



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة

دراسة ميدانية بمصنع TOP GLOVES عين تموشنت-

إشراف الأستاذة:

ا.د. سيد حياة

إعداد وتقديم الطالبين:

- قادري عبد اللطيف

- بوكلي حسن سيدي محمد شكيب

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	د. بلعربي مليكة	الاستاذ (ة):
مشرفا	د. سيد حياة	الاستاذ (ة):
ممتحنا	د. بلغماري مولاي ابراهيم	الاستاذ (ة):

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

كل معاني الحب والتقدير، أهدي هذا العمل إلى كل من ساندني ودعمني في مسيرتي التعليمية والعملية.
إلى والدي العزيز، الذي لم يتوان لحظة في تقديم الدعم والمشورة، وكان دائماً قوتي ومصدر إلهامي. لقد كانت حكمتك وإرشاداتك نبع القوة الذي استندت منه عزيمتي لتحقيق النجاح.
إلى والدي الحبيبة، التي كانت دعواتها الصادقة وابتسامتها الدائمة نبزاً يضيء لي درب الحياة. لقد كنت يا أمي القلب النابض الذي دفعني دائماً للأمام، وسأظل مديناً لك بكل ما حققته.
إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لي شموع العلم والمعرفة، وفتحوا لي آفاق التفكير والإبداع. لقد كانت توجيهاتكم ونصائحكم خير معين لي في مشواري الدراسي.
إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا دوماً السند والمحفز في كل خطوة. كنتم رفاق الدرب في السراء والضراء، وبدونكم لما كانت الرحلة ممتعة ومثمرة.
إلى زملائي دفعة 2024 تخصص تسيير الموارد البشرية، الذين شاركوني تحديات الدراسة ومسرات الإنجاز. لقد كانت تجاربنا المشتركة ومساندتكم لي مصدر قوة ودعم لا ينسى.
إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني بكلمة طيبة أو دعاء صادق أو نصيحة مخلصة. أهدي هذا العمل المتواضع عربون امتنان وتقدير لكل ما قدمتموه لي.
وأخيراً، إلى نفسي، التي واجهت التحديات وتغلبت على الصعاب، أهدي هذا الإنجاز كتأكيد على أن الجهد والمثابرة هما مفتاح النجاح.

بوكلي حسن سيدي محمد شكيب

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى من كانا سببا في وصولي وبلوغي هذه المرتبة، إلى من تعبنا وسهرا ولا زالا سندا لي ومصدر قوة لي في وجه الصعوبات، إلى من كانا دعاءهما حصنا منيعا من كل مغبات الحياة، إلى من صبرا علي وضحا بكل ما يملكان من أجل رسم البسمة

على وجهي، إلى من أقف عاجزا عن مردي جميلهما علي، إلى " أبي وأمي " أغلى ما أملك في هذه الدنيا أطال الله في عمرهما

إلى خالتي العزيزة، التي كانت دوماً مصدراً للدعم والتشجيع، إلى تلك التي كانت لي كأم ثانية والتي علمتني معنى القوة والصبر،

أساتذتي الأفاضل، الذين بذلوا جهودهم ووقتهم لتزويدي بالعلم والمعرفة، ولم يبخلوا علي بتوجيهاتهم السديدة ودعمهم المستمر. لقد كنتم جميعاً نوراً أضاء طريقي ومساراً مهد لي الوصول إلى هذا الإنجاز.

إلى الأصدقاء الأعزاء، الذين شاركوني لحظات الفرح والتحديات، وكانوا لي خير سند في أوقات الصعاب. بوجودكم، كانت الأيام الدراسية أمتع وأكثر إشراقاً. شكراً لكم على دعمكم وتشجيعكم المتواصل.

إلى كل من آمن بقدراتي ودعمني بطرق مختلفة، سواء كان ذلك بكلمة تشجيع، أو نصيحة مفيدة، أو حتى بدعاء صادق. إن هذا الإنجاز لم يكن ليتحقق بدونكم جميعاً.

قادري عبد اللطيف

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بكل فخر واعتزاز، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة سيد حياة.

لقد كان لتوجيهاتكم السديدة، ونصائحكم القيمة، وعلمكم الواسع الأثر الكبير في تحقيق هذا الإنجاز. كنتي لنا دائماً نبراساً مضيئاً يرشدنا في مسيرتنا الدراسية، ولم تبخلي علينا بوقتك وجهدك لدعمنا وتشجيعنا على تجاوز كل العقبات.

إن كلمات الشكر تعجز عن التعبير عن مدى امتناننا لكل ما قدمتيه لنا من علم ومعرفة، ولوقوفك بجانبنا في كل الأوقات. لقد كان لحرصك الدائم على تقديم الأفضل، ولإيمانك بقدراتنا، الدور الأكبر في تحقيق هذا النجاح.

أدعو الله أن يديم عليك الصحة والعافية، وأن يوفقك في مسيرتك الأكاديمية والمهنية، وأن يجعل كل ما قدمتيه في ميزان حسناتك.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات وتركز عليها لتحسين أدائها، وبما أنها تعتبر أهم موارد المنظمة، فقد أصبح مفهوم الجودة هو الرؤية الجديدة أيضاً من التميز. إدارة الموارد البشرية عنوان مجيد تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه ولهذا توجد علاقة مباشرة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهم الأساليب والمفاهيم التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية وكيف يمكن تطبيق الممارسات المختلفة ذات الصلة. اتباع معايير إدارة الجودة الشاملة وكيفية ربط هذين المدخلين. تركيز إدارة الجودة الشاملة على تحسين جميع جوانب العمليات داخل المؤسسة لتحقيق رضا العملاء، وتهدف إلى بناء ثقافة مستدامة للجودة. في هذا الإطار، تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف الجودة الشاملة من خلال تنمية القوى العاملة وتعزيز مشاركة الموظفين

Abstract

Human resources management is considered one of the most important modern methods that organizations rely on and focus on to improve their performance, and since it is considered the most important resource of the organization, the concept of quality has also become the new vision of excellence. Human resources management is a glorious title that all organizations seek to achieve, and that is why there is a direct relationship between human resources management and total quality management. This study aims to explain the most important methods and concepts on which human resources management is based and how various related practices can be applied. Following comprehensive quality management standards and how to link these two inputs. Total Quality Management focuses on improving all aspects of operations within an organization to achieve customer satisfaction, and aims to build a sustainable culture of quality. In this context, human resource management practices play a crucial role in achieving total quality goals through workforce development and enhanced employee engagement

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ا	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	فهرس المحتويات
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الأشكال
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة
	تمهيد
1	المبحث الاول: مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة
1	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث : مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة
14	المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة جودة شاملة
17	المبحث الثاني :علاقة إدارة الموارد البشرية بتطبيق إدارة الجودة شاملة في المنظمات المعاصرة
17	المطلب الاول : إدارة الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة شاملة
19	المطلب الثاني : إدارة الجودة شاملة ضمن إدارة الموارد البشرية
20	المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة شاملة في إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية في اطار إدارة الجودة شاملة
28	المبحث الثالث :الدراسات السابقة
28	المطلب الاول : الدراسات باللغة العربية
30	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الإنجليزية
32	المطلب الثالث : الدراسات باللغة الفرنسية
33	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسات السابقة
35	الخلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية.
37	تمهيد

38	المبحث الاول :عموميات حول المؤسسة
38	المطلب الاول : تقديم المؤسسة
39	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
41	المطلب الثالث: الأهداف و المهام الإستراتيجية للمؤسسة
43	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
43	المطلب الاول : الاطار المنهجي للدراسة
48	المطلب الثاني : التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية للدراسة
51	المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمحور مبادئ ادارة الجودة الشاملة
53	المطلب الرابع : التحليل الوصفي لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية
55	المبحث الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة لمتغيرات
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و نظام التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة	25
02	مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية	33
03	عدد الاستبيانات الموزعة و المستبعدة و الصالحة للدراسة	43
04	درجات مقياس ليكارت	44
05	يوضح طول الفئات حسب مقياس ليكارت الخماسي	44
06	معامل الارتباط مبادئ ادارة الجودة الشاملة	46
07	معامل الارتباط ممارسات ادارة الموارد البشرية	47
08	معامل ألفا كرونباخ	48
09	خصائص العينة حسب الجنس	49
10	خصائص العينة حسب العمر	49
11	خصائص العينة حسب الخبرة	50
12	خصائص العينة حسب المستوى العلمي	50
13	عرض و تحليل بيانات محور مبادئ ادارة الجودة الشاملة	51
14	عرض و تحليل بيانات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	53
15	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبدأ التزام و دعم الادارة العليا	56
16	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبدأ التركيز على العميل	57
17	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ التحسين المستمر	58
18	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمبدأ القرارات المبنية على الحقائق	59
19	معامل الارتباط لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة	60
20	تحليل التباين الاحادي	61
21	تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاثر لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة	62

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
41	الهيكل التنظيمي لمؤسسة TOP GLOVES	01
45	نموذج الدراسة	02

المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات وتحولات متعددة على كافة المستويات، أثرت بشكل كبير على طريقة وأساليب الإدارة، وأضفت نظرة جديدة على مفاهيم وأساليب العمل، وساهمت في إحداث تغييرات جوهرية. فالظروف الاقتصادية والسياسية وحتى التكنولوجية تتغير بسرعة.

لم يعرف العالم ذلك من قبل ولهذا ظهر نظام الأعمال العالمي الجديد الذي تلعب فيه الأساليب العلمية الحديثة المتقدمة والتكنولوجيا والابتكار الدور الأهم والأكبر والذي بدوره يساعد على زيادة شدة العوامل التنافسية بدرجة، فهو يحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل المنظمة، التي يجب عليها تطوير وتعزيز قدراتها للمحافظة على مكانتها في بيئة الأعمال وذلك من خلال البحث والتطوير المستمر. تهدف الأبحاث إلى إيجاد اتجاهات وأساليب جديدة ومتقدمة تساعد على تحسين مستويات أداء المنظمات، وقد شهد العصر الحديث ظهور العديد من الاتجاهات الفعالة التي نالت شهرة وقبولاً في جميع أنحاء العالم، ولعل أحدثها هو الاتجاه القوي هو ما يسمى بأسلوب إدارة الجودة الشاملة.

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها الأهداف المراد تحقيقها وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة، فهي عملية مستمرة لوجود المنظمة المستمر، وليست عملية مؤقتة بغرض إنجاز وظيفة معينة. وتعمل على خلق ثقافة المسؤولية الجماعية بدلاً من المسؤولية الفردية. كما أنها تنطبق على العمل الوقائي، أي أنها تمنع حدوث المشكلات والأزمات بدلاً من التعامل مع المشكلات وحلها بعد حدوثها، ويشير ما يسمى بالجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ. ، العناصر والأساليب التي يجب على المنظمة أن تلتزم بها وتلتزم بها، وهناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من ممارسات ومبادئ الجودة الشاملة، وهي تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق الرضا العام عنها المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة

يمثل المورد البشري في كونه المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار والتفاعل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. يمثل الموظفون داخل أي منظمة قيمة لا تقدر بثمن، حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على قدرتها على جذب وتنمية والاحتفاظ بمواهبها البشرية. ولتحقيق هذا الهدف يتعين على إدارة المنظمة ربط إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية ، إذ تعد إدارة الموارد البشرية هي القوة المحركة التي تدعم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من خلال توظيف المواهب المناسبة، وتطوير المهارات، وتعزيز ثقافة التعاون والابتكار. كما أن إدارة الجودة الشاملة توفر لإدارة الموارد البشرية إطاراً يحدد معايير الأداء ويركز على التحسين المستمر.

• اشكالية الدراسة:

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية :

• مامدى مساهمة مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التأثير على ادارة الموارد البشرية في مؤسسة TOP

؟ GLOVES

ومن خلال الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة ؟
- ما مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت؟
- ما مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة SARL TOP GLOVES عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 ؟
وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد اثر لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر لمبدأ القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

• اسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الاهمية البالغة التي تمتاز بها ادارة الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

- ✓ الميل الشخصي لموضوع ادارة الموارد البشرية.
- ✓ اقتراح الموضوع من طرف المشرف.
- ✓ أهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة فيما يلي :

دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة تحمل أهمية كبيرة لأنها تربط بين تطوير الموارد البشرية والتحسين المستمر في الجودة. يتيح هذا الربط تحقيق إنتاجية أعلى وكفاءة محسنة من خلال تدريب الموظفين بشكل مستمر وخلق ثقافة تشجع على الابتكار والعمل الجماعي. إن اعتماد ممارسات الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية يعزز رضا العملاء، حيث يؤدي التركيز على الجودة إلى تحسين المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النهج يساهم في تعزيز الولاء والتحفيز لدى الموظفين، مما يقلل من معدل دورانهم، ويدعم ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على الجودة والتحسين المستمر. هذه الفوائد تساهم في تقليل التكاليف وزيادة الربحية، مما يجعل دراسة هذه الممارسات استراتيجية أساسية لنجاح المنظمات.

• اهداف الدراسة:

- ✓ محاولة لإبراز أهمية إدارة الموارد البشرية كأداة فعالة في المنظمات.
- ✓ محاولة معرفة متطلبات نجاح ادارة الجودة الشاملة.
- ✓ يمكن تحديد الطرق التي تساعد على تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر فعالية.
- ✓ تهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وبناء سمعة إيجابية للمنظمة.
- ✓ فهم كيفية توظيف مبادئ الجودة الشاملة لزيادة كفاءة الموظفين وتعزيز الإنتاجية من خلال ممارسات مثل التدريب المستمر والتحسين المستمر.

• حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

الحدود الزمنية : امتدت فترة التريص مابين مابين 2024/03/17 الى 2024/03/24

TOP GLOVES عين تموشنت

الحدود الموضوعية : ادارة الموارد البشرية(متغير تابع) و ادارة الجودة الشاملة(متغير مستقل)

الحدود البشرية : تتمثل في الاداريين بالمؤسسة

• منهج البحث والادوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي والذي يسمح لنا بفهم مدى تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال ادارة الجودة الشاملة في المنظمة للإرتقاء بجودتها من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع البحث والتي تناولت مواضيع ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة بالإضافة إلى مختلف البيانات والمجلات والدوريات وتقارير المنظمات والاعتماد على الإنترنت أو المعلومات الإلكترونية. بالإضافة الى إستخدام منهج دراسة حالة المعتمد على أسلوب الاستبيان كأداة اساسية لجمع المعلومات الميدانية من خلال النماذج وإدخال المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج حزمة إحصائية يسمى SPSS، بهدف التعرف على مدى سعي المؤسسة محل الدراسة SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومدى انعكاس ذلك في تفعيل ممارسات ادارة الموارد البشرية للإرتقاء بجودة المخرجات.

• صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم توفر الكتب التي تتحدث عن ادارة الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة معا
- ✓ ضيق الوقت المتاح لانجاز الدراسة
- ✓ كثرة المعلومات ادت الى الاختصار و عدم التفصيل
- ✓ استغرق الأمر وقتاً طويلاً للرد على الاستبيان، وفي كل مرة عدنا لاستلامها، كانوا يقدموا موعداً آخر لذا فإن السبب الذي يقدمه هؤلاء الموظفون هو أنهم مشغولون للغاية.

• هيكل الدراسة:

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة **إدارة الموارد البشرية** وادارة الجودة الشاملة، حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم لادارة الموارد البشرية و وادارة الجودة الشاملة و وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تضمن **المبحث الأول** الإطار النظري لدراسة والذي تكون من مفهومي ادارة الموارد البشرية ومفاهيمها ومنشاتها بالإضافة إلى تحدياتها ، وكذا ادارة الجودة الشاملة ومراحلها بالإضافة إلى مبادئ تطبيقها ، كما تضمن **المبحث الثاني** ممارسات إدارة الموارد البشرية في اطار إدارة الجودة شاملة (**التوظيف - التدريب - التحفيز - تقييم الاداء - التمكين**) بالإضافة إلى مبادئ تطبيق الجودة الشاملة ، و تضمن **المبحث الثالث** وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة لدراسة والذي تم فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني : تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة SARL TOP GLOVES LATEX

INDUSTRIES عين تموشنت، قمنا بعرض و تحليل البيانات الشخصية و البيانات الخاصة بمحاور الدراسة

لممارسات إدارة الموارد البشرية و مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث ، حيث تضمن المبحث الأول عموميات حول المؤسسة.و المبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة و الثالث فكان لعرض تحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول :

الاطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد
البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعني إدارة الموارد البشرية الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية الموجودة والمتوقعة والتي تعتمد كفاءتها وخبرتها وتحفيزها وحماسها للعمل على كفاءة المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها. مهتم بوضع مبادئ وأسس تساعد على تحقيق أقصى استفادة من كل فرد في المنظمة من خلال: إدارة الموارد البشرية (التدريب، التوظيف، التحفيز، التقييم، التمكين) والتحديات الحقيقية لكل ما يتعلق بالعوامل البشرية. تدور إدارة الموارد البشرية حول إيجاد أفضل طريقة لتحقيق رضا الموظفين وتحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنفيذ طريقة برنامج إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على العملاء، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق).ومنه سنتعرف من خلال هذا الفصل على مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة.

• المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لمتغيرات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية تُعدّ من أبرز وظائف الإدارة، حيث تركز على العنصر البشري الذي يُعبّر الأكثر قيمة وتأثيراً في نشاط المنظمة. من الضروري بمرور هذه الموارد بشكل مستمر، وذلك عبر استخدام النظم والأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية. في هذا السياق، تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري فعّال يُسهم في تعزيز أداء الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال جذبها وتدريبها وتحفيزها، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار، وذلك عبر تشجيع تقديم الاقتراحات وتعزيز التواصل وتمكين الموظفين. ويؤدي هذا في النهاية إلى اكتساب المنظمة ميزة تنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

◀ المطلب الأول : مفاهيم إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1- تعريف الموارد البشرية : تعرف على أنها مجموعة الأفراد التي يتم استقطابها لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات ، لتتفاعل فيما بينها وفق رؤية إستراتيجية بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم كما تعرف الموارد البشرية على أنها " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع .(الدين، 2019، صفحة 4)

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

اختلفت آراء الكتاب والخبراء لتحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهنا سنذكر بعض الجهات التي شملت العديد من الكتاب والخبراء في إدارة الموارد البشرية. وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة" إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم." (الشبانة، 2009، صفحة 5)

من ناحية أخرى تعرف "هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة "هي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية ممكنة بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها. (الشبانة، 2009، صفحة 6).

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهل عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة. (عبوي، 2009، صفحة 15).

ويستخدم البعض تسميات مختلفة لإدارة الموارد العنصر البشري كإدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وإدارة شؤون الموظفين، لكن التسمية الشائعة هي إدارة الموارد البشرية، حيث يُعرفها "ليود ولزلي" بأنها تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنظمة و تعني "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (كافي، 2014، صفحة 17)

أما التعريفات التي أوردها الكتاب الأجنبي فهي :

1- FRENCH : هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

2- كذلك يعرف SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. (فيصل، 2008، صفحة 25)

-j Martin : ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم و هي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية مكافأة و تعويض الموارد البشرية تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا تقديم المعلومات و السجلات الخاصة بالموارد البشرية (الهيبي، 2003، صفحة 35).

كذلك يعرف SIKULA: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد. (فيصل، 2008، صفحة 27)

ثانيا : نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية:

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة التي تعود إلى بدايات الثورة الصناعية، حيث أخذت ممارستها بعدة مسميات بناءً على تطورات التفكير الإداري والتنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الحالي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تميزت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية الأولى بالبساطة وعدم التعقيد، وقد أفرز ظهور الثورة الصناعية العديد من الخصائص التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية وممارساتها. تم إنشاؤها في الشركات الخاصة في الولايات المتحدة عندما بدأ الاهتمام ينصب على ضرورة العمالة... والحرص على اختيارهم جيداً ووضعهم في أماكنهم المناسبة، ومن ثم إلى الصناعة في الأيام الأولى للولايات المتحدة إطلاق المشروع له أهمية خاصة. وفي القرن العشرين، عُرفت باسم إدارة شؤون الموظفين والعلاقات الصناعية، مع التركيز بشكل خاص على العلاقات الصناعية التي تربط العمال ببعضهم البعض أو بالنقابات والاتحادات..، ولكن مع استمرار أصحاب العمل في تجاهل أهداف الموظفين وتطلعاتهم الاجتماعية، فإن ذلك يؤدي إلى العديد من المشاكل والقيم الإنسانية في العمل، مما أدى إلى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الإداري - مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تدرس تأثير الموظف "المعنويات على الإنتاجية"، ومن هنا ظهر مصطلح "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" لزيادة الوعي بأهمية العامل البشري والتحول في تصورات القوى العاملة والتركيز على الناس. الجوانب، على عكس الوضع السابق. (جمال، 2009، صفحة 28)

مع تطور الفكر الإداري وظهور أهمية الموارد البشرية بما تتمتع به من طاقات إبداعية وابتكارية، مما يجعلها الموارد الأكثر قيمة وأهمية في مختلف أنشطة المنظمة، ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية كبديل. مقارنة مصطلح مع المصطلحات السابقة.

كان عام 1990 نقطة تحول، حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة شؤون الموظفين، وهي أكبر منظمة مهنية في مجال الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية للتكيف مع الدور الاستراتيجي المتزايد للموارد البشرية في المنظمات، وصياغة السياسات ذات الصلة و الرؤية وترجمتها إلى خطط عملية طويلة المدى لذلك، بعد أن كانت وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تتطلب سوى وظائف معينة، تغيرت متطلبات المؤهلات والمواصفات لرؤساء الأقسام الإدارية وحتى للعاملين في القسم. المعرفة والمهارات وبعض الخبرات في القانون والعلوم الإدارية.

شهدت إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة دوراً فعالاً بشكل متزايد في تمكين الموظفين والتوجه نحو المنظمات القائمة على المعرفة والمنظمات المتعلمة، حيث أن جميع الأفراد في المنظمة لا يشاركون فقط في تبادل المعرفة المتاحة لهم إلكترونياً، بل يساهمون في تحليلها. واستخدام المعرفة وإثرائها، ومن ثم تحديثها وإنتاجها، يجعل من المعرفة موردا استثماريا ليست المعرفة إلا واحدة منه. وعندما تكون السياسات والخطط مبنية على معلومات حديثة وصحيحة وتصدرها فرق عمل متخصصة، فإن التغييرات الإدارية والتنظيمية لا تكون عشوائية أو ارتجالية، ولا يعرض تنفيذها الهيئة لمواقف الإنكار والمقاومة. ومن جهة الموظف، فإن المشاكل لن تحل عن طريق الفرضيات اللازمة، أو عن طريق العقوبات والمكافآت، وبدلاً من ذلك، يتم تحقيقها من خلال الشفافية والعقل والحوار، فطالما أن الجميع يهتمون بالأهداف، فإن كل الجهد والطاقة سيتم توجيهها نحو تحقيقها. (جمال ب.، 2009، صفحة 29)

ومن تابع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية يلاحظ أن الأمر استغرق ما يقرب من قرن من الزمان للوصول إلى نضج فكري وعملي يتوافق مع التطور التكنولوجي والفكري البشري، وبلغ ذروته في العقد الأخير من القرن العشرين، وهذه المرة في بداية القرن، أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التكامل بين الناس، وتقاطع الأفكار والمفكرين، وانتشار المعرفة، مما تطلب التطوير المستمر للتفكير الإداري لمواكبته. لقد حول التطور السريع العالم أجمع إلى ساحة اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية متنوعة تتجاوز الزمان والمكان، ولم تعد تشكل عائقاً أمام التواصل والاستمرارية.. (جمال ب..، 2009، صفحة 29)

ثالثاً : اهمية واهداف ادارة الموارد البشرية

1- اهمية ادارة الموارد البشرية

إن أهمية وهدف إدارة الموارد البشرية تكمن في النتائج التي تحققها المنظمة، ولذلك نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تتزايد يوماً بعد يوم في عصرنا هذا. ليس فقط لأنها تدير الأصول الأكثر أهمية وقيمة للمنظمة، ولكن أيضاً لأنها يجب أن تعمل بكفاءة للاستفادة من تلك الأصول. (الطاهر غراز، 2022، صفحة 3).

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من الآتي : (فالي ياسين، 2019، صفحة 6).

- هناك علاقة تكاملية بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لجميع الإدارات الأخرى، مثل أقسام الإنتاج والتسويق والمالية... وأي قصور في هذه التقديرات. إن الحاجة أو الاختيار أو... التعيين أو التدريب أو الحوافز للموارد البشرية تعيق عمل الإدارات الأخرى وبالتالي تعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما تساعد كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية على دعم أداء الإدارات الأخرى داخل المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

- الموارد البشرية هي أساس الاستقلال والأثر الاقتصادي.

الموارد البشرية هي أداة للمنافسة العالمية.

- التفكير الابتكاري يقلل من تكلفة التكنولوجيا المستوردة.

- زيادة الأعمال تزيد من القيمة المضافة.

الموارد البشرية الفعالة هي أدوات لزيادة الصادرات.

الموارد البشرية مكمل للثروة الوطنية.

لقد أصبحت الأفكار المستقطبة ساحة للصراع العالمي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.

2-اهداف ادارة الموارد البشرية:

تختلف الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وتعتمد على مرحلة تطور المنظمة. على سبيل المثال، قد يُنظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه مسؤول عن الجوانب الإدارية لإدارة الموظفين، مثل إعداد عقود العمل، وإدارة ملفات الموظفين، وما إلى ذلك. وفي الوقت نفسه يمكن اعتباره جزءاً لا يتجزأ ومهماً من عملية تخطيط الأعمال. ولذلك فإن أهداف إدارة الموارد البشرية شديدة التنوع وتتضمن عناصر متنوعة (كشواي، 2006، الصفحات 12,13):

تجتمع اهداف الموارد البشرية على كونها تسعى لتحقيق: (الكرفي، 2015، صفحة 26)

- استقطاب المتقدمين للوظائف المؤهلين وتشجيعهم على الانضمام إلى سوق العمل.

- اختيار الأفراد الذين يتقدمون للعمل في المنظمة بعناية.

- تطوير نظام حوافز فعال ومشجع.

- منع الموظفين الجدد من البقاء في المنظمة.

- تطوير قدرات ومهارات الموظفين.

- تدريب الموظفين وتحسين كفاءتهم وإطلاعهم على آخر التطورات في مجال عملهم.

- مد يد العون والمساعدة للعاملين حتى يتمكنوا من تقديم أفضل ما لديهم.

ويمكن ايضا تقسيم الاهداف كمايلي : (الهاشم، 2016، صفحة 15)

1. **الأهداف التنظيمية:** . الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المنظمة.

2. **الأهداف الوظيفية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ المهام المتعلقة بالأفراد، بما في ذلك ضمان استمرار تدفق الموارد البشرية إلى المنظمة وضمان المصالح الفضلى للموارد البشرية. والحفاظ على رغبتها المستمرة في العمل في المنظمة.

3. **الأهداف الإنسانية:** تلبية احتياجات وتطلعات الموظفين من خلال إدارة الموارد البشرية.

توفير فرص لهم للتقدم وتقديم السياسات التي تصب في مصلحتهم.

4. **الأهداف الاجتماعية:** تحقيق الأهداف الاجتماعية من خلال توظيف الأشخاص حسب مواهبهم، وإلى أي مدى الالتزام بالقوانين والتشريعات المتعلقة بالعمال وحمايتهم من مخاطر العمل.

• **المطلب الثاني : التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

إن تحديات القرن الحادي والعشرين، مثل العولمة والمنافسة الشرسة والتطورات التكنولوجية وثورة الاتصالات والتجارة الحرة، قد أثرت بشكل واضح على العلاقات الفعلية في المنظمات. وتزيد هذه التحديات من مرونة المديرين وشموليتهم وقدرتهم على تطبيق معايير الجودة في الأداء. إن الضغوط التي تفرضها هذه التحديات تجعل من الضروري على مديري الموارد البشرية أن يكونوا مبتكرين ومبدعين، وأن يقدموا مساهمات فعالة للتكيف مع التغيرات السريعة في عالم الأعمال. إن تأثير هذه التحديات على ممارسات إدارة الموارد البشرية هائل لأنها تؤدي إلى تغييرات شاملة في الحياة الإدارية والتنظيمية. (كاسم، 2007، صفحة 24).

1-التحديات التكنولوجية:

لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت الأساس للميزة التنافسية التي تسعى المنظمات إلى خلقها وتطويرها استجابة للقوى والتحديات التنافسية التي أحدثتها العولمة وانفتاح الأسواق، بالإضافة إلى التغيرات الأساسية التي أحدثتها التكنولوجيا. وهي تشمل الموظفين العاملين في المنظمة، لذا فمن المنطقي أن ترتبط أهمية أنشطة معينة بإدارة الموارد البشرية، وخاصة التدريب. ، سيتم توسيع نطاقها لتلبية احتياجات هذه التحولات. إن تطوير المهارات وزيادة الأداء إلى المستوى الذي تتطلبه التقنيات الجديدة يضمن قدرة المنظمة على الصمود في وجه البيئة التنافسية. كما أدى التوسع في تطبيق التكنولوجيا الحديثة إلى تقليل فرص العمل في الموارد البشرية، كما أن القوى العاملة في المنظمة لديها ميل إلى الانخفاض، كما أدى الاعتماد المتزايد على الآليات إلى تخصيص بعض الوظائف التي تتطلب موظفين . وتقوم الإدارات بوضع خطط عمل للتكيف مع هذه التغييرات. (عزالدين أ.، 2015، صفحة 11).

2-التحديات الاجتماعية:

تؤثر العديد من المؤثرات الاجتماعية على القرارات على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل المدى. ولذلك، يجب أن يكون لدى مديري الموارد البشرية القدرة على فهم القوى والمؤثرات الاجتماعية الحالية حتى يتمكنوا من تقدير التأثيرات القصيرة والطويلة الأجل ومن ثم تحديد ما إذا كانت أنماط السلوك الراسخة ستتغير أم لا. ما مدى سرعة حدوث ذلك ومدى سرعة حدوثه. ولعل أبرز التغيرات الاجتماعية تتعلق بتطور احتياجات الأفراد المادية والمعنوية داخل المنظمات، والتي تختلف باختلاف طموحاتهم وميولهم. ولذلك يجب على المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أن يسعوا جاهدين للقيام بذلك. الحل الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية هو تمكين الأفراد من تحسين قدراتهم ومعارفهم حتى يتمكنوا من تلبية احتياجاتهم المادية والروحية.. ومن العوامل الاجتماعية المؤثرة الأخرى دور المرأة في تكوين القوى العاملة وبالنظر إلى الطبيعة البيولوجية للمرأة، وخاصة في الوظائف الفنية، فإن العدد الكبير من النساء اللاتي يدخلن سوق العمل سيجلب أعباء إضافية على إدارة الموارد البشرية. ومع الحاجة إلى العمل اليدوي وتوفير الإجازات للمرأة العاملة، خاصة خلال

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

سنوات الإنجاب، يجب على الحكومة صياغة سياسة خاصة للتعامل مع هذه التغيرات. (عزالدين أ.، 2015، صفحة 11).

3-التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلبات الثقافة ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرون ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازًا مختلفة (بن على عائشة د.، 2017، صفحة 6)

4-إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية بمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة سيما من خلال التركيز على مجموعة من الجوانب التي سيتم التطرق لها بالتفصيل لاحقًا. إن التركيز على هذه الجوانب أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابليته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية، وإن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدوارًا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير وحول آثاره الإيجابية في التكيف والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها (بن على عائشة د.، 2017، صفحة 6).

• المطلب الثالث : مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم الجودة :

إن إيجاد تعريف واحد ودقيق ومنتق عليه لمفهوم الجودة، على غرار الكثير من المفاهيم في العلوم الإنسانية يعتبر أمرًا غاية في الصعوبة، وذلك راجع إلى أن هذا المفهوم قد عرف انتشارًا واسعًا في أغلب الدول، كما شمل تطبيقه مختلف قطاعات النشاط الاقتصادية والخدمية، ورغم ذلك يمكن الإشارة إلى مجموعة من التعاريف لذا فمن الأجدى للقارئ أن يتعرف على اتجاهات بعض تلك المفاهيم والتي من أهمها أن الجودة هي: (العريب، 2016، صفحة 19).

- درجة التميز .
- أن يجعل الشيء يعمل كما ينبغي .

• مطابقة الأشياء للاحتياجات.

• توفير مخرجات فعالة تلبى طلب السوق

تعرف الجمعية الأمريكية للجودة The American Society for Quality: الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية، ويجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصًا وعلى دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة. (محمود، 2015، صفحة 49).

2 تعرف هيئة المواصفات البريطانية (BST) The British Standards Institution الجودة بأنها مجموعة صفات وملامح وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضى ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية. (محمود ا.، صفحة 49).

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة وعلى الرغم من تعدد مفاهيمها إلا أن الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية الخاصة بها. (كريمة، 2013، صفحة 04)

ولقد تعددت تعاريف الكتاب والباحثين لإدارة الجودة الشاملة، نذكر منها : (فتح، 2012، صفحة 10)

عرف **ديمينغ Deming** إدارة الجودة الشاملة بأنها تطبيق الطرق الإحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل كلفة.

ويرى جوزيف جابلونسكي **Jablanski Joseph** أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف التحسين المستمر للجودة وزيادة الإنتاجية من خلال فرق العمل وسينعكس النجاح على أي منظمة من خلال ثلاثة عوامل هي : الإدارة التشاركية، التحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق العمل.

عرف جيمس ريلاي **James Riley** يقول أن إدارة الجودة الشاملة هي تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

كما تعرف المنظمة الدولية للمعايير إدارة الجودة الشاملة بأنها عقيدة أو ممارسة في قيادة المنظمة وأسلوب عملها الذي يهدف إلى التحسين المستمر من خلال التركيز على متطلبات العملاء وتوقعاتهم مع مراعاة متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصلحة. .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

أما تعريف منظمة الأيزو (ISO 8402) عام 1994 أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مدخل إداري للمنظمة يركز على مفهوم الجودة ومبنى على مشاركة كافة العاملين، ويهدف إلى الربحية على المدى الطويل من خلال الوصول إلى رضا العميل والفوائد التي تعود على العاملين وعلى المجتمع". وفي آخر تعديل التعريف إدارة الجودة الشاملة طبقاً لمنظمة الأيزو فإنها تعتبر بمثابة إستراتيجية إدارية شاملة وطويلة المدى تتطلب مشاركة جميع أعضاء (محمد، 2010، صفحة 32).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج علمي لتحسين أداء المنظمات والعاملين من خلال ضمان التحسين المستمر والتدريب وتقديم السلع أو الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورضاهم. الموظفون والعمل الجماعي وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل (محمود أ.، صفحة 51).

ثانياً : نشأة و تطورا ادارة الجودة الشاملة :

التطور التاريخي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة: يعتقد أن الاهتمام بالجودة قد تطور لأول مرة في بلاد ما بين النهرين في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، حيث تحدث الملوك البابليون لأول مرة في "قانون الجودة" وشددوا على الجودة. "يكتب حمورابي" في نصه: "إذا بنى البناء منزلاً بناءً على طلب شخص ما، وإذا انهار جدار، يجب على البناء إصلاح الجدار أو تقويته بصفته الخاصة. تتفق الأدبيات والأبحاث على أن مفهوم الجودة قد مر بسلسلة من مراحل التطور المترابطة والمتراصة، وتحديداً على النحو التالي: (دباح، 2021، صفحة 103)

المرحلة الأولى: مرحلة الفحص والتفتيش بداية الثورة الصناعية - 1940:

في هذه المرحلة تبدأ الإدارة العلمية للعمل في تحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة من خلال التخصص والتفتيش والنموذجية وتبسيط العمل وتقسيمه للعمل، كما يتم تقسيم وظائف الجودة بين العاملين في الإنتاج. والمفتشون الذين يقومون بفحص المنتجات لتقليل العيوب وفصل المنتجات المعيبة عن المنتج النهائي. لكن هذا لم يمنع حدوث أخطاء في الإنتاج، وكان تايلور هو من دفع من أجل الفصل بين الوظيفتين. (الراشد، 2011، صفحة 5)

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وفحص المنتجات وتحديد المطابقة تتوافق المنتجات مع المواصفات الفنية المحددة، لذلك يمكن تسليم المنتجات التي تلبي المواصفات الفنية للعملاء، في حين يتم تدمير المنتجات التي لا تستوفي المواصفات الفنية، أو إعادة صياغتها، أو بيعها بسعر أقل أثناء عملية فحص المنتج. ركز فقط على إيجاد الأخطاء وتصحيحها. تحدث أخطاء أو عيوب أو أضرار، وتكتشف عملية الفحص الخطأ ولكنها لا تمنعه في المقام الأول. (جودة، 2010، صفحة 25).

المرحلة الثانية: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (1940-1960):

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

يقصد بمراقبة الجودة أنشطة وأساليب العمليات التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة، واتسمت هذه المرحلة ببناء أساليب احصائية مستخدمة يمكن من خلالها أداء أنشطة مراقبة الجودة، إن التركيز على هذا الانتاج الكبير أدى إلى ظهور الأساليب الاحصائية وتطويرها استخدامها في مجال مراقبة الجودة الاحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية.

ويعد العالم شيوارات والتر من مؤسسي ومطوري نظرية مراقبة الجودة احصائيا حيث أن نمطية المنتج على وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الاحصائية في مجال المراقبة . (طبيب، 2019، صفحة 20).

ويعد (إدوارد ديمينج)أبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة، حيث جمع معلومات وفيرة عن مستويالجودة، من خلال الرقابة على الإنتاج، ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية، ونقل أفكاره إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية مما مكنها من غزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة. (إبراهيم، 2017، صفحة 40).

المرحلة الثالثة: مرحلة تأكيد وضمان الجودة(1970-1980) :

يشير ضمان الجودة إلى جميع الأنشطة المخططة والمنهجية التي يتم تنفيذها ضمن نظام الجودة ويتم إثباتها عند الحاجة لتوفير الثقة الكافية في استيفاء متطلبات الجودة من قبل كيان ما، والذي قد يكون عملية أو منتج أو منظمة أو أي مجموعات أخرى. (وآخرون، 2001، صفحة 21)

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية (1970-1980):

ظهر مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية حين دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، ولاسيما الشركات اليابانية صاحبة النفوذ الأكبر بالسوق في مطلع الثمانينات، وطرح تساؤلا مفاده إذا كانت اليابان متمكنة فلماذا نحن لا ، وذلك اعترافا منهم بنجاح ديمينج في الإدارة اليابانية، وضرورة بعثها من جديد في الإدارة الأمريكية لكي تنافس الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة. (الحيول، 2022، صفحة 34)

لأن أسلوب العينات الإحصائية لم يعد مقبولا في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة، بسبب وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق بأخطاء، وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على سمعة المؤسسة في السوق وفي رضا عملائها... بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة ، ثم طور بعد ذلك كأسلوب إداري فعال في مجال الرقابة على الجودة، وتحقيقا لشعار الإنتاج بدون أخطاء تبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي "الرقابة الوقائية" بمتابعة تنفيذ العمل أول بأول، و"الرقابة المرحلية" بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة و"الرقابة البعدية" للتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وقد وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ، يعمل على تحسين جودة المنتج ويزيد

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

الإنتاجية، و يضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها بالتركيز على مصادر الأنشطة (زكية، 2021،
صفحة 6)

المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة 1980:

في هذه المرحلة أصبحت الجودة نظام قيادة وتشغيل شامل، يعتمد على مشاركة جميع الموظفين والعملاء والموردين، بهدف التحسين المستمر على المدى الطويل للجودة والأداء. أي أن مفهوم الجودة قد شكل أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتقوم فلسفته على مجموعة من المبادئ التي يمكن اعتمادها من أجل تحقيق الأداء الأمثل. هي فلسفة إدارية ونهج استراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى تحويل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدية في كافة جوانب المنظمة إلى أنماط تفكير وممارسة متوافقة مع البيئة والمتطلبات المعاصرة. كما يؤكد على مشاركة الأفراد وحشد مواهبهم وقدراتهم لتحقيق التحسين المستمر. (الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، 2011، صفحة 5)

ثالثا: أهمية و أهداف الإدارة الجودة الشاملة.

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية: (ناصر، 2007، الصفحات 6-7)
بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين الجودة والقدرة التنافسية؛
- تحسين التواصل والتعاون داخل المنظمة؛
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر وتعزيز الوضع التنافسي للشركة.
- الحد من تنقل العمالة؛
- تقليل الأخطاء ومنعها

بالنسبة للعاملين:

- تحسين معنويات الموظفين
- تقليل شكاوى الموظفين.

- تقليل عدد الحوادث الصناعية.

-تحسين قدرة العمال على الابتكار والإبداع على حل المشكلات؛

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

- التعاون والتواصل الجيد.

بالنسبة للزبائن:

- الحصول على رضا العملاء.

- الحفاظ على العملاء الحاليين والسعي لجذب عملاء جدد.

- تصميم المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.

- حماية العملاء من خلال توفير جميع المعلومات حول توفر المنتج وقوته ومكوناته.

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في أنها نهج شامل لتغيير الجودة، فالى جانب تحسين سمعة المنظمة، فإنها تعمل أيضًا على تحسين العلاقات بين الموظفين وتنمية روح الفريق. وعلى هذا الأساس، تعتبر الجودة الشاملة هي السلاح التنافسي الرئيسي.

وذلك يعتمد على ثلاثة عناصر:

- تحقيق رضا المستهلك

- مساهمة الموظف في المنظمة

- التحسين والتطوير المستمر للجودة.

2- أهداف الإدارة الجودة الشاملة :

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات وتحسينها مع تخفيض

التكاليف، وتتلخص هذه الأهداف في: (محمود خ.، 2007، صفحة 83.84)

أ- تحقيق الربحية والقدرة التنافسية في السوق:

يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرًا على زيادة المبيعات، مما سيؤدي إلى زيادة الربحية وخلق حصة سوقية ضخمة وقدرة تنافسية عالية. ويعتبر شعار إدارة الجودة الشاملة "افعل ذلك بشكل صحيح من المرة الأولى" معيارًا يجب تطبيقه في كل مجال. أنشطة ومجالات المنظمة للحد من العمليات التشغيلية المختلفة المرتبطة بها وتحقيق المستوى الأمثل المطلوب من الفعالية والكفاءة

ب-تحقيق الرضا لدى المستهلكين:

إدارة الجودة الشاملة مكلفة بتنفيذ الأنشطة التي تهدف إلى تحديد العملاء الحاليين والمحتملين وتحديد ما يجب تقديمه لهم. بدءاً من مرحلة البحث التسويقي، يتم تحديد الأنشطة التي يقوم بها مختلف الموظفين لتحديد المواصفات التي سيتم اعتمادها. بالنسبة للسلع أو المنتجات المعروضة، مروراً بالتصميم والتطوير، ومراحل الإنتاج، ثم النقل والتخزين والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع، بما في ذلك تقديم النصائح والاقتراحات والصيانة والإصلاحات، وذلك من أجل:

أ. الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين.

ب - جذب المستهلكين المحتملين.

ج. تصميم منتجات تلبي رغبات واحتياجات المستهلكين بتطلعاتهم المختلفة.

ويمكن ملاحظة أن الهدف النهائي الذي تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة هو الرضا.

الاحتفاظ بالمستهلكين وزيادة القدرة التنافسية من خلال التحسين المستمر للجودة.

ج - زيادة الفاعلية التنظيمية:

وبما أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على الإيمان بأن الجودة هي مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، فإنها تسعى إلى التركيز على العمل الجماعي وتشجيعه، وتحقيق التحسين المستمر في التواصل، وإشراك العمال بشكل أكبر في حل وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية. المشاكل، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بين مختلف الموظفين، وأكثر من ذلك.

عليك أن تعرف كيفية إدارة هذه الأهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها. ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (الفكيكي، 2021، صفحة 6)

- تشجيع الأفكار لتحسين وتطوير العمل.

- تحسين الإنتاجية.

- الرضا الوظيفي لدى الموظفين مرتفع .

- تقليل الوقت والروتين لإنجاز العمل.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

- تحسين مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

- تدريب العاملين على روح الفريق .

- التخلص من المهام والمهام غير المجدية والمتكررة.

- زيادة مستوى الثقة بين الموظفين والعملاء .

وأخيراً يمكننا القول أن أهداف إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها فعلياً إلا من خلال استراتيجية شاملة تهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الجودة بما يحقق الرضا والسعادة والمعايير العالية.

المطلب الرابع: مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلون سكي (Jablonski)

خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: (علوان ا.، 2013، صفحة 110)

- المرحلة الأولى التهيئة أو الإعداد Preparation

- المرحلة الثانية: الدراسة والتخطيط Planning and Study

- المرحلة الثالثة: التقييم Evaluation

- المرحلة الرابعة التنفيذ Implementation

- المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات Diversification

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي:

✓ **المرحلة الأولى: التهيئة أو الإعداد**

يتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، والتركيز على الدعم التام من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر، وذلك من خلال التشخيص العملي لمشاكل المؤسسة، وبيان التحديات التي تواجهها

- تحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم، واعتبارها أساساً مهماً من أسس صياغة أهداف المؤسسة.

تعريف قيادات المؤسسة بالأسس الفكرية لإدارة الجودة الشاملة-

-التزام القيادات الإدارية بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة، فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين. (غواري م.، 2016، صفحة 35)

✓ **المرحلة الثانية : الدراسة والتخطيط**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تضع هذه المرحلة أولاً الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يستخدم الأفراد الذين يشكلون لجنة الجودة البيانات التي تم تطويرها في مرحلة الإعداد لبدء مرحلة التخطيط الدقيق. تتضمن مرحلة التخطيط عدة أنشطة أهمها:

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها نقاط القوة والضعف. تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة من أجل الاستعداد لها مسبقاً

- وضع رؤية قيادية تعكس طموحات المنظمة للفترة المقبلة وتتراوح المدة من خمس إلى عشر سنوات.

- تطوير رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجودها، أي الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها السوق الرائدة والسوق المستهدفة.

- وضع أهداف استراتيجية طويلة المدى تتفق مع المهمة بالإضافة إلى وضع إستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، تقوم الوكالة (دكره غ.، 2016، صفحة 36)

✓ المرحلة الثالثة: التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع الشركة المعنية من خلال دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم إجراء تقييم لتحديد ما يمكن اعتباره قوة داعمة لتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة وما يمكن اعتباره نقطة ضعف لتنفيذ نهج إدارة الجودة الشاملة نهج إدارة الجودة الشاملة. عرقلة عملية التنفيذ ومحاولة التغلب عليها. بحث وتقييم آراء المستهلكين واتجاهاتهم بشأن التغييرات في بيئة تشغيل الشركة، أي التقييم نظراً للبرامج المنفذة في هذا المجال (علوان ا.، 2013، صفحة 110).

✓ المرحلة الرابعة: التنفيذ والتي تحتوي على الخطوات التالية:

- اختيار من سيقوم بالتدريب في المؤسسة: يتم اختيار المدربين للمؤسسة على أساس المصداقية والالتزام القوي بنمو المؤسسة. ويتم تدريبهم من قبل خبراء خارجيين وبعد عملية التدريب، يتولى المدرب المسؤوليات التالية. إجراء التدريب على قضايا الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

- تدريب المديرين والمرؤوسين

- فهم وتقدير أهمية إدارة الجودة الشاملة

- اكتساب التدريب على المعرفة والمهارات في مهارات بناء الفريق وديناميكيات الفريق والتواصل وحل المشكلات.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

تشكيل فريق العمل: في هذه الخطوة يتم تشكيل فريق عمل لجمع المعلومات والخروج بالمقترحات والحلول الممكنة للمشكلات المطروحة في مجال الجودة. (بوزيان، 2008، صفحة 34)

✓ المرحلة الخامسة: تبادل و نشر الخبرات

تمثل مرحلة الحصاد ومرحلة الاستثمار في الخبرة والنجاح لاكتساب المزيد من الثقة والتحفيز، وتحدث عندما:

- دعوة كافة وحدات وفروع المؤسسة وكل من يتعامل معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين والإقتناع بالفوائد التي سيجنيها من ذلك.

يجتمع مجلس الإدارة ويشرح المسؤول عنه النتائج التي تم تحقيقها، ويطلع كل وحدة على نتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر.

- دعوة الموردين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والحصول على دعمهم ومن ثم التنفيذ لأن نجاح الجودة الشاملة مستحيل بدونهم.. (بوزيان ط..، 2008، صفحة 34).

- المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة شاملة

تمهيد:

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة. من خلال توظيف الأشخاص المناسبين، وتدريبهم وتطويرهم، وتقييم أدائهم بشكل عادل، وتحفيزهم، وضمان اتصال فعال، وتعزيز ثقافة الجودة، يمكن للمنظمات تحقيق مستويات عالية من الجودة والتحسين المستمر، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الشاملة والمتكاملة أساساً قوياً لإدارة الجودة الشاملة، مما يسهم في تحقيق التميز والنجاح المستدام للمنظمات.

◀ المطلب الأول : العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة شاملة

لا يخفى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات المناهج والافتراضات مثل القيادة المشاركة التدريب العمل الجماعي ورضا الزبون بالإضافة إلى ذلك فإن دور إدارة الجودة الشاملة يركز على تغيير دور إدارة الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع

تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، والثقة والاحترام. (عباس، 2012، صفحة 13)

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة لا تعتبر المنظمة نظامًا تقنيًا فحسب، بل تعتبر أيضًا نظامًا اجتماعيًا يحتوي على الأفراد، وبالتالي الجوانب المتعلقة بالتطلعات والدوافع والسلوكيات والتفاعلات بين المجموعات في مواقف العمل الحقيقية. كما تؤمن بأن العامل البشري هو الأساس والأهم لنجاح الإدارة، وأن جودة العمل جزء أساسي من مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي المديرين والإداريين في المنظمة. يجب أن تعتمد على ما يلي: (العزیز، 1995، صفحة 144)

- تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية وقيمها وقيم الأفراد العاملين في المنظمة، لأنه ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بضرورة التغيير فلن تتجح الجودة.
- تقنهم في نظام الجودة والإيمان الذي يتمتع به كل فرد في المنظمة.
- يشارك الأفراد في القرارات ويساعدون في تحسين النظام.
- تغيير نكاه الأفراد وسلوكهم، وتحويلهم من منطق التدقيق واكتشاف الأخطاء إلى منطق منع الأخطاء.
- العمل ضمن فرق تدار ذاتياً وتعتمد على المراقبة الذاتية بدلاً من الرقابة الخارجية، لأن الجودة لا تفرض على الأشخاص بل تنبع منهم.

أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

هناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية و عمليات التصميم و أدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام اقل من النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة ؛ وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات او الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة فهي المسؤولة عن توفير المهارات و الكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها ، والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة . وطبقا لـ Lindsay & Evans فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المختصين في الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة تبادل الأهداف الفردية و التنظيمية، الثقة و الاحترام. (قريشي، 2009، صفحة 193)

هذا، ويرى عبد المنعم عزة صبحي أن احد عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ؛ وهو ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري . ذلك يتطلب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers وحسب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات، فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات: (قريشي م.، 2009، صفحة 194)

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
 - لاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار .
 - جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
 - اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل .
 - - منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها
 - **المطلب الثاني : إدارة الجودة شاملة ضمن إدارة الموارد البشرية.**
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية:

نرى أنه بعد تجاوز المرحلة الأولى لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية وفق المفهوم السابق للعلاقة من خلال دور المورد البشري في تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المنظمة في البقاء، الإستمرارية والنمو.

لكن المفهوم الجديد لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يختلف عن السابق من خلال المصطلح الجديد إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية والذي يعني به مختلف الإجراءات والعمليات الإدارية من تخطيط تنظيم توجيه تنسيق ورقابة لمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين. (العزاوي، 2009، صفحة 50).

- أبعاد إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية
- تتمثل في مايلي : (وائل محمد صبحي إدريس، 2009، صفحة 194)
1. تكون الاتصالات متنوعة ومتعددة التوجه والاتجاه.
 2. الإلتزام بأداء العمليات وفق ضوابط حلقات الجودة.
 3. تشكل الجودة الإبداع، سعة نطاق الرقابة، التمكين، وروح فريق العمل في العمل أساسا لتصميم العمل الوظيفي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

4. تساهم تنمية الموارد البشرية في توسيع مدى المهارات التدوير على الوظائف المقابلة، تشخيص المشكلات والتفكير بحلها.

5. يعتمد مقياس الأداء والتقييم على الإنتاجية الجودة، أهداف الفريق الزبون والخبراء، مراجعة مناخ الإشراف والتأكيد على الجودة والخدمة اعتماد منظومة؛ مكافآت أساسها عمل الفريق العمل الجماعي والمكافآت المالية وغير المالية كالإعتراف مثلا : الصحة والأمانة في مواجهة المشكلات وبناء برامج السلامة وبرامج صحية وبرامج مساعدة الموظفين.

6. الإختبار بواسطة خبراء الموارد البشرية.

المطلب الثالث : مبادئ إدارة الجودة شاملة في ضل إدارة الموارد البشرية.

1- التزام ودعم الإدارة العليا:

من المقبول عمومًا أن دعم الإدارة العليا والتزامها أمران حاسمان لنجاح إدارة الجودة الشاملة. ويرى البعض أن التركيز المستمر على دور الإدارة العليا باعتبارها المحرك الرئيسي للتغيير سوف يحد من دور الفروق الفردية في تبني الموظفين لمناهج إدارة الجودة الشاملة. لا شك أن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون نتيجة إيمانها وقناعتها بالفوائد العديدة التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تعتبر الأساليب قرارات استراتيجية في أيدي الإدارة العليا، تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمة. كما يتجلى التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير المواد اللازمة لتدريب الموظفين على دور وطرق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال عقد ورش العمل والندوات التي يمكن أن تزيد من وعي الموظفين بمنهجها. يعمل على تعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة. يجب أن يلعبوا دورًا نشطًا في تحديد أهداف الجودة وتطوير الاستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (محمد، 2023، صفحة 82)

2- التركيز على العميل:

ويعني هذا المبدأ أن المنظمة تبذل قصارى جهدها لإرضاء العملاء وإسعادهم من خلال تلبية توقعاتهم أو تجاوزها. وهذا لا يعني فهم احتياجاته الحالية فحسب، بل يعني أيضًا توقع احتياجاته المستقبلية. من المهم ملاحظة أن هناك نوعين من العملاء: العملاء من خارج المؤسسة الذين يشترون السلع أو الخدمات من المؤسسة، والعملاء داخل المؤسسة. هم أشخاص أو أقسام تتلقى مخرجات من شخص أو قسم آخر داخل المؤسسة حيث يعتبر كل شخص أو عملية عميلًا للعملية السابقة ومن أجل إرضاء العملاء وإبقائهم سعداء، يجب أن تحرص المنظمة على توفير عدة متطلبات ، وتشمل: توفير مستوى عالٍ من الجودة، وتتميز بدرجة عالية من المرونة في تغيير المقاسات والمواصفات والتسليم، وتوفير مستوى عالٍ من الخدمة، وسرعة التسليم، وتقديم منتجات وخدمات منخفضة التكلفة. يجب أن تفهم إدارة الموارد البشرية رغبات واحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، بما في ذلك الموظفين والمجتمع والعملاء النهائيين.. (دكره)

3- مشاركة العاملين في عمليات التحسين:

التأكيد على تعاون جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع خلق التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي وحتى ضرورة إقامة مثل هذا التعاون بين إدارات المنظمة والاستشارات على وجه التحديد تنطبق الجودة الشاملة نهج للمنظمة. (العربي، 2016، صفحة 99).

4- التحسين المستمر :

يعد التحسين والتطوير المستمر للأداء التشغيلي لعمليات الإنتاج باستخدام أساليب علمية دقيقة من أهم أسس تعزيز المنتجات وتكيفها مع التطور والتغير المستمر لاحتياجات ورغبات المستهلك. يتطلب التحسين المستمر في الأداء الاستجابة السريعة للتغيرات من ناحية وتبسيط إجراءات وأنشطة التشغيل من ناحية أخرى. ولذلك، هناك علاقة تعزيز متبادلة بين الجودة والاستجابة للتنمية والإنتاجية، ويجب مراعاة المعايير المتكاملة عند إجراء أي تغييرات أو تطورات مستهدفة. يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين العمليات الداخلية المتعلقة بإدارة الموظفين، مثل عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، لزيادة الكفاءة والفعالية (محمد م.، 2015، صفحة 63).

5- القرارات المبنية على الحقائق:

وببساطة لا يمكن اتخاذ القرارات الصحيحة دون توظيف الحقائق الواقعية، خاصة وأن معظم الأنشطة تساهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتطلب بدوره توفير نظم معلومات فعالة وتوظيف الموظفين. لأنهم مجهزون بشكل أفضل للتعرف على الحقائق من غيرهم في هذا المجال. إن القرارات المتخذة بناءً على الحقائق هي في الواقع أكثر كفاءة وفعالية من القرارات المبنية على الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية. من خلال البيانات، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد مجالات التحسين واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل.. (دكره م.، 2015، صفحة 64).

المطلب الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة شاملة.

اولا:التوظيف وفق ادارة الجودة الشاملة

1- تعريف التوظيف :

التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، و من ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين، ليتم قبوله وتعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم اتخاذ قرار بتعيينه بشكل نهائي، و يحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه. (بمينة ط..، 2015، صفحة 56).

2-أهمية التوظيف:

تلعب عملية التوظيف دوراً مهماً في أي منظمة لأنها تسعى إلى جذب واختيار أفضل المواهب، تتجلى قدرة المنظمة على السعي لتحقيق أهدافها والأهمية الحاسمة لعملية التوظيف من خلال هذا الدور.

تلعب دوراً فعالاً في نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث نستنتج أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها حيث أن هدفها الأساسي والرئيسي هو السعي لتوفير أفضل القوى البشرية ذات القدرات والإمكانات المتميزة. ولهذا نجد أن الجهات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لأنها تساعد وتساعد في توظيف القوى العاملة المناسبة داخل المنظمة وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تنفيذ مجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الأفضل والاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية بما يحقق أهداف المنظمة

3- التوظيف ضمن إدارة الجودة الشاملة : ويتمثل فيما يلي: (بمينة ط..، صفحة 57)

تسعى المؤسسات الحديثة إلى ضمان مدخلات بشرية مؤهلة لتشغل مناصب حساسة ومهمة فيها، وهذا عن طريق تفعيل عملية التوظيف، وترسيخ معايير أساسية لها، حتى تحقق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، كمبدأ هام لترسيخ جودة المورد البشري، و ثقافة الجودة في المؤسسة، لذا من الضروري التركيز على إدخال معايير الجودة ضمن معايير التوظيف، حيث لا بد أن يخضع التوظيف إلى معايير صارمة تضمن الجودة العالية للموظفين الجدد و الموظفين القدامى المعينين في المناصب الجديدة وهذا لتحقيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية، بما يؤدي إلى مساهمته الفعالة في تحسين نتائج المؤسسة، وتطوير أداء عمالها. ويحرص نظام الجودة الشاملة على التأكد من فعالية عملية التوظيف في توفير مدخلات بشرية مؤهلة، ومتواكبة مع التغيرات التكنولوجية والثقافة المحيطة بالمؤسسة، ولهذا فهي تحرص على توجيه و تفعيل الاختيار والتعيين، سواء الاختيار من الخارج من الحرص على توفر المؤهلات المطلوبة في الموظفين الجدد، لكفاءات امتلاكهم مع وقدرات تمكن المؤسسة ليس فقط من التواكب مع التغيير، وإنما من قيادة التغيير والإبداع والتجديد، أو الاختيار من الداخل لاكتشاف مهارات وكفاءات جديدة في أعمال المؤسسة، وتحديد المنصب الأنسب لكل منهم، ولهذا فعملية التوظيف مسؤولة عن ضمان توليفة من الموارد البشرية موظفة في مناصبها الملائمة، وأي خلل في توزيع هذه المناصب، ينقص من جودة الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانياً: التدريب وفق ادارة الجودة الشاملة

• تعريف التدريب:

يشمل التدريب تقديم برنامج تدريبي مؤهل يقدم المعلومات والمهارات بطريقة إيجابية تعكس أداء الفرد وقدراته. ويجب أن تكون عملية التدريب مبنية على أسس عملية من شأنها تعزيز مستويات الأداء الفردي. توصيل المحتوى المتعلق بفلسفة الجودة الشاملة ونهج النظام ومتطلبات النجاح وما إلى ذلك لجميع الموظفين. يمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمم جيدًا هو الهدف الأساسي للعمل الجيد. يجب أن يكون جوهر البرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وتحفيزهم للتأكد من أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واضحة ومقبولة من قبل الجميع. (عمار ب.، 2017، صفحة 9)

• التدريب في إطار ادارة الجودة الشاملة

جودة التدريب الشاملة هو نظام مصمم لإتمام التدريب بكفاءة ومستمرة ويرتكز هذا النظام على أربعة أسس هي: وعي العاملين بالتدريب بالنظام وتفاعلهم مع النظام. ومن ثم العثور سريعًا على مشكلات التطبيق الحالية والمتوقعة، وتحديد أسبابها الحقيقية، ومنع حدوث أي مشكلات في العمل، ومن ثم تحسين وتطوير أساليب العمل بشكل دائم سعيًا لتحقيق رضا العملاء (عمار ب.، 2017، صفحة 9)

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه ذو صبغة تنسم بالمحدودية من أجل تلافي نقطة الضعف في الأداء وتحسين المهارات الحالية لدى الموارد البشرية نظرة متقدمة. (عقيلي، 2015)

فالنظرة إلى التدريب وفق إدارة الجودة الشاملة تركز على تطوير الموارد البشرية، ويقصد بتطوير الموارد البشرية عملية منح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة، التي تمكنهم من القيام بمسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر وتشمل عملية التطوير على: (دكره، 2018)

تطوير الإدارة: ويقصد بها تأهيل المديرين وإكسابهم المؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات، وتمكنهم من إتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المنظمة. تطوير العاملين ويقصد به تأهيل العاملين وتنمية قدراتهم، لتلبية المتطلبات المالية والمستقبلية في المنظمة.

تطوير المنظمة ويقصد به تطوير المنظمة ككل، وتهتم هذه العملية بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمنظمة، ويمثل تطوير الإدارة والعاملين جزءا من هذه العملية، وتشمل على مجموعة كاملة من الإستراتيجيات والتقنيات التي تستهدف العاملين وفوق العمل في جميع المستويات.

اهمية التدريب في الجودة

من خلال كل ما تقدم نخلص إلى النقاط التالية: (حياة، 2017)

◀ إن التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة لا يعتبر عملية مرحلية إبتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برنامج الجودة الشاملة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

- ◀ يتميز التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة بالتدريب الشامل لأنه متنوع في موضوعاته ومنتوع في محتوياته ومنتوع في تطبيقاته يشمل كل العاملين في المنظمة...
- ◀ إن إدارة الجودة الشاملة تتكامل وترتبط مباشرة بعملية التدريب بسبب الحاجة للجودة التي تتحقق من خلال قوة العمل في المنظمة.
- ◀ أهمية التدريب ضمن إدارة الجودة الشاملة في ضمان التوصل إلى الأداء المتميز مع ضمان قبول التغيير، وتجنب الأخطاء وتقليل العيوب، وإدراك مسؤولياتهم في إطار الإنتماء للمنظمة والمساهمة في التحسين المستمر.

ثالثا : التحفيز وفق منظور ادارة الجودة الشاملة

◀ تعريف التحفيز:

يتمحور عمل المؤسسات والإدارات المختلفة بشكل كامل حول إيجاد الأساليب والاستراتيجيات التي تساعد في الحصول على الأداء المطلوب وتحسينه بشكل مستمر ومن بين الاستراتيجيات المصممة خصيصًا للتعامل مع الأداء، واحدة من أكثر الاستراتيجيات شيوعًا والأكثر استخدامًا هي التحفيز. (قعدة، 2022، صفحة 15) تاريخياً، كان هناك ميل لدى الشركات والمؤسسات الصناعية إلى زيادة الحوافز، وكان هذا يمثل الاتجاه الأول في بداية الثورة الصناعية في أوروبا، حيث رأى أصحاب المصانع والمديرون المهنيون أن العمال بطبيعتهم كسالى، وبالتالي طاقتهم وطاقتهم. تم زيادة الجهود. ويرتبط الجهد المبذول عكسياً بمستوى الأجر لأنه كلما ارتفع الأجر قل الدافع للعمل والعكس صحيح. وترتكز وجهة نظرهم على العلاقة بين الأجر والجهد، وهي علاقة إيجابية. وكلما ارتفع الأجر، زاد الجهد، حتى يصل إنتاج العمال إلى مستويات مهينة. ويجد العامل أنه بعد هذا الحد، فإن الجهد الذي يبذله في ساعات العمل الإضافية، والعلاقة بين الأجر والجهد لم يعد لها قيمة ربحية. يصبح سلبياً لأن زيادة الأجر بعد هذا الحد تجعل العمال يفضلون وقت الفراغ على الجهد.. (ذكرة، 2022، صفحة 15)

◀ التحفيز في إطار ادارة الجودة الشاملة:

في إطار إدارة الجودة الشاملة تُعتبر الحوافز من المقومات الأساسية للعمل بها والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، حيث تعتمد إدارة الجودة الشاملة على نظم فعالة لمكافأة وتقدير العاملين في المنظمة، ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية وليس على الأداء الفردي، كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت والتقدير بالجودة والتحسين المستمر، فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة وأن يكون مشجعا للعمل الجماعي، يعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة والتعلم، والتحفيز ضمن إدارة الجودة الشاملة يشتمل على ثلاث أنواع تكون كالتالي: (لطيفة، 2020، صفحة 10/9)

1. الحوافز المادية:

عموما تعتبر الحوافز المادية إحدى الركائز الأساسية ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز داخل إدارة الجودة الشاملة، والتي بدونها لا تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على إجادة العمل بما يحقق تطلعات العملاء وتوقعاتهم

2. الحوافز المعنوية:

وهو يتعلق بإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية والاحترام والمعاملة الحسنة وتوفير الاستقرار الوظيفي تشجيع عملية المشاركة من كافة المستويات، توفير عنصر الحماية والأمان من مخاطر العمل المرونة والحيوية في العمل، تقديم الثناءات لأصحاب الكفاءات المتميزة الاعتراف بالإنجاز، شهادات تقدير الخ.

3 الحوافز الفكرية

ويتمثل في تشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة واستخدام الشبل الحديثة في حل المشاكل وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تركز على عنصر الإبداع كعامل مهم في نجاحها، وهذا كله يدخل في نطاق التحفيز الفكري من أجل استغلال واستثمار الطاقات الإبداعية والفنية لدى العاملين فيها للوصول إلى جودة أفضل.

رابعا: تقييم الاداء

1- تعريف تقييم الأداء

تقييم الأداء هو قياس العمل المنجز أو المكتمل وفقاً لمعايير الرقابة المعمول بها والتي يمكن الاعتماد عليها. يعد قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن تحقيق عملية الرقابة. غير قادر على المضي قدما. وتعرف عملية تقييم الأداء أيضًا بأنها عملية تقييم أداء كل موظف على مدار فترة زمنية وتقييم مستويات الأداء وزيادة الوعي بأدائه. يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستويات أداء الأفراد العاملين في منظمة ما (كما تسمى معظم المنظمات) لتحديد جودة وكمية أداء الأفراد العاملين في المنظمة وتحديد الكفاءات التي يمتلكها كل فرد و قدرة. مدى احتياجات التنمية الشخصية. (عيشي، 2006، صفحة 5)

- يساعد على قياس وتقييم كفاءة أداء العمال فيما يتعلق بواجبات ومسؤوليات العمل الذي يؤديه، من خلال عملية منظمة ومنتظمة لتقييم أداء العمل وإنتاجية العمال مع الرجوع إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، والتي من خلالها يساعد الأمر على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء السابق وتحديد كيفية تجنب واستغلال نقاط القوة الحالية والمستقبلية لتحقيق أعلى مستويات فعالية الأداء لصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع. لأن تقييم الأداء يزود المنظمات بتعليقات حول أداء الموظفين لتعزيز تطوره. (قطاب محمد، 2022 ، صفحة 12)

2- تقييم الأداء في اطار ادارة الجودة الشاملة

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

-تتطلب تبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي، نظراً لعدم تناسبه مع مفاهيمها الأساسية، وبدلاً من ذلك، تتضح الحاجة لاعتماد نظام جديد يتماشى مع هذه المفاهيم من خلال الجدول التالي:

الجدول 01 المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي و نظام التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة.

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	و نظام التقييم في ظل ادارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون و يتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية	نظام تقييم الأداء في ظل ادارة الجودة الشاملة
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي و لا يشجع المجموعات	. يركز على فرق العمل و ليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالاضافة الى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالاضافة الى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء و دور المدير هو دعم العاملين و توجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير و المشرف هم المسؤولون على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفون المدير العملاء الخارجيين التقييم الذاتي و الزملاء.

المصدر : كمال صدقاوي، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد

البشرية، مجلة دراسات إقتصادية، الجزائر، 2021، ص19.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر نظام تقييم أداء الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة أكثر فعالية وأكثر موضوعية وعدالة من نظام تقييم الأداء التقليدي، لأن الأخير لا يلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة عند تقييم أداء الموظفين، كما يلي: (قطاب محمد ع.، 2022، صفحة 12)

إن الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا العملاء، لذلك يعتبر رضا العملاء هو المعيار لقياس مستويات الأداء. ومن هذا المنطلق يظهر التنوع في منظمات التقييم لأن العملاء يأتون من كلا الجانبين. الموظفين والمسؤولين، وكذلك العملاء والموردين الخارجيين، بالإضافة إلى مبدأ مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يتم إعطاء جميع الأفراد الحق في تقييم زملائهم والحق في التقييم الذاتي. كما يمكن هذا المبدأ الأفراد من المشاركة في تطوير أنظمة تقييم الأداء. والمشاركة في تحديد الأهداف التي سيتم تقييمها في النهاية عند تحقيقها. يسمح نهج العمل الجماعي بتقييم الأفراد بشكل جماعي وليس فردياً كما هو الحال في الطرق التقليدية. (قطاب محمد ع.، 2022، صفحة 12)

خامساً: التمكين في ضل إدارة الجودة الشاملة

1- مفهوم التمكين :

يعني منح سلطة قانونية أو تشريعية أو يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما والتمكين مفهوم صعب ترجمته فهو سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية في المنظمة. (إلينا، 2015 ، صفحة 1) وهو "عملية إدارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف، واتخاذ القرارات الخاصة كا دارة نشاطهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات، وتزويدهم المعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بطريقة التي يروها مناسبة. (عيشي، 2018، صفحة 5)

2- أهمية التمكين:

تأتي أهمية التمكين في ما يلي : (احمد علي صالح، 2021، صفحة 15/14)

- التمكين يشكل جزءاً أساسياً من التحولات في صناعة اليوم، حيث يساهم في تحسين كفاءة كوادر المنظمة وتقليل عدد المدراء في المهام اليومية.
- يعد التمكين عاملاً أساسياً ومفتاحاً لتعزيز الإبداع داخل المنظمة، إذ يسمح للعاملين باتخاذ القرارات والتعاون بفعالية.
- يعتبر التمكين أداة لتطوير مهارات العاملين، وهو أكثر من مجرد تعريف، بل هو طريقة جديدة لتغيير المنظمات نحو مستقبل أكثر تنافسية وتعقيداً.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

- يجعل التمكين المنظمات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، مما يمكنها من المنافسة بفعالية وتلبية طلبات الزبائن وتوسيع حصتها السوقية.
 - يزيد التمكين من شعور العاملين بالمسؤولية والملكية، ويمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويعزز الصلة بينهم.
 - يساهم التمكين في زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تطوير قدرات العاملين وزيادة رضاهم وولائهم للمنظمة.
 - يعتبر التمكين ضروريًا لمواكبة التحولات في البيئة المحيطة ويعتبر عنصراً أساسياً في الاستثمار في المنظمة
- يتمثل التمكين وفق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (المسعود، 2020، صفحة 7)

3- التمكين في اطار ادارة الجودة الشاملة

حسب Cardy1996 في برنامج التمكين له علاقة قوية مع ادارة الجودة الشاملة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية قد يكون التمكين واحد من بين أهم العوامل التي تفسر سبب النجاح او الفشل. وواحد من بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة، الذي يتعلق بمشاركة العاملين او غالبا ما يلقب بالتمكين تمكين الموظف معناه علاقة قوية مع ادارة الجودة الشاملة من خلال الانتباه إلى مشاكل الجودة المتعلقة بمكان العمل، استمرارية التحسين في طرق أداء العمل التمكين يدعم تحقيق الأهداف من خلال إعطاء العاملين الصلاحيات والقوة لصناعة القرار بشكل رسمي من طرف المديرين ومن خلال توفير المعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار جيد، ومن خلال التدريب المناسب، وكذلك من خلال نظام مكافآت يعتمد على الأداء. ففي واحدة من مجالات إدارة الجودة الشاملة تمكن الباحث من الوصول إلى عدد كبير من الأبحاث التي تتعلق بمشاركة العاملين او التمكين وإدارة الجودة الشاملة .

- التأكيد على مشاركة العاملين في صناعة القرار في المنظمة كما هو معروف في ادبيات ادارة الجودة الشاملة
- تقييم العملية العقلية لجميع العاملين وهي مفتاح لنجاح الجودة.
- العمل تحت الافتراضات التي تقول بان جميع العاملين بإمكانهم المساهمة في تحسين العمل المنظمي وقد يكون من المفيد ان يخلقوا ثقافة التمكين وهذا سيؤدي الى جو مناسب للعمل والجودة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الاول: الدراسات باللغة العربية

- 1- مأمون محمد حسن ثوابته أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية-2016-الأردن -

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية تم اختيار أربعة بنوك من إجمالي (17) بنكاً،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

بالإضافة إلى مدراء الفروع ومديري الأقسام والعاملين في أقسام الجودة. وكذلك إدارة الموارد البشرية في البنوك الأربعة والتي بلغ عددها (113) مشاركاً. تم توزيع الاستبيانات على عينة من الأشخاص المدرجة في البنوك الأربعة، وتم تحليل الردود من خلال قياس متغيرات الدراسة والتي شملت استراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال المتغيرات التالية (التزام الإدارة العليا التركيز على العملاء، تمكين الموظفين والتحسين المستمر للممارسات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وعناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الضفة الغربية، وكانت العلاقة إيجابية. كما ثبت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها .

2- دراسة طبيب عبد السلام, تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة ميدانية في وحدة الصناعات الحديدية (EIM) - تبسة - اطروحة دكتوراه علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف-المسيلة-2018

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع من خلال إدارة المشروع كمتغير وسيط بالتطبيق على مؤسسة الصناعات الحديدية (E.I.M)تبسة، والتي تعد بين المؤسسات الوطنية الرائدة في إنجاز وتشبيد المشاريع بمختلف أنواعها على المستوى الوطني منذ سنوات عديدة، وذلك بالإعتماد على عدة أساليب إحصائية لاختبار الوساطة ودراسة التأثيرات، وتوصلت الدراسة الى أن هناك تحقيق الميزة التنفسية في المشاريع وذلك من خلال (ميزة التكلفة الأقل، ميزة الميزة) في إنجاز المشاريع بوحدة الصناعات الحديدية (EIM) تبسة من وجهة نظر أفراد العينة، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن نسبة القبول جاءت ،مرتفعة بالإضافة إلى ذلك فإن متوسطات إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغير ككل تشكل قبولاً مرتفعاً وهذا يدل على أن مؤسسة الصناعات الحديدية تسعى لتحقيق الميزة التنافسية في إنجاز مشاريعها. و أن هناك دور وسيط لإدارة المشاريع في أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية، وطبيعة هذا الدور الذي يحدثه الأثر غير المباشر الناجم عن وجود إدارة المشاريع كمتغير وسيط وهذه العلاقة تعبر عن علاقة وسيطية جزئية.

3-دراسة مرزوقي رفيق ,الثقافة التنظيمية و اثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في مؤسسة A.M.Cالعلمة, مذكرة دكتوراه, جامعة سطيف.2018.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين و التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة و الى توضيح اهمية الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة من اجل تحقيق الميزة التنافسيةوتوصلت الدراسة الى ان ثقافة المنظمة الإطار الذي يحكم أنماط السلوك داخل المنظمة، وذلك من خلال القيم التي يعتنقها العاملون بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

المشتركة. تعد ثقافة المنظمة القاعدة الأساسية التي تقوم عليها مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن تأخذ حيزاً هاماً، حتى يتم وضع هذه الفلسفة موضع التطبيق.

4- دراسة اسماء شاعو, تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية : دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك فرع الاستكشاف مدكرة دكتوراه , جامعة الجزائر 3, 2018, ولاية بومرداس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس والمرتكزات النظرية التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية والسمات التي تميزها عن الأساليب التقليدية الأخرى في الإدارة، ومكانة إدارة الموارد البشرية ضمنها، والتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومدى تجسيدها على أرض الواقع، و توصلت الى انه لا تزال المؤسسة تلجأ في توظيفها لليد العاملة إلى طرق تقليدية، وذلك بالاعتماد على وكالات التشغيل، الإعلان في الجرائد... الخ، بينما في الإدارة الإلكترونية التوظيف يكون إلكترونياً، عبر بوابات، وصفحات إلكترونية، مواقع ويب. و ان نظام المعلومات المتعلق بالموارد البشرية والمتبنى من قبل المؤسسة محل الدراسة، بالرغم من المزايا التي يوفرها من أجل تسيير أحسن وإدارة أفضل للمورد البشري، غير أنه لا يعني تطبيق الإدارة الإلكترونية بكل عناصرها ومضامينها، فهو لا يُمثل إلا جزء من مكونات ومؤشرات الإدارة الرقمية.

• المطلب الثاني: الدراسات باللغة الانجليزية

MUNTEANU ANCA-IOANA NEW APPROACHES OF THE CONCEPTS OF HUMAN RESOURCES, HUMANRESOURCE MANAGEMENT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCE-2013-

الهدف من هذه الدراسة هو إثبات من خلال التحليل النقدي للمفاهيم، أنه في عصر التغيير وعدم اليقين هذا، تغير الاهتمام بالموارد البشرية للمنظمة بشكل جذري. ويمكن رؤيته من خلال تحليل التعاريف والمفاهيم المتطورة للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع مرور الوقت. وبتحليل مناهج المؤلفين فيما يتعلق بمفهوم "الموارد البشرية" لوحظ أنه لم يعد يتم تخصيص مصطلح "عنصر التكلفة"، مع التركيز على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتوظيف والاختيار الانتقائي، والتدريب، وتحفيز الموظفين، وإشراكهم في صنع القرار، والعمل الجماعي، والمكافأة على أساس الأداء، وخلق بيئة عمل، مع التركيز بشكل خاص على المناخ التنظيمي. و توصلت الدراسة بالتركيز على تحويل الموارد البشرية العمل أولوية بالنسبة للمنظمة. من المهم جداً دمج كل البشر في سياسات وبرامج الموارد في الاستراتيجية العامة للمنظمة. ولذلك، تحتاج الشركات إلى نهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يجب دمج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

C. Jaca, Evangelos L. Psomas Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies–2015–

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمات. الغرض من الدراسة هو تحديد العوامل الكامنة لممارسات إدارة الجودة الشاملة المطبقة وكذلك أبعاد نتائج الأداء ذات الصلة. تم تنفيذ مشروع بحثي في 72 شركة خدمية إسبانية باستخدام طريقة الاستبيان. تم صياغة نموذجين للقياس. يتضمن النموذج الأول ممارسات إدارة الجودة الشاملة، في حين يتضمن النموذج الثاني نتائج الأداء. يتم تطبيق تحليلات العوامل الاستكشافية لاستخراج العوامل الكامنة. إن عوامل إدارة الجودة الشاملة التي كشفت عنها هذه الدراسة هي ممارسات الجودة للإدارة العليا، وإدارة العمليات، وإدارة جودة الموظفين، والتركيز على العملاء ومعرفة الموظفين وتعليمهم. وأبعاد نتائج الأداء هي الأداء المالي، ورضا العملاء، وأداء جودة المنتج/الخدمة، والأداء التشغيلي. في هذه الدراسة، يتم فك رموز اعتماد إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمات من خلال تحديد عوامل محددة لإدارة الجودة الشاملة. علاوة على ذلك، تم تصنيف نتائج الأداء من إدارة الجودة الشاملة. تعمل عوامل إدارة الجودة الشاملة وأبعاد نتائج الأداء على توسيع الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.

A. Bryson, J. Forth, The Impact of Management Practices on SME Performance About the National Institute of Economic and Social Research,2018.united kingdom

تهدف الدراسة الى الوصول الى تأثير ممارسات الإدارة على أداء الشركات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في بريطانيا خلال الفترة 2011-2014، وذلك باستخدام مجموعة بيانات فريدة تربط بيانات المسح حول ممارسات الإدارة مع بيانات أداء الشركة من سجل الأعمال الرسمي في المملكة المتحدة. لقد توصلت الدراسة الى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة أقل احتمالاً لاستخدام ممارسات الإدارة الرسمية مقارنة بالشركات الأكبر حجماً، ولكن مثل هذه الممارسات لها فوائد يمكن إثباتها بالنسبة لأولئك الذين يستخدمونها، مما يساعد الشركات على النمو وزيادة إنتاجيتها. وتتجلى العوائد بشكل أوضح بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تستثمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والأجور المرتبطة بالأداء، وتلك التي تحدد أهداف الأداء الرسمية.

Muayad Alhih, A. Tambi, Yusnita Yusof– Total Quality Management and Business ExcellenceTotal Quality Management and Business Excellence. – International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,2020–Malaysia.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

تهدف الدراسة الى تقديم مفاهيم جديدة، وخاصة من خلال الشركات الضخمة التي كانت عادة غير نشطة وعرضة للمنافسة الدولية، وتقع في حالات انتقالية مستمرة. علاوة على ذلك، يتعين على الشركات أن تتبنى نظاماً إدارياً فعالاً يمكنه تعزيز الشركة والوصول بها إلى الاستدامة. يأخذ النظام في الاعتبار الجودة ورضا أصحاب المصلحة. تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) بمثابة إجراء استراتيجي يسمح بتحقيق التميز في الأعمال (BE). أجرى المؤلفون بحثاً على 354 شركة فلسطينية، باستخدام استبيان تم ملؤه من قبل المديرين، لاستكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتميز الأعمال من خلال توظيف نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام حزمة إحصائية من PLS الذكية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق أساسيات إدارة الجودة الشاملة والتميز في الأعمال. وتشير هذه النتيجة إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة وزيادة قدرتها على التميز في أعمالها.

◀ المطلب الثالث : الدراسات باللغة الفرنسية

Olivier de La Villarmois Revitalization of control based HRM system in a digitalized context , Thèse de doctorat, 2021, france

هدفت الدراسة الى البحث على آثار استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على التحكم في التزام الموظفين من خلال تعبئة نظرية تقرير المصير: فمن خلال تلبية احتياجات الاستقلالية والكفاءة فإن نظام الإدارة هذا سيجعل من الممكن الحصول على الموظف يدعم. توصلت الدراسة الى العلاقة الإيجابية بين تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية القائم على الرقابة والتزام الموظفين. وتكتسب هذه التأثيرات أهمية أكبر في السياقات الرقمية للغاية. ومع ذلك، لا يمكن لنظرية تقرير المصير أن تشرح العملية التي تؤثر من خلالها أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على التحكم على مشاركة الموظفين.

Jacques Jaussaud, Youssef Errami, Pratiques de gestion des ressources humaines et intégration des innovations pédagogiques numériques dans l'enseignement supérieur français.2021, france

هدفت الدراسة الى معرفة سلوك المعلمين الباحثين فيما يتعلق بدمج أصول التدريس الرقمية في ممارسة مهنهم في سياق مستقر من جهة، وفي سياق الأزمة الصحية كوفيد 19 من جهة أخرى ، خلال فترة الحبس. يتم التعامل مع موضوع البحث من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، مع الأخذ في الاعتبار الشخص في العمل في السياق التنظيمي. و توصلت الدراسة أن ممارسات تعبئة الموارد البشرية من المرجح أن يكون لها تأثير فعال على المشروع لنشر الابتكارات التعليمية. ثم تركز هذه الدراسة على السلوك الرشيق في حالات الأزمات. تشكل التجربة في وضع

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة الموارد البشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

كوفيد-19 قطيعة مع المنطق السابق. شجعت فترة الحجر على تجربة التعلم عن بعد. وسلطت النتائج الضوء على التصور المتجدد للتكنولوجيا للأغراض التعليمية في ممارسة المهنة.

Michel Tollenaere, Ahmed Ghorbel, Impact de la gestion des connaissances et de la gestion de la qualité totale sur l'efficacité du personnel et sur la performance des chaines logistiques, 2019, Tunisie

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على كفاءة الموظفين وأداء اللجنة العليا من خلال دراسة استقصائية أجريت بين الشركات التونسية. وبذلك تم جمع وتحليل 206 استجابات باستخدام برنامج "SPSS V24" لقد أتاح تحليل هذا الاستبيان تحديد نموذج مفاهيمي وإجراء تحليل باستخدام طريقة المعادلة الهيكلية "MES" باستخدام برنامج "AMOS V24" أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن و وتوصلت الدراسة الى ان إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة لهما تأثير إيجابي على كفاءة الموظفين. وبالمثل، فإن إدارة المعرفة وفعالية الموظفين لها تأثير إيجابي على أداء اللجنة العليا. ومع ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة ليس لها تأثير مباشر على أداء المنظمة،

المطلب الرابع : مقارنة الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الجدول 02 : مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني الموسم الجامعي 2024/2023. بالنسبة للحدود المكانية اجريت في مصنع القفازات عين تموشنت	أنجزت الدراسات السابقة خلال السنوات الماضية ما بين سنة 2013 وسنة 2021 بالنسبة للحدود المكانية : الأردن - سطيح - المسيلة - بومرداس - رومانيا - اسبانيا - ماليزيا - المملكة المتحدة - تونس - فرنسا	من حيث الزمان والمكان
تم التركيز على عينة عشوائية في مصنع القفازات عين تموشنت	تم التركيز على عينات عشوائية في المؤسسات	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الخاص الاقتصادي لمصنع القفازات عين تموشنت	كانت الدراسات متنوعة ما بين القطاع العام و الخاص سواء صناعية اقتصادية او خدماتية	من حيث نوع القطاع

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

اعتمدت دراستنا على متغيرين هما : ادارة الموارد البشرية و المتغير الثاني ادارة الجودة الشاملة.	تناولت متغيرات مختلفة نذكر منها : الميزة التنافسية الاداء الاقتصادي الثقافة التنظيمية إدارة الجودة الشاملة إدارة الموارد البشرية الإدارة الالكترونية إدارة المعرفة	متغيرات الدراسة
استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة للدراسة	استخدمت اغلبية الدراسات الاستبيان و المقابلة	منهج الدراسة
استخدمنا البرنامج الاحصائي Spss	تم استخدام البرنامج الاحصائي , Excel و Spss	اداة تحليل المعلومات

المصدر : من اعداد الطالبين

• مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي عنت بدراسة العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة و ادارة الموارد البشرية بالمقارنة بين الدراسات السابقة والحالية، اتضح لنا من خلال ما سبق من الدراسات الكثير من النقاط المجهولة وتم الاستفادة منها فيما يلي:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري وأداء المؤسسة.
- المساهمة في اختيار منهج الدراسة والاطلاع على التجارب الحديثة لتلك الدراسات مما مهد الطريق للدراسة الحالية الوصول إلى هدفه.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لممارسات ادارة المواردالبشرية وفق ادارة الجودة الشاملة

- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي اقتناء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم توصيات واقتراحات جديدة أكثر حداثة.

و ما يميز دراستنا المتواضعة عن الدراسات السابقة يمكن أن نلمه في تسليط الضوء على مدى مساهمة مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التأثير على ادارة الموارد البشرية و مدى تأثير كل واحد منهما على الآخر حيث الجديد في دراستنا يتمثل في التعرض على كل متغيرات الدراسة بشكل ادق و مفصل و اهمية كل واحد منهما وجمعناهما في دراسة واحدة لابرار الأثر و العلاقة بينهما كما ذكر سابقا.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بتوضيح اهم المراحل والتطورات لإدارة الموارد البشرية حيث تتجسد في وحدة تنظيمية في المنظمة وشرحنا المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر المحور الأساسي لتحقيق الرضا الأقصى للمستهلكين والعملاء والعاملين. إن النجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية في دعم وتوجيه وتطوير الموظفين لتحقيق أهداف الجودة الشاملة.

الفصل الثاني : الجانِب التَطبيقي

تمهيد:

وبعد الإطلاع على الجانب النظري ، لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة شاملة ومن أجل زيادة مصداقية الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة خاصة تقوم بتصنيع القفازات الطبية والجراحية TOP GLOVES، والتي تعتبر مؤسسة إنتاجية تحرص على الاستجابة لعملائها والتأكد من أن تتحقق رغباتهم ومتطلباتهم، علماً أن ذلك يعتمد على الإبداع والابتكار، وعليه يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الاول :عموميات حول المؤسسة

المطلب الاول : تقديم المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

المطلب الثالث: الأهداف و المهام الإستراتيجية للمؤسسة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الاول : الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الثاني : التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية للدراسة

المطلب الثالث : التحليل الوصفي لمحور مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع : التحليل الوصفي لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية

المبحث الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة لمتغيرات

• المبحث الاول :عموميات حول المؤسسة

لقد اخترنا TOP GLOVES نظرا لمزاياها عن غيرها من المؤسسات وتصنيفها في الجزائر ككل، حيث حققت مؤخرا المركز الثاني كأفضل مصدر للسلع والخدمات خارج نطاق المحروقات. آلات ومعدات متطورة جداً وعالمية، وهي أكبر منشأة من حيث القوى العاملة وتضم عمال الإطارات السامية بالإضافة إلى تدريب العمال المعينين حديثاً. في هذه الدراسة، سنناقش بشكل شامل مؤسسة TOP GLOVES التي هي موضوع بحثنا .

أ- المطب الاول : تقديم الشركة

هي شركة جزائرية تقع في ولاية عين تيموشنت، وهي متخصصة في تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات الطبية. تأسست الشركة في عام 2016، وهي رائدة في إنتاج القفازات الطبية والجراحية في الجزائر. بالإضافة إلى تلبية احتياجات السوق الوطني، تصدر الشركة منتجاتها إلى السوق الأوروبية، حيث تمثلها شركة في إسبانيا.

Confort Medical Gloves, SL

تُعتبر الجودة من الأولويات الرئيسية لشركة TOP GLOVES ، وهذا يتضح من خلال الشهادات التي حصلت عليها والتي تؤكد التزامها بالمعايير الدولية. من الشهادات والاعتمادات التي حصلت عليها الشركة:

- ISO 9001:2015: شهادة في إدارة الجودة، وهي معيار عالمي يُعترف به لتحسين الجودة وإدارة العمليات.
- ISO 13485:2016: شهادة خاصة بإدارة الجودة في مجال الأجهزة الطبية.
- EUROFINS EU Type Examination Certificate: شهادة فحص نوعي من قبل هيئة أوروبية.
- Good Manufacturing Practice: شهادة توثق ممارسات التصنيع الجيدة، والتي تعكس التزام الشركة بمعايير التصنيع الصارمة والموثوقة.

هذه الشهادات تضمن أن منتجات الشركة ذات جودة عالية وتفي بالمعايير الدولية المطلوبة في صناعة الأجهزة الطبية. الشركة تلتزم بتطبيق هذه المعايير لضمان السلامة والموثوقية في منتجاتها.

2- العملاء والأسواق

تخدم شركة TOP GLOVES مجموعة متنوعة من العملاء في الأسواق الوطنية والدولية، حيث تركز على إنتاج القفازات الطبية والجراحية عالية الجودة لتلبية احتياجات العاملين في مجال الرعاية الصحية والمؤسسات الطبية.

على المستوى الوطني في الجزائر، تعتبر الشركة من أبرز الموردين للقفازات الطبية والجراحية. تقدم منتجاتها لمختلف المستشفيات والعيادات والمرافق الطبية الأخرى، مع توفير مجموعة متنوعة من القفازات الطبية والجراحية، بما في ذلك القفازات المصنوعة من اللاتكس والنيوبرين والنيتريل.

أما بالنسبة للأسواق الدولية، فقد توسعت الشركة لتصل إلى العملاء في السوق الأوروبية، بما في ذلك دول مثل إسبانيا وفرنسا وألمانيا ولوكسمبورغ وهولندا. الشراكة مع شركات دولية مثل Confort Medical Gloves, SL (في إسبانيا) ساعدت في تحقيق هذا الانتشار، حيث تعمل الشركة على تصدير منتجاتها إلى هذه الأسواق وتلبية المعايير الأوروبية

القدرة الإنتاجية السنوية : 310.000.000 قفاز

70% الإنتاج مخصص للسوق المحلي

30% الإنتاج مخصص للسوق الدولية

◀ المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي لشركة مثل SARL TOP GLOVES LATEX INDUSTRIES يعكس توزيع المسؤوليات والأدوار داخل الشركة، ويساعد في توضيح كيفية إدارة الأعمال والعمليات اليومية. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي على عدة مستويات و يمكن توضيحه في الشكل الآتي :

الشكل رقم (01) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة TOP GLOVES



المصدر: وثائق المؤسسة

• المجلس الإداري أو مجلس الإدارة:

يتألف من المديرين التنفيذيين والأعضاء المستقلين.

يُشرف على إستراتيجية الشركة واتخاذ القرارات الرئيسية.

• الإدارة التنفيذية:

يشمل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير العمليات (COO) ومدير المالية (CFO) ومدير التسويق (CMO) وأعضاء آخرين من القيادة التنفيذية. يتحملون مسؤولية إدارة الأقسام الرئيسي للشركة.

• الإدارة المتوسطة:

مدراء الأقسام المختلفة (مثل الإنتاج، والتسويق، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والمالية). يتحملون مسؤولية العمليات اليومية وتنفيذ السياسات التي يضعها المجلس الإداري.

• الإدارة الفنية:

يشمل فريق الإنتاج ومهندسي الجودة والتقنيين.

يركزون على التصنيع وضمان الجودة وتحسين العمليات.

• إدارة المبيعات وخدمة العملاء:

يشمل فريق المبيعات والتسويق وخدمة العملاء.

مسؤولون عن توجيه المبيعات والحفاظ على العلاقات مع العملاء.

• الموارد البشرية والشؤون القانونية:

يشمل فريق الموارد البشرية والمسؤولين عن التوظيف وتطوير الموظفين.

قد يتضمن أيضًا فريق الشؤون القانونية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.

– المطلب الثالث : الأهداف و المهام الإستراتيجية للمؤسسة

• الرؤية والهدف:

أن تكون الشركة رائدة في تصنيع منتجات اللاتكس عالية الجودة، مع التزام بالابتكار والتميز.

تحقيق رضا العملاء من خلال توفير منتجات آمنة وفعالة.

• الجودة والسلامة:

التركيز على إنتاج منتجات تلي أو تتجاوز المعايير الدولية للجودة والسلامة.

السعي لتحقيق شهادات الجودة وضمان تقديم منتجات خالية من العيوب.

• الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

الالتزام بالممارسات المستدامة في عمليات التصنيع.

تقليل الأثر البيئي من خلال استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير وتطبيق سياسات صديقة للبيئة.

• رضا العملاء وخدمة العملاء:

• تقديم خدمة عملاء متميزة ودعم فني موثوق.

• توفير منتجات تلبي احتياجات وتوقعات العملاء.

• النمو والتوسع:

• توسيع نطاق الأسواق التي تعمل فيها الشركة.

• الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين المنتجات وابتكار تقنيات جديدة.

• الابتكار والتطوير:

1. تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة لتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات. دعم فريق العمل وتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع.

• توفير فرص العمل:

2. توظيف الشركة العديد من العمال والموظفين، مما يساعد في خلق فرص العمل وتعزيز الاقتصاد المحلي.

• تعزيز الصادرات:

3. من خلال تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، تساهم الشركة في تحسين الميزان التجاري للجزائر.

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم الإجراءات التي يجب إتباعها في مختلف مراحل إنجاز دراستنا الميدانية، بهدف تعريف منهجية الدراسة ووصف مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات منها الاستبيان

• المطلب الاول : الاطار المنهجي للدراسة

اولا: مجتمع و عينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة من الأفراد العاملين في مصنع توب جلوفرز، تم توزيع الاستبيان على العمال الاداريين وهو ما يمثل مجتمع الدراسة ككل.
2. **عينة الدراسة :** تم اختيار عينة عشوائية حاولنا أن تكون مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 50 موظف بمختلف مستوياتهم (إطار سامي، إطار عامل مؤهل عامل تنفيذي)

جدول رقم 03: عدد الاستبيانات الموزعة و المستبعدة و الصالحة للدراسة

الاستبيانات صالحة للدراسة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الموزعة
39	11	50

المصدر: من اعداد الطالبين

تم توزيع 50 استبيان على اغلبية الاداريين في مؤسسة **Top Gloves** استردت 47 استبانة منها 39 صالحة للتحليل مثلت عينة الدراسة

ثانيا: كيفية ترجمة درجات المقياس :

يتكون مقياس "ليكرت" من مجموعة من العبارات يطلب من الفرد أن يجيب عليها بما يعبر عن رأيه من حيث المعارضة، أو الموافقة، ويوجد أمام كل عبارة درجات تتفاوت من حيث الموافقة تماما إلى المعارضة تماما، ويطلب من المبحوثين الذين يجرى عليهم القياس وضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيهم بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس كما يلي:

جدول رقم 04: درجات مقياس ليكارت

ترجمة سلم ليكارت:

حيث تم تحديد طول الفئة مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا كما يلي

غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين

$$\text{طول الفئة} = 4 / (5-1) = 0.8$$

الحد الاعلى للفئة = طول الخلية + اقل قيمة في المقياس. وبالتالي يصبح طول الخاليا كما يلي:

الجدول رقم (05): يوضح طول الفئات حسب مقياس ليكارت الخماسي

4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8	المتوسط الحسابي
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المستوى

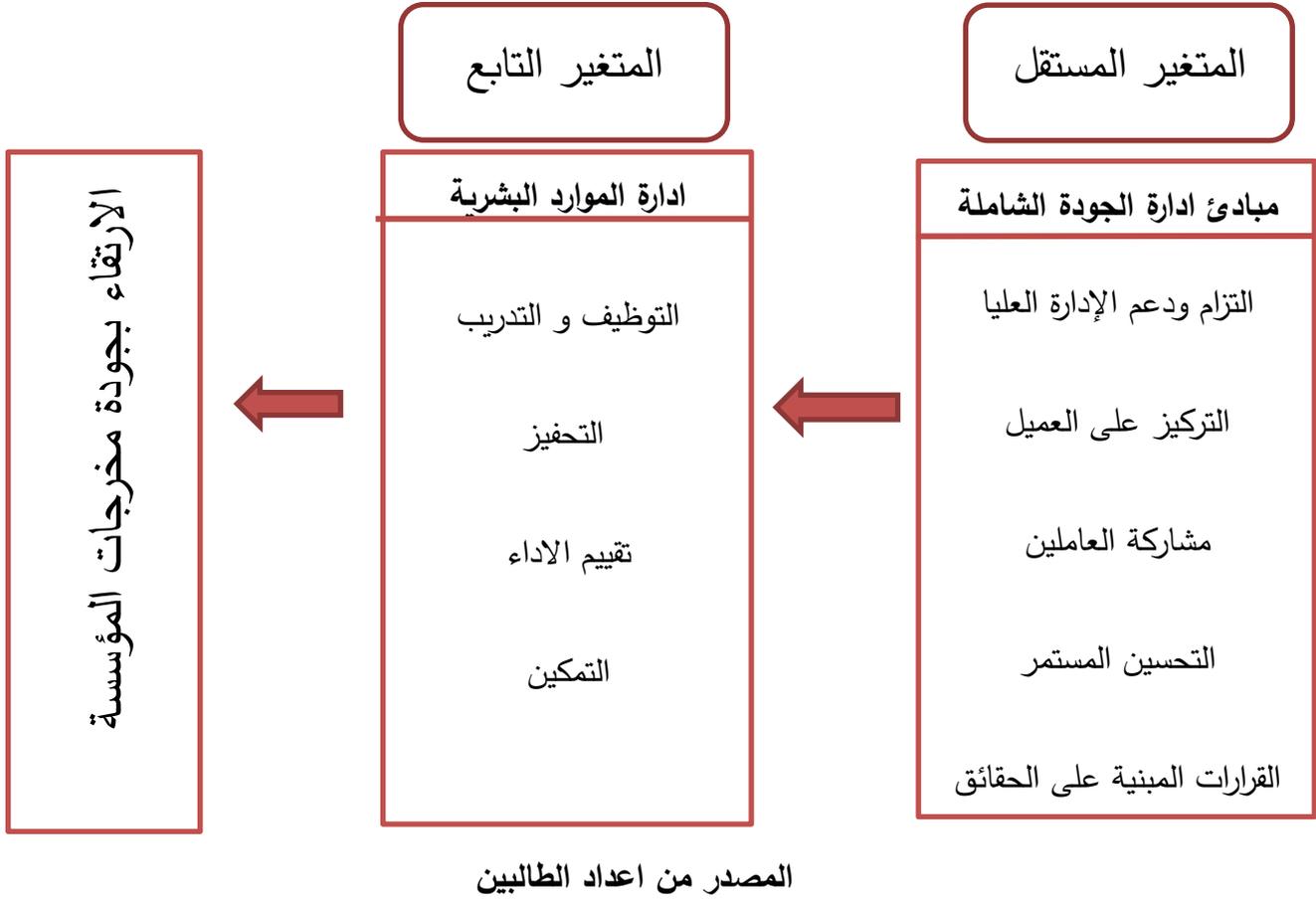
المصدر: من اعداد الطالبين

ثالثا: نموذج و اداة الدراسة

1. نموذج الدراسة

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصورا واضحا للمتغيرات المكونة للبحوث ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين الأول تابع وهو ادارة الموارد البشرية والثاني مستقل وهو الجودة الشاملة والسؤال المطروح هنا هو: مامدى مساهمة مبادئ ادارة الجودة الشاملة في التأثيرعلى ادارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم 02: نموذج الدراسة



2. اداة الدراسة

تم الاعتماد على إستبيان بناء على الدراسات السابقة، وهو إحدى الوسائل شائعة الإستعمال، للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بأراء وإتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بمشكلة البحث، يعدها الباحث وتكون موجهة للمبحوثين من أجل الإجابة عليها.

بالإضافة ماتم الإستعانة به من أدوات الجمع المعلومات، وكذلك إعتداد الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة وذلك من أجل معالجة موضوع البحث فإنه تم إستخدام هذه الأداة لجمع البيانات وهي الإستبيان والمتمثل في مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى معالجة موضوع البحث، حيث تم بناء هذه الأسئلة إنطلاقاً من ما تم تحديده من أهداف الدراسة والتساؤلات الفرعية والفرضيات وبناء على ذلك تم إعداد الإستبيان تتضمن متغيرات الدراسة، وبعد إعداد الإستبيان كان لابد من قياس صدقه، وذلك عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين تتكون من (أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة). وفي ضوء الملاحظات المقدمة من قبل المؤطر

والمحكمين، تم تعديل الإستبيان ليصبح في شكله النهائي بحيث تتألف من (37 عبارة) مقسمة على ثلاث محاور أساسية، ويمكن توضيح الإستبيان في مايلي:

المحور الاول: البيانات الشخصية

يضم مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بالعامل والمتمثلة في: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) والهدف منها هو معرفة بعض المتغيرات الإجتماعية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وذلك من أجل الإستعانة بها في التحليل.

المحور الثاني : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تتضمن العبارات الخاصة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة حيث تتكون من (1) إلى (18) مقسمة إلى خمسة محاور فرعية هي:

- العبارات من (1) إلى (4) تتعلق بمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا
- من (5) إلى (7) تتعلق بمبدأ التركيز على العميل
- من (8) إلى (10) تتعلق بمبدأ مشاركة العاملين
- من 11 إلى (15) تتعلق بمبدأ التحسين المستمر
- من (16) إلى (19) تتعلق بمبدأ القرارات المبنية على الحقائق

المحور الثالث: يتضمن هذا المحور العبارات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية في اطار إدارة الجودة شاملة بالمؤسسة محل الدراسة وقد تضمنت 18 عبارة .

2- الاختبارات الخاصة بالاستبيان

اولا- صدق الاستبيان

ويقصد بصدق الدراسة على أنها صممت لقياس الموضوع و ليس لشيء آخر، و قد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال ما يلي:

- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
- ◀ صدق محور مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (06): معامل الارتباط مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
مبادئ ادارة الجودة الشاملة			
مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة	1-4	0.93	0.000
مبدأ التركيز على العميل	5-7	0.87	0.000
مبدأ اندماج و مشاركة العاملين	8-10	0.95	0.000
مبدأ التحسين المستمر	11-15	0.64	0.000
مبدأ القرارات المبنية على الحقائق	16-19	0,84	0.000
إدارة الجودة شاملة	19	0.84	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين كل مبادئ ادارة الجودة الشاملة والمجموع الكلي لعبارتها المتعلق بهذه الفقرة والتي تتراوح ما بين (0.64) كأدنى معامل ارتباط و (0.95) كأعلى معامل وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط فوق المتوسط وتتجه نحو العلاقة الشبه القوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة المدروسة، كما يلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك تعتبر عبارات مبادئ ادارة الجودة الشاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. صدق محور ممارسات ادارة الموارد البشرية

الجدول رقم (07): معامل الارتباط ممارسات ادارة الموارد البشرية

المحور	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
ممارسات ادارة الموارد البشرية			
التدريب	1-3	0.81	0.000
التوظيف	4-7	0.76	0.000
التحفيز	8-11	0.82	0.000

0.000	0.60	12-15	تقييم الاداء
0.000	0.80	16-18	التمكين
0.000	0.75	/	ممارسات ادارة الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول معاملات الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمجموع الكلي لعبارتها المتعلقة بهذه الفقرة والتي تتراوح ما بين (0.60) كأدنى معامل ارتباط و (0.82) كأعلى معامل وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط فوق المتوسط وتتجه نحو العلاقة الشبه القوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة المدروسة، كما يلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، والذي يبين أن جميع معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) ، وبذلك تعتبر عبارات ممارسات ادارة الموارد البشرية صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعني أنه يُظهر نفس النتائج إذا تم توزيعه مرارًا وتكرارًا على نفس الفرد بنفس الظروف والشروط. بمعنى آخر، فإن استقرار الاستبيان يعني أن النتائج لا تتغير بشكل كبير إذا تم تطبيقه مرارًا على نفس العينة في فترات زمنية مختلفة. تم تحقيق ثبات الاستبيان في هذه الدراسة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ كمايلي :

الجدول رقم (08) : معامل ألفا كرونباخ

	مبادئ ادارة الجودة الشاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
ألفا كرونباخ	0.82	0.80
عدد الفقرات	19	18

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لكل من متغير الدراسة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة هو (0.82) والمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية هو (0.80) وهذه القيم تدل على مستوى قوي من الثبات والمصدقية لأداة القياس.

❖ المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث التحليل الوصفي لخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS .

➤ توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يمكن توضيح توزيع افراد العينة من حيث الجنس من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (09) خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	48,7%
أنثى	20	51,3%
المجموع	39	100,0%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح هذا الجدول أن عينة البحث غلب عليها الطابع الأنثوي ، إذ بلغت نسبة الاناث %51.3 في حين بلغت نسبة الذكور 48.7 % من مجمل العينة التي بلغ عدد أفرادها 39 .

➤ توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (10) خصائص العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30	17	43,6%
31-40	16	41,0%
أكثر من 40	6	15,4%
Total	39	100,0%

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح هذا الجدول توزيع الأعمار للمشاركين في الدراسة. وفقاً للبيانات، يُظهر أن هناك 17 مشاركاً يبلغون من العمر أقل من 30 عاماً، مما يمثل نسبة 43.6% من إجمالي عدد المشاركين. بينما يبلغ عدد المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 عاماً 16 شخصاً، ويمثلون نسبة 41.0%. وأخيراً، هناك 6 مشاركين يبلغون من العمر أكثر من 40 عاماً، مما يشكل نسبة 15.4%.

➤ توزيع افراد العينة حسب الخبرة:

جدول رقم (11) خصائص العينة حسب الخبرة

النسبة	التكرار	الخبرة
87,2	34	أقل من 5 سنوات
/	/	5 - 10 سنوات
/	/	15 سنة
12.8	5	أكثر من 15 سنة
100,0	39	Total

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح هذا الجدول عدد سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة. وفقاً للبيانات، يظهر أن هناك 34 مشاركاً يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، مما يمثل نسبة 87.2% من إجمالي عدد المشاركين. بينما يمتلك 5 مشاركين خبرة تزيد عن 15 سنة، مما يشكل نسبة 12.8% اما بالنسبة من 5 الى 10 سنوات و 15 سنة لا يوجد اي مشارك.

➤ توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (12) خصائص العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20,5	8	متوسط
5,1	2	ثانوي
74,4	29	جامعي
100,0	39	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح هذا الجدول أن من كان لهم مستوى تعليمي جامعي بلغوا 74.4% و هي تعتبر اعلى فئة ثم تليها المتوسط التي حصلت على نسبة تقدر بـ 20.5% ثم الثانوي الذين حصلوا على نسبة 5.1% .

• **المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمحور مبادئ ادارة الجودة الشاملة**

الجدول رقم (13): عرض و تحليل بيانات محور مبادئ ادارة الجودة الشاملة

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ ادارة الجودة الشاملة
متوسطة	1,08	2,79	تضع الادارة العليا استراتيجية (خطة طويلة الاجل) تسعى من خلالها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة
متوسطة	0,982	2,67	يتم تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة من قبل الادارة العليا
متوسطة	0,942	2,82	تشجع المبادرات التي تهدف الى تحسين الجودة وزيادة الكفاءة من قبل الادارة العليا
متوسطة	0,832	2,69	تتيح الادارة العليا كافة الموارد اللازمة التي تسمح بتطبيق الجودة الشاملة للمؤسسة
متوسطة	1,014	2,85	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات العملاء بانتظام
منخفضة	0,968	2,56	تضع المؤسسة ارضاء العميل ضمن أهم اولوياتها
منخفضة	1,142	2,56	تتم متابعة شكاوي العملاء والعمل على معالجتها
منخفضة	1,013	2,36	يتم القيام ببعض المهام في المؤسسة بطرق جماعية
متوسطة	0,935	2,62	توفر المؤسسة اليات لجمع وتقييم اقتراحات الموظفين
متوسطة	0,978	2,79	يوجد ثقة وانسجام بين العاملين في المؤسسة
متوسطة	1,031	2,79	التحسين المستمر هو جزء اساسي من ثقافة المؤسسة
متوسطة	1,061	2,92	تسعى المؤسسة بشكل دائم الى تحسين صورتها لدى العمال
منخفضة	1,163	2,26	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة الجودة وعلى انها مسؤولية الجميع

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

منخفضة	0,97	2,51	يشارك العاملین في المؤسسة بتقديم اقتراحاتهم لتحسين العمليات
منخفضة	0,869	2,33	تستمع المؤسسة لاقتراحات العملاء حول ادخال بعض التحسينات في المنتج
منخفضة	0,854	2,49	توجد عملية محددة لجمع وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
متوسطة	0,847	2,62	يتم مناقشة القرارات والمشاكل مع العاملين
متوسطة	0,818	2,74	القرارات الناتجة تحقق نتائج ملموسة وايجابية للمؤسسة
منخفضة	1,108	2,33	تتخذ القرارات في المؤسسة بناء على حقائق علمية وموضوعية
متوسطة	1.005	2.76	مجموع عبارات مبادئ ادارة الجودة الشاملة

المصدر : من اعداد الطالبین بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم أن المتوسط الحسابي لمبادئ ادارة الجودة الشاملة يتراوح بين (2.26) و (2.92) وبتباين معياري (1.163) و (1.061) على التوالي, أما عن مجموع المبادئ متمثلة في محور مبادئ ادارة الجودة الشاملة فلاحظنا ان المتوسط الحسابي يساوي (2.76) وبتباين معياري(1.005) وهو يقع ضمن المجال الثالث من مجالات مقياس ليكرت الخماسي مما يبين ان افراد العينة غير متأكدين من وجود تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (في مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا, لتركيز على العميل, مبدأ اندماج و مشاركة العاملين, التحسين المستمر ,مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق) داخل المؤسسة محل الدراسة. غير مؤكد من قبل افراد عينة الدراسة من وجهة نظرهم.

- **المطلب الرابع : التحليل الوصفي لمحور ممارسات ادارة الموارد البشرية**
- **الجدول رقم (14) عرض و تحليل بيانات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية**

درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ممارسات ادارة الموارد البشرية
منخفضة	1,121	2,49	تمتلك المؤسسة اجراءات محددة وواضحة واستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية
منخفضة	0,997	2,51	تعتقد ان هناك تنوعا وشمولية (توظيف داخلي وخارجي) في عمليات التوظيف لديكم
منخفضة	0,955	2,33	ترى امكانياتك وقدراتك تتناسب مع المنصب الذي تشغله
منخفضة	1,0161	2,385	توفر المؤسسة برامج تدريب متنوعة وملائمة لاحتياجات الموظفين
متوسطة	0,955	2,67	تحرص المؤسسة على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب العاملين
منخفضة	1,067	2,38	تقوم المؤسسة بتقييم مدى نجاح البرامج التدريبية بهدف تحسينها في المستقبل
منخفضة	0,955	2,33	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين بصفة دورية
منخفضة	0,91	2,41	يتلقى الموظفون تقديرا واعترافا عن الاداء الجيد و الانجازات في المنظمة
منخفضة	1,016	2,38	توجد برامج محفزة مثل المكافآت المالية او الحوافز الاخرى لتعزيز اداء الموظفين
منخفضة	0,912	2,08	يتم تقديم الحوافز حسب الأداء

منخفضة	1,163	2,41	تهتم المؤسسة بالحوافز الفكرية (الابداع والابتكار)
منخفضة	1,189	2,49	تهتم المؤسسة بتقييم الاداء الجماعي بدل من الفردي
منخفضة	1,056	2,21	يتم قياس اداء العاملين باستمرار
منخفضة	0,843	2,36	تضع المؤسسة معايير تقييم الاداء موضوعية (مقبولة)
منخفضة	1,01	2,08	توجد معايير مختلفة تتضمن تقييم اداء عادل للعامل
منخفضة	1,108	2,33	تشعر بان لديك السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعملك
منخفضة	0,903	2,36	يتم تقديم واحترام ارائك وافكارك في مكان العمل
منخفضة	0,843	2,36	يتم تدريب بعض العاملين من اجل اشراكهم في عملية اتخاذ القرار
منخفضة	1,01	2,08	تعتمد المؤسسة على مدرب ين اكفاء لتدريب عمالها

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم أن المتوسط الحسابي لممارسات ادارة الموارد البشرية يتراوح بين (2.08) و (2.67) وبانحراف معياري (0.11) و (0.955) على التوالي, حيث ان مجموع الممارسات متمثلة في محور ممارسات إدارة الموارد البشرية فلاحظنا ان المتوسط الحسابي يساوي (2.48) وبانحراف معياري (0.80) وهو يقع ضمن المجال الثاني من مجالات مقياس ليكرت الخماسي مما يبين ان افراد العينة غير موافقين على ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف, التدريب, التحفيز, تقييم الاداء, التمكين) وفق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة من وجهة نظرهم.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة لمتغيرات

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة SARL TOP GLOVES عين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 ؟
وتتبع من هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد اثر لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر لمبدأ القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام نموذج الانحدار البسيط للتحقق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية

اولا: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H0 : لا يوجد اثر لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

H1 : يوجد اثر لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (15) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبدأ التزام و دعم الادارة العليا

ممارسات الادارة الموارد البشرية									المتغيرات
الخطاء المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t			
.0744	0.000	16,240	.0552	.0305	0.000	4,030	0.560	2.114	تطبيق مبدأ التزام و دعم الادارة العليا

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التزام و دعم الادارة العليا وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.560) ، وهذا يعني أن تطبيق التزام و دعم الادارة العليا لوحده يساهم بنسبة (56%) في التغيير في منهجية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) ، أو أقل، وهذا ما أوضحه اختباراً حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.030)، أما القيمة (2.114) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبلغ معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.305) ، وهذا يعني أن 30.5% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره تطبيق مبدأ التزام و دعم الادارة العليا ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (55.2%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين. انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة اختبار f المحسوبة بلغت (16.240)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبهذه النتائج نرفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبدأ التزام و دعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد اثر لمبدأ التزام و دعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0 : لا يوجد اثر لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 05.0

H1 : يوجد اثر لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (16) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبدأ التركيز على العميل

ممارسات الادارة الموارد البشرية									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t			
.0784	0.002	10.958	0.478	0.228	0.000	3.31	0.552	2.07	مبدأ التركيز على العميل

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة تأثير موجبة (طرديّة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التركيز على العميل وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.552) ، وهذا يعني أن تطبيق مبدأ التركيز على العميل لوحده يساهم بنسبة (55.2%) في التغيير في منهجية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) ، أو أقل، وهذا ما أوضحه اختباراً حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.31)، أما القيمة (2.07) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبلغ معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.228) ، وهذا يعني أن 22.8% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره تطبيق مبدأ التركيز على العميل ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (47.8%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين. انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة اختبار f المحسوبة بلغت (10.958)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبهذه النتائج نرفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد اثر لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد اثر لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

H1: يوجد اثر لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (17) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبدا مشاركة العاملين

ممارسات الادارة الموارد البشرية									المتغيرات
الخطاء المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t			
0.428	0.002	12.387	0.501	0.251	0.001	3.519	0.47	2.07	مشاركة العاملين

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة تأثير موجبة (طرديّة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدا مشاركة العاملين وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.47) ، وهذا يعني أن تطبيق مبدا مشاركة العاملين لوحده يساهم بنسبة (47%) في التغيير في منهجية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) ، أو أقل ، وهذا ما أوضحه اختبارا حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.51)، أما القيمة (2.07) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبلغ معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.251) ، وهذا يعني أن 25.1% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره تطبيق مبدا مشاركة العاملين ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (47.8%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين. انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة اختبار f المحسوبة بلغت (10.958)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبهذه النتائج نرفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد اثر لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد اثر لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

H1: يوجد اثر لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

الجدول رقم (18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق لمبدأ التحسين المستمر

ممارسات الادارة الموارد البشرية									المتغيرات
الخطاء المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t			
0.428	0.002	35.20	0.698	0.488	0.000	5.93	0.69	0.83	مبدأ التحسين المستمر

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة تأثير موجبة (طرديّة) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ التحسين المستمر وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.69) ، وهذا يعني أن تطبيق مبدأ التحسين المستمر لوحده يساهم بنسبة (69%) في التغيير في منهجية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%) ، أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبارا حيث بلغت قيمة t المحسوبة (5.93)، أما القيمة (0.83) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبلغ معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.488) ، وهذا يعني أن %48.8 من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره تطبيق مبدأ التحسين المستمر ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (69.8%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين

المتغيرين. انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة اختبار f المحسوبة بلغت (35.20)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبهذه النتائج نرفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد اثر لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

خامساً : اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H0 : لا يوجد اثر لمبدأ القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

H1 : يوجد اثر لمبدأ القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (19) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبدأ القرارات المبنية على الحقائق

ممارسات الادارة الموارد البشرية									المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار f		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار t		معامل الانحدار	معامل الثبات	
	المعنوية sig	قيمة f			المعنوية sig	قيمة t			
0.365	0.002	22.95	0.619	0.383	0.000	4.79	0.619	2.057	مبدأ القرارات المبنية على الحقائق

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

انطلاقاً من الجدول اعلاه يتبين وجود علاقة تأثير موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القرارات المبنية على الحقائق وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة فقد بلغ معامل الانحدار (0.619) ، وهذا يعني أن تطبيق مبدأ القرارات المبنية على الحقائق لوحده يساهم بنسبة (61.9%) في التغيير في منهجية ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة - بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند

مستوى معنوية (5%) ، أو أقل، وهذا ما أوضحه اختبارا حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.79)، أما القيمة (2.057) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

وبلغ معامل التحديد R2 فقد بلغت (0.383) ، وهذا يعني أن 38.3% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - ممارسات إدارة الموارد البشرية - خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره تطبيق مبدا القرارات المبنية على الحقائق ، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (69.8%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين. انطلاقا من التحليل السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة اختبار f المحسوبة بلغت (22.95)، هي ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

وبهذه النتائج نرفض الفرضية العدمية والتي تنص على انه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمبدا القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد اثر لمبدا القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اي :

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد اثر لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت
- الفرضية البديلة H1 : يوجد اثر لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عند مستوى معنوية (0.05) لدى مؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت

و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد للتحقق من وجود العلاقة ذات دلالة إحصائية

جدول رقم 20 معامل الارتباط لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,658 ^a	,433	,418	,67229

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يقدر بـ 0.658 وهي قيمة متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين لمبادئ ادارة الجودة الشاملة و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، كما أن معامل التحديد قد بلغ 0.433

وهذا ما يفسر أن ما قيمته 43.3% من التغير الحاصل في مبادئ ادارة الجودة الشاملة في عينة الدراسة والباقي 56.7% يرجع لعوامل أخرى.

الجدول رقم 21 تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	الانحدار	14,379	1	14,379	35,201	,000 ^b
	الخطأ	15,114	37	,408		
	المجموع	29,492	38			

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 35,201 بمستوى دلالة (Sig(000) و هذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية و يمكن الاعتماد على نتائجه، و بالتالي يوجد اثر لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة

الجدول رقم (22) تحليل نتائج الانحدار المتعدد لاثر لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

Cnstant	,217	,427		,509	,614
acpall	,168	,032	,658	5,31	,000
				5	

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من، خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 5.315، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 < 0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05 وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة GLOVES عين تموشنت

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية والتي كانت في مؤسسة TOP GLOVES عين تموشنت ، باستخدام المعلومات التي حصلنا عليها من معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة بهدف إبراز مكانة و دور مبادئ ادارة الجودة الشاملة على ممارسات ادارة الموارد البشرية التي كانت محور بحثنا ، و بتحليل الواقع من خلال تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 50 مورد بشري بالمؤسسة، وبعد استرجاع 39 استمارة صحيحة وكاملة البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss تمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج سوف تساعد على اختبار فرضيات الدراسة، ومعرفة مدى مساهمة مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة تساهم هذه السياسات في المؤسسة بتحقيق أهدافها ومهامها،وجب عليها كسب تنمية والحفاظ على المورد البشري الذي يعد المؤشر الرئيسي في المؤسسة لذلك.

الخاتمة

وفي الختام يمكن القول أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة. يعد الموظفون الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى إلى التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء بشكل فعال. ومن خلال اعتماد سياسات واستراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية، يمكن زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم، مما يساعد على تحسين مستويات الأداء والجودة في المنظمة..

لقد أظهرت الدراسة أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة يتطلب الاهتمام بعدة جوانب أساسية منها: التدريب و التمكين والتطوير المستمر للموظفين، وتحفيزهم وإشراكهم في عملية التحسين ، وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم الجودة، وتبني العدالة والجودة. آليات الحوافز الشفافة . نظام تقييم الأداء بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وتعزز التزامهم بأهداف الجودة الشاملة. إن التحسين المستمر للجودة ليس مجرد هدف لمرة واحدة، بل هو عملية دائمة تتطلب التزام وتغاني جميع أعضاء المنظمة.

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي في نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة، حيث أن تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع مبادئ الجودة يمكن أن يؤدي إلى نتائج ملموسة وملموسة في تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى رضا العملاء. ومن هنا، يتضح أن تعزيز كفاءة وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية يعد عنصراً محورياً في تحقيق التميز والجودة المستدامة.

❖ النتائج التطبيقية :

- ❖ يوجد اثر لمبدأ التزام ودعم الإدارة العليا على ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة TOP GLOVES -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ يوجد اثر لمبدأ التركيز على العميل على ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة TOP GLOVES -عين تموشنت - عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ يوجد اثر لمبدأ مشاركة العاملين على ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة TOP GLOVES - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ يوجد اثر لمبدأ التحسين المستمر على ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة TOP GLOVES - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ يوجد اثر لمبدأ القرارات المبنية على الحقائق على ممارسات ادارة الموارد البشرية في مؤسسة TOP GLOVES -عين تموشنت - عند مستوى معنوية 0.05.

• النتائج النظرية:

- ❖ إدارة الموارد البشرية هي مجموعة جديدة ومختلفة من الأسس والممارسات التي تخلق مساحة جديدة ومختلفة لصياغة الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
- ❖ إن الفهم الصحيح والدقيق لمفهوم الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها بالطريقة الصحيحة يمكن المنظمة من تطوير قدراتها التنافسية والتكيف مع المتغيرات الحالية.

❖ ترسيخ وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المنظمة والافتتاح بأنها ضرورة يجب الاهتمام بها واعتبارها الهدف الذي تريد تحقيقه.

❖ يساعد توجيه الأهداف المشتركة بين الموارد البشرية وإدارة الجودة على تحقيق التنسيق الفعال وتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

❖ تقوم مبادئ إدارة الجودة بتوجيه وتحسين العمليات التشغيلية والإدارية، بينما توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية التوجيه والدعم لتطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم في هذه العمليات.

❖ يعمل التوجيه المشترك للجودة والموارد البشرية على تعزيز التطوير المستمر للموظفين والعمليات، مما يساعد على تحقيق الابتكار وتحسين الأداء.

❖ ومن خلال دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية ومبادئ الجودة، يمكن تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر من خلال تطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق التميز.

❖ دعم الجودة الشاملة من خلال إدارة الموارد البشرية، تقوم إدارة الموارد البشرية من ناحية بتوفير التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل، ومن ناحية أخرى تسعى إلى تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة لإدارة الجودة الشاملة، وتسعى إلى جعل الموظفين يؤمنون بهذه الثقافة.

❖ تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا فعالًا وبارزًا في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز والتمكين ، مما يساعد في صياغة وإنشاء اتجاه وركائز إدارة الجودة الشاملة.

❖ توصيات الدراسة:

• ضرورة تواصل عمليات التدريب بشكل دوري من أجل تحقيق نهج الجودة على مستوى المؤسسات الصناعية.

• ضرورة تخصيص موارد كافية لتدريب وتطوير الموظفين بشكل منتظم لتمكينهم من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة، مما يساهم في رفع مستوى الجودة.

• تشجيع الموظفين على حضور المؤتمرات وورش العمل المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة لمواكبة أحدث الاتجاهات والممارسات في هذا المجال، مما يساهم في تعزيز معارفهم وخبراتهم.

• إنشاء برامج تحفيزية متنوعة تشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات التحسين المستمر. يتضمن ذلك تقديم مكافآت معنوية ومادية وفكرية، وإشراك الموظفين في فرق العمل الخاصة بمبادرات الجودة.

• بناء ثقافة تعزز الانتماء للمؤسسة والمسؤولية الفردية والجماعية نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها.

قائمة المراجع

- أ. عبد المحسن الشبانة. (2009). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية. إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل بيئة الأعمال الجديدة - الواقع والتحديات والحلول.
- أ.سليمان عزالدين. (2015). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيو تنظيمية. مجلة مقاربات، 266-277.
- أبو حلوة محمد إبراهيم. (2017). مبادئ إدارة الجودة الشاملة. عمان دار ابن النفيس.
- عبد السلام طبيب. (2019). تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. اطوحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. المسيلة.
- الطاهر غراز، إ. ت. (2022). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، 129-147.
- بهجت راضي، هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- فريد عبد الفتاح زين الدين (1996). المنهج العلمي لتطبيق الادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية . القاهرة : دار الكتب .
- الفكيكي، علي فرحان عبد الله. (2021). اهمية ادارة الجودة الشاملة في الاصلاح الاداري من وجهة نظر الأكاديميين العراقيين. اداب الكوفة الصفحات 161-188
- خالد الهيتي. (2003). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع. الأردن.
- امنة الحبول. (2022). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء مؤسسات التعليم العالي. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه.
- باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة - مصر: الطبعة 2.
- بدوي، الحسين (2004). مقدمة فآ ادارة النتائج و العمليات. دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن - عمان
- بوزيان رحمان جمال. (2009). تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخرובה.
- حسونة فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حميد عبد النبي الطائي وآخرون. (2001). إدارة الجودة الشاملة والإيزو الطبعة الأولى. دار الوراق للنشر والتوزيع عمان.
- خضير محمد كاضم. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان الطبعة الاولى .
- د. ججيق زكية. (2021). مطبوعة محكمة موجهة لطلبة الادارة الاعمال. إدارة الجودة . جامعة الجزائر .3
- د. عمر بلخير جواد. (2017). سياسات إدارة الموارد البشرية في ظل التطورات الحديثة. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 37.55.
- د. محفوظ احمد جودة. (2010). ادارة الجودة الشاملة. اردن: الطبعة الخامسة دار وائل للنشر و التوزيع.

- دنوري منير بن على عائشة. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة المالية والأسواق، 304-326.
- دباح صالح، (2021). ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية في المكتبات و المراكز التوثيق . اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم المكتبات و التوثيق .
- دكتور هشام يوسف العربي. (2016). الادارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة و التطبيقات. مصر: زيد منير عبوي. (2009). ادارة الموارد البشرية المفاهيم و الاسس الابعاد الاستراتيجية. الجزائر.
- شنوفي نور الدين فالي ياسين. (2019). مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 04 - العدد 01 - دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- ام كلثوم بوزيان. (جويلية، 2008). دور انظمة الادارة الجودة الايزو في ارساء الثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية . مذكرة لنيل شهادة الماجستير. البلدة.
- قاسم نايف علوان. (2013). الادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 . جامعة التحدي ليبيا : دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان .
- غواري مليكة. (2016). ادارة الجودة الشاملة في الخدمات الرعاية الصحية . دار اليازوي العلمية للنشر الطبعة الاولى .
- فالي ياسين. شنوفي نور الدين. (2019). دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الاستاد الباحث للدراسات القانونية و السياسية.
- خالصة، فتح الله. (2012). الادارة الجودة الشاملة كمدخل للاحداث التطوير التنظيمي في تعليم العالي. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر.
- قرينعي أحمد. (2019). إدارة الموارد البشرية المفهوم ، التطور والإستراتيجية). مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم (01) العدد (02).
- مراد، كريمة (2013). ادارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق التنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية . مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر .
- مأمون سليمان الدراكعة. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. دار الصفاء لمنشر والتوزيع الأردن.
- مجيد الكرفي. (2015). إدارة الموارد البشرية المناهج للنشر والتوزيع. عمان الأردن.
- محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . الأردن: الطبعة الثانية.
- محمد بن عبد العزيز الراشد. (2011). إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية. مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية المجلد ،17، العدد 2.
- حسين محمد الحراحشة (2010). الادارة الجودة الشاملة و الاداء الوظيفي . عمان : دار جليس الزمان للنشر و التوزيع .

- محمد بن زهية (2023, مارس). دور تبني مبادئ الادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزالتنافسية. دراسات الاقتصادية , 79.90.
- مخلوفي محمد (2015). مبادئ الادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالفعالية التنظيمية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص تنظيمات و المناجمنت.
- مدحت محمد أبو النصر (2015). إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات. مدينة النصر القاهرة مصر : المجموعة العربية للتدريب و النشر .
- خضير كاظم حمود. (2007). الادارة الجودة الشاملة . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع الطبعة الثالثة .
- مراد ناصر. (2007). أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسة. مجلة العلوم الاقتصادية، 23/7.
- مصطفى يوسف كافي. (2014). ادارة الموارد البشرية من منظور اداري-تتموي-تكنولوجي-عولمي. عمان.
- ميادة الهاشم. (2016). العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة. مشروع تخرج لنيل شهادة البكالوريوس. الجمهورية العربية السورية.
- أعرم العزاوي. (2009). إدارة الجودة الشاملة و الموارد البشرية. مجلة الواحات لمبحوث و الدراسات، العدد، 07 غرداية.
- العيد قعدة. (2022). ادارة الموارد البشرية - تحدي اليوم و رهان المستقبل. مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية.
- بن عيشي عمار. (2017). تدريب كاداة لتحقيق الجودة شاملة في المنظمات. مجلة العلوم الانسانية، 28/27.
- حسين موسى قاسم إينا. (2015). استرتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة . الطبعة العربية عمان دار الايتام.
- ربيع المسعود. (2020). دراسة تحليلية للعلاقة بين التمكين و العوامل الحرجة لادارة الجودة الشاملة . مجلة اقتصاد المال و الاعمال، 207/191.
- زكرياء مصلك الدوري احمد علي صالح. (2021). ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.
- سمير محمد عبد العزيز. (1995). جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وإليزو -9111، 11111. القاهرة. دار غريب للطباعة و النشر.
- سيد حياة. كلاخي لطيفة. (2020). التغيرات المطلوبة في وظائف الادارة الموارد البشرية في ظل الادارة الادارة الجودة الشاملة. مجلة الحقوق و العلوم الانسانية.

- عمر بن عيشي. (2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير.
- طالب وهاب يمينة. (2015). تاثير نظام الجودة الشاملة على الادارة الموارد البشرية. مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير.
- طاهر محسن منصور الغالي. وائل محمد صبحي إدريس. (2009). سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي توجيه الاداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة. دار أسامة للنشر و التوزيع الاردن
- عايدي مراد قطاب محمد. (2022). دور ادارة موارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية. مجلة التفوق في العلوم و التقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، 12.
- عمار بن عيشي. (2018). أثر التمكين الاداري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة لضمان جودة التعليم العالي. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي جامعة بسكرة ،الجزائر ، 61/37.
- فيصل حسونة. (2008) ، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الاولى دار أسامة للنشر و التوزيع. الأردن- عمان
- محمد الصالح قريشي. (2009). إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي. مخبر المغرب الكبير. الاقتصاد والمجتمع.
- نجمة عباس. (2012). دور إدارة الجودة وانعكاساتها على مجالات ادارة الموارد البشرية. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية "تسيير المهارات و مساهمته في تنافية المؤسسات" جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جامعة بلحاج يوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة موجهة للموارد البشرية بمؤسسة TOP GLOVES حول ممارسات إدارة
الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة شاملة

- استبيان -

يسرنا أن نقدم لك هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة
أهداف البحث العلمي ذلك لاتمام مذكرة الحصول على درجة الماجستير للتعرف على مدى جهد و
سعي المؤسسة لإدارة ممارسات الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة شاملة
نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات التي يحتويها الاستبيان علما أن المعلومات التي ستلون بها
لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول : البيانات الشخصية

النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

العمر :

30 سنة فأقل من [31 / 40 سنة] 40 سنة فأكثر

الخبرة : أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات 10 - 15 سنة

15 سنة فأكثر

المستوى التعليمي :

متوسط ثانوي جامعي

المحور الاول: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي منهجية تهدف إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل. يعتمد على القرارات المشتركة لكل من الإدارة أو العاملين بهدف التحسين المستمر للجودة وزيادة الإنتاجية ولإرضاء الزبون و تلبية احتياجاته

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما
مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق ادارة الجودة الشاملة						
01	تضع الإدارة العليا استراتيجية (خطة طويلة الأجل) تسعى من خلالها لتطبيق ادارة الجودة الشاملة					
02	يتم تعزيز ثقافة الجودة في المؤسسة من قبل الإدارة العليا					
03	تشجع المبادرات التي تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الكفاءة من قبل الإدارة العليا					
04	تتيح الإدارة العليا كافة الموارد اللازمة التي تسمح بتطبيق الجودة الشاملة للمؤسسة					
مبدأ التركيز على العميل						
05	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات العملاء بالقطم					
06	تضع المؤسسة ارضاء العميل ضمن اهم اولوياتها					
07	تتم متابعة شكاوى العملاء والعمل على معالجتها					
مبدأ اندماج و مشاركة العاملين						
08	يتم القيام ببعض المهام في المؤسسة بطرق جماعية					
09	توفر المؤسسة اليات لجمع وتقييم اقتراحات الموظفين					
10	يوجد ثقة وانسجام بين العاملين في المؤسسة					
مبدأ التحسين المستمر						
11	التحسين المستمر هو جزء اساسي من ثقافة المؤسسة					
12	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تحسين صورتها لدى العمال					
13	تعمل المؤسسة عل نشر ثقافة الجودة وعلى لها مسؤولية الجميع					
14	يشارك العاملون في المؤسسة بتقييم اقتراحاتهم لتحسين العمليات					
	تستمع المؤسسة لاقتراحات العملاء حول اذخال بعض التحسينات في المنتج					
مبدأ القرارات المبنيه على الحقائق						
15	توجد عملية محددة لجمع وتحليل البيانات قبل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة					
16	يتم مناقشة القرارات و المشاكل مع العاملين					
17	القرارات الناتجة تحقق نتائج ملموسة وإيجابية للمؤسسة					
18	تتخذ القرارات في المؤسسة بناء على حقائق عملية و موضوعية					

المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة شاملة

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً
التوظيف						
01	تمتلك المؤسسة إجراءات محددة وواضحة واستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية					
02	تعتقد أن هناك تنوعاً وشمولية (توظيف داخلي خارجي) في عمليات التوظيف لديكم					
03	ترى المكافآت و قدراتك تتناسب مع المنصب الذي تشغله					
التدريب						
04	توفر المؤسسة برامج تدريب متنوعة وملائمة لاحتياجات الموظفين					
05	تحرص المؤسسة على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب العاملين					
06	تقوم المؤسسة بتقييم مدى نجاح البرامج التدريبية بهدف تحسينها في المستقبل					
07	تقوم بتدريب العاملين بصفة دورية					
التحفيز						
08	يتلقى الموظفون تقديرًا واعترافًا عن الأداء الجيد والإنجازات في المنظمة					
09	توجد برامج محفزة مثل المكافآت المالية أو الحوافز الأخرى لتعزيز أداء الموظفين					
10	يتم تقييم الحوافز حسب الأداء					
11	تهتم المؤسسة بالحوافز الفكرية (الإبداع والابتكار)					
تقييم الأداء						
12	تهتم المؤسسة بتقييم الأداء الجماعي بدلاً من الفردي					
13	يتم قياس أداء العاملين باستمرار					
14	تضع المؤسسة معايير تقييم الأداء موضوعية (مقبولة)					
15	توجد معايير مختلفة تتضمن تقييم أداء عادل للعامل					
التمكين						
16	تشعر بأن لديك السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بعملك					
17	يتم تقدير واحترام آرائك وأفكارك في مكان العمل					
18	يتم تدريب بعض العاملين من أجل إشراكهم في عملية اتخاذ القرار					