

العدد 78
يونيو 2023

مجلة البحوث والدراسات العربية

رئيس التحرير

أ.د/ محمد مصطفى كمال

مدير التحرير

د/ محمد محمود الطناحي

التدقيق والمراجعة

د/ تامر عبد الحميد أنيس

- المجلة حاصلة على عضوية اتحاد الجامعات العربية (معامل التأثير العربي).
- المجلة حاصلة على معايير اعتماد معامل التأثير والاستشهاد العربي (أرسييف - Arcif).
- الأفكار الواردة لا تعبر بالضرورة عن رأي المنظمة والمعهد.
- ترتيب البحوث لا علاقة له بمكانة الباحث.
- يسمح بالنقل عن المجلة بشرط الإشارة.
- قواعد النشر في آخر المجلة.

الحقوق محفوظة:

الترقيم الدولي الموحد للطباعة 2356-9379
الترقيم الدولي الموحد الإلكتروني 2805-3249
الموقع الإلكتروني للمجلة www.iars.journals.ekb.eg
البريد الإلكتروني للمجلة rsdept@iars.net
Ref. No.: 2020J66
DOI: 10.18576/2020J66

دورية، مُحَكَّمة (نصف سنوية)، تُعْتَى بنشر الدراسات ذات الصلة بعلوم: اللغة العربية، والأدب، والعلوم السياسية، والتاريخ، والجغرافيا، والاقتصاد، والتربية، والإعلام، والقانون، وعلم الاجتماع، والتراث.

الهيئة الاستشارية

أ.د/ أحمد زايد
د/ تامر أنيس
أ.د/ ريم عادل
د/ ريهام باهي
أ.د/ سامي السيد
أ.د/ شريف شاهين
أ.د/ صلاح فوزي
أ.د/ عادل زايد
أ.د/ متولي عبد الصمد
أ.د/ محمد عفيفي
أ.د/ نادية يوسف

أثر منهجية سترة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ممكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM (دراسة تطبيقية على مركز تحديث الصناعة المصرية)

د. منال محمد الوكيل^(*)

مقدمة:

بات المحك الأساسي لبقاء المؤسسات في مجالات عديدة هي الأهمية الفعلية التي تطبقها من أجل أن تعبر من خلالها عن مدى الاهتمام بتعزيز الجودة والتنافسية، والحرص المستمر على تطوير الأداء، والاكتشاف المبكر للعيوب في الإجراءات والأعمال التنظيمية والمؤسسية التي تؤدي من خلالها دورها وخدماتها (Patel, A.S. and Patel, 2021)، خاصة أن عملية التطوير والتحسين اهتمت بها القطاعات الحكومية في الفترة الأخيرة، وخاصة في جوانب التميز المؤسسي عبر تطبيق أنظمة عالمية معروفة.

ومن الجدير بالذكر أن هناك اهتمامات من بعض الدراسات الحديثة (Francescatto, et. al., 2022)، و(Nedra, et. al., 2022) حول منهجية سترة سيجما لكونها أسلوباً فاعلاً في الرقابة على الأداء واكتشاف العيوب وعلاجها من خلال التعرف إلى الانحرافات في إجراءات العمل وأداء الأفراد والوحدات المؤسسية، مما يظهر أهميتها خاصة في ظل توجهات العالم والمؤسسات في القطاعات كافة في ترشيد الإنفاق والأداء وتحقيق الاستدامة في ظل ما مر به من تحديات مفاجئة استدعت تطبيق أساليب فاعلة لضمان البقاء في بيئة الأعمال وتقليل تكاليف الأداء والعيوب.

(*) أستاذ الإدارة العامة المساعد، وكيل معهد الجزيرة للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ومع توجهات الحكومات والمؤسسات في مختلف المجالات لتطبيق أنظمة ومعايير لنماذج عالمية في التميز المؤسسي، تأتي أدوار مختلفة لتقوم بها المؤسسات في ظل هذا التطبيق من أجل تحقيق التميز التنافسي في الأداء عبر تحويل معايير التميز في تلك النماذج إلى أنشطة وأعمال تمكن من وضع مؤشرات أداء تنفيذية للوصول إلى المستويات المطلوبة في الأداء المؤسسي وزيادة القدرات التنافسية، والتي من بينها نموذج التميز الأوروبي الذي يتضمن عدة مميزات ذات أبعاد رئيسية وفرعية ترسخ للتميز المؤسسي (De Menezes, et. al., 2022).

الأمر الذي يتطلب وجود مورد بشري قادر على الإلمام بتنفيذ أبعاد منهجية ستة سيجما والتميز المؤسسي بممكناته عبر التحول إلى الإدارة الإستراتيجية التي تزيد من القدرات الابتكارية ورأس المال البشري الملائم لذلك، خاصة أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من الأدوات المهمة في بناء التنافسية لدى المؤسسات (Ghlichlee and Goodarzi, 2022)، عبر تميز المورد البشرية في الأداء الابتكاري وزيادة مستويات التعلم والابتكار لديه ومرونة الأداء والاستجابة للمتغيرات المفاجئة.

ويلعب مركز تحديث الصناعة المصري التابع لوزارة التجارة والصناعة دورًا بارزًا في ترسيخ منهجيات الجودة والتميز لدى المؤسسات التابعة للوزارة خاصة في ظل توجه مصر لتطبيق جائزة التميز المؤسسي الحكومي التي انطلقت في 2019، مما يعطي المركز دورًا مهمًا في هذا الجانب وأبعاد الجودة والتميز، لذلك تهتم الدراسة الحالية بموضوع أثر منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مميزات نموذج التميز الأوروبي EFQM - دراسة تطبيقه على مركز تحديث الصناعة المصرية، ويرجع اختيار الباحثة لمركز تحديث الصناعة كونه مؤسسة حكومية مهمة تعنى بالجودة والتميز المؤسسي خاصة في ظل تطبيق مصر لجائزة التميز المؤسسي الحكومي، وتطلعها إلى تفعيلها على مستوى القطاعات الحكومية المختلفة.

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية هذه الدراسة من عدة اعتبارات ومبررات نوردتها كما يلي:

- 1- أهمية منهجية ستة سيجما كأداة وأسلوب إداري يعزز من قدرات المؤسسة في خفض تكلفة الأداء والرقابة على الجودة واكتشاف الأخطاء والعيوب.
- 2- أهمية دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كونها تمكن المؤسسات من بناء رأس المال البشري والفكري الذي يسهم في زيادة قدرات العاملين وتطوير الأداء بما يناسب زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 3- أهمية نموذج التميز الأوروبي والممكنات التي يقوم عليها من قيادة وإستراتيجية وموارد بشرية وعمليات وموارد وشراكات كونها مؤشرات مهمة لتطوير وقياس الأداء المؤسسي وتميزه.
- 4- أهمية دور مركز تحديث الصناعة المصري في تطوير جودة وتميز المؤسسات وتفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لخدمة التميز والتنافسية لدى قطاع الصناعة الحكومي.
- 5- أهمية تقديمها لمقترحات تطبيقية من الممكن أن تسهم في تفعيل دور مركز تحديث الصناعة تجاه منهجية ستة سيجما وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتطبيق ممكنات نموذج التميز الأوروبي.

الخلفية النظرية للدراسة:

- مفهوم وأبعاد ومتغيرات منهجية ستة سيجما: يذكر أن أبعاد ومتغيرات منهجية ستة سيجما تتركز في بعد ومتغير الاهتمام بالجودة ورفع مستوياتها، وبعد اكتشاف الأخطاء الناتجة عن التشغيل والتي تتسبب في خفض مستويات الجودة للأداء والمنتجات والخدمات، وهي تركز على العملاء ورفع رضاهم من خلال الجودة

(Liu, et. al., 2022)، وتطوير العمليات الداخلية واتخاذ القرارات السليمة وفقاً للبيانات والحقائق المرتبطة بالعمليات ومستويات الجودة والتحول من الإدارة بردة الفعل إلى الإدارة بمعالجة المشكلات قبل وقوعها (Patel, A.S. and Patel, 2021)، بالإضافة إلى العمل الجماعي و فرق العمل التي تطور من الجودة وتحسين الأداء، حيث إن من أبعادها ومتغيراتها المهمة جدًّا إجراء قياسات (إحصائية) وتطبيق فكر تنظيمي يدل على الانحراف المعياري لقياس الاختلاف أو الانحراف عن المتوسط في أداء الأنشطة والعمليات واكتشاف الأخطاء، ومن ثمَّ القيام بتطويرها وتحديثها (Francescato, et. al., 2022). كما أن أبعاد ومتغيرات ستة سيجما في التنفيذ العملي لها تركز على ستة أبعاد مهمة هي: التركيز على العملاء، واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات، والتركيز على العمليات والأنشطة الداخلية، والإدارة الفاعلة المبنية على التخطيط المسبق، والتعاون اللامحدود، خاصة أن عنصر التعاون أحد العناصر الحيوية التي تساعد على تحقيق النجاح وتحسين العمل الجماعي على جميع المستويات الإدارية للمنظمة ومع وكلاء البيع والعملاء، والتحسين المستمر (Ramadan, et. al., 2022). وتؤكد فلسفة منهج سيجما ستة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير. ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية (Sony and Naik, 2019).

- مفهوم وأبعاد ومتغيرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تركز أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على استخدام مناهج التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية في تطبيق وظائفها وفي أداء أدوارها، حيث تتركز تلك الأبعاد في استخدام التحليل الإستراتيجي وتقييم وتشخيص التحليل الرباعي من قوة وضعف وفرص وتهديدات تخص وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذلك تحليل إستراتيجي خاص بالمتغيرات الخارجية المؤثرة والتي تقع في بيئة خارج بيئة العمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تقوم على الاستيعاب للبيئة الخارجية (Verma, et. al., 2022)، وتحديد

اتجاهات المنظمة والمتغيرات التي لها أثر على عملها، وتقوم على استيعاب بيئة المنظمة الداخلية من الرسالة والرؤية والثقافة التنظيمية ومبادئ إدارتها وإستراتيجياتها.

إن الفهم للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية يعد أساساً في تحديد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (Castro, et.al.,2020)، ومن الممكن مواءمة ممارسة هذه الإدارة مع متغيرات البيئة في الوقت ذاته مهام إدارة الموارد البشرية هي مهام إستراتيجية غايتها الوصول لتنفيذ رسالة ورؤية المنظمة إستراتيجية الموارد البشرية لا تحقق النجاح إلا من خلال العمل الجماعي بين المديرين في المنظمة (Dwita and Sadana, 2022)، فإدارة العنصر البشري مسؤولية مشتركة بين الجميع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار المفهوم السابق إنما تتحقق من خلال اتخاذ القرارات الإدارية لتصميم وتنفيذ خارطة طريق تتضمن الخطط الوظيفية والتنفيذية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية (Valmohammadi and Shahrashoob, 2022)، ثم وضع مجموعة الآليات التنظيمية ونظم التوجيه والتحفيز والرقابة للتحقق من تنفيذ تلك الخطط.

إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يعد بمثابة مجموعة مترابطة ومستمرة من الوظائف، أي ممارسة مجموعة مترابطة ومستمرة من الوظائف في إطار منظومة الوظائف الإدارية بهدف اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة لتصميم وتنفيذ خارطة طريق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والرقابة عليها، والإسهام في تعظيم الإنتاجية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة القدرة التنافسية (Bonner, et. al., 2022).

- مفهوم وأبعاد ومتغيرات مميزات نموذج التميز الأوروبي: يتكون نموذج التميز الأوروبي من جوانب تخص المميزات، وهي خمسة عوامل، هي: القيادة، والإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، والعمليات والموارد، والشركات.

أما الجوانب التي تخص النتائج فهي أربعة عوامل: نتائج العملاء، والموارد البشرية، والأداء الرئيس، والمجتمع (De Menezes, et. al., 2022)، حيث يعد النموذج أداة مهمة لتطوير الأداء المؤسسي للمنظمات وتحقيق مستويات عالية من

التميز، ويعد أداة تقييمية مهمة لقياس مدى تطور الأداء المؤسسي في جوانب الممكّنات التي بدورها تسهم في تحقيق النتائج الأربعة (Ashraf, et. al., 2021). وبالتالي فإن ممكّنات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي تعد أدوات مهمة مؤثرة لكي تعمل المؤسسة على تلبيتها من خلال معايير أساسية وفرعية تفصيلية تشملها تلك الممكّنات الخمسة (Zhang, et. al., 2021)، وهي ممكّنات مهمة وحيوية لتحقيق مستويات من الجودة، والتغلب على المشكلات في الأداء المؤسسي والبشري، وتزويد من الاستدامة في الأداء نتيجة الاستمرارية في تطبيق هذه الممكّنات من ناحية المؤسسة وتفاعل الأفراد والمسؤولين في تطبيقها (Murthy, et. al., 2022).

وتعد أبعاد وتغيرات ممكّنات نموذج التميز المؤسسي أداة لقياس وتحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة من حيث الممكّنات الخمسة القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والموارد والشراكات (Muhammad Din, et. al., 2021)، ومن ثمّ فهي تحدد مدى احتياجات المنظمة من إجراءات لكي تتوافق مع هذه الممكّنات، وما هي الأمور التي يجب علاجها كي تتجاوز المشكلات في الأداء، وتحقق التميز في ظل التنافسية الشديدة اليوم في بيئة الأعمال.

مراجعة الأدبيات السابقة:

- منهجية ستة سيجما:

حددت دراسة (Rodgers, et. al., 2019) حول منهجية ستة سيجما معالم لتلك المنهجية من حيث كونها تركز على المرونة والجودة المستمرة في الأداء في ظل تحديات بيئة الأعمال، وهي أداة مهمة لتحسين وتطوير الأداء في العمليات التشغيلية، حيث تؤثر على زيادة مخرجات ونواتج تلك العمليات مع التقليل من الهدر، مع الاستجابة لتلبية الاحتياجات المختلفة بشكل متكامل بين العمليات المختلفة، وإضافة أبعاد متوازنة في قياس الأداء، وتلافي نقاط الضعف، وخفض تكلفة الجودة، مما يؤدي إلى إضافة قيمة ملموسة في مخرجات المنظمة (Ahmed, et.al.,2020).

بينما نجد أن دراسة (Rodgers and Antony, 2019) ركزت على قضية المرونة المتحققة من خلال الممارسات المرتبطة بها، حيث أكدت النتائج على أن هذه المنهجية تلعب دوراً مهماً في بناء المرونة في الأداء التنظيمي والبشري، وتعد أسلوباً فاعلاً للرقابة على الجودة وتحسين كفاءة وفاعلية أنشطة فلسفة التعريف والقياس والتحليل، والتحسين، والضبط، والتحكم للأداء والجودة، وهو ما يؤثر على إكساب المنظمات مستويات عالية من الجودة، وتقليل المشكلات والأخطاء في الأداء، وتعزيز الجوانب التنافسية التنظيمية، ويزيد من مستويات الإنتاجية.

كما تبين أيضاً دراسة (Singh and Rathi, 2019) أن منهجية ستة سيجما تعزز من قدرات المنظمات في اكتشاف الفجوات في الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمالية والنظم والإجراءات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية، والنتائج أكدت على إسهامها في التعرف إلى أفضل السبل في الأداء التي تحقق أعلى مستوى جودة ينعكس على توفير منتجات عالية الجودة بأقل تكلفة، وهذا يؤدي إلى إسعاد العملاء، مما يرفع مستوى المعيشة المجتمعي في نهاية المطاف.

وتعمل منهجية ستة سيجما كذلك على تمكين المؤسسات من التعرف إلى النقاط الحرجة في جوانب النجاح والفشل في الأداء التشغيلي للعمليات التنظيمية والإجرائية (حسان، 2017)، فضلاً عن بناء مؤشرات الأداء التي تعزز من النجاح وتقلل من الفشل، وهو ما يضيف عنصر السرعة والمرونة من خلال تحديد تلك العوامل، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على بناء قدرات تنافسية متميزة عن المنافسين ووضع إطار عمل سليم للعمليات (Patel, A.S. and Patel, 2021).

كما تضع منهجية ستة سيجما مسارات مهمة لتحليل وتفعيل العلاقات بين المكونات التنظيمية الداخلية في المؤسسة من حيث مشاركة القيادة والإدارة، وإدارة المشاريع، والبنية التحتية التنظيمية (خليل، 2018)، فضلاً عن التدريب والتعليم، مع الإسهام بدور فاعل في تحديد الصعوبات المتعلقة بمضمون بثقافة المنظمة، وتطوير التواصل مع القادة والمديرين، ووضع عوامل النجاح التي تعزز دور تلك المكونات في الوصول إلى مستويات الجودة المنشودة (Francescatto, et. al., 2022).

واهتمت دراسة (Nedra, et. al.,2022) بفحص موضوع تطبيق ستة سيجما ومدى تأثر ذلك التطبيق بممارسات الأيزو، وحصول المؤسسات على الشهادات المرتبطة بها، والنتائج أظهرت تحسين حل المشكلات، وتقليل مشكلة ضعف الجودة، وتقليل النفقات، وزيادة الإنتاجية، كما تحقق ستة سيجما للمنظمات مزايا أخرى تتعلق بتحقيق التكامل في الأداء، وامتلاك أدوات التحسين المستمر، علاوة على التحكم والرقابة وضمان عملية التوثيق، وتتبع مستويات الجودة في مراحل مختلفة للأداء المؤسسي.

وتسهم منهجية ستة سيجما في كونها إستراتيجية لتحسين إجراءات العمل تستخدم على نطاق واسع في مجال التصنيع لتحسين الأداء التنظيمي (إبراهيم، 2019)، كما تمكن ستة سيجما من تحقيق الحد من العيوب في المخرجات والإجراءات التنفيذية والتشغيلية (العتبي والشمري، 2016)، كما أنها توجه من خلال الدمج أدوات إدارة التغيير التنظيمي لإحراز نتائج بالاعتماد على الأبعاد الخمسة الأساسية للمنهجية من تحديد وقياس وتحليل وتحسين وتحكم (Noori and Latifi, 2018).

وتؤكد نتائج دراسة (Sony and Naik, 2019) على أن إسهامات منهجية ستة سيجما تتركز في إدارة عمليات الابتكار وتوجيهها إلى تحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الترابط في سلاسل التوريد والإمداد وبث جوانب المرونة وتلافي الإخفاقات التي تؤثر على استمرارية العمليات والإجراءات التشغيلية، مع دعمها لبيئة الابتكار المؤسسي من خلال تركيزها على مستويات دقيقة في جودة الأداء عبر اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مؤشرات الأداء المستهدفة.

كما تضيف دراسة (Ramadan, et. al., 2022) دوراً مهماً لستة سيجما خاصة في أمور زيادة الإنتاجية من خلال إسهامها في تحقيق التميز التشغيلي والأدوات المرتبطة به لتقديم خدمة عالية الجودة بتكلفة معقولة، وهذا يأتي عبر خفض وتقليل مدة الدورة التشغيلية واختصار الإجراءات تركيزاً على أقصر الطرق التي تؤدي إلى تحقيق نتائج في زمن منخفض مما يعني زيادة الإنتاجية، وعبر تحديد الفجوات في الأداء ومناطق الاختناق في الإجراءات التنظيمية.

وفي دراسة أخرى قدمها (Liu, et. al., 2022) تبين أن منهجية ستة سيجما ساهم في تقليل عيوب الإجراءات التنظيمية، وتقليل تكلفة الجودة الرديئة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الربحية واستدامتها في الأجل الطويل، وتعتمد على المراحل الخمسة الأساسية لتنفيذها، وتشمل التعريف والقياس والتحليل والتحسين والمراقبة، وهي منهجية DMAIC، مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة لمسألة تقليل العيوب والفاقد وتحقيق تحسين مستمر في أبعاد الجودة (عطير، 2018).

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

توضح دراسة (Ghlichlee and Goodarzi, 2022) أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على أداء تطوير الخدمات والمنتجات الجديدة والإسهام في بناء رأس المال الفكري، كما أنها تساهم في تعزيز الإسهامات البشرية القائمة على المعرفة من خلال تحسين تدريب الموظفين، وإشراكهم في عملية صنع القرار المتعلقة بالوظيفة، وتمكين الموظفين من الابتكار، وتطوير رأس المال الفكري ومراقبة مستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات الجديدة.

وتركز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الاستثمار في رأس المال البشري الإستراتيجي القابل للتحويل من خلال التحالفات، ومن فهي تعمل على استكشاف التصميم التنظيمي الذي يسمح للمنظمات بالاستثمار في رأس المال البشري (داسي وموسى، 2020)، مما يتطلب استثماراً كبيراً في تكاليف التدريب، والتعويض الفاعل، وفرص التطوير المهني (ومان ودنبري، 2022)، وبناء علاقة عمل طويلة داخل المنظمة، إلى جانب الاهتمام بالاستثمار في المعرفة الإستراتيجية. ويمكن للموظفين المشاركة في التعلم وتبادل الخبرة، وتحسين الأداء والإنتاجية وكفاءة الموظفين مع ربطها بأهداف إستراتيجية المنظمة (Ferrary, 2015).

في حين تناولت دراسة (Verma, et. al., 2022) موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، وقد تبين من النتائج أن التخطيط

الإستراتيجي والتوظيف والعمل الجماعي وتطوير القيادة ظهرت كأهم ثلاث ممارسات أساسية، في الوقت نفسه يتم تحديد قياس الأداء وتقييمه وتصميم العمل وتحليله بناءً على العناصر الثلاثة المؤثرة، ومن ثمّ فهي عوامل مهمة تؤدي إلى تطوير الأداء البشري وربطه بإستراتيجية التنافسية.

كما ركزت دراسة (Castro, et. al., 2020) على موضوع مجالات تنفيذ السياسات والممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال ارتباطها بالمجتمع، بحيث تؤدي تلك الممارسات إلى التحول للإدارة البشرية بالنتائج التنظيمية، مع التوسع في عملية اكتشاف وإدارة الكفاءات، إلى جانب تنفيذ إستراتيجيات مخططة بشكل فاعل، إضافة إلى ان الدراسة أوضحت من عوامل النجاح الحاسمة هي التغيير التنظيمي واسع النطاق، التزام القيادات بتطوير الموارد البشرية، والتنفيذ المخطط تطوير الثقافة التنظيمية بالربط مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عبر ممارسات الموارد البشرية.

بينما نجد ان الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية تركز على تقديم أفضل الخدمات من خلال تحقيق انسياب وتدفق في الأداء البشري وربطه بتحقيق مستويات الثقة والرضا لدى العملاء (سملاي، 2018)، خاصة في حالة ربط إستراتيجية الموارد البشرية بإدارة سلاسل الإمداد والتوريد التي لها علاقة مباشرة بتحقيق تطلعات العملاء وأهداف المنظمة، وتعزيز القدرات التنظيمية من خلال الأداء البشري الإستراتيجي (Dwita and Sadana, 2022).

وأجرت دراسة (Yang and Gan, 2021) تحليلاً للعلاقة بين الأهداف المؤسسية والقدرة الديناميكية والدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية والدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية، وتبين من النتائج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بناء وتعزيز المرونة والتكامل في الأداء بين مدخلات ومخرجات المنظمة وأداء الموظفين مما يحقق استجابة فاعلة للمتغيرات المفاجئة ومواجهة ديناميكية بيئة الأعمال.

وأوضحت دراسة (Valmohammadi and Shahrashoob, 2022) أن الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية تقوم على تعزيز ممارسات رأس المال البشري من خلال بناء الإستراتيجيات الوظيفية المربوطة ببرامج تنمية الموارد البشرية، وحيث تبين من النتائج أن أهم العوامل المؤثرة في التنمية هي أساليب التوظيف والاحتفاظ والتمكين والسلامة المهنية والتقاعد في المستقبل، علاوة على تعزيز وتحسين أنظمة الحوافز والعمل على تفعيل تلك العوامل بشكل مستمر من خلال خطط التطوير الوظيفي.

وتعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على بناء الأصول البشرية المنتجة والمرتبطة بتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة (جلايلي وجديدن، 2021)، مع توفير بيئة العمل المناسبة والتي تقوم على الانسجام الإستراتيجي بين الأفراد وأهداف المؤسسة بعيدة المدى، وتطبيق ممارسات في الأداء البشري مما يؤدي إلى بناء أصول بشرية في مهن وتخصصات نادرة ومن خلال مؤشرات أداء مرنة (Bonner, et. al., 2022).

كما حددت دراسة (Trivedi and Srivastava, 2021) إطاراً مهماً لربط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بقضايا المعرفة وإدارة الابتكار المؤسسي، حيث تبين من النتائج أن هذا الإطار قائم على مواءمة إستراتيجياتها التنظيمية من أجل نجاح إدارة المعارف، ومواءمة ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية مع الثقافة والإستراتيجية التنظيمية عملية إدارة المعرفة والابتكار.

ممكنات نموذج التميز الأوروبي EFQM:

قامت دراسة (Kafetzopoulos, et. al., 2019) بمناقشة العلاقة بين العوامل التمكينية لنموذج التميز لإدارة الجودة وأداء الأعمال والدور الوسيط للابتكار، حيث توصلت النتائج إلى تأثير الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الابتكار القائم على تحقيق زيادة في الأداء المؤسسي والبشري، وأوضحت النتائج تأثير عناصر التمكين على الابتكار من حيث القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والموارد والشراكات.

كما أوضحت نتائج دراسة (Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018) دور مميزات نموذج التميز الأوروبي في الارتقاء بدور المؤسسات تجاه تقديم ممارسات الأنشطة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية، خاصة في عناصر تطوير أبعاد المعرفة والأنشطة التي تترجم عناصر المميزات خاصة في بعدي القيادة والإستراتيجية تجاه تبنى القيم المجتمعية، ووضع الأهداف الإستراتيجية القائمة على البعد الاجتماعي، مما يحقق للمؤسسة تميزًا في الأداء عن المنافسين.

وتعمل مميزات نموذج التميز الأوروبي على تفعيل إدارة الاستدامة والجودة والذي يقدم لأصحاب المصلحة تطلعات لديهم من خلال الأداء المؤسسي وإنشاء مستقبل مستدام للمنظمة (زرزار، 2017)، حيث ترسخ هذه المميزات لدى المؤسسة الاستدامة عبر الحرص على تقديم الأفضل بشكل مستمر وفق معايير تطور من الأداء في العمليات وإدارة الإستراتيجية والموارد والشراكات كأسس لمميزات النموذج من تطوير الأداء (De Menezes, et. al., 2022).

وتؤدي عوامل مميزات نموذج التميز الأوروبي إلى بناء علاقات مؤثرة في إطار بيئة أداء الأعمال، حيث يكون هذا الدور وسيطاً في تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي من خلال التوثيق والأنشطة المختلفة (التوحيدي، 2019)، التي تؤدي في إطار المعايير الفرعية للمميزات، وترجم هذه الثقافة لانعكاسات إيجابية، تؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية من خلال الاستمرار في الأداء المرتبطة بالتميز (الخياط، 2019)، في عناصر القيادة والإستراتيجية والعمليات والموارد والشراكات والموارد البشرية كأسس للمميزات في هذا النموذج (Ashraf, et. al., 2021).

وأبرزت نتائج دراسة (Zhang, et. al., 2021) أن مميزات نموذج التميز الأوروبي تلعب دوراً مهماً في توجيهات المؤسسة نحو الأسواق التنافسية، وأظهرت النتائج أن القيادة لها تأثير إيجابي على الإستراتيجية الموجهة نحو السوق والأفراد والشراكات والموارد، كما أن الإستراتيجية الموجهة نحو السوق لها تأثير إيجابي على الشراكات والموارد، ووجد أن تأثير

الأشخاص ضعيف على العمليات والمنتجات والخدمات؛ وأن الشركات والموارد لها تأثير متوسط على العمليات والمنتجات والخدمات، وتوظيف ذلك في بناء إستراتيجية موجهة نحو السوق، لتكون بمثابة إطار عمل لإدارة الجودة وتحسينها.

واستوضحت دراسة أخرى (Shahin, et. al., 2014) تقييم تنفيذ جائزة الجودة الأوروبية بناءً على مفاهيم نموذج فجوات جودة الخدمة، ونهج وتحديد دور إمكانات نموذج التميز الأوروبي، وتبين من النتائج أن معايير القيادة والنتائج الرئيسة لها قيم الفجوة الأدنى والأعلى على التوالي، بالإضافة إلى ذلك، فإن الفجوة الخامسة أي الفرق بين توقعات التقييم وتصورات التقييم لديها أدنى متوسط، في حين أن الفجوة السابعة أي عناصر نموذج، لديها أعلى متوسط. وفيما يتعلق بالارتباط بين الفجوات السبع، فقد اتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفجوات الأولى والخامسة والسادسة، وكذلك بين الفجوات الرابعة والخامسة، أخيراً وبناءً على قاعدة باريتو تم أيضاً تحديد أولوية المعايير المتعلقة بكل من الفجوات.

وناقشت دراسة (Murthy, et. al., 2022) موضوع التأثير المتبادل بين معايير الممكنات في نموذج الجودة الأوروبي من حيث نتائج العملاء ونتائج الأشخاص ونتائج المجتمع ونتائج الأعمال، وعلاقتها بالسياق التنظيمي من خلال إجراءات العمل، والنتائج أوضحت أن معايير الممكنات في النموذج تتأثر بشكل مباشر بالسياقات الإجرائية في البيئة التنظيمية وما يرتبط بها من جوانب ومكونات الثقافة.

ويعتمد تعزيز وتفعيل ممارسات ممكنات نموذج التميز الأوروبي على الدور المهم الذي تطبقه المنظمة في جوانب دوافع التبنى ومدى الأهمية التي يوليها القادة في المنظمة لهذا التبنى وتطبيقه (السيد وآخرون، 2020)، وأنظمة التقييم والتطوير والتحفيز للأفراد على تحسين الأداء، إلى جانب العمل المستمر على الكشف عن العوامل التي يمكن أن تعزز استيعاب النموذج داخل الروتين التنظيمي (Escrig-Tena, et. al., 2019).

كما توصلت دراسة (Muhammad Din, et. al., 2021) إلى أن ممكنات نموذج

التميز الأوروبي تعتمد في تطبيقها على تفعيل دور المؤسسة وقياداتها بالأمور التي تتعلق المحتوى والنطاق والتوجيه والتركيز والإدارة، بشكل ينصب في النهاية على ترجمة معايير الممكنات إلى أنشطة وأعمال قابلة للقياس والتنفيذ وفق اختصاصات العمل، بما يؤدي إلى الاستدامة، ومشاركة أصحاب المصلحة والشمولية وتحسين العمليات بشكل يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

وتشير أيضًا دراسة (Medne, et. al., 2020) إلى أن تفعيل معايير ممكنات نموذج التميز الأوروبي تيم من خلال قيام المؤسسة بتطوير نظام الجودة المرتبط بالإستراتيجية، وإجراء تحليل شامل للمخاطر والعمليات وأصحاب المصلحة، إضافة إلى تطبيق النهج الأنسب للمؤسسة بحيث يكون متوافقًا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وثقافة وسياسة الجودة ومؤشرات الأداء الرئيسة، بهدف تحقيق التنمية المستدامة باستخدام نهج تطوير نظام الجودة المناسب المعتمد على معايير الممكنات.

أثر ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

نوهت دراسة (Madhani,2022) إلى أن تأثير ستة سيجما على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين قدراتها في علاج عيوب الأداء وتقديمها لخدمات أفضل وأسرع وأكثر فاعلية من حيث التكلفة، وتحسين رضا الموظفين، وزيادة الحافز لديهم، علاوة على تقديم أدوات فاعلة في علاج مشكلات إدارة الموارد البشرية بكلفة أقل وبشكل سريع.

كما تؤكد نتائج دراسة (Raja, et al., 2020) على أن تأثير ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تسهيل إجراءات الأداء وتدقيق الدورة المستندية لعمليات إدارة الموارد البشرية. وكما يتضح تأثير ستة سيجما على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز نتائج الاستثمار في المورد البشرية لكنه يتطلب إستراتيجية تنفيذ مناسبة تركز على العملاء واحتياجاتهم، والتي يجب أن تدمج خطة استثمار في الموارد البشرية تركز على التدريب والعمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك،

يجب أن يكون لدى المديرين برنامج مكافأة يشجع التحفيز ويعترف بإنجازات الموارد البشرية المعنية (García-Alcaraz, et al., 2018).

ويتضح أثر ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (De Koeijer, et al., 2014) في منحها قدرات تتعلق بمكاسب متبادلة، جنباً إلى جنب مع تمكين إدارة الموارد البشرية من تعزيز رفاهية الموظف (السعادة والصحة وعلاقات الثقة)، وتحسين الأداء التنظيمي، وتطوير مناخ من التحسين المستمر ومناخ إستراتيجي يركز على التصورات المشتركة للموظفين على الجودة والكفاءة والابتكار (Erdil, et al., 2018).

هذا وتؤثر ستة سيجما على إدارة الموارد البشرية في منحها قدرات ومواصفات عالمية من أجل تمكين وظيفة الموارد البشرية من تحويل نموذجها التشغيلي الحالي لتقديم الخدمات بما يتماشى مع التحديات التنظيمية وتصميم عملية التخطيط الإستراتيجي وبرنامج التحول وخارطة الطريق لمبادرات التحسين ذات الأولوية التي يمكن أن تمكن وظائف إدارة الموارد البشرية من توسيع نطاق نموذج التشغيل الخاص بها في المستقبل ومواجهة المتغيرات المفاجئة (Stanton, et al., 2014).

أثر ستة سيجما على مميزات نموذج التميز الأوروبي:

تشير دراسة (Gutierrez, et al., 2016) إلى أن تأثير منهجية ستة سيجما على مميزات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي تتركز في توفير قدرات تنظيمية وبشرية لتجنب تكرار الأخطاء التشغيلية المرتبطة بتلك المميزات، وتؤكد دراسة (Antony, 2018) على أن هذا التأثير من جانب ستة سيجما على مميزات نموذج التميز تتضح في جوانب الإستراتيجية ومواءمة الرؤية التنظيمية للتميز في الجودة وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح ودور القيادة، وهي عناصر مهمة في المميزات، بالإضافة إلى تحسين حل المشكلات وتطوير العمليات التشغيلية وبالتالي انسجامها مع تعزيز زيادة التأثيرات الإيجابية لمميزات نموذج التميز الأوروبي، وتحسين كفاءة عملياته لتعزيز دور الموارد البشرية المتخصصة لتقليل أخطاء التشغيل وهما عنصران مهمان لمميزات النموذج، علاوة على مراقبة العمليات وتحليلها وتحسينها وهي عنصر مهم في المميزات وتنشيط

مشاريع التحسين الفاعلة مع انخفاض الحاجة إلى التدريب الوقائي والموارد وخفض كلفة التشغيل، وهي عناصر مهمة لممكّنات نموذج التميز الأوروبي (Campatelli, et al, 2011).

ويتضح التأثير كذلك من جانب ستة سيجما على الممكّنات من خلال تعزيز دور تقليل الأخطاء ورفع مستويات الجودة لتحقيق التركيز على التحول وتحسين الأداء التنظيمي، والتوجيه والثقافة التنظيمية ومعايير القيادة وقيادة الأداء، والتحول الإيجابي بما يوفر إطاراً متكاملًا للتميز في الأعمال (Fonseca, et al, 2021).

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ممكّنات نموذج التميز الأوروبي:

تؤثر الإدارة الإستراتيجية على ممكّنات النموذج من حيث إنها تمثل أداة إدارة شاملة تستخدم لتقييم وتحسين أداء الأعمال، وزيادة أداء الأعمال النشطة، وتخفيض دور الموارد البشرية في هذا الخصوص (Dobrovič, et al, 2019).

وترى دراسة (Calvo-Mora, et al, 2020) أن علاقة التأثير تمكن الموارد البشرية من الانسجام في الأداء مع إدارة الجودة الشاملة والنتائج التنظيمية، وتطوير تحليل سببي تنبؤي للعلاقات بين العوامل الإستراتيجية الصعبة والنتائج التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي (Raja, et al., 2020)، وتمكين المديرين من توقع تأثيرات قراراتهم الإدارية على تلك النتائج المتعلقة بالعملاء والأفراد، بما يعزز من ممكّنات التميز المؤسسي.

ويؤثر الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية على تفعيل إدارة الجودة وتحسين الأداء التنظيمي في إدارة شؤون الموظفين (Para-González, et al, 2021)، كما يساعد النهج الإستراتيجي على تعزيز إسهام الموظفين في نتائج المؤسسة ودور القيادة والإستراتيجية والموظفين وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تجاه ممكّنات النموذج (Escrig, et al, 2016)، حيث تعد إدارة الجودة ضمن الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية حافزًا لمديري الموظفين الذين يدافعون عن نهج إستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية في مؤسساتهم، وهي عوامل تؤثر إيجابيًا على تفعيل ممكّنات نموذج التميز (Castro, et. al., 2020).

وتشير الباحثة إلى تعليقها على الدراسات السابقة واستنتاجاتها للفجوة العلمية
البحثية لبناء مشكلة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (1)

استنتاجات الباحثة من الدراسات السابقة للفجوة العلمية البحثية

مرجعية الدراسات السابقة	أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة
على مستوى منهجية ستة سيجما	
<ul style="list-style-type: none"> - Ahmed, et. al., 2020. - Singh and Rathi, 2019. - Patel, A.S. and Patel, 2021. 	<p>■ تركز ستة سيجما على خفض تكلفة الجودة والحفاظ على تحسين المخرجات، وهو تحدٍ أمام المؤسسات حول كيفية تحقيقه، وكيفية الرقابة على الجودة وتقليل الأخطاء والمشاكل التنظيمية وخفض انحرافاتهما، وكيفية توظيف المنهجية في اكتشاف فجوات الانحراف في الأداء التنظيمي والتشغيلي والجودة وسرعة الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Francescatto, et. al., 2022. - Nedra, et. al., 2022. - Noori and Latifi, 2018. 	<p>■ تحدي دور منهجية ستة سيجما في تعزيز العلاقات المؤسسية وتطوير ثقافة المنظمة في تحسن الجودة والأداء، وتحدي تقليل مشكلة الجودة، وتقليل النفايات، وزيادة الإنتاجية وتعزيز قدرات تتبع مستويات الجودة، وتحدي تطبيق مراحل ستة سيجما من تحديد وقياس وتحليل وتحسين وتحكم لمستويات جودة الأداء</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Sony and Naik, 2019. - Ramadan, et. al., 2022. - Liu, et. al., 2022. 	<p>■ كيفية توظيف ستة سيجما في تحسين جودة الأداء عبر اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مؤشرات الأداء المستهدفة كيفية تحقيق نتائج في زمن منخفض وزيادة الإنتاجية بخفض الإجراءات التنظيمية والكلفة، تحدي كيفية زيادة رضا العملاء وتحسين الربحية واستدامتها في الأجل الطويل</p>
على مستوى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
<ul style="list-style-type: none"> - Ghlichlee and Goodarzi, 2022. - Ferrary, 2015. - Castro, et. al., 2020. 	<p>■ كيفية ربط الأداء لبناء رأس المال البشري ودفعه لتطوير الخدمات، وتحدي ربط الاستثمار في العنصر البشري في التعلم والخبرة والتطوير وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وكيفية توجيه أداء المورد البشري وربطه بتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة، وتحدي أداء إستراتيجية الموارد البشرية لخدمة الجودة والقيادة وربط الأداء البشري بتنافسية المؤسسة</p>

مرجعية الدراسات السابقة	أهم الفجوات العلمية ذات الصلة بمشكلة الدراسة والمستنتجة من عرض الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - Dwita and Sadana, 2022. - Yang and Gan, 2021. - Valmohammadi and Shahrashoob, 2022. 	<p>■ تحدي كيفية توظيف إستراتيجية الموارد البشرية بتحسين رضا العملاء والثقة في أداء المؤسسة، كيفية إسهام الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التغيرات المفاجئة بتطوير مرونة الأداء البشري للعاملين وتفاؤلي تأثيراتها السلبية، ودور الإدارة الإستراتيجية في تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق التطوير الوظيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Bonner, et. al., 2022. - Trivedi and Srivastava, 2021. 	<p>■ كيفية تمكين إدارة الموارد البشرية من بناء مؤشرات أداء قياس الأصول البشرية ذات القيمة المالية المؤثرة، وكيفية أن تسهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواءمة ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية مع الثقافة والإستراتيجية التنظيمية عملية إدارة المعرفة والابتكار</p>
على مستوى إمكانات نموذج التميز الأوروبي	
<ul style="list-style-type: none"> - Kafetzopoulos, et. al., 2019. - Martín-Gaitero and Escrig-Tena, 2018. - De Menezes, et. al., 2022. 	<p>■ تحدي كيفية توجيه ثقافة المؤسسة لاستيعاب تطبيق عناصر التمكين على الابتكار من حيث القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والموارد والشراكات، وكيفية توظيف إمكانات التميز في المسؤولية الاجتماعية من ناحية الإستراتيجية والقيادة، كيفية التحول إلى إدارة الاستدامة والجودة تجاه أصحاب المصالح بممكنات العمليات والإستراتيجية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ashraf, et. al., 2021. - Zhang, et. al., 2021. - Shahin, et. al., 2014. 	<p>■ تحدي التحول إلى زيادة القدرات التنافسية من خلال الاستمرار في الأداء المرتبطة بالتميز من خلال عناصر ممكنات التميز، وكيفية استغلال ممكنات نموذج التميز في تعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، وكيفية توظيف عوامل ممكنات النموذج في تقييم وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Murthy, et. al., 2022. - Escrig-Tena, et. al., 2019. - Muhammad Din, et. al., 2021. - Medne, et. al., 2020. 	<p>■ كيفية توظيف الممكنات من تحسين نتائج علاقات العملاء وبناء الثقة في المؤسسة ووضع مؤشرات قياس مناسبة، والتحول إلى مدخل التقييم والقياس المستمر كعملية أساسية في التميز المؤسسي، وكيفية تمكين المؤسسة من تحقيق الاستدامة ومشاركة أصحاب المصالح والتميز في المخرجات، وكيفية تهيئة المؤسسة ثقافيا وتنظيميا وإستراتيجيا لاستيعاب ممكنات نموذج التميز وتحسن جودة الأداء</p>

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تركز الدراسة الحالية على تناول علاقة ارتباطية بين ثلاثة متغيرات ستة سيجما وإدارة الموارد البشرية وممكنات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي، وهو ما يميزها في تناول هذه المتغيرات الثلاثة معاً، علاوة على التطبيق على مركز تحديث الصناعة المصرية كونه مؤسسة حكومية مهمة تعنى بالجودة والتميز المؤسسي خاصة في ظل تطبيق مصر لجائزة التميز المؤسسي الحكومي وتطلعها إلى تفعيلها على مستوى القطاعات الحكومية المختلفة.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من استنتاجات من مراجعة وتحليل الدراسات السابقة، فإن إشكالية الدراسة تتمثل في محاولة الدراسة وضع إجابة على التساؤل الرئيس حول ما أثر منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة؟ وينبثق منه التساؤلات التالية: ما أثر منهجية ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ ما أثر منهجية ستة سيجما على ممكنات نموذج التميز الأوروبي؟ ما أثر منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ممكنات نموذج التميز الأوروبي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:

- 1- بحث مدى وجود علاقة وتأثير بين منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مديرين مركز تحديث الصناعة.
- 2- دراسة طبيعة علاقة منهجية ستة سيجما وممكنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديرين مركز تحديث الصناعة.
- 3- اختبار دراسة علاقة ارتباط وتأثير منهجية ستة سيجما وممكنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديرين مركز تحديث الصناعة.

4- الوقوف على معرفة مدى وجود علاقة بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة.

فرضيات الدراسة:

لتحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ووضع إجابة على التساؤل الرئيس للدراسة والتساؤلات الفرعية تفترض الدراسة ما يلي:

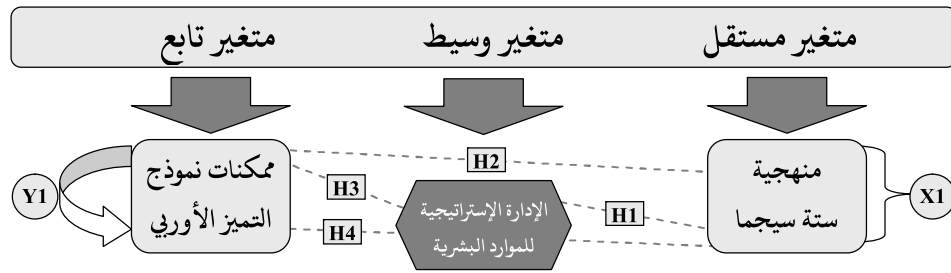
1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين منهجية ستة سيجما وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة.

نموذج دراسة العلاقة بين منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي:



شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة

التعريف المفاهيمي والإجرائي لمتغيرات الدراسة:

- التعريف المفاهيمي لمنهجية ستة سيجما: هي أسلوب إداري يعزز من قدرات المنظمة في اكتشاف فجوات الأداء المتعلقة بالجودة والتحسين المستمر، وإيجاد حلول للمعوقات التي تعترض جودة العمليات، والربط بين تكلفة ومستوى الجودة.

التعريف الإجرائي: هي الأعمال والأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل اكتشاف العيوب والمشكلات في الأداء وتحديد الانحرافات من خلال مراحل: التحديد، والقياس، والتحليل، والتحسين، والتحكم في مستويات الجودة وتقليل مشاكلها، والعيوب في الأداء، مع إجراء التغيرات التنظيمية المناسبة التي تساعد على تطبيق هذه الأعمال الخمسة الرئيسة في منهجية ستة سيجما.

- التعريف المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي عملية بناء ووضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وربطها بإستراتيجية المنظمة، وتعزيز توجهات بناء رأس المال البشري والمعرفة والابتكار لدى العاملين، مع تعزيز ارتباط الموارد البشرية بإستراتيجية القدرة التنافسية للمؤسسة.

التعريف الإجرائي: الوظائف والمهام والأعمال التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في ضوء تطبيق الإدارة الإستراتيجية لتحسين أداء العاملين ودورهم في ضوء رؤية وأهداف إستراتيجية مربوطة بأهداف ومؤشرات أداء المؤسسة، وتمكينهم من التأقلم مع المتغيرات المفاجئة وبناء رأس المال البشري المنتج للابتكار لتطوير خدمات المؤسسة وزيادة مستويات الخبرة والتعلم والقيمة المضافة على أعمال المؤسسة مع تطوير وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم والتدريب وفق إستراتيجية وأهداف المؤسسة ورأس المال البشري.

- التعريف المفاهيمي لممكّنات نموذج التميز الأوروبي: نظام مكون من معايير لتوجيه وتقييم أداء المؤسسة من عدة زوايا من أجل الوصول إلى التميز في أوجه الأداء

المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي أفضل، ووضع أسس لضمان التحسن المستمر في التميز.

التعريف الإجرائي: الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطبيق الممكّنات الخمسة في نموذج التميز الأوروبي من حيث: معايير القيادة، والإستراتيجية، والعمليات، والموارد البشرية، والموارد، والشراكات، والمعايير المتفرعة منها التي يتم من خلالها تقييم وتحسين الأداء.

وتشير الباحثة إلى جدول الترابط بين التساؤلات البحثية وأهداف وفرضيات الدراسة:

جدول رقم (2)

الارتباطات بين التساؤلات البحثية والأهداف والفرضيات

التساؤلات البحثية	الأهداف المتعلقة بها	الفرضيات المقابلة لها
التساؤل الرئيس	هدف 1 و 2 و 3 و 4	H1 و H2 و H3 و H4
التساؤل الفرعي 1	هدف 1	H1
التساؤل الفرعي 2	هدف 2	H2
التساؤل الفرعي 3	هدف 3	H3
التساؤل الفرعي 4	هدف 4	H4

تصميم الدراسة:

● منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على نموذج التميز الأوروبي، كما أن منهجية الدراسة تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية من خلال مسح شامل لقيادات مركز تحديث الصناعة باستخدام أداة قياس تتمثل في تقديم استبانة تتضمن عددًا من المحاور المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتعتمد الدراسة على الدراسة النظرية بالاعتماد على المنهج

الاستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة العربية والأجنبية، وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتعرف إلى العلاقات والتأثير المتبادل بين عناصر الدراسة.

● **الدراسة التطبيقية وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة:** في هذا الجانب التطبيقي نركز على تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم إعداد الاستبانة وتأكيد مصداقيتها وثباتها، كما أنه تم توصيف عينة الدراسة، وكذلك إجراء اختبارات مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك اختبار معامل ارتباط بيرسون ومعامل التحديد r^2 وباستخدام برنامج SPSS، وتنوّه الباحثة هنا إلى أنه تم القيام بمراجعة وتأكيد صحة الاستجابات الواردة في الاستبانة الموزعة والقيام بتوكيدها وتجهيزها تمهيداً لتحويلها إلى مقياس «كمي» قابل للإدخال إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتم كذلك استخدام مقياس «ليكرت» الخماسي وإعطاء وزن لكل مستوى من مستويات المقياس وفقاً لما يلي: موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1)، وتم إدخال البيانات إلى البرنامج وفقاً لهذه الأوزان وتكوين عبارات القياس والاستجابات وذلك لقياس معاملات الارتباط، كما أن عدد المتغيرات الداخلة في النموذج عدد (3) متغيرات «مستقل وسيط وتابع».

● **أداة الدراسة:** تشمل أداة الدراسة عدداً من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي:

- **تصميم أداة الدراسة:** جاء تصميم أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة، وتطوير أداة الدراسة فقرات القياس لتناسب مع طبيعة إشكالية وأهداف وفرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- **البيانات الأولية للدراسة:** تضمنت أداة الدراسة عدداً من البيانات الأولية عن عدد المديرين العاملين بشكل عام في مقر مركز تحديث الصناعة، وعدد القيادات البالغ عددهم 103 بشكل حصري لعام (2021-2022) لتوزيع الاستبانة عليهم.

- محاور أداة الدراسة: تكونت محاور أداة الدراسة من: منهجية ستة سيجما، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وممكنات نموذج التميز الأوروبي، وتم تحديد عبارات وفقرات محاور الدراسة من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المتصلة، ويشير جدول (3) إلى توضيح محاور أداة الدراسة وعبارات القياس المرتبطة بكل محور.

جدول رقم (3)

محاور أداة الدراسة

المحور	مسمى المحور	عدد العبارات	نسبة عبارات المحور من عبارات الأداة
الأول	منهجية ستة سيجما	14	36.8
الثاني	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	12	31.6
الثالث	ممكّنات نموذج التميز الأوروبي	12	31.6
المجموع		38	%100

- صدق وثبات أداة الدراسة: يقصد بالصدق مدى قدرة أداة الدراسة على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى أن أي درجة تصلح أداة جمع البيانات لقياس الغرض الذي وضعت من أجله بحيث لا تقيس شيئاً آخر أو تعني شيئاً آخر إلى جانبها (Sardantakos. 1998. P. 95)، وتم إجراء الصدق وفقاً لما يلي:

الصدق الظاهري Face Validity: وهو يتعلق بالصدق الظاهري أو السطحي لأداة الدراسة حيث يتم من خلاله الحكم على الأداة وعبارات جمع البيانات ذات العلاقة بكل محور من المحاور من حيث ارتباطها بمجال وموضوع الدراسة، ومدى وضوح ومناسبة الأداة لعينة الدراسة وصحة ترتيب بنود العبارات، وصلاحيّتها للحصول على إجابات من عينة الدراسة، وتم إجراء هذا الاختبار من خلال عينة من مجتمع الدراسة، ومن خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين

والخبراء وذلك لتأكيد جوانب الشكل والصياغة والترتيب وسلامة عبارات القياس ومدى ملاءمتها، وتم القيام بإجراء التعديلات اللازمة التي اقترحتها المحكمين على الأداة قبل توزيعها على عينة الدراسة.

صدق المحتوى Content Validity: ويعتمد هذا النوع من الصدق على مدى صدق المحتوى من حيث تمثيل العبارات لمتغيرات الدراسة وتغطيتها للموضوع، وتم التحقق من ذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عينة من الدراسة وتجربتها تجربة أولية واستخدام اختبار Pre-test وذلك وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معادلة جتمان} = \frac{\sqrt{1 - \text{عدد الأخطاء}}}{\text{عدد الأسئلة} \times \text{عدد المبحوثين}}$$

ثبات الأداة: وهنا المقصود بالثبات أن تعطي الأداة النتائج نفسها إذا تم استخدامها أو إعادة اختبارها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة، حيث تم احتسابه من خلال معامل «ألفا كرونباخ» باستخدام البرنامج الإحصائي «SPSS»، حيث يوضح جدول رقم 4 قيمة لكل محور وكذلك الثبات الكلي للأداة.

جدول رقم (4)

معامل ألفا الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المحور	مسمى المحور	معامل الثبات Alpha
الأول	منهجية ستة سيجما	0.883
الثاني	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	0.866
الثالث	ممكنات نموذج التميز الأوروبي	0.859
الثبات الكلي والاتساق الداخلي للأداة		0.869

- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي بوزارة الصناعة والتجارة في مصر. واتبعت الدراسة الحالية أسلوب الحصر الشامل، حيث إن الفئة المستهدفة هي فئة المديرين بمركز تحديث الصناعة التابع للوزارة.

- أداة وطرق جمع البيانات: تتمثل في استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية، البيانات الثانوية من مصادرها المراجع والكتب والدوريات الأجنبية والعربية.

- ترميز البيانات وأساليب التحليل الإحصائي: تم ترميز البيانات وفق أكواد برنامج SPSS لإنشاء قاعدة البيانات، وتم استخدام أساليب ألفا كرونباخ، واستخدام معاملات الانحدار والارتباط وقيمة F لاختبار صحة العلاقات بين متغيرات الدراسة.

- إجراءات سحب العينة (توزيع الاستبانة): قامت الباحثة باتخاذ الإجراءات التالية لسحب العينة:

1- الاتصال لتحديد موعد مع المسؤولين بمقر مركز تحديث الصناعة قبل توزيع الاستبانة حتى يكون الموعد مناسباً لتوضيح أي سؤال لهم.

2- الذهاب إلى المديرين في أوقات لا يكونون خاضعين فيها لضغط العمل لضمان الجدية في تعبئة الاستبانة خاصة أنهم لديهم التزامات عديدة.

3- تم التواصل معهم من خلال البريد الإلكتروني أو رسائل الواتس آب لشرح أي استفسارات لديهم عن الاستبانة، مع إعطائهم وقتاً كافياً لملء الاستبانة.

4- تم توزيع عدد (103) استبانة، تم تلقي عدد (100) استبانة من المسؤولين بمركز تحديث الصناعة، وبعد حذف الاستبانات غير مكتملة الإجابات وصل العدد إلى (98) استبانة مكتملة بنسبة استجابة (95.1%).

الدراسة التطبيقية واختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة». ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية قمنا بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول (5) و (6).

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مركز تحديث الصناعة	0.842**	0.004**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (6)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلمت المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
70.9%	0.004**	491.677	0.004**	2.567	0.477	منهجية ستة سيجما
			0.004**	21.978	0.842	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (5) و (6) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين منهجية ستة سيجما والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.842، كما

وصلت نسبة تأثير منهجية ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة إلى 70.9٪، وهو ما يعني أن ما نسبته 70.9٪ من التغييرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة ترجع إلى منهجية ستة سيجما، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات من حيث إسهام المنهجية في خفض تكلفة الجودة والحفاظ على تحسين المخرجات (Ahmed, et. al., 2020)، وتفعيل ضوابط التحكم والرقابة على أداء الجودة ومنع تكرار العيوب في الأداء المؤسسي والبشري (Francescato, et. al., 2022)، وتطوير ثقافة المؤسسة والعاملين وتحقيق التكامل في الأداء المؤسسي والبشري (Nedra, et. al., 2022)، ومنح المؤسسة قدرات لامتلاك أدوات التحسين المستمر في الأداء وتحقيق التغيير التنظيمي الفاعل لدى العاملين والوحدات التنظيمية (Noori and Latifi, 2018)، وزيادة الإنتاجية بأفضل أداء واقل كلفة (Ramadan, et. al., 2022)، وهي جوانب توضح ارتباط منهجية ستة سيجما بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعتمد على تطوير قدرات المورد البشري تجاه منع الأخطاء وبناء رأس المال البشري الابتكاري الذي يسهم في تقديم حلول ابتكارية لمشكلات العمل عبر زيادة التعلم والخبرة والمعرفة لديهم (Ferrary, 2015)، وإسهاماتهم في تطوير الخدمات والإنتاج (Ghlichlee and Goodarzi, 2022)، علاوة على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الأداء البشري وربطه بإستراتيجية التنافسية (Verma, et. al., 2022)، وهي أمور متناسبة مع طبيعة تطبيق منهجية ستة سيجما.

بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الأولى فنقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعني قبول علاقة منهجية ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة.

- اختبار الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجية ستة سيجما وممكّنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديرين مركز تحديث الصناعة»، ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية قمنا بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول (7) و (8).

جدول رقم (7)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين منهجية ستة سيجما
وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
منهجية ستة سيجما وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة	**0.819	**0.005	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (8)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية لتأثير منهجية ستة سيجما
وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلمة المقدرّة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
67.1%	**0.005	413.655	**0.005	3.890	0.451	منهجية ستة سيجما
			**0.005	22.156	0.819	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (7) و (8) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين منهجية ستة سيجما وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.819، كما وصلت نسبة تأثير منهجية ستة سيجما على وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة إلى 67.1%، وهو ما يعني أن ما نسبته 67.1% من التغيرات في ممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة ترجع إلى تأثير منهجية ستة سيجما، حيث أرجعت دراسات (Sony and Naik,2019)، (Ramadan, et.al.,2022)، (Liu, et.al.,2022) إسهام هذه المنهجية في تحسين جودة الأداء عبر اكتشاف الأخطاء

والانحرافات عن مؤشرات الأداء المستهدفة، وتحقيق نتائج في زمن منخفض وزيادة الإنتاجية بخفض الإجراءات التنظيمية والكلفة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الربحية واستدامتها في الأجل الطويل، وهي جوانب مناسبة لتفعيل إمكانات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي التي تعتمد على زيادة القدرات التنافسية من خلال الاستمرار في الأداء المرتبطة بالتميز عبر عناصر إمكانات التميز، والتميز في تعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، وتقييم وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر (Ashraf, et.al.,2021)، (Zhang, et.al.,2021)، (Shahin, et.al.,2014)، وهي أمور تتفق مع متطلبات ودور منهجية ستة سيجما وترتبط بها.

بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الثانية فنقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعني قبول علاقة منهجية ستة سيجما وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة.

- اختبار الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديريين مركز تحديث الصناعة». ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية قمنا بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول (9) و (10).

جدول رقم (9)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة	0.845**	0.002**	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (10)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة

معامل التحديد R2	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلّمة المقدّرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
71.4%	0.002**	455.345	0.002**	2.116	0.389	الإدارة الإستراتيجية
			0.002**	21.967	0.845	للموارد البشرية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (9) و (10) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة، وهي علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.845، كما وصلت نسبة تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة إلى 71.4%، وهو ما يعني أن ما نسبته 71.4% من التغيرات في ممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة ترجع إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تؤكد دراسات (Ghlichlee and Goodarzi, 2022)، و (Ferrary, 2015)، و (Castro, et. al., 2020)، على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتركيز على ربط الأداء لبناء رأس المال البشري ودفعه لتطوير الخدمات، والاستثمار في العنصر البشري في التعلم والخبرة والتطوير وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وتوجيه أداء المورد البشري وربطه بتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة، وأداء إستراتيجية الموارد البشرية لخدمة الجودة والقيادة وربط الأداء البشري بتنافسية المؤسسة (Bonner, et. al., 2022)، وهي أمور تتوافق مع تحقيق ممكّنات التميز المؤسسي الأوروبي، والتي تركز على توظيف الممكّنات من تحسين نتائج علاقات العملاء وبناء الثقة في المؤسسة ووضع مؤشرات قياس

مناسبة، والتحول إلى مدخل التقييم والقياس المستمر كعملية أساسية في التميز المؤسسي، وتمكين المؤسسة من تحقيق الاستدامة ومشاركة أصحاب المصالح والتميز في المخرجات، وتهيئة المؤسسة ثقافياً وتنظيمياً وإستراتيجياً لاستيعاب إمكانات نموذج التميز وتحسن جودة الأداء (Murthy, et. al., 2022)، (Escrig-Tena, et. al., 2019)، (Muhammad Din, et. al., 2021)، (Medne, et. al., 2020)، وهو ما يوثق العلاقة بينها والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الثالثة فنقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعني قبول علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة.

- اختبار الفرضية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: «لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديري مركز تحديث الصناعة». ولإثبات صحة/عدم صحة هذه الفرضية قمنا بعدد من الاختبارات كما يلي في جدول (11) و(12).

جدول رقم (11)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة

العلاقة	معامل الارتباط (r)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدلالة)
منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي	0.881**	0.007**	دالة

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

جدول رقم (12)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة

معامل التحديد	قيمة «ف» F. test		قيمة «ت» t. test		المعلّمة المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
R2	0.006**	488.677	0.007**	2.344	0.351	منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
			0.007**	22.145	0.881	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

من نتائج جدولي (11) و (12) يتضح أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهريّة، وهي علاقة طردية بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (r) 0.853، كما وصلت نسبة البيئة التنظيمية للتسويق الأخضر على البيئة التنظيمية لإدارة سلاسل التوريد بمديرية الزراعة بمحافظة القاهرة إلى 77.6٪، وهو ما يعني أن ما نسبته 77.6٪ من التغيرات في ممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة ترجع إلى تأثير ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات والأدبيات، التي أكدت على منهجية ستة سيجما، مثل: (Sony and Naik, 2019)، و (Ramadan, et. al., 2022)، و (Liu, et. al., 2022)، وإسهام هذه المنهجية في تحسين جودة الأداء عبر اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مؤشرات الأداء المستهدفة، وتحقيق نتائج في زمن منخفض، وزيادة الإنتاجية بخفض الإجراءات التنظيمية والكلفة، وزيادة رضا العملاء وتحسين الربحية واستدامتها في الأجل الطويل، وهي جوانب مناسبة لتفعيل ممكّنات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي التي تعتمد على زيادة القدرات التنافسية من خلال الاستمرار في الأداء المرتبطة بالتميز عبر عناصر ممكّنات

التميز، التميز في تعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، وتقييم وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر (Ashraf, et. al., 2021)، (Zhang, et. al., 2021)، (Shahin, et. al., 2014)، وهي أمور تتفق مع متطلبات ودور منهجية ستة سيجما وترتبط بها، ومنهجية ستة سيجما، من حيث إسهام المنهجية في خفض تكلفة الجودة والحفاظ على تحسين المخرجات (Ahmed, et. al., 2020)، وتفعيل ضوابط التحكم والرقابة على أداء الجودة ومنع تكرار العيوب في الأداء المؤسسي والبشري (Francescato, et. al., 2022)، وتطوير ثقافة المؤسسة والعاملين، وتحقيق التكامل في الأداء المؤسسي والبشري (Nedra, et. al., 2022)، ومنح المؤسسة قدرات لامتلاك أدوات التحسين المستمر في الأداء وتحقيق التغيير التنظيمي الفاعل لدى العاملين والوحدات التنظيمية (Noori and Latifi, 2018)، وزيادة الإنتاجية بأفضل أداء وقل كلفة (Ramadan, et. al., 2022)، وهي جوانب توضح ارتباط منهجية ستة سيجما بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعتمد على تطوير قدرات المورد البشري تجاه منع الأخطاء، وبناء رأس المال البشري الابتكاري الذي يسهم في تقديم حلول ابتكارية لمشكلات العمل عبر زيادة التعلم والخبرة والمعرفة لديهم (Ferrary, 2015)، وإسهاماتهم في تطوير الخدمات والإنتاج (Ghlichlee and Goodarzi, 2022)، علاوة على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الأداء البشري وربطه بإستراتيجية التنافسية (Verma, et. al., 2022)، وهي أمور متناسبة مع طبيعة تطبيق منهجية ستة سيجما.

بناءً على تلك النتائج نتحقق من صحة الفرضية الرابعة فنقبل H1 ونرفض H0 وهو ما يعني قبول علاقة بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة.

جدول رقم (13)

مصنوفة معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة.

منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	ممكنات نموذج التميز	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	منهجية ستة سيجما	
			1	منهجية ستة سيجما
		1	0.842	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
0.881	1	0.845	0.819	ممكنات نموذج التميز
1				منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، حيث تؤكد نتائج الجدول السابق علاقات ترابط معنوية بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة:

اتضح من نتائج الدراسة، ووفقاً للتساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية وأهداف وفرضيات الدراسة ما يلي:

1- وجود علاقة معنوية بين منهجية ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمركز تحديث الصناعة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الأولى، ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة حول تأثير منهجية ستة سيجما على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث وصلت قيمة R^2 إلى 70.9%.

2- منهجية ستة سيجما تعتمد على خفض تكلفة الجودة والحفاظ على تحسين المخرجات، وتفعيل ضوابط التحكم والرقابة على أداء الجودة ومنع تكرار العيوب في الأداء المؤسسي والبشري، ومنح المؤسسة قدرات لامتلاك أدوات التحسين المستمر في الأداء وتحقيق التغيير التنظيمي الفاعل لدى العاملين والوحدات التنظيمية، وزيادة الإنتاجية بأفضل أداء وأقل كلفة.

3- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتمد على تطوير قدرات المورد

البشري تجاه منع الأخطاء وبناء رأس المال البشري الابتكاري الذي يسهم في تقديم حلول ابتكارية لمشكلات العمل عبر زيادة التعلم والخبرة والمعرفة لديهم، وإسهاماتهم في تطوير الخدمات، علاوة على دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير الأداء البشري وربطه بإستراتيجية التنافسية.

4- وجود علاقة معنوية بين منهجية ستة سيجما وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثانية، ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة حول تأثير منهجية ستة سيجما على ممكّنات نموذج التميز الأوروبي، حيث وصلت قيمة R^2 إلى 67.1%.

5- إسهام هذه المنهجية في تحسين جودة الأداء عبر اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مؤشرات الأداء المستهدفة، وتحقيق نتائج في زمن منخفض وزيادة الإنتاجية بخفض الإجراءات التنظيمية والكلفة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الربحية واستدامتها في الأجل الطويل، وهي جوانب مناسبة لتفعيل ممكّنات نموذج التميز المؤسسي الأوربي، حيث يحقق النموذج زيادة القدرات التنافسية، والاستمرار في الأداء المرتبطة بالتميز عبر عناصر ممكّنات التميز، والتميز في تعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، وتقييم وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر.

6- وجود علاقة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث يؤكد ذلك صحة الفرضية الثالثة، ووضع إجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة حول تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على وممكّنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث وصلت قيمة R^2 إلى 71.4%.

7- الإستراتيجية للموارد البشرية تسهم في بناء رأس المال البشري ودفعه لتطوير الخدمات، والاستثمار في العنصر البشري في التعلم والخبرة والتطوير وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وتوجيه أداء المورد البشري، وربطه بتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة، وأداء إستراتيجية الموارد البشرية لخدمة الجودة والقيادة، وربط الأداء البشري بتنافسية المؤسسة، وهو ما يرتبط بممكّنات نموذج التميز من حيث تحسين نتائج

علاقات العملاء وبناء الثقة في المؤسسة ووضع مؤشرات قياس مناسبة، والتحول إلى مدخل التقييم والقياس المستمر كعملية أساسية في التميز المؤسسي، وتمكين المؤسسة من تحقيق الاستدامة ومشاركة أصحاب المصالح والتميز في المخرجات، تهيئة المؤسسة ثقافيا وتنظيميا وإستراتيجيا لاستيعاب إمكانات نموذج التميز وتحسن جودة الأداء.

8- على مستوى الفرضية الرابعة أكدت النتائج علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين منهجية ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، حيث وصلت قيمة R^2 إلى 77.6%.

9- وجود ترابط بين متغيرات الدراسة الأربعة من خلال مصفوفة الارتباط ووجود علاقات ترابط معنوية بينها، مما يؤكد صحة العلاقات بين أبعاد نموذج الدراسة المتغير المستقل والوسيط والتابع.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها للعلاقة ستة سيجما عبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممكنات نموذج التميز الأوروبي بمركز تحديث الصناعة، تقترح الآتي:

1- على مركز تحديث الصناعة أن يضع وينفذ إستراتيجية متكاملة لستة سيجما وممكنات نموذج التميز الأوروبي تأخذ في اعتبارها الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مع إجراء تشخيص وتحليل للوضع الراهن من أجل وضع رؤية واقعية وأهداف مناسبة تسهم في نجاح هذه الإستراتيجية.

2- اعتماد الإستراتيجية على مؤشرات أداء تنفيذية مناسبة وقابلة للتحقيق فيما يخص ستة سيجما وممكنات نموذج التميز والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بحيث تكون هذه المؤشرات أداة رقابية وموجهة للجهود التشغيلية المرتبطة بتنفيذ الإستراتيجية.

3- على مركز تحديث الصناعة أن يعمل على تطبيق ستة سيجما من خلال توجيه

المؤسسات إلى ضوابط التحكم والرقابة على أداء الجودة ومنع تكرار العيوب في الأداء المؤسسي والبشري، وتطبيق أدوات التحسين المستمر في الأداء وتحقيق التغيير التنظيمي الفاعل لدى العاملين والوحدات التنظيمية، وزيادة الإنتاجية بأفضل أداء وأقل كلفة.

4- ينبغي على مركز تحديث الصناعة أن يهتم بتطبيق ستة سيجما من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات عن مؤشرات الأداء المستهدفة، وتحقيق نتائج في زمن منخفض، وزيادة الإنتاجية بخفض الإجراءات التنظيمية والكلفة، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الربحية واستدامتها في الأجل الطويل.

5- من المهم أن يفعل المركز ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عبر تطوير قدرات المورد البشري تجاه منع الأخطاء وبناء رأس المال البشري الابتكاري، وزيادة التعلم والخبرة والمعرفة لديهم، وإسهاماتهم في تطوير الخدمات، علاوة على تطوير الأداء البشري وربطه بإستراتيجية التنافسية.

6- على مركز تحديث الصناعة أن تكون ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية موجهة لبناء قدرات العاملين في بناء رأس المال البشري ودفعه لتطوير الخدمات، الاستثمار في العنصر البشري في التعلم والخبرة والتطوير وتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وتوجيه أداء المورد البشري وربطه بتحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة، وأداء إستراتيجية الموارد البشرية لخدمة الجودة والقيادة وربط الأداء البشري بتنافسية المؤسسة.

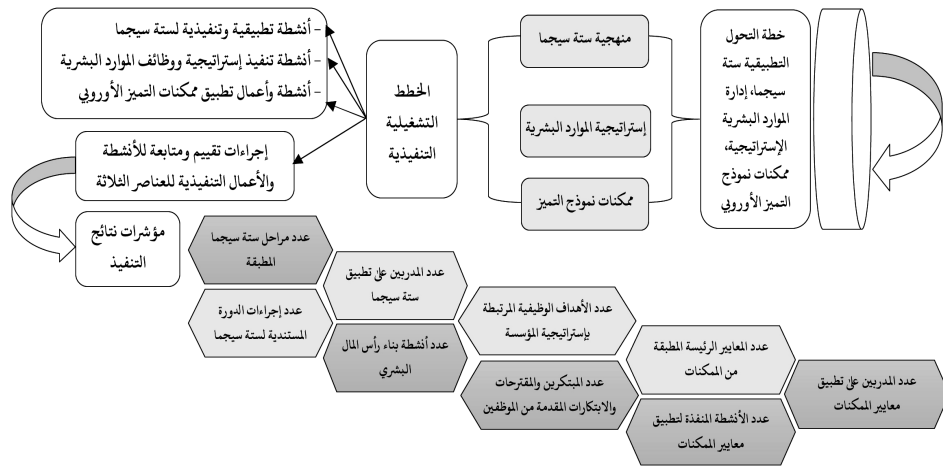
7- من المهم أن يؤهل المركز بيئة العمل لديه من أجل تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوربي خاصة في معايير القيادة والإستراتيجية والموارد البشرية والعمليات والموارد والشراكات، مع وضع الأنشطة التنفيذية والتشغيلية التي تترجم المعايير الفرعية إلى أعمال مناسبة لمكونات نموذج التميز الأوربي.

8- على المركز أن يعمل على توجيه أنشطة معايير إمكانات نموذج التميز الأوربي نحو زيادة القدرات التنافسية، الاستمرار في الأداء المرتبطة بالتميز عبر عناصر

ممكنات التميز، التميز في تعزيز القدرات التنافسية في الأسواق، تقييم وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستمر.

9- وضع مؤشرات أداء مناسبة وأنشطة تشغيلية تربط بين ستة سيجما ودورها في تحقيق وتفعيل معايير وأعمال ممكنات نموذج التميز الأوربي وتحويلها إلى أعمال ومهام يقوم بها الموظفون، وأن يتم تطوير مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية لكي تخدم عملية الترابط هذه من خلال تطوير بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين.

وتوضح الباحثة في شكل (2) تصور آلية عمل الخطة التطبيقية المقترحة لتفعيل منهجية ستة سيجما وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تجاه ممكنات نموذج التميز الأوربي:



شكل رقم (2) الخطة التطبيقية المقترحة من الباحثة

التوجهات البحثية المستقبلية المقترحة:

تقترح الباحثة مجموعة من الدراسات التي من الممكن أن تجريها الدراسات المستقبلية كما يلي:

1- قامت الدراسة الحالية بتناول منهجية ستة سيجما وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تجاه ممكنات نموذج التميز الأوربي من وجهة نظر المديرين في مركز

تحديث الصناعة، وتوصي الدراسات المستقبلية بتناول منهجية ستة سيجما وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تجاه إمكانات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر مديرين قطاع البنوك الحكومية.

2- قامت الدراسة الحالية بالتعرف إلى أبعاد منهجية ستة سيجما في مركز تحديث الصناعة، وتوصي الدراسات المستقبلية بالتعرف إلى تلك الأبعاد في قطاع خدومي حكومي مثل قطاع الصحة.

3- تناولت الدراسة أبعاد وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مركز تحديث الصناعة، وتوصي الدراسات المستقبلية بفحص أبعاد تلك المتغيرات في مركز إعداد القادة التابع لوزارة الاستثمار لمعرفة تلك الأدوار في بيئة مؤسسية أخرى.

4- قامت الدراسة الحالية بالتعرف إلى أبعاد إمكانات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر المديرين في مركز تحديث الصناعة، وتوصي الدراسة بالتعرف إلى طبيعة تلك الأبعاد في قطاعات حكومية أخرى مثل البنوك أو القطاع الصحي، أو اختبار مدى وجود فروق جوهرية في تلك العلاقات بين قطاعات مختلفة.

5- اختبرت الدراسة الحالية طبيعة العلاقة بين منهجية ستة سيجما وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تجاه إمكانات نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر المديرين في مركز تحديث الصناعة، وتقتصر الدراسة أن توجه الدراسات المستقبلية للتعرف إلى الدور الوسيط لرأس المال البشري في هذه العلاقة وفي قطاعات أخرى مثل قطاع النقل أو السياحة أو قطاع الصحة.

6- من القيود العلمية التي واجهت الباحثة ندرة الدراسات العربية الحديثة خاصة في متغيري ستة سيجما وإمكانات نموذج التميز الأوروبي، حيث تم تغطيتها بالدراسات الأجنبية.

*

الاستبانة

..... الأستاذ الفاضل /الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

بداية أتوجه لسيادتكم بالشكر في إنجاز هذه الدراسة التي تركز على أثر ممارسات التسويق

الأخضر على إدارة سلاسل التوريد بالمنظمات الحكومية.

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
منهجية ستة سيجما						
1	يهتم المركز بنشر الجودة والتحسين المستمر للعمليات التشغيلية لقطاع الصناعة					
2	تسهم ستة سيجما في دعم خفض تكلفة الجودة والحفاظ عليها					
3	تساعد منهجية ستة سيجما على تحليل وتحسين ضوابط التحكم بالجودة					
4	تساعد منهجية ستة سيجما المؤسسات في دعم المركز التنافسي لها عبر تقليل فجوات الأخطاء					
5	تسهم منهجية ستة سيجما في اكتشاف فجوات الأداء التشغيلي والتنظيمي والإجرائي					
6	تساعد منهجية ستة سيجما من التعرف إلى انحرافات جودة الأداء المالي والبشري					
7	تمكن ستة سيجما من اكتشاف انحرافات مستوى الجودة وعلاجها					
8	تشجع ستة سيجما من نشر ثقافة الجودة وتعزيز الاتصال المؤسسي					
9	تمنح ستة سيجما المؤسسات قدرات لزيادة الإنتاجية وتقليل النفايات والعيوب					

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
10	تسهل ستة سيجما في سهولة تحديد العيوب في الأداء التشغيلي والتغيير التنظيمي المناسب					
11	تؤدي مراحل ستة سيجما الخمسة تحديد قياس وتحليل تحسين وتحكم من تطوير مستويات الجودة وسد فجوات الأداء					
12	تمكن ستة سيجما من تطوير مؤشرات قياس الأداء المؤسسي					
13	تحسن ستة سيجما من الدورة المستندية ومرونتها وسرعتها					
14	تسهل ستة سيجما في تعظيم المدخلات والمخرجات بتقليل الفاقد والعيوب وخفض تكلفة الأداء					
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية						
15	تمكن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من بناء رأس المال البشري الفاعل					
16	تؤدي إلى إسهام مثمر للمورد البشري في تطوير الخدمات والمنتجات بشكل تنافسي					
17	تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على زيادة التعلم والخبرة والمعرفة لدى الموظفين					
18	تمكن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال أداء الموظفين					
19	تعزز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من ربط أداء العاملين بزيادة تنافسية وربحية المؤسسة					

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
20	تسهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه أداء العاملين نحو رضا العملاء وثقتهم في المؤسسة					
21	تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من تحقيق مرونة في أداء العاملين في مواجهة التغيرات المفاجئة					
22	تسهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في سرعة تأقلم الموظفين مع التغيرات والتحويلات المفاجئة والسريعة					
23	تحسن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أداء الوظائف الأساسية للوحدة التنظيمية المسؤولة عن الموارد البشرية					
24	تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على وضع مؤشرات أداء متطورة لقياس أداء الموظفين وتوجيههم نحوه					
25	تمكن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من إكساب الموظفين ميزة تنافسية متميزة					
26	تساعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الموظفين على تقديم أداء ابتكاري					
ممكنات نموذج التميز الأوروبي						
27	تعزز ممكنات نموذج التميز الأوروبي من ثقافة الابتكار المؤسسي					
28	تمكن عناصر ممكنات نموذج التميز الأوروبي المؤسسات من تطوير الإجراءات التنظيمية					
29	تسهم ممكنات نموذج التميز الأوروبي من ترسيخ الأداء الابتكاري لدى الموارد البشرية					

م	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
30	تحسن إمكانات نموذج التميز الأوروبي من دور القيادات تجاه تطوير الأداء والإنتاجية					
31	تساعد إمكانات نموذج التميز الأوروبي على تعزيز المسؤولية المجتمعية وتبني القيم المجتمعية					
32	تطور إمكانات نموذج التميز الأوروبي من العلميات الرئيسة والفرعية لدى المؤسسة					
33	تحسن إمكانات نموذج التميز الأوروبي من مستويات التعلم التنظيمي والخبرة لدى المؤسسة					
34	تساعد إمكانات نموذج التميز الأوروبي في المنظمة من تطوير مواردها والشراكات المهمة					
35	تسهم إمكانات نموذج التميز الأوروبي في وضع وتطوير إستراتيجية مؤسسة فاعلة					
36	ترسخ إمكانات نموذج التميز الأوروبي لدى المنظمة فلسفة القياس والتقييم والتحسين المستمر للأداء					
37	تساعد إمكانات نموذج التميز الأوروبي على تحول المؤسسة إلى مدخل الاستدامة المؤسسية					
38	يؤدي تطبيق إمكانات نموذج التميز الأوروبي إلى ترشيد النفقات وحسن استغلال الموارد					

شكراً لكم لحسن الاستجابة وإبداء رأيكم الموقر

الباحثة

المصادر والمراجع

أولاً - العربية:

- إيمان عبد الحكيم إبراهيم السيد، صلاح الدين إبراهيم معوض، ومهنى محمد إبراهيم غنايم، متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي لإدارة التميز في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية بالمنصورة، عدد (111)، ج 2، 2020.
- حوراء إحسان خليل، مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء، بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد (49)، 2018.
- ربيع عطير، مدى استخدام مفاهيم ستة سيجما ستة نموذج دميك لتطوير العمليات الإدارية التربوية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 14، عدد (1)، 2018.
- عائشة خالدية جلايل، ولحسن جديدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة بمدينة توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلد 15، عدد (1)، 2021.
- العياشي زرزار، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف، عدد (12)، 2017.
- فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، إدارة التميز بكليات التربية في الجامعات السعودية وفق نموذج التميز الأوروبي: تصور مقترح، مستقبل التربية العربية، مجلد 26، عدد (123)، 2019.
- كريم سعود العتيبي، ورضي بن محيسن الشمري، المتطلبات الإدارية والبشرية لتطبيق ستة سيجما ستة في كلية الشرق العربي للدراسات العليا بمدينة الرياض، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 5، عدد (9)، 2016.
- محمد توفيق ومان، ولطفي دنبري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات، مجلة العلوم الإنسانية، س 22، عدد (1)، 2022.
- محمد عبد الله حسان، تطبيق أسلوب ستة سيجما لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس وجودة المخرجات بجامعة الجوف، ندوة التقويم في التعليم الجامعي: مرتكزات وتطلعات، جامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، مايو 2017.
- محمد عبد المنعم إبراهيم، استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد 2، عدد (4)، 2019.

- وهيبة داسي، وسهام موسى، تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 9، عدد (2)، 2020.
- وثام محمد كامل الخياط، التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء النموذج الأوروبي «EFQM»، مجلة كلية التربية بالمنصورة، عدد (108)، ج 4، 2019.
- يحضيه سملاي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد (13)، 2018.

ثانياً- الأجنبية:

- Ahmed, A., Page, J. and Olsen, J. (2020), "Enhancing Six Sigma methodology using simulation techniques: Literature review and implications for future research", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 11 No. 1.
- Ashraf, H.A., Ishaq, M.I. and Muhammad Khan, M. (2021), "EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector", Research Journal of Textile and Apparel, Vol. 25 No. 4.
- Bonner, R.L., Neely, A.R., Stone, C.B., Lengnick-Hall, C.A. and Lengnick-Hall, M.L. (2022), "Triaging your human capital: an integrative perspective on strategic human capital asset allocation", Management Research Review, Vol. 38 No. 5.
- Castro, M.V.d.M., de Araújo, M.L., Ribeiro, A.M., Demo, G. and Meneses, P.P.M. (2020), "Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths", Revista de Gestão, Vol. 27 No. 3.
- De Menezes, L.M., Escrig-Tena, A.B. and Bou-Llusar, J.C. (2022), "Sustainability and Quality Management: has EFQM fostered a Sustainability Orientation that delivers to stakeholders?", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 42 No. 13.
- Dwita, F., & Sadana, S. M. S. (2021). Human Resource and supply chain strategy to improve company performance through organizational capability in pt. pos Indonesia. Airlangga Journal of Innovation Management, 2 (2).
- Escrig-Tena, A.B., Garcia-Juan, B. and Segarra-Ciprés, M. (2019), "Drivers and internalisation of the EFQM excellence model", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 36 No. 3.
- Ferrary, M. (2015), "Investing in transferable strategic human capital through alliances in the luxury hotel industry", Journal of Knowledge Management, Vol. 19 No. 5.
- Francescato, M., Neuenfeldt Júnior, A., Kubota, F.I., Guimarães, G. and de Oliveira, B. (2022), "Lean Six Sigma case studies literature overview: critical success factors and difficulties", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 33 No. 2.
- Ghlichlee, B. and Goodarzi, A. (2022), "Strategic human resource practices and new product development performance: the mediating role of intellectual capital", Journal of Intellectual Capital, Vol. 28 No. 2.

- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. and Skalkos, D. (2019), "The relationship between EFQM enablers and business performance: The mediating role of innovation", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 30 No. 4.
- Liu, Y., Ren, Y., Zhang, M., Wei, K. and Hao, L. (2022), "Solenoid valves quality improvement based on Six Sigma management", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 31 No. 2.
- Martín-Gaitero, J.P. and Escrig-Tena, A.B. (2018), "The relationship between EFQM levels of excellence and CSR development", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 35 No. 6.
- Medne, A., Lapina, I. and Zeps, A. (2020), "Sustainability of a university's quality system: adaptation of the EFQM excellence model", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 12 No. 1.
- Muhammad Din, A., Asif, M., Awan, M.U. and Thomas, G. (2021), "What makes excellence models excellent: a comparison of the American, European and Japanese models", *The TQM Journal*, Vol. 33 No. 6.
- Murthy, N., Sangwan, K.S. and Narahari, N.S. (2022), "Empirical classification of European Foundation for Quality Management (EFQM) model enabler sub-criteria using a quadrant matrix", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 39 No. 2.
- Nedra, A., Jun, X., Nèjib, S., & Jiajia, D. (2022). Effect of ISO (9001) Certification and Article Type Produced on Lean Six Sigma Application Successes: A Case Study Within Textile Companies. *Fibres & Textiles in Eastern Europe* Vol. 31 No. 3.
- Noori, B. and Latifi, M. (2018), "Development of Six Sigma methodology to improve grinding processes: A change management approach", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 9 No. 1.
- Patel, A.S. and Patel, K.M. (2021), "Critical review of literature on Lean Six Sigma methodology", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 12 No. 3.
- Ramadan, M.A., Al Dhaheri, M.K., Maalouf, M., Antony, J., Bhat, S. and Gijo, E.V. (2022), "Application of Six Sigma methodology to enhance the productivity and performance of a hotel in the UAE", *The TQM Journal*, Vol. 29 No. 4.
- Rodgers, B. and Antony, J. (2019), "Lean and Six Sigma practices in the public sector: a review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 36 No. 3.
- Rodgers, B., Antony, J. and Gupta, S. (2019), "A critical perspective on the changing patterns of Lean Six Sigma research", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 1.
- Shahin, A., Balouei Jamkhaneh, H. and Zahra Hosseini Cheryani, S. (2014), "EFQMQual: evaluating the implementation of the European quality award based on the concepts of model of service quality gaps and ServQual approach", *Measuring Business Excellence*, Vol. 18 No. 3.
- Singh, M. and Rathi, R. (2019), "A structured review of Lean Six Sigma in various industrial sectors", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 10 No. 2.
- Sony, M. and Naik, S. (2019), "Six Sigma with C-K theory for innovations in operational excellence: a case study", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 No. 7.

- Trivedi, K. and Srivastava, K.B.L. (2021), "A framework for integrating strategic HR and knowledge management for innovation performance", *Strategic HR Review*, Vol. 20 No. 1.
- Valmohammadi, C. and Shahrashoob, V. (2022), "Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 54 No. 3.
- Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P. and Hsu, S.C. (2022), "Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company", *The TQM Journal*, Vol. 34 No. 1.
- Yang, L. and Gan, C. (2021), "Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 5.
- Zhang, J., Li, H., Li, V., Xia, B. and Skitmore, M. (2021), "Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 28 No. 3.



ضوابط النشر في المجلة

- ترحب مجلة معهد البحوث والدراسات العربية (نصف السنوية) بنشر الإسهامات البحثية للأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية والإعلامية واللغوية والتاريخية الحديثة والمعاصرة والجغرافية والتربوية والتراثية والإدارية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية فقط وفقاً للضوابط التالية:
- 1- ضرورة أن تندرج المادة البحثية المقدمة ضمن مجالات اهتمام المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
 - 2- يجب أن يستوفي البحث المقدم للمجلة شروط البحث العلمي من حيث سلامة المنهج، وتسلسل الأفكار، والرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة، ودقة التوثيق، وسلامة اللغة وتدقيقها.
 - 3- نبذ التحيزات بمختلف أنماطها وأشكالها، وعدم الإساءة إلى الأديان أو الثقافات.
 - 4- يجب أن يكون البحث مكتوباً بواسطة الحاسوب، وذلك وفقاً لضوابط التحرير الآتية:

العنوان الرئيس	عنوان المتن	المتن	الهوامش/المراجع
Deco Type Naskh Variants	Times New Roman	Times New Roman	Times New Roman
بنط (20) مسافة بين السطور (مفرد)	بنط (14) مسافة بين السطور (22) مسافة قبل العنوان (12)	بنط (14) عادي مسافة بين السطور (22) مسافة بين الفقرات (6) اللغة الأجنبية بنط (12)	بنط (12) مسافة بين السطور (17) مسافة بين الفقرات (0) اللغة الأجنبية بنط (10)
مقاس كتلة الصفحة (13 × 20) بالرقم عدد سطور الصفحة (23) سطر تقريباً (تزيد/تنقص) حسب الفقرات والجداول والأشكال			

- ويكتب البحث على وجه واحد، وتُسلسل الهوامش في أسفل كل صفحة على حدة، وتدرج الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية في النص، وتكون الرسوم والأشكال باللونين الأبيض والأسود وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها والملاحظات التوضيحية أسفلها، وتدرج الجداول في النص، وترقم ترقيمًا متسلسلاً، وتكتب أسماؤها أعلاها، وتكتب الملحوظات التوضيحية أسفل الجدول. أما قائمة المصادر والمراجع فتوضع في نهاية البحث مرتبة ترتيباً ألفبائياً.
- 5- يقدم المؤلف ثلاث نسخ ورقية من عمله (أصل وصورتين)، ونسخة إلكترونية إلى هيئة تحرير المجلة.
 - 6- يقدم المؤلف إقراراً خطياً بأنه لم يسبق له نشر بحثه المقدم للمجلة، كلياً أو جزئياً، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.
 - 7- يلتزم الباحث بعدم إرسال بحثه لأية جهة أخرى للنشر حتى يصله رد المجلة خلال ثلاثة أشهر.

- 8- يقدم كل صاحب بحث معروض على المجلة سيرته الذاتية التي تتضمن بياناته الشخصية (المؤهلات العلمية، والتسلسل الدراسي، ومقر العمل، والدرجة الوظيفية، والإنتاج العلمي، والعنوان البريدي والإلكتروني، ورقم التليفون).
- 9- تخضع البحوث المقدمة إلى المجلة للتحكيم السري من قِبَل أعضاء لجنة تحكيم تختارهم المجلة؛ لذا يجب ألا يظهر اسم الباحث داخل بحثه، ويقتصر ظهوره على صفحة العنوان فقط، ويخطر الباحث بنتيجة التحكيم خلال 3 أشهر من إبلاغه بقبول بحثه من قِبَل هيئة التحرير.
- 10- يلتزم الباحث بإجراء التعديلات المقترحة من المحكمين على بحثه وُقْفُ التقارير المرسلة إليه، وموافاة المجلة بنسخة معدلة في مدة لا تتجاوز خمسة عشر يوماً.
- 11- تحتفظ المجلة بحق إجراء تعديلات في الصياغة التحريرية للمادة المقدمة، حسب مقتضيات النشر، على ألا تؤثر هذه التعديلات في محتوى النص.
- 12- في حال الموافقة بشكل نهائي على النشر، تؤول حقوق النشر كافة تلقائياً إلى المجلة، ويصبح البحث بعد قبوله للنشر حقاً لمجلة المعهد، ولا يجوز النقل عنه إلا بالإشارة إلى مجلة المعهد.
- 13- يخضع ترتيب البحوث عند النشر في المجلة لمعايير فنية تحددها هيئة التحرير.
- 14- يتحمل الباحثون تكاليف التحكيم فور تقديمهم البحث لهيئة التحرير.
- 15- يتحمل الباحثون تكاليف النشر فور اجتياز البحث لإجراءات التحكيم.
- 16- يمنح صاحب البحث المنشور نسختين من العدد المنشور فيه بحثه على سبيل الإهداء، ويتحمل الباحث مسؤولية استلام نسخته حال إقامته خارج جمهورية مصر العربية.
- 17- للسادة أصحاب البحوث حق الحصول على خصم نقدي تحدده إدارة المعهد حال رغبتهم في شراء نسخ إضافية على النسختين الممنوحتين لهم.
- 18- لا يلتزم المعهد بإعادة الأعمال غير المقبولة إلى أصحابها.
- 19- تحتفظ هيئة التحرير بحق عدم إبداء أسباب رفض نشر البحث، ويجوز أن يزود الباحث بالملاحظات والمقترحات التي يمكن أن يفيد منها في إعادة النظر ببحثه.
- 20- ترسل البحوث على العنوان البريدي التالي: هيئة تحرير مجلة البحوث والدراسات العربية - معهد البحوث والدراسات العربية - 1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلّيمات سابقاً) - جاردن سيتي - القاهرة - جمهورية مصر العربية - ص.ب. 229. وترسل النسخة الإلكترونية على الموقع الرسمي لقسم البحوث والدراسات بالمعهد: rsdept@iars.net





1 شارع اتحاد المحامين العرب (الطلّبات سابقاً) - جاردن سيتي - القاهرة
ص.ب، 229 - برقيًا، إيرياليا - ت، 27951648 - 27922679 - ف، 27962543
P.O. BOX 229 - Cairo IREALEA, Cairo
Phone : 27951648 - 27922679 - FAX : 27962543
موقع المعهد على شبكة الإنترنت: www.iars.net
الموقع الإلكتروني للمجلة: www.iars.journals.ekb.eg
البريد الإلكتروني للمجلة: rsdept@iars.net
