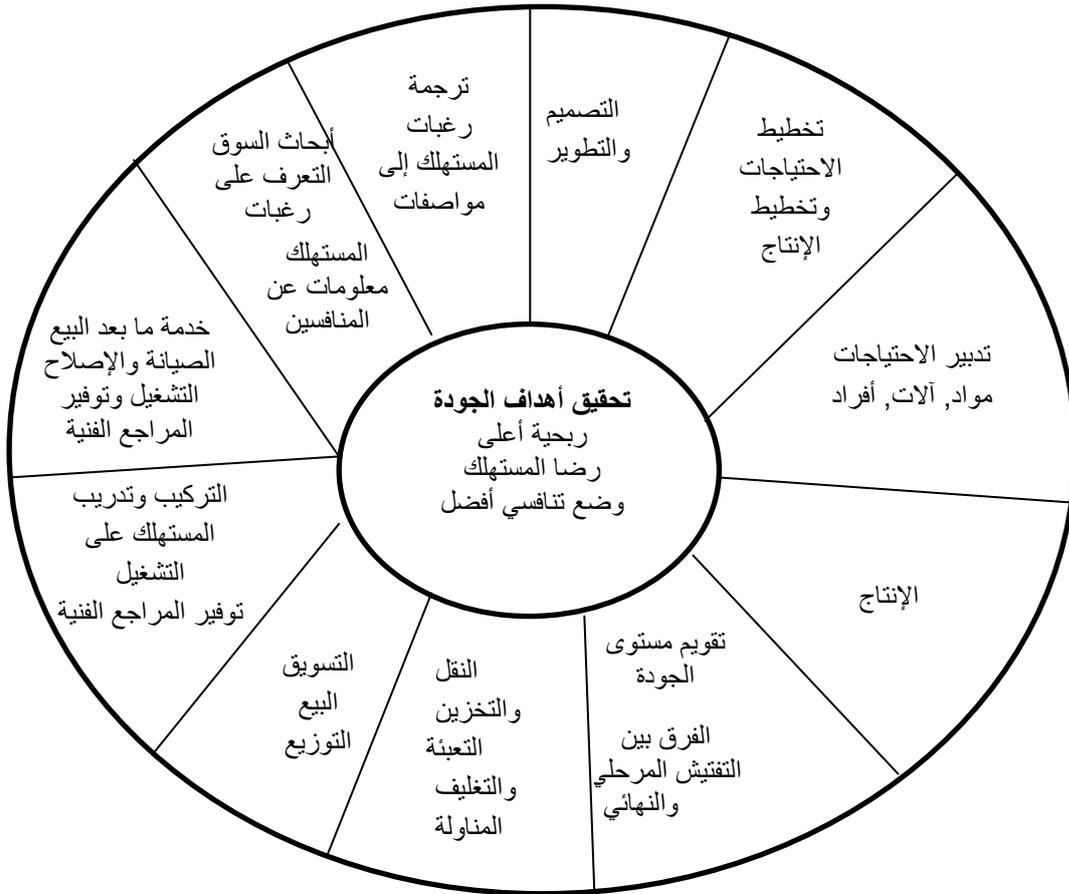
(4) المسعود، ربيع، "متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إطار قياده إبداعيه : دراسة حالة في بنك البركة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2014.

3/3/2 نماذج إدارة الجودة الشاملة Models of Total Quality Management

ظهر العديد من النماذج لإدارة الجودة الشاملة التي توضح العناصر والأبعاد الأساسية لهذه الفلسفة، وإن هذا التعدد ناتج عن تعدد المفاهيم والتطبيقات، ومن هذه النماذج الآتي:

1. أنموذج الشيراوي⁽¹⁾: يتضمن هذا الأنموذج تحديد ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في: تحقيق ربحية أعلى، وتحقيق رضا المستهلك، وتحقيق وضع تنافسي أفضل. وتحقيق هذه الأهداف من خلال العديد من الأنشطة التي تقوم بها الشركة والتي يحددها الشكل الآتي:

شكل (12/2) أنموذج الشيراوي



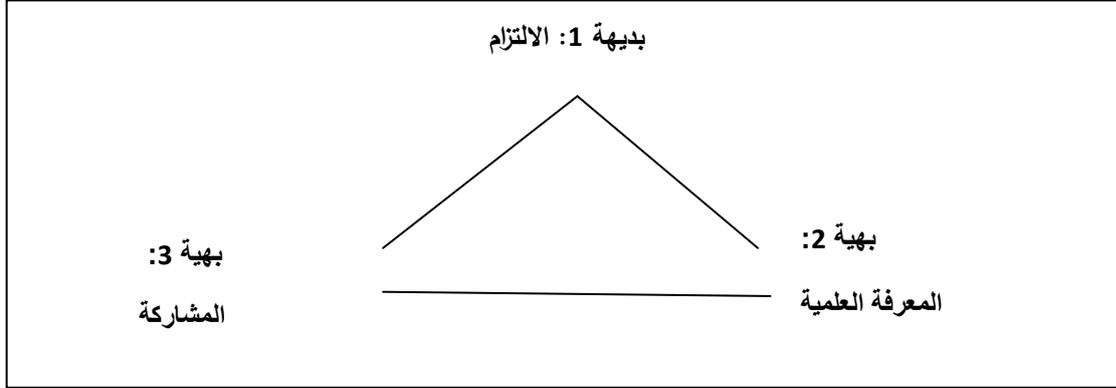
- المصدر: الشيراوي؛ عادل، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو 9000 المقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1995: 8.
1. أنموذج Logothetis⁽²⁾: أستنبط (Logothetis) أنموذج يتضمن ثلاثة عناصر أساسية لإدارة الجودة الشاملة، أطلق عليها "بديهيات إدارة الجودة الشاملة"، كما أطلق عليه "ثلاثية إدارة

(1) الشيراوي؛ عادل، (1995) "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو 9000 المقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة..

(2) Logothetis; N(1997) "Managing for Total Quality from Deming to Taguchi", 1st/ed., Prentice-Hall of India, New Delhi, 4.

الجودة الشاملة". وهذه العناصر هي: الالتزام، والمعرفة العلمية، والمشاركة. ويصور الشكل الآتي ذلك الأنموذج:

شكل (13/2) أنموذج TQM لـ Logothetis

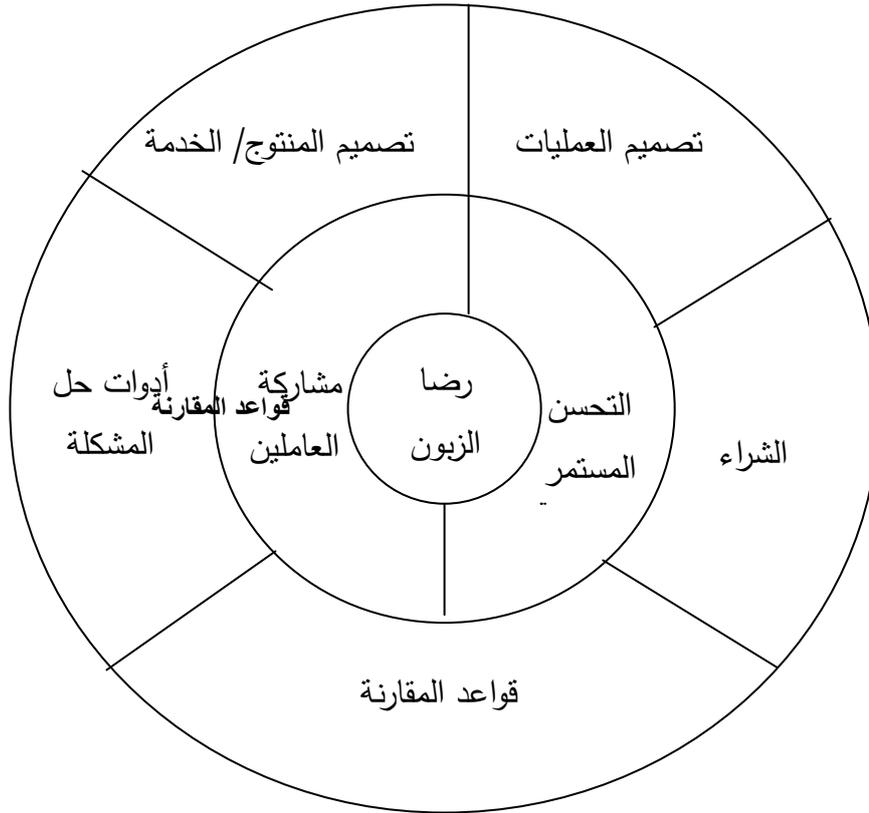


Source: Logothetis; N. (1997) "Managing for Total Quality from Deming to Taguchi", 1st/ed., Prentice-Hall of India, New Delhi, : 4.

1. أنموذج Krajewski & Ritzman⁽¹⁾: تتناول (Krajewski) و (Ritzman) أنموذجاً لإدارة الجودة الشاملة يتكون من ثمانية عناصر, يشكل رضا الزبون مركز الأنموذج الذي تنصب هذه الفلسفة على تحقيقه, وتستند إلى عنصرى التحسين المستمر ومشاركة العاملين كعنصرين أساسيين, كما أن تصميم العمليات وتصميم المنتج أو الخدمة والشراء وأدوات حل المشكلة وقواعد المقارنة تمثل عناصر أخرى لإدارة الجودة الشاملة. والشكل الآتي يصور هذا الأنموذج:

⁽¹⁾ Krajewski; L. & Ritzman; L., . (1999) "Operations Management: Strategy and Analysis", 5th/ed., Addison- Wesley Publishing Co., Inc., U.S.A, 214.

شكل (14/2) أنموذج TQM لـ Krajewski & Ritzman



Source. Krajewski; L. & Ritzman; L., (1999) "Operations Management: Strategy and Analysis", 5th/ed., Addison- Wesley Publishing Co., Inc., U.S.A.: 214.

جدول (2/2) المتطلبات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة

إسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة				العناصر الجوهرية
فيجنباوم	كروسي	جوران	ديمنج	
<p>- التزام الإدارة العليا بعملية تحسين الجودة.</p> <p>- تأكد الإدارة العليا أن الجودة أصبحت تقليداً في الشركة.</p> <p>- أن تراقب المستويات العليا للشركة وتحدد كافة المشكلات وشبكة الحدوث.</p>	<p>- التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد الطويل.</p>	<p>- أسس الالتزام والقيادة للتحسينات تكون على عاتق الإدارة العليا.</p>	<p>- وجود قيادة فعالة.</p> <p>- التأكيد على التفكير الاستراتيجي والأرباح طويلة الأمد.</p> <p>- عدم التركيز على المنظور الشخصي.</p> <p>- عدم إتباع أسلوب تخطي (قصر) الوظائف.</p> <p>- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.</p>	<p>التزام الإدارة العليا:</p> <p>تعد جميع إسهامات رواد TQM مهام تقوم بها قيادة الشركات، وانطلاقاً من أن الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع، فإن هناك مهام تخص القيادة هي:</p>
<p>- التزام الإدارة بعملية تحسين الجودة.</p> <p>- التأكد من أن تحسينات الجودة أصبحت تقليداً في الشركة.</p>	<p>- تشكيل فريق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.</p> <p>- تصحيح المشكلات فور حدوثها.</p> <p>- تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه.</p> <p>- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لأنه نهج جديد.</p> <p>- تشجيع الأفراد والفرق على وضع أهداف التحسين.</p> <p>- الاستمرار في تكرار كل شيء.</p>	<p>- تحقيق التحسينات المبنية على أساس مستمر.</p> <p>- وضع غايات للتحسين.</p> <p>- بناء الوعي بوجود فرص للتحسين.</p> <p>- وضع تقارير حول تقدم تحسين العمل.</p> <p>- جعل عمليات التحسين جزءاً من نظم وعمليات الشركة.</p> <p>- تطوير البنية التحتية لعمل التحسينات.</p> <p>- تحديد المجالات التي نحتاج للتحسين.</p> <p>- إنشاء فريق لمشروع التحسين.</p> <p>- تزويد فريق التحسين بالمستلزمات الضرورية.</p>	<p>- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج.</p> <p>- انتهاز فلسفة جديدة.</p> <p>- وجود تطور مستمر في طرائق اختبار جودة المنتجات.</p> <p>- إيجاد برنامج قوي للتعليم والتحسين.</p>	<p>التحسين المستمر</p>
<p>- يجب تجاوز حدود التنظيمات الوظيفية الفردية.</p>	<p>- تشكيل فريق عمل لتحسين الجودة.</p> <p>- زيادة وعي جميع العاملين بالشركة للالتزام بالجودة.</p> <p>- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة.</p> <p>- تشجيع الأفراد والفرق على وضع أهداف التحسين.</p> <p>- تشجيع العاملين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تعيق أهداف الجودة.</p> <p>- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم.</p> <p>- إنشاء مجالس للجودة لتعزيز الاتصال المستمر.</p>	<p>- تأسيس برنامج تدريبي مكثف.</p> <p>- توفر التدريب.</p> <p>- إنشاء فريق لمشروع التحسين وتحديد مسؤولية أعضائه.</p> <p>- تزويد الفريق بالمستلزمات الضرورية للقيام بمسؤولياتهم.</p>	<p>- إنشاء مراكز للتدريب الفعال.</p> <p>- إزالة الخوف من العاملين أثناء العمل.</p> <p>- إزالة الحواجز بين الإدارات.</p> <p>- إعداد برنامج قوي للتعليم والتحسين.</p>	<p>تمكين العاملين</p>

المصدر: باسردة، توفيق سريع، (2007) "تكاملي إدارتي المعرفة والجودة وأثره في الأداء"، :

دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمنية أطروحة دكتوراه، دمشق، ص 107.

2/3/2. متطلبات إدارة الجودة الشاملة Requirements of Total Quality Management

أن تحقيق النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة ليس بالأمر اليسير وإن كان ذلك ممكناً، بل يعد بلا شك من أكثر التحديات التي تواجه الإدارة، فالكثير من الشركات سعت إلى تطبيق هذه الفلسفة وأخفقت العديد منها، أما لعدم الفهم الصحيح لأهداف وأدوات هذه الفلسفة، أو لعدم القناعة بالخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أو لعدم تفاعل المديرين والأفراد مع روح هذه الفلسفة.. وبالمقابل نجحت منظمات أخرى في تحقيق أهدافها من تطبيق هذه الفلسفة⁽¹⁾.

وعموماً، فإن هناك مجموعة من العناصر تركز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقود فيما لو تم الالتزام بها إلى النجاح في تطبيق هذه الفلسفة وتحقيق أهدافها، ورغم تعدد وتباين هذه العناصر نتيجة لتباين رؤى مفكري ومنظري وباحثي الجودة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.. إلا أن هناك متطلبات جوهرية سبق استخلاصها من إسهامات رواد هذه الفلسفة (ديمنج، جوران، كروسبي)، يمكن النظر إليها كمكونات أساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتضم تحت لوائها جميع العناصر الأخرى لهذه الفلسفة. وهذه المتطلبات الجوهرية هي:

1/2/3/2 التزام الإدارة العليا: Top management commitment

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام كامل من قبل الإدارة العليا للشركة بمفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، ويمثل التزام الإدارة العليا بتطبيق فلسفة الجودة حجر الأساس لفعالية هيكل الجودة ولن تنجح أي فلسفة تقوم عليها الجودة دون التزام الإدارة العليا⁽²⁾، ويضيف الدليمي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التزام كامل من قبل الإدارة والعاملين، إذ أن الالتزام يعد ضرورياً لنجاح تطبيق الجودة هنا. لم تعد جانبا يبحث عنه في المنتج وإنما فلسفة يتم ترسيخها في عقول الأفراد العاملين ووضعها ضمن مسؤولياتهم يتدربون عليها ويؤمنون بها بدءاً من الإدارة العليا إلى الإدارات التنفيذية⁽³⁾.

وتعد القرارات المتعلقة بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد والتي تتخذ في لمستويات الإدارية العليا في الشركات لذا يفترض في القرار الاستراتيجي تحديد كيفية الوصول إلى تحقيقها وتحديد الوقت اللازم لذلك، وتزايد الحاجة إلى دعم الإدارة العليا

(1) Al-Shobaki , Salman & Fouad , Rami, & Al-Bashir, Adnan (2010) "The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan", Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Volume 4, Number 2, March.,p, 304-313.

(2) الطائي , يوسف حجييم والعجيلي , محمد عاصي والحكيم , ليث علي، (2009) "نظم إدارة الجودة الشاملة في الشركات الإنتاجية والخدمية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 375.

(3) الدليمي , رغد منفي احمد , (2001) " إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام ISO 14000 , دراسة حالة شركة مصافي الوسط، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، ص 73.

لتحقيق النجاح فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقها، وتمتلك الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى⁽¹⁾. ويمثل إسناد الإدارة العليا ابعده من مجرد تخصيص الموارد لبرنامج الجودة الشاملة، بل وضع الأسبقيات والتزام بالتطبيق الفعلي للجودة والسيطرة مبادئ وتقنيات الجودة لبقية أجزاء الشركة.

لضمان نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يستدعي تبني قيادة الشركة لخطة إستراتيجية محددة الأهداف والوسائل تعمل على شحذ الهمم وتهيئة المستلزمات والطاقات لنجاح التطبيق، والقيام بعملية التغيير الفعال والمستمر في هيكل الشركة وبنائها وثقافتها، والتنبؤ الدقيق بالمشكلات وشبكة الحدوث والاستعداد لمواجهتها، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق، وبناء فرق العمل والتنسيق بينها، والتشجيع على الابتكار الفردي والجماعي في تحسين جودة المنتجات وطرائق العمل، تعد جميعها من صلب مهام الإدارة العليا التي تسعى إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة⁽²⁾.

فإذا سقط التزام القيادات العليا نحو إدارة الجودة الشاملة فإن الفشل هو مصيرها المحتوم، ويتوقع بان (80) من مبادرات إدارة الجودة الشاملة تفشل بسبب افتقارها إلى الالتزام الصادق من قبل الإدارة العليا، ويقول ريمان مدير جائزة بولد يرح للجودة الأمريكية بان مدخل إدارة الجودة الشاملة برمته ينبع من اهتمام والتزام الإدارة العليا في أي منظمة ويوضح ديمنيج أن الجودة يتم صناعتها في أحضان مجلس الإدارة، ويؤخذ القائد على عاتقه تبني فلسفة الجودة وبصر على تطبيقها وليس أي شخص آخر⁽³⁾. والالتزام من حيث التعريف هو تعبير وتعهد من القادة بان تكون تصرفاتهم وأقوالهم تدعم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ويمثل التزامهم بعمل الآتي :

- أن تفعل إدارة العليا ما تقول أنها ستفعله.
 - أن التصرفات السلوكيات التي تقوم بها الإدارة تدعم ما يقال عن إدارة الجودة الشاملة.
 - التأكد من الآخرين يشاركون بالأفعال في إدارة الجودة الشاملة.
 - التأكد أن الإدارة العليا تمثل المثل الأعلى في تطبيقها حتى يلتزم بها الآخرون.
- ويعد التزام الإدارة العليا من العوامل الحرجة لأداره الجودة الشاملة إذ يسمح الاحتواء المباشر للإدارة العليا بصنع القرارات على نحو سريع والالتزام الدائم نحو التغيير وإحداث تغييرات

(1) Vladavic , Alden , (2014)"The Role of Employees and Leadership in Achieving Total Quality", Master s Theses Faculty of Economics of University of Sarajevo, April,p21,24,38,39,52

(2) Slack, N.& Chambers, S.& Johnston, R.(2012)" Operation Management 6th Edition , Financial Times pitman publishing , London "p,506.

(3) شرارة، حسين ودرويش محمد والأحمدي، بسام (1994)، "إدارة الإنتاج"، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 256.

هيكلية وخلق خطة لتحسين أداء الشركة⁽¹⁾، وتهيئة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة والقدرة علي توزيع السلطات والصلاحيات بين العاملين.

أن إدارة الجودة الشاملة تركز على العملية الإدارية "أي الجهد المبذول" أكثر من النتيجة التي يتم تحقيقها، فرغم أن النتائج النهائية لا تزال هامة جداً، لكن بدلاً من البدء بها يجب أن تنتهج الإدارة السياق الصحيح حتى تصل إليها، وأن السبب الحقيقي وراء العديد من الإخفاقات يعود إلى افتقار الشركات إلى القيادة أكثر من أي شيء آخر، فالإدارة وحدها فقط يمكن أن ترأب الصدع بين القيم الشخصية وقيم الشركة، وهي وحدها يمكن أن تولد رؤية مشتركة تؤدي إلى إحساس عميق بالمسؤولية، والقيادة وحدها يمكن أن تفوض العاملين⁽²⁾.

كما أن استخدام مفهوم الفريق الواحد ضمن إدارة الجودة الشاملة يعد أسلوباً سهلاً لتحسين الالتزام للإدارة العليا في الشركة وضمان تحقيق الأهداف والإجراءات والمتطلبات الأخرى⁽³⁾، وإن إمكانية انجاز عملية التحسين المستمر والتركيز على الزبون بشكل أفضل تتم عن طريق فريق العمل من خلال التعاون بين مجاميع مختلفة داخل الشركة ومع الزبائن والأطراف المهمة الأخرى خارج الشركة، وهذا ينبع من دور الإدارة العليا وقدرتها على التأكد من امتلاك الجميع مهارة فطرية للقيام بذلك الدور أو إجراء برامج تدريبية تعمل على تحسين مهارات الفريق للقيام بالمهام الموكلة لهم بشكل أفضل والوصول بهم إلى مستوى الخبرة والمهارات وتصبح لديهم القدرة على إجراء التحسينات المطلوبة على المنتجات والعمليات حتى يمكن للشركة أن تتواءم مع البيئة المحيطة⁽⁴⁾.

(1) اللامي، غسان وسعيد، هدى قاسم، (2014) "دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 76، ص 29 ص 25-40.

(2) Yarnell, Patrick, (1999) "Implementing an ISO14001 Environmental Management System / A Case Study of Environmental Training and Awareness at the Vancouver International Airport Authority", Master's thesis Of Natural Resources Management, Simon Fraser University, Canada, p39.

(3) إسماعيل، عمر علي (2014) "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرفادين، العدد (115)، المجلد (36)، ص 286.

(4) Sammalisto, Kaisu, (2001), "Developing TQEM in SMEs/ Management Systems Approach", Management System Approach Ph.D. Thesis, University Lund, of Swedenp, 48.

تطلق فكرة التحسين المستمر من مبدأ أن كل شيء قابل للتحسين بصفة مستمرة، وهذا لا يقتصر على المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، بل يشمل الشركة وكل ما يتصل بها⁽¹⁾. وتتصب فلسفة التحسين المستمر التي تمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة في جعل كل مظهر من مظاهر عمليات تقديم المنتجات أو الخدمات مُحسناً بدقة وضمن نطاق الواجبات اليومية للعاملين المسؤولين عنها، وهي تسعى إلى تحقيق هدفين هما⁽²⁾:

أ/ بذل جميع الجهود ليكون التحسين سهلاً في كل جزء من أجزاء الشركة.

ب/ التركيز الكبير على العمليات التي تجعل السلع والخدمات المقدمة كاملة.

تهدف الشركات من تطبيق فلسفة التحسين المستمر - الذي تبناه اليابانيون وكانوا السباقيين في تطبيقه، ونجحوا في ذلك - إلى تحقيق أهداف الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية، مع الحفاظ على جودة الأداء وتحقيق رضا الزبون.

يرى الباحث أن التحسين المستمر هو البحث عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات . وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائماً للوصول إليه.

ولتطبيق فلسفة التحسين المستمر تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية، وأبرزها حلقة "شوارت"، ويطلق عليها أيضاً حلقة "ديمنج"، وهي حلقة تتكون من أربع مراحل (PDCA) تؤكد طبيعتها المستمرة، وتمثل أساساً لأنشطة التحسين المستمر، وهذه المراحل هي⁽³⁾:

أ/ خطط Plan: تبدأ هذه المرحلة بدراسة العملية الحالية وتوثيقها، ثم جمع بيانات لتحديد المشكلات وتحليل هذه البيانات، وبعدها يتم تصميم خطة للتحسين تتضمن معايير تقويم تنفيذ الخطة.

ب/ افعل Do: في هذه المرحلة تنفذ الخطة على نطاق ضيق كلما كان ذلك ممكناً، وتوثق أية تغييرات أدخلت خلال هذه المرحلة، وتجمع البيانات لأغراض التقويم.

ج/ افحص Check: في هذه المرحلة تقوم البيانات التي جمعت خلال مرحلة التنفيذ، ويتم اختبار مدى مطابقة النتائج لأهداف التحسين التي حددت في مرحلة التخطيط.

د/ تصرف Act: إذا كانت النتائج جيدة توثق الطريقة الجديدة، ويُعلم جميع المعنيين بها، ويتم تدريب المنفذين عليها، وإذا لم تكن كذلك، تعاد مراجعة الخطة وتكرر الدورة من جديد.

(1) العبيد، عائشة حمودي هاشم، (2006) "تقييم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة، دراسة مقارنة" رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة بغداد، ص53.

(2) العزاوي، (2002) مرجع سبق ذكره : 16

(3) مصطفى؛ أحمد سيد، (1999) "التحسين المستمر: مفهومه وأليته"، نشرة أخبار الإدارة، العدد 29، ديسمبر، مصر، ص2.

كما تعد (المعايرة) ⁽¹⁾ أسلوباً يساعد على نجاح الأعمال باستمرار كأسلوب تشغيل قياسي عن طريق استعمال التوثيق والتدريب. إن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف الشركة وغاياتها، ويكتب النجاح لهذه البرامج من خلال ⁽²⁾:

أ/ تدريب العاملين على استخدام الأدوات العلمية في رقابة عملياتهم.

ب/ تشكيل فرق عمل للتحسين يشارك العاملون فيها.

ج/ تطوير وعي مستخدمي التقنية بشأن العملية التي يكونون مسؤولين عنها.

وإجمالاً يمكن القول، أن التحسين المستمر هو مطلب هام وركيزة أساسية تستند إليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهو يهدف إلى إيجاد نظم وطرائق موثقة سهلة الاستخدام تحقق النتائج المرجوة من إشراك العاملين وتحقيق رضاهم عن أداء أعمالهم، كونهم زبائن داخليين للشركة، وتنمية روح التعاون والتجديد والابتكار وإخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم والاستفادة منها في العملية الإنتاجية، كما يهدف إلى تقديم سلع وخدمات محسنة بصورة مستمرة للزبائن خارج الشركة، تتجز أهداف فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضاهم وكسب ولائهم، بالإضافة إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية، مع الحفاظ على جودة الأداء، بل تحسينها باستمرار، من خلال ابتكار طرائق تقلل أن لم تمنع حدوث الانحرافات السلبية خلال مراحل عملية إنتاج المنتج، ومراحل عملية تقديم المنتج أو الخدمة للزبائن.

3/2/3/2. تمكين العاملين Employees Empowerment :

إن مفهوم تمكين العاملين باعتباره مطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال العمليات التنظيمية كالاتصالات، وممارسة النقد وأبدا الرؤى، والعمل الجماعي القائم على فرق العمل لزيادة المعرفة والمهارة والدافعية ⁽³⁾، كما يهدف إلى إعطاء العاملين حرية واسعة داخل الشركة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة الشركة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه ⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Gul, Asiya & Aamer, Jafer, & Naeem , Hummayoun, (2012) "Improving Employees Performance Through Total Quality Management" International Journal of Economics and Management , Sciences Vol. 1, No. 8, pp. 19-24

⁽²⁾ علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 "، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

⁽³⁾ Nazakati, Hussen, (2009) "Fostering Organizational citizenship behavior through human resources Empowerment" ,Islamic Azad University ,Tehran center Branch, p4.

⁽⁴⁾ المعاني، أيمن عودة وعقلة، عبد الحكيم، (2009) "التمكين الإداري آثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية" دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ص 240.

ويقتضي تمكين العاملين كأحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وضوح خطط الجودة وسياساتها وأهدافها، لكي يتمكن كل عامل في الشركة من معرفة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. أن مشاركة كل فرد ينتمي للشركة في العمل الجماعي وحل المشكلات وصنع القرارات وتحسين الجودة، تعطي الانطباع لهؤلاء الأفراد بأن العمل الذي يقومون به هو هام وفعال في تحقيق أهداف الشركة، ويساعد ذلك على زيادة ولائهم وانتمائهم لها.

وتسعى قيادة الشركة إلى زيادة تمكين العاملين في مختلف أنشطة الشركة لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، ولتفادي مشكلات إبعاد العاملين عن عملية اتخاذ القرارات في الشركة. حيث تكمن خطورة ممارسة إبعاد العاملين المستمرة من عملية اتخاذ القرارات في الآتي⁽¹⁾:
أ/ انخفاض جودة القرارات، لعدم دخول الأفراد الذين يمثلون مستويات مختلفة بالشركة في هذه العملية، كما تبعث هذه الفكرة رسالة مضمونها أن أفكار العامل ليس لها قيمة في الشركة، ويؤدي ذلك إلى نشوء حواجز وعلاقة عدائية بين الإدارة والعاملين.

ب/ أن شعور العاملين بعدم الأهمية، نتيجة للإبعاد المستمر عن المشاركة في النشاطات الهامة واتخاذ القرارات، يعزز فقط من فكرة "هذا ليس من شأني" التي تتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ولتحقيق تمكين العاملين في الشركة التي تسعى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن الأمر يتطلب تغييراً في أدوار الإدارة العليا للشركة، يتمثل في تفويض الصلاحيات التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات الهامة التي تساعد على تحسين جودة المنتجات والعملية الإنتاجية، وكذلك بناء فرق العمل وتعزيزها وتكاملها، لتجسد مبدأ روح الفريق في الشركة، وللاستفادة من العقول المفكرة والقريبة من مشكلات العمل. وتتضمن تقنيات تفويض العاملين الآتي⁽²⁾:

أ/ تشكيل شبكات اتصال تشمل العاملين.

ب/ تطوير ومساندة المشرفين.

ج/ نقل المسؤولية من المديرين إلى عملي الإنتاج.

د/ الابتكار في الهيكل الرسمي للشركة، كتشكيل فرق العمل ومن بينها فرق الجودة.

ويؤدي التدريب الذي يتمحور حول مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة إلى تحقيق العمل الجماعي المتطور، كما يحث التدريب الأفراد على المشاركة الفاعلة في النشاطات الجماعية، مما يتيح لهم الفرصة للاشتراك الفعال في تحسين المنتجات

(1) ويليامز، ريتشارد ل.، (1999) "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض. 57-58.

(2) الفاضل، صالح بن سلمان، (2008) 'الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته' دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، ص96.

والعمليات بصورة مستمرة وإحداث التفاعل بين القيادة والعاملين تطبيقاً للجودة الشاملة في الشركة، حدد (دهام) ثلاث طرائق لزيادة تمكين العاملين في الشركة تتمثل في⁽¹⁾:

أ/ تمكين العاملين من امتلاك المعلومات وتوافرها لكافة المستويات الإدارية: وتعني تمكين الأفراد العاملين من الحصول على المعلومات والتي ستسهم في تحقيق أهداف الإدارات والعاملين، ووصولهم إلى الفهم والوعي بكل ما يدور في فلكهم ويصبح العاملون لهم القدرة والدرية باتجاهاتهم المستقبلية.

ب/ تمكين العاملين من الاستقلالية وحرية التصرف في ممارسة الأعمال الخاصة بالمهام التي يمارسونها: أن قيام الإدارة بمنح العاملين الحرية والاستقلالية في القيام بأعمالهم، ومعالجة القضايا الخاصة بهم، سوف يشعر هؤلاء العاملين بالفخر والثقة، مما يزيد من مشاركتهم والإسهام في تطبيق متطلبات الجودة في الشركة.

ج/ امتلاك الموجودات المعرفية التي تساعد الشركة على الإبداع والابتكار والبناء المستمر: لدى معظم العاملين القدرة على استخدام قدراتهم وبدعاتهم، ولكن لا يمارس مهارات الإبداع إلا عدد قليل منهم، فينبغي على الإدارة تنمية ممارسة هذه المهارات. عن طريق تشجيع العاملين وتوفير سبل التعبير عن آرائهم بصراحة وتقديم اقتراحاتهم، وبذلك يصبحون مهتمين، ولا يخافون من الانتقام. وإجمالاً، يمكن القول أن تمكين العاملين هي حلقة الربط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة في الشركة، فعند تخويل العامل سلطات اتخاذ قرارات هامة في عمله، وإشراكه في بوتقة العمل الجماعي، وتنمية قدراته ومهاراته ومعارفه بالتعلم والتدريب، ينعكس ذلك على أداء عمله وعلى جودة مخرجاته التي تعد مدخلات لمن يليه من العاملين في الشركة، فقد يكون ذلك العامل رأس مال معرفي للشركة، وهو بلا شك زبون داخلي لها، تسعى إلى تحقيق رضاه. كما أن شعور العامل بأنه عنصر هام وفعال في الشركة، من خلال تشجيعه على المشاركة، ربما يساعد ذلك على تنمية روح الإبداع لديه بصفة متكررة، وعكسها في صورة تحسينات مستمرة على منتوجات الشركة وخدماتها وعملياتها وبيئتها، مما يحقق رضا الزبائن الخارجيين. وأخيراً فإن مشاركة العاملين الفعالة تسهم في توليد المعرفة وانسيابها داخل الشركة، وتوفر قاعدة أساسية تستند إليها القيادة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة⁽²⁾.

(1) دهام، حمد علاء، (2010) " أثر التعلم المنتظمي في التمكين الإداري"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(16)

، العدد (59)، سبتمبر، ص46.

(2) الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود وعبد الله، كفاية طه، (2009) " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد5، العدد1، ص27.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث منهجية الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإمارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات النفط والغاز اليمنية وللتحقق من مصداقية الترابط والمحافظة على الاستمرارية في بلوغ أهداف الدراسة ، لذا يتناول هذا الفصل نموذج الدراسة ، وبناء فرضياتها الرئيسية والفرعية والنظرية التي اعتمدت عليها وأداة جمع البيانات والاختبار المبدئي لها، وكذلك عرض متغيرات الدراسة وجودتها من خلال التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج ومصادر جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها⁽¹⁾. ونتناولها كالتالي:

1/3. نموذج الدراسة: Model of Study :

النموذج مخطط مقتبس من الواقع المنظور الموضح للعلاقات المتبادلة بين عدد من المتغيرات تتم الاستعانة به لفهم ظواهر وعلاقات غير مرئية أو مرئية أو غير مدركة على سبيل التشبيه أو التمثيل⁽²⁾.

يمثل الأنموذج حالة مصغرة تعكس محتوى الدراسة حيث تم تقسيم المحتوى إلى ثلاثة متغيرات كالتالي:

1. المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية وتتفرع عنه المحاور الآتية:
(التوظيف، التدريب، تقييم الأداء ، التعويض).
2. المتغير التفاعلي: (المعدل) إدارة المعرفة وتتفرع عنه المحاور الآتية: (توليد المعرفة، خزن المعرفة ،توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
3. المتغير التابع (المعتمد) إدارة الجودة الشاملة ، وتتفرع عنه المحاور الآتية: (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تمكين العاملين).

تتطلب الإجابة على تساؤلات الدراسة واستيعاب أهدافها بناء أنموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وتأثيرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما هو مبين في الشكل (1/3)، إذ يفترض الأنموذج أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية

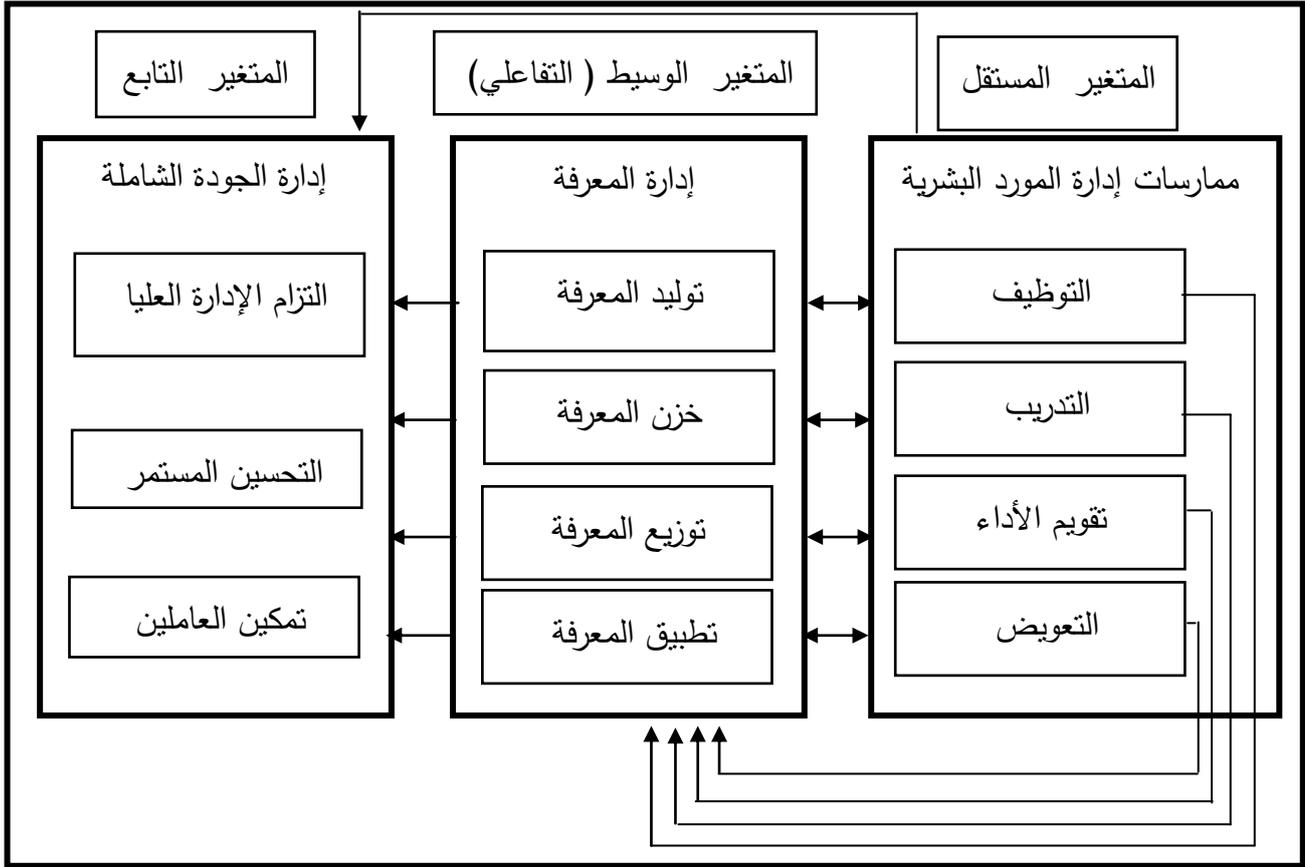
(1) همد، سيف الدين رشوان، (2016)، " اثر انماط القيادة والسلوك الابداعي للعاملين"، رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ص58.

(5) الكبيسي، عامر خضير، (2004) ، مرجع سابق، ص13.

(المتغير المستقل) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة(المتغير المعتمد) يتوقف على إدارة المعرفة(المتغير التفاعلي).

أي أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة تؤدي إلى تطبيق أفضل لإدارة الجودة الشاملة.

وتم صياغة نموذج يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات كما هو موضح في الشكل التالي:
شكل رقم(1/3) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

2/3. بناء فرضيات الدراسة:

قام الباحث ببناء فرضياته معتمداً على جملة من الدراسات السابقة والتي تناولت أبعاد جزئية من دراسة الحالية، (انظر مناقشة النتائج)، فثمة اعتراف بالعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وقد كانت تلك العلاقات تحمل طابع نظري وعملي، فالنظري يؤخذ ضمن سياقات محددة تؤكد أن ثمة علاقات ارتباط وتأثير بينهما، فيمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية أنشطة أو ممارسات (ممارسات التوظيف، وممارسات التدريب، وتقويم الأداء، والتعويض) تسهم في دعم (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين) كمتطلبات لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة، وينظر البعض إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل مرتكز من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة ، كما أوضحت أدبيات أخرى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل إيجابي في تمكين العاملين كإحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، واقترح سالم استخدام ممارسات التدريب والتعويض في دعم التحسين المستمر داخل الشركة. تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية عنصراً رئيساً لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة، فهي تسهم بشكل محوري في تفعيل التزام الإدارة العليا، وانتهاج فلسفة التحسين المستمر، وزيادة تمكين العاملين كعناصر أساسية ترتكز عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة، كما أن الالتزام بتبني هذه الفلسفة وتطبيقها يمكن ممارسات إدارة الموارد البشرية من القيام:

بممارسات التوظيف: تهدف هذه الممارسات إلى قيام الشركة بتفعيل وظيفة تخطيط الموارد البشرية كأحد ممارسات التوظيف، وسد احتياجاتها للوظائف الشاغرة من داخلها من خلال الترقية ، وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً، ويتم الاستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة ويتم اختيار الأفراد لفترة تجريبية حتى يتم التأكد من ملائمتهم لمتطلبات العمل ومن ثم تعيينهم.

وممارسات التدريب: كما تهدف ممارسات التدريب والمتمثلة في تدريب العاملين الجدد قبل تسلمهم الأعمال المنوطة بهم، وتركيز البرامج التدريبية على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد ، تصميم برامج تدريبية مناسبة لمتطلبات العمل، وتنفيذ برامج التدريب أثناء العمل، وتوفير ميزانية مخصصة لبرامج التدريب وتعليم العاملين.

ممارسات تقويم الأداء: تهدف إلى تحديد نظام تقويم الأداء على أساس جماعي حيث تناسبه مع الأهداف الإستراتيجية للشركة، الاعتماد على تقويم الأداء في اختيار أفضل العاملين وأكفأهم للترقية في المستويات العليا، وكذلك تمكين العاملين فيها من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم .

وممارسات التعويض: من خلال تحديد الأجور والمرتبات والمزايا العينية أهم الحوافز التي تقدمها الشركة للعاملين التركيز على ممارسات التعويض المرتبطة بالأداء والتي تساعد على جذب والاحتفاظ بالعمالة ذات المواهب والمهارات النادرة ، وكذلك تقديم جملة من التعويضات المالية وغير المباشرة لعاملها (كالخدمات الصحية والإسكان).، وكذلك تطبيق نظام للأجور والمرتبات يتناسب مع أعباء العمل. ومن هنا قام الدارس ببناء الفرضية الأولى والتي تنص على انه: توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين]. وبذلك يجب بنا الفرضيات الفرعية المنبثقة منها التالية:

1. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في التزام الإدارة العليا.

فتسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في توفير الموارد البشرية من التخطيط الجيد الاستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة لدعم الإدارة العليا، وكذلك تركيز البرامج التدريبية على تطوير عمل الإدارة في مختلف مجالات الشركة لتطوير الفكر الاستراتيجي لتلك الإدارة، ويسهم الاعتماد على تقييم الأداء في اختيار أفضل العاملين وأكفأهم للترقية في المستويات العليا ويصبح أيضاً أداة للإدارة العليا لتحديد موقف مواردها الحالية والمستقبلية لدعم أوجه تطبيق الجودة الشاملة، يجب أن تدعمها تلك الإدارة، وكذلك تمكين العاملين فيها من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم لاتخاذ القرارات على أساس الحقائق. كما أن منح التعويضات للعاملين في إدارة تساعد الشركة في تحسين الجودة، وتحديد المشكلات وشبكة الحدوث وبذلك يتم دفع الحوافز لقيام بالاتصال بالإدارة العليا وطرح الأفكار الابتكارية. وفي بعض الأحيان تقوم بممارسات إدارة الموارد البشرية بالقيام بالمهام لمساعدة الإدارة العليا لتحقيق الكفاءة في أعمالها من خلال ربط العاملين بالإدارة العليا، والأهم من ذلك هو الحرص على اختيار فرق العمل لتنفيذ الكثير من المهام. وبعد ذلك صاغ الدارس فرضيته الفرعية الثانية والتي تنص على انه:

2. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في التحسن المستمر.

من خلال وجود إدارة الموارد البشرية في فريق التحسين والتي تسعى إلى تحقيق النجاح في انتهاج فلسفة التحسين المستمر، من خلال توظيف الأشخاص الأكفاء للقيام بالتحسين، وبناء الوعي بفرص التحسين من خلال البرامج التدريبية، وتقييم أداء الأفراد ومعرفة مكامن الضعف التي تحتاج إلى التطوير لتواكب متطلبات التحسين، وتحفيز القيام بالتحسين، الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين، بالإضافة إلى التشجيع على إنشاء مجالات التفوق الفردي وتطويرها والاستمرار في تكرار كل شيء بطريقة أفضل للحفاظ على الموجودات المعرفية، ونجاح الثقافة التي تركز على التعلم والنمو الدائم. وهنا صاغ الدارس فرضيته الفرعية الثالثة والتي تنص على انه:

3. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في تمكين العاملين.

إذ تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة تمكين العاملين لتطوير جودة منتجات الشركة وخدماتها، من خلال تزويد الأفراد وفرق العمل بالمعرفة اللازمة للقيام بواجباتهم بكفاءة عالية، وربطهم بقاعدة معرفة الشركة، والمساهمة في إعداد برامج قوية لتدريبهم وتعليمهم.. هذه البرامج تنمي من وعي العاملين، وتزيل مشاعر الخوف من المشاركة، وتعزز الارتباط بالشركة

وإدارتها, كما يتمكن فريق إدارة الموارد البشرية من خلال الخبرات المميزة التي يمتلكها من بناء نظم كفاءة وفعالة, لتحفيز العاملين وتقديرهم, بغية ضمان مشاركتهم, كما يعد الاتصال بين فريق المعرفة والعاملين في حد ذاته تفعيلاً لعنصر المشاركة. وقام الدارس ببناء الفرضية الثانية والتي تنص على: توجد علاقات ارتباط وتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة [توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة]. وبذلك يجب بنا الفرضيات الفرعية المنبثقة منها التالية:

1. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في توليد المعرفة.

يتم تخطيط الموارد البشرية بالتركيز على تحديد الاحتياجات من المعرفة والمهارات والموجود منها وليس الكم من العاملين, واستقطاب الأفراد العاملين ذوي المهارات الذين لديهم القدرات على توليد المعرفة سواء بالاستقطاب الداخلي أو الخارجي الذي يمثل وسيلة لاستقطاب المعرفة من خلال جلب الأفكار الجديدة والمبتكرة. واختيار أفضل الكفاءات ذوي المهارات المتعددة والاستعداد لتعامل مع الأعمال المتغيرة ، وتصبح عملية الاختيار على أساس إجراء تقييم مدى قدرة المتقدمين لشغل الوظائف على القيام بتوليد المعرفة. أما تصميم برامج لتدريب على القيام بتوليد المعرفة فتتم من خلال القيام بورش العمل والندوات التي تدعم ذلك ، والتدريب على رأس العمل من أجل إتقان المهارات الأساسية للقيام بتوليد المعرفة الظاهرة والمتمثلة في تدريب الأفراد العاملين على توثيق مهاراتهم وخبراتهم، السعي إلى تحسين العمليات من خلال التحليل والدمج التكنولوجي للمعرفة الموثقة لديهم. والاعتماد على جمع وتصنيف المعرفة من مصادر ووثائق وبيانات البيئية الخارجية. التدريب على توليد المعرفة الضمنية فيتم من خلال التدريب على كيفية التفاعل المباشر مع الآخرين والحوار الجماعي الهادف. يرتبط تقييم الأداء بنتائج توليد المعرفة الواضحة والضمنية،.توجد نماذج متعددة لتقييم كل نشاط من أنشطة توليد. يصبح تقييم الأداء المعرفي بناءً على مدى سد الفجوة المعرفية. ويتم تعويض العاملين على القيام بتوليد المعرفة من خلال الدفع على أساس أداء الأفراد وفرق العمل وليس على أساس الوظيفة، كما يتم إدخال أنظمة التعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة واضحة، ويصبح الدفع للعاملين الذين يقومون بدمج وتوحيد أفكار زملائهم لآخرين المنقلة عبر النقاش الحوار الجماعي .

2. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في خزن المعرفة.

عادة تميل الشركات التي تعتمد على التعامل بالمعرفة الظاهرة استقطاب أفراد من الخرجين الجدد الذين يستطيعون التعامل مع تقنية المعلومات لخزن المعارف في تلك الوسائل كالوثائق والمستندات والبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو. أما الشركات التي تتعامل مع المعرفة الضمنية تستقطب أفراد ذوي مهارات وقدرات ومستوى تخصصي عالي، يقومون بتخزين المعرفة في عقول العاملين في الشركة. يتم تصميم برامج تدريبية للموظفين عن كيفية القيام بعمليات خزن المعرفة من خلال القيام بتدريب الأفراد على استخدام الوثائق والنظام الإلكتروني في توثيق وتخزين المعرفة ويسمى مدخل "الأشخاص إلى الوثائق" فيما يخص التدريب على خزن المعرفة الظاهرة. أما المعرفة الضمنية فيتم تصميم برامج تدريب وفق مدخل "الأشخاص إلى الأشخاص" بحيث يتم خزن المعرفة من خلال التناصح والتشاور بين الأفراد وبالتالي تخزن تلك المعرفة. كما يتم التدريب على خزن المعرفة الضمنية من خلال التدريب على كيفية التفاعل المباشر مع الآخرين وأدلة المناقشة بين مجتمعات الممارسة التابع للشركة. - يرتبط تقييم الأداء بعملية خزن المعرفة الواضحة والضمنية. توجد نماذج متعددة لتقييم الانجازات المعرفية. تعدد مدخلات عملية تقييم الأداء وفقاً لتعدد عمليات خزن المعرفة، تعويض العاملين على القيام بخزن المعرفة الظاهرة في قواعد البيانات والمساهمة فيها وتطويرها. كما يكافأ الأفراد العاملين الذين يقياسون معرفتهم مع زملائهم، فهم بذلك يقومون بخزن المعرفة الضمنية. يكافأ الأفراد لتوثيق وترميز خبراتهم ومهارتهم الخاصة.

3. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في توزيع المعرفة.

الاستقطاب والتوظيف الخارجي في الشركة التي تتعامل مع المعرفة الضمنية للحصول على أفراد من ذوي المهارات والقدرات للقيام بتوزيع المعرفة من ذوي الخبرة والتعليم العالي، ويستهدفهم حل المشكلات ويتحملون الغموض أما الشركات التي تتعامل بالمعرفة الظاهرة فيتم الاستقطاب الداخلي. كما يتم التوظيف على أساس القدرة على العمل ضمن الفريق وحصص الكفاءة واعتماد بروتوكولات صارمة في التوظيف. تصميم برامج التدريب للقيام بتوزيع المعرفة الضمنية من خلال فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم والندوات وورش العمل التي يشارك فيها الأفراد. يتم التدريب على توزيع المعرفة الضمنية من خلال التدريب على كيفية التفاعل المباشر مع الآخرين وأدلة المناقشة بين مجتمعات الممارسة التابع للشركة. تحديد معايير توزيع المعرفة الظاهرة كمعيار يتم قياس مدى القيام به. ويمثل القيام بتوزيع المعرفة الضمنية المخزنة في عقول الأفراد العاملين والبوح لزملائهم بها معيار من معايير الأداء. وتعويض العاملين على القيام بخزن المعرفة الظاهرة

في قواعد البيانات والمساهمة فيها وتطويرها. يكافأ الأفراد العاملين الذين يتقاسمون معرفتهم مع زملائهم، فهم بذلك يقومون بخرن المعرفة الضمنية. يكافأ الأفراد لتوثيق وترميز خبراتهم ومهارتهم الخاصة.

4. توجد علاقات ارتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، في تطبيق المعرفة.

استقطاب أفراد من داخل أو خارج الشركة من خريجي الجامعات الجدد للقيام بعملية تطبيق المعرفة الظاهرة. استقطاب وتوظيف الخبرات والذين لديهم تأهيل عالي وخبرة كبيرة للاستفادة من معرفتهم الضمنية. والتدريب على كيفية الاستفادة من المعرفة الظاهرة والضمنية في التطبيق العملي عبر الاستفادة من الخبرات والقدرات الإبداعية للأفراد، كما يتم التدريب على تطبيق المعرفة الضمنية من خلال التدريب على كيفية التفاعل المباشر مع الآخرين وأدلة المناقشة بين مجتمعات الممارسة التابع للشركة. ومن أجل نجاح ممارسات تقييم الأداء المتطابقة مع عملية تطبيق المعرفة يجب تحديد المهام التي تؤدي إلى التطبيق الفعال للمعرفة من ثم التقييم بناءً على إنجازات تلك المهام. يميل نظام تقييم الأداء التركيز على عملية تطبيق المعرفة الظاهرة والضمنية ويتم التقييم بعدد المرات التي تم تطبيق الموجودات المعرفية. تقديم التعويض للعاملين مقابل التطبيق للمعرفة الظاهرة أو الضمنية. يكافأ الأفراد العاملين لاستعمالهم قواعد البيانات والمساهمة فيها كالملاحظة ومناقشة البيانات. ويكافأ الأفراد الذين تستطيع الشركة الاستفادة من خبراتهم وقدراتهم الإبداعية ولتساهم معرفتهم في تقديم خدمات مبتكرة لزيائن. ثم انتقل الدارس إلى بناء الفرضية الثالثة والتي تنص على:

توجد علاقات ارتباط وتأثير لإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين]. وبذلك يجب بنا الفرضيات الفرعية المنبثقة منها:

وإجمالاً يمكن القول، أن الأدوار المتبادلة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة مع كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، تدل نظرياً بما لا يدع مجالاً للشك، على وجود توافق وعلاقة تفاعل وتداخل بين عمليات إدارة المعرفة، وعناصر إدارة الجودة الشاملة كما سيتم توضيحه كالتالي:

1. توجد علاقات ارتباط وتأثير لإدارة المعرفة [توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة] في التزام الإدارة العليا.

أن أخذ المعرفة المفيدة من مجلدات الكتب وقواعد البيانات - الذي يطلق عليه اكتشاف المعرفة - لتحديد الأنماط الجديدة والمفيدة والممكنة الفهم، يساعد قيادة الشركة في تحديد المشكلات وشبكة الحدوث، ورسم السياسات العامة لتحسين الجودة، واتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق بالمقابل تمارس الإدارة العليا بالشركة دوراً محورياً في توليد المعرفة الجديدة، وتحقيق الفائدة

منها, وربطها بتشكيل المعلومات, وتحسين المعرفة الحالية, من خلال توفير شروط توليد المعرفة المتمثلة في:

- توفير مصادر المعلومات الداخلية والخارجية التي تعد القاعدة التي يستند إليها الأفراد في توليد المعرفة.

- تنمية الطاقات الاستيعابية للأفراد عن طريق ربطهم بمصادر المعلومات الفعالة, وتشجيعهم على الاتصال والمشاركة, لكي يحدث التفاعل مع نظم الشركة بما يضمن تحسين المعرفة الحالية وتوليد معرفة جديدة.

- التشجيع على الابتكار من خلال التشجيع على إيجاد حلول لمشكلات معينة وإيجاد طرائق جديدة للتطبيق.

كما أن هناك علاقة متبادلة بين الإدارة العليا وطرائق توليد المعرفة, ففي حين تعمل الإدارة العليا على تطوير المعرفة في الشركة عبر طرائق توليد المعرفة والتي تشمل:

- تشجيع الأفراد على اكتساب المعرفة وعلى التعلم الفردي.

- تلقي المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

- استئجار عاملين جدد ومتخصصين باستمرار, والتشجيع على الاندماج بين الشركة وفروعها أو مع شركة أخرى.

- تشجيع العاملين على التجريب والتبصر في تجاربهم وتجارب الآخرين لتوزيع المعرفة المتمثلة بإدراك العاملين أنهم يمتلكون المعلومات ذات القيمة, وقدرتهم على إيجاد معنى للمعلومات التي يمتلكونها, وحصولهم على الحرية في تطبيق معارفهم. كل ذلك يسهم في تسهيل مهام الإدارة العليا للشركة في تحسين جودة المنتوجات, وتنفيذ الخطط الإستراتيجية, وتحديد المشكلات وشبكة الحدوث. كما يدل استخدام المعرفة وتطبيقها في الشركة على مدى نجاح القيادة وفعاليتها.

2. توجد علاقات ارتباط وتأثير لإدارة المعرفة [توليد المعرفة, خزن المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة] في التحسين المستمر.

أن تحديد المعرفة واكتشافها يساعد على:

- انتهاج فلسفة جديدة للتحسين وتحديد غاياته, والكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين والتخطيط لبرامج المعيب الصفري, والتخلص من العيوب منذ البداية.

كما تسهم عملية توليد المعرفة في الشركة عبر طرائقها (التعلم الفردي والفحص البيئي

والتطعيم والتجريب) في:

- تطوير البنية التحتية للتحسينات.

- إنشاء فريق لمشروع التحسين.

- تزويد فريق التحسين بالمستلزمات الضرورية.

- تطوير مستمر في طرائق اختبار الجودة.. تفادي حدوث مشكلات في جودة المنتجات.
ويعد الاستمرار في تكرار كل شيء مبدأ من مبادئ التحسين المستمر, وهذا في حد ذاته يؤدي إلى تدوير المعرفة التشغيلية التي يمارسها العاملون باستمرار في أعمالهم اليومية, وتحويلها إلى معرفة ضمنية في أذهانهم, يتم تفاعلها مع خبراتهم وقدراتهم العقلية, والتي قد ينتج عنها توليد معرفة جديدة ذات قيمة.

تسهم عملية خزن المعرفة في تعزيز فلسفة التحسين المستمر, فالحفاظ على السجلات والوثائق ووسائل خزن المعرفة الأخرى, والاحتفاظ بالأفراد الموهوبين في الشركة تقود إلى:
. إمكانية الاستناد إلى تلك المعرفة والمعلومات ذات القيمة المخزونة في الشركة في انتهاج فلسفة جديدة للتحسين المستمر, وفي تحديد غايات التحسين.

- إمكانية الرجوع إلى تلك المعرفة المخزونة عند إعداد برنامج للتعليم والتحسين.
- الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين.
- المساعدة والإسهام في بناء فريق التحسين وتحديد مستلزماته.
- تطوير البنية التحتية للتحسين المستمر.
- إسهام العاملين الموهوبين في التطوير المستمر لطرائق اختبار الجودة.
تسهم عملية توزيع المعرفة في تفعيل التحسين المستمر داخل الشركة عن طريق:
- تؤدي سهولة عملية تبادل المعلومات والمعرفة إلى سهولة وسرعة توضيح فلسفة التحسين المستمر وفهم غاياته.
- تهدف عملية تبادل المعرفة في حد ذاتها إلى نقل المهارات والخبرات بين العاملين لتحسين أدائهم بصورة مستمرة.

- تساعد عملية توزيع المعرفة في الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين.
- تسهم وسائل وأدوات توزيع المعرفة في التطوير المستمر للبنية التحتية للتحسينات.
- لعملية توزيع المعرفة دور هام في النقل والتطوير المستمرين لطرائق اختبار جودة المنتجات.
إن التطبيق الجيد للمعرفة في الشركة يسهم في الوصول إلى التحسين المستمر من خلال:

- الإسهام في تحديد غايات التحسين بدقة, وتطوير طرائق لاختبار جودة المنتجات.
- جعل التحسين جزءاً من نظم الشركة وعملياتها, عن طريق هامش الحرية الذي يمارسه الأفراد في تطبيق معارفهم في العملية الإنتاجية, والأنشطة المختلفة.
- أن امتلاك العاملين القدرة على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها, كشرط لتطبيق المعرفة, يساعد في الكشف عن المجالات التي تحتاج للتحسين.

- يؤدي امتلاك العاملين القدرة على إيجاد معنى للمعلومات وحصولهم على حرية التطبيق إلى التخلص من العيوب منذ البداية، ويسهم ذلك في التخطيط لبرنامج المعيب الصفري والالتزام به.
- المعرفة الجديدة المطبقة باستمرار في الشركة تعد تحسناً مستمراً.

3. توجد علاقات ارتباط وتأثير لإدارة المعرفة [توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة] في تمكين العاملين.

تسهم عملية توليد المعرفة في زيادة مشاركة العاملين من خلال الآتي:

- أن بناء فرق العمل وإنشاء مراكز للتدريب الفعال تعد إلى حد ما نتاجاً لتحديد المعرفة الموجودة في الشركة والمعرفة المطلوب توفيرها.

- يؤدي التعلم الفردي والتجريب كطريقتين لتوليد المعرفة إلى إزالة الخوف من العاملين أثناء العمل وتحفيزهم على المشاركة، وإزالة الحواجز بين الإدارات وتجاوز حدود التنظيمات الوظيفية التقليدية، وتشجيع الأفراد على إعلام الإدارة بخصوص العقبات التي تعيق أهداف الجودة.

- أن تلقي المعلومات من بيئة الشركة يؤدي إلى توليد المعرفة ويساعد العاملين على الإسهام في اتخاذ قرارات معالجة تتوافق مع متطلبات البيئة.

بالمقابل، تولد زيادة مشاركة العاملين المعرفة داخل الشركة من خلال:

- تقتضي زيادة مشاركة العاملين إنشاء مراكز للتدريب الفعال تتضمن إعداد برامج قوية للتدريب والتعلم وزيادة وعي العاملين للالتزام بالجودة، وكذلك تدريب المشرفين للنهوض بمسئولياتهم في برامج الجودة، وكل ذلك يسهم بشكل كبير في توليد المعرفة داخل الشركة.

- لزيادة مشاركة العاملين ينبغي إزالة الخوف منهم أثناء العمل، وإزالة الحواجز بين الإدارات والمستويات التنظيمية، وهذا يؤدي إلى تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار في أعمالهم، وتسهيل حرية الاتصال والحوار بين العاملين عبر مختلف المستويات الوظيفية في الشركة، مما يؤدي بلا شك إلى تنمية معارفهم وتوليد معارف جديدة.

- أن بناء فرق العمل (ولاسيما فرق تحسين الجودة) وتزويدها بالمستلزمات الضرورية كأسلوب لزيادة مشاركة العاملين في تحسين الجودة، يسهم إلى حد بعيد في توليد المعرفة عبر الحوار بين أعضاء الفريق.

- يؤدي تحفيز العاملين على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم إلى رفع الروح المعنوية لديهم، مما يشجعهم على ابتكار طرائق وأساليب تكسبهم مهارات ومعارف جديدة، تقود إلى الإتقان في أعمالهم.

تؤثر عملية خزن المعرفة في زيادة مشاركة العاملين من خلال:

- تسهم عملية الاحتفاظ بوثائق المعلومات والمعرفة في بناء فرق العمل وإعداد برامج التدريب للعاملين.
- تسهم عملية الاحتفاظ بوثائق المعلومات والمعرفة في التقويم الدقيق والسليم لأداء العاملين، ووضع نظام فعال لتحفيزهم ومكافأتهم.
- تشجع عملية الرجوع إلى المعرفة المخزونة الأفراد والفرق على وضع أهداف لتحسين الجودة، والتعرف على كيفية مواجهة المشكلات السابقة وطرائق ونتائج معالجتها.
- تسهل عملية الاحتفاظ بالعاملين المهوبين إزالة الحواجز بين الإدارات وتجاوز الحدود الوظيفية التقليدية، مما يؤدي إلى إزالة الخوف من بقية العاملين في المشاركة، واتخاذ القرارات والاقتداء بخبرات ومهارات وسلوكيات العاملين المميزين.
- إبقاء العاملين المميزين والمتفردين في الشركة يشجع الآخرين على المنافسة الخلاقة، ومضاعفة الجهود التي تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرارات وتنفيذها بطريقة ملائمة.
- الاهتمام بالعاملين المهوبين والاستفادة من خبراتهم هي في حد ذاتها مشاركة، كون هؤلاء الأفراد هم من شريحة العاملين في الشركة.
- وتساعد عملية توزيع المعرفة في تحقيق الهدف من زيادة وتفعيل تمكين العاملين كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة الجوهرية عن طريق:
- الاتصال بين الأفراد واستعمال ما يعرفونه مما يؤدي إلى إزالة الخوف من العاملين وينعكس ذلك على زيادة مشاركتهم في وضع أهداف لتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- التدريب وشبكات الاتصال الشخصية وبيئة الإنترنت.. وغيرها من وسائل توزيع المعرفة، تنزيل الحواجز بين الإدارات والمستويات التنظيمية التقليدية، فيستطيع العاملون إعلام الإدارة بسهولة عن العقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- ومن ناحية أخرى، فإن تمكين العاملين دوراً هاماً في تفعيل عملية تطبيق المعرفة في الشركة، ويتم ذلك من خلال:
- لمستلزمات زيادة تمكين العاملين المتمثلة في بناء فرق العمل، وإنشاء مراكز للتدريب والتعلم، وإعداد البرامج الفعالة لتنظيم مشاركة العاملين والمشرفين، مساهمة في توفر شروط تطبيق المعرفة المتمثلة بإدراك العاملين بامتلاكهم المعلومات ذات القيمة، والقدرة على إيجاد معنى لها، وحصولهم على حرية تطبيق معارفهم.
- أن تحفيز الأفراد على المشاركة، ومنحهم التقدير اللازم، يساعدان على تطبيق معارفهم الخاصة في مجالات عملهم.
- أن تجاوز حدود التنظيمات الوظيفية، وإزالة الحواجز بين الإدارات، يسهلان مهام مدير المعرفة ويفعلنها، لإيجاد التطبيق الجيد للمعرفة والاستفادة منها في مختلف مجالات الشركة.

وفي الاخير تم بناء الفرضية الرابعة والاخيرة والتي تنص على:

تؤثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين]. وبذلك يجب بنا الفرضيات الفرعية المنبثقة منها التالية:

تؤثر العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في تعزيز وتطوير التزام الإدارة العليا من خلال توفير المعرفة اللازمة من مختلف مجالات الشركة التي تسهم في تطوير الفكر الاستراتيجي للقيادة، وتسهم في إعداد الخطط بعيدة المدى، واتخاذ القرارات على أساس الحقائق. كما أن إدارة الموارد البشرية القائمة على المعرفة تقوم بمساعدة قيادة الشركة في تحسين الجودة، وتحديد المشكلات وشبكة الحدوث، والرقابة الفاعلة على موارد الشركة بوجه عام، وتوضح للإدارة العليا في بعض الأحيان كيفية القيام بمهام لا تستطيع القيادة القيام بها، ولكنها تساعد تلك القيادة في تحقيق الكفاءة في أعمالها وكل ذلك ينعكس بصورة مباشرة على مدى التزام تلك القيادة بتطبيق الجودة الشاملة وخصوصاً عندما تقوم تلك الإدارة بإدماج المعرفة التنظيمية في سياساتها، واستراتيجياتها، وخططها، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات وذلك ساهم في صياغة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على:

1. تؤثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في التزام الإدارة العليا.

تؤثر العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة في إمكانية تطبيق أسلوب التحسين المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة من خلال ممارسات الموارد البشرية في فريق التحسين والتي تسمح بتوليد المعرفة وتوزيعها من خلال القيام بالمشاركة في الخبرات وحضور المؤتمرات وحلقات النقاش والاتصال مع الزبائن. وقدرتها على تحقيق النجاح في انتهاج فلسفة التحسين المستمر، من خلال بناء الوعي بفرص التحسين، وجعل هذه العملية جزءاً من نظم الشركة وعملياتها، فمن خلال اكتساب المعرفة وتقاسمها وتوجيهها داخل الشركة وخارجها، يتم الكشف عن المجالات التي تحتاج إلى التحسين، وتتمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف والتدريب والتعويض بجلب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة وتدريبها على القيام بالتحسين المستمر وتعويض الأفراد العاملين على القيام بالتحسين المستمر في طرائق تقديم الخدمة ووضع هدف دائم يتمثل في تحسين الخدمة يتم تقييم أدائهم لمعرفة مدى قيامهم بذلك.

بالإضافة إلى إعداد طرائق متجددة ومتطورة لتصاميم المنتجات، وعمليات إنتاجها، واختبار وقياس جودتها، بالإضافة إلى التشجيع على إنشاء مجالات التفوق الفردي وتطويرها والاستمرار في تكرار كل شيء بطريقة أفضل.

2. تؤثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في التحسين المستمر.

أن علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة تسهم في إمكانية رفع مستوى تمكين العاملين كفلسفة إدارية ومطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركة، فتؤدي دوراً هاماً في زيادة مشاركة العاملين الفعالة لتطوير جودة منتوجات الشركة وخدماتها، من خلال تزويد الأفراد وفرق العمل بالمعرفة اللازمة للقيام بواجباتهم بكفاءة عالية، وربطهم بقاعدة معرفة الشركة، والمساهمة في إعداد برامج قوية لتدريبهم وتعليمهم.. هذه البرامج تنمي من وعي العاملين، وتزيل مشاعر الخوف من المشاركة، وتعزز الارتباط بالشركة وإدارتها، كما يتمكن المورد البشري الكفاء والمعرفة المطبقة من خلال الخبرات المميزة التي يمتلكها من بناء نظم كفؤة وفعالة، لتحفيز العاملين وتقديرهم، بغية ضمان مشاركتهم، كما يعد الاتصال بين إدارة المعرفة والعاملين في حد ذاته تفعيلاً لعنصر التمكين.

بالمقابل، فإن إزالة الحواجز بين الإدارات، وتجاوز الحدود التنظيمية التقليدية، يؤديان إلى زيادة اتصال وتفاعل العاملين مع بعضهم البعض، وهذا التفاعل يساعد على إعلام الإدارة والموارد البشرية بالعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة وتقديم اقتراحات بالحلول، كما يساعد ذلك على سهولة وصول أفكار وابتكارات العاملين والزبائن إلى الإدارة بالطريقة والوقت المناسبين، لضمان تحقيق أهداف الفريق، وزيادة القاعدة المعرفية في الشركة. وبذلك صاغ الفرضية الفرعية الأخيرة التالية.

3. تؤثر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تمكين العاملين.

3/3. نظرية الدراسة (النظرية المعتمدة على الموارد: Resource-Based Theory)

النظرية حسب الكيسي هي عمليات فكرية لنمذجة بعض الظواهر الإنسانية. وهي بنا معرفي يتكون من عدة فرضيات مترابطة ومتناسقة تثبت بالاختبار والتجريب وتدعم بالمشاهدات والتحليلات وتوظف لتفسير ظاهرة أو سلوك وتكتسب القبول والثبات النسبي مما يجعلها أكثر قوة من الفرض العلمي⁽¹⁾. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية من قبل Penrose عام 1959 في كتابها المعروف *The Theory of The Growth of The Firm*، والذي أوضحت فيه أنه من أجل تقييم قدرة أي شركة على النمو بشكل ناجح نحتاج للتركيز على العوامل الداخلية لشركة لأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية، كذلك تطورت أفكار هذه النظرية بظهور كتابات Werner Felt⁽²⁾ و Barney⁽¹⁾ في الأعوام 1994، 1996 على التوالي، وبموجب هذه الإسهامات أصبحت هذه النظرية حقلاً بحثياً واسعاً، واعتبرت خطوة مهمة في علوم الإدارة.

(2) الكيسي، عامر خضير، (2004) "إدارة المعرفة وتطوير الشركات"، جامعة نايف، الرياض، ص13.

(3) B.A. Wernerfelt، (1994) "Resource-Based View of The Firm", Strategic Management Journal, , p.175

كونها تقدم رؤية جديدة لتفسير نجاح الشركة واستمراريتها استناداً إلى العوامل الداخلية للشركة ، كالموارد المادية ، والتكنولوجية ، والبشرية ، ... الخ ، وأهميتها في تحقيق هذا النجاح والذي لا يعتمد فقط على العوامل الخارجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الذي ظهر في كتابات Porter في الإدارة الإستراتيجية. وتعطي هذه النظرية اهتماماً كبيراً للموارد والقدرات المتوفرة لدى الشركة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها ، فهي ترى أن نجاح الشركة تتوقف على مدى امتلاكها موارد تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط ، وكذلك على قدراتها باستخدام هذه الموارد . ومن جهة أخرى، يقع على عاتق الشركة مسؤولية الإشراف على تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة كمهمة تعطي الشركة ميزة تنافسية مستدامة تفوق الموارد المادية الأخرى وذلك ما أوضحته تلك النظرية المعتمدة ، إذ أن ظهور مفهومي رأس المال البشري ورأس المال الفكري، قد هذه النظرية للاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها أحد الموارد غير الملموسة التي تمتلكها الشركة وبالتالي تؤكد على أهمية المعرفة المتضمنة فيها ، إذ أن الربط السابق بين الموارد الإستراتيجية وإنجاز الشركة الذي قد يكون غير دقيق تماماً وقابل للتلاشي وعدم الاستمرار⁽²⁾. حينما يتم تقليد هذه الموارد من قبل الشركات المنافسة وعندها ستفقد هذه الموارد قيمتها في تحقيق ميزة تنافسية للشركات مما دفع للتركيز على وجود ارتباط أكبر بالمعرفة المتضمنة والقابلة للتحقيق من قبل الموارد البشرية والتي ليس من السهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، وهذا ما يعزز دور الموارد البشرية، حاولت النظرية المعتمدة على الموارد أن تطرح إجابة تشير إلى أن تحقيق الإنجاز الأفضل للشركة يعتمد على الموارد البشرية الإستراتيجية وماهية سياساتها وممارساتها لإدارة هذه الموارد ، وهذا الأمر أدى في إطار هذه النظرية إلى الإشارة " لماهية الموارد والقدرات التي يمكن أن تعظم عوائد الشركة؟ "، مما دفع هذه النظرية لمحاولة تحديد الشروط التي يجب أن تتمتع بها هذه الموارد والقدرات حتى تصبح إستراتيجية وتلعب دوراً مهماً. ولقد تم التمييز بين نوعين من الموارد : موارد ملموسة وهي الموارد التي تعتبر سهلة التحديد والتقييم وتتعاكس في موازنة الشركة ويتم تقييمها بمعايير محاسبية، وموارد غير ملموسة تعتبر صعبة التحديد والتقييم وتتمثل في : حقوق الملكية الفكرية، والأسرار التجارية، والمعرفة وبراءات الاختراع ،... الخ⁽³⁾، أما القدرات فيمكن أن تعرف كجزء من الموارد، إذ تعمل على الجمع بين الموارد لإنتاج أو تقديم الأعمال والخدمات، وترتبط بالديناميكية والحركية القادرة على جعل الشركة قادرة على اكتساب وتطوير مواردها.

(4) B.Barney Jay, (1996)"Organizational Culture : Can It Be Source of Sustained Competitive Advantage? ", Academy of Management Review, Vol.11, No.3 .,

(1) حمادي، انتصار عباس ونلم، عدي زهير، (2014) " فلسفة دراسة استراتيجية ادارة الموارد البشرية وانعكاسها على الاداء"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(20)، العدد(75)، 173.

(2) B.A. Wernerfelt , Op .Cit., p.177.

وبذلك وضع بعض الباحثين أسساً هيراركية للموارد والقدرات على النحو التالي⁽¹⁾ : الموارد وتمثل المستوى الأول، ثم تجميع وربط هذه الموارد لخلق القدرات، وهذا هو المستوى الثاني، وتعتبر الموارد والقدرات أساس الميزة التنافسية والتي تشكل المستوى الثالث. ووفقاً لذلك، ترى النظرية المعتمدة على الموارد أن الشركة سلسلة من الموارد والقدرات التي تقدم منافع اقتصادية ليس من السهل أن تقلد من خلال المنافسين، وبالتالي تكون الأساس لميزة تنافسية متواصلة، وإن هذه الموارد تتضمن كل العوامل الملموسة وغير الملموسة، البشرية وغير البشرية التي تدار من قبل الشركة.

وتغير النظرة إلى التكلفة التي تتحملها الشركة تجاه مواردها البشرية باعتبارها أحد الموارد غير الملموسة التي تمتلكها الشركة وبالتالي تؤكد على أهمية المعرفة المتضمنة فيها. يحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة القادرة على استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى يصبح بإمكانها رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في تنفيذ الممارسات الاستراتيجية وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات، مما يعني أن الموارد البشرية مع المعرفة موارد غير ملموسة لها دور كبير في نجاعة الشركة.

4/3 منهج الدراسة: Methodology of Study

اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها. ويعتبر هو المنهج الأنسب نظراً لملاءمته طبيعة الدراسة، ويقوم المنهج الوصفي على تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة.

5/3 حدود الدراسة:

حدود الدراسة الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة ما بين عام 2012 -2016م.

حدود الدراسة المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز بشقيها: الصناعات الاستخراجية وتمثلها شركات استخراج وإنتاج النفط والغاز، والصناعات التحويلية وتمثلها شركات تكرير النفط العاملة في اليمن بالإضافة إلى الشركات التي تقدم خدمات لوجستية لتلك الشركات.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على القيادات الإدارية في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز.

⁽³⁾ Augustine A.Lado & Mary C. Wilson, **Op.Cit.**, p.16.

6/3. مجتمع وعينة الدراسة:

1/6/3. مجتمع الدراسة: Statistical Population of Study

ويقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج عليها ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة الأصلي كافة الشركات الكبيرة العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز في الجمهورية اليمنية، ممثلة في القيادات الإدارية (الإدارة العليا والإدارة الوسطى)، في تلك الشركات، وحسب وزارة النفط والمعادن لعام (2014م) فقد كان عدد تلك الشركات (36) شركة، موضحة في المبحث الأول ومصنفه إلى: شركات الإنتاج. وشركات التكرير. وشركات الخدمات اللوجستية (المقاولة من الباطن)، وقد شكلت الإطار العام الذي توزعت عليها عناصر المجتمع الكلي للدراسة. وقد تم اختيار تلك الشركات للأسباب التالية:

1. أن تلك الشركات تعد الأكبر من حيث حجم الإنتاج والخدمة المقدمة في مجال النفط والغاز، انظر الجداول (1\3)، ويتضح أن الشركات المختارة تمثل أكثر من (66.7%)، من حجم الانتاج. وشركات التكرير وهي مصافي عدن تكرر (170) ألف برميل يومياً، ومصافي مارب وهي عدن تكرر (170) ألف برميل يومياً.

2. أقدم الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز في اليمن ، إذ بداءة بعض تلك الشركات عملها منذ الاحتلال البريطاني لليمن ومنها مصافي عدن تليها شركة صافر بداية العقد الثامن من القرن العشرين وتأتي باقي الشركات المختارة على التوالي من حيث الفترة الزمنية¹ .

3. تمتلك حصة كبيرة من عائدات الثروة النفطية والغازية لدية رأس مال كبير.

4. لديها اكبر عدد من العمال على مستوى اليمن ككل، والجدول (2/3) يوضح عدد العاملين في شركات انتاج النفط والغاز ، والجدول رقم (4/3)، الذي يوضح عدد العاملين في شركات تكرير النفط ، والجدول (5/3) يوضح عدد العاملين في شركات الخدمات اللوجستية.

5. لتوفر المستويات الإدارية العليا والوسطاء والتنفيذية.

يعتبر قطاع النفط والغاز من القطاعات الإنتاجية الأساسية للجمهورية اليمنية إذ يساهم بنسبة تتراوح بين (30-40%) من قيمة الناتج المحلي الإجمالي وأكثر من (70%) من إيرادات الموازنة العامة للدولة وحوالي (90%) من قيمة صادرات الدولة بشكل عام⁽²⁾، ويتركز استغلال الموارد النفطية في عدد من محافظات اليمن : أهمها (مارب - شبوة - حضرموت) .

(1) وزارة النفط والمعادن، إحصائيات النفط والمعادن لعام 2014. ص41.

(2) وزارة التخطيط والتنمية، "الخطة الخمسية لثانية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (2000-2005)"، ص87.

أ. الشركات العاملة في مجال استخراج النفط والغاز:

ونلاحظ من الجدول (1\3) أن هناك (6) شركات من الشركات الانتاجية أصبحت في قبضة شركات يمنية 100%، وتمثل ما نسبته (66.7%) من إجمالي الإنتاج النفط وهي الشركات المختارة.

جدول رقم (1\3) الشركات العاملة في جميع القطاعات المنتجة في الجمهورية اليمنية .

السنوات	الشركات انتاج النفط والغاز													
	صافر	بترو مسيلة	ش. ي. ن.	جنت هنت	توتال يمن	دي. أن. أو	انرجي ليمتد	اوكسيد دنتال	بترو مسيلة	دي. أن. أو	كالفالي	أو. أم. في	الإنتاج السنوي	المعدل الإنتاج اليومي
2005	41.852	84.212	194	20.721	10.028	2.983	680						160.05	439
2006	39.502	84.294	109	15.386	9.171	4.094	7.368						160.56	438
2007	36.326	83.667	79	15.530	8.546	6.273	6.924						157.347	431
2008	32.039	76.867	68	15.125	8.630	6.518	6.713	1.106	425				147.495	403
2009	27.619	63.486	65	17.198	12.022	5.110	6.739	3.225	9.330	1.160	37	0	146.092	400
2010	25.065	51.654	47	16.618	14.713	3.922	4.232	3.900	8.464	3.307	1.563	2.7	133.487	366
2011	22.209	42.339	41	15.689	13.720	3.346	3.955	3.866	5.533	2.564	1.926	1.467	116.667	317
2012	20.336	34.662	38	15.667	15.879	2.742	3.402	4.106	4.186	1.919	1.655	2.821	108.416	293
2013	17.742	30.016	37	15.372	18.618	2.220	3.242	3.562	4.106	1.412	1.576	5.666	103.571	284
2014	15.775	25.687	27	15.465	22.646	1.756	3.502	3.107	3.279	999	1.647	6.094	100.106	274
الإجمالي	278465	576886	705	162771	133973	35964	46757	22872	35323	11861	8440	16076	1333803	3645

المصدر: إعداد الباحث من النشرات الإحصائية لوزارة النفط والمعادن اليمنية

كما يوضح الجدول (2/3) أن نسبة العمالة اليمنية بلغت (93%) من إجمالي العمالة في الشركات الإنتاجية، بينما لم تبلغ نسبة العمالة الأجنبية غير (7%)، وان الشركات المختارة تمثل أعلى من حيث عدد العاملين من بين جميع الشركات العاملة في إنتاج النفط والغاز في اليمن.

جدول (2/3)، يوضح عدد العمال في شركات إنتاج النفط.

م	اسم الشركة	رقم القطاع	عدد العاملين اليمنيين	عدد العاملين الأجانب	إجمالي العاملين	نسبة العمالة الأجنبية	نسبة العمالة اليمنية
1	صافر	18	902	7	909	1%	99%
2	بترو مسيلة	14	617	15	632	2%	98%
3	توتال يمن	10	444	86	530	16%	84%
4	دي. أن. أو	32	262	25	287	9%	91%
5	جنت هنت	5	228	17	245	7%	93%
6	أو. أم. في	S2	129	27	156	17%	83%
7	د ووف انر جي ليمتد	53	202	28	230	12%	88%
8	الشركة اليمنية للاستثمارات النفطية	51	201	-	201	-	100%

84%	%16	172	28	144	S1	أو كسيد نتال	9
85%	%15	99	14	85	9	كفالي	10
86%	%14	102	14	88	4	الكورية KNOC	11
%92.7	%7.3	3563	261	3302		الإجمالي	

المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة النفط والمعادن 2014، العدد (14)، ص (86) .

ب/. الشركات العاملة في مجال تكرير النفط والغاز:

يتم استخراج الغاز الطبيعي المسال من قطاع (18) ونقلة عبر أنابيب نقل كبيرة تمتد من محافظة مارب إلى منطقة بلحاف في محافظة شبوة على ساحل البحر العربي، وقامت مصفاة لتحويل الغاز وتصدير إلى العالم الخارجي، بدأ اليمن إنتاج وتصدير الغاز الطبيعي المسال عام 2009، وتبلغ إجمالي الطاقة الإنتاجية للمشروع 6.7 مليون طن متري سنوياً. وساهمت عائدات صادرات الغاز فقط بحوالي 6.9 % و 5.1 % من إجمالي إيرادات الموازنة العامة عامي 2014 و 2015 على التوالي. ومن غير المحتمل أن تعوض إيرادات الغاز التدهور الحاصل في إيرادات النفط الناجم عن انخفاض كميات إنتاج النفط.

جدول (3/3) يوضح إنتاج الغاز الطبيعي المسال لفترة 2009/2014م.

2014	2013	2012	2011	2010	2009	البيان/ العام
6.652	7.634	5.094	6.877	4.590	0.400	كمية الإنتاج (مليون طن متري)
451.6	275.9	208.6	187.2	159.8	124.9	متوسط سعر الطن /دولار
3003.7	2106.1	1062.5	1287.1	733.7	48.7	قيمة الإنتاج (مليون دولار) ومنها:
753.5	379.6	205.9	183.4	106.1	6.9	- حصة الحكومة

المصدر: نشرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية في اليمن، العدد(14)، مايو 2016م، ص3.

تعتبر صناعة تكرير النفط والغاز إحدى مكونات الصناعات التحويلية في اليمن ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني ويجري حالياً العمل على قيام صناعة للبتروكيماويات باعتبار وجود العوامل والشروط والمقومات الأساسية لمثل هذه الصناعة من (مواد خام- أسواق أيدي عاملة مؤهلة) ونظراً للأهمية البالغة التي تمثلها هذه الصناعة، فقد سعت وزارة النفط والمعادن ممثلة ب (الشركة اليمنية لتكرير النفط) على تشجيع الاستثمارات في مجال إنشاء مصاف جديدة، وتحديث وتوسعة المصافي الحالية، والعمل على تأسيس مجمعات بتروكيماوية تعتمد على المواد الخام المتوفرة . يوجد منشأتين لتكرير النفط الخام هما:

1/ شركة مصافي عدن لتكرير النفط والغاز:

بدأ العمل في مصافي عدن عام 1952م وأستكمل بناؤها في عام 1954م من قبل شركة الزيت البريطانية بي بي (BP) وقد صممت المصفاة لتعمل بطاقة (170) ألف برميل يومياً وألت ملكيتها إلى لليمن في 1/5/1977م عندما تخلت عنها شركة الزيت البريطانية، وتقوم المصفاة بتكرير 80 ألف برميل يومياً من النفط اليمني الخام لتغطية السوق المحلية، وكذا تصدير بعض المشتقات الفائضة إلى السوق الدولية.

2/ شركة مارب لتكرير النفط والغاز:

تم إنشاء مصفاة مارب عام 1986م بطاقة إنتاجية قدرها (10) ألف برميل يومياً، وذلك لإنتاج (البنزين، الديزل، المازوت، النافتا) لتوفير المواد البترولية للعمليات البترولية في قطاع مارب/الجوف رقم (18) الذي تعمل فيه شركة هنت اليمنية بموجب عقد تم توقيعه معها وحالياً تشغل المصفاة وتدار من قبل الشركة اليمنية لتكرير النفط وكوادر يمنية. ويجري العمل حالياً إعداد دراسات اقتصادية وفنية بشأن رفع طاقة المصفاة إلى 25 ألف برميل يومياً بالإضافة إلى إعداد دراسات بشأن إقامة صناعات بتر كيميائية مثل صناعة الأسمدة الكيماوية والمنظفات الصناعية وغيرها. ويوضح الجدول(4/3)، عدد العاملين في تلك الشركات.

جدول رقم(4/3)، يوضح عدد العمال في شركات تكرير النفط

م	اسم الشركة	عدد العمالة اليمنية	عدد العمالة الأجانب	إجمالي العاملين	نسبة العمالة الأجنبية	نسبة العمالة اليمنيين
1	شركة مصافي عدن	2306	50	2356	2%	98%
2	شركة مارب لتكرير النفط	184	8	192	4%	96%
3	الشركة اليمنية للغاز الطبيعي المسال	580	242	822	29%	71%
الإجمالي		3070	300	3370	9%	91%

المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة النفط والمعادن 2014، العدد (14)، ص (83)

ج/ الشركات العاملة في المجال اللوجستي:

وهي الشركات التي تقدم خدمات لوجستية أو ما يعرف بالشركات المقاوله من الباطن، وتقدم الخدمات للشركات الاستكشافية والإنتاجية والتكرارية، وتختلف أنشطتها من تحليل الصخور إلى التغذية والتوظيف للعمالة... الخ، والجدول التالي يوضح تلك الشركات وطبيعة نشاطها ونسبة العمالة بين المواطنين والأجانب.

جدول (5/3)، يوضح عدد العاملين في الشركات اللوجستية.

م □	اسم الشركة	طبيعة النشاط	عدد العاملين اليمنيين	عدد العاملين الأجانب	إجمالي العاملين	نسبة العمالة اليمنية
1	جيو سرفيس	تحليل جيولوجي للصخور	81	23	104	78%
2	ها ليبر تون	معالجة ابار	135	40	175	77%
3	نيبر س اليمن المحدودة	حفر ابار	312	102	414	75%
4	ام. بي	خدمات	127	41	168	76%
5	سايت جروب	حفر ابار	65	2	67	97%
6	بيكر هوز انتك	تحليل جيولوجي للصخور	77	29	106	73%
7	ام. أي	امداد مواد كيميائية	76	6	82	93%
8	اويل تولز	صيانة	99	1	100	99%
9	زيبب	خدمات	494	158	652	76%
10	جوكو	خدمات حفر	201	160	361	56%
11	المسار	خدمات نفطية	360	23	383	94%
12	مجموعة الشركة العربية	تغذية ونقل	162	3	165	98%
13	الحاشدي	صيانة منشآت نفطية	336	25	361	93%
14	شركة مسعود	خدمات	124	2	126	98%
15	الشركة المتحدة	خدمات	21	6	27	78%
16	أوبار	خدمات حقول النفط	40	10	50	80%
17	دوم	معدات نفطية	612	95	707	87%
18	ذكوان	خدمات نفطية	45	3	48	94%
19	بنجنساري	تغذية	97	14	111	78%
20	دلنا	خدمات نفطية	72	6	78	92%
21	بتروسيرفس	التحليل الجولوجي للصخور	59	14	73	81%
22	الحثيلي	خدمات نفطية	55	10	65	85%
23	سودسكو	تغذية	187	22	209	89%
24	الاوس	خدمات نفطية	165	8	173	95%
25	لنالكو	خدمات ميناء التصدير	45	12	57	79%
26	جريفن	خدمات الغاز	91	52	143	64%
	الإجمالي		4135	867	5002	87%

المصدر: النشرة الإحصائية لوزارة النفط والمعادن 2014، العدد (14)، ص (88).

2/6/3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة (غير احتمالية قصدية) وهي احد طرق العينات غير الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة نظراً لكبر مجتمع الدراسة، وانتشاره على مساحة واسعة من الجمهورية اليمنية، وصعوبة الحصول على قائمة بـ(مديري العموم، ونوابهم، ومديري إدارة الموارد البشرية، ورؤساء أقسام إدارة الموارد البشرية) ولعدم إمكان السيطرة على أفراد المجتمع.

7/3. مصادر فقرات الدراسة:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات كل على حدة مثلاً المتغير المستقل تم الاستعانة في بناءة على دراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة : دراسة يوسف¹، ودراسة سريع²، ودراسة الزعبي واخرون³، دراسة Khan⁴، ودراسة الكبيسي⁵، دراسة الحصيات، ودراسة الجعدني، دراسة المخلافي والمتغير الوسيط أو التفاعلي تم الاستعانة بدراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ومنها: دراسة⁶: Chung , J. Jing ، ودراسة الطويل، ودراسة فيصل واخرون⁷، ودراسة التميمي⁸ والمتغير التابع أو المعتمد تم الاعتماد على دراسات تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة: دراسة باسردة، ودراسة الهوني⁹ ، ودراسة¹⁰ Pimpimon Kongpichayanond ، ودراسة⁽¹¹⁾ Kem, S,Gye ، قام الدارس ببناء وتطوير استمارة استبيان لقياس مدى تطبيق الشركات المبحوثة لمتغيرات الدراسة (المستقل، والوسيط (التفاعلي)، والتابع) وكذلك أبعاد العلاقة الارتباطية الأثرية بينها. ومن الأسباب التي دعت الدراسة الحالية إلى بنا أداة خاصة ولم يستخدم الأدوات السابقة هو أنه لا توجد أداة من تلك الأدوات تجمع كل متغيرات دراسته، لذا قام الباحث ببناء أداة خاصة به.

8/3. قياس متغيرات الدراسة:

تكونت استمارة الاستبيان من قسمين رئيسيين (أنظر الملحق رقم (1)، وفيما يأتي توضيح لأجزاء أداة الدراسة :

القسم الأول: اختص هذا القسم بالبيانات والمعلومات الشخصية (المتغيرات الديمغرافية) حيث تضمن خمسة متغيرات هي (النوع، والعمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

(1) يوسف ، علاء الدين صباح الخير(2017)، مرجع سابق.

(2) سريع، خالد ناصر(2014)، مرجع سابق.

(3) الزعبي، واخرون،(2013)، مرجع سابق

(4) Khan, M, , et al., Op. Cit., (2010).

(5) الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2013) مرجع سابق.

(6) Chen, C. J. et al., Op. Cit., (2009).

(7) فيصل، واخرون (2016) ، مرجع سابق، مرجع سابق

(8) التميمي، اشرف عبد الرحمن(2007)

(9) الهوني، رانية محمود محمد (2016) مرجع سابق.

(10) Pimpimon Kongpichayanond, ., Op. Cit., (2015).

(11) Kam, S, Gye, Op. Cit .,(2016)

القسم الثاني : تضمن هذا القسم المعلومات الفنية، وينقسم إلى ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء (32) فقرة تقيس ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات العاملة في مجال النفط والغاز في اليمن، وقد جاءت على أربع متغيرات وعلى النحو التالي:

(1) محور ممارسات توظيف الموارد البشرية، ويشمل الفقرات (1-10).

(2) محور ممارسات تدريب الموارد البشرية، ويشمل الفقرات (11-18).

(3) محور ممارسات تعويضات الموارد البشرية، ويشمل الفقرات (19-25).

(4) محور ممارسات تقويم أداء الموارد البشرية، ويشمل الفقرات (26-32).

الجزء الثاني : ويتضمن هذا الجزء (17) فقرة تقيس إدارة المعرفة في الشركات العاملة في مجال النفط والغاز في اليمن وهي على النحو التالي :

(1) محور توليد المعرفة وتشمل الفقرات (33-37).

(2) محور خزن المعرفة، وتشمل الفقرات من (38-41).

(3) محور توزيع المعرفة، وتشمل الفقرات (42-45).

(4) محور تطبيق المعرفة، وتشمل الفقرات (46-49).

الجزء الثالث : ويتضمن هذا الجزء (21) فقرة تقيس متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشركات العاملة في مجال النفط والغاز في اليمن وهي على النحو التالي :

(1) محور دعم الإدارة العليا، ويشمل الفقرات (50-57).

(2) محور التحسين المستمر، ويشمل الفقرات من (58-64).

(3) محور تمكين العاملين، ويشمل الفقرات (65-70).

وقد صنفت جميع إجابات فقرات استمارة الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي

وحددت بخمس إجابات حسب أوزانها رقمياً على النحو الآتي :

جدول (6/3) درجات مقياس الدراسة

الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	4.2 فأكثر	3.4 - 4.2	2.6 - 3.4	1.8 - 2.6	1 إلى أقل من 1.8

المصدر: إعداد الباحث.

لتوخي الدقة والموضوعية في الوصف النظري لنتائج الاستبيان كما بينتها المتوسطات الحسابية، فقد تم إيجاد القيم الحسابية الفعلية للخيارات المتاحة للمبحوثين للإجابة عن فقرات الاستبيان على وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي استخدم لقياس متغيرات الدراسة، وذلك من خلال تحويل المسافات بين الخيارات إلى (4) مستويات بحيث تمثل المسافة من (1-2) المستوى رقم (1) والمسافة من (2-3) المستوى رقم (2) والمسافة من (3-4) المستوى رقم (3) والمسافة من (4-5) المستوى رقم (4).

المستوى رقم(4) ولتوزيع مدى الدرجات 5-4=4 على خمسة خيارات من الموافقة يتضح أن أطوال كل مستوى 4 قسمة 5=0.8 فيصبح كل مستوى على النحو التالي:

المستوى الأول: المدى من (1) إلى(1.8)=منخفض جداً

المستوى الثاني: المدى من (1.8) إلى(2.6)=منخفض

المستوى الثالث: المدى من (2.6) إلى(3.4)=متوسط

المستوى الرابع المدى من (3.4) إلى(4.2)=مرتفع

المستوى الخامس: المدى من(4.2) إلى(5)=مرتفع جداً

10/3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: Statistical Analysis Styles

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، وكذلك استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية التالية:

1. النسبة المئوية Percentage: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية.

2. الوسط الحسابي The Mean: استخدم لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

3. الانحراف المعياري The Standard Deviation: استخدم لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.

4. التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي.

5. معامل الارتباط Coefficient of Correlation: استخدم لاختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والمحاور المتفرعة عنها.

6. أنموذج الانحدار المتعدد Multiple Regression Model: استخدم لاختبار علاقات التأثير بين المتغيرات الرئيسية المحاور المتفرعة عنها، وقياس أثر العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

11/3. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

لمعرفة مدى صدق وثبات اجابات أفراد عينة الدراسة يتم التطرق إلى جودة مقاييس الدراسة عن طريق تناول:

1: الصدق Reliability:

أ. الصدق الظاهري: تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة تدريس في الجامعات اليمينية والسودانية، وهو ما يسمى الصدق الظاهري، انظر الملحق رقم (2)، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى استمارة الاستبيان وملاءمتها ومناسبة كل فقرة للمجال الذي تنتمي له، وأجريت بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات في ضوء آراء وملاحظات بعض المحكمين.

ب. صدق الاتساق الداخلي: لمعرفة صدق الاتساق الداخلي تم إجراء دراسة استطلاعية أولية على عشرين من أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من درجة فهم الفقرات ووضوحها لأغراض الإجابة عليها وقد أعيدت الصياغة الجزئية لبعض الفقرات على ضوء ذلك لتكون صياغتها واضحة ودقيقة وتعطى إجابة أكثر دقة، كما يوضح ذلك الجدول (7/3).

جدول (7/3)

معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة للعيينة الاستطلاعية

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ممارسات التوظيف	9	60.9	دال عند 0.01
2	ممارسات التدريب	10	0.75	دال عند 0.01
3	ممارسات التعويض	8	0.95	دال عند 0.01
4	ممارسات تقويم الأداء	6	0.93	دال عند 0.01
5	توليد المعرفة	5	0.85	دال عند 0.01
6	خزن المعرفة	4	0.95	دال عند 0.01
7	توزيع المعرفة	4	0.715	دال عند 0.01
8	تطبيق المعرفة	4	0.619	دال عند 0.01
9	دعم الإدارة العليا	8	0.86	دال عند 0.01
10	التحسين المستمر	7	0.79	دال عند 0.01
11	تمكين العاملين	6	10.9	دال عند 0.01

المصدر: إعداد الباحث

2. الثبات: Stability يقصد بالثبات دقة المقياس واتساقه إذ يعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي إلى نفس النتائج أو نتائج مشابهة في حالة تكراره وقد تم استخراج الثبات بواسطة الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ للمقياس لجميع متغيرات الدراسة وقد بلغ (0.944)، وهذه قيمة ممتازة لثبات الاتساق الداخلي ونسبة مقبولة لأغراض التحليل العلمي إذ تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه للاعتمادية. والجدول التالي يوضح قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (8/3)

يوضح قيم معامل الفا كرونباخ للمحاور الكلية والفرعية الكلية لأداة الدراسة

المحور	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
أولاً : ممارسات الموارد البشرية:	32	0.94
1: ممارسات التوظيف	9	0.886
2: ممارسات التدريب	10	0.923
3: ممارسات التعويض	7	0.895
4: ممارسات تقييم الأداء	6	0.915
ثانياً: إدارة المعرفة:	17	0.93
1: توليد المعرفة	5	0.805
2: تخزين المعرفة	4	0.855
3: توزيع المعرفة	4	0.890
4: تطبيق المعرفة	4	0.886
ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة:	21	0.96
1: دعم الإدارة العليا	8	0.934
2: التحسين المستمر	7	0.944
4: تمكين العاملين	6	0.868
المجموع	70	0.94

المصدر: إعداد الباحث

احتوت أداة الدراسة على (70) فقرة، تدرجت على مقياس خماسي، واحتوت الأداة على ثلاثة متغيرات: ممارسات الموارد البشرية، إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، يوضح الجدول رقم (8/3)، ومعاملات الثبات التي حصل عليها كل متغير من المتغيرات كما هو موضح مسبقاً، وبعد التحليل لفقرات المقياس اتضح انه صادق ولديه معامل ثبات مرتفع بلغ (94%)، بواسطة الاتساق الداخلي لأجمالي متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الاول عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الدراسة , المتمثلة في تحليل نسبة استجابة عينة الدراسة وعرض وتحليل البيانات الاساسية (الديمغرافية). عرض وتحليل جودة المقياس من خلال التحليل العاملي والتوكيدي , وكذلك عرض وتحليل متغيرات الدراسة (التحليل الوصفي) وهي: محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحاور إدارة المعرفة ومحاور إدارة الجودة الشاملة.

1/1/4 عرض وتحليل نسبة استجابة عينة الدراسة.

وفيما يلي جدول (1/4) يوضح كيفية توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة المختارة من تلك الشركات يتضح انه تم توزيع (186) استبانة على عدد مدراء الادارات العليا والوسطى في تلك الشركات ، استعيد منها(160) استبيان شكلت ما نسبته(86%) تقريباً من عدد الاستبيانات التي تم توزيعها، وتم استبعاد (26) من الاستبيانات لعدم صلاحيتها، وبذلك تشكل الاستبيانات التي خضعت للتحليل (142) استبيان بما نسبته (76%) من الاستبيانات الموزعة وعينة الدراسة.

جدول رقم (1/4) يبين الاستبيانات الموزعة لشركات عينة الدراسة العاملة في قطاع النفط والغاز

م	اسم الشركة	الاستمارات			نسبة الصالحة %
		الموزعة	المرتدة	الصالحة للتحليل	
1	شركة صافر	15	14	13	87%
2	شركة بترو مسيلة	15	12	12	80%
3	توتال يمن	15	14	12	80%
4	جنا هنت	15	13	12	80%
5	أو . أم . في	15	14	13	87%
6	الشركة اليمنية للاستثمارات النفطية	15	13	12	80%
7	شركة مأرب للنفط والغاز	20	17	16	80%
8	شركة مصافي عدن	20	19	17	85%
9	جريفن	7	6	4	71%
10	مجموعة الشركة العربية	7	5	4	57%
11	الحاشدي	7	6	5	71%
12	أوبار	7	7	4	57%
13	المسار	7	4	4	57%
14	دوم	7	5	5	71%

15	جوكو	7	5	4	%71	%57
16	زيبب	7	6	5	%86	%71
المجموع		186	160	142	%86	%76

المصدر: إعداد الباحث.

2/1/4 عرض وتحليل البيانات الأساسية (الديمغرافية).

وهنا يتم استعراض خصائص عينة الدراسة، من خلال تحليل خصائص الأفراد والبالغ عددهم (142) فرداً، من حيث الجنس والعمر والمركز الوظيفي والمؤهل وسنوات الخبرة.

جدول رقم (2/4)

يوضح توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	106	74.6
	أنثى	36	23.4
	المجموع	142	100
العمر	20 - أقل من 30 سنة	8	5.6
	30 - أقل من 40 سنة	39	27.4
	40 - أقل من 50 سنة	52	36.6
	50 سنة فأكثر	43	30.3
	المجموع	142	100
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	45	31.6
	بكالوريوس	70	49.2
	ماجستير	19	13.4
	دكتوراه	8	5.8
	المجموع	142	100
	أخرى	9	6.4
المركز الوظيفي	رئيس قسم	49	34.5
	مدير إدارة	57	40.1
	نائب مدير	19	13.3
	مدير	10	7.7
	الإجمالي	78	100

8.4	12	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
23.9	34	5 سنوات - أقل من 15 سنة	
45.1	64	15 - أقل من 25 سنة	
17.6	25	25 سنة فأكثر	
100	142	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث.

تتمثل خصائص الأفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

أ/ النوع: وقد جاءت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع كما هو موضح في الجدول (2/4) أعلاه أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (106) فرد، وشكلوا ما نسبته (74.6%) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (36) فرد، وبنسبة (23.4%) من إجمالي عينة الدراسة، وقد يعود سبب ارتفاع عدد الذكور مقارنة بعدد الإناث العاملات في الشركات العاملة في القطاع النفطي إلى عوامل اجتماعية حالت دون التحاق الإناث بالتعليم مبكراً، وعمل الإناث الذي غالباً ما يقتصر على بعض الوظائف كالتعليم مثلاً، أو لعدم إتاحة الفرص أمامها لشغل مناصب قيادية في الشركات المبحوثة، إلا أن نسبة الإناث العاملات تعتبر مرتفعة في محافظة عدن مقارنة بباقي المحافظات اليمنية، كونها أكثر تحضر ومدنية من مقارنة بغيرها من المحافظات.

ب/ العمر: وقد جاءت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول (18/4) أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة الواقعة أعمارهم في الفئة العمرية من (40- إلى أقل من 50 سنة) والبالغة بنسبة (36.6%) وتعد نتيجة منطقية كون عينة البحث كانت ممثلة في المدراء ونوابهم ومدراء الإدارات فمن الطبيعي أن أكثر أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن تلك الفئة، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) والبالغة بنسبة (30.3%) يشير ارتفاع هذه النسبة إلى حاجة الشركات كلما ارتفعنا في المستويات الإدارية تطلب ضرورة توافر ذوي النضج والخبرة، والدراية المطلوبة لشغل هذه المناصب، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (30 - 40) بنسبة (27.4%)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (أقل من 30 سنة) وبنسبة (5.6%) ويدل ذلك على أنه من المنطق أن يشغل تلك الإدارات والأقسام أشخاص تزيد أعمارهم عن 30 سنة وتدل تلك النسبة عن تطعيم الإدارة بالكوادر الشبابية.

ج/ المستوى التعليمي: وقد جاءت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول (2/4) أعلاه أن المرتبة الأولى لإفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس إذ بلغ عددهم (70) فرداً، وما نسبته (49.2%) من إجمالي عينة الدراسة، يلي ذلك

في المرتبة الثانية حملة شهادة الدبلوم فاقل حيث بلغ عددهم (45) فرداً ما نسبته (31.6%) من إجمالي عينة الدراسة، أما المرتبة الثالثة فكانت لحملة شهادة الماجستير حيث بلغ عددهم (19) فرداً ما نسبته (13.4%) من إجمالي عينة الدراسة، يلي ذلك في المرتبة الرابعة والأخيرة لحملة شهادة الدكتوراه حيث بلغ عددهم (8) فرد ما نسبته (5.8%) من إجمالي عينة الدراسة، ويتضح للباحث أن الشركات المبحوثة تعطي أهمية كبيرة الموارد البشرية المؤهلة في السلم الإداري ذوي المؤهلات الجامعية أهمية ويدل ذلك بارتفاع نسبة تواجدها وبالباغة (69%).

د/ المركز الوظيفي: وقد جاءت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي كما في الجدول رقم (2/4) أن أعلى نسبة من أفراد العينة كانت من وظيفة مدير إدارة بنسبة (40.1%) ثم جاءت وظيفة رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية (34.5%) ثم يليها وظيفة نائب مدير عام بنسبة (13.3%) ثم جاء في المرتبة الرابعة وظيفة المدير العام بنسبة (7.7%) من عينة الدراسة، وفي المرتبة الأخيرة أخرى بنسبة (6.4%) وهذه الفئات (الوظائف) هي التي يقع على عاتقها الإدارة المباشرة.

هـ / سنوات الخبرة: وقد جاءت نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية كما في الجدول (18/4) أعلاه أن فئة المبحوثين من أفراد العينة الذين تتراوح خدمتهم بين (15- إلى أقل من 25 سنة) يمثلون المرتبة الأولى ضمن أفراد العينة، وبنسبة تقدر (45%) من إجمالي العينة المبحوثة، أما الذين تبلغ خدمتهم (5 سنة- إلى أقل من 15) فيحتلون المرتبة الثانية، حيث بلغت نسبتهم (23.9%) من إجمالي العينة المبحوثة، بينما جاءت عينة الذين بلغت خدمتهم (25 فأكثر سنة) في المرتبة الثالثة البالغة بنسبتهم (17.6%)، وفي المرتبة الأخيرة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات يعزو الباحث ذلك إلى العينة المستهدف وهم من رئيس قسم وما فوق تحقق التوازن بين أصحاب الخبرة، وحملة المؤهلات الجامعية وما فوقها، وهو ما يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات كبيرة من الخبرة العملية.

3/1/4 عرض وتحليل جودة المقياس من خلال التحليل العاملي والتوكيدي.

هناك نوعين من التحليل العاملي، هما: الاستكشافي وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفقرات تتوزع على عامل واحد يمثل المتغير الكامن * (latent variable) أم على أكثر من عامل، والتحليل العاملي التوكيدي فيعمل على التأكد من توزع الفقرات على العوامل المناسبة والخطوات التي بنيت عليها طريقة التحليل العاملي في هذا الدراسة:

1. حساب مصفوفة معاملات الارتباط وتفسيرها.
2. حساب التباين المفسر على أساس القيم (الجذور) الكامنة.
3. الرسم البياني.
4. حساب مصفوفة المكونات.

1/ التحليل العاملي لمحاوَر ممارسات إدارة الموارد البشرية:

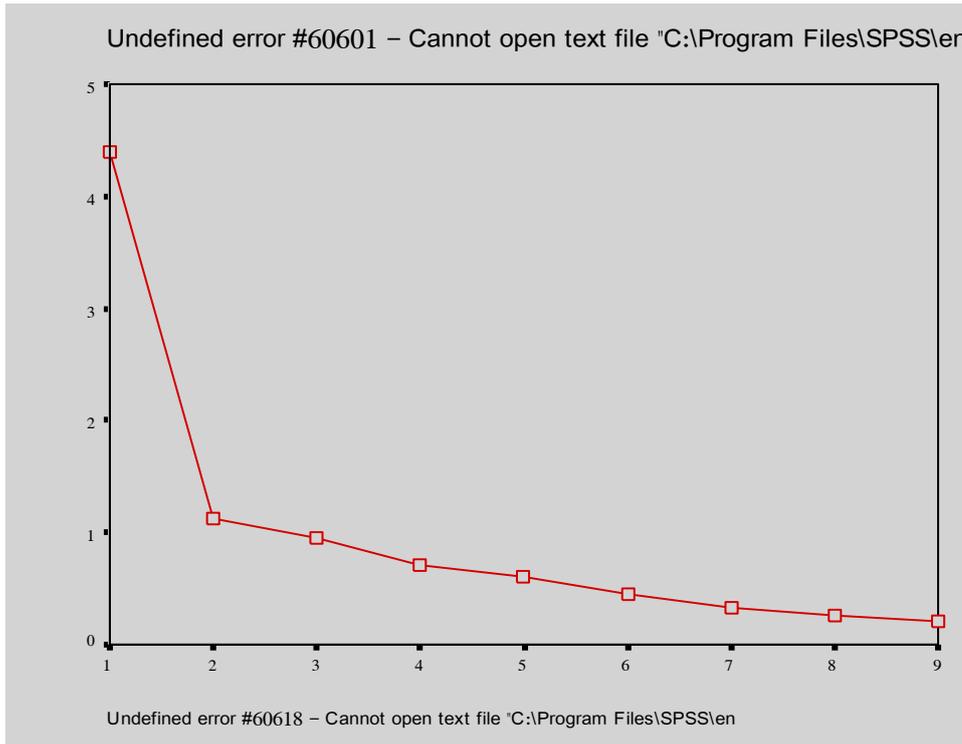
تضم ممارسات إدارة الموارد البشرية أربعة محاور فرعية هي (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض). وقد حققت هذه المحاور معامل اتساق فيما بينها على وفق معامل ارتباط (ألفا - كرونباخ) بلغ (0.890)، وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية للمحاوَر الفرعية لهذا المتغير الرئيس، وهي الدرجة الأعلى قياسا بمتغيرات الدراسة الأخرى ، وقد عكس نتائج التحليل العاملي لمتغيرات نسب التشبع المبينة وبحسب كل محور فرعي وكما يأتي:

أ/ محور ممارسات التوظيف:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور ممارسات التوظيف وتمثيل بتسع فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.814)، فيما كانت قيمة اختبار بارثليت للكروية (0.000) وذات دلالة إحصائية ، ومن المعروف أن قيمة اختبار كايسر ومير وأولكين محصورة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كانت العينة التي يتم تحليلها بواسطة التحليل العاملي أكثر ملائمة ، فيما تعد القيمة (Bartlett's Test of Sphericity)، هي تلك القيمة التي تبلغ أقل من (0.05) كما يتم استبعاد أي فقرة لا تحصل على أكثر من (0.45)، عند تحميلها على العامل ويلاحظ من الجدول (2) الملحق (4) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (ممارسات التوظيف) أن نسبة (0.753) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X8) ، وتم استبعاد الفقرة رقم (X6) وذلك لحصولهما على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (0.437)، ونتيجة لذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (3) الملحق (3) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات)، والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (ممارسات التوظيف) وأن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (ممارسات التوظيف) أو تباين المكون ويساوي (4.387) ويفسر (48.74%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.121) ويفسر نسبة (12.45%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (61.20%) من التباين.



شكل (1/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات التوظيف

كما يوضح الشكل (1/4) العاملان منحدران نحو بقية العوامل، والتي كانت على استقامة واحدة تقريباً. حيث تمثل أعلى نقطة ممارسات التوظيف، وتمثل هذه النقطة (0.48) من ممارسات التوظيف في الشركات النفطية اليمينية عينة الدراسة.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (3/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور ممارسات التوظيف كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X2) ونسبة تشعب بلغت (0.836) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور ممارسات التوظيف، وهي تشير إلى أن الشركات المبحوثة تقوم بتحديد وتوثيق المتاح لديها من الموارد البشرية. فيما حصلت الفقرة (X9) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.483). والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور ممارسات التوظيف.

جدول (4/4)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التوظيف

الفرقات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الأهمية
X2	0.836	متميزة	1
X7	0.801	متميزة	2
X3	0.773	متميزة	3
X5	0.699	متميزة	4
X4	0.683	متميزة	5
X8	0.677	متميزة	6
X6	0.670	متميزة	7
X1	0.595	متميزة	8
X9	0.483	متميزة	9

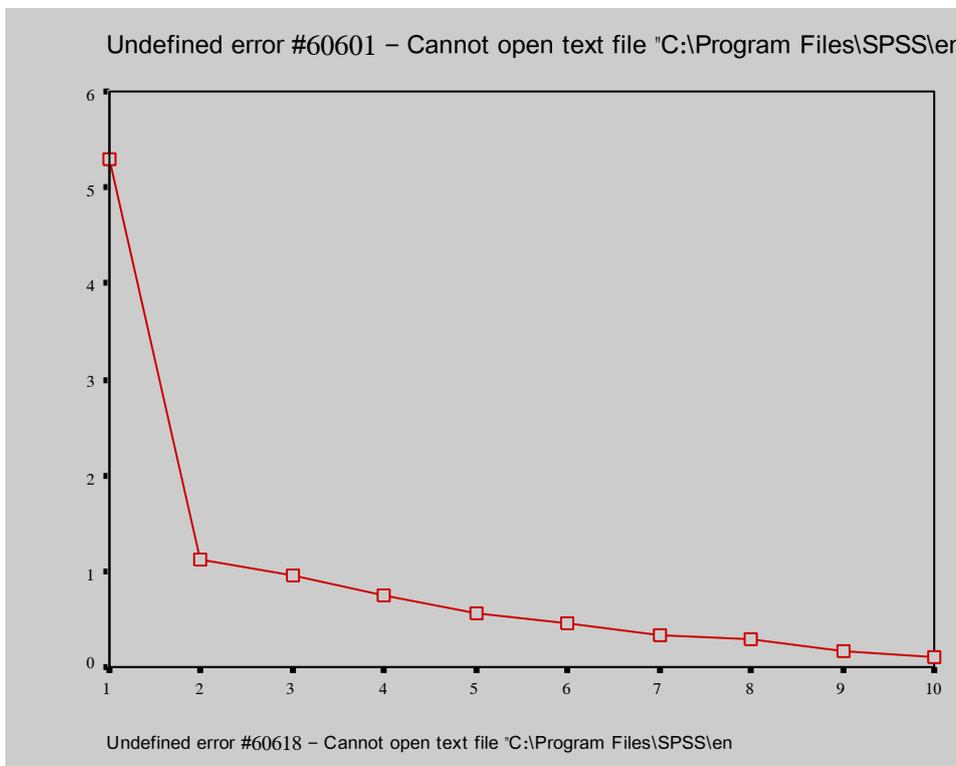
المصدر: إعداد الباحث.

ب/ محور ممارسات التدريب:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور ممارسات التدريب والذي تم تمثيله بعشر فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.774)، أنظر الجدول (4) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارتلبيت للكروية ذات دلالة إحصائية (00.00). Test of Sphericity Bartlett's. ويلاحظ من الجدول (5) الملحق (4) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (ممارسات التدريب) أن نسبة (0.814) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X19)، وتم استبعاد الفقرة رقم (X18) وذلك لحصولها على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (0.340)، ونتيجة لذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (6) الملحق (3) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (ممارسات التدريب) وأن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (ممارسات التدريب) أو تباين المكون ويساوي (5.295) ويفسر (52.95%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.116) ويفسر نسبة (11.16%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (64.11%) من التباين.



شكل (2/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات التدريب

كما يوضح الشكل (3/4) العاملان منحدران نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً.

مصنوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (4/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشبع لمحور ممارسات التدريب كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X13) وبنسبة تشبع بلغت (0.840) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور ممارسات التوظيف، وهي تشير إلى أن الشركات تعتبر التدريب مصدراً من مصادر العائد على رأس المال المستثمر. فيما حصلت الفقرة (X19) على أقل نسبة تشبع إذ بلغت (0.466). والجدول التالي يوضح مصنوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور ممارسات التدريب.

جدول (4/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) لمحور التدريب:

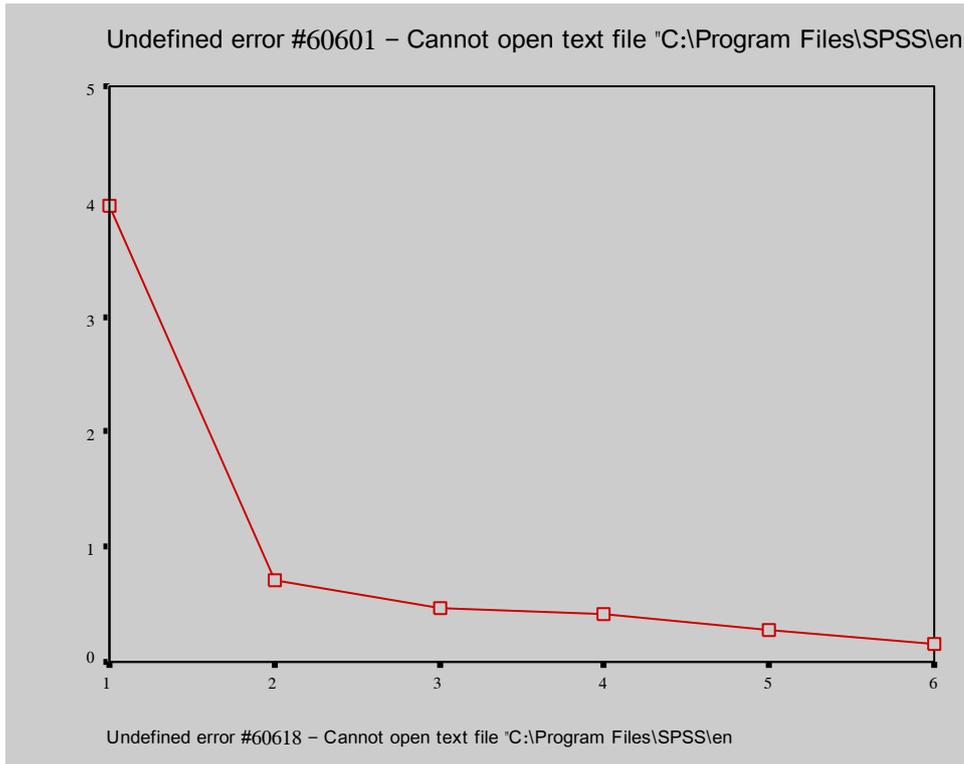
ترتيب الأهمية	مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع للعامل %	الفقرات
1	متميزة	0.840	X13
2	متميزة	0.811	X16
3	متميزة	0.776	X18
4	متميزة	0.762	X17
5	متميزة	0.735	X14
6	متميزة	0.725	X20
7	متميزة	0.720	X11
8	متميزة	0.711	X15
9	متميزة	0.664	X12
10	متميزة	0.466	X19

المصدر: إعداد الباحث.

ج/ محور ممارسات تقويم الأداء:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور ممارسات تقويم الأداء والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.774)، أنظر الجدول (7) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارنليت للكروية ((Bartlett's Test of Sphericity)) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (8) الملحق (4) الخاص بمصنوفة القيم التشاركية لمحور (ممارسات تقويم الأداء) أن نسبة (0.826) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرات مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X23)، ولم يتم استبعاد أي فقرة ونتيجة لذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (9) الملحق (3) الخاص بالجذر الكامن لمصنوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعه يساوي رتبة المصنوفة في محور (ممارسات تقويم الأداء) وأن هناك عامل واحد، وأن ذلك المكون له جذر كامن (ممارسات تقويم الأداء) أو تباين يساوي (3.96) ويفسر (66.12%) من التباينات الكلية.



الشكل (4/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات تقويم الأداء

كما يوضح الشكل (4/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً.

مصنوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (5/4) الخاص بمصنوفة المكونات، أن نسب التشبع لمحور ممارسات تقويم

الأداء كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول

هي الفقرة (X24) وبنسبة تشبع بلغت (0.909) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير

تباين محور ممارسات التوظيف ، وهي تشير إلى أن الشركات تعتبر تقويم الأداء اداة لتأكد من

تحقيق الاهداف المرسومة. فيما حصلت الفقرة (X26) على أقل نسبة تشبع إذ بلغت (0.723).

والجدول التالي يوضح مصنوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة

الدراسة لمحور ممارسات تقويم الأداء .

جدول (5/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) لبحر تقييم الأداء:

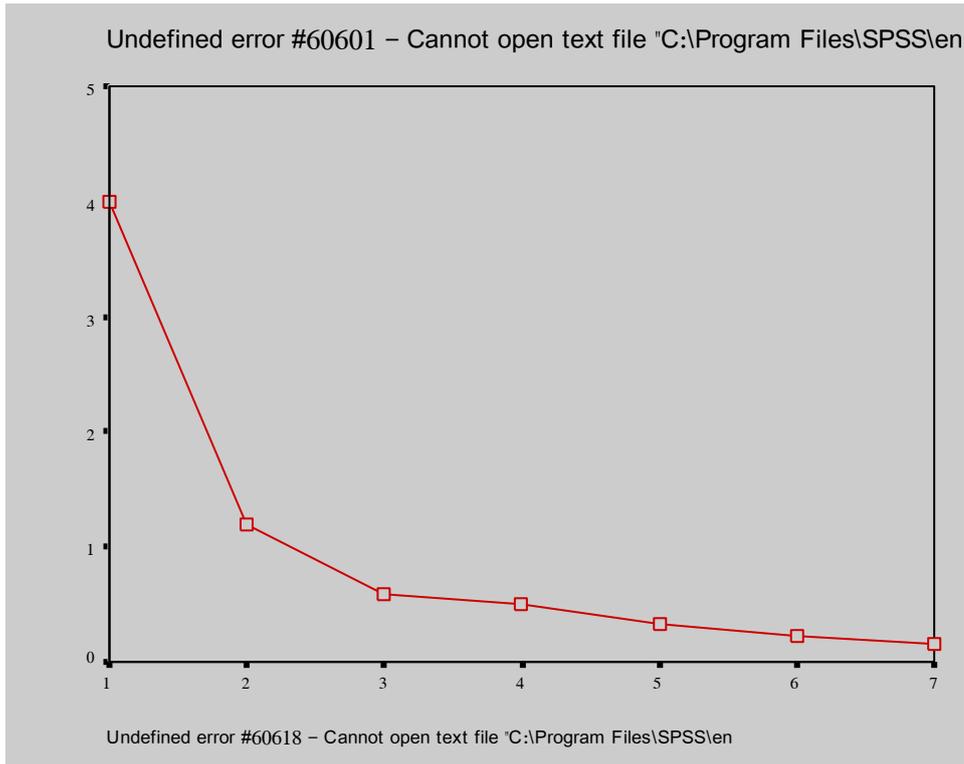
الفرقات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفرقات	ترتيب الأهمية
3X2	0.909	متميزة	1
2X2	0.897	متميزة	2
4X2	0.813	متميزة	3
1X2	0.780	متميزة	4
0X2	0.739	متميزة	5
5X2	0.723	متميزة	6

المصدر: إعداد الباحث

د/ محور ممارسات التعويض:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور ممارسات تقييم الأداء والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.774)، أنظر الجدول (10) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارتلليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (2) الملحق (4) الخاص بمصنوفة القيم التشاركية، أن نسبة (0.854) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة (X27) مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، ولم يتم استبعاد أي فقرة ونتيجة لذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (11) الملحق (3) الخاص بالجذور الكامنة لمصنوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصنوفة، في محور (ممارسات التعويض) وأن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (ممارسات التعويض) أو تباين المكون ويساوي (3.98) ويفسر (56.98%) من التباينات الكلية. والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.196) ويفسر نسبة (17.08%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (74.065%) من التباين



شكل (5/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور ممارسات التعويض

كما يوضح الشكل (5/4) العاملان منحدران نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (6/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشبع لمحور ممارسات التعويض كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X28) وبنسبة تشبع بلغت (0.824) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور ممارسات التعويض، وهي تشير إلى أن الشركات تعتبر ممارسات التعويض أداة لتأكد من تحقيق الاهداف المرسومة. فيما حصلت الفقرة (X29) على أقل نسبة تشبع إذ بلغت (0.665). والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور ممارسات التعويض.

جدول (6/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) لمحور التعويض

ال فقرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الأهمية
X27	0.824	تميزة	1
X32	0.783	تميزة	2
X29	0.777	تميزة	3
X26	0.756	تميزة	4
X30	0.735	تميزة	5
X31	0.733	تميزة	6
X28	0.665	تميزة	7

المصدر: إعداد الباحث.

وفي الأخير اتضح من تحليل وتحديد نسب التشبع للمحاور الفرعية الأربعة للمتغير

الرئيس الأول إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء ، التعويض) ما يأتي:

1. إنه تم تحميل جميع الفقرات على محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية باستثناء الفقرات (X6) لمتغير التوظيف، (X18) لمتغير التدريب.

2. بناءً على نسب التشبع على وفق التحليل العاملي لمحاور إدارة الموارد البشرية، كما بينها الجدول (7/4) فقد حصل محور ممارسات تقويم الأداء على الترتيب الأول حيث بلغت نسبة التشبع (0.888)، ويليه محور ممارسات التوظيف ونسبة بلغت (0.798) ، و متغير ممارسات التدريب في المرتبة الثالثة بنسبة تشبع (0.789) وفي الأخير حصل محور ممارسات التعويض على المرتبة الأخيرة ولكن بنسبة تشبع جيدة بلغت (0.736).

والجدول التالي يوضح مصنوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك

عينة الدراسة للمتغير الرئيسي الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (7/4)

مصفوفة المكونات (العوامل) ممارسات إدارة الموارد البشرية:

ت	المتغير	نسب التشبع وفق التحليل العاملي	الترتيب وفق نسب التشبع
1	ممارسات التوظيف	0.798	الثاني
2	ممارسات التدريب	0.789	الثالث
3	ممارسات التعويض	0.736	الرابع
4	ممارسات تقويم الأداء	0.888	الاول

المصدر: إعداد الباحث.

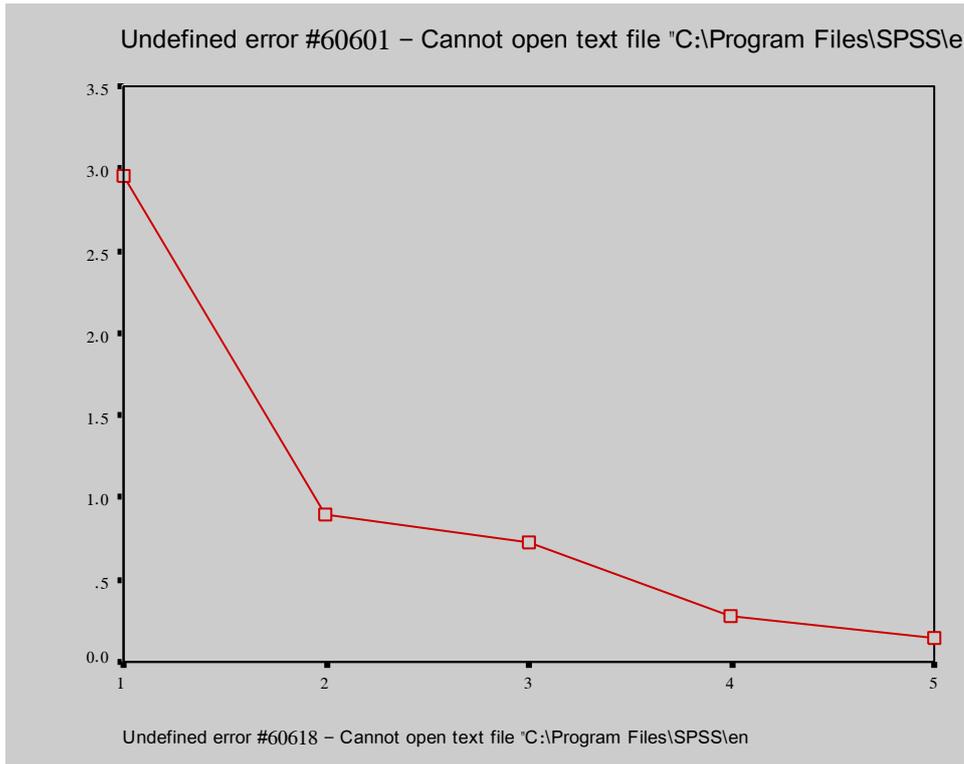
2.3/1/4. التحليل العاملي لمحاوَر إدارة المعرفة:

تضم إدارة المعرفة اربعة محاور فرعية هي (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). وقد حققت هذه المحاور معامل اتساق فيما بينها على وفق معامل ارتباط (ألفا - كرونباخ) بلغ (0.820)، وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية للمحاور الفرعية لهذا المتغير الرئيس، وهي المرتبة الثانية قياساً بمتغيرات الدراسة الأخرى، وقد عكس نتائج التحليل العاملي لمتغيرات نسب التشبع المبينة وبحسب كل محور فرعي وكما يأتي:

أ/. محور توليد المعرفة:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور توليد المعرفة والذي تم تمثيله بخمس فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.626)، أنظر الجدول (13) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (14) الملحق (4) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (توليد المعرفة) أن نسبة (0.666) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرات مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (x33) وتم استبعاد الفقرة رقم (x36) وذلك لحصولهما على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (0.413) وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (9) الملحق (3) الخاص بالجذر الكامن لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعه يساوي رتبة المصفوفة في محور (توليد المعرفة) وأن هناك عامل واحد، وأن ذلك المكون له جذر كامن (توليد المعرفة) أو تباين يساوي (2.952) ويفسر (59.049%) من التباينات الكلية.



شكل (6/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور توليد المعرفة

كما يوضح الشكل (6/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً. مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (8/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور توليد المعرفة كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X34) وبنسبة تشعب بلغت (0.816) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور توليد المعرفة، وهي تشير إلى أن الشركات تشجع العاملين على توليد المعرفة عن طريق البحث عنها في المنشورات العلمية. فيما حصلت الفقرة (X36) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.696).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك

عينة

جدول (8/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) لمحور توليد المعرفة

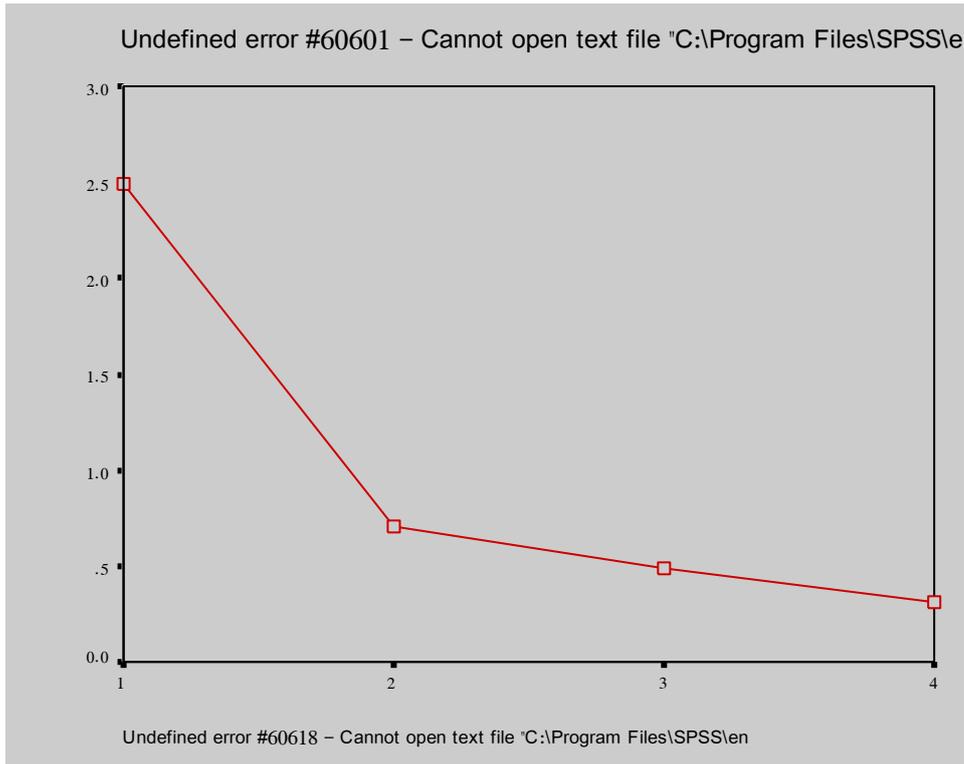
الترتيب الاهمية	مستوى تميز الفقرات	نسبة التشبع للعامل %	الفقرات
1	متميزة	0.816	X33
2	متميزة	0.679	X34
3	متميزة	0.795	X36
4	متميزة	0.733	X37
5	متميزة	0.696	X35

المصدر: إعداد الباحث.

ب./ محور خزن المعرفة:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور خزن المعرفة والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايير ومير وأولكين (0.715)، أنظر الجدول (16) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارثليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (17) الملحق (4) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (خزن المعرفة) أن نسبة (0.680) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X38) ولم يتم استبعاد أي فقرة من محور خزن المعرفة، وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (9) الملحق (3) الخاص بالجذر الكامن لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعه يساوي رتبة المصفوفة في محور (خزن المعرفة) وهناك عامل واحد، وأن ذلك المكون له جذر كامن (خزن المعرفة) أو تباين يساوي (2.496) ويفسر (62.403%) من التباينات الكلية.



شكل (7/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور خزن المعرفة

كما يوضح الشكل (7/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (9/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور خزن المعرفة كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X38) وبنسبة تشعب بلغت (0.825) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور خزن المعرفة، وهي تشير إلى أن الشركات تشجع العاملين على خزن وتوثيق المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة. فيما حصلت الفقرة (X41) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.713). والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور خزن المعرفة.

جدول (9/4)

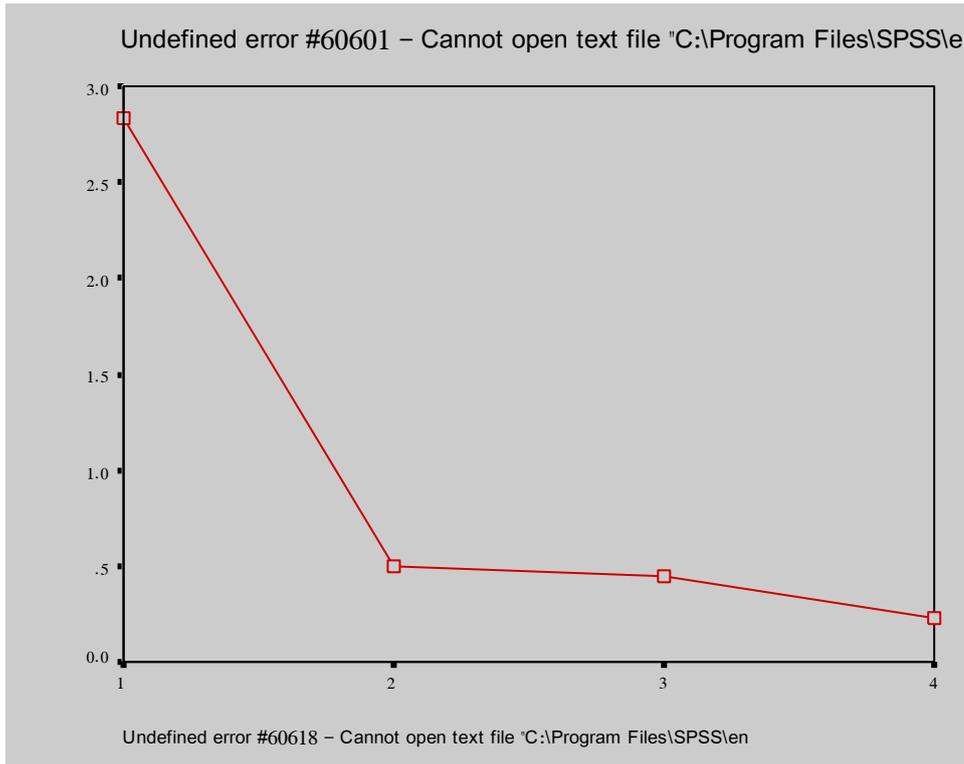
مصنوفة المكونات (العوامل) محور خزن المعرفة

ال فقرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الاهمية
X38	0.825	متميزة	1
X39	0.815	متميزة	2
X40	0.802	متميزة	3
X41	0.713	متميزة	4

المصدر: إعداد الباحث.

ج / محور توزيع المعرفة:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور توزيع المعرفة والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.775)، أنظر الجدول (2) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (20) الملحق (4) الخاص بمصنوفة القيم التشاركية لمحور (توزيع المعرفة) أن نسبة (0.792) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X43)، ولم يتم استبعاد أي فقرة من محور خزن المعرفة، وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات . ويوضح الجدول (21) الملحق (3) الخاص بالجذر الكامن لمصنوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعه يساوي رتبة المصنوفة في محور (توزيع المعرفة) أن هناك عامل واحد ، وأن ذلك المكون له جذر كامن (توزيع المعرفة) أو تباين يساوي (2.830) ويفسر (70.75%) من التباينات الكلية.



شكل (8/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور توزيع المعرفة

كما يوضح الشكل (8/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (10/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور توزيع المعرفة كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X43) وبنسبة تشعب بلغت (0.890) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور توزيع المعرفة، وهي تشير إلى أن الشركات تشجع العاملين على توزيع المعرفة عن طريق النشرات وشبكة الاتصالات الداخلية. فيما حصلت الفقرة (X44) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.794).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور توزيع المعرفة.

جدول (10/4)

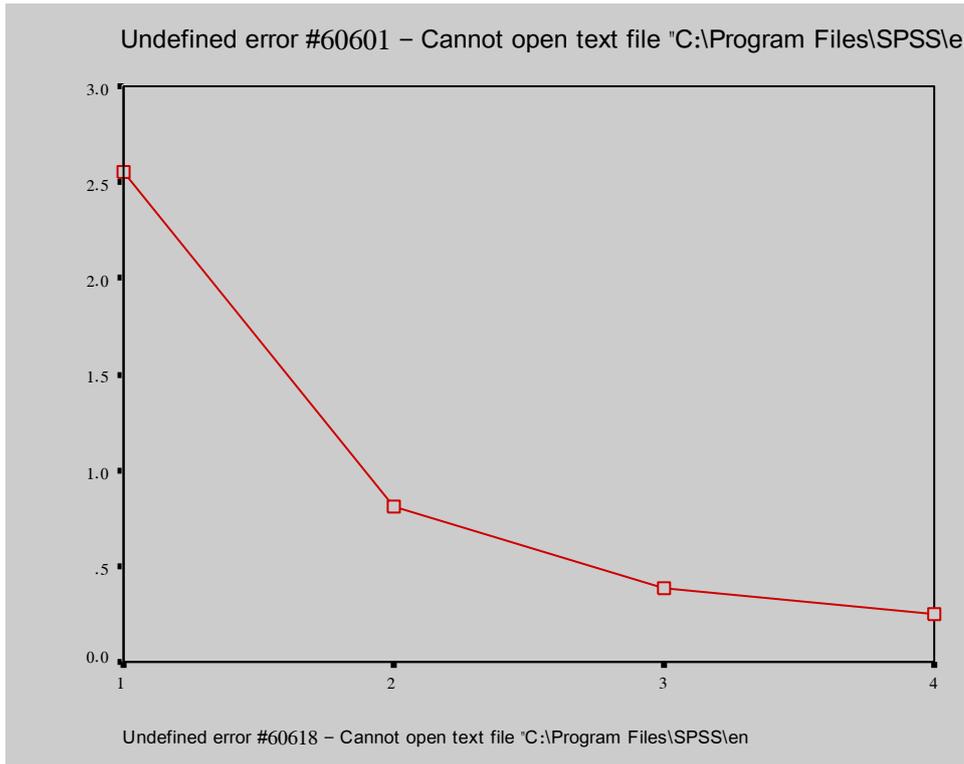
مصنوفة المكونات (العوامل) لمحور توزيع المعرفة

الفرقات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الاهمية
X43	0.890	متميزة	1
X42	0.841	متميزة	2
X45	0.837	متميزة	3
X44	0.794	متميزة	4

المصدر: إعداد الباحث

د/ محور تطبيق المعرفة:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور تطبيق المعرفة والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.687)، أنظر الجدول (22) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارنليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (23) الملحق (4) الخاص بمصنوفة القيم التشاركية لمحور (تطبيق المعرفة) أن نسبة (0.697) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، والعوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X49)، ولم يتم استبعاد أي فقرة من محور تطبيق المعرفة، وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات . ويوضح الجدول (24) الملحق (3) الخاص بالجذر الكامن لمصنوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعه يساوي رتبة المصنوفة في محور (تطبيق المعرفة) وهناك عامل واحد ، وأن ذلك المكون له جذر كامن (خزن المعرفة) أو تباين يساوي (2.550) ويفسر (%63.746) من التباينات الكلية.



الشكل (9/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور تطبيق المعرفة

كما يوضح الشكل (9/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، على استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (11/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور تطبيق المعرفة كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X49) وبنسبة تشعب بلغت (0.835) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور تطبيق المعرفة، وهي تشير إلى أن الشركات تسعى جاهدة لازالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى الأفراد والوحدات الادارية. فيما حصلت الفقرة (X47) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.761).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور تطبيق المعرفة

(11/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) لبحور تطبيق المعرفة

الفقرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الاهمية
X49	0.835	متميزة	1
X48	0.818	متميزة	2
X46	0.777	متميزة	3
X47	0.761	متميزة	4

المصدر: إعداد الباحث.

ومن تحليل وتحديد نسب التشبع للمحاور الفرعية الأربعة للمتغير الرئيس الثاني إدارة المعرفة (التوليد، والخرن، والتوزيع ، التطبيق) يتضح ما يأتي:

1. إنه قد تم تحميل جميع الفقرات على محاور إدارة المعرفة باستثناء الفقرة (X36) لمتغير توليد المعرفة.

2. بناءً على نسب التشبع على وفق التحليل العاملي لمحاور إدارة المعرفة ، كما يبينها الجدول () فقد حصل محور تطبيق المعرفة على الترتيب الأول حيث بلغت نسبة التشبع (0.922)، ويليه محور توليد المعرفة وبنسبة بلغت (0.868) ، ومتغير توزيع المعرفة في المرتبة الثالثة بنسبة تشبع (0.865) وفي الاخير حصل محور خزن المعرفة على المرتبة الأخيرة وبنسبة تشبع بلغت (0.861) .

والجدول التالي يوضح مصنوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة للمتغير الرئيسي الثاني إدارة المعرفة.

جدول رقم (11/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) إدارة المعرفة:

ت	المتغير	وفق التشبع نسب التحليل العاملي	نسب وفق الترتيب التشبع
1	توليد المعرفة	0.868	2
2	خزن المعرفة	0.861	4
3	توزيع المعرفة	0.865	3
4	تطبيق المعرفة	0.922	1

المصدر: إعداد الباحث.

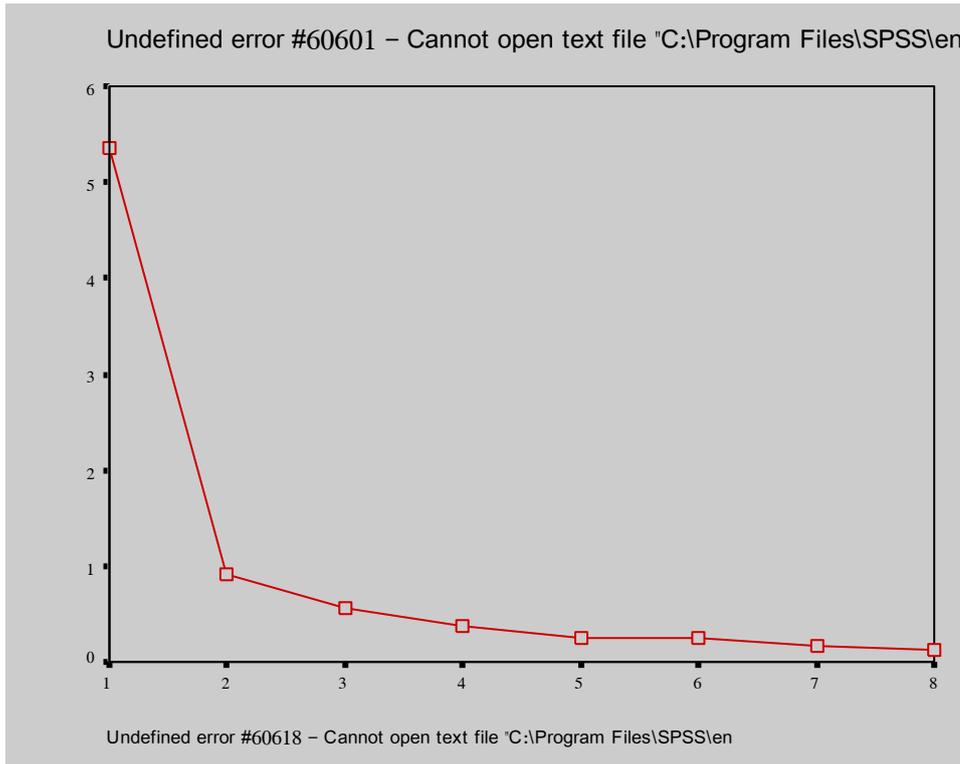
3/3/1/4. التحليل العاملي لمحاور إدارة الجودة الشاملة:

تضم إدارة الجودة الشاملة ثلاثة محاور فرعية هي (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين). وقد حققت هذه المحاور معامل اتساق فيما بينها على وفق معامل ارتباط (ألفا - كرونباخ) بلغ (0.754)، وهو معامل مرتفع يعكس درجة اتساق عالية للمحاور الفرعية لهذا المتغير، ويأتي في المرتبة الثالثة قياساً بمتغيرات الدراسة الأخرى، وقد عكس نتائج التحليل العاملي لمتغيرات نسب التشعب المبينة وبحسب كل محور فرعي وكما يأتي:

أ/. محور التزام الإدارة العليا:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور تطبيق المعرفة والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.868)، أنظر الجدول (25) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارثليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (26) الملحق (4) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية، أن نسبة (0.745) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة (X54) مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وتم استبعاد الفقرة (X54) وذلك لحصوهما على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (0.361)، وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات.

ويوضح الجدول (27) الملحق (3) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في محور (التزام الإدارة العليا) وأن هناك عامل واحد فقط أو مكون، وأن هذا المكون له أكبر جذر كامن (التزام الإدارة العليا) أو تباين المكون ويساوي (5.359) ويفسر (66.991) من التباينات الكلية.



شكل (10/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التزام الإدارة العليا

كما يوضح الشكل (10/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، وعلى استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (13/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور التزام الإدارة العليا كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X54) وبنسبة تشعب بلغت (0.863) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور التزام الإدارة العليا، وهي تشير إلى أن الإدارة العليا تتخذ قرارات بناءً على حقائق ومعلومات مستندة إلى توصيات العاملين. فيما حصلت الفقرة (X50) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.749).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك

عينة الدراسة لمحور التزام الإدارة العليا.

جدول (13/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) التزام الإدارة العليا

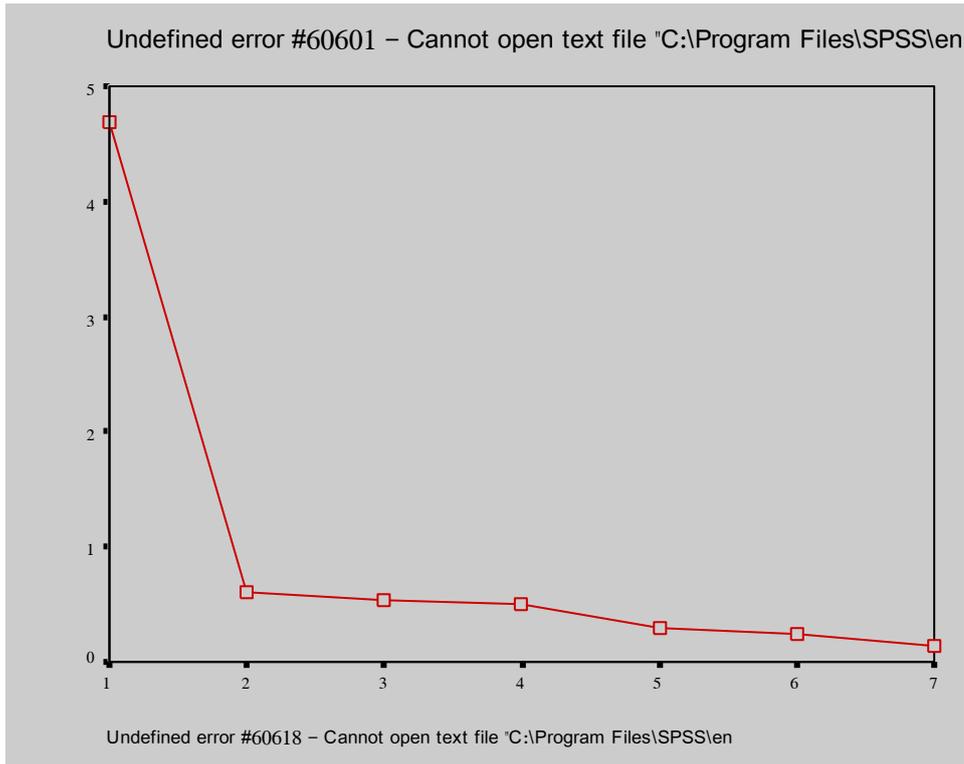
الفقرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الأهمية
X53	0.863	تميزة	1
X55	0.843	تميزة	2
X56	0.842	تميزة	3
X57	0.834	تميزة	4
X51	0.823	تميزة	5
X53	0.818	تميزة	6
X52	0.768	تميزة	7
X50	0.749	تميزة	8

المصدر: إعداد الباحث.

أ/ محور التحسين المستمر:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور التحسين المستمر والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.858)، أنظر الجدول (28) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارنليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (29) الملحق (4) الخاص بمصنوفة القيم التشاركية، أن نسبة (0.756) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرات (X64) مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وتم استبعاد الفقرة رقم (X62) وذلك لحصولها على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (0.421)، وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (30) الملحق (3) الخاص بالجذور الكامنة لمصنوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصنوفة، في محور (التحسين المستمر) وأن هناك عامل واحد فقط أو مكون، وأن هذا المكون له أكبر جذر كامن أو تباين المكون ويساوي (4.683) ويفسر (66.904%) من التباينات الكلية.



شكل (11/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التحسين المستمر

كما يوضح الشكل (11/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، وعلى استقامة واحدة تقريباً مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (14/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور التحسين المستمر كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X64) وبنسبة تشعب بلغت (0.869) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور التحسين المستمر ، وهي تشير إلى وجود برنامج محدد وواضح لتفادي حدوث الأخطاء في العمل. فيما حصلت الفقرة (X62) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.756).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور التحسين المستمر

جدول (14/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) التحسين المستمر

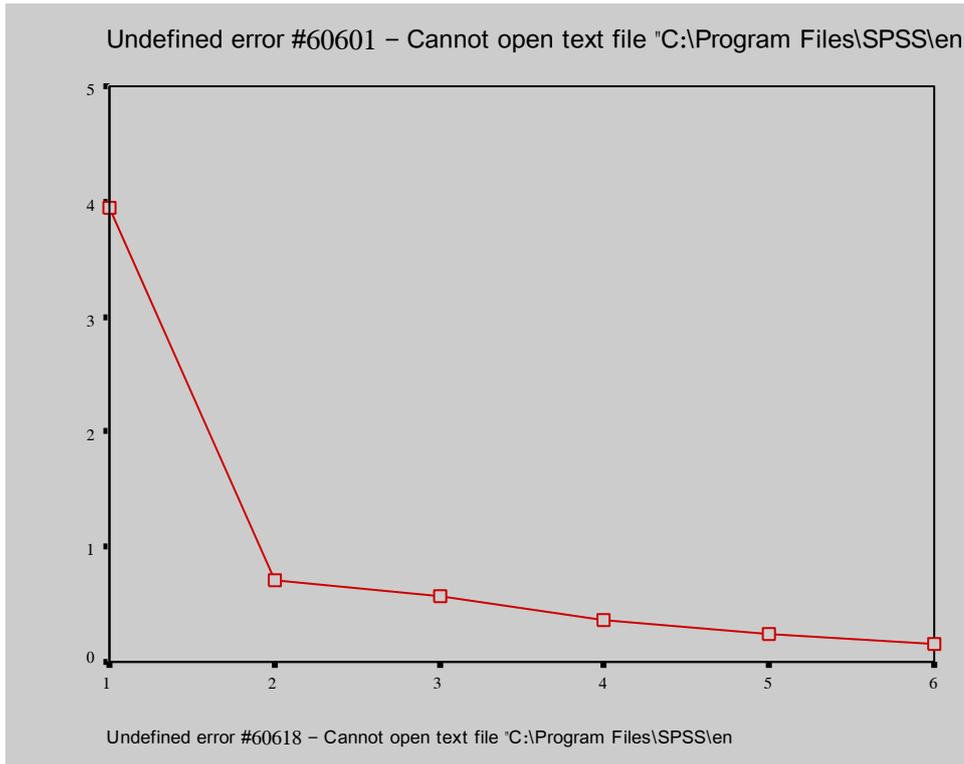
ال فقرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الأهمية
X64	0.869	تميزة	1
X63	0.846	تميزة	2
X61	0.833	تميزة	3
X58	0.816	تميزة	4
X60	0.813	تميزة	5
X59	0.788	تميزة	6
X62	0.756	تميزة	7

المصدر: إعداد الباحث.

د/ محور تمكين العاملين:

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور تمكين العاملين والذي تم تمثيله بست فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (0.814)، أنظر الجدول (31) الملحق (3)، فيما كانت قيمة اختبار بارنليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000). ويلاحظ من الجدول (32) الملحق (4) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية، أن نسبة (0.708) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة (X66) مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين ولم يتم استبعاد أي فقرة من محور تمكين العاملين، وبعد ذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات .

ويوضح الجدول (33) الملحق (3) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعها يساوي رتبة المصفوفة، في محور (تمكين العاملين) وأن هناك عامل واحد فقط أو مكون، وأن هذا المكون له أكبر جذر كامن (تمكين العاملين) أو تباين المكون ويساوي (3.944) ويفسر (65.728%) من التباينات الكلية.



الشكل (12/4)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور تمكين العاملين

كما يوضح الشكل (12/4) العامل الوحيد منحدر نحو بقية العوامل، وعلى استقامة واحدة تقريباً

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (15/4) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشعب لمحور تمكين العاملين كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X66) وبنسبة تشعب بلغت (0.841) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور تمكين العاملين، وهي تشير إلى أن الشركات تساعد على تنمية جو من الثقة والاحترام بين العاملين. فيما حصلت الفقرة (X69) على أقل نسبة تشعب إذ بلغت (0.773).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة لمحور تمكين العاملين

جدول (15/4)

مصفوفة المكونات (العوامل) تمكين العاملين

ال فقرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز الفقرات	ترتيب الاهمية
X65	0.841	متميزة	1
X66	0.834	متميزة	2
X67	0.815	متميزة	3
X68	0.808	متميزة	4
X69	0.980	متميزة	5
X70	0.773	متميزة	6

المصدر: إعداد الباحث.

وفي الاخير اتضح من تحليل وتحديد نسب التشبع للمحاور الفرعية الثلاثة للمتغير الرئيس الثالث إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين) أن:

1. قد تم تحميل جميع الفقرات على محاور إدارة الجودة الشاملة باستثناء الفقرتين (x54) لمتغير التزام الإدارة العليا، و (X62) لمتغير التحسين المستمر.

2. بناءً على نسب التشبع على وفق التحليل العملي لمحاور إدارة الجودة الشاملة ، كما بينها الجدول (16/4) فقد حصل محور التحسين المستمر على الترتيب الأول حيث بلغت نسبة التشبع (0.920)، ويليه محور التزام الإدارة العليا ونسبة بلغت (0.911) ، ومحور تمكين العاملين حصل على المرتبة الأخيرة ونسبة تشبع بلغت (0.851).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وأدراك عينة الدراسة للمتغير الرئيسي الثالث إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (16/4)

مصنوفة المكونات (العوامل) إدارة الجودة الشاملة:

ت	المتغير	وفق التشبع نسب التحليل العملي	نسب وفق الترتيب التشبع
1	التزام الإدارة العليا	0.911	الثاني
2	التحسين المستمر	0.920	الاول
3	تمكين العاملين	0.851	الثالث

المصدر: إعداد الباحث.

4/1/4 عرض وتحليل متغيرات الدراسة (التحليل الوصفي).

وهنا يتم استعراض متغيرات الدراسة من خلال الوصف والتحليل لمتغيرات الدراسة، المتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ومتغيراتها الفرعية: (ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم الأداء، ممارسات التعويض)، وإدارة المعرفة، كمتغير وسيط ومتغيراتها الفرعية: (توليد، خزن، توزيع، تطبيق المعرفة)، بالإضافة إلى المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة، بمحاورة الثلاثة: (محور التزام الإدارة العليا، محور التحسين المستمر، محور تمكين العاملين). وتوصف متغيرات الدراسة من خلال مقاييس النزعة المركزية، ممثلة (بالوسط الحسابي)، ومقاييس التشتت المطلق، ممثلة (بالانحراف المعياري)، بالإضافة إلى معامل الارتباط ومعنويته، كآلاتي:

1/4/1/4 عرض وتحليل محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية.

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل في الدراسة وتتفرع عنه أربعة متغيرات فرعية هي: (ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات التعويض، ممارسات تقييم الأداء)، وجمعت البيانات عنهم من عينة الدراسة عن طريق (32) فقرة من فقرات الاستبيان وظهرت نتائج التحليل الوصفي كآلاتي:

أ/ . **ممارسات التوظيف:** ويقاس هذا البعد بممارسات التوظيف من حيث التطبيق من خلال الفقرات (1-9) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.69) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.74)، والذي يظهر انسجام بين آراء عينة الدراسة حول فقراته، معامل الارتباط الذي يبلغ نحو (0.739)، وبدل على مدى الارتباط بين ممارسات التوظيف واجمالي الموارد البشرية.

جدول (18/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التوظيف.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً	4.10	0.90
2.	تقوم الشركة بتحديد وتوثيق المتاح لديها من الموارد البشرية كماً ونوعاً	4.20	0.72
3.	تقوم الشركة بتوثيق وتحديد مقدار الفائض أو العجز من الموارد البشرية.	4.03	0.75
4.	يعلن عن الوظائف الشاغرة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة ويتم توضيح المؤهلات والخبرات اللازمة بدقة	3.07	1.44
5.	تعتمد الشركة في سد احتياجاتها للوظائف الشاغرة من داخلها من خلال ترقية العاملين فيها	4.05	0.95
6.	تقوم الشركة باستقطاب أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج الشركة	3.17	1.37
7.	يتم اختيار العاملين في الشركة بناءً على المهارات الإبداعية والقدرات المتعددة لديهم	3.44	1.26
8.	تقوم الشركة بإعطاء أولوية للمؤهل العلمي والخبرات في عملية الاختيار	3.61	1.04
9.	يتم اختيار الأفراد لفترة تجريبية حتى يتم التأكد من ملائمتهم لمتطلبات العمل ومن ثم تعيينهم	3.61	0.975
	الإجمالي	3.694	0.732

المصدر: إعداد الباحث.

كما تبين من خلال الجدول (18/4) أن هناك اتفاقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة حول أغلب فقرات ممارسات التوظيف، ويبلغ ذروته عند الفقرة (2) التي تدل على الشركة تقوم بتحديد وتوثيق المتاح لديها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، حيث يبلغ وسطها الحسابي نحو (4.20)، وانحرافها المعياري نحو (0.72). لكن تميل إجاباتهم إلى عدم التأكد في حالة الفقرتين (4) و(6)، وهذا ما يعكسه انخفاض الوسط الحسابي لهما الذي لا يبلغ إلا نحو (3.07) و(3.17) على التوالي، وانحراف معياري لهما يبلغ نحو (1.44) و(1.37) على التوالي أيضاً، وهنا ينبغي على قيادة تلك الشركات تفعيل وظيفتها الخاصة بالإعلان في الوسائل الإعلامية عن حاجتها

للعاملين كأحد مكونات الاستقطاب، وكذا احتياجات الشركة من الموارد البشرية من خارج الشركة وهو أسلوب من أساليب الشركات لجلب المهارات والخبرات والمعرفة من سوق العمل، وتعكس الفقرتين (1) و(3) و(5) المتعلقة بعملية التخطيط للموارد البشرية وكذا الحصول على الأفراد من داخل لمنظمة موافقة مرتفعة بلغت على التوالي (4.10) و(4.05) و(4.03) أما الفقرات المتعلقة بقيام الشركة بالاختيار وفق المؤهل العلمي والخبرة العملية وإعطاء فترة تجريبية قبل التعيين وبلغت الانحرافات فقد كانت إجابات عينة الدراسة متوسطة من حيث الموافقة على تلك لتلك الفقرات . ويعكس الجدول السابق الانسجام في إجابات أفراد العينة حول كثير من فقرات ممارسات التوظيف، وهذا ما يعكسه الارتباط الكبير لتلك الفقرات، حيث يتراوح ما بين (0.814) كأعلى معامل ارتباط تمثله الفقرة (7)، وبين نحو (0.516) كأدنى معامل ارتباط تمثله الفقرة (9).

وبشكل إجمالي، يلاحظ الباحث أن الإدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز تعطي أهمية لتطبيق ممارسات توظيف الموارد البشرية في الشركات بدرجة جيدة، بحيث تتبنى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم والنوع، وتحديد المتوافر منها، ثم تحديد الفائض أو العجز وبدرجة مرتفعة، ولا تركز على جلب الكوادر من الخارج بقدر تركيزها الحصول على الموارد البشرية من داخل الشركة بصورة أكبر، كما تعتمد اختيار الموارد البشرية بناءً على المؤهل العلمي أكثر من اعتمادها على المهارات الإبداعية والقدرات المتعددة لدى تلك العناصر.

ب/ ممارسات التدريب: ويقاس هذا البعد بممارسات التدريب من حيث التطبيق من خلال الفقرات (10-19) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.71) ونسبة انحراف معياري قدرة (0.752)، معامل ارتباط الذي يبلغ نحو (0.763)، ويدل على مدى الارتباط بين ممارسات التدريب وإجمالي الموارد البشرية.

جدول (19/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التدريب

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10.	تقوم الشركة بتدريب العاملين الجدد قبل تسلمهم الأعمال المنوطة بهم	3.47	1.16
11.	تركز البرامج التدريبية في الشركة على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد	3.45	1.14
12.	تقوم الشركة بتصميم برامج تدريبية مناسبة لمتطلبات العمل	3.86	0.88
13.	تعتبر الشركة أن التدريب مصدرا فعليا من مصادر العائد على رأس المال المستثمر	3.68	1.00
14.	تتفد الشركة برامج التدريب أثناء العمل	3.63	1.18
15.	تقوم الشركة بتدريب العاملين الجدد قبل تسلمهم الأعمال المنوطة بهم	3.73	1.031
16.	تتفد الشركة برامج التدريب خارج العمل	3.75	0.96
17.	تستفيد الشركة من برامج التدريب ابتكار أساليب، وطرائق جديدة في العمل للتميز في أدائها	3.66	1.11
18.	تشجع الشركة العاملين الراغبين في مواصلة دراستهم لتنمية قدراتهم	4.02	0.86
19.	توفر الشركة ميزانية مخصصة لبرامج التدريب وتعليم العاملين	3.91	1.01
	الإجمالي	3.71	0.752

المصدر: إعداد الباحث.

كما تبين من خلال الجدول (19/4) أن الأوساط الحسابية لجميع فقرات التدريب تفوق الوسط النظري، وكانت أعلى فقرة (18) و أقل فقرة رقم (11) منه، اللذين يبلغان نحو (4.02) و (3.45) على التوالي، وهذا يعني أن الأفراد عينة الدراسة، يستفيدون من البرامج التدريبية في ابتكار طرق وسائل جديدة تساعد الشركة على التميز في أدائها، كما يوافقون وبصورة متوسطة على أن البرامج التدريبية المنفذة تساعد على العمل الجماعي وتطوير روح الفريق، ويوافقون بصورة فوق المتوسط من الشركة تقوم بتنفيذ برامج اثنا العمل. وفي هذا المضمار ينبغي على الشركات عينة الدراسة الاهتمام بهاتين الفقرتين، كونهما تعدان من بمثابة دعامة لنجاح ممارسات التدريب في الشركة. وفيما عدا ذلك فإن باقي الفقرات تميل إلى الاتفاق بصورة شبة متوسطة، إلا أن ثمة

تباين في آراء عينة الدراسة حول بعض فقرات هذا المحور ويوضح ذلك الارتفاع في الانحراف المعياري إذ يتأرجح بين (1.18) في الفقرة رقم (14) و (0.86) في الفقرة (18).

ويرى الدارس أن إدارة تلك الشركات تعطي ممارسات التدريب أهمية بصورة جيدة، من خلال اعتمادها وضع موازنة مخصصة لتدريب وتعليم الأفراد وتصميم برامج تدريب تناسب متطلبات العمل تركز على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد، كما أن الأفراد العاملين في تلك الشركات قد التحقوا ببرامج التدريب الخارجي بصورة تفوق التدريب الداخلي والتي ساعدتهم على إتقان طرق وأساليب جديدة أسهمت في التميز في الأداء .

ج . ممارسات التعويض: ويقيس هذا البعد ممارسات التعويض من حيث التطبيق من خلال الفقرات (20-26) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.38) وبنسبة انحراف معياري قدرة (1.13)، معامل الارتباط الذي يبلغ نحو (0.776)، على مدى الارتباط هذا المتغير والمتغير الرئيس إدارة الموارد البشرية.

جدول (20/4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التعويض

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20.	تتبع الشركة نظام أجور وحوافز ثابتة وواضحة للعاملين	3.58	1.22
21.	تحرص الشركة على تطبيق نظام للأجور والمرتبات يتناسب مع أعباء العمل	2.92	1.54
22.	تقوم الشركة بدفع الأجور، والمرتبات على أساس الأقدمية المرتبطة بسنوات الخدمة في العمل	3.80	0.96
23.	تقوم الشركة بدفع الأجور والمرتبات على أساس المؤهل العلمي	3.54	1.13
24.	لدى الشركة نظم تعويض مرتبطة بالأداء تساعد على جذب والاحتفاظ بالعمالة ذات المواهب والمهارات النادرة	3.04	1.15
25.	تمثل الأجور والمزايا العينية أهم الحوافز التي تقدمها الشركة للعاملين	2.94	1.31
26.	تهتم الشركة بتقديم جملة من التعويضات المالية وغير المباشرة لعاملها (كالخدمات الصحية والإسكان).	3.85	0.82
	الإجمالي	3.328	.919

المصدر: إعداد الباحث.

وتبين من خلال الجدول (20/4) أن هناك اتفاقاً إلى حد ما بين أفراد العينة حول فقرات متغير التعويضات، باستثناء الفقرات (21) و (24) و (25)، حيث تقترب فيها إجابات أفراد العينة

من حالة الضعف وعدم التأكد. وتبلغ الأوساط الحسابية نحو (2.92) و(3.04) و(2.94) على التوالي، وبانحراف معياري يبلغ نحو (0.74) و(1.55) و(1.15) و(1.31) على التوالي، وهذا يعني عدم تأكد أفراد العينة تماماً من أن نظم التعويض المرتبطة بالأداء تساعد على جذب والاحتفاظ بالعمال ذات المواهب والمهارات النادرة، وكذلك غير متأكدين تماماً من أن لمنظمات عينة الدراسة تقوم تمثّل الأجور والمزايا العينية فيها أهم الحوافز التي تقدمها للعاملين وكذلك غير متأكدين من أن الشركة تحرص على تطبيق نظام للأجور والمرتبات يتناسب مع أعباء العمل، فلأهمية تلك الفقرات في زيادة تحسين إستراتيجية، ينبغي على قيادة تلك تفعيلها، لتحقيق الغاية المنشودة. وفيما عدا ذلك فإن أفراد العينة يتفقون على باقي الفقرات. وكان أكبر اتفاق لهم حول الفقرة (26)، الذي يقرب وسطها الحسابي من (3.85)، ويشكل انحرافها المعياري نحو (0.82). وهذا الاتفاق يدل على ثمة اهتمام من قبل الشركة بتقديم جملة من التعويضات المالية وغير المباشرة لعاملها (كالخدمات الصحية والإسكان)، في الشركات عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن إدارة الشركات المبحوثة تولي ممارسات التعويض أهمية جيدة، وتتم أنظمة الدفع فيها وفقاً للأسس التقليدية المعتمدة على المؤهل العلمي والخبرة، ولا تؤخذ بالاتجاهات الحديثة والمرتبطة بالأداء، ويتضح عدم عدالة أنظمة التعويضات مقارنة بالجهد المبذول من قبل العاملين، إضافة إلى عدم الرضاء عن الرواتب والحوافز التي يتقاضونها، ويلاحظ أيضاً عدم وجود درجة مرتفعة من التعويضات المادية والمعنوية والحوافز المدعمة للإبداع للحصول على المواهب أو الحفاظ عليها..

د. ممارسات **تقويم الأداء**: ويقيس هذا البعد ممارسات تقويم الأداء من حيث التطبيق من خلال الفقرات (27-32) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.31) ونسبة انحراف معياري قدرة (1.01)، معامل الارتباط يبلغ نحو (0.899)، على أن ثمة ارتباط بين تقويم الأداء والمتغير الرئيسي .

جدول (21/4)

بوضوح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تقويم الأداء

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27.	يتم تطبيق معايير الأداء على أساس فردي، بحيث تتناسب مع أهداف التقييم المحددة.	3.28	1.18
28.	تعتمد الشركة على تقييم الأداء في اختيار أفضل العاملين وأكفأهم للترقية في المستويات العليا.	3.39	1.24
29.	يتم تحديد نظام تقييم الأداء على أساس جماعي حيث يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.	3.32	1.14
30.	تمكن الشركة العاملين فيها من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم .	3.34	1.12
31.	تستخدم الشركة تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم.	3.38	1.06
32.	تركز الشركة على أسباب تدن الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة	3.15	1.18
	الإجمالي	3.31	.934

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات التحليل الإحصائي.

كما تبين من خلال الجدول (22/4) أن الأوساط الحسابية لجميع فقرات تقويم الأداء تفوق الوسط النظري، رغم اقتراب جميع الأوساط الحسابية الفقرات من بعضها البعض، وهذا يعني أن الأفراد عينة الدراسة، يميلون إلى عدم التأكد من تحديد نظام تقويم الأداء على أساس جماعي حيث تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للشركة. وأيضاً عدم التأكد من أن الشركة تعتمد على تقييم الأداء في اختيار أفضل العاملين وأكفأهم للترقية في المستويات العليا، وأن الشركة تمكن العاملين فيها من الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وفي هذا المضمار ينبغي على الشركات عينة الدراسة الاهتمام بتلك الفقرات، كونهن تعد من ضرورات نجاح دعامة تقويم الأداء في الشركة. ويضل أعلى متوسط حسابي في متغير تقويم الأداء في الفقرة (28) التي يبلغ وسطها الحسابي نحو (3.39)، والانحراف المعياري نحو (1.24)، وهذا يدل على عدم الاتفاق بين الأفراد عينة، تليها الفقرة (31) والخاصة بقيام الشركات عينة الدراسة بتقويم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم، وترى الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تعطي أهمية لممارسات تقويم الأداء للعاملين بدرجة متوسطة، واتضح أن عملية التقييم تطبق على أساس جماعي، وبدرجة أقل من اعتمادها أسس فردية بحيث تتناسب مع أهداف التقييم المحددة، ويتم الاعتماد على نتائج تقويم الأداء في

عملية ترقية ونقل العاملين وبدرجة محدودة، وتتسم ممارسة تقويم الأداء بكل شفافية ، إذ يعطى الحق للعامل بالاطلاع على نتائج تقويم أدائه. إلا أنه يؤخذ على هذه الممارسات عدم التركيز الكافي على معرفة أسباب تدني مستوى أداء العاملين.

وبناء على ما تقدم، فإن التحليل الوصفي لمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية كل على حدة، يظهر تقارباً كبيراً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات الأربعة، ويدل ذلك على التجانس بينها، كما يوضح ذلك الجدول (22/4).

جدول (22/4)

يوضح المقارنة بين محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	ممارسات التوظيف	3.694	0.732	2
2.	ممارسات التدريب	3.71	0.752	1
3.	ممارسات تقويم الأداء	3.31	.934	4
4.	ممارسات التعويض	3.328	.919	3

المصدر: إعداد الباحث.

من الجدول اعلاه فقد جاء التدريب في الصدارة، من حيث الوسط الحسابي، حيث تجاوز (3.71)، بانحراف معياري يبلغ نحو (0.752)، وتقترب منها التوظيف، بوسط حسابي يبلغ نحو (3.69)، وانحراف معياري (0.73) أيضاً، بينما يصل الوسط الحسابي التعويض نحو (3.38)، بانحراف معياري يبلغ نحو (0.919)، وأخيراً تقويم الأداء بمتوسط حسابي قدرة (3.31) وانحراف معياري (.934). كما أن معامل الارتباط لتلك المتغيرات مرتفع إلى حد ما، حيث يبلغ نحو (.899) مع تقويم الأداء ، يليه التعويض وبلغ (.766) ، والتدريب نحو (.763)، وفي الاخير التوظيف (.739)، مما يدل على قوة الارتباط بين المتغيرات الفرعية والمتغير الرئيس إدارة الموارد البشرية.

2/4/1/4 عرض وتحليل محاور إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة المتغير الوسيط (المعدل) في الدراسة، وتتفرع عنها اربعة متغيرات فرعية هي: توليد المعرفة، وخبزها، وتوزيعها، وتطبيقها، وجرى جمع البيانات عنها من عينة الدراسة، عن طريق (17) من فقرات الاستبيان، وظهرت نتائج التحليل الوصفي لهذه الفقرات وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ظهرت نتائج التحليل الوصفي بدلالة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط كما يلي:

أ. / توليد المعرفة: ويقاس هذا البعد عملية توليد المعرفة من حيث التطبيق من خلال الفقرات (33-36) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي بلغ (3.36) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.824)، ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة المعرفة نحو (0.869)، وهذا يدل على ارتباط قوي بينهما.

جدول (23/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتوليد المعرفة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	تشجع الشركة العاملين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية	3.15	1.24
34	تهتم الشركة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.	3.08	1.01
35	تركز الشركة على التعلم الفردي للعاملين.	3.49	0.95
36	تسعى الشركة إلى دعم العاملون للقيام بالتفاعل الايجابي لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة يمكن تخزينها ومشاركتها والرجوع إليها عند الحاجة.	3.37	1.12
37	توفر الشركة الإنترنت وبرامج الحواسيب المتقدمة والمراكز البحثية والاستشارية.	3.71	0.96
	الإجمالي	3.36	0.824

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات التحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول (23/4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات توليد المعرفة، تعد إيجابية، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.71) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (37)، وانحراف معياري يصل نحو (0.96)، و(3.08) كأدنى وسط حسابي يفوق الوسط النظري تمثله الفقرة (34) بانحراف معياري يصل نحو (1.01). وهذا يدل على اتفاق محدود بين أفراد العينة على أن منظماتهم تعتمد في توليد المعرفة على النشرات العلمية والشراء من الخارج بالإضافة شبكة الانترنت والمراكز البحثية والاستشارية. ويشير قوة معامل الارتباط لجميع فقرات عملية توليد المعرفة الذي ينحصر ما بين (0.824) كأعلى معامل ارتباط تمثله الفقرة (33)، وبين (0.725) كأدنى معامل ارتباط تمثله الفقرة (37)، يشير ذلك إلى قوة الارتباط بين هذه الفقرات واجمالي محور توليد المعرفة. وبذلك فإن الإدارة تولي عملية توليد المعرفة أهمية متوسطة، حيث تحصل على المعرفة الجديدة أساساً من بيئتها الخارجية من خلال التعاقد مع خبراء من خارجها للعمل فيها، ثم من خلال التعلم الفردي،

ومن الإنترنت وبرامج الحواسيب المتقدمة، والمراكز البحثية والاستشارية. ولكن يضعف اكتساب المعرفة في تلك الشركات عن طريق تشجيع العاملين البحث عن المعرفة المرتبطة بنشاطها في النشرات والمجلات العلمية.

ب/. تخزين المعرفة: ويقاس هذا البعد عملية تخزين المعرفة من حيث التطبيق من خلال الفقرات (38-41) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي بلغ (3.72) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.713)، ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة المعرفة نحو (0.848)، وهذا يدل على ارتباط قوي إدارة المعرفة المحور الفرعي خزن المعرفة.

جدول (24/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات خزن المعرفة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
38	تعمل الشركة على توثيق وخزن المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة	3.95	0.75
39	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية الأخرى..	3.64	0.97
40	تعتمد الشركة في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين.	3.80	0.86
41	تعمل الشركة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.49	1.06
	المجموع	3.72	0.713

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (24/4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات تخزين المعرفة، تعد إيجابية إلى حد ما متوسط، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.95) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (38)، وانحراف معياري يصل نحو (0.75)، والتي تقرر أن الشركة تعتمد في تخزين المعرفة على توثيق وخزن المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة و(3.49) كأدنى وسط حسابي يفوق الوسط النظري تمثله الفقرة (41) بانحراف معياري يصل نحو (1.06)، والتي ترى أن الشركة تق جاءت باقي الفقرات مرتفعة إلى حداً ما .

كما يدل هذا على اتفاق متوسط بين أفراد العينة ومن تلك الفقرات أن شركاتهم تعتمد في تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية الأخرى.

ويشير قوة معامل الارتباط لجميع فقرات عملية تخزين المعرفة الذي ينحصر ما بين (0.814) كأعلى معامل ارتباط تمثله الفقرة (39)، وبين (0.779) كأدنى معامل ارتباط تمثله الفقرة (41)، يشير ذلك إلى الانسجام الكبير بين إجابات أفراد العينة حول هذه الفقرات. ومن النتائج السابقة يتضح أن إدارة تلك الشركات تعطي خزن المعرفة أهمية جيدة من خلال تركيزها وبشكل اكبر على خزن المعرفة الظاهرة، وتعتمد على السجلات والوثائق المكتوبة أكثر من اعتمادها على الحواسيب ووسائط خزن المعلومات الرقمية الأخرى، كما تعتمد على خزن المعرفة الضمنية التي تعد السلاح الأقوى لتلك الشركات في عقول الأفراد العاملين في الشركة ، مما يساعد على الحفاظ أثناء تواجد هؤلاء العاملين، وذلك أيضاً يعد تهديد بضياع تلك المعرفة إذا ما ترك أولئك العاملين منظماتهم ورحلوا عنها، بالتالي ضياع لرأس المال المعرفي.

ج/ توزيع المعرفة: ويقاس هذا البعد عملية توزيع المعرفة من حيث التطبيق من خلال الفقرات (42-45) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.21) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.903) ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة المعرفة نحو (0.873)، وهذا يدل على ارتباط قوي إدارة المعرفة المحور الفرعي توزيع المعرفة.

جدول (25/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات توزيع المعرفة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
42	تعتمد الشركة في توزيع المعرفة فرق العمل والاجتماعات الدورية.	3.46	0.97
43	يحصل العاملين على المعرفة الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية..	3.05	1.10
44	تمكن الشركة القيام بالتدريب والانفتاح في تبادل الفكر والحوار.	3.40	1.111
45	تمثل العلاقات والاتصالات غير الرسمية إحدى الوسائل المتبعة في توزيع المعرفة..	2.93	1.109
	المجموع	3.21	.903

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (25/4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات توزيع المعرفة، تعد إيجابية إلى حد ما باستثناء الفقرة (45)، إذ تقل عن الوسط النظري (3.00)، يتراوح الفقرات بين (3.46) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (42)، وبانحراف معياري يصل نحو (0.97)، والتي تقر أن الشركة تعتمد في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية و(2.93) كأدنى وسط

حسابي يقل عن الوسط النظري تمثله الفقرة (45) بانحراف معياري يصل نحو (1.109)، والتي يرى فيها أفراد عينة الدراسة أن العلاقات والاتصالات غير الرسمية لا تمثل إحدى الوسائل المتبعة في توزيع المعرفة.

ويشير معامل ارتباط لجميع فقرات عملية توزيع المعرفة الذي ينحصر ما بين (0.613) كأدنى معامل ارتباط تمثله الفقرة (43)، وبين (0.423) كأعلى معامل ارتباط تمثله الفقرة (45)، يشير ذلك إلى ارتباط محدود بين هذه الفقرات واجمالي محور توزيع المعرفة.

توضح النتائج سابقة الذكر أن الإدارة تولي أهمية متوسطة لعملية توزيع المعرفة، ويعتمد في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية والوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية، بالإضافة إلى التدريب والانفتاح في تبادل الفكر والحوار كوسيلة لتوزيع المعرفة في تلك الشركات مما يدل على قدرتها في تحويل المعارف المكتسبة إلى معرفة تشغيلية يتم تدويرها في العمليات اليومية، وهذا يعني أن تلك الشركات منتجة للمعرفة، بينما يقل الاعتماد على العلاقات والاتصالات غير الرسمية كإحدى الوسائل المتبعة في توزيع المعرفة.

د . تطبيق المعرفة: ويقيس هذا البعد عملية تطبيق المعرفة من حيث الممارسة من خلال الفقرات (46-49) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي بلغ (3.37) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.843)، ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة المعرفة نحو (0.920)، وهذا يدل على ارتباط قوي إدارة المعرفة المحور الفرعي تطبيق المعرفة.

جدول (26/4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات تطبيق المعرفة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
46	يتم التأكد من إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها ومن قدرتهم على إيجاد معنى لها.	3.61	0.94
47	تقوم الشركة بمنح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم...	3.42	0.94
48	من أولويات الشركة تعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.	3.08	1.13
49	تسعى الشركة جاهدة لإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة للأفراد والخبراء والوحدات الإدارية.	3.35	1.19
المجموع		3.37	0.843

المصدر: إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (26/4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات تطبيق المعرفة، تعد إيجابية إلى حد ما، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.61) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (46)، وبانحراف معياري يصل نحو (0.94)، والتي تفر أن الشركة تقوم بالتأكد من إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها ومن

قدرتهم على إيجاد معنى لها و(3.08) كأدنى وسط حسابي يفوق الوسط النظري تمثله الفقرة (48) بانحراف معياري يصل نحو (1.13)، والتي يرى فيها أفراد عينة الدراسة أن الشركة لا تعطي أولوية لتعيين مديرين توكل إليهم مهمة تطبيق المعرفة.

ويتضح أن إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز لديها أهمية لعملية تطبيق المعرفة بدرجة جيدة، بمنح عاملها الحرية في تطبيق معارفهم بصورة جيدة، إلا أن هناك قصوراً في تلك الشركات يتعلق بتعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها. وتسعى جاهدة إلى التأكد من إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها ومن قدرتهم على تفسيرها، وكذلك محاولة إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة اللازمة للأفراد والخبراء والوحدات الإدارية، وفي وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة.

وبناء على ما تقدم، فإن التحليل الوصفي لمتغيرات إدارة المعرفة كل على حدة، يظهر تقارباً كبيراً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات الأربعة، وبدل ذلك على التجانس بينها، كما يوضح ذلك الجدول (27/4).

جدول (27/4)

يوضح مقارنة بين محاور إدارة المعرفة

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	توليد المعرفة	3.36	0.824	3
2.	خزن المعرفة	3.72	0.713	1
3.	توزيع المعرفة	3.21	.903	4
4.	تطبيق المعرفة	3.37	0.843	2

المصدر: إعداد الباحث.

لوحظ من الجدول السابق أن متغير خزن المعرفة يحتل المرتبة الأولى في اتجاهات أفراد العينة، حيث يبلغ الوسط الحسابي له نحو (3.72)، والانحراف المعياري نحو (0.713)، يليه متغير تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.37)، وانحراف معياري (0.843)، ويأتي الوسط الحسابي لمتغير توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بنحو (3.36)، وانحراف معياري (0.824) ويقترب منه الوسط الحسابي لمتغير توزيع المعرفة محتلاً المرتبة الأخيرة فيبلغ نحو (3.21)، وانحراف معياري يبلغ نحو (0.903).

3/4/1/4 عرض وتحليل محاور إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع (المعتمد) في الدراسة، وتتفرع عنها ثلاثة متغيرات، هي: التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين. جمعت البيانات عنهم من عينة الدراسة عن طريق (21) فقرة من فقرات الاستبيان، وبعد التحليل لهذه البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ظهرت نتائج التحليل الوصفي لهم بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما يأتي:

أ/. **التزام الإدارة العليا:** ويقاس هذا المحور التزام الإدارة العليا نحو تطبيق فلسفة الجودة الشاملة من خلال الفقرات (50-58) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي متوسط بلغ (3.169) ونسبة انحراف معياري قدرة (0.944)، ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة الجودة الشاملة نحو (0.931)، وهذا يدل على ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة المحور الفرعي التزام الإدارة العليا.

جدول (28/4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التزام الإدارة العليا

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
50	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات الشركة.	3.46	1.18
51	تتبنى الشركة مبدأ الجودة مسؤولية جميع الأقسام والأطراف العاملة فيها.	3.39	1.14
52	تضع الإدارة العليا في الشركة خطاً لتحسين المستمر ولتشجيع العاملين على المشاركة.	3.55	1.02
53	تتوافر في الشركة قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة شكاواهم وآرائهم ومقترحاتهم حول جودة الخدمات.	3.02	1.20
54	لدى الشركة جهاز كفو للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن ما يفوق تلك الاحتياجات.	2.85	1.15
55	تتخذ الإدارة العليا القرارات على أساس حقائق ومعلومات مستندة إلى توصيات الزبائن.	3.08	1.15
56	تقوم الإدارة بالتغيير الجذري لجعل الجودة جزءاً من نظم وعمليات الشركة.	3.03	1.18
57	تضع الشركة تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها.	2.97	1.17
الإجمالي		3.16	0.944

المصدر: من إعداد الباحث.

يظهر الجدول (28/4) تذبذب الأوساط الحسابية لفقرات محور التزام الإدارة العليا فهي تفوق الوسط النظري في معظم الفقرات إلا أنها تأتي قريبة منة، وتقل عنه في الفقرات (54) و(57)، كما أن الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات تظهر نوع من التباين بين إجابات عينة

الدراسة ويتضح ذلك في أنها تزيد عن الواحد جميعها. وكانت أعلى فقرة (52) التي توضح بان ثمة اهتمام فوق المتوسط بان الإدارة العليا في الشركات عينة الدراسة تضع خططاً لتحسين المستمر ولتشجيع العاملين على المشاركة وكان وسطها الحسابي بلغ (3.55)، وثليها الفقرة (50) التي تظهر أن الإدارة العليا تتبنى خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات الشركة مما يعني أن هناك اهتمام كبير من قبل القيادة العليا بتنفيذ خطة إستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة، أما الفقرات (53)، (55) و(56) والتي تركز على أن الشركات عينة الدراسة تميل إلى عدم التأكد من أن الإدارة العليا تتخذ القرارات على أساس حقائق ومعلومات مستندة إلى توصيات الزبائن، وهنا ينبغي على قيادة الشركات عينة الدراسة تتبنى مبدأ الجودة مسؤولية جميع الأقسام والأطراف العاملة فيها.

ونؤكد على أن ثمة أهمية توليها الشركات عينة الدراسة لمحور التزام الإدارة العليا نحو تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، إذ تتبنى خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع المجالات، وتتبنى أيضاً مبدأ الجودة مسؤولية جميع الأقسام والأطراف العاملة في شركاتها، بالإضافة إلى اتخاذها القرارات على أساس حقائق ومعلومات وكذا توصيات الزبائن، إلا أن هناك تراخياً في دورها للقيام بالتغيير الجذري، لجعل الجودة جزءاً من نظم تلك الشركات وعملياتها، كما أن ثمة ضعف في قدرتها على إنشاء جهاز كفؤ للبحث والتطوير لتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم، أيضاً في أن تضع حاجات الزبائن في قمة أولوياتها .

ب/. التحسين المستمر: ويقاس هذا المحور التحسن المستمر في أداء الشركات عينة الدراسة كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة من خلال الفقرات (50-58) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.50) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.859)، ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة الجودة الشاملة نحو (0.915)، وهذا يدل على ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة المحور الفرعي التحسين المستمر.

جدول (29/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات التحسين المستمر

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	توجد في الشركة فرق مزودة بالمستلزمات الضرورية مهمتها تحسين الأداء.	3.27	1.23
59	توجد طرائق وأدوات إحصائية في الشركة لاختبار وقياس الجودة.	3.39	1.07
60	تصميم الشركة عملياتها الإدارية وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية.	3.66	0.94
61	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الأداء.	3.47	1.07
62	يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين أهدافه..	3.89	0.81
63	تقوم الشركة بالتغيير في مهام الإدارات الموجودة في الهيكل التنظيمي.	3.27	1.16
64	يوجد برنامج محدد وواضح لتفادي أخطاء العمل.	3.54	1.02
الإجمالي		3.50	0.859

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول (29/4) أن الوسط الحسابي للفقرات التحسين المتوسط فوق الوسط النظري وبلغت أعلاها الفقرة (62)، إذ بلغ وسطها الحسابي (3.89) وبانحراف معياري يبلغ نحو (0.81)، مما يعني اتفاق أفراد العينة في قيام منظماتهم بتعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين أهدافه، بتصميم عملياتها الإدارية وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية، أما ادنا فقرات هذا المحور فمثلته الفقرتين (63) و(58) بمتوسط حسابي بلغ (3.27) لكل الفقرتين ويعني أن ثمة عدم التأكد من أن الشركات عينة الدراسة بوجود فرق عمل مزودة بالمستلزمات الضرورية مهمتها تحسين الأداء. و القيام بالتغيير في مهام الإدارات الموجودة في الهيكل التنظيمي..

ومن الملاحظ على أن ثمة أهمية توليها الشركات عينة الدراسة لمحور التحسين المستمر ويتضح أن ثمة أهمية توليها الشركات عينة الدراسة لهذا المحور بلغت فوق المتوسط، حيث توجد فرق مزودة بالمستلزمات الضرورية، مهمتها تحسين الجودة، كما تعتمد تلك الشركات على طرائق وأدوات إحصائية ووسائل متعددة لاختبار جودة الخدمات، ويتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين وأهدافه. إلا أن هناك غموضاً في وجود برنامج محدد وواضح لتفادي حدوث

العيوب والمرفوضات في تلك الشركات، وثمة شح في الطرائق والوسائل المبتكرة التي تساعد على تحسين جودة الأداء الوظيفي وجودة المخرجات باستمرار

ج/ . تمكين العاملين: ويقاس هذا المحور تمكين العاملين كمتطلب من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الفقرات (65-70) قد حصل هذا البعد على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.53) وبنسبة انحراف معياري قدرة (0.828)، ومعامل ارتباط مع المتغير الرئيس إدارة الجودة الشاملة نحو (0.891)، وهذا يدل على ارتباط قوي بين إدارة الجودة الشاملة المحور الفرعي تمكين العاملين.

جدول (30/4)

يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري تمكين العاملين

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
65	تسعى الشركة جاهدة أن تسود قيم العمل التي يشترك في وضعها كل من الرؤساء والمرؤوسين.	3.54	0.957
66	تساعد إدارة الشركة على تنمية جو من الثقة والاحترام بين العاملين.	3.74	0.958
67	تسهل الشركة إجراءات حصول العاملين على البيانات والمعلومات الخاصة بعملهم..	3.75	0.869
68	تؤخذ الشركة بأراء العاملين عند اتخاذ القرارات على مستوى إداراتهم.	3.56	1.021
69	تعطي الشركة العاملين فرصة لاستخدام إبداعاتهم الشخصية لتنفيذ أعمالهم.	3.97	1.326
70	تمنح الشركة العاملين فيها ثقة عند القيام بعملهم.	3.63	1.008
	الإجمالي	3.53	0.828

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (30/4) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات تمكين العاملين تعد إيجابية، وذلك لأن الوسط الحسابي لتلك الفقرات يفوق الوسط النظري (3.00)، وهو يتراوح بين (3.97) كأعلى وسط حسابي تمثله كل من الفقرة (69)، وانحراف معياري يصل نحو (1.326)، تليها الفقرة (66) في المرتبة الثانية والفقرة (67) في المرتبة الثالثة بمتوسطات حسابية (3.74) و(3.70) على التوالي، ويعني أن أفراد العينة لديهم اتفاق على أن منظماتهم تساعد على تنمية جو من الثقة والاحترام بين العاملين. وتسهل إجراءات حصول العاملين على البيانات والمعلومات الخاصة بعملهم تؤخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات على مستوى إداراتهم وتعطيهم فرصة

لاستخدام إبداعهم الشخصية وذلك يمثل جوهر التمكين. ومن المؤكد أن ثمة أهمية عالية توليها الشركات عينة الدراسة لمحور تمكين العاملين، حيث تمكّن الشركات عينة الدراسة العاملين من المشاركة من خلال الاستناد إلى توصياتهم في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة، وتخولهم الصلاحيات بحل المشكلات المتعلقة باختصاصهم، وكذا العمل على إزالة مشاعر الخوف لديهم أثناء العمل، وتسهيل الاتصال وتعزيز الروابط بينهم وبين الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود برامج كفؤة تساعد على الإلمام بأهداف العمل وآلياته.

وبناء على ما تقدم، فإن التحليل الوصفي لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة الثلاثة كلاً على حدة، يظهر تقارباً كبيراً في الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات الأربعة، ويدل ذلك على التجانس بينها، كما يوضح ذلك الجدول (31/4).

جدول (31/4)

يوضح مقارنة بين محاور إدارة الجودة الشاملة

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	التزام الإدارة العليا	3.16	0.944	3
2.	التحسين المستمر	3.50	0.859	2
3.	تمكين العاملين	3.53	0.828	1

المصدر: من إعداد الباحث.

وفي ضوء ما سبق، فإن المقارنة بين محاور إدارة الجودة الشاملة الثلاثة، حسب التحليل الوصفي لها، تظهر تقارب الأوساط الحسابية، وهي مؤشرات إيجابية بصفة عامة، حيث تبلغ نحو (3.16) و (3.50) و (3.53) لكل من محور التزام الإدارة العليا ومحور التحسين المستمر ومحور تمكين العاملين على الترتيب، ويبلغ الانحراف المعياري للمحاور الثلاثة على التوالي نحو (0.940)، و (0.859)، للمحور الأخير نحو (0.828)، كما لوحظ قوة معامل الارتباط لجميع هذه المحاور، فيزداد ذلك قوة عند محوري التزام الإدارة العليا والتحسين المستمر حيث بلغ على التوالي (0.931) و (0.915)، يليهم مباشرة محور تمكين العاملين ويبلغ نحو (0.891) فقط، وهذا يعني أن هناك قوة ارتباط كبيراً للمحاور الفرعية والمتغير الرئيس الثالث إدارة الجودة الشاملة.

وأخيراً، وبناء على نتائج التحليل الوصفي، يمكن المقارنة بين المتغيرات الرئيسة في هذه الدراسة بشكل إجمالي، كما يوضح ذلك الجدول (33/4).

جدول (32/4) يوضح مقارنة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة

م	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.511	0.672	1
2.	إدارة المعرفة	3.413	0.721	2
3.	إدارة الجودة الشاملة	3.383	0.828	3

المصدر: من إعداد الباحث.

حيث تحتل ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبة الأولى بوسط حسابي يبلغ نحو (3.51) وانحراف معياري يقترب من (0.672) يليها متغير إدارة المعرفة من حيث الوسط الحسابي فيبلغ نحو (3.41)، بانحراف معياري يبلغ (0.721)، وتأتي في المرتبة الأخيرة إدارة الجودة الشاملة الذي يبلغ وسطها الحسابي نحو (3.383)، بانحراف معياري نحو (0.828). بينما يبلغ معامل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية مع اجمالي متغيرات الدراسة نحو (0.895)، يليه متغير إدارة الجودة الشاملة إذ يبلغ معامل ارتباطها مع اجمالي المتغيرات (0.834)، ويليه مباشرة متغير إدارة المعرفة بمعامل ارتباط قدرة (0.825). وجميع هذه المؤشرات تشير إلى إيجابية التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسة بشكل إجمالي.

المبحث الثاني اختبار فرضيات الدراسة

يجري في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية بين المتغيرات: المستقل والوسيط والتابع والمتمثلة في (ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة) ، وكذلك الفرضيات الفرعية والمنبثقة عنها، وذلك من أجل معرفة مدى توافر علاقات الارتباط والتأثير بين تلك المتغيرات، بالإضافة إلى معرفة اثر العلاقة التفاعلية بين المتغيرين المستقل والوسيط (ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وسيتم ذلك على النحو التالي:

1/2/4 . اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

ويتم اختبار علاقات الارتباط أولاً بين متغيرات الدراسة كلاً على حدة، أي بين محاور ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض ، تليها محاور إدارة المعرفة فيما بينها، ومحاور إدارة الجودة الشاملة مع بعضها البعض، وثانياً اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية الثلاثة (ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة).

1 / اختبار علاقات الارتباط لمحاور المتغيرات الرئيسية للدراسة:

وهنا سيتم التركيز على تحليل علاقات الارتباط لكل متغير من المتغيرات الرئيسية الثلاثة كلاً على حدة.

أ / . اختبار علاقات الارتباط لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يعرض الجدول (17/6) علاقات الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير الرئيس إدارة الموارد البشرية.

جدول (33/4)

علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية الفرعية

ت	ممارسات التوظيف	ممارسات التدريب	ممارسات تقويم الأداء	ممارسات التعويض
1	ممارسات التوظيف	.613	.319	.479
2	ممارسات التدريب		.472	.542
3	ممارسات تقويم الأداء			.681
4	ممارسات التعويض			

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد أظهرت نتائج معامل الارتباط ما يأتي:

1/. ممارسات التوظيف - ممارسات التدريب:

بلغ معامل الارتباط لتلك العلاقة (0.613) وهو ارتباط موجبا وقويا ، فالارتفاع في قيم ممارسات التوظيف في الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسة في ممارسات التدريب
2/. ممارسات التوظيف - ممارسات تقويم الأداء:

بلغ معامل الارتباط بين لتلك العلاقة (0.319) وهو ارتباط موجبا وقويا ، فالارتفاع في قيم ممارسات التوظيف في الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسة في ممارسات تقويم الأداء.
3/. ممارسات التوظيف - ممارسات تقويم الأداء:

بلغ معامل الارتباط بين لتلك العلاقة (0.479) وهو ارتباط موجبا وقويا ، فالارتفاع في قيم ممارسات التوظيف في الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسة في ممارسات التدريب.
4/. ممارسات التدريب - ممارسات تقويم الأداء:

بلغ معامل الارتباط بين لتلك العلاقة (0.472) وهو ارتباط موجبا وقويا ، فالارتفاع في قيم ممارسات التدريب في الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسة في ممارسات تقويم الأداء.
5/. ممارسات التدريب - ممارسات التعويض:

بلغ معامل الارتباط بين لتلك العلاقة (0.542) وهو ارتباط موجبا وقويا ، فالارتفاع في قيم ممارسات التدريب في الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسة في ممارسات التعويض
6/. ممارسات تقويم الأداء - ممارسات التعويض:

بلغ معامل الارتباط بين لتلك العلاقة (0.681) وهو ارتباط موجبا وقويا ، فالارتفاع في قيم ممارسات تقويم الأداء في الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسة في ممارسات التعويض.
ب/. علاقات الارتباط بين محاور إدارة المعرفة :

يعرض الجدول (34/4) علاقات الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير الرئيس إدارة

المعرفة.

جدول (34/4)

علاقات الارتباط بين محاور إدارة المعرفة الفرعية

ت	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
1	توليد المعرفة	.631	.657	.720
2	خزن المعرفة		.578	.697
3	توزيع المعرفة			.764
4	تطبيق المعرفة			

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد أظهرت نتائج معامل الارتباط ما يأتي:

1/. توليد المعرفة - خزن المعرفة:

بلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة - خزن المعرفة (.631) وهو ارتباط موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم توليد المعرفة في تلك الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسه في خزن المعرفة.

2/. توليد المعرفة - توزيع المعرفة:

وبلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة - توزيع المعرفة (.657) وهو أيضاً ارتباطا موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم توليد المعرفة في تلك الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسه في توزيع المعرفة.

3/. توليد المعرفة - تطبيق المعرفة:

وبلغ معامل الارتباط بين توليد المعرفة - تطبيق المعرفة (.720) وهو أيضاً ارتباطا موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم توليد المعرفة في تلك الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسه في تطبيق المعرفة.

4/. خزن المعرفة - توزيع المعرفة:

وبلغ معامل الارتباط بين خزن المعرفة - توزيع المعرفة (.578) وهو أيضاً ارتباطا موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم خزن المعرفة في تلك الشركات يؤدي إلى التغير بالاتجاه نفسه في توزيع المعرفة.

5/. خزن المعرفة - تطبيق المعرفة:

وبلغ معامل الارتباط بين خزن المعرفة - تطبيق المعرفة (697). وهو أيضاً ارتباطاً موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم خزن المعرفة في تلك الشركات يؤدي إلى التغيير بالاتجاه نفسة في تطبيق المعرفة.

6/. توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة:

وبلغ معامل الارتباط بين توزيع المعرفة - توزيع المعرفة (764). وهو أيضاً ارتباطاً موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم توليد المعرفة في تلك الشركات يؤدي إلى التغيير بالاتجاه نفسة في تطبيق المعرفة.

ج/. علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة:

يعرض الجدول (35/4) علاقات الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير الرئيس إدارة الجودة الشاملة.

جدول (35/4)

علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة الفرعية

ت	المحاور	التزام الإدارة لعليا	التحسين المستمر	تمكين العاملين
1	التزام الإدارة لعليا		.705	.690
2	التحسين المستمر			.690
3	تمكين العاملين			

(***) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد أظهرت نتائج معامل الارتباط ما يأتي:

1/. التزام الإدارة لعليا - التحسين المستمر:

بلغ معامل الارتباط بين التزام الإدارة لعليا - التحسين المستمر (705). وهو ارتباطاً موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم التزام الإدارة لعليا في تلك الشركات يؤدي إلى التغيير بالاتجاه نفسة في التحسين المستمر.

2/. التزام الإدارة لعليا - تمكين العاملين:

بلغ معامل الارتباط بين التزام الإدارة لعليا - تمكين العاملين (690). وهو ارتباطاً موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم التزام الإدارة لعليا في تلك الشركات يؤدي إلى التغيير بالاتجاه نفسة في تمكين العاملين.

3/. التحسين المستمر - تمكين العاملين:

بلغ معامل الارتباط بين التحسين المستمر - التحسين المستمر (0.705) وهو ارتباط موجبا ، ويفهم من ذلك أن الارتفاع في قيم تمكين العاملين في تلك الشركات يؤدي إلى التغيير بالاتجاه نفسة في تمكين العاملين.

4/2/1/2. اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية.

وهنا سيتم التركيز على تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للدراسة.

أ/. علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

(36/4)

علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	تمكين العاملين	إدارة الجودة الشاملة
ممارسات التوظيف	0.389	0.578	0.333	0.461
ممارسات التدريب	0.494	0.658	0.498	0.608
ممارسات التعويض	0.729	0.627	0.508	0.681
ممارسات تقييم الأداء	0.671	0.706	0.545	0.741
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.695	0.813	0.546	0.772

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (36/4) أن معامل الارتباط بلغ (0.772) وان قيمة معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بلغت (77.2%)، وهذا الارتباط الطردي القوي جداً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (1%). اما علاقة المتغيرات الفرعية لممارسات إدارة الموارد البشرية، مع المتغيرات الفرعية وإدارة الجودة الشاملة فكانت كالآتي:

1. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات التوظيف واجمالي إدارة الجودة الشاملة وكان معامل الارتباط (0.461)، وبين ممارسات التوظيف وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، وبلغت معاملات الارتباط على التوالي (0.389)، (0.578)، (0.333) وكانت اقوى ارتباط مع التحسين المستمر ثم التزام الإدارة العليا ، واخيراً تمكين العاملين.

2. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات التدريب واجمالي إدارة الجودة الشاملة وكان معامل الارتباط(0.608)، وبين ممارسات التدريب وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغت قيم معاملات الارتباط على التوالي (0.494)، (0.658). وكانت اقوى ارتباط مع التحسين المستمر ثم تمكين العاملين، التزام الإدارة العليا.
3. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات التعويض واجمالي إدارة الجودة الشاملة وكان معامل الارتباط(0.681)، وبين ممارسات التعويض وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغ معاملات الارتباط على التوالي (0.729)، (0.627). (0.508) وكانت اقوى قيم الارتباط مع التزام الإدارة العليا وبلغت (72.9%) ، ثم التحسين المستمر (62.7%)، واخيراً تمكين العاملين (50.8%).
4. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات تقييم الأداء واجمالي إدارة الجودة الشاملة وكان معامل الارتباط(0.741)، وبين ممارسات تقييم الأداء وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.671)، (0.706) و(0.545). وكانت اقوى قيم الارتباط مع التحسين المستمر وبلغت (70.6%) ، ثم التزام الإدارة العليا (67.1%)، واخيراً تمكين العاملين (54.5%).
5. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.695)، (0.813) و(0.546). وكانت اقوى قيم الارتباط مع التحسين المستمر وبلغت (81.3%) ، ثم التزام الإدارة العليا (69.5%)، واخيراً تمكين العاملين (54.6%).

ب/. علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة :

(37/4)

علاقة الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة

المتغيرات	توليد المعرفة	خزن المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
ممارسات التوظيف	0.629	0.518	0.425	0.500	0.577
ممارسات التدريب	0.587	0.553	0.439	0.522	0.586
ممارسات التعويض	0.616	0.640	0.598	0.641	0.704
ممارسات تقييم الأداء	0.777	0.580	0.618	0.732	0.785
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.833	0.675	0.616	0.737	0.821

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (37/4) أن معامل الارتباط بلغ (0.821) وان قيمة معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة بلغت (82.1%)، وهذا الارتباط الطردي القوي جداً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (1%). أما علاقة المتغيرات الفرعية لممارسات إدارة الموارد البشرية، مع المتغيرات الفرعية إدارة المعرفة فكانت كالآتي:

1. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات التوظيف واجمالي إدارة المعرفة بلغت (0.577)، وبين ممارسات التوظيف وابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ، بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.629) ، (0.518) ، (0.425) و(0.500). وكانت اقوى ارتباط مع توليد المعرفة ثم خزن المعرفة، فتطبيق المعرفة واخيراً توزيع المعرفة.

2. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات التدريب واجمالي إدارة المعرفة بلغت (0.586)، وبين ممارسات التدريب وابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ، بلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.587) ، (0.553) ، (0.439) و(0.522). وكانت اقوى ارتباط مع توليد المعرفة ثم خزن المعرفة، فتطبيق المعرفة واخيراً توزيع المعرفة.

3. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات التعويض واجمالي إدارة المعرفة بلغت (0.704)، وبين ممارسات التعويض وابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.616) ، (0.640) ، (0.598) و(0.641) وكانت اقوى قيم الارتباط مع تطبيق المعرفة وبلغت (64.1%) ، ثم خزن المعرفة (64.00%)، فتوليد المعرفة (61.6%) واخيراً توزيع المعرفة (59.8%).

4. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات تقويم الأداء واجمالي إدارة المعرفة بلغت (0.785)، وبين ممارسات تقويم الأداء وابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.777) ، (0.580) ، (0.618) و(0.732). وكانت اقوى قيم الارتباط مع توليد المعرفة وبلغت (77.7%) ، ثم تطبيق المعرفة (73.2%)، فتوزيع المعرفة (61.8%) واخيراً خزن المعرفة (58.0%).

5. هناك علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة ، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (8330.) ، (675) (616) و(737). وكانت اقوى قيم الارتباط مع توليد المعرفة وبلغت (83.3%) ، ثم تطبيق المعرفة (73.7%)، فخزن المعرفة (67.5%) واخيراً توزيع المعرفة (61.6%).

ج . علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة:

جدول (38/4)

علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	تمكين العاملين	إدارة الجودة الشاملة
توليد المعرفة	0.617	0.693	0.528	0.688
خزن المعرفة	0.530	0.697	0.455	0.624
توزيع المعرفة	0.610	0.574	0.545	0.640
تطبيق المعرفة	0.736	0.760	0.581	0.767
عمليات إدارة المعرفة	0.704	0.785	0.598	0.786

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (38/4) أن معامل الارتباط بلغ (0.786) وان قيمة معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بلغت (78.2%)، وهذا الارتباط الطردي القوي جداً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (1%)، اما علاقة المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة، مع المتغيرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة فكانت كالتالي:

1. هناك علاقة ارتباط بين توليد المعرفة واجمالي إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.688)، وبين توليد المعرفة ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، وبلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.617)، (0.693) و(0.528). وكانت اقوى علاقة ارتباط مع التحسين المستمر ثم التزام الإدارة العليا ، واخيراً تمكين العاملين.
2. هناك علاقة ارتباط بين خزن المعرفة واجمالي إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.688)، وبين خزن المعرفة ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، وبلغت قيمة معامل الارتباط على التوالي (0.530)، (0.667)، (0.455). وكانت اقوى ارتباط مع التحسين المستمر ثم التزام الإدارة العليا ، واخيراً تمكين العاملين.
3. هناك علاقة ارتباط بين توزيع المعرفة واجمالي إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.688)، وبين توزيع المعرفة ابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.610)، (0.545) و(0.574) وكانت اقوى قيم الارتباط مع التزام الإدارة العليا وبلغت (61.0%) ، ثم تمكين العاملين (57.4%)، واخيراً التحسين المستمر (54.5%).

4. هناك علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة واجمالي إدارة الجودة الشاملة بلغت (0.767) وبين تطبيق المعرفة وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.736) ، (0.760) (0.581). وكانت اقوى قيم الارتباط مع التحسين المستمر ، ثم التزام الإدارة العليا ، واخيراً تمكين العاملين.

5. هناك علاقات ارتباط بين اجمالي إدارة المعرفة وابعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، تمكين العاملين) ، بلغ معامل الارتباط على التوالي (0.704) ، (0.785) (0.598). وكانت اقوى قيم الارتباط مع التحسين المستمر وبلغت (78.5%) ، ثم التزام الإدارة العليا (70.4%) ، واخيراً تمكين العاملين (59.8%).

2/2/4 . اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

أ/ تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

من خلال معرفة علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين].

الفرضية الرئيسة الأولى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم الأداء، ممارسات التعويض] تأثيراً موجبا وذو دلالة معنوية في متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين]

وتتنبق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم الأداء، ممارسات التعويض] تأثيراً موجبا وذو دلالة معنوية في التزام الإدارة العليا كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

2. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم الأداء، ممارسات التعويض] تأثيراً موجبا وذو دلالة معنوية في التحسين المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

3. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم الأداء، ممارسات التعويض] تأثيراً موجبا وذو دلالة معنوية في تمكين العاملين كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (39/4).

يوضح علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	المؤشرات	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	تمكين العاملين	الجودة الشاملة
التوظيف	T قيمة	0.391	3.239	1.614	1.689
		0.600	0.002	0.109	0.003
	Bata		0.019	0.214	0.112
	قيمة B		0.040	0.265	0.126
التدريب	T قيمة	1.822	2.701	2.830	3.016
		0.071	0.008	0.005	0.003
	Bata		0.127	0.170	0.245
	قيمة B		0.159	0.189	0.230
تقويم الأداء	T قيمة	4.680	3.686	2.742	4.642
		0.000	0.000	0.007	.000
	Bata		.411	292	.299
	قيمة B		0.480	0.303	0.261
التعويض	T قيمة	5.371	5.413	1.444	5.039
		0.000	0.000	0.151	0.000
	Bata		0.403	0.367	0.134
	قيمة B		0.442	0.357	0.110
ممارسات إدارة الموارد البشرية	قيمة F	61.117	82.659	27.791	80.507
		0.000	0.000	0.000	0.000
	R2		0.641	0.707	0.448
	قيمة B		0.506	0.482	0.980

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (39/4) والذي يوضح علاقات التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وكانت النتائج كالآتي:

1. يتضح من الجدول (39/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية والتزام الإدارة العليا وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (61.117) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) والتزام الإدارة العليا أيضاً والبالغة على التوالي (0.391)، (1.822) ، (4.680)، (5.371)، وبمستوى معنوية (0.006)، (0.071)، (0.000)، (0.000)، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.641) أن 64% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التزام الإدارة العليا) ناتجة عن المتغيرات المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع، بمقدار (0.040)، (0.159)، (0.480)، (0.442)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

2. يتضح من الجدول (39/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية والتحسين المستمر وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (82.659) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) والتحسين المستمر أيضاً والبالغة على التوالي (3.239)، (2.701) ، (3.686) (5.413) وبمستوى معنوية (0.002)، (0.008)، (0.000)، (0.000)، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.707) أن 71% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التحسين المستمر) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (التحسين المستمر)، بمقدار (0.265)، (0.189)، (0.303)، (0.357)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

3. يتضح من الجدول (39/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (27.791) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) وتمكين العاملين أيضاً والبالغة على التوالي (1.614)، (2.830) ، (1.444) (2.742) وبمستوى معنوية (0.109)، (0.005)، (0.007)، (0.151)، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.493) أن 49% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تمكين العاملين) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، وأن

زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (وتمكين العاملين) ، بمقدار (0.153)، (0.230)، (0.261)، (0.110)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

4. يتضح من الجدول (39/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة الإجمالية وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالقيمة (80.507) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) وإدارة الجودة الشاملة الإجمالية أيضاً وبالقيمة على التوالي (1.689)، (3.016)، (4.642) (5.039) وبمستوى معنوية (0.003)، (0.003)، (0.000)، (0.000)، تشير قيمة معامل التحديد وبالقيمة (0.702) ان 70% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة الإجمالية) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة الإجمالية)، بمقدار (0.126)، (0.193)، (0.348)، (0.303)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

ب/ تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة:

تتمثل علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات] مع كل متغير من متغيرات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) كل على حدة، بالفرضيات الآتية المنفردة من الفرضية الرئيسية الثانية: ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمحاورها مجتمعة ومنفردة [التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات]، بعلاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع إدارة المعرفة. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية

1. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقييم الأداء، ممارسات التعويض] في عملية توليد المعرفة .
2. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقييم الأداء، ممارسات التعويض] في عملية خزن المعرفة .
3. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقييم الأداء، ممارسات التعويض] في عملية توزيع المعرفة .
4. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقييم الأداء، ممارسات التعويض] في عملية توزيع المعرفة .

الجدول رقم (40/4).

يوضح علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة	المؤشرات		المتغيرات
5.080	0.581	3.284	2.896	4.753	المحسوبة	T قيمة	التوظيف
0.000	0.562	0.001	0.004	0.000	Sig		
0.248	0.036	0.266	0.220	0.338	Bata		
0.250	0.047	0.314	0.216	0.423	قيمة B		
2.132	.616	-1.180	3.199	2.748	المحسوبة	T	التدريب
0.035	0.539	0.240	0.002	0.007	Sig	قيمة	
0.099	0.037	0-.091	0.232	0.187	Bata		
0.090	0.043	-.097	0.205	0.210	قيمة B		
7.705	7.103	3.633	3.867	3.391	المحسوبة	T	تقويم الأداء
0.000	0.000	.0000	0.000	0.001	Sig	قيمة	
.452	0.532	0.355	0.353	0.290	Bata		
0.382	0.584	.351	.290	.304	قيمة B		
6.019	5.492	3.787	1.987	2.545	المحسوبة	T	التعويض
0.000	0.000	0.000	0.049	0.012	Sig	قيمة	
0.302	0.352	0.316	0.155	186	Bata		
0.240	0.362	0.293	0.120	0.183	قيمة B		
179.197	96.872	42.879	53.923	66.155	المحسوبة	قيمة	ممارسات إدارة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	F	
0.840	0.739	0.556	0.612	0.659	R2		الموارد البشرية
0.014	-.214	0.260	.784	0,774.-	قيمة B		

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (40/4) والذي يوضح علاقات التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وكانت النتائج كالاتي:

1. يتضح من الجدول (40/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوليد المعرفة وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (66.155) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) وتوليد المعرفة أيضاً والبالغة على التوالي (4.753)، (2.748) ، (3.391) ، (1.987) ، وبمستوى معنوية (0.000) ، (0.007) ، (0.001) ، (0.012) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.659) أن 66% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع توليد المعرفة ناتجة عن المتغيرات المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية ، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع، بمقدار (0.423)، (0.210) ، (0.304) ، (0.183) ، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

2. يتضح من الجدول (40/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وخرن المعرفة وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (53.923) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) وخرن المعرفة أيضاً والبالغة على التوالي (2.896)، (3.199) ، (3.633) (5.413) وبمستوى معنوية (0.004) ، (0.002) ، (0.000) ، (0.049) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.612) ان 61% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية ، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع خرن المعرفة ، بمقدار (0.216)، (0.205) ، (0.120) ، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

3. يتضح من الجدول (140/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوزيع المعرفة وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (42.879) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) وتوزيع المعرفة أيضاً والبالغة على التوالي (3.284)، (-1.180) ، (3.633) (3.787) وبمستوى معنوية (0.001) ، (0.240) ، (0.000) ، (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.556) ان 56% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية ، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع

توزيع المعرفة ، بمقدار (0.314)،(0.097)،(0.351)،(0.293)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

4. يتضح من الجدول (40/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة الإجمالية وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالغة (96.872) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) وتطبيق المعرفة الإجمالية أيضاً وبالغة على التوالي(0.581)، (0.616) ، (7.103) (5.492) وبمستوى معنوية (0.562)، (0.035)، (0.000)، (0.000)، تشير قيمة معامل التحديد وبالغة (0.739) ان 74% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة الإجمالية) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع ، بمقدار (0.047)،(0.043)،(0.584) ، (0.293)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

5. يتضح من الجدول (40/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة الإجمالية وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالغة (179.197) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) وإدارة المعرفة الإجمالية أيضاً وبالغة على التوالي(5.080)، (2.132) ، (7.705) (6.019) وبمستوى معنوية (0.000)، (0.035)، (0.000)، (0.000)، تشير قيمة معامل التحديد وبالغة (0.840) ان 84% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (التوظيف، التدريب، تقويم الأداء، التعويض) تؤثر في الزيادة في المتغير تؤثر متغيرات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مع متغير إدارة الجودة الشاملة الإجمالي.

التابع ، بمقدار (0.250)،(0.090)،(0.382)،(0.240) ، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

ج/ تأثير إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل علاقة التأثير بين متغيرات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مع كل متغير من متغيرات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين]. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر متغيرات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مع متغير التزام الإدارة العليا.
2. تؤثر متغيرات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مع متغير التحسين المستمر.
3. تؤثر متغيرات إدارة المعرفة مجتمعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مع متغير تمكين العاملين.

الجدول رقم (41/4). يوضح علاقة التأثير إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	المؤشرات	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	تمكين العاملين	الجودة الشاملة
توليد المعرفة	T قيمة	1.724	4.889	-0.303	3.466
	المحسوبة				
	Sig	.087	.000	.763	.001
	Bata	.177	.546	-.032	.232
خزن المعرفة	قيمة B	.158	.551	-.038	1.003
	T	-.663	6.033	2.880	6.929
	المحسوبة				
	Sig	.508	.000	.005	.000
توزيع المعرفة	Bata	-.059	.584	.265	.192
	قيمة B	-.042	.463	.249	1.365
	T	2.754	4.303	.012	6.570
	المحسوبة				
تطبيق المعرفة	قيمة	.007	.000	.990	.000
	Sig	.272	.463	.001	.245
	Bata	.230	.441	.001	1.055
	قيمة B	.517	.600	-.312	.825
إدارة المعرفة	T	7.903	7.472	-3.451	4.005
	المحسوبة				
	Sig	.000	.000	.001	.000
	Bata	.551	.567	-.248	.445
إدارة المعرفة	قيمة F	.441	.707	.480	.735
	Sig	.216	.514	1.028	1.055
	R2				
	قيمة B				

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (41/4) والذي يوضح علاقات التأثير إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وكانت النتائج كالتالي:

1. يتضح من الجدول (41/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي إدارة المعرفة والتزام الإدارة العليا وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (36.255) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والتزام الإدارة العليا أيضاً وبالبالغة على التوالي (1.724)، (-.663) ، (2.754) ، (7.903) ، وبمستوى معنوية (0.087) ، (0.508) ، (0.007) ، (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد وبالبالغة (0.441) أن 44% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التزام الإدارة العليا) ناتجة عن المتغيرات المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية ، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع، بمقدار (0.158) ، (-0.042) ، (0.230) ، (-0.517) ، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

2. يتضح من الجدول (41/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي إدارة المعرفة والتحسين المستمر وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (63.310) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والتحسين المستمر أيضاً وبالبالغة على التوالي (4.889) ، (6.033) ، (4.303) (7.472) وبمستوى معنوية (0.000) ، (0.000) ، (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد وبالبالغة (0.707) أن 71% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التحسين المستمر) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية ، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (التحسين المستمر) ، بمقدار (0.551) ، (0.463) ، (0.414) ، (0.600) ، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

3. يتضح من الجدول (41/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي إدارة المعرفة وتمكين العاملين وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (42.505) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وتمكين العاملين أيضاً وبالبالغة على التوالي (-0.303) ، (2.880) ، (0.012) (-3.451) وبمستوى معنوية (0.763) ، (0.005) ، (0.990) ، (0.001) ، تشير قيمة معامل التحديد وبالبالغة (0.480) أن 48% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تمكين العاملين) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية ، وأن زيادة وحدة واحدة

في المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (وتمكين العاملين) ، بمقدار (-0.038)، (0.249)، (0.0161)، (-) ، (0.312)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

4. يتضح من الجدول (41/4) أن هناك علاقة تأثير معنوية لأجمالي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة الإجمالية وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (127.886) وبمستوى معنوية (0.000) ، كما أظهرت قيمة (T) المحسوبة علاقة معنوية مع المتغيرات الفرعية المستقلة ((توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وإدارة الجودة الشاملة الإجمالية أيضاً وبالبالغة على التوالي(3.466)، (6.929) ، (6.570) (4.005) وبمستوى معنوية (0.001)، (0.003)، (0.000)، (0.000)، (0.000)، تشير قيمة معامل التحديد وبالبالغة (0.735) ان 73 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة الإجمالية) ناتجة عن المتغير المستقل عن تلك المتغيرات الفرعية، ، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة الإجمالية) ، بمقدار (0.126)، (1.365)، (1.055)، (0.825)، كما تشير قيمة Beta الموجبة إلى أن العلاقة طردية بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع.

د/ تأثير ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة:

يجري في هذه الجزئية محاولة تحليل هل العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة سيكون لها تأثير أفضل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة مقارنة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردة، وذلك من خلال اختبار الفرضية الرئيسية والتي نصت على: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين]، وبعد أنموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model) الأسلوب الإحصائي وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية التالية

1. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في تطبيق التزام الإدارة العليا.
2. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في تطبيق التحسين المستمر.
3. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في تمكين العاملين.

الجدول رقم (42/4).

يوضح تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	تمكين العاملين	التحسين المستمر	التزام الإدارة العليا	المؤشرات		المتغيرات
180.7	174.6	402.3	249.2	لمحسوبة	قيمة F	إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع
0.000	0.000	0.000	0.000	Sig		
.850	.846	.923	.884	R		
.722	.715	.853	.782	R2		
.130	.625	.652	.304	a (الثابت) قيمة		
.688	.921	.636	.776	قيمة B		
.199	.173	.148	.202	Std. Error		

الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من الجدول (342/4) والذي يوضح علاقات التأثير بين إدارة الموارد البشرية وإدارة

المعرفة مجتمع إدارة الجودة الشاملة وكانت النتائج كالآتي:

1. وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع في إجمالي إدارة الجودة الشاملة وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (180.7) وبمستوى معنوية (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.782)، إلى أن 72% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ناتجة عن المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع ، وهذا ماكدته قيمة a (الثابت) والتي تؤكد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.130)، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤثر في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.688).

2. وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع في متغير التزام الإدارة العليا وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (249.2) وبمستوى معنوية (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.782)، إلى أن 78% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التزام الإدارة العليا) ناتجة عن العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع ، وهذا ماكدته قيمة a (الثابت) والتي تؤكد على تحقيق التزام الإدارة العليا بمقدار (0.304)، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤثر في المتغير التابع التزام الإدارة بمقدار (0.776).

3. وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمع في متغير التحسين المستمر وهو ما ظهرته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (402.3) وبمستوى معنوية (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.853)، إلى أن 85% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

(التحسين المستمر) ناتجة عن العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة ، وهذا ماكدته قيمة a (الثابت) والتي تؤكد على تحقيق التحسين المستمر بمقدار (0.652)، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤثر في المتغير التابع التحسين المستمر بمقدار (0.636).

4. وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة في متغير تمكين العاملين وهو ما ظهرته قيمة F المحسوبة والبالغة (174.6) وبمستوى معنوية (0.000) ، تشير قيمة معامل التحديد والبالغة (0.715)، إلى ان 71% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (تمكين العاملين) ناتجة عن العلاقة التفاعلية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة ، وهذا ما أكدته قيمة a (الثابت) والتي تؤكد على تحقيق تمكين العاملين بمقدار (0.625)، وأن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤثر في المتغير التابع تمكين العاملين بمقدار (0.921).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

1/ النتائج

2/ التوصيات

3/ المقترحات

النتائج والتوصيات والمقترحات

يختص هذا الفصل بالتطرق

إلى النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى المقترحات التي تراها الدراسة مكملة لنقاط الضعف التي أغفلتها ويجب بحثها من قبل الدراسات المستقبلية وتم تناولها كالتالي:

1/5 النتائج.

2/5 التوصيات.

3/5 المقترحات.

1/5: النتائج Results :

1/1/5: النتائج النظرية:

استنتج الباحث من خلال الدراسة النظرية الآتي:

1/ مثل التحول من عصر الصناعة القائم على إنتاج السلع المادية الملموسة إلى عصر المعرفة القائم على الإبداع الفكري والمعرفة الضمنية التي تمثل المهارات والمعرفة والقدرات أهم مميزاته، إلى تحول النظرة إلى الموارد البشرية واعتبارها إحدى أهم الموجودات التي تمتلكها الشركة وليس عنصر تكلفة كما كان ينظر إليها سابقاً.

2/ لمّا أصبحت إدارة الموارد البشرية على تلك الدرجة من الأهمية فإن الأسلوب التقليدي في إدارتها لم يعد ناجعاً، بل يجب إدارتها بأسلوب استراتيجي حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وتصبح شريكاً استراتيجياً في الأعمال، بمعنى التحول من مجرد إدارة - تقوم بتجميع وتسجيل وتحديث والمحافظة على بيانات وسجلات العاملين، والمراجعة والرقابة للتأكيد على تطبيق قواعد وقوانين العمل والتوافق مع الاتحادات العمالية، وتطبيق ورقابة الممارسات المختلفة لوظائف إدارة الموارد البشرية - إلى شريك استراتيجي وتساهم في كل مرحلة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية بالشركة بداية من تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومروراً بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية وانتهاءً بالرقابة عليها .

3/ نتيجة لدور الاستراتيجي للشركة ظهرت مداخل حديثة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومثل المدخل التكاملي احد تلك المداخل والذي يعني التطابق والتفاعل بين وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتنمية والتعويض وتقييم الأداء وإستراتيجية الشركة لتحقيق أهدافها.

4/ أن حقل إدارة المعرفة حديثاً نسبياً، ولاسيما في جانبه التطبيقي، فإنه لا يزال في طور النمو، ومع ذلك فهو يوفر إمكانات كبيرة وقدرات واسعة لشركات التي تطبقه، ويحقق أهدافها في التفوق والريادة. وإن إدارة المعرفة تمثل الركيزة الأساسية، والبنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، والاستفادة منها في الشركات.

5/ تمثل إدارة المعرفة في توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها، الأسلوب والآلية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في الشركة.

6/ لكي تنجح الشركات في التطبيق الجيد لعمليات إدارة المعرفة، ينبغي تكامل وتطابق وملائمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع تلك العمليات بحيث يصبح التركيز على توليد و تخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة أهم ركائز الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية، والنظر إلى أن تلك الممارسات بأنها المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات المتعلقة بعمليات المعرفة .

7/ أن السبب الحقيقي وراء العديد من الإخفاقات في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض الشركات، يعود إلى افتقارها لقيادة قادرة على رَأب الصدع بين القيم الشخصية وقيم الشركة، وإيجاد رؤية مشتركة تؤدي إلى إحساس عميق بالمسؤولية، وتفويض العاملين.

8/ لتطبيق فلسفة تمكين العاملين في الشركة التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فإن الأمر يتطلب تغييراً في أدوار الإدارة العليا، يتمثل في تفويضهم الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الهامة، وزيادة مشاركتهم عن طريق إشراكهم في الاجتماعات، وحل القضايا الهامة وتحسين قدرتهم على الاستماع، بالإضافة إلى بناء فرق العمل وتعزيزها وتكاملها لتجسيد مبدأ روح الفريق.

2/1/5: النتائج العملية:

1/ أظهرت نتائج تحليل البيانات الشخصية لإدارة الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز التالي:
(أ) أن نسبة (74.6%) من المبحوثين كانت من الذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (23.4%). وقد يعود سبب ارتفاع عدد الذكور مقارنة بعدد الإناث العاملات في الشركات العاملة في القطاع النفطي إلى عوامل اجتماعية حالت دون التحاق الإناث بالتعليم مبكراً، وعمل الإناث الذي غالباً ما يقتصر على بعض الوظائف كالتعليم مثلاً، أو لعدم إتاحة الفرص أمامها لشغل مناصب قيادية في الشركات المبحوثة، إلا أن نسبة الإناث العاملات تعتبر مرتفعة في محافظة عدن مقارنة بباقي المحافظات اليمنية، كونها أكثر تحضر ومدنية من مقارنة بغيرها من المحافظات.

(ب) أن نسبة (64%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية من (30- إلى أقل من 50 سنة) وتعد نتيجة منطقية كون عينة البحث كانت ممثلة في المدراء ونوابهم ومدراء الإدارات فمن الطبيعي أن أكثر أفراد عينة الدراسة يقعون ضمن تلك الفئة، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (50 سنة فأكثر) والبالغة بنسبة (30.3%) يشير ارتفاع هذه النسبة إلى حاجة الشركات كلما ارتفعنا في المستويات الإدارية تطلب ضرورة توافر ذوي النضج والخبرة، والدراسة المطلوبة لشغل هذه المناصب، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية من (أقل من 30 سنة) وبنسبة (5.6%) ويدل ذلك على أنه من المنطق أن يشغل تلك الإدارات والأقسام أشخاص تزيد أعمارهم عن 30 سنة وتدل تلك النسبة عن تطعيم الإدارة بالكوادر الشبابية.

(ج) أن نسبة (46%) من المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس وما فوق (الماجستير+ الدكتوراه)، وان ما نسبته (31.6%) من إجمالي من المبحوثين من حملة شهادة الدبلوم فاقل، ويتضح للباحث أن الشركات المبحوثة تعطي أهمية كبيرة للموارد البشرية المؤهلة في السلم الإداري من ذوي المؤهلات الجامعية ويدل ذلك بارتفاع نسبة تواجدها.

(د) أن نسبة (161.%) من المبحوثين كانت من وظيفة مدير إدارة وما فوق (مدير عام + نائب مدير عام). وهذه الفئات (الوظائف) هي التي يقع على عاتقها رسم الممارسات الإستراتيجية، ومنها ممارسات إدارة الموارد البشرية.

(هـ) أن نسبة (68.9%) من المبحوثين نقل خدمتهم عن 25 سنة، بينما الذين تزيد خدمتهم عن 25 سنة فكانت نسبتهم (31.1%)، ويعزو الدارس ذلك إلى أن العينة المستهدفة وهم من رئيس قسم وما فوق، وهو ما يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يمتلكون سنوات كبيرة من الخبرة العملية.

2/ بعد إجراء التحليل العاملي لجميع محاور الدراسة، تم قبول تحميل كل المحاور باستثناء الفقرات التي تقل قيمتها عن (450)، وهي الفقرات التالية:

(أ). الفقرة (X6)، من محور ممارسات التوظيف وذلك لحصولها على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل وبالتالي بلغت (437).

(ب). الفقرة (X18)، من محور ممارسات التدريب، إذ كانت قيمتها أقل من القيمة المحددة للتحميل والتي بلغت (403).

(ج). الفقرة (X36)، من محور توليد المعرفة، لحصولها على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والتي بلغت (403).

(د). الفقرة (X54)، من محور التزام الإدارة العليا، وذلك لحصولها على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (361).

(هـ). الفقرة (X62)، من محور التحسين المستمر، وذلك لحصولها على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل والبالغة (413).

3/ يدرك العاملون في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة جيدة، بمتوسط حسابي بلغ نحو (3.52)، وهذه النتيجة تدل على إيجابية التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة عامة. وكانت المتغيرات الفرعية كالتالي:

(أ) فقد جاءت ممارسات التدريب في الصدارة، من حيث مستوى إدراك العاملون في الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز وبدرجة فوق المتوسط، حيث تجاوز (3.71).

(ب) وتقترب منها ممارسات التوظيف، من حيث مستوى تطبيق إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز لها بوسط حسابي يبلغ نحو (3.69) كما يراها العاملون فيها.

(ج) بينما يصل مستوى الأهمية التي توليها إدارة الشركات عينة الدراسة لممارسات التعويض بمتوسط بلغ نحو (3.38).

(ج) وأخيراً يتم تطبيق ممارسات تقويم الأداء من قبل إدارة تلك الشركات بمتوسط حسابي قدرة (3.31) كما يراها العاملون فيها.

4/ تدرك إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز أهمية إدارة المعرفة، لذا يتم تطبيقها بدرجة متوسطة بلغت (3.42). وفي ضوء ما سبق من نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة كل على حدة التالي:

(أ) لوحظ أن متغير خزن المعرفة يحتل المرتبة الأولى في اتجاهات أفراد العينة، حيث يبلغ الوسط الحسابي له نحو (3.72)، وهذه النتيجة تظهر مستوى تطبيق متوسط لدى إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز نحو توزيع المعرفة.

(ب) يليه متغير تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.37). من حيث مستوى تطبيق إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز لعملية تطبيق المعرفة.

(ج) ويأتي الوسط الحسابي لمتغير توليد المعرفة في المرتبة الثالثة بنحو (3.36)، مما يعني أن قيادة إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز تدرك أهمية عملية توليد المعرفة بدرجة متوسطة.

(د) ويقترب منة الوسط الحسابي لمتغير توزيع المعرفة محتلاً المرتبة الأخيرة فيبلغ نحو (3.21)، وهذه النتيجة تظهر أهمية متوسطة لدى إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز بأهمية توزيع المعرفة.

5/ كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير المعتمد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل إجمالي، انه تجاوز الوسط الحسابي له (3.45)، ويفهم من ذلك أن قيادة إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز تعطي أهمية بدرجة متوسطة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. وفي ضوء ما سبق من نتائج التحليل الوصفي لمتغيراته الفرعية كل على حدة كالتالي:

(أ). أظهرت النتائج أن مستوى إدراك وتطبيق إدارة الشركات العاملة في صناعة النفط والغاز محور تمكين العاملين يحتل المرتبة الأولى، حيث الأهمية التي توليها الشركات المبحوثة، حيث يبلغ الوسط الحسابي له نحو (3.70).

(ب) يليه في الترتيب من حيث مستويات التطبيق محور التحسين المستمر كأحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة بلغت (3.50).

(ج) يأتي في الترتيب الأخير محور التزام الإدارة العليا حسب التحليل الوصفي لها، حيث تبلغ نحو مستوى تطبيق إدارة لهذا المحور (3.16).

6/ وأخيراً، وبناء على نتائج التحليل الوصفي، يمكن المقارنة بين المتغيرات الرئيسة في هذه الدراسة بشكل إجمالي، حيث تحتل ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبة الأولى بوسط حسابي يبلغ نحو (3.52)، يليها متغير إدارة المعرفة من حيث الوسط الحسابي فيبلغ نحو (3.41)، وتأتي في المرتبة الأخيرة متطلبات إدارة الجودة الشاملة الذي يبلغ وسطها الحسابي نحو (3.38).

7/ ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل إجمالي رغم الاختلاف في قوة هذه العلاقات، وبلغت (0.772). وكانت أقوى تلك العلاقات مع التحسين المستمر إذ بلغت (0.813)، واطفء علاقة مع ممارسات التوظيف وكانت (0.546).

(أ) ترتبط ممارسات التوظيف بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة التزام الإدارة العليا، والتحسن المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات بينها وبين التحسين المستمر وبلغت (0.578)، واطفء علاقة مع محور تمكين العاملين وبلغت (0.333).

(ب) ترتبط ممارسات التدريب بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسن المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التحسين المستمر وبلغت (0.658)، واطفء علاقة مع التزام الإدارة العليا وبلغت (0.494).

(ج) ترتبط ممارسات تقويم بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسن المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التحسين المستمر وبلغت (0.706)، واطفء علاقة مع التزام الإدارة العليا وبلغت (0.545).

(د) ترتبط ممارسات التعويض بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسن المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التزام الإدارة العليا وبلغت (0.729)، واطفء علاقة مع تمكين العاملين وبلغت (0.505).

8/ ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة بعلاقات قوية مع إدارة المعرفة بشكل إجمالي رغم الاختلاف في قوة هذه العلاقات، وبلغت (0.821). وكانت أقوى تلك العلاقات مع ممارسة تقويم الأداء إذ بلغت (0.720)، واطفء علاقة مع ممارسات التدريب وكانت (0.531).

(أ) ترتبط ممارسات التوظيف بعلاقات قوية مع عمليات إدارة المعرفة (توليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة)، وكانت أقوى العلاقات بين ممارسات التوظيف وعمليات توليد المعرفة وبلغت (0.629)، واطفء علاقة مع عمليات توزيع المعرفة وبلغت (0.425).

(ب) ترتبط ممارسات التدريب بعلاقات قوية مع عمليات إدارة المعرفة (توليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة)، وكانت أقوى العلاقات بين التدريب وعمليات توليد المعرفة وبلغت (0.587)، واطفء علاقة مع عمليات توزيع المعرفة وبلغت (0.439).

(ج) ترتبط ممارسات تقويم الأداء بعلاقات قوية مع عمليات إدارة المعرفة (توليد وخرن وتوزيع وتطبيق المعرفة)، وكانت أقوى العلاقات مع عمليات تطبيق المعرفة وبلغت (0.777)، واطفء علاقة مع عمليات خزن المعرفة وبلغت (0.580).

(د) ترتبط التعويض بعلاقات قوية مع عمليات إدارة المعرفة (توليد وخزن وتوزيع وتطبيق المعرفة)، وكانت أقوى العلاقات مع عملية تطبيق المعرفة وبلغت (0.641)، واطفء علاقة مع عملية توزيع المعرفة وبلغت (0.589).

9/ ترتبط إدارة المعرفة مجتمعة بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة رغم الاختلاف في قوة هذه العلاقات، وبلغت (0.786). وكانت أقوى تلك العلاقات مع تقويم الأداء إذ بلغت (0.720)، واطفء علاقة مع التدريب وكانت (0.598).

(أ) ترتبط توليد المعرفة بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحصين المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التزام الإدارة العليا وبلغت (0.617)، واطفء علاقة مع تمكين العاملين وبلغت (0.528).

(ب) ترتبط خزن المعرفة التدريب بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحصين المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التحصين المستمر وبلغت (0.679)، واطفء علاقة مع تمكين العاملين وبلغت (0.455).

(ج) ترتبط توزيع المعرفة بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحصين المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التزام الإدارة العليا وبلغت (0.610)، واطفء علاقة مع تمكين العاملين وبلغت (0.545).

(د) ترتبط تطبيق المعرفة بعلاقات قوية مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحصين المستمر، وتمكين العاملين]، وكانت أقوى العلاقات مع التحصين المستمر وبلغت (0.760)، واطفء علاقة مع تمكين العاملين وبلغت (0.581).

10/ تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم، ممارسات التعويض، الإجمالي]، تأثيراً موجباً في متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحصين المستمر، وتمكين العاملين الإجمالي]، إذ بلغت أقوى علاقة تأثير بين إجمالي ممارسات إدارة الموارد البشرية وتمكين العاملين وبلغت (0.581). واطفء علاقة تأثير بين ممارسات التعويض وتمكين العاملين وبلغت (0.110).

11/ تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية [ممارسات التوظيف، ممارسات التدريب، ممارسات تقويم، ممارسات التعويض، الإجمالي]، تأثيراً موجباً في إدارة المعرفة [توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، الإجمالي]، إذ بلغت أقوى علاقة تأثير بين إجمالي إدارة الموارد البشرية وخزن المعرفة وبلغت (0.784). واطفء علاقة تأثير بين ممارسات التدريب وتطبيق المعرفة وبلغت (0.043).

12/ تؤثر إدارة المعرفة [توليد المعرفة، و تخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة ، الإجمالي]، تأثيراً موجباً في متطلبات إدارة الجودة الشاملة [التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين ، الإجمالي]، إذ بلغت اقوى علاقة تأثير بين خزن المعرفة وبلغت (1.365). وضعف علاقة تأثير بين توليد المعرفة وتمكين العاملين وبلغت (-0.032).

13/ أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في اجمالي إدارة الجودة الشاملة، ومقدار التأثير (0.688)، وكانت النتائج الفرعية كالتالي: (أ). وجود تأثير للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في التزام الإدارة العليا ومقدار التأثير (0.776) ، وتأتي في المرتبة الثانية حيث القوة مع تفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

(ب). وجود تأثير للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في محور التحسين المستمر ومقدار التأثير (0.636) ، وتأتي في المرتبة الثالثة حيث القوة مع تفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

(ج). وجود تأثير للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في محور تمكين العاملين ومقدار التأثير (0.921)، وهي اقوى علاقة مع تفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة

3/1/5: مناقشة النتائج.

وتختص هذه الجزئية بمناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث ومقارنتها بما توصلت إليه

الدراسات السابقة وتناولها كالتالي:

أ/ مناقشة نتائج علاقات ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

جاءت هذه الدراسة متوافقة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة عبد الحميد وآخرون، التي أظهرت وجود اثر لتطبيق إدارة الموارد البشرية في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة في صناعة الاسمنت في العراق⁽¹⁾. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة المخلافي، والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وان مستويات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة تطبيق التزام ودعم الإدارة العليا نحو تطبيق الجودة الشاملة²، ودراسة عبد الجبار وآخرون³، التي أظهرت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد أسهمت بشكل كبير في تعزيز ثقافة الجودة وعلى النحو الذي ينعكس في تطبيق نظام TQM. اوضحت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة تأثير بين ممارسات إدارة البشرية بشكل اجمالي وابعادها الفرعية)

(1) عبد الحميد، خوله وآخرون،(2012)، مرجع سابق .

(2) المخلافي، عبدا لواسع عبد الغني سيف،(2006)، مرجع سابق

(3) حسن، ليث وعبد الجبار، آلاء،"،(2012)، مرجع سابق .

التوظيف، والتدريب ، وتقويم الأداء، والتعويض) واجمالي إدارة الجودة الشاملة وكذلك متغيراتها الفرعية) التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين) وذلك على النحو التالي:

كما دلت دراسة يوسف¹، إلى وجود علاقة تأثير بين توظيف وتدريب إدارة الموارد البشرية كمتغيرات فرعية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين الإسلامية السودانية ، وذلك يتوافق مع الدراسة الحالية، وظهرت دراسة سريع واثبتت تأثير لوظائف تقويم الأداء وتعويض الموارد البشرية دور مهم في ابعاد إدارة الجودة الشاملة(التحسين المستمر، وتمكين العاملين) في الشركات الصناعية اليمينية²، إذ توصلت الدراسة إلى أن التقييم العادل والموضوعي والتعويض المرتبط والمنتاسب مع اعباء الوظيفة يسهم في التحسين المستمر لعمليات الشركة وله دور حيوي في شعور العاملين بتمكينهم، ذلك يقدم مزيد من الدعم للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. كما دلت دراسة على تزايد الحاجة إلى دعم الإدارة العليا لتحقيق النجاح فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقها، وتمتلك الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى⁽³⁾.

ب/ مناقشة نتائج علاقات ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة:

جاءت هذه النتيجة متفقة مع بعض الدراسات السابقة منها دراسة⁴ Edvardsson والتي هدفت إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في دعم إدارة المعرفة وتطرقه تلك الدراسة إلى سلوك الإدارة الذي يمكن أن تؤثر من خلاله الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في كفاءة خلق وتطبيق المعرفة وأشارت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة ، ودراسة Legros ,D, Galai والتي وهدفت إلى فحص العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة في شركات المعلومات في فرنسا، وأظهرت الدراسة علاقة تكاملية قوية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة إذ أن ممارسات الاختيار القائم على القدرة على العمل ضمن الفريق وممارسات التدريب على مجموعة من المعارف والاستقلال الذاتي والحوافز الفردية تتكامل مع إدارة المعرفة وتدفع العاملين إلى القيام بتنظيم أفكارهم وتوليد الأفكار الجديدة⁵، وكذا مع دراسة فيصل، وآخرون، والتي أوضحت الدور المهم لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز إدارة المعرفة في وزارة النقل العراقية أن استراتيجيات

(1) يوسف ، علاء الدين صباح الخير(2017)، مرجع سابق.

(2) سريع، خالد ناصر(2014)، مرجع سابق.

(3) Vladavic , Alden , "The Role of Employees and Leadership in Achieving Total Quality", Master s Theses Faculty of Economics of University of Sarajevo, April 2014,p21,24,38,39,52

(4) Edvardsson , R , Op. Cit.,(2008).

(5) Galai ,F et al., Op. Cit., (2003).

إدارة الموارد البشرية ركيزة من ركائز نجاح عمليات إدارة المعرفة¹. هي كذلك متفقة مع دراسة , Chung , J. Jing, والتي وهدفت إلى معرفة قدرة ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الابتكاري وطبقت على (14) شركة في تاون تعمل في مجالات الصناعة الصغيرة وأظهرت النتائج أن ثمة علاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء الابتكاري². وبذلك تتفق لدراسة مع الدراسات السابقة في وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين. وهذه النتائج تتكامل وتتعاقد بكلياتها وجزئياتها المتشابهة والمتقاربة إلى أن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة علاقة ايجابية، ومن وجهة نظر الدارس أن العلاقة تكون اكبر وأكثر فاعلية كلما دلت عليها نتائج الدراسات السابقة.

ج/ مناقشة نتائج علاقة إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة:

أما نتائج الدراسة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة فقد جات لتأكيد ما توصلت اليه دراسة باسردة ، والتي أظهرت وجود علاقة بين اجمالي إدارة المعرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات صناعة الأغذية اليمنية ، وايضاً وجود علاقات تأثير لكل من توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها المعرفة في كل من التزام الإدارة العليا، والتحسين المستمر وتمكين العاملين³. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية. بالمثل توافقت الدراسة الحالية مع دراسة الهوني والتي اكدت أن إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزينها ، وتوزيعها ، وتطبيقها) لها تأثير واضح وقوي علي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء ، والتدريب التعلم ومشاركة العاملين) في البنوك التجارية اللببية⁴ ، ودلت النتائج أيضاً أن نسبة كبيرة من التباين الحاصل في المتغير التابع تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتيجة للمتغير المستقل ممارسات إدارة المعرفة وهذا يمثل رافد للدراسة الحالية يضاف إلى سابقتها. وكددت الدراسة Pimpimon Kongpichayanond ما وصلت اليه دراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين إدارة المعرفة والأداء الابتكاري بشقية، وهناك علاقة ايجابية وقوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وخصوصا بين الثلاثة المتغيرات الفرعية الاولى لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة علاقة اقل من المتوسط مع تطبيق المعرفة، واخيرا أظهرت الدراسة دور مهم لإدارة المعرفة في الأداء الابتكاري من خلال إدارة الجودة الشاملة⁵. وبالمثل أظهرت نتائج دراسة , Shehabat, Issa وجود علاقة تأثير بين المتغيرات الفرعية للجودة

(1) فيصل، واحرون (2016) ، مرجع سابق.

(2) Chen, C. J. et al., Op. Cit., (2009).

(3) سريع، توفيق(2006)، مرجع سابق.

(4) الهوني، رانية محمود محمد (2016) مرجع سابق.

(5) Pimpimon Kongpichayanond, ., Op. Cit., (2015).

علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة توزيعها تطبيقها والتحسين المستمر، يلبيها في القوة علاقة التأثير مع رضا العميل، ثم مشاركة العاملين¹. وذلك فيه تقارب مع الدراسة الحالية.

د/ نتائج علاقات التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

أما نتائج بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة ونتيجة لقلّة الدراسات التي تناوله العلاقة بين تلك المتغيرات - حسب علم الدارس - والذي يعتبره تميز وتفرد لهذه الدراسة، باستثناء دراسة باسردة ، والتي تناولت جزئية معينة هي وجود علاقة بين فريق المعرفة وفي متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأغذية اليمنية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الباحث في هذه الدراسة.

2/5: التوصيات Recommendations

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية قيادة الشركات الصناعية العاملة في قطاع النفط الغاز بالآتي:

- 1/ إعطاء الشركات عينة الدراسة أهمية أكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دعم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والملائمة لإدارة المعرفة في كل أنشطة الشركة وذلك من خلال برامج التدريب للعاملين، وعمل حلقات النقاش، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية.
- 2/ وضع معايير علمية مدروسة لممارسات التوظيف وخصوصاً فيما يتعلق بالاختيار والتعيين وتكون قابلة للتطبيق، وأن تتسم بالموضوعية والشفافية.
- 3/ أبداء مزيداً من الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها، وأن توفر الشركات دورات تدريبية متخصصة في تدريب العاملين للتعامل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.
- 4/ إبداء مزيداً من الاهتمام بممارسات التعويض، بحيث تلبي تطلعات واحتياجات العاملين في الشركات صناعة النفط والغاز عينة البحث وذلك من خلال:
 - ربط أنظمة الدفع بمدى التقدم في مهاراته وبأداء العامل وخبراته.
 - الاهتمام بعدالة أنظمة التعويضات في تلك الشركات بحيث تتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين فيها.
 - التركيز على التعويضات والحوافز المادية والمعنوية المدعمة للإبداع والحصول على المواهب والحفاظ عليها.

(1) Shehabat, Mahoud, Issa, (2017) "Integration Between Knowledge Management and Total quality Management Jordanian Universities ; Empirical Study", International Journal of Knowledge Management and Systems Science, Vol(8), Issue(2), 43-63.

- 5/ على الرغم من توفر مستوى متوسط من الاهتمام بممارسات تقويم الأداء إلا أنه يجب على تفعيل التقويم على أسس فردية بحيث يتناسب مع أهداف محددة، مع الأخذ بعين الاعتبار التركيز الكافي على معرفة أسباب تدني مستوى أداء للعاملين عند تقويم الأداء.
- 6/ إعطاء أهمية أكبر للقيام بتوليد المعرفة من خلال:
- تشجيع العاملين على البحث عن المعرفة في النشرات المتخصصة.
 - شراء المعرفة من المصادر المتنوعة.
- 7/ إبداء مزيداً من الاهتمام بتوزيع المعرفة من خلال:
- إقامة شبكات اتصال داخلية بين جميع المستويات.
 - القيام بتصميم وتنفيذ برامج تدريب على حلقات النقاش والحوار وتشجيع علاقات الاتصال غير الرسمية.
 - إزالة كافة العوائق التي تقف في طريق توزيع المعرفة اللازمة ووصولها إلى الأفراد والخبراء والوحدات الإدارية المختلفة.
- 8/ إبداء مزيداً من الاهتمام بعملية تطبيق المعرفة من خلال :
- تعيين مدراء تكون مهمتهم متابعة تطبيقها بشكل الجيد.
 - تنشيط الحفز المادي والمعنوي للحفاظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والحيديين والمبدعين.
 - تحويل المعارف الضمنية التي يمتلكونها إلى معارف ظاهرة يجري تدويرها في العمليات اليومية.
 - تحقيق الاستفادة من تطبيق المعرفة في جميع مجالات الشركة وأنشطتها المختلفة.
- 9/ القيام بالتغيير الجذري في الهياكل الوظيفية للشركة، والانتقال إلى الهيكل الدائري بدلاً عن الهيكل الهرمي.
- 10/ على الرغم من توفر مستوى مرتفع من الاهتمام من قبل الشركات عينة الدراسة بتمكين العاملين كأحد متطلبات الجودة الشاملة إلا أنه ينبغي زيادة ذلك من خلال:
- إذابة كافة الحواجز بين الإدارة والعاملين وتعزيز الاتصال بهم.
 - ومنحهم الثقة والتقدير اللازمين لرفع الروح المعنوية لديهم.
 - وإيجاد بيئة يسودها جو من التعاون وروح الفريق وإشراكهم التدريجي في الاجتماعات الهامة، وفي حل المشكلات الرئيسية التي تواجه الشركة.

3/5 : المقترحات:

يقترح الباحث أن تتوجه الدراسات المستقبلية إلى بحث الموضوعات الآتية:

- 1/ هذه الاستبانة المقدمة في هذا الدراسة بمثابة مقياس حول قياس المتغيرات الثلاثة المبحوثة كلاً على انفراد أو مجتمعة، بحيث يمكن الرجوع إليها واختبارها ثانية.
- 2/ يأمل الباحث أن تشجع قراءة الدراسة الحالية الباحثين الآخرين على العمل حول نفس الموضوع في قطاعات وصناعات أوسع ومقارنة نتائجهم مع نتائج الدراسة الحالية لتأشير نقاط القوة المشتركة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف للاهتمام بتتبع أسبابها والعمل على معالجتها.
- 3/ إعادة إجراء الدراسة نفسها بعد إضافة متغيرات أخرى جديدة لم تختبر بعد في الشركات الصناعية اليمنية.
- 4/ التركيز في الدراسات المستقبلية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الإدارة العليا إذ تركز الدراسة الحالية على ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين.
- 5/ يمكن التركيز على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة المعرفة بدلاً عن عملياتها فذلك من وجهة نظر الباحث سوف يعطي نتيجة أفضل .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع العربية:

أ/ الكتب:

1. أبو الفضل، عبد الشافي محمد، "الحالات الإستراتيجية نحو مدخل إجرائي تحليلي"، جامعة نائف للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، 2005م.
2. أبو بكر، مصطفى محمود والنعيم، فهد عبد الله، "الإدارة الإستراتيجية : جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة"، الدار الجامعية ، الابراهيمية - مصر ، 2010م.
3. أبو سن، احمد إبراهيم، " إدارة الموارد البشرية"، الخرطوم، الطبعة الرابعة، 1212م.
4. البكري، سونيا محمد ، "إدارة الجودة الكلية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
5. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ارد، الأردن، 2002م.
6. السالم، مؤيد سعيد ، "إدارة الموارد البشرية_ مدخل استراتيجي متكامل"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.
7. السالمي، علاء عبدا لرزاق " تكنولوجيا المعلومات". الطبعة الثانية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع. 2000م.
8. السلمي، علي "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب لطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة، 2002م.
9. السلمي، علي ، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1997م.
10. السلمي، علي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "، دار غريب للطباعة والتوزيع والنشر القاهرة، مصر، 2001م.
11. الشبراوي؛ عادل، "الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: آيزو 9000 المقارنة المرجعية"، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، م1995م.
12. الطائي ، يوسف حجيم والعجيلي، محمد عاصي والحكيم ، ليث علي ، " نظم إدارة الجودة الشاملة في الشركات الإنتاجية والخدمية" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.
13. الظاهر، نعيم ابراهيم، "إدارة المعرفة"، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.

14. الفارس، سليمان خليل، وشحاتة، عيسى " إدارة الموارد البشرية "، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000م.
15. الفاعوري، رفعت عبدالحليم، "إدارة الابداع التنظيمي"، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م.
16. العريفي، منصور، "إدارة الموارد البشرية"، مركز الأمين للتصوير وخدمات الكمبيوتر ، صنعاء الطبعة الأولى ، 2003م.
17. العسكري، أحمد شاكر، " التسويق الصناعي"، دار وائل للنشر، الطبعة 2005م.
18. العلي، عبد الستار وقنديلي، عمر إبراهيم والعمرى، غسان، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006م.
19. العمرى، غسان عيسى والسامرائي، سلوى أمين ، " نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الطبعة الثانية، 2010م.
20. الكبيسي، عامر خضير، "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، الشركة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005م
21. المرسي، جمال الدين محمد، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل لتحقيق ميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية -مصر، ٢٠٠٣م
22. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات – إدارة الموارد البشرية"، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009م.
23. الهيتي، خالد عبد الرحيم، " إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان 2000م.
24. اللوزي، موسي، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر ن الطبيعة الثانية، 2003 م .
25. بربر، كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2000م.
26. برنوطي، سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان، 2001 م .
27. بن حبتور، عبد العزيز صالح، "الإدارة الإستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2004م.
28. توفيق، عبد الرحمن، "الإدارة بالمعرفة تغيير ما لا يمكن تغييره"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، القاهرة. 2004م.
29. جاد الرب، جاد سيد محمد، "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية"، مصر، الطبعة الأولى، 2009م.

30. حجازي، محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2005م.
31. حسن ، راوية، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2011م.
32. حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة " الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2000م.
33. درة، عبد الباري والصبغ ، زهير والعدوان، ياسر ومروة أحمد، " إدارة القوى البشرية "، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريدات، مصر، الطبعة الأولى، 2008م.
34. درة، عبد الباري وزهير، الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون"، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010م.
35. ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد سيد عبد لمتعال ، دار المريخ ، الرياض 2009م.
36. زايد، عادل محمد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية"، كتب عربية، 2003م.
37. زويلق، مهدي حسن، "إدارة الموارد البشرية : مدخل كمي"، دار الفكر، للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001م.
38. زيد، عبودي، "التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته"، دار أسامة ، عمان، الطبعة الأولى، 2006م.
39. عباس، سهلية وعلي حسن علي ، " إدارة الموارد البشرية "، دار الأوائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 1999م.
40. شارلز، هيل وجارديث جونز، "الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل"، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008م.
41. شاوش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، طبعة 2005م.
42. شرارة، حسين ودرويش، محمد والأحمدي، بسام ،"إدارة الإنتاج"، جامعة عين شمس، القاهرة، 1994م.
43. عبد الرحمان، بن عنتر " إدارة الموارد البشرية :المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية" دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010م.
44. عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية- مصر، 2007م.

45. عقيلي، عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005م.
46. علي، حسين علي وعريفج، عيد ونصر الله، حنا وياسين، سعد غالب، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال: البيئة، الوظائف والاستراتيجيات" دار الحامد لطباعة، عمان، 1999 م.
47. قنديلي، عامر، إيمان السامرائي، "البحث العلمي الكمي والنوعي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009م.
48. كشواي، باري، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة القاهرة، 2008م.
49. كوهين، ستيفن ويراند، رونالد، "إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي لواقع حقيقي"، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للمكتبات، 1997م.
50. ماهر، احمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية - مصر، الطبعة الأولى، 2005م.
51. محمد، سميرة سمير والبرادعي، ليلى مصطفى، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، الطبعة الأولى، 2006م.
52. محمد، بديوي الحسن، "مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2001م.
53. نجم، عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008م.
54. نصر الله، حنا، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010م.
55. وليامز، ريتشارد ل، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 1999م.

ب/ الدورات والمؤتمرات:

1. البغدادي، عبد الصاحب والموسوي، سهام "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الإدارية- لدى موظفي الإدارة العامة في المؤسسات العراقية" مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد (20)، العدد (85)، 2014م.
2. الحصيات، خالد محمد، "قياس كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (4)، 2006.

3. الطويل ،أكرم احمد ورشيد، حكمت" اثر تقانة المعلومات في عمليات ادراه المعرفة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى" مجلة بحوث مستقبلية، العراق ، العدد (10)، 2005.
4. اللامي، غسان قاسم وسعيد، هدى قاسم" دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية بغداد" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، لمجلد(20)، العدد(7)،2014.
5. أبو العلا، ليلي محمد، "درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد(1)،العدد(4) ايار. 2012.
6. أبو خضير، إيمان سعود،" إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، نوفمبر 2009.
7. أبو سن ،احمد واحمد ،عبد القادر، "اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية"، مجلة العلوم والتقانة، مجلد(12)، العدد(2)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012.
8. أبو سن، أحمد وسكينة، محمد، " تحليل واقع إستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء في شركات الاتصالات السودانية" دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سواتل)، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد (14)، العدد (1)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013.
9. الساعاتي، عفاف والساعدي، عبير "دور نشر وظيفة الجودة في تقويم المنتج" بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية / مصنع المأمون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21) العدد (84) ، جامعة بغداد ، 2015.
10. الشمري، محمد جبار والحد راوي، حامد كريم، "عمليات إدارة المعرفة وإثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي: دراسة تحليلية لعينة من الشركات الرقمية"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.
11. الطائي، فيصل علوان والعدلي، اميمة حميد" استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية- دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء " مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(9)العدد(36)،18،2014-62.
12. العبادي، هاشم فوزي والبغدادي، عادل هادي والعبدي، علي رزق جياذ "اثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات الأعمال - دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل "مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد(5) العدد(21)،2008، ص 113-148.
13. العنزي، سعد والساعي، مؤيد" فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية "مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد(13) العدد(45) ، العراق ،. 2007.

14. العنزى، سعد والساعدي، مؤيدي "المرتكزات الفكرية المعاصرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في اطار المدخل الفكري" مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد(10)،العدد(1)،2008.
15. الكبيسي، عامر خضير، "إدارة المعرفة وتطوير الشركات - الطموحات والتحديات"،مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد(49)، العدد(4)، 2009.
16. الكبيسي، صلاح الدين عواد، "تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (18)،العدد (67)، 2013، 27-57.
17. الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود والعميان،محمود سلمان،" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركة المتعلمة"، دراسة حالة على مجموعة أبو غزالة في الأردن "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(6)،العدد(1)، عام.2010
18. الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود وعبد الله، كفاية طه،"تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمان، المجلد(5)،العدد (1)، 2009.
19. اللامي، غسان وحيدر، غناوي، "تأثير اتصال الزبون في أداء العمليات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد - العراق، المجلد (20) العدد (75)، 2014.
20. اللامي، غسان وسعيد، هدى قاسم، "دور التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة: بحث استطلاعي لعينة من الكليات الأهلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)،العدد(76)،2014.
21. المعاني، أيمن عودة وعقلة، عبدا لحكيم،"التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية"، دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)،العدد(2).
22. الهلالي، الهلالي الشربيني، " إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة، العدد(22)، 2011.
23. احمد، ميسون عبد الله وحسين، أضواء كمال، "إستراتيجية التمكين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير/ نينوى"، مجلة تكريت للعلوم كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10)، العدد (30)، تكريت، العراق،2013م.

24. إسماعيل, عمر علي, "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف" دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى, مجلة تنمية الرافدين, العدد (115), المجلد(36)، 2014.
25. بخوش, مديحة "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية " , مجلة الباحث , العدد (12) , الجزائر, 2013.
26. حسن, ليث وعبد الجبار, آلاء, " العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العامة". مجلة تنمية الرافدين , المجلد (77) العدد (27) ,جامعة الموصل – العراق , 2005.
27. حسين, مظفر احمد" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في جودة الخدمة الصحية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في دائرة صحة كركوك وعدد من المستشفيات التابعة لها", مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية، 2014م.
28. حمادي, انتصار عباس ونديم, عدي زهير, " فلسفة دراسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وانعكاسها على الأداء", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد (20)، العدد (75)، 2014م.
29. دهام, حمد علاء, "اثر التعلم لمنظمي في التمكين الإداري", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد(16)، العدد(59)، سبتمبر 2010م.
30. راهي, سالم, "التكامل بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية" مجلة اوروك للعلوم الإنسانية, المجلد (5) العدد(2)العراق، 2012م، 331-336.
31. سبطان, حكمت رشيد وعبد العالي, نشوان محمد, "اثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة TQEM دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , المجلد (3)، العدد (5) 2007م.
32. سعد, خالد سلمان , "الممارسات الإستراتيجية الموارد البشرية وأثرها على الأداء تحسين الأداء لمنظمي ،دراسة حالة:الشركة بغداد للمشروبات الغازية المحدودة "،مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية ،العدد(75)،المجلد(20)،2014م.
33. سلمان, هبة ناجي, " دور متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية, بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية," مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد(23) العدد (87) العراق 2016م.
34. طارق, عرمان عباس , " إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية" , مجلة العلوم الإنسانية , المجلد(7) العدد(19)، (جامعة واسط – العراق)، 2012 م.

35. طه، علي نايل، "علاقة طرق التدريب بتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (5) العدد (10) لسنة جامعة الأنبار - العراق، 2013م.
36. عبد الله، ناهده إسماعيل، "دور عمليات المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية، نينوى"، مجلة بحوث مستقبلية العراق، المجلد (13)، 2006م.
37. عبد الوهاب، علي محمد، "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة" الأمم المتحدة للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت 1-3 تموز/ يوليو 2003.
38. عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف، "القيم القيادية لدراسة ثقافة الوزارات والدوائر الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة ميدانية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد(3)، العدد(2)، 1999م.
39. علي، عالية محمد واحمد، سيف الدين عماد، " اثر تمكين لعاملين في التطوير في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد" مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(36)، 2013.
40. فيصل، مثنى راحم وآخرون، "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة"، بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (22) العدد (88)، 2016م.
41. محمد، فيصل صالح، "الإستراتيجية على مستوى الشركة وعلاقتها بتطبيقات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني" مجلة الاقتصاد، جامعة عدن، العدد الثاني، السنة الثانية، 2006م.
42. محمد، المهدي، "تقييم أداء إدارة الموارد البشرية وأثره في تحسين أداء الشركة: دراسة حالة في مركز وزارة النفط العراقية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (0) العدد (39)، العراق، 2014م.
43. محمد، فلاق، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، بحث مقدم للمتلقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
44. هاني، جهاد صياح، "أساسيات بناء الشركة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد(3)، العدد(4)، 2007م.
45. غانم، محمود احمد الكيكي، "العلاقة بين ابعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، مجلة تنمية الرافين، (كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل)، المجلد (32) العدد (99)، 2010م.

ج/ الرسائل العلمية:

1. إبراهيم، شعيب، "أثر المعرفة التكنولوجية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض الشركات الصناعية: دراسة ميدانية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الموصل العراق، 1998م.
2. البشير، محجوب الهادي خالد، "دور إستراتيجية إدارة وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الإنتاج بقطاع السكر في السودان: دراسة حالة شركة السكر السودانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة النيلين، الخرطوم، 2013م.
3. التميمي، اشرف عبد الرحمن، "دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال في عصر المعرفة: دراسة ميدانية على الشركات العاملة في الصناعات الدوائية في مصر"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة القاهرة، 2007م.
4. الجعدي، فيصل صالح محمد، "العلاقة بين إستراتيجية الأعمال واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة بغداد، 2002م.
5. الدليمي، رعد منفي احمد، "إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام ISO 14000، دراسة حالة شركة مصافي الوسط"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2001م.
6. الربيعة، فاطمة، "دور سياسات إدارة الوارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية- بالتطبيق على الجامعة الأردنية" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة القاهرة، 2006م.
7. العاني، آلاء عبد الموجود عبدا لرازق، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج الجودة الشاملة- دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية العراقية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير جامعة الموصل، 2002م.
8. العبيد، عائشة حمودي هاشم، "تقييم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة، دراسة مقارنة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، 2006م.
9. العتيبي، ناصر بن منيف رزان، "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية - دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م.
10. العتيبي، ياسر بن عبد الله، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" رسالة دكتوراه في الإدارة المدرسية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007م.

11. العريقي، بسيم قائد عبدة، " دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية: بالتطبيق على البنوك التجارية اليمنية" رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس، 2008م.
12. العمري، غسان عيسى، " الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لإعمال البنوك التجارية، الأردنية"، دكتوراه كلية الدراسات التجارية والمالية، جامعة عمان العربية لدراسات العليا، 2004م.
13. الكعبي، نعمة شلبية علي، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2006م.
14. القرص، عبد الفتاح، "العلاقة بين استراتيجيات الأعمال التنافسية وإدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة عدن، 2011م.
15. المخلافي، عبدا لواسع عبد الغني سيف، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة لاتجاهات المديرين في الشركات الإدارية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق، 2006م.
16. المصور، موفق محمد، " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية الأردن، 2008م.
17. المهل، سكيمة محمد، " دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، دراسة تطبيقية في الشركة السودانية للاتصالات المحدودة(سوداتيل)"، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
18. المسعود، ربيع، " متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إطار قيادة إبداعية : دراسة حالة في بنك البركة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
19. باسردة، توفيق سريع، " العلاقة بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثره في الأداء: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية اليمنية"، أطروحة دكتوراه جامعة دمشق، سوريا، 2006.
20. بن نمشية، سعيد عبيد، "إستراتيجية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة رسالة دكتوراه غير منشورة"، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض 2007م.
21. بوركة، عبد الملك، " إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في شركة نجمة للاتصالات"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة منتوري، الجزائر، 2012م.

22. جبين، عبد الوهاب محمد، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية في محافظة الطائف"، رسالة دكتوراه جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009م.
23. حبتور، خالد ناصر، "العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وعملياتها -في المراكز البحثية جامعة عدن" رسالة ماجستير كلية العلوم الإدارية، 2009م.
24. حجازي، هيثم علي إبراهيم، "قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى الشركات الأردنية- دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص لبناء أنموذج لا دارة المعرفة"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005م.
25. شلوت، أماني الخضر " تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري- دراسة على موظفي الوكالة الرئيسية في غزة"، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2009م.
26. طاشكندي، زكية، "إدارة المعرفة- أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في إدارات التربية والتعليم من وجهة نظر المديرات في مدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، 2009م.
27. علي ، جمال عبد الماجد "اثر تطبيقات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من شركات الصناعات الأغذية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن 2009م .
28. كحلات، سمر، "تمكين المعرفة في الشركة الجزائرية- دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة"، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منثوري قسطنية، الجزائر، 2009م.
29. لصور، نضال محسن، "أنظمة التحفيز وأثرها في الولاء التنظيمي :دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية" رسالة ماجستير جامعة عدن، 2009م.
30. مدوري، نور الدين، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر 2011م.
31. يحضة، سمايلي، "اثر التيسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة" أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة الجزائر، 2004م.

د/ تقارير:

- 1.وزارة التخطيط والتنمية، "الخطة الخمسية لثانية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (2000 - 2005)".
2. وزارة النفط والمعادن، إحصائيات النفط والمعادن لعام 2014.

3. وزارة الصناعة والتجارة، "عناوين المنشآت الصناعية"، الإدارة العامة للتنظيم والرقابة الصناعية، صنعاء، 2008م.

ه. مواقع الانترنت:

1. عبد الحميد، خوله وآخرون، "اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في مصنع السدة للإسمنت"، بحث منشور على الانترنت على موقع: www.iasj.net

2. بركات، ملحم " التمكين مفهوم إداري معاصر" ص 63.

3. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح

4. وزارة الصناعة والتجارة [http:// www.moit.jov.ye](http://www.moit.jov.ye)

5. الجهاز المركزي للإحصاء <http:// www.cso-yemen.com>

6. المركز الوطني للمعلومات <http://www.yemen-nic.info/contents/idustrial>

ثانياً. المراجع باللغة الانجليزية:

A) Books:

1. Armstrong ,Michael . "Human Resource Management Practice", 10,th ed, Cambridge University Press . Personnel Management, Hand Books, 2009.
2. Beardwell , I., Holden, L, & Claydon, T. “ Human Resource management contemporary approach”, 4th ed., Prentice Hall, 2004.
3. Casio, Wayne, F. “Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits”, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. 2013.
4. Cengiz Haksever ,et.al., "Service Management And Operation" , 2nd , ed ,. USA., Prentice – Hall, Inc., 2000.
5. Chini, Tina C., " Effective Knowledge transfer in multinational corporations" Palgrave Macmillan, New York, 2004.
6. Coakes , Elayne “Knowledge Management”, Current Issues and challenges, Idea Group Publishing: U.S.A 2003.
7. Cribb, Gulcin , "Human Resources Development : Impacting on all Four Perspective of The Balanced Scorecard" , <http://archive.ife.org/lv/ifla71/program.htm>, 2005.
8. Croasdell ,D. & Wang ,Y., "Virtue- Nets" 2006, In Schwartz, D., "Encyclopedia of Knowledge Management" Idea Group Reference, 2006; Hershey, Use.
9. Daniels, John D. and Radebaugh , Lee, H , "International Business : Environments and Operations" , New Jersey , Prentice Hall, 2003.
26. Garibaldi, P., "Personnel Economics in Imperfect Labour Markets", Oxford University Press, Oxford, 2009.
10. Gold J. & Bratton J., "Human Resource Management", 3th, ed. Great Britain, Balgrave Mamillam.

11. Gul, Asiya & Aamer, Jafer, & Naeem, Hummayoun, "Improving Employees Performance Through Total Quality Management" International Journal of Economics and Management, Sciences Vol. 1, No. 8, 2012.
11. Gupta, Jatinder, N.D., "The Knowledge Creating based Organization" An Overview Of Knowledge Management "Idea Group Publishing, 2004; Hershey, Use.
27. Gupta, S.C. "Advanced Human Resources Management Strategic Perspective", New Delhi, Anc. Books
12. Hall L, & Torrington. "Human Resource Management" 4th, ed, London, Prentice Hall Europ.
13. Linda Holbeche, "Aligning Human Resources And Business Strategy" 2th ed, oxford, Jordan Hill, Elsevier Ltm, 2009.
14. Lu, J., "An Investigation to an Enabling Role of Knowledge Management between Learning Organizational Learning" 2004, In Gupta, J. "Creating Knowledge based organizations", Idea Group Publishing, Hershey, Usa, 2004.
16. Malcman, H., & Tampoe, M. "Strategic management: process, content and implementation", New York: Oxford University press. 2000.
17. McKenzie, Jane & Van Winkelen, Christine, "Understanding the Knowledge Organization: Nurturing Knowledge Competence", London, Thomson, 2004.
18. Mertinsm, K, & Heisig, P. "Knowledge management: Best Practice in Europe" Springer-Verlag Berlin, Heidelberg. 2001.
19. Nazakati, Hussen, "Fostering Orgazaitnoinal citizenship behavior through human resources Empowerment", Islamic Azad University, Tehran center Branch, 2009.
20. Neil Ritson "Strategic Management" Ventus Publishing APS, 2011.
21. Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., "Human Resource Management- Gaining a competitive advantage", Singapore McGraw Hill Book Co, 2011..
22. Pinnington, A., & Edwards, J. "Introduction to human resource management" New York: Oxford University Press, 2000.
28. Pool, M., & Warner, M. "The IEMB handbook of human resource management" London: International Thomson Business Press. 1998.
15. Porter, M., "Competitive Advantage", New York: Free Press, 1985.
23. Slack, N. & Chambers, S. & Johnston, R. "Operation Management" 6th Edition, Financial Times pitman publishing, London, 2012.
24. Taiwana, A., "The Knowledge Management toolkit- Practical techniques for building a Knowledge management system", NJ: prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.
25. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. "Fundamentals of Human Resource management: managing people at work". Harlow: Pearson Education. 2008.

29. Uriarte, A, Filmo ,. "Introduction To Knowledge Management", A brief introduction to basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject. Published 2008, by the ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.

39. Zeid , Sayed ,A. "knowledge management and Business Strategy: Theoretical Frameworks and Empirical Research ", Information Science Reference , Hershey , New Work , 2008.

B. Periodicals:

1. Akhtar, Syed; Daniel, R.Z. D I N G, and Gloria L. GE, " Strategic HER Practices and their Impact On Company performance in Chinese Enterprises", Human Resource Management, , Vol.(47), No. (1), Spring 2008, Pp. 15–32.

² Alexandros, Psychogios G. & Constantinos, Priporas V. "Understanding Total Quality Management in Context :Qualitative ", Research on Managers Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry ,The Qualitative Report, Vol.(12) ,N(1) 2007.

3. Al-Shobaki , Salman & Fouad , Rami, & Al-Bashir, Adnan "The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan", Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering, Volume 4, Number 2, March. 2010,p, 304-313.

3. Analoui, Bejan David , Doloriert ,Clair Hannah and Sambrook , Sally , " Leadership and knowledge management in UK ICT organizations " , Journal of Management Development Vol. (32) No. (1), 2013.

4. Aslam, Hassan Danial, "Importance of Human Resource Management in 21st Century: A Theoretical Perspective" International Journal of Human Resource Studies, Vol.(3), No. (3), 2013

5. Bhojaraju, G., " Knowledge Management: why do we Need IT for Cororates " , Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. (10), no.(2), 2005.

6. Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. "Determinants of individual engagement in knowledge sharing. International "Journal of Human Resource Management, 17(2): 2006, p 254-264..

8. Chen, C. J. and Huang, J. W. "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity" ,Journal of Business Research, Vol.(62), No.(1),2009, 104- 114. .

11. Dieng, R. Corby, O. Giboin, A. & Ribieere , M. "Methods and Tools for Corporate Knowledge Management" Int. J. Human-Computer Studies, 1999,567-598

12. Dizgah R. ,Hossein G. & Farshad K," The Relationship Between TQM Practices and Organizational Performance in the Insurance Industry of Guilan Province" , Journal of Basic and Applied Scientific Research , Vol.(2)N.(4), 2012.

13. Ferraresi, Alex A. , Quandt , Carlos O., dos Santos , Silvio A. and Frega, Jose R, "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance", Journal of Knowledge management , Vol. (16) NO. (5), 2012.
14. Grossman, M. "An overview of Knowledge Management assessment approaches", The Journal of American Academy of Business Cambridge.(8),(2), 2006.
15. Hossein M. & Behrouz E. & Aziz P, "Adapting Total Quality Management of Educational Services at Parsabad Payame Noor University to Students' Satisfaction" , Journal of Applied and Basic Sciences, ., Vol. (3)N. (7), 2012.
16. Herschel, ; R., "Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors Knowledge Management: Information Strategy", The Executive Journal, Vol. 16, No.4. 2000: 37.International Journal of Engineering Sciences& Research Technology, vol3.00,.June2016,507-514, [http: // www.ijesrt.com](http://www.ijesrt.com)
16. Ishak , B, Norhaiza and Ling, S, Lew ."Integra ration Knowledge Management and Human Resource Management for Sustainable Performances Malaysia" ,Journal Knowledge Management Organizational, Val(10),Issue(13),2010.
33. Lee, A," Understanding Strategic Human Resource management Through the paradigm of Institutional Theory" ,International Employment Relation Review, vol (17),no(1), 2011 p ,65-74.
32. Jha, Sumi, "Human Resource Management and Knowledge Management; Revisiting Challenges of Integration" ,International Journal of Management & Business Studies, Val(),Issue(),2011.
33. Jabeen, R & Mukhtar, A &kofar, B ," Total Quality Management and Knowledge Management, Impact on ASM Performance" ,IPBJ vol (6), no(2),2014,23-43
17. Kamara , M, Gohn, and Anumba ,J, Chimay and Carrillo ,M, patricia,."A Clever approach to selecting a knowledge management strategy" International Journal of Project management ,(20),2002,p205-211.
18. Khan, M, Asif ,"Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Pakistan", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 2010.
19. Massa , S, & Testa, S, "Knowledge management approach to organizational competitive advantage :Evidence from the food sector" European management Journal,(27),2009.
20. Mohamed H. Gholami , A, Salman, S, & Noruzy , A "Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study" ,Acts Polytechnic a Hungarian Vol. (10), No. (2), 2013.

21. Nazakati, Hussen, "Fostering Organizational citizenship behavior through human resources Empowerment" ,Islamic Azad University ,Tehran center Branch, 2009.
22. Pablos, Patricia,. and Lytras, Miltadis,,"Competencies and human resources management: implications for organizational competitive advantage" Journal of Knowledge Management, Vol. (12) no (6) ,2008.
- 23.Parker,John."KnowledgeManagementRuqirement"Avabileat:/blog.enfcussolutions.com/powering-Requirement-Success/bid/115576/ Knowledge-Management- Ruqirement.2012.
- 24.Perez, J.R & pabols , P.C., "Knowledge Management and Organization Competitiveness: A Frame-work for the Man capital Analysis" Journal of knowledge management Vol.7, No.3.2003.
25. Rahman , H, and Al Mamun, A,," HRM Focus on Distinctive Human Capital and Strategy of Building-Retaining Competitive Advantage" Global Journal of Management and Business Research Administration and Management Vol (13) Issue (11) Version 1.0 Year 2013.
- 26.Ramachandran , Sharimllah Devi , Chong Siong-Choy , and Yew Wong , Kuan, " Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis" , Campus-Wide Information Systems Vol. (30) No. (2),. 2013.
27. Randall ,S ., Schuler," The internationalization of human resource management", Journal of International Management,(6),2000.
28. Svetlik Ivan & Costea Eleni. "Introduction Connecting human resources management and knowledge management", International Journal of Manpower. Vol. 28, No. 3/4, 2007, pp. 197-206.
29. SengaBriggs, William Keogh, "Integrating HR Strategy And Strategic Planning To Achieve Business Excellence" ,Total Quality Management, Vol. (10), Issue, (415), 1999, pp. 447-457.
34. Slagter ,Floor, "Knowledge Management among the older workforce" Journal, of Knowledge Management, VOL. (11) NO. (4) 2007, pp. 82-96
- 35.Shervin .Z & Hojjat, T & Hanieh , A & koochaki ,H ,"Total Quality Management and Knowledge Management :A Research Review" ,Technical Journal of Engineering and Applied Sciences, Vol. (4), no(3),2014,p 38,p 135-142
- 35 Uchenna, C, and Nortaiza, B." knowledge management and Strategic Human Resource in Performance" , Journal Knowledge Management Organizational, Malesea , V(10),Issue(13),2010.
36. Waiganjo .W, Mukulu. M and Kahir .J "Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations" International Journal of Humanities and Social Science , Vol. (2) No.(10) , 2012.
37. Wright, P. "Introduction, Strategic Human Resource management" research in the 21 st century. Human Resource Review, V,(8),n(3), 1999.

38. Yahya, S. and Goh, W.K. "Managing human resources toward achieving knowledge management", Journal of Knowledge Management, Vol.(6) No. (5), 2002, pp. 457-68. Cited in, Svetlik Ivan & Costea Eleni. 2007. "Introduction Connecting human resources management and knowledge management", International Journal of Manpower. Vol. 28, No. 3/4, pp. 197-206
40. Tan, C, L and Nasurdin, A, M "Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness" ,The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2, 2011 (pp155-167), available online at www.ejkm.com
41. Wang, Sheng and Noe , Raymond ,."Knowledge Sharing –A review and directions for future research “, Human Resources Management Review,20, 2010,p120,115-131.

C. thesis:

1. Sammalisto, Kaisu "Developing TQEM in SMEs/ Management Systems Approach" , Management System Approach Ph.D. Thesis ,University Lund, Of Swedenp,2001.
2. Stanley , Tracy , " Knowledge Transfer Across Countries and Cultures An International Theory – Building Case Study " , A report of a Research Project in partial requirement for the Master of Business (Research) in the Brisbane Graduate School of business , Queensland University of Technology , Brisbane,2003.
3. Yarnell, Patrick, "Implementing an ISO14001 Environmental Management System / A Case Study of Environmental Training and Awareness at the Vancouver International Airport Authority" , Master's thesis Of Natural Resources Management, Simon Fraser University, Canada, 1999.
4. Vladavic , Alden ,"The Role of Employees and Leadership in Achieving Total Quality", Master s Theses Faculty of Economics of University of Sarajevo, April 2014.

D. References From Conferences & Reports:

1. Edvardsson , R ,"Knowledge Management and Creative HRM" ,Occasional Paper 14 Department of Human Resource Management, University of Strathclyde,2008 , www.unak.is/utgafa.
2. Demortier , Anne. & Delobbe, Nathalie” Human capital and strategic human resource management in knowledge-intensive firms: an exploratory case study” This paper has been submitted to be presented in the EURAM2011 – 11th Conference of the European Academy of Management, 1st – 4th June 2011, in Tallinn – Estonia. www.crecis.be
3. Galai ,F and Legros ,D, " knowledge management and Strategic Human Resource Practices in an Innovation Perspective :Evidence from France", Paper to be presented At the DRUID Summer Conference 2003 on

"Creating, Sharing and Transferring Knowledge :The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts"
Copenhagen\Elsinore Jun 12-14 2003.

B) Internet:

1. P. Daez & Y. Altman, Yolles 'M.' " Knowledge Management and Human Resource Management Strategies" ,V(9),Issue(1),2001,3-33.
<http://rphrm.curtin.edu.au/2001/issue1/knowledge.html>

الملاحق

ملحق رقم (1)
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم إدارة الأعمال

الفاضل/ الفاضلة في الشركات النفطية اليمنية

المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ استمارة استبيان

تهدف استمارة هذه الدراسة الأكاديمية الموسومة بـ(العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثره في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركات النفطية اليمنية)

والتي تأتي استكمالاً لمتطلبات نيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال في كلية الدراسات التجارية في جامعة السودان الخرطوم، إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة ببعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعمليات إدارة المعرفة المطبقة في الشركات النفطية اليمنية وآراء وتصورات المدراء لهذه الاستراتيجيات والعمليات ودورها في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في هذه الشركات، وإذ يود الباحث التأكيد على مدى موضوعيته في التعامل مع المعلومات المسترجعة من الاستمارات المعبأة من قبلكم، وكذلك سريتها، ويعرب عن شكره وعظيم امتنانه عما أعطيتم من الاستمارة من جهدكم ووقتكم الثمين، وسيقوم الباحث بتزويدكم بنتائج الدراسة حال اكتمالها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث/ نضال محسن لصور

برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان

إشراف: أ.د احمد إبراهيم أبوسن

أستاذ إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الجزء الأول: بيانات عامة عن خصائص مفردات عينة الدراسة.

يرجي وضع إشارة (✓) داخل المربع الذي يناسب رأيك.

.....		(1) اسم الشركة:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) الجنس: ذكر
		(3) العمر:
	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
	<input type="checkbox"/>	30 إلى أقل من 40 سنة
	<input type="checkbox"/>	40 إلى أقل منه 50 سنة
	<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر
		(4) <u>المستوى التعليمي</u> :
<input type="checkbox"/>	بعد الثانوية	ثانوية عامة
<input type="checkbox"/>	ماجستير	بكالوريوس/ليسانس
		دكتوراه
		(5) <u>المستوى الوظيفي</u> :
<input type="checkbox"/>	نائب مدير عام	مدير عام
		مدير إدارة
		رئيس قسم في إدارة الموارد البشرية
		(6) <u>مدة الخدمة الإجمالية في الوظيفة الحالية</u> .
	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات.
	<input type="checkbox"/>	5 إلى أقل من 10 سنوات .
	<input type="checkbox"/>	10 - إلى أقل من 15 سنة .
	<input type="checkbox"/>	15- إلى أقل من 20 سنة .
	<input type="checkbox"/>	20 سنة إلى أقل من 30 سنة .
	<input type="checkbox"/>	30 سنة فأكثر.

الجزء الثاني محاور الدراسة : يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار الذي يمثل رأيك :

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المحور الأول : يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة.						
أولاً : ممارسات التوظيف:						
1	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.					
2	تقوم الشركة بتحديد وتوثيق المتاح لديها من الموارد البشرية كما ونوعاً.					
3	تقوم الشركة بتوثيق وتحديد مقدار الفائض أو العجز من الموارد البشرية.					
4	يعلن عن الوظائف الشاغرة في الشركة في عدد من وسائل الإعلام المختلفة ويتم توضيح المؤهلات والخبرات اللازمة بدقة.					
5	تعتمد الشركة في سد احتياجاتها للوظائف الشاغرة من داخلها من خلال ترقية العاملين فيها.					
6	تقوم الشركة بسد احتياجاتها من العاملين أصحاب الخبرات والكفاءات من خارج الشركة.					
7	يتم اختيار العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في الشركة بناءً على المهارات الإبداعية والقدرات المتعددة لديهم.					
8	تقوم الشركة بإعطاء أولوية للمؤهل العلمي والخبرات في عملية الاختيار.					
9	يتم اختيار الأفراد لفترة تجريبية حتى يتم التأكد من ملامتهم لمتطلبات العمل ومن ثم يتم تعيينهم.					
ثانياً : ممارسات التدريب:						
10	يخضع العاملون الجدد في الشركة لبرامج تدريبية قبل تسلمهم الأعمال المنوطة بهم.					
11	تركز البرامج التدريبية في الشركة على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد.					
12	تقوم الشركة بتصميم برامج تدريبية مناسبة لمتطلبات العمل.					
13	تعتبر الشركة أن التدريب مصدراً فعلياً من مصادر العائد على رأس المال المستثمر.					
14	تنفذ الشركة برامج التدريب أثناء العمل.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
15	لدى الشركة برامج تدريبية فرعية تساعد العاملين على استخدام تقنية المعلومات (الحاسوب، الانترنت).					
16	تنفذ الشركة برامج التدريب خارج العمل .					
17	تستفيد الشركة من برامج التدريب لابتكار أساليب وطرائق جديدة في العمل للتميز في أدائها.					
18	تشجع الشركة العاملين الراغبين في مواصلة دراستهم لتنمية قدراتهم.					
19	توفر الشركة ميزانية مخصصة لبرامج لتدريب وتعليم العاملين.					
ثالثاً: ممارسات التعويضات:						
20	تتبع الشركة نظام أجور وحوافز ثابتة وواضحة للعاملين.					
21	تحرص الشركة على تطبيق نظام للأجور والمرتبات يتناسب مع أعباء العمل.					
22	تقوم الشركة بدفع الأجور ،والمرتبات على أساس الأقدمية المرتبطة بسنوات الخدمة في العمل.					
23	تقوم الشركة بدفع الأجور والمرتبات على أساس المؤهل العلمي.					
24	تمثل الأجور والمزايا العينية أهم الحوافز التي تقدمها الشركة للعاملين.					
25	تهتم الشركة بتقديم جملة من التعويضات المالية وغير المباشرة لعاملها (كالخدمات الصحية والإسكان).					
26	نظم التعويض المرتبطة بالأداء تساعد على جذب والاحتفاظ بالعمالة ذات المواهب والمهارات النادرة.					
رابعاً: ممارسات تقييم الأداء:						
27	يتم تطبيق معايير الأداء على أساس فردي، بحيث تتناسب مع أهداف التقييم المحددة.					
28	تعتمد الشركة على تقييم الأداء في اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم للترقية لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستويات العليا.					
29	يتم تحديد نظام تقييم الأداء على أساس جماعي حيث يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.					
30	تستخدم الشركة تقييم الأداء كأداة تطويرية لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم.					
31	تركز الشركة على تقييم الأداء كأداة للتأكد من تحقيق الأهداف					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
	المرسومة.					
32	تمكن الشركة العاملين فيها من الاطلاع على نتائج تقويم أداءهم.					
المحور الثاني المتغير الوسيط (التفاعلي) المتمثل بإدارة المعرفة في الشركة .						
أولاً : توليد المعرفة :						
33	تشجع الشركة العاملين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية.					
34	تهتم الشركة بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.					
35	تركز الشركة على التعلم الفردي للعاملين.					
36	تسعى الشركة إلى دعم العاملين للقيام بالتفاعل الايجابي لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة يمكن تخزينها ومشاركتها والرجوع إليها عند الحاجة.					
37	توفر الشركة الإنترنت وبرامج الحاسوب المتقدمة والمراكز البحثية والاستشارية.					
ثانياً : خزن المعرفة :						
38	تعمل الشركة على توثيق وخزن المعرفة في السجلات والوثائق المكتوبة.					
39	تعتمد الشركة في تخزين المعرفة على الحاسوب ووسائط خزن المعلومات الرقمية الأخرى.					
40	تعتمد الشركة في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين.					
41	تعمل الشركة على توثيق وخزن الأفكار الجديدة المبتكرة.					
ثالثاً : توزيع المعرفة :						
42	تعتمد الشركة في توزيع المعرفة على فرق العمل والاجتماعات الدورية.					
43	يحصل العاملين على المعرفة الوثائق والنشرات وشبكة المعلومات الداخلية.					
44	تمكن الشركة العاملين القيام بالتدريب والانفتاح في تبادل الفكر والحوار.					
45	تمثل العلاقات والاتصالات غير الرسمية إحدى الوسائل المتبعة في توزيع المعرفة.					
رابعاً : تطبيق المعرفة :						

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
46	يتم التأكد من إدراك العاملين للمعلومات التي يمتلكونها ومن قدرتهم على إيجاد معنى لها.					
47	تقوم الشركة بمنح العاملين الحرية في تطبيق معارفهم.					
48	تهتم الشركة بتعيين مديرين للمعرفة يحثون على التطبيق الجيد لها.					
49	تسعى الشركة جاهدة لإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة للأفراد والخبراء والوحدات الإدارية.					
المحور الثالث: المتغير التابع متطلبات إدارة الجودة الشاملة .						
أولاً : التزام الإدارة العليا:						
50	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات الشركة.					
51	تتبنى الشركة مبدأ الجودة مسؤولية جميع الأقسام والأطراف العاملة في فيها.					
52	تضع الإدارة العليا في الشركة خطاً للتحسين المستمر ولتشجيع العاملين على المشاركة..					
53	تتوفر في الشركة قنوات اتصال بالزبائن لمعرفة شكاواهم وآرائهم ومقترحاتهم حول جودة الخدمات.					
54	لدى الشركة جهاز كفو للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن وما يفوق تلك الاحتياجات.					
55	تتخذ الإدارة العليا القرارات على أساس حقائق ومعلومات أو مستندة إلى توصيات العاملين والزبائن.					
56	تقوم الإدارة العليا بالتغيير الجذري لجعل الجودة جزءاً من نظم وعمليات الشركة.					
57	تضع الإدارة العليا في الشركة تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها					
ثانياً : التحسين المستمر:						
58	توجد فرق في الشركة مزودة بالمستلزمات الضرورية مهمتها تحسين الأداء.					
59	توجد طرائق وأدوات إحصائية في الشركة لاختبار وقياس جودة الخدمات.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
60	تصمم الشركة عملياتها الإدارية وفقاً لمقتضيات الحاجة الحالية.					
61	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الأداء الوظيفي وجودة الخدمات.					
62	يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم بفرص التحسين وأهدافه.					
63	تقوم الشركة بالتغيير في مهام الإدارات الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي .					
64	يوجد برنامج محدد وواضح لتفادي حدوث أخطاء في العمل.					
ثالثاً: تمكين العاملين:						
65	تسعى الشركة جاهدة أن تسود قيم العمل التي يشترك في وضعها كل من الرؤساء والمرؤوسين.					
66	تساعد الشركة على تنمية جو من الثقة والاحترام بين العاملين.					
67	تسهل الشركة إجراءات حصول العاملين على البيانات والمعلومات الخاصة بعملهم.					
68	تعطي الشركة العاملين الفرصة الكاملة لأداء عملهم بحرية واستقلالية .					
69	تؤخذ الشركة بأراء العاملين عند اتخاذ القرارات على مستوى إداراتهم.					
70	تعطي الشركة العاملين فرصة لاستخدام إبداعاتهم الشخصية لتنفيذ أعمالهم.					

مع خالص الشكر والتقدير، ، ،

ملحق رقم (2)

1- قائمة المحكمين

م	الاسم واللقب	الصفة ومكان العمل
1	أ.د. عبد الله علي الحاكم	أستاذ الإدارة الإستراتيجية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	أ.د. احمد إبراهيم أبو سن	أستاذ الموارد البشرية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	أ.د. سنان غالب المرهضي	ناب رئيس جامعة صنعاء لشئون الأكاديمية
4	أ.د. سعيد عوض الرطيل	أستاذ بقسم إدارة الأعمال جامعة عدن
5	د. توفيق سريع بأسردة	عميد كلية العلوم الإدارية جامعة عدن
6	د. فيصل صالح الجعدي	أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال جامعة عدن
7	د. صالح محمد الجريري	أستاذ مشارك ورئيس قسم إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية جامعة عدن
8	د. عبد الرحمن اللحجي	أستاذ مشارك ونائب عميد الشؤون الأكاديمية كلية العلوم الإدارية جامعة عدن
9	د. صفاء محمد معطي	أستاذ مشارك ورئيس قسم الإحصاء كلية العلوم الإدارية جامعة عدن
10	د. عيسى سالم علي	نائب عميد كلية العلوم الإدارية لشؤون الطلاب جامعة عدن
11	د. محمد فرح	أستاذ مشارك أكاديمية السودان

الملحق (3)
التحليل العاملي لمحاورة الدراسة

أولاً: محور التوظيف:

جدول (1)
اختبار كايسر وأولكين
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.814
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	574.08
df	36
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (2)
مصفوفة القيم التشاركية لمتغير التوظيف
Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.592
X2	1.00	.717
X3	1.00	.606
X4	1.00	.517
X5	1.00	.488
X6	1.00	.437
X7	1.00	.716
X8	1.00	.753
X9	1.00	.669

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (3)
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور التوظيف
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative % ve	Total	of % Variance	Cumulative % ve
1	4.387	48.74	48.74	4.387	48.747	48.747
2	1.121	12.45	61.20	1.121	12.457	61.204
3	.942	10.53	71.74			
4	.712	7.90	79.64			
5	.599	6.65	86.29			
6	.443	4.91	91.21			
7	.328	3.64	94.86			
8	.258	2.86	97.72			
9	.205	2.27	100.00			

ثانياً: محور التدريب:

جدول (4)
اختبار كايسر وأولكين
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.774
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	887.28
df	45
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (5)
مصفوفة القيم التشاركية لمتغير التدريب
Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.574
X2	1.00	.595
X3	1.00	.708
X4	1.00	.545
X5	1.00	.717
X6	1.00	.759
X7	1.00	.715
X8	1.00	.645
X9	1.00	.340
X10	1.00	.814

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (6)
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور التدريب
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative %	Total	of % Variance	Cumulative %
1	5.295	52.953	52.95	5.295	52.95	52.95
2	1.116	11.158	64.111	1.116	11.158	64.111
3	.965	9.649	73.761			
4	.743	7.428	81.189			
5	.553	5.531	86.721			
6	.461	4.613	91.334			
7	.324	3.236	94.569			
8	.288	2.880	97.450			
9	.161	1.607	99.056			
10	.094	.944	100.000			

ثالثاً: محور التعويض:

جدول (7)
اختبار كايسر وأولكين
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.795
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	560.329
df	21
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (8)
مصنوفة القيم التشاركية لتغير التعويض
Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.650
X2	1.00	.854
X3	1.00	.750
X4	1.00	.646
X5	1.00	.763
X6	1.00	.708
X7	1.00	.813

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (9)
الجذور الكامنة لصفوفة الارتباط لمحور التعويض
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative % ve	Total	of % Variance	Cumulative % ve
1	3.98	56.98	56.98	56.98	56.98	56.983
2	1.196	17.081	74.065	1.196	74.06	17.081
3	.588	8.401	82.465			
4	.510	7.286	89.752			
5	.327	4.674	94.426			
6	.233	3.322	97.748			
7	.158	2.252	100.000			

رابعاً: محور تقويم الأداء:

جدول (10)
اختبار كايسر وأولكين
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.872
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	513.218
df	15
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (11)
مصفوفة القيم التشاركية لتغير تقويم الأداء
Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.564
X2	1.00	.608
X3	1.00	.804
X4	1.00	.826
X5	1.00	.661
X6	1.00	.522

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (12)
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور تقويم الأداء
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative %	Total	of % Variance	Cumulative %
1	3.96	66.12	66.12	3.96	66.12	66.12
2	.707	11.78	77.913			
3	.472	7.874	85.787			
4	.416	6.937	92.724			
5	.277	4.619	97.344			
6	.159	2.656	100.000			

خامساً: محور توليد المعرفة:

جدول (13)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.626
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	350.583
df	10
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (14)

مصفوفة القيم التشاركية لتغير توليد المعرفة

Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.666
X2	1.00	.632
X3	1.00	.633
X4	1.00	.413
X5	1.00	.537

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (15)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور توليد المعرفة

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative %	Total	of % Variance	Cumulative %
1	2.952	59.049	59.049	2.952	59.049	59.049
2	.894	17.877	76.926			
3	.724	14.485	91.411			
4	.282	5.633	97.045			
5	.148	2.955	100.000			

سادساً: محور خزن المعرفة:

جدول (16)
اختبار كايسر وأولكين
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.715
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	184.420
df	6
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (17)
مصنوفة القيم التشاركية لتغير خزن المعرفة
Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.680
X2	1.00	.664
X3	1.00	.643
X4	1.00	.509

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (18)
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور خزن المعرفة
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative %	Total	of % Variance	Cumulative %
1	2.496	62.403	62.403	2.496	62.403	62.403
2	.710	17.739	80.142			
3	2.496	12.188	92.330			
4	.710	7.670	100.000			

سابعاً: محور توزيع المعرفة:

جدول (19)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.775
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	269.292
df	6
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (20)

مصنوفة القيم التشاركية لتغير توزيع المعرفة

Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.707
X2	1.00	.792
X3	1.00	.630
X4	1.00	.700

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (21)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور توزيع المعرفة

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative % ve	Total	of % Variance	Cumulative % ve
1	2.830	70.747	70.747	2.83	70.747	70.747
2	.496	12.408	83.156			
3	.442	11.062	94.217			
4	.231	5.783	100.000			

ثامناً: محور تطبيق المعرفة:

جدول (22)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.687
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	222.273
df	6
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (23)

مصفوفة القيم التشاركية لتغير تطبيق المعرفة

Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.604
X2	1.00	.579
X3	1.00	.670
X4	1.00	.697

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (24)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور تطبيق المعرفة

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative % e	Total	of % Variance	Cumulative %
1	2.550	63.746	63.746	2.550	63.746	63.746
2	.811	20.281	84.027			
3	.387	9.672	93.699			
4	.252	6.301	100.000			

تاسعاً: محور التزام الإدارة العليا:

جدول (25)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.868
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	906.682
df	28
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (26)

مصنوفة القيم التشاركية لتغير التزام الإدارة العليا

Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.361
X2	1.00	.678
X3	1.00	.590
X4	1.00	.669
X5	1.00	.745
X6	1.00	.711
X7	1.00	.709
X8	1.00	.696

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (27)
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور التزام الإدارة العليا
Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative % ve	Total	of % Variance	Cumulative % ve
1	5.359	66.991	66.991	5.359	66.991	66.991
2	.917	11.461	78.452			
3	.553	6.913	85.365			
4	.375	4.685	90.050			
5	.252	3.148	93.198			
6	.246	3.070	96.268			
7	.173	2.162	98.430			
8	.126	1.570	100.000			

عاشراً: محور التحسين المستمر:

جدول (28)
اختبار كايسر وأولكين
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.855
Bartlett's Test Approx. Chi-Square of Sphericity	673.606
df	21
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (29)
مصنوفة القيم التشاركية لتغير التحسين المستمر
Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.666
X2	1.00	.621
X3	1.00	.661
X4	1.00	.693
X5	1.00	.421
X6	1.00	.715
X7	1.00	.756

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (30)
الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور التحسين المستمر
Total Variance Explained

Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulati % ve	Total	of % Variance	Cumulati % ve
1	4.683	66.904	66.904	4.683	66.904	66.904
2	.599	8.560	75.464			
3	.540	7.715	83.179			
4	.494	7.057	90.236			
5	.298	4.259	94.495			
6	.250	3.576	98.071			
7	.135	1.929	100.000			

احدى عشر: محور تمكين العاملين:

جدول (31)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.814
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	518.898
df	15
Sig	.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

جدول (32)

مصفوفة القيم التشاركية لتغير تمكين العاملين

Communalitie

	Initial	Extraction
X1	1.00	.652
X2	1.00	.708
X3	1.00	.627
X4	1.00	.664
X5	1.00	.597
X6	1.00	.696

Extraction Method: Principal Component Analysis

جدول (33)

Total Variance Explained الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور تمكين العاملين

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	of % Variance	Cumulative % e	Total	of % Variance	Cumulative %
1	3.944	65.728	65.728	3.944	65.728	65.728
2	.716	11.932	77.661			
3	.568	9.459	87.120			
4	.363	6.049	93.169			
5	.247	4.120	97.289			
6	.163	2.711	100.000			