

Empowering staff to improve processes according to European quality standards (EFQM) □

تمكين العاملين وسيلتة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM
د. نغم يوسف عبد الرضا / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد

24
19

OPEN ACCESS

P - ISSN 2518 - 5764
E - ISSN 2227 - 703X

Received:15/1/2014
Accepted :18/3/2014

المستخلص :

تناول البحث متغيرين الأول في مجال الموارد البشرية متمثلا في تمكين العاملين والثاني في مجال العمليات من خلال تحسين العمليات في اطار معايير جائزة الجودة الاوربية المتضمن تسعة معايير اساسية (القيادة، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، انتاج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع) فضلا عن الموارد البشرية والعمليات وقد تم اختيار وزارة الصناعة والمعادن كمجتمع للبحث الذي غطى معظم القطاعات الصناعية العراقية من خلال اختيار شركة واحدة من كل قطاع صناعي وبذلك اصبحت عينة البحث (6) شركات صناعية اضافة الى مركز وزارة الصناعة والمعادن من خلال (90) موظف من العاملين في الادارات الوسطى والخطوط الانتاجية وقد استخدم لهذا الغرض استمارة استبيان صممت بالاعتماد على مقياس (خماسي) بالنسبة للمتغير الاول في حين تم تصميم مقياس للمتغير الثاني تم عرضهما على مجموعة خبراء في مجال الاختصاص فيما تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية (معامل الارتباط ، الانحدار ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لغرض اختبار فرضيات البحث وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها عدم وجود توازن بين حجم مسؤوليات العاملين والصلاحيات الممنوحة لهم وهذا ما يقود الى الاستنتاج الثاني وهو عدم التوسع في منح الصلاحيات للعاملين يحد من قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب للموقف معين في الوقت المناسب وتم توجيه مجموعة عامة من التوصيات الى الشركات المبحوثة لغرض معالجة الوضع الحالي منها التوسع في منح الصلاحيات وزيادة الوعي والتثقيف باتجاه التقدم نحو معايير الجودة الاوربية للمجالات الاخرى.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ تمكين العاملين ، تحسين العمليات ، معايير الجودة الاوربية.



المقدمة

يمثل تمكين العاملين إحدى الصيحات التي تردت مؤخراً في مجال الفكر الإداري (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي) مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات. فقد أصبح التمكين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما زاد من اهتمام المنظمات بمواردها البشرية عن طريق تبنيها إستراتيجية تمكين العاملين والتي تهتم بشكل رئيس في إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. مما سينعكس بصورة حتمية على تنمية روح الولاء والانتماء التنظيمي والذي يشكل إحدى محددات السلوك التنظيمي، لذا اتجه الاهتمام بالإنسان، وبادارته وتوجيهه وتحفيزه بشكل يفوق الأهتمام بغيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، لكونه يتمتع بقدرات ابداعية كثيرة فيما لو احسن تميمتها وتطويرها ومن ثم تمكينها من المشاركة في نجاح المنظمة. ولتحقيق ذلك يتطلب من كل فرد في المؤسسة أن يقوم بإجادة عمله من خلال إستراتيجية شاملة للتحسين المستمر في ادائه، على ان تكون هذه الإستراتيجية متميزة بالمرونة التي تمكن من تطوير الأداء باستمرار.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتعاين بعض المنظمات من الكثير من المشكلات والسلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة في ظل المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعديتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية وتحسين عملياتها بشكل يضمن استمرارها بالتنافس في مجال الاعمال ، كما أن التطور الإداري والتكنولوجي والمعلوماتي ومصاحبه من تغيرات في السياسات والمنطلقات أفرز الكثير من التحديات أمام المنظمات العراقية بشكل عام ووزارة الصناعة وبعض مؤسساتها كمجتمع للبحث بشكل خاص، وتتطوي التساؤلات البحثية المطلوب دراستها في هذا البحث على معرفة طبيعة العلاقة بين انماط وابعاد التمكين وتحسين العمليات ، أي التعرف على الدور الحقيقي الاستراتيجي للتمكين ، وماهي التوجهات الحقيقيه حول مايتعلق بالرؤية والغاية الاستراتيجية المتبعة في مجال تمكين الموارد البشرية وبشكل ادق فإن الباحث ينوي تمثيل مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي :-
(الى أي مدى يرتبط ويؤثر التمكين في تحسين العمليات لدى منظمات وتشكيلات وزارة الصناعة والمعادن بالعراق على مستوى المتغيريين الرئيسيين ومحوريهما الفرعيين).

ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الى ما يأتي:

1. تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم تمكين العاملين وتحسين العملية وفقاً لمعايير الجودة الأوروبية.
2. التعرف على مستوى تمكين العاملين في وزارة الصناعة وبعض المؤسسات التابعة لها.
3. تحديد مستوى تحسين العمليات في وزارة الصناعة وبعض المؤسسات التابعة لها.
4. توضيح العلاقة الارتباطية وأثر تطبيق سياسة تمكين العاملين في تحسين العمليات للوصول الى الاداء المتميز في وزارة الصناعة وبعض المؤسسات التابعة لها
5. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لوزارة الصناعة وبعض المؤسسات التابعة لها لأرتقاء بالواقع الحالي.

ثالثا: أهمية البحث

تتعلق أهمية البحث بما يأتي :-

1. يساهم في اطلاق طاقات الموارد البشرية الكامنه واستغلال المعرفة المعطله فيها لأجل عمليات التطوير والتحسين في تشكيلات ومرافق وزارة الصناعة والمعادن
2. تحقيق فرص الوصول الى الاهداف بكلف وزمن اقل من تلك الوسائل المعتمدة في الوزارة وتشكيلاتها .
3. يساهم في جعل الوزارة وتشكيلاتها المختلفة اكثر استجابة للسوق وحاجاته.
4. اعتماد صيغ التمكين كوسائل ديناميكية فعالة في تنمية الموارد البشرية وتدريبها وتأهيلها لغرض الاستفادة منها في قيادة مواقع مختلفة في الوزارة.

رابعا : فرضيات البحث

يختبر البحث فرضيتين اساسيتين هما:-

1. يرتبط كل من متغير تمكين العاملين وتحسين العمليات بعلاقة ديناميكية تفاعلية .
2. تلعب سياسة تمكين العاملين دورا مهما واساسيا في تحسين العمليات .

خامسا: مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بمركز وزارة الصناعة العراقية وستة شركات صناعية تابعة لستة قطاعات صناعية مختلفة ، اختيرت منها عينة قصدية بلغت (90) شخصا تمثلت بالعاملين في الادارات الوسطى والعاملين في الخطوط الإنتاجية وكما مبين بالجدول (1).

جدول (1) تفاصيل عينة الدراسة

ت	القطاع الصناعي	الشركة المبحوثة	إدارة وسطى	العاملين في الخطوط الإنتاجية	مجموع افراد العينة	%
1	مركز وزارة الصناعة		*		15	16.7 %
2	الصناعات المعدنية والميكانيكية	الشركة العامة لصناعة العلب والصفائح المعدنية	*	*	7	7.8 %
3	الصناعات الهندسية الالكترونية	الشركة العامة لصناعة المعدات والاجهزة الكهربائية	*	*	20	22.2 %
4	الصناعات الغذائية	الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية	*	*	20	22.2 %
5	الصناعات النسيجية	الشركة العامة للصناعات الجلدية	*	*	12	13.3 %
6	الصناعات الانشائية	الشركة العامة للصناعات الانشائية	*	*	8	8.9 %
7	الكيميائية والبلاستيكية	الشركة العامة لصناعة البطاريات	*	*	8	8.9 %
	المجموع الكلي				90	100 %

سادسا: متغيرات البحث ومقاييسها

يتضمن البحث متغيرين رئيسيين هما تمكين العاملين وتحسين العملية جرى قياسهما من خلال (60) فقرة على وفق مدرج خماسي (موافق جدا، موافق ، غير محدد، غير موافق ، غير موافق تماما) وذلك لكثرة افراد العينة وتوزعهم على اكثر من شركة مختلفة المهام والاعمال من حيث المستوى الثقافي والتعليمي تقريبا وقد انبثق عنهما سبع محاور فرعية لكل متغير وكما مبينة في الجدول (2) .

جدول (2) الأبعاد الرئيسية والفرعية لمقياس البحث

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	من - إلى
1	تمكين العاملين	وضوح الغرض (الشفافية بأعداد أنظمة الموارد البشرية)	4	1 - 4
2		توفير الفرص وبيئة العمل المشجعة على الإبداع	4	5 - 8
3		العدالة والإنصاف والشفافية فيما يتعلق بالموارد البشرية	4	9 - 12
4		الاعتراف والتقدير للعاملين ومشاركتهم بالمناسبات التنظيمية	4	13 - 16
5		العمل الجماعي (فريق العمل)	4	17 - 20
6		مشاركة العاملين في تحسين الأداء	4	21 - 24
7		تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين	4	25 - 28
8	تحسين العمليات	تطوير مرحلي أو جذري	4	29 - 32
9		طرق تحسين أداء العمليات	4	33 - 36
10		العمليات والجودة (تقنيات جديدة لتبسيط العمليات)	4	37 - 40
11		تغيير العمليات (طرق ملائمة للتغيير)	4	41 - 44
12		تدريب العاملين لتحقيق أهداف الأداء	4	45 - 48
13		نشر المعلومات لمنع التداخلات والأزدواجية في أداء المهام	4	49 - 52
14		فعالية عمليات تطبيق سياسة التعديلات الجديدة	4	53 - 56

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة، إذ أشار (Gold , 2003 : 443 & Bratton) إلى هذا المنهج بأنه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات والتي تجعل البحث يبين أغراضه بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، كما أشارت دراسة (Johnson 2004: 665 – 676 & Hoobler) إلى أنه منهج يتصف بالشمول إذ أنه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته، وعلى سبيل المثال المنهج المسحي كونه يحقق بيانات ومعلومات حول آراء الأشخاص وتوجهاتهم سواءً أكان مسحا مكتوباً استنباطياً أو شفويًا، وهو منهج ملائم للبحوث التي تتوخى الوصول إلى العلاقة بين المتغيرات وتأثيرات تلك العلاقة لذا فهو يستند إلى المنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. كما أنه يعتمد في تغطية الظواهر والمتغيرات المدروسة على المنهج الوصفي (الساعدي، 2006: 32-35).

ثامناً: أدوات جمع البيانات والمعلومات:

جرى الاعتماد في جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري للبحث على العديد من المصادر منها الكتب، الرسائل والأطاريح، فضلاً عن البحوث وما توافر منها على الشبكة العنكبوتية العالمية. أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد جرى الاعتماد على الاستبانة بوصفها إحدى أدوات القياس الوصفي لجمع البيانات اللازمة لقياس متغيرات البحث.

تاسعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها عن الوزارة وتشكيلاتها المبحوثة ومن أجل التوصل إلى النتائج النهائية على وفق معايير الجودة الأوروبية فقد تم استخدام قائمة استبانة بمتغيرين رئيسيين اعتمد الأول على المقياس Testing the climate for Empowerment الذي صممه كل من سكوت وجافي Scott & Jaffe وورد في كتابهما Empowerment: A practical Guide for success, 1991، حيث صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين وقياس المناخ المناسب لتحقيقه، وقد تم تبويب هذا المقياس ليغطي سبع عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين وفقاً لمعايير EFQM المعتمدة من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة وتمثل تلك الأبعاد في:

1 - وضوح الغرض (الشفافية في اعداد الانظمه) 2 - توفير الفرص وبيئة العمل المشجعة على الابداع ، 3 - العدالة والإنصاف (شفافية الترقيات) ، 4 - الاعتراف والتقدير والمشاركة في المناسبات الرسمية 5 - العمل الجماعي 6- مشاركة العاملين في تحسين الاداء7 - تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين. اما المتغير الثاني فقد تم اعداد فقراته بالاعتماد على انشطة معيار تحسين العمليات ضمن معيار العمليات الرئيسي لل EFQM وكلا المتغيريين خضع لتحكيم السادة المحكمين المذكورين في الملحق (1) . والغرض الاساسي من اعداد هذه القائمة هو تحويل كل عناصر تمكين العاملين التي تم تناولها في الجانب النظري الى اساس يعتمد عليه للتحقق من فرضيات البحث ومن خلالها تم استطلاع آراء عينة من العاملين في الادارة الوسطى والفنيين والعاملين في الخطوط الانتاجيه وهي كما مبينة في الملحق(2) وقد تم تحليل النتائج التي تم التوصل اليها بالاساليب الاحصائية المبينة ادناه:

1. الوسيط (Median) : احد مقاييس النزعة المركزية الذي يستعمل في إجراء الدراسات اللامعلمية، ويأتي من خلال ترتيب القيم تصاعدياً او تنازلياً، اذ تقسم القيم إلى قسمين متساويين في العدد، اذ يحتل الوسيط الموقع الأوسط تقنياً بحيث يكون عدد الإجابات مماثلاً لما فوق وتحت الإجابة المتوسطة، غير ان الإجابة المتوسطة هي من ضمن مجموعة كبرى وبهذا يكون عدد القيم الأصغر منه مساوياً لعدد القيم الأكبر منه.
2. الوسط الحسابي

3. معامل ارتباط بيرسون (person Correlation Coefficient):
يعتمد قانون بيرسون على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعنية اكبر أخذت إشارة موجبة لانها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة تصاعدياً او تنازلياً (جودة ، 2009، P: 255)
4. الانحدار الخطي : لقياس مدى تأثير تمكين العاملين في تحسين العمليات .

عاشرا : الصدق والثبات لاداء البحث.

صدق الاستبانة validity اعتمد الصدق الظاهري وصدق المحتوى للتحقق من مصداقية الاستبانة وكما يلي:-
1. الصدق الظاهري :- وتم اختياره من خلال عرض الاستبانة على (6) خبراء متخصصين في العلوم الادارية المبينة اسمائهم بالملحق(1) لغرض ابداء ارائهم حول مدى صلاحية بعض فقرات الاستبانة وقد اعتمدت نسبة (75%) فاكثراً لكل ممارسة للدلالة على صدق وانتماء الفقرات الى مجالها ومدى صلاحيتها وقد اعتمد البحث الفقرات التي حصلت على نسبة اتفاق 80 % من عينة المحكمين .وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء تم اعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف بعض منها حتى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي النهائي الموضوع في الملحق (2)

2. صدق المحتوى :- تم إجراء اختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاداة ، فأداة القياس تتمتع بالثبات اذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق(جودة ، 2009، P: 298) وتم ذلك من خلال استخدام طريقة معامل كروباخ الفا (Cronbach's alpha) لبرنامج SPSS الذي تمثل (0.60) الحد الأدنى لهذا المعامل (Sekaran , 2000) وكلمارتفعت قيمته دل ذلك على ثبات اكبر لهذا المقياس وقد بلغت قيمته لأداة مقياس البحث (0.814) وكما موضحة في الجدول (3)

جدول (3) معامل الفا لثبات وصدق اداة مقياس البحث

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		N	%		
Cases	Valid	90	100.0	Cronbach's Alpha	N of Items
	Excluded ^a	0	.0	.814	14
	Total	90	100.0		

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً: - مفهوم تمكين العاملين

تمكين العاملين هو الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج المنظمة المتحكمة والتحكم والأوامر Organization Command and Control إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات. بسبب تصاعد الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لأحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف بصورة مباشرة لاسيما في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة.

لا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظرة إليه نظرة فلسفية، والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية عرف قاموس أكسفورد بأنه "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن." كما تم تعريفه بتمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطة أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، (Murrel&Meredith,2000,125) فيما عرفه (Brown& Harve) على أنه " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة (Brown& Harve,2006:214) ، اما (Haghighi, et.al) فأوضح ان التمكين "فلسفة إعطاء العاملين مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة و توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة للأداء مع الثقة المطلقة فيهم"(Haghighi et al,2011:587)

وقد عرف Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية اي " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية" واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي – فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة (Conunger and Kanungo, 1988:180)

ثانياً :- متطلبات تنفيذ التمكين

- لكي تتمكن المنظمة من تطبيق مدخل التمكين لابد من توفر عدد من المتطلبات لغرض نجاح تنفيذه وهي :-
1. تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل
 2. منح المروسين سيطرة أكثر على اعمالهم
 3. تبني فلسفة الجودة الشاملة
 4. اعتماد التخطيط المنهجي (Grffin,1999,500)
 5. بالاعتماد على مدخل الأندماج والمشاركة تلتزم المنظمة بدعم العمال والتزامهم .

6. صدق المنظمة في منح الصلاحيات لكل المستويات في المنظمة. (Ivancevich,et.al,1997,488)
7. تفعيل الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين عن طريق الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة المباشرة
8. تدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة ادوارهم الجديدة في ظل مدخل التمكين.
9. استخدام فرق العمل لتفعيل التمكين (Hoobler J & Johnson N., 2004: 665)

ثالثاً:- مراحل تحول المنظمة الى مدخل التمكين

تتضمن عملية تحول المنظمة من تقليدية الى منظمة ممكنة ثلاث مراحل رئيسية هي :-

(Lashley,2001,25)

1. المرحلة الأولى :- تتضمن عملية التحول نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير من ثقافة الروتين والبيروقراطية الى التوسع في منح الحريات والصلاحيات.
2. المرحلة الثانية :- يتم التغيير من خلال تعميق الشعور بالأهمية لدى العاملين واستخدام الإدارة المشتركة وتنفيذ نظم اجور قائمة على الأثر الوظيفي وفيها يتعرف العاملون على الأهداف الذي يبعونها مع وجود نسبة من عدم التأكد
3. المرحلة الثالثة :- تبني التمكين وتنفيذه من خلال جلوس العاملين على طاولة الحوار مع قادتهم مايولد لديه شعور بالمسؤولية وبشكل اكبر اتجاه المنظمة كما يطور احساسهم وایمانهم باهميتهم (Ken & Johan , 2001:189)

رابعاً:- ابعاد التمكين

اختلف الباحثين في تحديد عدد ومضمون ابعاد التمكين ، ورغم الأختلافات التي قد تبدو ظاهرية الا انهم متفقين في مضامينها الرئيسية وان ازدادت او نقصت لدى بعضهم وهي كما موضحة في جدول (4) ادناه :- (الساعدي، 2006: 65)

جدول (4) ابعاد التمكين وفقا لوجهات نظر الباحثين المختلفة

ت	الباحث	السنة	الابعاد	ت	الباحث	السنة	الابعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.	9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.	10	Griffin	1999	تاهيل العاملين، الرقابة.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.	11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.	12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، الفويض.	13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	14	Hellriegel et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.	15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.				

المصدر: يتصرف من الباحث بالاعتماد على المصادر

ولدى مراجعة الأبعاد اعلاه نجد انها تقترب كثيرا في مضمونها من أنشطة تمكين العاملين المتكونه من (36) نشاط والذي يمثل المعيار الثالث ضمن (6) معايير فرعية تابعة للموارد البشرية الذي يمثل المعيار الثاني ضمن جائزة الجودة الأوروبية EFQM

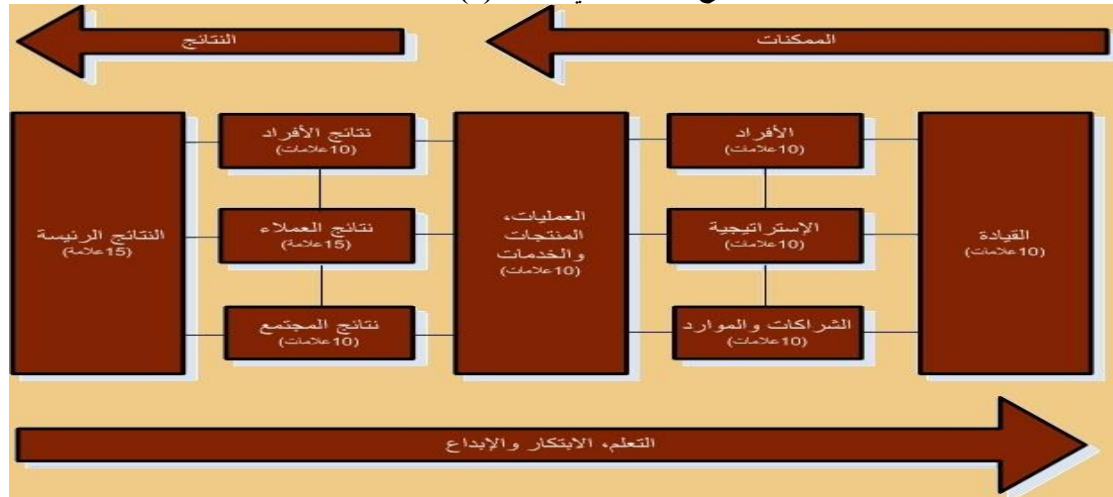
خامساً:- الجائزة الأوروبية

تأسست المنظمة الأوروبية للسيطرة على الجودة European Organization For Quality Control (EOQC) عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية ثم زاد عدد المنتسبين ليبلغ 250 عضواً عام 1992، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية. (العلي، 2010: 231)

وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير جائزة الجودة الأوروبية بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، وقد اعتمدت العديد من الجوائز الوطنية في أوروبا على الجائزة في تصميمها وإعدادها، ومنذ العام 2000 بدأت دول المجموعة الأوروبية جميعاً في إدارة جوائز وطنية خاصة بها. (4:2006 Parast, M.P. & Majid, N. & Schniederjans, M.J.) وشهد عام 1994 تنسيقاً بين المفوضية والجمعية والمنظمة لتطوير نوعاً مضافاً للجائزة يلائم القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وصدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995 أما بالنسبة للقسم الآخر فصدر في العام 1996، (www.Efqm.org) وبذلك توسع الاعتراف ليشمل المفاهيم أو المعايير الأساس في كل مجموعة والمعايير تكوّنت من القيادة وديمومة الرسالة، التركيز على الزبون، المسؤولية الاجتماعية التشاركية، تطوير المجتمع ومشاركته، توجه النتائج، الإدارة عن طريق العمليات والحقائق، التعلم المستمر والابتكارية والتحسين، تطوير الشراكة (Slack, 2004:247)

سادساً: - معايير النموذج

هناك 9 معايير رئيسية يتكون منها النموذج موضحة في الشكل (1) ادناه :-



شكل (1) الأتمودج الأوروبي للتميز في العمل

Source : Slack, Nigel, chambers ,S. & Johnston, R.(2004)"Operation Management " Prentice Hall, Essex , UK, p. 742

ينقسم النموذج الى مجموعتان رئيسيتان هما :-

1. مجموعة الممكنات وتتكون من خمسة عناصر اساسية هي :- (سليم ، 2009 : 125)

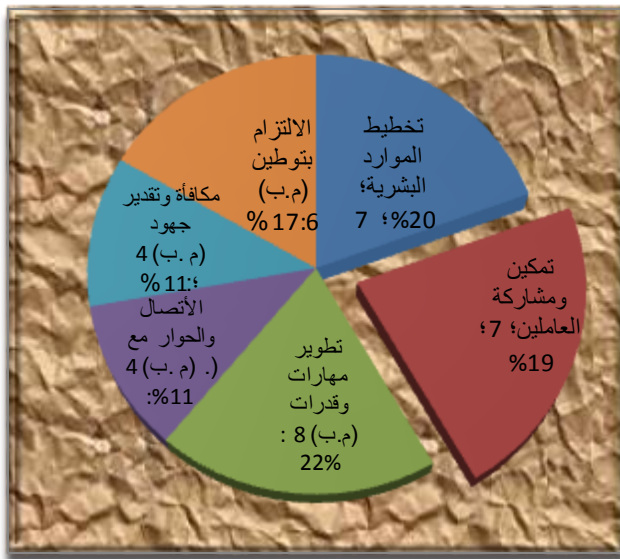
أ. القيادة: يركز على دور ومهارات القيادة خاصة فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة وتوجيهات الجهة وكيفية تحقيقها

ب. السياسات والاستراتيجيات: ويركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة الجهة ورؤيتها من خلال وضع وتطبيق استراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج وأهداف وأنظمة وإجراءات عمل واضحة ومتطورة .

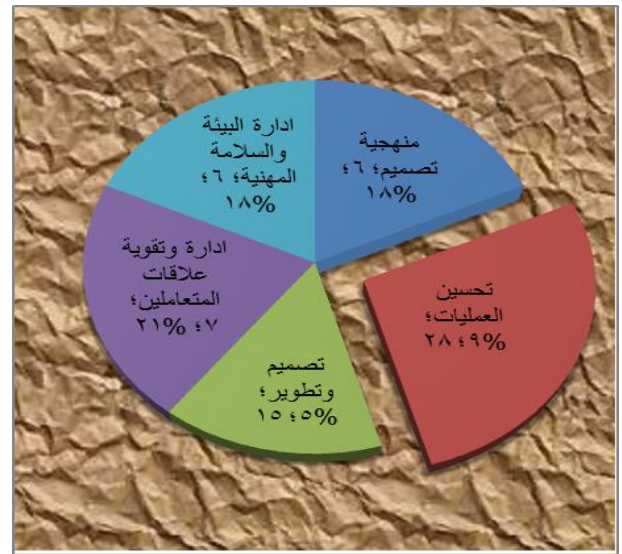
ت. الموارد البشرية : يهتم هذا المعيار بآلية تخطيط وتنمية وتحفيز وضمن مشاركة العمال، مما يساعدهم على التفكير الإبداعي وروح المبادرة والمؤسسات المتميزة تعمل على تقدير أفرادها وتعمل على ابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف مؤسسية وشخصية متوازنة من طرف العمال من جهة ، وبما يخدم أهداف المؤسسة من جهة أخرى وهو يتضمن (36) نشاطات مقسمة على (6) معايير فرعية مبينة ادناه، وقد تم التركيز في هذا البحث على المعيار الثالث الموضح في شكل (2)

- تخطيط الموارد البشرية (7) أنشطة
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية (8) أنشطة
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية (7) أنشطة

- الاتصال مع الموارد البشرية (4) أنشطة
 - الاهتمام بمكافأة الموارد البشرية (4) أنشطة
 - الالتزام بعملية التوطين (6) أنشطة
- و. العمليات: يهتم هذا المعيار بمنهجية تصميم وإدارة العمليات بالمؤسسة وإجراءات تحسينها من أجل الدعم لتحقيق سياسات وإستراتيجيات المؤسسة وهو يتضمن (33) نشاط مقسمة على (5) معايير فرعية مبنية ادناه، وتم التركيز على المعيار الثاني الموضح في الشكل (3)
- منهجية تصميم وإدارة العمليات (6) أنشطة .
 - تحسين العمليات بطرق ابداعية (9) أنشطة .
 - تصميم وتطوير وتقييم العمليات (5) أنشطة .
 - ادارة وتقوية علاقات المتعاملين (7) أنشطة .
 - ادارة البيئة والسلامة المهنية (6) أنشطة .



شكل (3) معيار الموارد البشرية



شكل (2) معيار العمليات

المصدر: مخرجات برنامج الأكسل بالأعتماد على Slack, Nigel, chambers, S. & Johnston R2004

ث. الشركاء والموارد: ويتعلق بعنصرين رئيسيين هما الشركاء وتتعلق بإدارة المؤسسة لعلاقتها معهم من جهة ، وكيفية تسيير المؤسسة لمواردها المختلفة بما يساعد على تنفيذ إستراتيجيتها.

2. مجموعة النتائج :- وتعتبر النتائج عما حققته وتحققه المؤسسة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وحسب هيكل نموذج الجائزة الأوروبية للجودة فإن مجموعة النتائج تتكون من 4 معايير رئيسية هي:-

أ. نتائج للزيائن : ويشير هذا المعيار إلى ما تحققه المؤسسة لزيائنها

ب. نتائج العملاء: يحدد هذا العنصر طبيعة النتائج التي تحققها المؤسسة للأفراد العاملين بها

ت. نتائج المجتمع : يركز هذا المعيار على ما تحققه المؤسسة للمجتمع المحلي والوطني والدولي

ث. نتائج الأداء : يهتم هذا المعيار بالنتائج والانجازات مقارنة بالخطط الموضوعه وبما يتماشى مع السياسة لإستراتيجية، وبناء على طبيعة عمل وأهداف المؤسسة ، ويشمل هذا المعيار الرئيسي المعيارين الفرعيين التاليين :

- مخرجات الأداء الرئيسية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية (مقاييس خاصة بعمليات المؤسسة لمراقبة وفهم والتنبؤ بتحسين نتائج الأداء

سابعاً: - تحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية

- والمقصود بهذا المعيار ان تصمم وتدبر وتحسن المنظمة من عملياتها من اجل دعم سياساتها واستراتيجيتها وتلبيها بشكل كامل وتخلق قيمة اضافية لزيائنها واصحاب المصالح (slack,2004:249) . والمؤسسات المتميزة تدار عن طريق مجموعة من العمليات المهيكلة والمتناسقة/ المترابطة استراتيجياً والعمل على استخدام مبادئ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة عملياً، المؤسسات المتميزة تقوم بـ : (أفندي، 2003 : 115)
1. إنشاء وإدارة إطار من العمليات الرئيسية المصممة والمتوائمة لتحقيق استراتيجيتها المؤسسة بطريقة تضيف قيمة حقيقية لأصحاب العلاقة وتحقيق التوازن الأمثل من الكفاءة والفعالية.
 2. تحليل، تصنيف وتحديد أولويات العمليات وتبني المنهجيات المناسبة لإدارتها وتحسينها بشكل فعال، ومن ضمنها العمليات التي تتعدى حدود المؤسسة.
 3. تطوير مؤشرات أداء ومقاييس مخرجات ذات معنى للعملية ترتبط بشكل واضح بالأهداف الإستراتيجية.
 4. اتخاذ القرارات اعتماداً على معلومات يُعتمد عليها مبنية على الحقائق، واستخدام كل المعرفة المتوفرة لتوضيح وتفسير الأداء الحالي والمتوقع للعمليات ذات العلاقة.
 5. استخدام بيانات ومعلومات عن الأداء و القدرات الحاليين للعمليات لتحديد فرص الإبداع وتوليد.
 6. إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى للعمليات.
 7. بناء مستوى عالٍ من الثقة لدى أصحاب العلاقة من خلال ضمان أن المخاطر المالية محدودة وتتم إدارتها بالشكل المناسب.
 8. إدارة العمليات داخل وخارج المؤسسة لتحقيق المخرجات والأداء المرغوب بهم.

المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مستوى فقرات الاستبانة واختبار علاقات الارتباط والتأثير من خلال ثلاث محاور، يختص المحور الأول باختبار وتحليل علاقات الارتباط، والمحور الثاني يهتم باختبار التأثير والتباين بين المتغيريين لينتهي المبحث بالمحور الثالث الذي انصب على الاهتمام بتحليل نتائج البحث ، وقبل البدء بالمحاور الثلاثة لابد من نبذة مختصرة عن عينة البحث

أولاً : نبذة عن وزارة الصناعة والمعادن وبعض الشركات التابعة لها

عد قيام ثورة 14/تموز/1958ألغيت وزارة الأعمار ومجلس الأعمار واستحدثت وزارة الصناعة بموجب قانون السلطة التنفيذية للجمهورية العراقية رقم 74 لسنة 1959 لتتولى القيام بجميع الأعمال التي تهدف إلى تصنيع البلاد وتشرف على الشؤون الصناعية الحكومية والأهلية وضمت في تشكيلها عددا من الدوائر التي نقلت إليها من وزارة الأعمار الملغاة وعدد من الوزارات الأخرى ، وبصدور قرارات التأميم سنة 1964 تم انشاء المؤسسة الاقتصادية والمؤسسة العامة للصناعة وارتباط الأخيرة فيما بعد بوزارة الصناعة بموجب القانون رقم 166 لسنة 1965 وبتوسع العمل فقد صدر قانون المؤسسات العامة التابعة لوزارة الصناعة رقم 90 لسنة 1970 الذي ألغى المؤسسة العامة للصناعة وانشأ عددا من المؤسسات العامة في الوزارة، وقد استبدل اسم وزارة الصناعة إلى وزارة الصناعة والمعادن بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المنحل المرقم 1330 في 12/8/1974. ولدى الوزارة احدى عشر قطاعا صناعيا يحتوي كل قطاع على عدد من الشركات التابعة له وهي :-

معدنية ميكانيكية ،هندسية الكترونية، التحويلية، غذائية ، نسيجية ، استخراجية ، إنشائية ، خشبية ، كيميائية ،وبلاستيكية، خدمة أخرى. وقد تم اختيار سبع قطاعات مهمة وشركة لكل قطاع اضافة الى مركز الوزارة لغرض اجراء البحث وكما تم توضيحه في الجدول (1) في المبحث الأول .

ثانيا : الارتباط بين متغيرات البحث

لقياس قوة العلاقة بين المتغيريين الرئيسيين للبحث وهما تمكين العاملين وتحسين العمليات فقد استخدم أسلوب معامل الارتباط (correlations) والتي تتراوح قيمته بين (+1، -1) وكلما اقتربت قيمته من (1) اشار ذلك الى قوة العلاقة بين متغيرات البحث ، وتبين النتائج الموضحة في الجدول (5) وجود علاقة ارتباط قوية بلغت ($.826^{**}$). وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى للبحث حيث تبين امكانية تحسين عمليات الشركات وبمستوى عالي من خلال تطبيق فقرات وانشطة تمكين العاملين المشار اليها في EFQM .

جدول (5) معامل الارتباط بين تمكين العاملين وتحسين عمليات الشركة

		تمكين العاملين	تحسين العملية
تمكين العاملين	Pearson Correlation	1	$.826^{**}$
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
تحسين العملية	Pearson Correlation	$.826^{**}$	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS

اما الجدولين (6 و7) يوضحان قوة العلاقة بين المحاور الفرعية للمتغيرين الاساسيين وهم اربعة عشر محور موزعة بواقع سبع محاور لكل متغير (وضوح الغرض ،توفير الفرص ،العدالة والانصاف ،الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي (فريق العمل) ،مشاركة العاملين في تحسين الأداء، تفويض الصلاحيات) لتمكين العاملين (والتحسين والتطوير، طرق تحسين اداء العمليات، تبسيط الاجراءات، تغيير العمليات،تدريب العاملين على التغيير، تطبيق العمليات المعدلة، اثر العمليات المعدلة على الأداء) لتحسين العمليات ونلاحظ ان الارتباط بين محاور المتغير الاول فيما بينها كانت جيدة واقوى علاقة كانت بين مؤشر وضوح الغرض ومشاركة العاملين في تحسين الاداء والبالغ (1.000^{**}) وهذا يحاكي المنطق العلمي في التحليل اذ بدون وضوح وتحديد لاهداف المنظمه الاستراتيجية او التشغيلية لا يمكن للعاملين تحسين الاداء بالشكل المطلوب لتحقيق هدف هو اصلا غير واضح وغير محدد وبالتالي الية الوصول لتحقيق الهدف الغير واضح تصبح مجهوله اضافة الى العدالة والانصاف في الدعم المادي والمعنوي المقدم من قبل المنظمه للعاملين من خلال هيكل الاجور والمكافآت وتساوي الفرص في المنح والتطور بالعمل له دور فاعل في رفع مستوى دافعية العامل نحو تحسين ادائه بشكل مميز عن غيره وهذا ما تؤكد قوة الارتباط بين مؤشر العدالة والانصاف والمشاركة في تحسين الاداء



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

جدول (6) الارتباط بين المحاور الفرعية لتمكين العاملين

	وضوح الغرض	توفير الفرص	العدالة والانصاف	الاعتراف والتقدير	العمل الجماعي (فرق العمل)	تفويض الصلاحيات	مشاركة العاملين في تحسين الاداء
وضوح الغرض	1 .003 90	.003 .974 90	1.000** .000 90	.009 .935 90	.595** .000 90	-.109- .305 90	1.000** .000 90
توفير الفرص	.003 .974 90	1 .974 90	.003 .974 90	.999** .000 90	-.067- .533 90	-.010- .923 90	.003 .974 90
العدالة والانصاف	1.000** .000 90	.003 .974 90	1 .974 90	.009 .935 90	.595** .000 90	-.109- .305 90	1.000** .000 90
الاعتراف والتقدير	.009 .935 90	.999** .000 90	.009 .935 90	1 .935 90	-.059- .578 90	-.013- .902 90	.009 .935 90
العمل الجماعي (فرق العمل)	.595** .000 90	-.067- .533 90	.595** .000 90	-.059- .578 90	1 .490 90	.074 .490 90	.595** .000 90
تفويض الصلاحيات	-.109- .305 90	-.010- .923 90	-.109- .305 90	-.013- .902 90	.074 .490 90	1 90	-.109- .305 90
مشاركة العاملين في تحسين الاداء	1.000** .000 90	.003 .974 90	1.000** .000 90	.009 .935 90	.595** .000 90	-.109- .305 90	1 90

SPSS Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** المصدر : اعداد الباحث

بالاعتماد على مخرجات برنامج

اما اعلى ارتباط بين محاور تحسين العملية فكان بين تبسيط الاجراءات واستخدام ادوات وتقنيات جديدة لتحسين العملية والتطوير المرحلي والجذري حيث بلغ (0.999) حيث تلعب عملية تبسيط الاجراءات دور كبير في الانتقال المرحلي او الجذري نحو التغيير ويسهم بشكل كبير في ازالة التعقيدات من العمليات من خلال استخدام تقنيات وطرق جديده ومبدعة لاتمام عمليات التغيير والتحول نحو التطوير الجذري، كما يلاحظ من نتائج الجدول (7) ان معظم متغيرات تحسين العملية بطرق ابداعية قد ارتبطت بنسبة جيدة تراوحت بين (**.532 - *.252). بنشر المعلومات كون فهم المعلومه بشكل جيد واجادة التعامل معها يلعب دور كبير في الانتقال الى مراحل متقدمه في تطوير وتحسين العمليات الجديده.

جدول (7) الارتباط بين المحاور الفرعية لتحسين العملية

	تطوير مرحلي او جذري	طرق تحسين اداء العمليات	تبسيط الاجراءات	اساليب وتقنيات جديده لتغيير وتحسين العملية	نشر المعلومات	تدريب العاملين	تقييم تغيير العمليات على الاداء
تطوير مرحلي او جذري	1 90	-.013- .902 90	-.006- .958 90	.999** .000 90	.532** .000 90	.532** .000 90	.251* .017 90
طرق تحسين اداء العمليات	-.013- .902 90	1 .902 90	-.109- .305 90	-.010- .923 90	.074 .490 90	-.063- .558 90	.097 .365 90



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

تبسيط الاجراءات	.999**	-.109-	1	.003	.595**	.246*	-.085-
	.000	.305		.974	.000	.020	.423
	90	90	90	90	90	90	90
اساليب وتقنيات جديده لتغيير وتحسين العملية	.999**	-.010-	.003	1	.252*	.516**	.252*
	.000	.923	.974		.017	.000	.017
	90	90	90	90	90	90	90
نشر العلومات	-.073-	.074	.595**	-.067-	1	-.037-	.235*
	.491	.490	.000	.533		.728	.026
	90	90	90	90	90	90	90
تدريب العاملين	.532**	-.063-	.246*	.516**	.516**	1	-.013-
	.000	.558	.020	.000	.000		.902
	90	90	90	90	90	90	90
تقييم تغيير العمليات على الاداء	.251*	.097	-.085-	.252*	.235*	-.013-	1
	.017	.365	.423	.017	.026	.902	
	90	90	90	90	90	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SPSS

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ويخلص الجدول (8) علاقات الارتباط بين المحاور الاربعة عشر لمتغيرات البحث ويمكن رؤية عدم وجود علاقة ارتباط بين بعض المحاور مثل تفويض الصلاحيات للمتغير الاول مع مقاييس العمليات واهداف الاداء للمتغير الثاني كذلك بالنسبة لتفويض الصلاحيات و اساليب وتقنيات جديده لتغيير وتحسين العملية في حين كانت هناك بعض الارتباطات العكسية (السالبة) مثل توفير الفرص وطرق تحسين اداء العملية وتطوير مرحلي او جذري ووضوح الغرض ، وهذه عملية طبيعية لوجود متغيرات متعددة تقيس مجالات مختلفة للمتغيرين الرئيسيين .

جدول (8) الارتباط بين المحاور الفرعية لتمكين العاملين وتحسين العملية

	وضوح الغرض	توفير الفرص	العدالة والانصاف	الاعتراف والتقدير	العمل الجماعي (فرق العمل)	تفويض الصلاحيات	مشاركة العاملين في تحسين الاداء	تطوير مرحلي او جذري	طرق تحسين اداء العمليات	تبسيط الاجراءات	اساليب وتقنيات جديده لتغيير	نشر المعلومات	تدريب العاملين	العمليات على الاداء
وضوح الغرض	1	.003	1.000**	.009	.595**	-.109-	1.000**	-.006-	-.109-			.595**	.246*	-.085-
		.974	.000	.935	.000	.305	.000	.958	.305	.000	.974	.000	.020	.423
		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
توفير الفرص	.003	1	.003	.999**	-.067-	-.010-	.003	.999**	-.010-	.003	1.000**	-.067-	.516**	.252*
		.974		.974	.000	.533	.923	.974	.923	.974	.000	.533	.000	.017
		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
العدالة والانصاف	1.000**	.003	1	.009	.595**	-.109-	1.000**	-.006-	-.109-	1.000**	.003	.595**	.246*	-.085-
		.000		.935	.000	.305	.000	.958	.305	.000	.974	.000	.020	.423
		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
الاعتراف والتقدير	.009	.999**	.009	1	-.059-	-.013-	.009	.998**	-.013-	.009	.999**	-.059-	.546**	.253*
		.935	.000	.935	.578	.902	.935	.000	.902	.935	.000	.578	.000	.016
		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

العمل الجماعي (فرق العمل)	.595*	-.067-	.595**	-.059-	1	.074	.595**	-.073-	.074	.595**	-.067-	1.000**	-.037-	.235*
	.000	.533	.000	.578		.490	.000	.491	.490	.000	.533	.000	.728	.026
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
تفويض الصلاحيات	-.109	-.010-	-.109-	-.013-	.074	1	-.109-	-.013-	1.000**	-.109-	-.010-	.074	-.063-	.097
	.305	.923	.305	.902	.490		.305	.902	.000	.305	.923	.490	.558	.365
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
تحسين الأداء في مشاركة العاملين	1.000**	.003	1.000**	.009	.595**	-.109-	1	-.006-	-.109-	1.000**	.003	.595**	.246*	-.085-
	.000	.974	.000	.935	.000	.305		.958	.305	.000	.974	.000	.020	.423
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
تطوير مرحلي او جزري	-.006	.999**	-.006-	.998**	-.073-	-.013-	-.006-	1	-.013-	-.006-	.999**	-.073-	.532**	.251*
	.958	.000	.958	.000	.491	.902	.958		.902	.958	.000	.491	.000	.017
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
طرق تحسين اداء	-.109	-.010-	-.109-	-.013-	.074	1.000**	-.109-	-.013-	1	-.109-	-.010-	.074	-.063-	.097
	.305	.923	.305	.902	.490	.000	.305	.902		.305	.923	.490	.558	.365
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
تبسيط الاجراءات	1.000**	.003	1.000**	.009	.595**	-.109-	1.000**	-.006-	-.109-	1	.003	.595**	.246*	-.085-
	.000	.974	.000	.935	.000	.305	.000	.958	.305		.974	.000	.020	.423
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
اساليب وتقنيات جديدة لتغيير وتحسين العملية	.003	1.000**	.003	.999**	-.067-	-.010-	.003	.999**	-.010-	.003	1	-.067-	.516**	.252*
	.974	.000	.974	.000	.533	.923	.974	.000	.923	.974		.533	.000	.017
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
نشر المعلومات	.595*	-.067-	.595**	-.059-	1.000**	.074	.595**	-.073-	.074	.595**	-.067-	1	-.037-	.235*
	.000	.533	.000	.578	.000	.490	.000	.491	.490	.000	.533		.728	.026
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
تدريب العاملين	.246*	.516**	.246*	.546**	-.037-	-.063-	.246*	.532**	-.063-	.246*	.516**	-.037-	1	-.013-
	.020	.000	.020	.000	.728	.558	.020	.000	.558	.020	.000	.728		.902
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
تقديم تغذية على الاداء	-.085	.252*	-.085-	.253*	.235*	.097	-.085-	.251*	.097	-.085-	.252*	.235*	-.013-	1
	.423	.017	.423	.016	.026	.365	.423	.017	.365	.423	.017	.026	.902	
	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

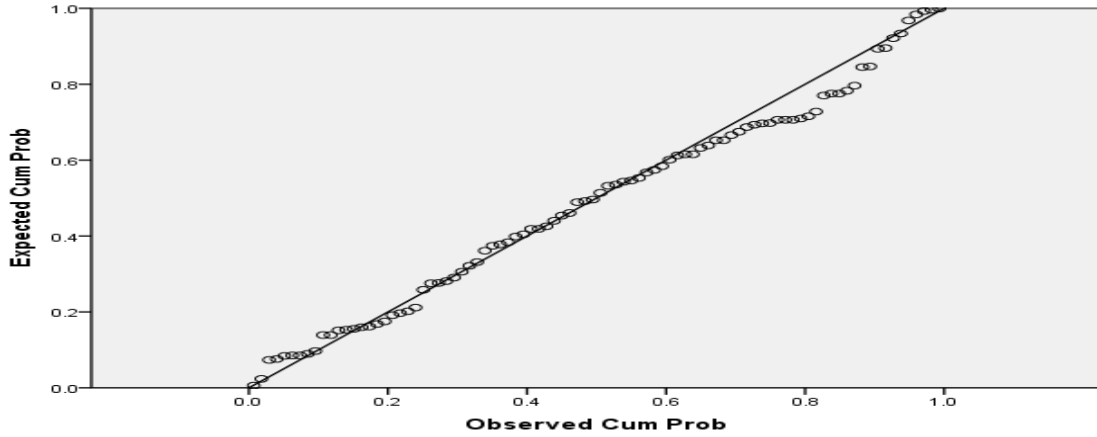
المصدر : SPSS

اعداد الباحث بالأعداد على مخرجات برنامج

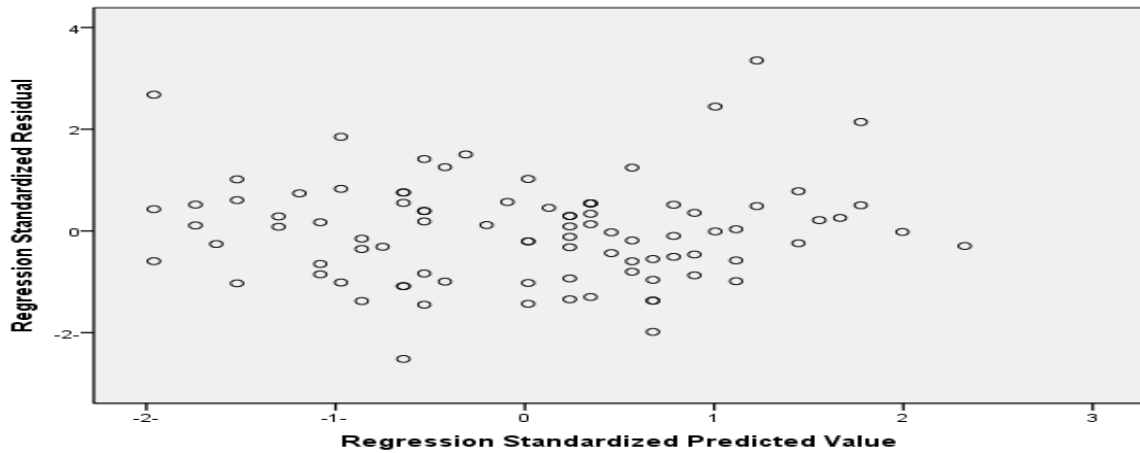
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثا : تأثير مؤشرات تمكين العاملين بمؤشرات تحسين العملية

الهدف الاساسي من تحليل الانحدار regression analysis هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وقد استخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير تمكين العاملين في تحسين العملية بطرق ابداعية وفقا لمعايير الجودة الاوربية بحيث نستطيع التحكم في اداء العملية وتحسينه اذ ما علمنا قيم او مستوى تمكين العاملين ولكي تكون نتائج هذا التحليل دقيقة ويمكن الوثوق بها يجب ان يكون توزيع كل من المتغير المستقل والتابع يتوزعان توزيعا طبيعيا وهذا ما يؤكد شكل التوزيع لمتغيري البحث والموضح بالشكل (4)



شكل (4) شكل التوزيع لمتغير البحث / المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS - اما الشكل (5) فيمثل مخطط الانتشار Scatter plot والذي يمثل العلاقة بين القيم المعيارية المتنبأ بها للانحدار وبين البواقي المعيارية للانحدار، وعدم وجود نمط محدد للنقاط في الشكل يشير الى توفر شرط الخطية ويبرر استخدام الانحدار الخطي لبيان تأثير العلاقة بين متغيري البحث .



شكل (5) مخطط الانتشار لمتغير البحث / المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS ويشير الجدول (9) الى معامل انحدار وتأثير عالي بلغ (.826a). بين متغيري البحث فيما بلغ معامل التحديد ($R^2 = .826a$) الذي يفسر نسبة التغير في تحسين العملية والتي تعود الى التوسع في تطبيق تمكين العاملين . كما كان الخطأ المعياري للتقدير Std. Error of the estimate قد بلغ (0.17455) الذي كلما قلت قيمته كان حجم اخطاء التقدير اقل.



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

جدول (10) تحليل لاتباين (ANOVA)

جدول (9) معامل الانحدار لمتغيري البحث

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	5.768	1	5.768	189.308	.000 ^a
Residual	2.681	88	.030		
Total	8.449	89			

a. Predictors: (Constant),
مخرجات برنامج
b. Dependent Variable: تحسين العملية

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.683	.679	.17455

a. Predictors: (Constant),
مخرجات برنامج
b. Dependent Variable: تحسين العملية

فيما يشير الجدول (10) الى تحليل التباين (ANOVA) حيث بلغ مستوى الدلالة (sig .000a) ما يعني وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تطبيق تمكين العاملين وتحسين العملية بشكل ابداعي وفقا لمعايير الجودة الاوربية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية للبحث كما بلغ مربع متوسط البواقي (Mean Square residuals) (.030) والذي يشير الى مربع الخطأ المعياري للتقدير. فيما يوضح الجدول (10) معاملات Coefficients معادلة خط الانحدار (التنبؤ) والتي كانت كما يلي:-

$$\text{تمكين العاملين} = 26.121 + (.846 * \text{تحسين العملية})$$

وتمثل هذه المعادلة اثر تطبيق تمكين العاملين وفقا لمعايير الجودة الاوربية على تحسين العملية بشكل ابداعي بواسطة معامل (B) والذي بلغت قيمته (.783) ولتوضيح ذلك فقد تم تحويل (B) الى درجات معيارية (Z) لمتغيري تمكين العاملين وتحسين العملية بشكل ابداعي مما نتج عنه معامل (Beta) البالغ (.826) والذي يظهر تحت المعاملات المعيارية Standardized Coefficients في الجدول (11).

جدول (11) معاملات متغيرات البحث

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.524	.129		4.058	.000
تمكين العاملين	.783	.057	.826	13.759	.000

SPSS المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد

a. Dependent Variable: تحسين العملية
على مخرجات برنامج

رابعا : تحليل نتائج متغيرات البحث

1) المتغير المستقل تمكين العاملين:-

يلاحظ من الجدول (12) الخاص بنتائج اجابات عينة البحث عن تمكين العاملين مايلي:-
اجمالي الوسط الحسابي لفقرات مؤشر وضوح الغرض بلغ (3.861) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتسجام جيد مع الانحراف المعياري البالغ (0.283) وهو يدل على اهمية هذا المؤشر لدى عينة البحث وقد حصلت الفقرة (2) على اعلى الأوساط الحسابية وبمقدار (4.239) وانحراف معياري (0.238) فيما حصلت الفقرة (1) على ادنى وسط حسابي بلغ (3.123) و(وانحراف معياري بلغ (0.1621) وهذا يعود الى عدم دقة الافراد في تحديد موقعهم الفعلي من الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجهات المبحوثة ، اما اعلى وسط حسابي من المؤشرات الرئيسية للمتغير المستقل فقد حصل عليه مؤشر توفير الفرص للعاملين من اجل التقدم في المسار الوظيفي بلغ (4.083) مايدل على اهمية التقييم العادل للفرد وبالتالي منحه الحق المكتسب للتقدم وظيفيا نتيجة اتقان العمل وبطريقة ابداعية

جدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة على لمتغيرات البحث

ت اولاً	تمكين العاملين وضوح الغرض (الشفافية)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	Std. Deviation	Mean
1	يعرف الأفراد أين هم الآن من الخطة العامة للمنظمة.	3.123	0.162	
2	أعرف تماماً المطلوب والمتوقع مني القيام به.	4.239	0.238	
3	النظم والإجراءات المعمول بها كافية لتحقيق أهداف المنظمة.	3.962	0.412	
4	لدى رؤية واضحة عن رسالة المنظمة وغاياتها الجوهرية والأهداف التي تسعى لتحقيقها.	4.121	0.321	
الوسط العام				
		3.861	2830.	
ثانياً	توفير الفرص وبيئة العمل المشجعة على الابداع			
5	سياسات المنظمة مرنة بما يحقق ويشبع حاجات الأفراد والعاملين.	4.232	.823	
6	أشعر باحترام وتقدير الآخرين في عملي.	3.965	.725	
7	يهتم المسنونين بالمنظمة بالاختلافات الفردية بين العاملين في القيم والممارسات ويقدرونها عند توزيع المهام والأعمال.	3.895	.724	
8	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمنظمة .	4.243	.767	
الوسط العام				
		4.083	0.759	
ثالثاً	العدالة والاتصاف (الشفافية في التعامل)			
9	العاملين في المنظمة محل ثقة المسنولين بها.	3.639	0.453	
10	أوافق على مايجري في المنظمة من أحداث وممارسات.	3.512	0.362	
11	يتحلى الأفراد في المنظمة بالعدالة والحيادية.	3.112	0.412	
12	أثق فيما تتخذه المنظمة من قرارات.	3.652	0.332	
الوسط العام				
		3.478	0.389	



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقاً لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

		الاعتراف والتقدير من خلال مشاركتهم بالمناسبات الرسمية وغير الرسمية	رابعاً
.823	3.002	عادة ما يقدر الجهد الفردي ويخصص له مردود مباشر.	13
1.420	2.965	يشعري مديري بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء حيوي بالنسبة للمنظمة.	14
.724	.3	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال.	15
.767	3.001	تتوقع المنظمة من الأفراد النتائج والأعمال الجيدة باستمرار.	16
0.933	2.992		الوسط العام
		العمل الجماعي أو فرق العمل	خامساً
.837	3.095	في إدارتي يعمل الأفراد بروح الفريق الواحد .	17
.669	3.126	يعمل الأفراد معاً لحل المشكلات التي تواجههم.	18
.769	3.556	يعتني الأفراد ببعضهم بعضاً وتظهر في إدارتنا جماعة متماسكة.	19
.767	3.521	يمنح مديري السلطة لجميع أعضاء الفريق لأداء عملهم بشكل متكامل.	20
0.7605	3.324		الوسط العام
		تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين	سادساً
.823	3	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	21
.725	4.012	يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم	22
.724	3.965	يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم	23
.767	3.789	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشئون المهمة للمنظمة	24
0.759	3.961		الوسط العام
		مشاركة العاملين في تحسين الاداء	سابعاً
0.235	2.315	غالباً ما يسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	25
0.236	3.000	يشارك الأفراد في تحمل المشكلات فيما بينهم.	26
0.523	3.123	يحصل الأفراد على الموارد المطلوبة لممارسة أنشطتهم ومهام عملهم.	27
0.426	2.135	يطلعني رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشئون المهمة للمنظمة.	28
0.355	2.617		الوسط العام

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

اما بالنسبة الى بقية مؤشرات المتغير المعتمد فقد كانت كما يلي :-

أ. العدالة والانصاف (شفافية الترقيات التنظيمية) :- بلغ مجمل الاوساط الحسابية لهذا المؤشر (3.478) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري منخفض (0.389) وهو يعكس اجماع اغلبية اجابات العينة على ضرورة توفر العدالة والانصاف في التعامل وفي مختلف المجالات مع العاملين اذ ماأريد التوسع في منح الصلاحيات لتمكين العاملين من اجراء التحسينات بشكل صحيح ولذلك لزيادة حرص العامل على الداء بشكل دقيق وعدم استغلال الصلاحيات الممنوحة له في غير المكان الصحيح والقانوني لها وقد حصلت الفقرة (12) على اعلى الاوساط الحسابية (3.652) وبانحراف معياري بلغ (0.453) فيما حصلت الفقرة (11) على ادنى الاوساط الحسابية (3.112) وبانحراف معياري بلغ (0.362)

ب. الاعتراف والتقدير (المشاركة بالمناسبات الرسمية وغير الرسمية) :- يعرض الجدول (12) مجمل الاوساط الحسابية لأجابات العينة لهذا المؤشر والذي بلغ (2.992) وهو اقل بقليل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري بلغ (0.993) وتشير هذه النتيجة الى تشتت كبير في اجابات العينة على فقرات هذا المعيار وهذا واضح من ارتفاع قيمة الانحراف المعياري وتدني قيمة الوسط الحسابي ويعود سبب ذلك الى وجود عدم اتفاق بين افراد العينة على ماهية اللتقدير والاعتراف او طبيعة ونوع التقدير المناسب لكل فرد من العاملين في المؤسسات المبحوثة لاختلاف الحاجات الانسانية لديهم، وقد حصلت الفقرة (13) على اعلى وسط حسابي (1) وبانحراف معياري بلغ (3.002) فيما حصلت الفقرة (14) على ادنى الاوساط الحسابية (2.965) وبانحراف معياري بلغ (0.724)

ت. العمل الجماعي (فرق العمل) :- حصل هذا المؤشر على وسط حسابي اجمالي بلغ (3.324) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.760) وهو يشير الى انخفاض اهمية وتأثير هذا المؤشر

ث. تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين :- حصل هذا المؤشر على وسط حسابي اجمالي بلغ (3.961) وهو مرتفع قياسا ببقية المتوسطات وهذا يشير الى اهمية تفويض الصلاحيات لغرض اعطاء المرونة الكافية في انجاز الاعمال في الوقت المحدد وعدم التقييد بالروتين المقيد للعمل وهذا ماينعكس ايجابا على الروح المعنوية للعامل وبالتالي زيادة قدرته على الابداع في مجال واسع من الصلاحيات مايعزز قدرته على الابداع والمساهمة الفاعلة في المشاركة في تحسين العمل وفقا للمؤشر الاخير من مؤشرات المتغير المستقل والذي بلغ وسطه الحسابي (0.54) ، لكن الاختلافات في اجابات العينة كان حول نوع الصلاحيات الممنوحة وتحديد المستوى الاداري التي يتم التوسع في منح الصلاحيات له اضافة الى مساحة الابتعاد عن المركزية في ادارة مسار العمل وهذا ماتؤكد قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر والذي بلغ (0.760).

2 (المتغير التابع تحسين العملية بطرق ابداعية) :- يلاحظ من الجدول (13) الخاص بنتائج اجابات عينة البحث تحسين العملية بطرق ابداعية مايلى:-

أ- تطوير مرحلي للعمليات:- من الجدول (13) يلاحظ اجمالي الوسط الحسابي لفقرات هذا المؤشر بلغ (3.555) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.202) وهو يدل على اهمية المؤشر لدى عينة البحث واتفاهه معلى ضرورة اجراء المنظمه التحسينات المرحلية لكل عملياتها وفقا لحاجات ورغبات المستهلك وهو الجهة المستفيدة من عمليات المنظمه ايا كان هذا الزبون داخلي او خارجي وبما يتوافق مع متطلبات السوق والمنتج او الخدمة وقد حصلت الفقرة (2) على اعلى الاوساط الحسابية وبمقدار (3.984) وانحراف معياري (0.213) في حين حصلت الفقرة الخاصة بتحسين مستمر لنظم الجودة على ادنى الاوساط الحسابية بلغ (3.216) وانحراف معياري (0.123)

ب - طرق تحسين اداء العملية :- بلغ مجمل الاوساط الحسابية لهذا المؤشر (3.702) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري مرتفع نسبيا (0.615) وهو يعكس توافق هذا المؤشر مع المتغير الرئيسي تحسين العملية بشكل ابداعي وبشكل كبير حيث يمثل حيث يتم الانتقال والتحسين المرحلي للعملية من خل استخدام ادوات وتقنيات وطرق مناسبة للتحسين وبما يضمن نجاح تلك التغييرات في توسيع قاعدة مستهلكي او زبائن المنظمه وقد حصلت الفقرة (8) على اعلى الاوساط الحسابية (4.102) وبانحراف معياري بلغ (0.724) فيما حصلت الفقرة (7) على ادنى الاوساط الحسابية (3.125) وبانحراف معياري بلغ (0.725)



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

ت - العمليات والجودة (تقنيات جديدة لتبسيط العمليات) :- كما موضح في الجدول (13) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا عاما لأجابات العينة لهذا المؤشر بلغ (3.558) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتحرف معياري بلغ (0.469) وتشير فقرات هذا المعيار الى اهمية وجود نظام معلومات متكامل موثق فيه كل حاجات ورغبات المستهلك وفقا للبيانات التحليلية المتولدة عن عمليات المسح التسويقي لمستهلكيها وقد حصلت الفقرة (11) على اعلى وسط حسابي (4.215) وبتحرف معياري بلغ (0.551) .

ث- تغيير العمليات (طرق ملائمة للتغيير) :- حصل هذا المؤشر على وسط حسابي اجمالي بلغ (3.534) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبتحرف معياري ذات تشتت عالي قدره (0.300) وهو يشير الى انخفاض اهمية وتأثير هذا المؤشر في تحقيق الاداء المتميز لحصوله على ادنى الاوساط وقد حصلت الفقرة (14) على اعلى وسط حسابي من بين فقرات المؤشر الاربعة (4.006) وبتحرف معياري بلغ (0.123) فيما حصلت الفقرة (16) على ادنى وسط حسابي بلغ (3.045) وانحرف معياري بلغ (0.216)

ث - تدريب العاملين لتحقيق اهداف الاداء:- يلاحظ على هذا المؤشر انخفاض وسطه الحسابي عن الوسط الفرضي للبحث حيث بلغ (2.519) وبتحرف معياري منخفض بلغ (0.377) مايدل على اتساق في اجابات العينة حول اخفاق عينة البحث في مشاركة العاملين في اتخاذ قرار التحسين وتنفيذه لعمليات الشركة ماينعكس سلبا على الروح المعنوية للعاملين ومدى قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وهذا مابدى واضحا في انخفاض الوسط الحسابي للمؤشر السابع ضمن المتغير الاول الخاص بمشاركة العاملين في اجراء التحسينات حيث بلغ (2.617) وبتحرف معياري بلغ (0.355) مايدل على وجود شبه اجماع حول فقرات المؤشر.

جدول (13) الوسط الحسابي والاحتراف المعياري لأجابات عينة البحث عن تحسين العملية بشكل ابداعي

Std. Deviation	Mean	تحسين العملية بشكل ابداعي تطور مرحلي	اولاً
0.123	3.216	تقوم المنظمة بتحسين نظام الجودة بشكل مستمر	1
0.213	3.984	تقوم المنظمة بالاستناد الى نتائج التحليل الداخلي والاجراءات التصحيحية بالتحسين المستمر لنظام ادارة الجدوى	2
0.111	3.452	تقوم المنظمة باتخاذ الاجراءات المناسبة لتطوير العمليات بشكل ابداعي لمواكبة تطورات المرحلة	3
0.361	3.568	تحدد المنظمة الية عمل للتطوير المستمر لعملياتها وبما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلك الزبائن	4
0.202	3.555	الوسط العام	
طرق تحسين اداء العملية			
0.191	4.021	تعمل المنظمة على تضمين الاجراءات التصحيحية اجراءات منع تكرار عدم المطابقة	5
.823	3.562	تراجع الادارة الاجراءات التصحيحية المتخذة وتوثق نتائجها	6
.725	3.125	يتم تقييم التحسينات الممكن اجرائها على العملية استنادا الى بيانات القياس والمراقبة	7
.724	4.102	تقوم المنظمة باجراء التدقيق الداخلي لمعرفة مدى فاعلية تطبيقات تحسين العملية	8
0.615	3.702	الوسط العام	



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

العمليات والجودة (تقنيات جديدة لتبسيط العمليات)			ثالثا
0.432	3.895	توفر المنظمة المعلومات الخاصة عن رضا لزبون عن المنتج عند تحليل لبيانات	10
0.551	4.215	تقوم المنظمة بقياس ومراقبة خصائص العملية في مراحل متعددة للتأكد من استيفائها لمتطلبات الجودة	11
0.569	3	يتم تثبيت اسم الموظف المسؤول عن اجراء التحسينات المطلوبة للعمليات	12
0.326	3.125	تقوم المنظمة بمراجعة المعلومات المتعلقة برضا الزبون كمييار من معايير الاداء الفاعل للتحسين المستمر للعمليات	13
0.469	3.558	الوسط العام	
تغيير العمليات (طرق ملانمه للتغيير)			رابعا
0.123	4.006	توضع خطة لتنفيذ التحسينات الصغيرة لغرض زيادة فاعلية عمليات المنظمة	14
0.563	3.123	تستخدم ادوات التحسين المستمر في غالبية عمليات المنظمة الفنية والادارية	15
0.421	3.962	منح العاملين مسؤولية تنفيذ التغييرات على العمليات ضمن حدود عملهم	16
0.214	3.045	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين المبدعين في اداء العملية	17
0.300	3.534	الوسط العام	
تدريب العاملين لتحقيق اهداف الاداء			خامسا
0.423	2.013	هناك نوع من التنسيق بين كل اقسام المنظمة من اجل تنفيذ تحسينات العملية لكل قسم	18
0.521	2.432	يوجد تنسيق بين قسم التدريب ومعظم اقسام المنظمة من اجل تهيئة الدورات المناسبة لتطوير العاملين وتحقيق الاهداف	19
0.213	3.000	يشارك العاملون ادارة الشركة للقيام بالتحسينات المستمرة اضافة للمهام الموكلة اليهم	20
0.351	2.631	توضع اجراءات لمعالجة نقاط الضعف بالعمليات محاولة اعانتها الى وضعها الطبيعي	21
0.377	2.519	الوسط العام	
نشر المعلومات لمنع التداخلات والازدواجية في اداء العمل			سادسا
0.321	4.102	تحديد اجراءات العمل بدقة لمنع التداخلات في اداء العمليات	22
0.610	3.026	ترتيب مكان العمل لتحديد مسارات آمنه خلال العمليات لمنع الازدواجية في الاداء	23
0.213	3.452	يتم تعديل بيئة العمل بما يتوافق مع التحسينات الجديدة للعملية لتجنب التداخلات في العمل	24
0.562	3.263	تعليم وتحسين المهارات الفنية للعاملين على كيفية اجراء التحسينات الجديده	25
0.426	3.460	الوسط العام	



تمكين العاملين وسيلة لتحسين العمليات وفقا لمعايير الجودة الأوروبية EFQM

فاعلية عمليات تطبيق سياسة التعديلات الجديدة			سائبا
0.812	3.695	يتم تداول المعلومات الفنية والادارية التي اكتسبها العاملون فيما بينهم	26
0.235	3.456	تحدد المنظمة السياسات المناسبة لتنفيذ استرسية اتيجية التحسين المناسب	27
0.124	3.789	يوفر تحليل البيانات معلومات عن خصائص واتجاه العمليات	28
0.123	4.321	يتم تثقيف العاملين بفوائد ومزايا التحسينات الجديدة لغرض التفاعل معه	29
0.323	3.815	الوسط العام	

المصدر : اعداد الباحث بالأعتماد على مخرجات برنامج Excel

التوصيات والاستنتاجات

اولا:- الاستنتاجات

1. هناك عدم توازن بين حجم مسنوليات العاملين و الصلاحيات الممنوحة لهم ، بما يحول دون تحقيق تحسين وتطوير ملحوظ في عملياتها.
2. عدم التوسع في منح الصلاحيات للعاملين يخفض من قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب بالتحسين في الوقت المناسب
3. تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج وإشراكهم في صنع القرارات وإكسابهم المهارات ، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم .
4. هناك بطيء ملحوظ في عمليات التحسين لبعض الشركات المبحوثة لذا يستلزم البحث عن مكن الخلل اذ كان بالادوات و بالسياسات او في الافكار ام في نمط تفكير الموظف او المدير.
5. تحتاج الشركات المبحوثة الى اعادة النظر في طرق اداء عملياتها لتواكب التطورات المتسارعة بالاسواق المحلية.
6. جوهر عملية التغيير للوصول الى التمكين الفعلي قائم على تحديث انماط التفكير واليات العمل وفق معايير محددة.

ثانيا :- التوصيات

1. منح صلاحيات كافية للمسؤولين في الأجهزة التنفيذية في مجالات إعادة التنظيم ، وفي التعامل مع الموظفين ، والنواحي المالية .
2. اشراك العاملين في دورات تدريبية تساهم في تنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين عمليات المنظمة
3. نشر ثقافة الجودة بدأ من تبنى الادارة العليا لها وصولا للمستويات التنفيذية للشركة لغرض زيادة الوعي بأهميتها لاسيما جوائز الجودة الاوربية لمساهمتها الهامة في تحسين الميزة التنافسية لشركاتهم.
4. الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات
5. تشجيع المؤسسات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير الجودة الشاملة بالمؤسسة ومقارنة ادائهم مع اداء الشركات المحلية او الاقليمية المماثلة لعملهم.
- 6 . زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز مع معايير محددة سلفا" ، وبالتالي يتم تقويم أداء هذه المؤسسات وفقا" لدرجات أو علامات محددة لكل عنصر من العناصر التي بجرى تقويمها.



المصادر

أولاً - المصادر العربية

1. الساعدي ، مؤيد نعمة ، (2011) " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن.
2. عبد الرؤوف، حجاج و محمد، زرقون، 2011م، نموذج الجائزة الأوروبية للجودة (دراسة تحليلية)، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة لتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
3. رقام ليندة .الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية .جامعة ورقلة. مارس 2005 الجزائر.
4. علي السلمي.إدارة التميز.نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة .دار غريب للنشر .القاهرة . 2002 ص 129
5. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2006، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه (غ م)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
6. جودة، محفوظ، "التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS ،دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2009
7. الساعدي، مؤيد يوسف (2006)، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، م(3)، ع(11).
8. سليم ، حسن مختار حسين(2009 :) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، مكتبة بيروت ، ط2 ، القاهرة.
9. جون نورغن (2006 :) الأقسام الفاعلة بناء ثقافات التميز وتعزيزها في البرامج الأكاديمية، ترجمة ثامر ديب ، مكتبة العبيكان.
10. العلي، عبد الستار محمد (2010) " إدارة الإنتاج والعمليات / مدخل كمي " دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
11. أفندي ، عطية ، (2003) : تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

ثانياً :- الرسائل والأطاريح

1. شريف ، جلال سعد الملوك عبد الرحمن " أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي " دراسة تحليلية في جامعة الموصل –رسالة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، جامعة الموصل . (2002)

ثالثاً :- المصادر الأجنبية

1. Brown, D. R. and Harvery, D An External Approach to Organizational development,
2. New Jersey: Prentice Hall. (2006).
3. Haghghi13T, 3T.M3T.,3T Alimohammadi .M3T.,& 3TSarmad3T.Q. (2011)3T, Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational.International Conference On Management, p5843T-5963T.
4. Slack, Nigel, chambers ,S. & Johnston, R.(2004)“Operation Management “ Prentice Hall, Essex , UK, p. 742
5. Hoobler J & Johnson N., 2004: An Analysis of Current Human Resource Management Publications, Personnel Review, Vol. 33, No. 6, pp.665-676.



6. Gold J & Bratton J., 2003 : Human Resource Management. 3/e, Great Britain, Balgrave Macmillan.
7. Ken Blanchard & Johan P.carlos & Alan Randolph "empowerment Task more than a minute, second edition, 2001 by blanchard family.
8. Schniederjans, M.J., Parast, M.P. & Majid, N "Comparative Analysis Of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria : An Empirical Study Of India, Mexico & U.S." *Quality Management Journal*, Vol.13, No.4., www.asq.org. (2006)
9. Lashley, C. and McGoldrick, J. (2001). " The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", *Empowerment in Organization*, Vol.2, No.3, pp.25-38
10. Griffin, Ricky W, management , 8th ed by houghton Mifflin Company Boston, U.S.A , 1999
11. Conger, J.A., and Kanungo, R.N., The Empowerment process : integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 1988, Vol.19, No.3.
12. Murrell, K.L., and Meredith, M., (2000) : *Empowering Employee*, New York: McGraw-Hill.
13. Joh M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson "Organization Behavior and management" by Irwin/McGraw hill , 2007
- 15 . www.Efqm.org



Empowering staff to improve processes according to European quality standards (EFQM) □

Abstract

The research dealt with two variables first in the field of human resources represented by the empowerment of workers and second in operations through improved process in the framework of standards Quality Award European containing nine basic criteria (Leadership, Strategy, partnerships and resources, the results of the individuals, the results of the customer, the results of the community), including human resources and operations has been selected and the Ministry of Industry and Minerals as a community to search , which covered most of the industrial sectors of Iraq through the selection of a single company of every industrial sector and thus became the research sample (6) industrial companies in addition to the Center of the Ministry of Industry and Minerals through (90) employees working in the departments of Central and production lines has been used for this purpose, a questionnaire was designed based on a scale (Fif) for first variable while the designing a measure of the second variable was presented to a group of experts in the field of competence in the use of a number of statistical techniques (correlation , regression , the mean and standard deviation) for the purpose of testing hypotheses research has come to a set of conclusions , including the lack of balance between the size of the responsibilities of employees and powers granted to them and this lead to the second conclusion , a lack of expansion in the granting of powers to the workers limiting their ability to make the right decision for a certain position in a timely manner and was directing a general set of recommendations to the companies surveyed for the purpose of addressing the current situation , including the expansion of the granting of powers and increase awareness and education towards progress toward European quality standards for other areas .

Key word : employees empowerment , operations improvement , EFQM