

متطلبات التحسين المستمر وعلاقتها بعمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.

Continuous improvement requirements and their relationship to human resources management processes in the Algerian enterprise - a field study in the Biskra Textile Corporation TIFIB.

<sup>1</sup>،\* محمود شنة، <sup>2</sup> يوسف جوادي

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، mahmoud.chenna@univ-biskra.dz

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، youcef.djouadi@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام : 2023/01/22 ؛ تاريخ القبول : 2023/05/26

**ملخص:** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ومتطلبات التحسين المستمر في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بعمليات إدارة الموارد البشرية، حيث تم تناول المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع، مع محاولة تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (متطلبات التحسين المستمر) بأبعاده الممثلة في: مضمون التحسين المستمر، التركيز على الموارد البشرية والتفكير الاستراتيجي على المتغير التابع، ممثلاً في عمليات إدارة الموارد البشرية. ولمعالجة مشكلة الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم توزيع (55) استمارة على عينة طبقية مقصودة من إطارات، عمال تحكّم وعُمال تنفيذ بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. وهي مؤسسة اقتصادية تنشط بولاية بسكرة، وقد بينت نتائج الدراسة أنّ مضمون التحسين المستمر لعمليات إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، في حين كان التخطيط الاستراتيجي لعمليات إدارة الموارد البشرية بدرجة موافقة مرتفعة أيضاً، على خلاف التركيز على الموارد البشرية لعمليات إدارة الموارد البشرية الذي كانت درجة موافقته متوسطة. وخُصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات وتقديم جُملة اقتراحات.

**الكلمات المفتاحية:** التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية، عمليات إدارة الموارد البشرية.

**Abstract :** The study aimed to identify the reality and requirements of continuous improvement in Algerian institutions and its relationship to human resource management processes, where theoretical concepts related to the subject addressed with an attempt to analyze the correlation and effect relationship between the independent variable (continuous improvement requirements) with its dimensions represented in the content of continuous improvement, focusing on human resources and strategic thinking on the dependent variable represented in human resource management operations, and to address the problem of the study, the descriptive approach was used (55) questionnaires was distributed to on intended stratified sample of control workers and implementation workers at the textile and Equipment Corporation TIFIB Biskra. It is an economic revitalization institution in the state of Biskra. The results of the study showed that the content of continuous improvement of human resource management processes come with a high degree of approval. While the strategic planning of human resource management operations was also highly approved Contrary to the focus on human resource for human resource management operations, whose degree of approval was medium. The study concluded with a set of conclusions and a number of suggestions.

**Keywords:** continuous improvement, human resource management, human resource management processes. \* المؤلف المرسل.

**1- إشكالية**

إنَّ التَّحَدِّيات التي تعترض مُنظَّمات الأعمال في العصر الحديث، وتزايد التَّنَافس في عالم الأعمال الدَّولية اضطرَّت المؤسَّسات للسَّعي الدائم لتحسين منتجاتها وخدماتها باستخدام مداخل حديثة تُلائم هذه التَّحَدِّيات، إذ يُشكِّل التَّحسين المستمرُّ عُنصرًا "أساسيًا" ومُتغيِّرًا "استراتيجيًا" يُؤدِّي دورًا في صياغة استراتيجية الأعمال المُساهمة في تحسين أداء الموارد البشرية في التَّنظيم، ويرى كُلُّ من (Vijselaar & Sakellaris, 2005, p220) إنَّ التَّحسينات في الجودة ظاهرة مألوفة يلحظها الجميع من خلال التَّحسينات المستمرة والتَّطورات المتراكمة عبر المنتجات الاستهلاكية والرأسمالية بمختلف أشكالها.

وقد أشار عدد من رواد الجودة إلى أهميَّة ربط التَّحسين المستمرِّ بعمليات إدارة الموارد البشرية في التَّنظيم عُمومًا، ومع زيادة فاعلية المنظَّمة ونجاحها، والتَّفوق بأداء أعمالها، لما لتحسين هاته العمليات من سمات كلفة مالية وأكَّد Adam وآخرون (2001, p43) على اعتبار الوفورات والكُلف المتعلِّقة بمستوى التَّحسين مُحدَّدًا لقدرات مُنظَّمات الأعمال على تعظيم أرباحها وتخفيض كُلفها، مما يقود إلى تحسين الكفاءة والفاعليَّة، والأداء وتحقيق النِّجاح وفق منظور الجودة. وعزا (Shine 1988) فشل برامج تحسين الجودة في بعض الأوقات إلى ضَعف الاستراتيجية وليس لمبادئها ومفاهيمها. ولفهم هذا الموضوع أكثر تَطَرَّحُ الدَّراسة الحاليَّة تساؤلًا رئيسًا هو: هل هناك علاقة ذات أثر بين متطلَّبات التَّحسين المستمرِّ وعمليات إدارة الموارد البشرية؟ وفي ضل هذا التَّساؤل سوف تُحاول الدَّراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل هناك علاقة ذات أثر بين مضمون التَّحسين المستمرِّ وعمليات إدارة الموارد البشرية؟
- 2- هل هناك علاقة ذات أثر بين التَّخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية؟
- 3- هل هناك علاقة ذات أثر بين التَّركيز على الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية؟

**1-1 فرضيات البحث:** تم وضع ثلاث فرضيات لاختبار نموذج البحث تمثَّلت فيما يلي:

- الفرضيَّة الرئيسيَّة: توجد علاقة ذات أثر بين متطلَّبات التَّحسين المستمرِّ وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- الفرضيَّة الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات أثر بين مضمون التَّحسين المستمرِّ وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات أثر بين التَّخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات أثر بين التَّركيز على الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية.

**2- الإطار المنهجي للدَّراسة:**

**2-1- طبيعة الدَّراسة:** نُحاول من خلال هذه الدَّراسة الميدانية التَّعرُّف على علاقة متطلَّبات عمليَّة التَّحسين المستمرِّ الممثلة في (مضمون التَّحسين المستمرِّ، التَّخطيط الاستراتيجي، التَّركيز على الموارد البشرية) وعمليات إدارة الموارد البشريَّة في مؤسَّسة النسيج و التَّجهيز TIFIB بسكرة.

**2-2 مصادر جمع البيانات و المعلومات:**

**2-2-1 الاستعانة بالمصادر:** سواء عربيَّة أم أجنبيَّة فضلاً عن الدوريات والرسائل الجامعيَّة والانترنت والتي لها علاقة بموضوع الدَّراسة لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب التَّطبيقي بها.

**2-2-2 الاستبيان:** تم إعداد استمارة الاستبيان في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد كانت الاجابة على عبارات الاستمارة مكونة من 5 بدائل (تبعاً لمقياس ليكارت الخماسي) حيث الدرجة من 5 الى 1 (موافق بشدة علامة خمسة، موافق أربعة، محايد ثلاثة، غير موافق اثنان، غير موافق بشدة علامة واحدة).

### 2-3-2 الأساليب الاحصائية المستخدمة في قياس و تحليل متغيرات الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لعرض البيانات التي تعكس المتغيرات الشخصية للأشخاص المستجوبين.
- معامل الارتباط البسيط لتحديد طبيعة علاقات الارتباط لمتطلبات التحسين المستمر.
- الانحدار الخطي البسيط لتحديد الأثر بين المتغيرين.

### 2-3-3-1 صدق و ثبات مقياس الدراسة:

**2-3-3-2 الصدق:** لحساب الاتساق الداخلي لمصفوفة الارتباطات الجزئية للتحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف الى قياسه، وتم الاعتماد على قياس صدق المواجهة والمحتوى والبناء من خلال عرض المقياس على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص وتم الأخذ بكافة ملاحظاتهم من حيث التعديل والحذف والاضافة الى أن استقر المقياس على الشكل النهائي.

**2-3-3-3 الثبات:** وهو أحد الصفات التي يجب أن تتصف بها أداة القياس، ويُقصد بها الاستقرار بحيث أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار إجراء الاختبار، بمعنى أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً نفس النتائج في حال أُعيد تطبيقه على المجموعة نفسها وتحت نفس الظروف حيث تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ.

**2-3-3-4 أهمية البحث:** تكمن أهمية الدراسة في كونها من بين الدراسات القليلة التي تناولت موضوع متطلبات التحسين المستمر ودورها في تجسيد عمليات إدارة الموارد البشرية. والعديد من الدراسات السابقة جاءت لتحديد المشكلات التي تواجه تنفيذ وتجسيد عمليات إدارة الموارد البشرية أو العوامل المعيقة لها، بينما جاءت هذه الدراسة للتعرف على متطلبات التحسين المستمر ودورها في إرساء معالم عمليات إدارة الموارد البشرية بالتركيز على مبادئ ومتطلبات التحسين المستمر.

▪ التعرف على النتائج المحصلة من تطبيق متطلبات التحسين المستمر ومدى الالتزام بها ودخولها ضمن مخططات إدارة الموارد البشرية.

**2-4-2 حدود الدراسة:** من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

**2-4-2-1 الحدود الموضوعية:** حيث ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية متطلبات التحسين المستمر من حيث التعريف بها وإبراز خصائصها وأهم النتائج المتحصّل عليها من تطبيق هذا الأسلوب، كما تطرقنا إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهم المبادئ التي تركز عليها. وأهم الوظائف والعمليات التي تدخل ضمن مجال اهتمام إدارة الموارد البشرية .

**2-4-2-2 الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة النسيج و التجهيز TIFIB بسكرة باعتبارها أحد المؤسسات المهمة بجانب التحسين وإدارة الجودة الشاملة.

2-4-3 الحدود الزمانية: بغية الإحاطة بإشكالية الدراسة والوصول إلى نتائج تنفي أو تثبت صحة الفرضيات المقترحة في الفترة الممتدة من 16 أكتوبر 2022 الى غاية 14 نوفمبر 2022.

2-4-4 أدوات الدراسة: اعتمد الباحث في اعداد دراسته على مختلف المصادر المكتبية من أجل تكوين الإطار النظري للبحث والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والملتقيات وغيرها كما تم الإعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على استمارة الاستبيان بغية جمع البيانات من عينة البحث المختارة كما تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS-V20 بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة في الدراسة.

2-4-5 الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة قاسم محمد مظلوم العنزري، ماجدة هادي عبد العالي، بعنوان: إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي دراسة ميدانية في كلية الإدارة جامعة الكوفة، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، العدد 07، النجف، العراق، 2009. وهدفت الدراسة إلى:

- محاولة فهم منهج التحسين المستمر من وجهتي النظر اليابانية والأمريكية، والمقارنة بينهما، والتوصل إلى أسلوب التحسين الذي يمكن تطبيقه في الكلية.

انطلاقاً من الفرضية الرئيسية التالية:

هناك دور لكل من الإدارة الجامعية على مختلف مستوياتها والأساتذة والطلبة في تحقيق عملية التحسين المستمر وكذلك في اختبار مدخل التحسين الملائم. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات التحسين المستمر يخدم العملية التعليمية حسب رأي أفراد العينة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات مدخل Deming.

- الدراسة الثانية: وأجرى (Akhtar, Ding & Gloria) (2008) دراسة بعنوان "Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises". هدفت الدراسة إلى بيان صحة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم، وتصميم العمل، وجودة العمل، والمكافآت والحوافز)، وأثرها على أداء المنظمات في الصين، حيث تم الحصول على نتائج الدراسة من خلال استخدام نموذج (Delery و Doty's) المتعلق بعمليات نظم الموارد البشرية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، ووجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظمات، وعلى ذلك فإنه خلال عقد أو عقدين من الزمن، ويتكيف محلي ستسود معظم المنظمات الصينية.

- الدراسة الثالثة: جمعة (٢٠١٢) حول التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي حيث هدفت إلى التعرف على مفهومه وخصائصه وأهميته ومبررات الأخذ به في التعليم الجامعي، ومن ثم عملياته ومعوقات تطبيقه وذلك من خلال المنهج الوصفي، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المصطلحات تعبر عن منهج تفكيري يقود المنظمة نحو المستقبل، كما أن له مجموعة من الخصائص من أهمها تمحوره حول الأهداف وتكامله بشكل موضوعي بين عملياته ومدخلاته ومخرجاته وبيئته لإحداث التغيير المطلوب وتطوير وتحسين أداء المنظمة، كما توصلت إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي تكمن في مواجهة

التحديات الخارجية والقوى الداخلية والمتمثلة في البيئات السكانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية والمؤسسية، وأن من أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي قلة البحوث.

-الدراسة الرابعة: جيدون ( Gedeon,2002) بعنوان: نقل مهارات التدريب على التحسين كايزن بتلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين في مؤسسات- القطاع الخاص، حيث هدفت إلى قياس أثر التدريب على تقنيات وأساليب كايزن على الممارسات الإدارية للمتدربين بعد البرنامج التدريبي باستخدام منهج تلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين على هؤلاء المتدربين في القطاع الخاص، حيث خلصت لوجود تحسن كبير طرأ على طريقة عمل المتدربين على ستة محاور هي المشاركة والتمكين، والتحفيز، والانضباط الشخصي، والإنصات والعلاقات الإنسانية، مهارة حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، ولقد أثارت هذه الدراسة نقطة هامة جداً هي: مدى استفادة المتدربين من المهارات الإدارية التي يتعلمونها أثناء الدورات التدريبية الخاصة مثل " كايزن " ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المهارات الجديدة، كما أعطت الدراسة فكرة عن مدى جدوى تخصيص مبالغ كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص وأثره على تحسين وتطوير العمل.

### 3- الإطار النظري لمفاهيم الدراسة:

#### 3-1 محور التحسين المستمر

مفهوم كايزن: "من وسائل التغيير التي لم يتعرف عليها عالمنا العربي بعمق مفهوم KAIZEN وهي تتكوّن من

كلمتين يابانيتين: جيمبا كايزن Gemba KAIZEN". P2, 2006 THESSALONIKI

- كاي KAI وتعني التغيير وزن ZEN وتعني التغيير للأفضل أو الأحسن وتترجم إجمالاً KAIZEN إلى Contunial Impoevement أو التحسين المستمر وقد ظهر مفهوم كايزن للوجود عام 1986 على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي. وتترجم إجمالاً Gemba KAIZEN إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات. إن جيمبا كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم عالمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأول عالمياً ورفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير. ويندرج تحت مظلة مفهوم كايزن:

#### الشكل رقم 1: مظلة الكايزن



THESSALONIKI,2006,P3

- "هي فلسفة تسعى لتحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدّات والطرق والخامات والأفراد" (Froman, 2013, p 287).

- **التحسين المستمر:** ويُعرّف التحسين المستمر بأنه "تعبير عن ممارسات لا نهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يُدرك فيستمر ويدوم السعي اليه" (الطائي، قداة، 2008، ص19).

- وهناك خمس طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر هي:

#### أولاً: تخفيض الموارد المستخدمة:

حيث ان العمليات التي تستخدم موارد أكثر مما هو مخطط له يعتبر إسرافاً، فمثلاً التقارير التي يتم توزيعها على الأفراد لن يقوموا باستخدامها يعتبر اسرافاً في النسخ المستخدمة واسرافاً في وقت التوزيع ووقت الافراد الذين يقومون بقراءتها.

#### ثانياً: تخفيض الاخطاء:

في كثير من الاحيان تُعتبر الاخطاء ناتجة عن العمالة الرديئة فمثلاً الاخطاء المطبعية التي يتم اكتشافها في المخرجات من التقارير من الحاسب الآلي تستدعي فتح الملفات ثانياً والقيام بالتححيح ثم طبع مستندات جديدة.

ثالثاً: تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين:

عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق على توقعاتهم يمكن تحسين العمليات.

#### رابعاً: جعل العمليات أكثر أمناً:

إن مكان العمل الآمن أكثر انتاجية وفعالية حيث يتم الانتاج بمعدلات أقل من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات من قبل العاملين.

#### خامساً: زيادة رضا القائمين بالعمليات:

يُعتبر تحقيق رضا القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل السعيد، ولكن تُبيّن الكثير من الابحاث أن العامل السعيد يكون أكثر انتاجية من غيره ويكون اتجاهه نحو العمل أكثر ايجابية (محمد البكري، 2002 ص238).

#### متطلبات و أهداف التحسين المُستمر:

يجب ان ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الادارة على جميع المستويات التنظيمية، فأولاً يتطلب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين، إن مسؤولية الادارة هي تشجيع عملية تغيير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب ما يلي:

- تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين الماعدين.
- تطوير أنماط ادارية تُشجّع الثقة والتعاون.
- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- الاعتراف بالإنجازات بطريقة تُدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية. (الطائي، قداة، 2008، ص20)

#### أنواع التحسين المستمر:

أ- عملية التحسين موجه من أعلى إلى أسفل:

يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، بإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الاتجاه، وفي هذا الصدد نذكر مثلاً شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه، أن مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا استهلك في عام 1991 ما يقارب 2.5 مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء وفي عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة ومع ذلك إنخفض استهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة، وتحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة وضغطات الهواء... إلخ.

### ب- عملية التحسين من الأسفل إلى الأعلى:

يتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، بإضافة مكون جديد أو تطوير جديد إلى العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل الزبون... كلاً ضمن هذا التوجه (نجم، 2015، ص16).

### 3-2 إدارة الموارد البشرية:

تعريف إدارة الموارد البشرية: عرّف (Haslinda) إدارة الموارد البشرية بأنها: "أفضل فهم إدارة الموارد البشرية على أنها عملية إدارة المواهب البشرية لإنجاز أهداف المنظمة" (الصريرة، الغريب، 2010، ص4).

وعرّفها (Turner & keegan & Huemann) بـ إدارة الموارد البشرية هي "محور العمليات (core processes) المنظمة والتي تمس الطريقة التي تُحصَل وتستخدم بها المنظمة على الموارد البشرية، وهي الممارسات والسياسات التي تؤثر على خبرات وعلاقات الموظفين" (عبد الرحمن، 2005، ص25).

وعرّفها (Daft): "هي الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير (كاظم، 2011).

### - مفهوم التدريب:

يُعرّف التدريب على أنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجملها تهدف إلى تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها. ويُعتبر التدريب الجهد المُنظَّم والمُخطَّط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري، وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً (الطعاني، 2007، ص15).

أيضاً "عُرّف التدريب بأنه جهد مخطط له من قبل المنظمة أو الشركة لتسهيل تعلم العاملين والكفاءات أو القدرات المتعلقة بالعمل أو الوظيفة". (حسين، 2007، ص53).

وهناك معنى آخر للتدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما" (الخاطر، 2010، ص12).

وعُرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات، مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالهم" (العزاوي، 2008، ص20).

**أهمية التدريب:** يُمكن أن تبرز أهمية التدريب واستمراريته من خلال ما يلي:

التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات المستحدثة في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم. التدريب يُحسّن من قدرات الفرد ويُنمّي مهاراته ومن هذا المنطلق يُساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي (العزاوي، 2008، ص 21). وتبرز الأهمية كذلك في أن "كل العاملين في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المُكلف بها. ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل" (صالح، 2009، ص 132).

#### أهداف التدريب:

- زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم.
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية (الطعاني، 2007، ص 31).
- كما يهدف التدريب لـ"إتاحة الفرص للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الإيجابي بحثاً عن التميّز لمواكبة العصر والتكيف مع التكنولوجيا في العمل" (الخليفات، 2010، ص 35).
- **تعريف التحفيز:** "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته" (حواس، 2005-2006، ص 3).
- وهناك من عرفه بمايلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يُؤدّد لديه الرغبة في إتخاذ نشاط أو سلوك مُعيّن يهدف منه الى تحقيق أهداف مُعيّنة وقد كان لرسول الله صلى الله عليه و سلم أكبر الأثر في توجيه صحابته و تحفيزهم على العمل بكفاءة، وبذلك نجده صلى الله عليه و سلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشرة قرناً" (تركي، 2015، ص 57).
- وقد عرّف أيضا على أنه: "التحفيز = قوة الرغبة في العمل X مدى التّوقع بنجاح العمل" (وايتلي، ترجمة، الظافر، 2009، ص 18).

#### أهمية التحفيز:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة. (التيجاني، دس ن، ص 18).
- إشباع الحاجيات الفردية والمعنوية وإيجاد علاقات إجتماعية تعاونية بين الأفراد. (فرحاتي، 2008، ص 99)
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات. وتنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة. (سكيو، 2015-2016، ص 6).
- **تعريف القيادة:** تُعرّف بأنها: "الفرق بين النجاح والفشل "سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن، إلا أن مفهوم القيادة لا زال غامضاً. (الحناوي، سلطان، 2005، ص 377).
- وتُعرّف القيادة على أنّها:

السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يُوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك" وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضائها (مرسي، 2001، ص141).

كما تعرف القيادة: "هي عملية تأثير وشحن هم المرؤوسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم، وهي العلاقة بين شخص يسمى القائد وجماعة (الأتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الأتباع أو الجماعة (Adair 1984, p12)

**أهمية القيادة:** المؤسسات الفاعلة هي التي تتحلى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز. ويمكن توضيح أهمية القيادة في النقاط التالية:

- إحداث تغييرات في ثقافة ومعتقدات المؤسسة.  
- المساهمة في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعل المؤسسة سريعة الاستجابة بفاعلية أمام المتغيرات الداخلية والخارجية. (عباس، 2010، دس ن، ص19).

- **تعريف التمكين:** يُعرّف التمكين بأنه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (Murrell, and Meredith 2010, P110)

كما يُعرّف التمكين على أنه ممارسة تتحقق عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقتصرة على المستويات العليا من المؤسسة.

**أهمية التمكين:** تكمن أهمية التمكين في:

- دعم التحسينات المستمرة في العمليات والمنتجات.
  - زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يجعل أدائهم أفضل.
  - إكتساب المؤسسة قدرة عالية تمكّنها من التكيف السريع مع متغيرات المحيط. (باسم، 2012، ص264)
- تعريف الصحة والسلامة المهنية:** هي "تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولها في أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث" (أبوشامة، 1999، ص85).

**تعريف الصحة المهنية:** هي "الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسمانية والعقلية والنفسية وتحسين كيانهم الاجتماعي، إذن الصحة المهنية هي الأساس الذي يقوم عليه أي عمل ناجح، ففيه حماية لحياة الفرد العامل وصحته ومنه أيضاً حماية للإنتاج وثروة المنظمة" (بوخمم، 2009، ص2).

**أهمية نظام الصحة والسلامة المهنية:**

تُساهم الصحة والسلامة المهنية بشكل رئيسي في تنمية الاقتصاد. فالعمال الأصحاء والذين يتمتعون بخدمات صحية يساهمون بشكل فعال في زيادة وتحسين جودة الإنتاج، وتبرز أهمية السلامة والصحة المهنية فيما يلي: (المغني، 2006، ص17).

- "تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحة السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات" (القيوتي، 2010، ص293).

- "توفير وسائل السلامة العمالية الضرورية للعامل، من خلال توفير المعدات والأجهزة الوقائية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث وأمراض" (القيوتي، 2010، ص293).

#### 4- الطريقة و الأدوات:

4-1 مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة النسيج و التّجهيز TIFIB بسكرة (إطارات، عمال تحكّم، عمال تنفيذ).

4-2 عينة الدراسة: حسب موضوع الدراسة واشكالياتها فقد تم اختيار العينة بطريقة مقصودة. عينة طبقية، وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسّم إلى طبقات، بحيث تكون الطبقات غير متداخلة، وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة، بينما هناك فروق بين الطبقات. (أبو شعر، 1997. ص141) وقام الباحث بإعداد استبيان للدراسة ثم توزيعه على 55 فرد من ضمنهم إطارات وعمال تحكّم وعمال تنفيذ في مختلف وحدات المؤسسة. وتم استرجاعها كاملة، وهناك مبررات لاختيار هذه المؤسسة لتكون محل للدراسة وهي:

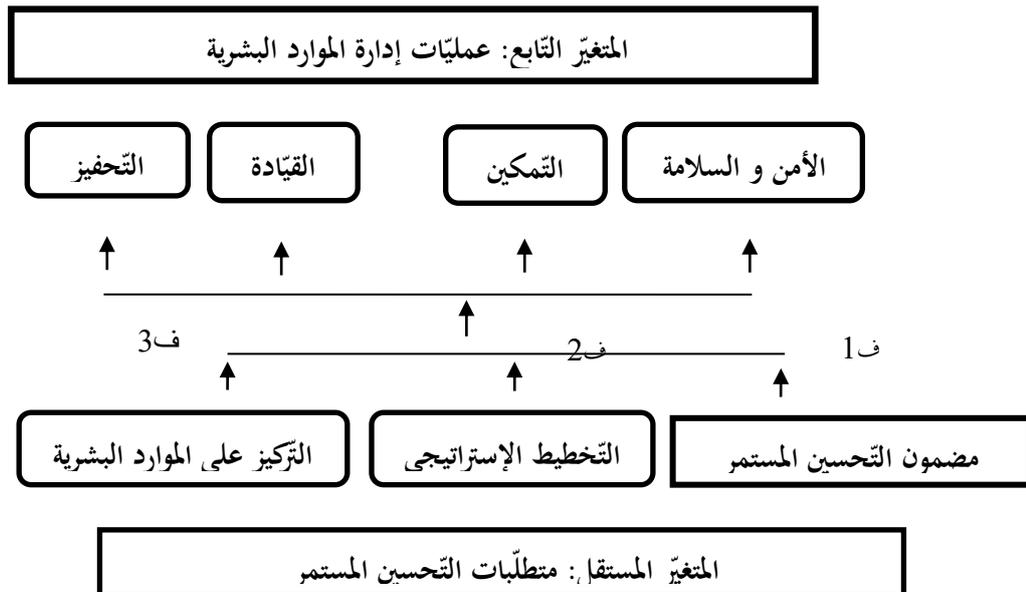
- حققت نوع من الإبداع والتّحسين المستمر خلال السنوات الماضية القليلة.

- استمرارها في الإنتاج والتسويق رغم الظروف التي يمر بها الاقتصاد الوطني حاليا.

- أسهمت في تقديم وتطوير منتجات قائمة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء.

4-2- متغيرات الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين أساسيين. المتغير المستقل متطلبات التّحسين المستمر (مضمون التّحسين المستمر، التّخطيط الاستراتيجي والتّركيز على الموارد البشرية) أما المتغير التابع فكان عمليات إدارة المواد البشرية.

الشكل رقم (2) أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحث

## 4-3- صدق وثبات أداة الدراسة:

## أ- صدق المحكّمين:

وللتأكد من صدق الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة، من ذوي الاختصاص في قسم العلوم الاجتماعية لإبداء الملاحظات والرأي فيها، وقد أسفرت هذه الخطوة عن تعديل صياغة بعض العبارات كما يلي:

جدول رقم (01): العبارات التي تم تعديلها من طرف المحكّمين

ب- الثّبات تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، والجذر التربيعي له لمعرفة مدى صدق وثبات الإستبانة، كما هو

موضّح في الجدول رقم (2): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحاور	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ
الأمن و السلامة	06	0.812	0.895
التّمكن	08	0.660	0.866

الجزء الثاني: عمليات إدارة الموارد البشرية		
الرقم	الفقرة	التعديل
32	تضمن إدارة الموارد البشرية للعامل معرفة سياسة المنظمة وأهدافها.	تُطلع إدارة الموارد البشرية العمال على سياسة المنظمة وأهدافها.
35	توجد جهود كافية من قبل العمال لتحقيق أهداف المؤسسة.	يبدل العمال جهودا كافية لتحقيق أهداف المؤسسة.
36	للعمال القدرة على التأثير في أهداف المؤسسة.	للعمال القدرة على التأثير في رسم أهداف المؤسسة.
الجزء الثالث: متطلبات التحسين المستمر		
02	تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحدي وسائل التغيير	تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحد وسائل التغيير
05	التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة.
10	تؤمن المؤسسة أن عملية التحسين المستمر تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن التي يعبر عنها.	تؤمن المؤسسة أن عملية التحسين المستمر تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات زبائننا.
14	دمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.	يُدمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.

المحاور	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ
القيادة	10	0.813	0.910
التحفيز	07	0.956	0.927
مضمون التحسين المستمر	18	0.732	0.939
التفكير الاستراتيجي	05	0.944	0.937
التركيز على الموارد البشرية	12	0.885	0.939
<b>الإجمالي</b>	<b>92</b>	<b>0.668</b>	<b>0.921</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يُلاحظ من الجدول السابق، جدول رقم (2) أن كل قيم الانحراف المعياري أكبر من القيمة الدنيا (0.60)، والتي تعكس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، مما يدل على أن هناك تجانس واتساق داخلي مقبول جداً بين محاور و فقرات الاستبانة الموزعة.

**4-4- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:** بعد الانتهاء من جمع البيانات المطلوبة للبحث، تم استخدام نظام التحليل بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS-V20) لمعالجة بيانات الاستبانة، ويستخدم هذا البرنامج لتحليل جميع أنواع البيانات الإحصائية في مختلف أنواع العلوم خاصة العلوم الاجتماعية، عن طريق استخدام بعض الاختبارات الإحصائية التي يتيحها البرنامج. قصد معالجة المعطيات المتحصّل عليها عن طريق الاستبانة، كما تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، الانحدار الخطّي البسيط.

**5- عرض نتائج الدراسة و مناقشتها:** سننطلق إلى فرعين أساسيين حيث احتوى الفرع الأول على التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة فيما كان الفرع الثاني حول التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة.

**5-1 التحليل الإحصائي لاستجابة عينة الدراسة:** استنتاج اتجاه العينة بالنسبة لكل محور وهذا بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات من (1 إلى 2 و من 2 إلى 3 و من 3 إلى 4 و من 4 إلى 5) على عدد الخيارات المتاحة أمام أفراد عينة الدراسة ( موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) و عليه يساوي طول الفئة  $5/4 = 0.80$  ومنه يصبح توزيع الإجابات حسب الجدول التالي:

جدول رقم (3): معايير تحديد درجة الموافقة لعينة الدراسة

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
مُنخفض جدًا	1.80-1
مُنخفض	2.60-1.81
مُتوسط	3.40-2.61

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
4.20-3.41	مرتفع
5-4.21	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي.

1-5 متطلبات التحسين المستمر

1-1-5 مضمون التحسين المستمر

جدول رقم(4): التحليل الإحصائي لمحور مضمون التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تدعم الإدارة التحسين في عمليات الموارد البشرية	3.51	1.086	مرتفع
2	تعتبر المؤسسة أن تحسين العمليات هو أحد وسائل التغيير	3.42	1.049	مرتفع
3	تؤمن الإدارة بأن التحسينات المستمرة البسيطة أفضل من التغيير الجذري	3.44	1.014	مرتفع
4	يتم التحسين المستمر في موقع إجراء العمليات	3.80	.931	مرتفع
5	التحسين المستمر هو المنهج العلمي في إدارة الجودة الشاملة.	3.80	.931	مرتفع
	<b>المجموع</b>	<b>3.60</b>	<b>0.73</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

تشير النتائج المدرجة في الجدول رقم (4) المتعلقة بدرجة المتوسط الحسابي العام لمحور إمكانية تطبيق فقرات مضمون التحسين المستمر في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان (0.73) وانحراف معياري عام (3.60) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت مرتفعة، من طرف أفراد عينة الدراسة.

ونستخلص من الجدول أن جوهر ومضمون التحسين المستمر الحقيقي وفق ما يراه أفراد العينة، يكمن في قدرته على تغيير الثقافات والمواقف والأساليب والأدوات والتي في نظرهم هي أكبر العقبات لأن تغيير العادات هو بدوره جوهر التغيير لأن مضمون التحسين المستمر يشمل الجميع من الإدارة العليا إلى أدنى مستوى ولا يتحقق إلا من خلال ما يلي :

- دمج العمال في مختلف جوانب تحسين عمليات المؤسسة.
- تبني رقابة فعالة على تحسين العمليات.
- العمال مسؤولون عن تطبيق التحسين وعن النتائج المحققة.

1-1-2- التخطيط الاستراتيجي

جدول رقم (5): التحليل الإحصائي لمحور التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك وعي من إدارة المؤسسة بقضايا التخطيط الاستراتيجي	3.58	1.100	مرتفع
2	تتمكن إدارة المؤسسة من تحديد أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي	3.58	1.117	مرتفع
3	تشكل إدارة المؤسسة فرق عمل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.60	1.047	مرتفع
4	تلتزم إدارة المؤسسة و تدعم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.55	.978	مرتفع
5	توجد في المؤسسة خطة واضحة للتحسين المستمر تعمل الإدارة على تحقيقها.	3.58	1.031	مرتفع
	<b>المجموع</b>	<b>3.57</b>	<b>0.94</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V2

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمبدأ التخطيط الاستراتيجي كان (3.57) وانحراف معياري عام (0.94) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت مرتفعة. وتثبتت هذه النتيجة الوعي التام لأعضاء الهيئة الإدارية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة بأهمية ارتباط تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة المبنية على التحسينات والتغيرات المستمرة في جميع المستويات وبمشاركة جميع العاملين بالمؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي المرتكز على مشاركة العاملين في رسم الخطط والأهداف التنظيمية، والإلمام بالعوامل المؤثرة في استخدام استراتيجية التحسين المستمر على متطلبات إدارة الموارد البشرية .

### 5-1-3 التركيز على الموارد البشرية

جدول رقم (6): التحليل الإحصائي لمحور التركيز على الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تطلع المؤسسة العاملين باستمرار على المعلومات الجديدة الواردة	3.19	1.183	متوسط
2	تقوم المؤسسة بقياس رضا العمال بصفة مستمرة.	3.00	1.229	متوسط
3	تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة جودة الخدمة لدى جميع أفرادها	3.04	1.331	متوسط
4	تطلع المؤسسة جميع أفرادها على رؤيتها المستقبلية	2.98	1.281	متوسط
	<b>المجموع</b>	<b>3.32</b>	<b>0.88</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام للمحور الخاص بمبدأ التركيز على الموارد البشرية كان (3.32) وانحراف معياري عام (0.88) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت متوسطة، والخاصة بمحور التركيز على الموارد البشرية، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم ولا تركز بالقدر الكافي على مواردها البشرية. ولا تهتم بجميع العاملين لديها كفريق واحد ولا تولي أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها العاملين فيما يخص جودة منتجاتها باعتبار أن هذا ما نصت عليه إجابات أفراد العينة.

#### 5-2 عمليات إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (7): التحليل الإحصائي لمحور عمليات إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تختار المنظمة مواردها البشرية وفق خطط إستراتيجية مدروسة.	3.31	1.136	متوسط
2	تضع إدارة الموارد البشرية قوانين و تعليمات لتقليل احتمالات الصراع في العمل	3.45	1.015	مرتفع
3	تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث التوافق بين قدرات الفرد وإحتياجات المؤسسة لتحقيق أهدافها.	3.31	1.184	متوسط
4	تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة ماديا. فقط	3.18	1.140	متوسط
5	تمكن الحوافز من رفع كفاءة أداء العامل.	3.73	1.079	مرتفع
6	يمكن للحوافز أن تزيد جزئيا من حدة التنافس أفراد جماعة العمل.	3.67	1.171	مرتفع
7	تعتمد عملية تصميم نظام الحوافز في المؤسسة على أسس علمية.	3.15	1.177	متوسط
8	تشرك الإدارة العاملين في تحسين كل جوانب العمل	3.33	1.156	متوسط
9	تسعى الإدارة لتوظيف موارد بشرية ذات كفاءة لتقديم خدماتها بصورة أفضل	3.35	1.126	متوسط
10	تتم مكافئة العمال المتميزين بالمؤسسة معنويا.	3.35	1.174	متوسط
المجموع		3.22	0.89	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لمحور عمليات إدارة الموارد البشرية كان (3.22) وانحراف معياري عام (0.89) ووفق مقياس الدراسة فإن درجة الموافقة كانت متوسطة، من طرف أفراد عينة الدراسة (المستجوبين) حول عبارات محور عمليات إدارة الموارد البشرية وتؤكد هذه النتيجة إدراك أعضاء الهيئة الإدارية في مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة لأهمية تطبيق الفكر الإداري الاستراتيجي المرتكز على مشاركة

العاملين في رسم الخطط والأهداف التنظيمية، والإمام بالعوامل المؤثرة في استخدام استراتيجيات التحسين المستمر في الإدارة، وإدراكهم لأهمية العاملين في صياغة الخطط ورسم السياسات الاستراتيجية للتحسين المستمر سواء قصير أو طويل الأمد كان.

### 5-3 اختبار الفرضيات:

سنتطرق إلى نتائج مصفوفة الارتباطات الجزئية وكذلك سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة مدى اثبات أو نفي ما جاء في هذه الفرضيات حول متغيرات الدراسة.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات أثر لمضمون التحسين المستمر على مبدأ عمليات إدارة الموارد البشرية، واختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل مبدأ متطلبات التحسين المستمر المتغير المستقل، وعمليات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع.

جدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمضمون التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	Sig
0.55	0.54	65.05	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول الموضح أعلاه يتبين أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.55) ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة، وبلغ معامل التحديد (0.54) وبلغت القيمة الإحصائية Sig (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ولمعرفة أثر مضمون التحسين المستمر على عمليات إدارة الموارد البشرية بصورة إنفرادية، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وفق ما هو موضح في الجدول التالي: الجدول رقم (9): نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين مضمون التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
الثابت	0.60	0.41	-	1.14	0.88
مضمون التحسين المستمر	0.91	0.11	0.74	8.06	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (0.91) وبلغت قيمة T المقابلة له (8.06) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من المستوى ومنه قبول الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذات أثر بين مضمون التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج المعبر عنها من طرف أفراد عينة الدراسة، نستنتج أن هناك سعي حثيث من إدارة المؤسسة لبلورة مضمون التحسين المستمر لدى عمال المؤسسة من خلال تقبل التحسينات والمساهمة الفعالة لإنجاحها حيث تحقق هدف الدراسة الذي يدور حول معرفة دور وأثر مضمون التحسين المستمر على عمليات إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد اتفقت دراستنا مع دراسة قاسم محمد مظلوم العنزي، ماجدة هادي عبد

العالي، بعنوان: إمكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي. حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق متطلبات التحسين المستمر يخدم العملية التعليمية حسب رأي أفراد العينة وكذلك فيما يخص تطبيق متطلبات مدخل Deming.

-الفرضية الفرعية الثانية: تتصُّ هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات أثر للتخطيط الاستراتيجي على عمليات إدارة الموارد البشرية، واختبار هذه الفرضية سنستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل مبدأ التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل، وعمليات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع. الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية.

Sig	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.001	41.68	0.44	0.66

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.66) ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة، وبلغ معامل التحديد (0.44)، وبلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ولمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على عمليات إدارة الموارد البشرية بصورة انفرادية، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
الثابت	0.96	0.36	-	2.65	0.10
التخطيط الاستراتيجي	0.63	0.98	0.66	6.45	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (0.63) وبلغت قيمة T المقابلة له (6.45) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من المستوى ومنه قبول الفرضية التي تتصُّ بوجود علاقة أثر بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج المُعبّر عنها من طرف أفراد عينة الدراسة، نستنتج أن هناك حرص كبير من إدارة المؤسسة لاعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي كطريقة تفكير تُوجه المنظمات نحو رؤى جديدة مستقبلية كونه يُركِّز على الأهداف ومتجانس من حيث خطواته من المدخلات الى المخرجات وهذا ما اتفقت فيه دراستنا مع دراسة جمعة (٢٠١٢) حول التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي حيث هدفت للتعرف على مفهومه وخصائصه وأهميته ومبررات الأخذ به في التعليم الجامعي، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من المصطلحات تُعبّر عن منهج تفكيري يقود المنظمة نحو المستقبل، كما أن له مجموعة من الخصائص أهمها

تمحوره حول الأهداف وتكامله بشكل موضوعي بين عملياته ومدخلاته ومخرجاته وبيئته لإحداث التغيير المطلوب وتطوير وتحسين أداء المنظمة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص الفرضية على أنه توجد علاقة ذات أثر لمبدأ التركيز على الموارد البشرية على عمليات إدارة الموارد البشرية، واختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل مبدأ التركيز على الموارد البشرية المتغير المستقل، وعمليات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع. الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط التركيز على الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	اختبار F	Sig
0.56	0.32	24.91	0.001

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول الموضح أعلاه يتضح لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.56) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة، وبلغ معامل التحديد (0.32)، وبلغت القيمة الإحصائية Sig (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية.

ولمعرفة أثر التركيز على الموارد البشرية على عمليات إدارة الموارد البشرية بصورة إنفرادية، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وفق ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين التركيز على الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
الثابت	1.31	0.39	-	3.32	0.002
التركيز على الموارد البشرية	0.57	0.11	0.56	4.99	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (0.57) وبلغت قيمة T المقابلة له (4.99) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من المستوى ومنه قبول الفرضية التي تنص بوجود علاقة ذات أثر بين التركيز على الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج المُعبر عنها من طرف أفراد عينة الدراسة، نستنتج أنه لا يوجد حرص من إدارة المؤسسة للتركيز على الموارد البشرية وهذا قد يرجع لعدة أسباب منها: فترة انتشار وباء كورونا وإجراءات التباعد والتقليل من عدد العمال. وهذا ما أثر كذلك على المردود العام للمؤسسة ونتاجيتها وبالتالي انخفاض الأرباح والذي حتما سيؤثر على عمليات التحفيز والمكافآت والتقييم، وهذا ما لم تتفق فيه دراستنا مع دراسة (Akhtar, Ding (2008) " Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises & Gloria & Gloria " والتي هدفت إلى بيان صحة عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتقييم، وتصميم العمل، وجودة العمل، والمكافآت والحوافز)، وأثرها على أداء المنظمات في الصين وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات،

ووجود أثر لكل متغير على حدة مع أداء المنظّمات، وعلى ذلك فإنه خلال عقد أو عقدين من الزمن، وبتكيف محلي ستسود معظم المنظمات الصينية.

-الفرضية العامة: تنصّ هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ذات أثر لمتطلبات التحسين المستمر على عمليات إدارة الموارد البشرية واختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يمثل مبدأ متطلبات التحسين المستمر المتغير المستقل، وعمليات إدارة الموارد البشرية المتغير التابع.

الجدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية.

Sig	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.001	65.05	0.54	0.55

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت (0.55) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة، وبلغ معامل التحديد (0.54)، وبلغت القيمة الاحتمالية Sig (0.001) وهي أقل من (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية. ولمعرفة أثر متطلبات التحسين المستمر على عمليات إدارة الموارد البشرية بصورة انفرادية، نستخدم اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط، وفق ما هو موضح في الجدول التالي: الجدول رقم (15): نتائج اختبار T لتحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين مضمون التحسين المستمر و عمليات إدارة الموارد البشرية.

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig
الثابت	0.60	0.41	-	1.14	0.88
متطلبات التحسين المستمر	0.91	0.11	0.74	8.06	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V20

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل المتغير المستقل (0.91) وبلغت قيمة T المقابلة له (8.06) عند مستوى معنوية (0.00) وهي أقل من المستوى ومنه قبول الفرضية التي تنصّ بوجود علاقة ذات أثر بين متطلبات التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية.

نستنتج أن هناك علاقة موجبة بين متغيري الدراسة (متطلبات التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية)، كما أن هناك أثر قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. ما يعني أنه كلما توفرت متطلبات التحسين المستمر الخاصة بعمليات إدارة البشرية انعكس ذلك على اسهامات و فعالية هاته النظم. و هذا ما أكد نتائج دراسة جيدون ( Gedeon,2002) بعنوان: نقل مهارات التدريب على التحسين كايزن بتلافي وقوع الأخطاء من قبل المشرفين في مؤسسات- القطاع الخاص، حيث خلصت لوجود تحسن كبير طرأ على طريقة عمل المتدربين على ستة محاور هي المشاركة والتّمكن، والتّحفيز، والانضباط الشخصي، والإنصات والعلاقات الإنسانية، مهارة حل المشكلات، والتّفكير الإبداعي، ولقد أثارت هذه الدراسة نقطة هامة جداً هي: مدى استفادة المتدربين من المهارات الإدارية التي يتعلمونها أثناء الدورات التدريبية الخاصة مثل " كايزن " ومدى قدرتهم على تطبيق هذه المهارات

الجديدة على أعمالهم ومقارنة أثر هذه الاستفادة بين المتدربين عن طريق التقارير التي ترفع من قبل المشرفين عليهم، كما أعطت الدراسة فكرة عن مدى جدوى تخصيص مبالغ كبيرة في تدريب العاملين في القطاع الخاص وأثره على تحسين وتطوير العمل.

#### الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه لهذا الموضوع فيما يخص متطلبات التحسين المستمر لعمليات إدارة الموارد البشرية، يُمكن القول أن لمتطلبات التحسين المستمر الدور الكبير في فعالية نظم ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث بموجبها يتم الاهتمام بالعنصر البشري بالصورة التي تُتيح لهذا الأخير الإبداع والتغيير ومُسايرة البيئة التنظيمية المُتسارعة التغير.

وبعد تحليل معطيات الأدبيات التطبيقية للدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- وجود علاقة ذات أثر بين مضمون التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- وجود علاقة ذات أثر بين التخطيط الاستراتيجي وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- وجود علاقة ذات أثر بين التركيز على الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية.
- وجود علاقة ذات أثر بين متطلبات التحسين المستمر وعمليات إدارة الموارد البشرية.

#### الاستنتاجات

- هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بمضمون التحسين المستمر شكلاً ومضموناً وهذا مردهُ الخفض الكبير والمذهل في المصروفات المباشرة وفي ساعات العمل المطلوبة لتنفيذ العمليات التي يتم تحسينها.

- هناك اهتمام كبير من طرف المؤسسة محل الدراسة فيما يخص بالتخطيط الاستراتيجي وانعكاساته على مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية وهذا راجع الى أن التخطيط الاستراتيجي للمنظمات يساعد في تحسين الأداء، من خلال الكشف عن القضايا الرئيسية والعقبات التي واجهتها، ويجب أن تتعامل بكفاءة وفعالية مع الظروف المتغيرة فهو يُزيل الغموض ويُقلل من الأزمات المُحتملة واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها.

#### الاقتراحات

- تبني منهجية كايزن كمدخل لتطوير نظم عمليات إدارة الموارد البشرية.
- إجراء تحليل للواقع الفعلي لنظم عمليات إدارة الموارد البشرية في ضوء منهجية كايزن من وقت لآخر للحصول على المعلومات التي يُمكن أن تساعد في اتخاذ القرار الرشيد لوضع الخطط التطويرية واجراء التغييرات المطلوبة.
- وأخيرا بما أن المؤسسة ليست وحيدة في سوق العمل وجب على القائمين بتحقيق التميز بجودة منتجاتها التي هي بدورها من جودة العمالة المُتوفرة لديها لذا وجب عليها التركيز على متطلبات التحسين المُستمر لعمليات إدارة الموارد البشرية لديها.