الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة السورية الخاصة
كلية إدارة الأعمال



أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية

The Impact of applying Total quality management standards on Human Resources Management Performance

دراسة ميدانية على إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

An applied Study on Human Resources Management in Technofood Company (HANA)

رسالة أعدت لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال قسم إدارة الموارد البشرية

A project prepared to obtain a bachelor degree in business administration specialization Human Resources Management

إعداد الطالبان:
أحمد أبو شامي
ياسر بطح

الدكتور المشرف:
د. منير عباس

2016 م – 1437هـ

تُشير الجامعة السورية الخاصة
إلى أنّ جميع الآراء الواردة في هذا البحث العلمي
تُعبّر عن وجهة نظر مُعدّيه ولا تتحمل الجامعة أيّة مسؤولية عن محتواها.

شكر وتقدير

نتوجه بعميق وخالص الشكر والتقدير لأستاذنا الدكتور منير عباس، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أثر كبير في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه.

كما نشكر أساتذتنا الأفاضل أ.م.د. طاهر حسن و أ.م.د. بسام التزة، و أ.د. فداء الناصر والسادة أعضاء اللجنة التدريسية جميعهم على جهودهم المبذولة في الدعم، والمساعدة، والتوجيه طيلة فترة دراستنا.

نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتنا المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة.

نتقدم بالشكر والتقدير للشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ممثلة بمدير الموارد البشرية الأستاذ عمار نذير العموري على ما قدموه من تسهيلات ودعم لإثراء بحثنا.

كما نشكر زملاءنا وأصدقاءنا وأساتذتنا وجميع من ساعدنا على الدعم والمجهود المبذول لإتمام بحثنا.

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتنا الموقرة الجامعة السورية الخاصة، ممثلة بمسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

الطالبـــــــــان:
أحمد أبو شامي
ياســـــر بطـــــح

الإهداء

إلى كل من علمنا حرفاً

إلى كل من كان عوناً

إلى أهالي الباحثين

إلى الأوفياء والصادقين الذين أحاطونا بحبهم ودعمهم

إلى كل من كان سبباً في إتمام هذا البحث.

الطالبـــــــــان:
أحمـد أبـو شـامي
ياســـــر بطـــــح

فهرس المحتويات

	العنوان	الصفحة
1	شكر وتقدير	أ
2	الإهداء	ب
3	فهرس المحتويات	ج
4	فهرس الجداول	ز
5	فهرس الأشكال و الملاحق	ح
6	ملخص البحث باللغة العربية	ط
7	ملخص البحث في اللغة الإنكليزية	ي
	الفصل الأول - الإطار العام للبحث	
1	المقدمة	2
2	مفاهيم البحث ومصطلحاته	3
3	الدراسات السابقة	4
	1-3 الدراسات العربية	4
	2-3 الدراسات الأجنبية	12
4	التعقيب على الدراسات السابقة	16
5	ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة	16
6	مشكلة البحث	17
	1-6 الأسئلة	18

7	أهداف البحث	18
8	أهمية البحث	18
9	فرضيات البحث	19
10	حدود البحث	20
الفصل الثاني - الإطار النظري للبحث		
1	المقدمة	23
2	مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM و أنشطتها و وظائفها	24
	1-2 وظائف إدارة الموارد البشرية المحلية	25
	أ- الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية	25
	ب- الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية	25
	ج- الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية	25
	2-2 وظائف إدارة الموارد البشرية العالمية	25
	أ- تخطيط الموارد البشرية	25
	ب- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي	26
	ج- وظيفة الاختيار والتعيين	26
	د- وظيفة إدارة المواهب البشرية	26
	ه- وظيفة إدارة وتقييم الأداء في المنظمة	27
	و- وظيفة التعويضات	28
3	مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM	28

4	أداء إدارة الموارد البشرية	30
5	معايير إدارة الجودة الشاملة	33
	5-1- مشاركة العاملين	33
	5-2- التدريب و التعليم	34
	5-3- نظام الاتصال في المؤسسة	34
	5-4- التركيز على المستفيدين	34
	5-5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات	35
	5-6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة	35
	5-7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين	36
	5-8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين	36
6	العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة	38
	6-1- التوظيف	38
	6-2- التعويض	38
	6-3- التدريب والتطوير	38
الفصل الثالث ـ الطريقة والإجراءات		
1	منهج الدراسة	40
2	مجتمع الدراسة وعينتها	41
3	نموذج الدراسة	41
4	أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات	41

5	المعالجة الإحصائية المستخدمة	42
6	صدق أداة الدراسة وثباتها	42
الفصل الرابع - عرض النتائج واختبار الفرضيات		
1	المقدمة	45
2	نبذة عن الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	45
3	وصف أفراد عينة الدراسة	47
4	الإجابة عن أسئلة الدراسة	48
5	اختبار فرضيات الدراسة	58
6	النتائج	70
7	الاستنتاجات	71
8	التوصيات	71
قائمة المراجع		
1	المراجع العربية	72
2	المراجع الأجنبية	74

فهرس الجداول

رقم الفصل \ رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1 - 2	معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	37
1 - 3	معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية	43
1 - 4	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	47
2 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	48
3 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	50
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية(مرتديلا هنا)	51
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	53
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	55
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء إدارة الموارد البشرية	57
8 - 4	نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	59
9 - 4	نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	60
10 - 4	نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	61
11 - 4	نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	62

12 - 4	نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	64
13 - 4	نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	65
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر	66
15 - 4	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للعمر	67
16 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المسمى الوظيفي	68
17 - 4	نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمسمى الوظيفي	69

فهرس الأشكال

رقم الفصل \ رقم الشكل	العنوان	الصفحة
3 - 1	نموذج الدراسة	41

فهرس الملاحق

رقم	العنوان	الصفحة
ملحق (1)	أداة الدراسة – استبيان بحث ميداني لدراسة أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية	80

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والمسمى الوظيفي.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (35) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS .

تكونت عينة الدراسة من (14) فردًا من العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

1. بينت نتائج التحليل أن مستوى تطبيق معيار القيادة، ومعيار تحقيق رضا المستفيدين، ومعيار تحسين جودة الخدمات المقدمة، ومعيار إدارة العمليات، ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) كان **متوسطاً**.
2. بينت النتائج أن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسط**.
3. **وجود أثر** ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).
4. **عدم وجود** اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف العمر والمسمى الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. تعزيز العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).
2. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات وتطويرها.
3. التركيز على الحصول على أحدث التكنولوجيا المستخدمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية وبالوقت المحدد.
4. إخضاع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.
5. العمل على تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين.
6. تحديث البناءات التنظيمية القائمة وإعادة هيكلتها.

ABSTRACT

The study aimed to detect the effect of the application of total quality management standards on human resources management performance in Technofood (HANA), as well as to identify the differences in the perception of the study sample for the application of total quality management standards depending on age and job title.

To achieve the objectives of the study the researchers designed a questionnaire included (35) items to collect general information from the study sample. So, data has been collected and analyzed and test hypotheses using the Statistical Package for Social Sciences, SPSS.
The study sample consisted of (14) individuals working in the human resources management in Technofood (HANA). Many statistical methods were used to achieve the objectives of the study and after a process of analysis of the study data and hypotheses, the study found a number of results, including:

1- The results of the analysis showed that the application of the standard leadership and achieve a standard user satisfaction, improve the standard of quality of services provided, standard operations management and standard to increase the efficiency of employee in human resources management at Technofood was in average level.
2- Results that human resources management performance in Technofood company was Average.
3- The existence of the effect of meaningful moral significance of total quality management collectively and singly on human resources management in the technical performance of Technofood company.
4- There is no difference with statistical function in the views of the study sample for the application of total quality management standards according to the difference on the age and job title

The study recommended the following:
1- Strengthening the work on the overall quality of personnel management of human resources in the Technofood Company.
2- Make use of the information provided by the beneficiaries of human resource management services to improve services and develop these information.
3- Focusing on getting the latest technology used to provide high quality services and on time.
4- Subjecting operations to provide various services and human resources management at Technofood (HANA) company to a continual adjustment and improvement operations.
5- Working on staff training on modern management concepts that help beneficiaries service.
6- Update the existing organizational structures and restructuring them when needed.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

(1-1) المقدمة
(2-1) مفاهيم البحث ومصطلحاته
(3-1) الدراسات السابقة
(4-1) التعقيب على الدراسات السابقة
(5-1) ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة
(6-1) مشكلة البحث
(7-1) أهداف البحث
(8-1) أهمية البحث
(9-1) فرضيات البحث
(10-1) حدود البحث

(1-1) المقدمة

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري، ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية والخاصة المتمثل في الاهتمام بالمورد البشري وتنميته بما يتواءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها؛ وذلك بعد أن دخل مفهوم إدارة الموارد البشرية حيز التنفيذ، ولعب دوراً كبيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية، وكذلك مفهوم التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذي بات يستند على أسس علمية تأخذ بالاعتبار التوافق بين القدرات البشرية [1].

ويشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة، ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، لذا وجدت الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين؛ لذا فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة على المنظمات، يعد في غاية الأهمية؛ وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

تحتل الجودة أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات الداخلية والوطنية والعالمية، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، كذلك احتدام حدَّة المنافسة في الأسواق، والموارد بمكوناتها المتعددة سواء أكانت مادية أم مالية أم بشرية، مما يتطلب امتلاك رؤية وفلسفة شمولية قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وزيادة قدراتها الذاتية في التكيف والمواءمة مع التغيرات في البيئة التنافسية.

وأصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً خاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتنمية المتسارعة أثرها على المؤسسات المحلية منها والعالمية، وكذلك التطور المتسارع في التكنولوجيا، والبنية السكانية عالميًا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة، جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم، أصبح التميز المؤسسي موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لأن عصر المعرفة والمعلومات لم يعد يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التقليدية التي كانت سائدة في الهرم البيروقراطي القديم، وإنما تعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز وتعدد المعارف وتنوعها من رؤساء ومرؤوسين، حيث إن تحقيق المنظمة لتمييز الأداء يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي وروتيني في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم حيوية وفاعلية [2].

1 - اللوزي، موسى،(2003)، "التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، عمان، ص: 36.

2 - إبراهيم، يحيى،2001))،" استراتيجيات النجاح وأسرار التميز"، القاهرة :دار وائل للنشر والتوزيع، مصر

لهذا تعد إدارة الجودة الشاملة منهجاً من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المنظمات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، فهذه الإدارة تركز على الاهتمام بالجودة، وخاصة أن تطبيقها يعتمد بالدرجة الأولى على مدى التزام الإدارة والعاملين بذلك التطبيق وذلك باعتباره المحرك الأساسي لعملية التغيير.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية.

(2-1) مفاهيم البحث ومصطلحاته:

1-2-1 - **المعايير:** العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة [1] مثال: (الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التركيز على متلقي الخدمات، فرق العمل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة العلاقات مع الموردين، المعلومات والقياس والتحليل، تدريب العاملين ومشاركتهم، التنظيم، المقارنة المرجعية، تطبيق مبادئ الأيزو).

2-2-1 - **إدارة الجودة الشاملة:** حرصت إدارات المنظمات على أداء العمل بشكل صحيح، واستبعاد الإجراءات الروتينية الزائدة، وتحسين الخدمات من خلال تلافي الأخطاء أولاً بأول لإشباع رغبات وطموحات المستفيدين من هذه الخدمات [2].

3-2-1 - **إدارة:** وتعني وجود فلسفة قوامها التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي، وذلك من خلال التنظيم لا الإشراف، والإدارة تعني أيضاً خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العقبات والتأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة [3].

4-2-1 - **الجودة:** وتعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم، أو ما يفوق توقعاتهم وكذلك بناء علاقات طيبة مع الموردين [4].

5-2-1 - **الشاملة:** وتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق العمل الجماعي [5].

6-2-1 - **القيادة:** ويقصد بها إيمان قيادة المنظمة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، واقتناعها الكامل بأهمية النظام، وتوجهها نحو التحسين والتطوير المستمر؛ بهدف تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الخدمة.

---

1 - Rockart, J.F. & Bullen, C.V., (1981), "A Primer on Critical Success Factors", Sloan Management, June: 358

2 - جودة، محفوظ أحمد (2009)، " إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان: الأردن

3 - فالح العتيبي، فالح شجاع، (2010)، " مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية "، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط

4 - فالح العتيبي، فالح شجاع.، (مرجع سابق)

5- فالح العتيبي، فالح شجاع.، (مرجع سابق)

1-2-7 - **تحقيق رضا المستفيدين:** معرفة متطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات التي يقدمها قسم إدارة الموارد البشرية، وشعورهم بالاطمئنان أثناء تعاملهم مع موظفي قسم إدارة الموارد البشرية.

1-2-8 - **تحسين جودة الخدمات المقدمة:** عملية ترتكز على منع حدوث الأخطاء أو الاختلافات في مستوى وأسلوب تقديم الخدمة أو العمل بشكل مستمر على تقييم الرعاية الصحية التي تطابق أو تفوق توقعات المستفيدين.

1-2-9 - **إدارة العمليات:** إدارة كافة الأنشطة والفعاليات الداخلية في الشركة التي يتم من خلالها مقابلة احتياجات ورغبات المستفيدين وتحقيق أهداف المنظمة.

1-2-10 - **زيادة كفاءة العاملين:** تزويد الأفراد العاملين بقسم إدارة الموارد البشرية بالمعارف والمهارات وتطوير قدراته؛ بغرض تأهيله للقيام بوظيفته الحالية والمستقبلية، ويؤدي واجباته على قدر عالٍ من الكفاءة وحسن الأداء.

1-2-11 - **مستوى أداء الموارد البشرية:** مستوى التأثير في خصائص الفرد الإدراكية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل؛ لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع وسيتم قياسه من خلال تحديد ثلاثة مستويات، وهي: مرتفع، متوسط، منخفض[1].

(1-3) الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية، وقام الباحثان بالاطلاع على عدد من تلك الدراسات والأبحاث العربية منها والأجنبية، والاستفادة منها في جوانب مختلفة لغرض البحث وفيما يأتي بعض هذه الدراسات المعروضة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

1-3-1 - الدراسات العربية:

1-1-3-1 - دراسة أكرم محمد أحمد الحاج علي (السعودية، 2015) بعنوان: "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية (دراسة تطبيقية على جامعة الجوف)": هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات

1 - درة، عبد الباري إبراهيم؛ والصباغ، زهير نعيم، (2008)، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحى نظمي"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن

السعودية، وذلك من خلال معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة الجوف من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس، وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها منسوبيها أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دور المهتمين والقائمين على إدارة جامعة الجوف، والجامعات الأخرى بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعمل على تعزيزها وتطويرها، وكذلك التعرف على متطلبات الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتعرف على مدى ملائمة النظام التعليمي في جامعة الجوف لإدارة الجودة الشاملة، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة تركيز الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية على عملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين نظام التعليم الجامعي وتوجيه عملية صناعة القرارات بالجامعات السعودية وخاصة جامعة الجوف.

2-1-3-1 - دراسة فالح شجاع فالح العتيبي (الكويت، 2010) بعنوان: "مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي)":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (35) فقرة؛ وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تكونت عينة الدراسة من (75) فردًا من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، والاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمات.

3-1-3-1 - دراسة ناصر سلطان السويدي، (البحرين، 2009) بعنوان: "استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأثرها على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين":

هدفت إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باستخدام التحليل العاملي وأثره على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين، كما هدفت إلى بيان إن كان هناك اختلافات دالة في

وجهات نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين حول عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف المتغيرات الديموغرافية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيانات لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وتكونت من (70) فقرة؛ وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليل واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين والتأثير لفرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: عدم وجود اختلاف دال معنوياً من وجهة نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية، ووجود تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين (رضى متلقي الخدمات الصحية، تطور ونمو المستشفى العسكري، كفاءة عمليات وإجراءات المستشفى العسكري)، وإن العوامل الأكثر تأثيراً من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وحسب مقدار التشبع تتمثل في: الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ويليها تدريب العاملين ومشاركتهم، ثم المعلومات والقياس والتحليل، ويتبعها التخطيط الاستراتيجي للجودة، فرق العمل، التحسين المستمر للجودة، وصولاً إلى أقل العوامل تشبعاً والمتمثل بالتركيز على الخدمات.

1-3-1-4 - دراسة ختيم محمد العيد، (الجزائر، 2009) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز (مجمع إنتاج الكهرباء بالمسيلة)":

هدفت إلى دراسة استراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمراحل التي تمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأدوات المستعملة في تطبيقها وذلك عن طريق الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

وتوصل الباحث في الدراسة الميدانية إلى أنه توجد إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، مع عدم الإنكار بأن هناك نقائص متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز.

1-3-1-5 - دراسة كحيلة نبيلة، (الجزائر، 2009) بعنوان: "تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصحية مستشفى محمد الصديق بن يحيى":

تناول البحث موضوع الجودة الصحية من خلال الدراسة الميدانية في مستشفى محمد الصديق بن يحيى، من خلال **التركيز** على ممارسي مهنة التمريض لمدى إدراكهم لمحاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمزايا التي تحققها

وتوصلت الدراسة العديد من النتائج أهمها:

- إن أفراد عينة الدراسة يدركون أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مهمة جداً وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

1- التزام الإدارة العليا بتحسين جودة الخدمات المقدمة في مستشفى محمد الصديق بن يحيى.

2- هدف المستشفى هو إرضاء المريض.
3- عملية التحسين المستمرة مسؤولية الجميع بالمستشفى.
4- التدريب المستمر للعاملين بالمستشفى للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة.
5- التحسين المستمر يشمل كل العمليات المنجزة بمختلف أقسام المستشفى وإدارته.
6- عملية اتخاذ القرار في المستشفى تتم بناء على تحليل جيد للبيانات.
7- استخدام عمليات المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف عن معايير الجودة.
8- التغذية العكسية (Feed back) أساسية لتعديل القرارات المتخذة.

- إن أفراد عينة الدراسة يدركون بمستوى مرتفع جداً من الوعي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل يحقق المزايا التالية مرتبة تنازلياً:

1- تقليل الأخطاء وتكلفة عدم الجودة.
2- ثقة عالية لدى المريض بأن حياته بين أيدي أمينة.
3- الاستغلال الأمثل للأجهزة والتقنيات الحديثة في مجال الطب.
4- تحقيق احتياجات المرضى بالكامل وفي وقت مناسب.
5- تقديم الخدمة الصحية بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
6- سرعة الاستجابة إلى شكاوي المرضى واقتراحاتهم.

- إن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى بجيجل تعد اقتراحات مهمة جداً، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

1- ضعف التزام الإدارة العليا بالمستشفى لدعم جهود الجودة.
2- عدم وضوح مفهوم العمل الجماعي وغياب روح الفريق.
3- عدم وجود برامج تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة.
4- ضعف تحفيز العاملين بالمستشفى لتحسين أدائهم.
5- عدم وجود معايير أبعاد جودة الخدمات الصحية.
6- عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضى المرضى عن خدمات المستشفى.
7- عدم الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى.
8- عدم وجود تخصيص الموارد الكافية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية محورين من محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة هما: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية محور مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-3-1-6 - دراسة فتحية حبشي، (الجزائر، 2007) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال- لإنتاج الأدوية":

هدفت الدراسة إلى توضيح عناصر الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي الدراسة الميدانية حاولت إيجاد توافق بين عناصر الثقافة التنظيمية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في الوحدة محل البحث.

وتوصل الباحث إلى أن هناك عدم ملائمة عنصر القيادة ودور الإدارة العليا في الوحدة مع نمط القيادة المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم ملائمة سياسة التوجه بالعميل السائد في الوحدة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدم توفر دراسات بحثية عن رغبات العمال وآرائهم.

1-3-1-7 - دراسة رفيقة شامي، (الجزائر، 2007) بعنوان: "تفعيل المورد البشري ضمن إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة: شركة اميانت اسمنت بمفتاح وحدة شركة المواد المشتقة للوسط – مجمع ERCC –":

هدفت الدراسة إلى تقييم فرص تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية، ومعرفة وضع الموارد البشرية ومدى تهيئتهم وتفعيلهم ضمن إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة الميدانية إلى أن الشركة المدروسة تتبع طرق عملية حديثة في توظيف الموارد البشرية؛ من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم وكفاءاتهم؛ لتحقيق أهدافهم مما يساعد على تطبيق المفاهيم الحديثة للجودة، لأن جودة الموارد البشرية تعني جودة النظام، وبالتالي جودة مخرجات هذا النظام.

1-3-1-8 - دراسة علي بن عبد الله المهيدب، (الرياض، 2005) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على شرطة منطقة الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معرفة العاملين بشرطة منطقة الرياض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى إشراك لإدارة العليا العاملين في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة، ومعرفة مدى تكوين الإدارة العليا لفرق عمل لتطوير الأداء بشرطة منطقة الرياض، ومعرفة مدى اهتمام الإدارة العليا بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (298) ضابط من كافة الرتب العسكرية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإشراك الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتكوين فرق عمل لتطوير الأداء، واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة، واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بإظهار التقدير والاحترام للعاملين، واهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمترددين على شرطة منطقة الرياض، ووضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الضباط بشرطة منطقة الرياض.

9-1-3-1 - دراسة عبد الله بن فرحان المازني الزهراني، (الرياض، 2004) بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية: دراسة مقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام في الرياض":

هدفت الدراسة إلى التعرف على: مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين على إدارة البرامج الإعلامية، وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البرامج الإعلامية الأمنية، واتجاهات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم المتطلبات التي تساعد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين خلفيات العاملين على إدارة البرامج الإعلامية واتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد استخدم الباحث المنهج المقارن للمقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها: أن معظم أفراد العينة يرون أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية ممكنة إلى حد ما، وأن معظم أفراد العينة غير متأكدين من تطبيق جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية، ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للبرامج الإعلامية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها، إن معظم أفراد العينة يرون أن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية ممكنة إلى حد ما، وإن معظم أفراد العينة غير متأكدين من تطبيق جميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الداخلية ومتوسط العاملين بإدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارة الثقافة والإعلام في مستوى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

10-1-3-1 - دراسة سامية موزاوي، (الجزائر، 2004) بعنوان: "مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة":

تناولت الدراسة "ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة، وما هي معايير الأيزو، وما الفرق بينهما، ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟"، وأهم ما تم التوصل إليه من نتائج أنه رغم أن تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها، إلا أنه ليس

جميع مؤسسات والأساليب الإدارية توليها المكانة التي تستحقها، ومثال ذلك وجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة أكبر من تلك التي تحظى بها ضمن معايير الأيزو، كما أن المكانة التي تحظى بها وظيفة تسيير الموارد البشرية تختلف من مؤسسة لأخرى ومن منهج إلى آخر، وقد تم التوصل إلى تعريف هام لإدارة الجودة الشاملة: بأنها منهج شامل للتغيير، يعتمد على التحسين والتطوير المستمر وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في فريق لخلق روح التعاون بين العاملين.

1-3-1-11 - دراسة عبد المجيد بن حسن آل الشيخ، (الرياض، 2004) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها":

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى أهمية المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور ضباط جوازات منطقة الرياض، ومعرفة مستوى وعي هؤلاء الضباط بأهم المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة، وتحديد أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جوازات منطقة الرياض من منظور ضباطها، وأخيراً؛ تحديد مدى اختلاف رؤية الضباط لأهمية محاور تطبيق الجودة الشاملة باختلاف خصائصهم الشخصية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مدخلين أحدهما هو الدراسات الوثائقية والآخر هو المسح الاجتماعي الشامل، وتكونت عينة الدراسة من (232) ضابطاً من مختلف الرتب العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن مستوى وعي الضباط بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفع، وأن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور الضباط مهمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط نحو أهمية كافة محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والتدريب، وجهة العمل.

1-3-1-12 - دراسة محمد بن عبد العزيز العميرة (الرياض، 2003) بعنوان: "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي: من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض": هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي من خلال الكشف عن مستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ومدى فاعليتها، ومستوى المعرفة بمفاهيم الجودة الشاملة لدى العاملين ودورها على الأداء الوظيفي، واتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة تطبيق الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية العاملين يطبقون إدارة الجودة الشاملة في عملهم في ضوء استخدامها كأسلوب لإدارة العمل من قبل إداراتهم؛ وإن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي

الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر، وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة؛ ويحد عدم التشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأدائها الموارد البشرية.

1-3-1-13 - دراسة إبراهيم بن سعد الحاضر، (الرياض،2001) بعنوان: "مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض: آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى":

هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين والأطباء حول مدى فعالية برنامج الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض، والعوامل المؤثرة في فعالية تطبيق البرنامج، والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها:

1- فعالية برنامج إدارة الجودة الشاملة بمستشفى قوى الأمن.

2- عدم وجود دورات تدريبية يعيق فعالية برنامج إدارة الجودة الشاملة.

3- عدم تقديم الإدارة التشجيع الكافي يحد من فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

4- زيادة فعالية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين كفاءة أداء الفريق الطبي، ويقلل من تكلفة الخدمات الطبية المقدمة.

1-3-1-14 - دراسة أسامة حسن عمر سلامة، (الأردن، 1999) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن، دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية":

تناولت الدراسة التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ومعرفة العوامل التي تحول دون ذلك، من وجهة نظر الزبائن الداخليين في المستشفى، وكان من أبرز النتائج التي حققتها الدراسة هي:

1- إن هناك اهتماما متوسطا من قبل القيادات الإدارية العليا في مستشفى الجامعة الأردنية فيما يتعلق بالدعم والاقتناع بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من ناحية احترام الموظفين، وتدريب العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرار.

2- هناك اهتمام ضعيف من قبل إدارة المستشفى بأسلوب العمل الجماعي (فرق العمل).

3- هناك انخفاض في رضا الزبائن المراجعين حول الخدمات الصحية التي يحصلون عليها من المستشفى.

4- هناك عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، ومن أهم هذه المعوقات: التغيير المستمر في القيادات الإدارية العليا، وضعف النظام المالي والمعلوماتي،... الخ. وكان من أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث ما يلي:

4-1 - قيام الإدارة العليا بإعطاء اهتمام أكبر للموظفين العاملين في المستشفى.

4-2 - زيادة الاهتمام بالزبائن المراجعين لتلقي الخدمات الصحية بصورة أكبر.

4-3 - ضرورة إيجاد قسم خاص بالمعلومات في المستشفى يتولى مهمة جمع البيانات والمعلومات، وتصنيفها، وإجراء المسوحات الميدانية،... الخ.

4-4 - أن تتبنى الإدارة العليا ضرورة القيام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المستشفى.

2-3-1 - الدراسات الأجنبية:

1-2-3-1 - دراسة Kifayah Amar, Zuraidah Mohd Zain، (أندونيسيا،2011) بعنوان:

"عوائق تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الإندونيسية"

Barriers in the Implementation of Total Quality Management in Indonesian Manufacturing Organizations:

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الأندونسية. تكونت عينة الدراسة من 78 منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك 11 عاملا تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية الإندونسية، وهي: الموارد البشرية؛ الإدارة العليا؛ الاتجاه نحو الجودة؛ الثقافة التنظيمية؛ العلاقات الداخلية في المنظمات؛ الموارد؛ المكائن والمعدات؛ المعلومات؛ الوسائل المستخدمة والتدريب.

2-2-3-1 - دراسة Richard Yu-Yuan Hunga, Bella Ya-Hui Lienb, Shih-Chieh Fangc & Gary N. McLeand، (تيوان، 2010)، بعنوان:

"المعرفة كمسهل لتعزيز الأداء والابتكار من خلال إدارة الجودة الشاملة"

Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management :

هدفت إلى بيان العلاقة بين مبادرات إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي، وقد تكونت عينة الدراسة من (233) مديرا من(1130) شركة تايوانية تعمل في مجال التكنولوجيا العالية، وتم استخدام أسلوب المعادلات الهيكلية لتحليل فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات دالة بين كل من مبادرات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والأداء الإبداعي في الشركات المبحوثة.

3-2-3-1 - دراسة Ramadan I. Najeh، Chakib Kara-Zaitri،(المملكة المتحدة، 2007) بعنوان:

"دراسة مقارنة لعوامل الجودة الحرجة في ماليزيا وفلسطين والسعودية والكويت وليبيا"

A Comparative Study of Critical Quality Factors in Malaysia, Palestine, Saudi Arabia, Kuwait and Libya:

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة برؤى وممارسات الجودة بين خمسة بلدان، وهي ماليزيا، فلسطين، المملكة العربية السعودية، والكويت، وليبيا للتوصل إلى إطار بعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه البلدان بالمقارنة مع بعض الدول المتقدمة، وقد تكونت عينة الدراسة من كافة الصناعات في هذه الدول باستثناء ليبيا المتضمنة صناعة النفط، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تماثل في بعض العوامل في الدول عينة الدراسة مثل دعم القيادة العليا للمنظمة، السياسة الوطنية للدولة، استراتيجيات المنظمات عينة الدراسة، القيم والمعتقدات للدولة عينة الدراسة.

4-2-3-1 - دراسة Noorliza Karia , Muhammad Hasmi Abu Hassan Asaari، (ماليزيا، 2006) بعنوان:

"أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على سلوكيات الموظفين المعنيين في العمل"

The effects of total quality management practices on employees work-related attitudes:

هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي)، في منظمات القطاع العام والخاص في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر ايجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي).

1-2-3-5 - دراسة Enrique Clavera, Juan José Taría & José Francisco Molinaa ، (إسبانيا، 2003) بعنوان:

"العوامل الحرجة ونتائج إدارة الجودة: دراسة ميدانية"

Critical Factors and Results of Quality Management: an Empirical Study:

هدفت الدراسة إلى القيام بمراجعة أدبية لتحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونتائجها. من خلال استخدام التحليل العاملي لهذه العوامل وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9000 في شرق إسبانيا، والبالغ عددها 175 شركة؛ أما عينة الدراسة فقد تكونت من 154 شركة من المجتمع المحدد، وقد توصلت الدراسة إلى أهم العوامل تحقيقا لنجاح إدارة الجودة الشاملة متمثلة بالتدريب أولاً، والتحسين المستمر ثانيًا، وتخطيط الجودة ثالثًا، والقيادة رابعًا، وإدارة علاقات الموردين خامسًا، ومشاركة الإدارة سادسًا، والتعلم سابعًا، وإدارة العملاء ثامنًا، وإدارة العمليات تاسعًا، وأخيراً، مشاركة العملاء.

1-2-3-6 - دراسة Samir Baidoun، (فلسطين، 2003) بعنوان:

"دراسة ميدانية للعوامل الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية"

An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations :

هدفت الدراسة إلى فحص العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية، تكونت عينة الدراسة من 78 منظمة تعمل في البيئة الفلسطينية، وقد تم تطوير استبانة لغرض تحديد العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. تكونت عينة الدراسة من المنظمات الحاصلة على شهادة الأيزو 9000 وتم استخدام التحليل العنقودي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عنقودين رئيسيين يتضمن كل منها مجموعة من العوامل تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1-2-3-7 - دراسة Jiju Antony, Kevin Leung, Graeme Knowles, Sid Gosh، (هونج كونج، 2002) بعنوان:

"عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هونج كونج للصناعات"

Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries :

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في هونج كونج، ومن خلال تحليل الأدب المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتم تطوير استبانة تضمنت 11 عاملا تتضمن 72 فقرة، وقد تكونت عينة الدراسة من 32 شركة عاملة في هونج كونج، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التحليل العاملي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك 7 عوامل رئيسة لإدارة الجودة الشاملة تتضمن38 فقرة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه العوامل تتمثل في التدريب والتطوير؛ تقارير وبيانات الجودة؛ التزام الإدارة؛ رضا العملاء؛ دور قسم الجودة؛ الاتصالات؛ التحسين المستمر.

1-2-3-8 - دراسة Nick A. Dayton، (أمريكا،2001) بعنوان:

"عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة، مقارنة بين المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية"

Total Quality Management Critical Success Factors, a Comparison: The UK versus the USA :

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المحددة في الدراسة الأوروبية عام1996، ومقارنتها بعوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة في البيئة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من 1000عضو من أعضاء الجمعية الأمريكية للجودة، وبلغ عدد الذين استجابوا 402 عضو، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة لإدارة الجودة الشاملة المحددة في الدراسة البريطانية عام1996 تعد مهمة لضمان الجودة في بيئة الولايات المتحدة الأمريكية، وأن التزام الإدارة بالجودة الشاملة مهمة جداً بالإضافة إلى أهمية العوامل الديمغرافية في تحديد عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة.

1-2-3-9 - دراسة R. P. Mohanty & R. R. Lakhe، (الهند، 1998) بعنوان:

"العوامل التي تؤثر على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في الصناعة الهندية"

Factors Affecting TQM Implementation: an Empirical Study in Indian Industry :

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الهندي، وقد تم تطوير استبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع 284 استبانة على المديرين التنفيذيين في 36 صناعة في الهند، وتم استرجاع ما مجمله 176 استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته 62% وقد توصلت

الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك 18 عاملاً يؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: حجم المنظمة؛ دعم القيادة العليا؛ فرق العمل؛ الاتصالات؛ المرونة؛ أهداف المنظمة؛ هيكل التخطيط المعتمد؛ البنية التحتية؛ إدارة المخاطر؛ الإستراتيجية التنافسية؛ التكنولوجيا المعتمدة؛ العلاقة مع العملاء؛ العلاقة مع العاملين؛ تصميم المنتج؛ العلاقة مع الموردين؛ التنسيق؛ المركز المالي للمنظمة؛ أنظمة العوائد.

(4-1) التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق لبعض الدراسات السابقة نجد أن:

1-4-1 - أغلب الدراسات اشتركت في التعرف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء وهذا ما يتفق مع الهدف العام للبحث الحالي.

2-4-1 - تشابهت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

3-4-1 - أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و البيانات من عينة الدراسة و هي نفس الأداة المستخدمة في البحث الحالي.

(5-1) ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة :

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فقد تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

1-5-1 - من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

2-5-1 - من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى توضيح إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها أو علاقتها بالأداء الوظيفي أو عوامل نجاح تطبيقها في بعض المنظمات، فيما عنيت الدراسة الحالية بالتحقق من أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

3-5-1 - من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة، ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

(6-1) مشكلة البحث:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي أصبح محل اهتمام العديد من الباحثين والدارسين والممارسين، كما وقد أصبحت مرتكزات هذا المفهوم وأساليبه المتمثلة في الاهتمام بالمستفيد وضبط الجودة من خلال العمليات الإحصائية وضرورة توفير الثقافة التنظيمية المساندة للتغيير تمثل الإطار الأساسي لأسلوب الإدارة في كثير من منظمات البلدان المتقدمة، هذا الاهتمام الجديد فيما يتعلق بمفاهيم الإدارة لا يوجد ما يماثله في البيئة السورية إذ لا تزال أساليبنا الإدارية في كثير من منظماتنا تعكس إلى حد كبير المنهج البيروقراطي في الإدارة والذي انعكس بدوره على تفاقم المشكلات الإدارية، ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات السورية تدرك أهمية الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة والاهتمام بالعميل.

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم من المدير ومن بعده المشرفين في عملية التطبيق فهم حقيقة عناصر هذا المفهوم، ذلك أن مجرد الحماس لمفهوم جديد دون إدراك الأبعاد الأساسية له وللنتائج المترتبة على تطبيقه قد لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة من التطبي،. وبصفة عامة يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لابد أن يكون مبنيا على أساس من الوعي بمعاييرها وأن هذا الوعي لن يأتي إلا من خلال قيام المعنيين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن علم ومعرفة وخبرة[1].

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أو فشل برنامج الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تضافر عوامل مختلفة مثل ثقافة المنظمة، البنية التحتية ومدى استعداد النظام لتنفيذها، لذلك يجب على كل منظمة العمل على تكييف منهجها في إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون قادرة على استغلال ما تتميز به من قوة مع التركيز في الوقت نفسه على نقاط الضعف لديها، أي إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب خصوصية وثقافة ووضع كل منظمة.

وتماشيًا مع آخر ما توصل إليه العلم في مجال الفكر والتكنولوجيا من أجل دعم الهياكل التنظيمية للمنظمات، بهدف تحقيق الاستقرار، وضمان التقدم المستمر في شتى نواحي المجالات، رأى الباحثان ضرورة القيام بدراسة عن مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركات السورية، ولإيمان الباحثان بدور و أهمية قسم الموارد البشرية في المنظمات السورية.

1 - الهيجان، عبدالرحمن،1994))،" منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد34 ، العدد 3: ص: 429 – 428.

يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

أولاً: ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين (في إدارة الموارد البشرية؟

ثانيًا: ما مستوى أداء إدارة الموارد البشرية؟

ثالثًا : هل يؤثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين (على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية؟

رابعاً: هل هناك اختلاف في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي؟

(1-7) أهداف البحث:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين) بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على أثر هذا الالتزام على أداء إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين) وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية.
2. التعرف على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.
3. التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين (في إدارة الموارد البشرية.
4. التعرف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعًا لاختلاف العمر، المسمى الوظيفي.

(1-8) أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

(1) الأهمية النظرية:

تستمد الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع إدارة الجودة الشاملة من المدخلات الهامة إدارياً والذي حظي ولا يزال يحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها وما لهذا المدخل من تطبيقات عديدة في تحسين أداء المنظمات بشكل عام وتطويرها، ومما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المنظمات كافة له وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

(2)الأهمية التطبيقية:

تنبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، حيث إن المنظمات السورية تحتاج أكثر من غيرها إلى مداخل ومناهج معاصرة تحقق لها مستويات عالية من الأداء سواء على المستوى التنظيمي أو البشري، وذلك من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

(9-1) فرضيات البحث:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية الرئيسة؛ التي سيجرى اختبارها:

الفرضية الرئيسة الأولى ($H1_1$):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة) القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين) في أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟ "

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- $H1_{1\,1}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

2- $H1_{1\,2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

3- $H1_{1\,3}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية

4- $H1_{1\,4}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العمليات على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

5- $H1_{1\,5}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لزيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسة الثانية ($H1_2$):

"يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف (العمر؛ المسمى الوظيفي) في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟ "

يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- $H1_{2\,1}$: يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر.

2- $H1_{2\,2}$: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

(1-10) حدود البحث:

تكونت الدراسة بناء على ما يلي:

الحدود المكانية: مقر الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) في الجمهورية العربية السورية.

الحدود الزمنية: تطبيق دراسة البحث (من 1\آب\2016 حتى 8\تموز\2016)خلال العام الدراسي 2015\2016.

الحدود البشرية :

- سيقتصر البحث الحالي على عينة من إدارة الموارد البشرية في إحدى الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) في الجمهورية العربية السورية و الذين يعملون في تلك الشركة (مدير إدارة الموارد البشرية ، مشرفي أقسام الموارد البشرية ، موظفين تابعين لقسم إدارة الموارد البشرية) .
- المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بمعايير إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) .

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني
الإطار النظري للبحث

(1-2) المقدمة
(2-2) مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM و أنشطتها و وظائفها
(3-2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM
(4-2) أداء إدارة الموارد البشرية
(5-2) معايير إدارة الجودة الشاملة
(6-2) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

(1-2) المقدمة:

أصبحت الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري وينطلق هذا الموضوع من حقيقتين:

الأولى أكدتها المصادر العلمية الحديثة في مجال الإدارة إلى أن منظمات اليوم تواجه مجموعة من الموارد البشرية، حيث تشير هذه المصادر[1] إلى التحديات التي يصعب التكهن بمدى خطورتها وأبعادها، إذ إن إنجاز الأعمال في هذه المرحلة أصبح قائماً على الجدارة العالية والتكنولوجيا المتقدمة التي تتطلب إعادة الهيكلة والتخلص من الروتين وما يتبع ذلك من تقليص فرص العمل المتاحة، وتسريح الأيدي العاملة وفقدان العنصر البشري لقيمته نتيجة للتحديات المختلفة في مجال العمل ومتطلباتها.

والثانية تشير إلى أن المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد المنظمة الذي يسهم في نجاح عمل المنظمات؛ لذلك يتطلب من المنظمات العمل على تكيف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف، والعمل على إيجاد الإدارة الملائمة له.

إن هذا الاتجاه قد دفع إلى مزيد من التخصص، وبرزت العديد من التحديات في مجال إدارة الموارد البشرية من أهمها:

1- تحدي ظاهرة العولمة التي لها انعكاسات في الجوانب التالية:

أ- الاختلاف في مفهوم إدارة الموارد البشرية المحلية والعالمية.

ب- المشكلات الكبيرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية في أداء الوظائف المناطة بها.

2- تحديات أخرى مختلفة مثل تحدي الجودة والمنافسة والتطور العلمي والتكنولوجي وغيرها.

لقد كان لإدارة الموارد البشرية الحصة الأكبر في التأثر بهذه التحديات وانعكاساتها وبذلك فإنه مهما كانت إيجابيات وسلبيات هذا التوجه فإن هناك حقيقة تتمثل في أنّ العالم اليوم يتجه لكي يكون أكثر تفاعلاً وأكثر عالمية، إذ إنّ الموارد البشرية بدأت تعبر وتتجاوز كل الحدود وتأثرت بهذا الموضوع تأثراً كبيراً وبذلك أصبحت ظاهرة العولمة تشكل تحدياً كبيراً للموارد البشرية وإدارتها مما يتطلب من المهتمين في هذا المجال العمل لإجراء التغيرات المطلوبة، وإدارة هذه التغيرات لمواجهة هذا التحدي[2].

ومن هذا المنطلق يمكن القول: إنّ موضوع تطوير إدارة الموارد البشرية أصبح من المواضيع المهمة التي استرعت اهتمام عدد من الباحثين والكتاب والمفكرين في مجال إدارة الموارد البشرية، ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه هذه

1 - Noe, R.A., etal (2006) , Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage , Irwin, Boston, USA.

2 - النداوي، عبدالعزيز2009))، عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

الإدارة في تطوير الموارد البشرية وتنميتها ولغرض تحقيق هذا الهدف [1] كان لا بد من دراسة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية بصفتها تحدي لإدارة الموارد البشرية لما لهذه الظاهرة من آثار إيجابية قد تقوي إدارة الموارد البشرية وتعزيز تحقيق أهدافها.

كما أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا، إذ أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغيير، وظهور الأسواق العالمية وتزايد طلبات المستهلكين للجودة وزيادة حدة المنافسة مما أدى إلى أن أصبحت الجودة سلاحاً استراتيجيًّا للحصول على ميزة تنافسية.

وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح استراتيجي للحصول على ميزة تنافسية إلى تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على أساس مجموعة من الأفكار الخاصة بالنظر إلى الجودة على أساس أنها عملية دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم أداء المنظمة [2].

(2-2) مفهوم إدارة الموارد البشرية HRM و أنشطتها و وظائفها:

في ضوء النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي مرت بمراحل تطويرية مختلفة فكراً وممارسة وتطبيقاً إلى أن تبلور المفهوم الحديث الذي يعبر عن التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية [3].

من جانب آخر فقد عرفت بأنها "مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع إستراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية" [4].

و تم تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حسب (Dessler,2005) ب أنها" الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة كماً ونوعاً وبما يخدم أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها".

من خلال ما تقدم يمكن للباحث أن يحدد مفهوم إدارة الموارد البشرية وفقاً لتوجهات البحث بأنها (عملية الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول على تفوق المنظمة على المنظمات المنافسة، وتحديد الأسس السليمة لاستخدام الموارد البشرية بصورة فعالة لإنجاز مهامها وأهدافها).

1 - أحمد علي المبيض، د.باسم (2009)، "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية "، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 3- 4.
2- فالح العتيبي، فالح شجاع، (2010)، " مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية "، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط
3- الهيتي، خالد عبدا لرحيم (2005)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
4- أبو شيخة، نادر،(2000)، تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م7، ع4.

كما أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من الوظائف التي تتفرع إلى أنشطة خاصة بالعاملين وإدارتهم كما وضحها Dennis[1] إلى تقسيم الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية إلى قسمين رئيسين هم:

1- وظائف إدارة الموارد البشرية المحلية وتتضمن:

أ- الوظائف الخاصة باجتذاب الموارد البشرية وتشمل:

1- تصميم وتحليل وتوصيف العمل.

2- تخطيط الموارد البشرية.

3- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

ب- الوظائف الخاصة بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتشمل:

1- قياس وتقييم الأداء.

2- التدريب والتنمية والتطوير.

3- نظم الترقيات.

ج- الوظائف الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية وتشمل:

1- الحوافز والتعويضات المباشرة.

2- العلاقات الإنسانية.

3- تخطيط وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية العالمية:

عمد Schuler [2] إلى تحديد وظائف إدارة الموارد البشرية العالمية بما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية :

وهي الوظيفة التي تسهم في تحقيق مجموعة من الجوانب الأساسية لمنظمة الأعمال مثل تحقيق أهداف معقدة على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع إضافة إلى تقليل التكاليف المتعلقة في أنشطة إدارة الموارد

1 -Dennis, R.B. & Rondall, S. (2006) , International Human Resources Management , Ine, New York.
2 -Schuler,R.S. & Jackson, S.E.(2006), Human Resource Management: International Perspectives , Thomoson , Higher Education , USA.

البشرية المختلفة ومساعدة المنظمة على حسن توزيع واستخدام الموارد المتاحة التي تعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ب- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي:

وفقاً إلى التوجه الدولي لمنظمات الأعمال يمكن تصنيف الموارد البشرية العاملة في المنظمة العالمية إلى أربعة أصناف وهي:

1- المجموعة الأولى: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها أجانب.

2- المجموعة الثانية: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها من الدول المستثمر فيها، ولكنهم محولون من فروع أو من دول أخرى.

3- المجموعة الثالثة: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها من الدولة المستثمر فيها فعلاً أي (موارد بشرية محلية).

4- المجموعة الرابعة: المجموعة التي تكون فيها المنظمة المستثمرة أجنبية والموارد البشرية العاملة فيها من دولة ثالثة أي من دولة غير دولة المنظمة أو الدولة المستثمر فيها.

ج- وظيفة الاختيار والتعيين:

تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي تتطلب إدارتها كفاءة وفاعلية عالية، إذ تعد هذه الوظيفة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المنظمة في إيجاد أهم وأحرج الموارد في المنظمة، إذ إن النجاح الذي تحققه هذه الوظيفة ينعكس إيجابياً على جميع الوظائف الأخرى وبالتالي، فإنها تشكل الإدارة أو الوسيلة التي تمكن منظمة الأعمال من امتلاك ميزة تنافسية تجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى[1].

د- وظيفة إدارة المواهب البشرية:

كي يكتمل نجاح منظمة الأعمال في الأسواق المحلية و الدولية، فإنه يتطلب وجود مديرين ذوي خبرة ومهارة في هذا المجال، وكذلك امتلاك المنظمة موارد بشرية مؤهلة للعمل في البيئات المختلفة ويشير Dennis [2] إلى أن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة بحاجة إلى اكتمال العديد من المعارف والمهارات والقابليات التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة متعددة من الأنشطة والعمليات الدولية إضافة إلى العاملين الجدد الذين هم

1 - أحمد علي المبيض، د.باسم (2009)، "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية "، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 3- 4.

2 -Dennis, R.B. & Rondall, S. (2006) , International Human Resources Management , Ine, New York.

بحاجة إلى عمليات تدريب وتطوير وبما يؤدي إلى خلق تكامل بين الموارد البشرية وبين المراكز الذي تشغله في المنظمة وبذلك، فإن وظيفة التدريب تعتبر وظيفة مهمة لمنظمة الأعمال وللموارد البشرية العاملة فيها والمجتمع الذي تتواجد فيه.

وأصبح مفهوم إدارة المواهب - Talent Management - الجديد في إدارة الموارد البشرية من المفاهيم والمواضيع الساخنة في إدارة الموارد البشرية، وأثارت اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حول هذا المفهوم، ومما أثار الاهتمام هي شركة McKinsey التي قدمت عام (1997) دراسة صيغة فيها مصطلح الحرب على المواهب (War for Talents)، لإعادة التفكير في الإجراءات التي ستتخذها لاستقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم. فقد عرفها Horváthová بأنها "مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية" [1].في حين عرفها Waheed إدارة المواهب بأنها "نظام إداري يقوم على تحديد الوظائف الأكثر أهمية وحساسية في المنظمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تزويدها بالقوى العاملة المناسبة لتأديتها بفعالية وكفاءة عالية" [2].

ه- وظيفة إدارة وتقييم الأداء في المنظمة:

تعتبر وظيفة إدارة وتقييم الأداء للمنظمة ومواردها البشرية أسلوباً علمياً حديثاً وهو المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة ونجاح مواردها البشرية وتؤدي إلى خلق الثقة العالية بين إدارة المنظمة والعاملين فيها وتختلف عملية تقييم الأداء عبر الدول والثقافات المختلفة في الجوانب التالية [3]:

1- أهداف عملية تقييم الأداء.

2- خصائص وشخصية المقيم.

3- تكرار عملية التقييم.

4- الافتراضات المحددة لعملية تقييم الأداء.

5- تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.

6- تحديد الفرص الموجودة أمام الموارد البشرية.

7- تحديد نوعية العوامل والوسائل المستخدمة لتحفيز العاملين.

1 -Horváthová, Petra, (2011), "The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR Vol. 12 IACSIT Press, Singapore.
2 -Waheed, Sajjad, Zaim, Abdülhalim, and Zaim, Halil, (2012), "Talent Management in Four Stages", The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, Issue 1(15), Pp 130-137.
3 -Schuler,R.S. & Luo,Y.(2006) , Managing Human Resource in Cross-Border, Cromwell Press Ltd, Great Britain.

و- وظيفة التعويضات:

لقد أسهمت الجودة و العولمة عبر مختلف أشكالها في زيادة التحديات التي تواجه الإدارات المختلفة في منظمة الأعمال وبشكل خاص في مجال تقديم المنافع والمزايا لجميع العاملين، إذ إنّ المنظمة التي تمتلك موارد بشرية يعملون في دول ومواقع مختلفة على مستوى العالم يتطلب منها أن تعمل داخل كل تصنيف وفقاً لما يلي [1]:

1. تحديد المزايا المطلوبة من الناحية القانونية والملائمة لكل بلد.
2. توفير العدالة والمساواة في المزايا الممنوحة.
3. تأكيد المنظمة على فلسفة وأهداف عملية التعويض واختيارها.
4. إدراك المنظمة بأنّ التعويضات هي ليست التزام مالي فقط بل هي التزام معنوي قبل كل شيء.

(3-2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والأطر العلمية والفلسفية الرائدة التي أخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير، وتحسين الأداء المتوقع في الخدمات المقدمة في مختلف المنظمات.

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يعد من أكثر المفاهيم الإدارية التي تعددت بشأنها المفاهيم والأفكار والتعاريف في كل نظرة، سواء أكانت نظرة باحث، أم أكاديمي، أم اختصاصي، أم إداري، وغيرها.

وهي تمثل: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءًا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له" [2].

ويمكن تعريفها على أنها تفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم بعضا من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح، ومن المرة الأولى، وفي كل وقت [3].

1- الهيتي، خالد عبدالرحيم (2005)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
2- اللوزي، موسى، (1999)، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
3- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق والحياصات، خالد وصبري، عزام ويوسف، توفيق عبد الرحيم،(2001)، "إدارة الجودة الشاملة"، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

كذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج، إذ إنها قد تنطلق من أحد الأقسام، وبمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة؛ بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة. وإن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة، ومنها على سبيل المثال: انتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط إيشيكاوا، والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر الجودة من قبل جميع أقسام المنظمة هدفًا يسعى لتحقيقه الجميع [1].

الجودة الشاملة هي طريقة تفكير جديد للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد؛ إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء إنها نظام متكامل موجهة نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل وتعتمد على [2] :

1. التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة Wide Participation
2. إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا ورؤيتها Vision ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وبإعلانها الالتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، واعتماد فلسفة تقوم على التميز والإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة، والتأكيد على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج Continuous Improvement وعلى عمليات البحث والتطوير اللازمة للنمو المستمر في حصة المنظمة في السوق والإشراف على إتمام كل مرحلة من مراحل الإنتاج، والتأكد من مطابقة مجرياتها لتفاصيل التصميم، وهذا يعني أيضاً تأكيد مبدأ التحسين في كل مرحلة.
3. إدراك أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها Quality Defined by Customers وبالتالي لابد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة، وبالتالي لابد من التعامل معه باحترام و إشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراهن أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد.
4. التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم، وبالتالي رضا العملاء وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات من غير تعقيدات كذلك التدريب المستمر والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية.

1- جودة، محفوظ أحمد،(2009)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
2- حمود، خضير كاظم،(2000)، " إدارة الجودة الشاملة"، عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة.

5. إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد و بالتالي لابد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة.
6. فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة، وإن مختصر " TQM " مكون من ثلاثة أحرف هي: (T) ويعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة، و يشير حرف (Q) إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون، ويعني حرف (M) إدارة المواد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية.
7. التزام الإدارة العليا: ويتمثل هذا الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.
8. القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض توفير نظام معلومات فعال.
9. إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير.
10. توفير المناخ التنظيمي المحابي للجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة، ويمكن أن تتحقق من خلال [1]:

- جهود الإدارة: تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه، رقابة.
- تحسين وتطوير: موردون، عمليات تشغيل وطرق عمل، مشاركة وتعليم وتحفيز.
- نتائج جزئية: جودة المنتجات والخدمات، جودة أداء أعمال الأنشطة.
- نتائج نهائية: جودة أداء المنظمة ككل.

(4-2) أداء إدارة الموارد البشرية :

إن عملية قياس أداء الموارد البشرية داخل المنظمات تعد من المسائل المعقدة والصعبة التي توجه عملية دراسة وتقويم المنظمات المختلفة، وهذا التعقيد ناتج من أسباب عديدة وهي صعوبة تحديد المؤشرات على الأداء ثم صعوبة

1- العلوش، نهلة جميل إبراهيم، (1997)، "إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

التمييز بين مفهومي كل من الكفاءة والفاعلية بشكل دقيق، والصعوبات الأخرى هي التي تنشأ من تعدد المعايير اللازمة لقياس (الكفاءة، والفاعلية) بوصف أن لكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعة عملها وبهذا يصعب قياس كمية ونوعيته إنتاجها بمعايير كمية محددة مثل الجامعات [1].

ولقياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومنها الترقية والنقل وهي التي تكشف عن قدرات العاملين الذين يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم و وضع الفرد في المكان الذي يتناسب وقدراته فضلا عن تقويم المشرفين والمديرين، وهو ما يساعد على تحديد فعالية المديرين في تنمية أعضاء فريق العمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم، ومن ثم إجراء التعديلات في الرواتب والأجور، إذ إن قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على اقتراح المكافآت المالية التي تتناسب وجهد العاملين، وبعدها سوف تقوم المنظمة بوضع مقياس أو معيار مقبول في تقويم سياسات وتطبيقات العمل للأفراد مثالها، الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، ثم الاعتماد على المشورة التي تعد أداء لقياس الأداء ومنها ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين محتوى التدريب داخل المنظمة وخارجها، ثم المعرفة الشخصية والاحتكاك بالمرؤوسين أثناء عملية القياس فينتج عنها المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين واكتشاف الحاجة التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة، ومن ثم تزويد مقياس الأداء لمسؤولي إدارات الأفراد في المنظمات المختلفة بمعلومات واقعية وضع العاملين الراهن [2].

ومن جهة أخرى يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في بيئة العمل لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد، أو لأغراض البحث العلمي، وتشتمل على الأغراض الإدارية: قرارات الترقية والنقل وتخفيض المراتب وتجديد العقود أو إنهائها، ومن الأهداف المقصودة غالبا لهذا الاستخدام العام لبيانات الأداء هو تحسين الرضا الوظيفي، والدافع من خلال توفير معلومات عن مستوى الأداء الحالي وقرارات التكليف المحتملة والممكنة مستقبلا في المنظمة [3].

بمعنى آخر إن قياس الأداء هو حافز للتطوير الشخصي ومقياس له، إذ إن العاملين كثيرا ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قياسهم لأعمالهم [4].

ولوضع معيار معين للأداء لكل عمل من الأعمال في أي منظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فوجود معيار محدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد مؤشرا لفاعلية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم والمناسب للأداء يختلف باختلاف مواصفات ذلك العمل وأن المعلومات التي يحصل عليها في عملية

1 -Givan, Rebecca Kolins, (2005), “Seeing stars: human resourcesperformance indicators in the National Health Service”, **Personnel Review**, Vol. 34 Issue 6: 636.
2 - Sharkey, F.; Rosenberg, S.; Martl, K.; Winchell Sr., T. E., (2005), “A New Model for Human Resources Performance Measurement”, **Public Manager**, Vol. 33 Issue 3: 26-44.
3 - Wu, Yu-Jen; Jiang-Liang Hou, (2009), “A model for employee performance trend analysis of distribution centers”, **Human Factors & Ergonomics in Manufacturing**, Sep/Oct, Vol. 19 Issue 5: 413-437.
4 - Risher, Howard, (2009), “A New Approach to Managing Employee Performance”, **PA Times**, Vol. 32 Issue 8: 7-10.

تحليل العمل سوف تساعد على بناء معايير تناسب ذلك الأداء الفعلي، وعليه فمن غير الممكن أن نحدد عددا من الخصائص التي يجب أن تتوافر في المعيار المحدد لكي يكون مفيدا في عملية تقويم الأداء [1].

و يحدد Krattenmaker العديد من الطرائق لقياس أداء إدارة الموارد البشرية في المنظمات واستخدمت عدة معايير لتحديد وتفسير هذه الطرق، فبعضهم يقسمها إلى طرائق تقليدية وأخرى حديثة، وتشتمل على الطرائق التقليدية طريقة التدريج البياني، وطريقة الترتيب ثم طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين تليها طريقة التوزيع الإجباري وهنالك طرائق القوائم وطريقة التقويم بحرية التعبير، أما الحديثة فتشتمل على طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى، طريقة البحث الميداني، طريقة التقدير الجماعي، وطريقة الإدارة (بالأهداف)، والاتجاه السلوكي في قياس الأداء [2].

ويرى بعضهم انه يجب النظر إلى زاويتين منفصلتين كونهما مرتبطتين فيما يتعلق بالقياس إذ تمثل الزاوية الأولى قياس ما هو قائم (أي الأداء الفعلي)، وتتضمن الزاوية الثانية ما يجب أن يكون)أي الأداء المخطط)، و الأساليب التي تضمنتها هاتان الزاويتان تتكون من دراسات العمل التي تحلل العمل ومكوناته، والإحصائيات الداخلية التي تتضمن تحليل ودراسة المعلومات السابقة للتنظيم نفسه وهي أساس لوضع معيار الأداء المخطط له، والإحصائيات الخارجية التي تتعلق بالمؤشرات الإحصائية الخارجية التي تكون موجودة في تنظيمات مماثلة وتستخدم في حالة عدم وجود إحصائيات داخلية أو لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات [3].

و قد بين (نظمي و آخرون) أن موضوع أداء الموارد البشرية يعد من الموضوعات المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وأن عملية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية يجب أن يكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل [4] .

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء مواردها البشرية وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير. وبالنظر لأهمية الموارد البشرية في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لقياس أداء هذا المورد الثمين. إذ إن أهمية تحديد مستوى أداء الموارد البشرية تتمثل في [5]:

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.

1 -Givan, Rebecca Kolins, (2005), “Seeing stars: human resourcesperformance indicators in the National Health Service”, **Personnel Review**, Vol. 34 Issue 6: 638.
2 -Krattenmaker, Tom, (2009), “Appraising Employee Performance in a Downsized Organization”, **Harvard Management Update**, May, Vol. 14 Issue 5: 3-5.
3 -Fisher, Joseph G.; Maines, Laureen A.; Peffer, Sean A.; Sprinkle, Geoffrey B, (2005), “An Experimental Investigation of Employer Discretion in Employee Performance Evaluation and Compensation”, **Accounting Review**, April, Vol. 80 Issue 2: 563-583.
4- نظمي شحادة، و آخرون، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
5- يوسف الطائي، و آخرون،(2006)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية من الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، إذ إن توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أدائهم على ضوء ما تظهره مصدر رفع معنوياتهم.
4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ويسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الموارد البشرية ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

(5-2) معايير إدارة الجودة الشاملة :

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، وهي:

1- مشاركة العاملين [1] :

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85٪) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين؛ إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

1 -James W. Dean, James Robert Evans, (1994), "**Total Quality:** Management, Organization, and Strategy ", West Publishing Company.

2- التدريب و التعليم [1] :

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعادا واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن. إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

3- نظام الاتصال في المؤسسة [2] :

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيداً عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقًا لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات.

4- التركيز على المستفيدين [3] :

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلا جائزة (مالكولم بالدريج العالمية) منحت(25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من

1 -Summers, Donna, C. S., (2003), "**Quality**", 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.

2- العلوش، نهلة جميل إبراهيم،(1997)، "إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز:دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

3- النيادي، حمد علي حليس،(1999)، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلا من المستفيد الخارجي- الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها...الخ. أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر...الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية.

5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات [1] :

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه؛ إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي:

1. الجودة في التصميم (Quality Design).
2. الجودة في الأداء (Quality Performance).
3. الجودة في المطابقة (Quality Conformance).

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة [2] :

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تعلب دورا أساسيا في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دورا فاعلا في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعا واستخداما في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير.

1 -Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), "**Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production**", Processing and Services, 3rd Ed, Prentice.

2- النيادي، حمد علي حليس،(1999)، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

7- التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين [1] :

يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملائمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين [2] :

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما ان يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

والجدول (2-1) يوضح آراء بعض الكتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

1- العلوش، نهلة جميل إبراهيم،(1997)، "إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
2- زين الدين، فريد، (1996)، " دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية "، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة: 93-186

م	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة	
1	Saraph, et..al, 1989	1- القيادة 2- دور إدارة الجودة 3- التدريب 4- تصميم المنتج	5- إدارة علاقة الموردين 6- إدارة العمليات 7- العلاقة مع العاملين
2	Black & Porter, 1996	1- إدارة علاقات العملاء 2- الشراكة مع الموردين 3- الاتصال و التواصل 4- فرق العمل	5- تخطيط الجودة 6- تحسين الجودة 7- ثقافة الجودة
3	Tamimi, 1998	1- التزام الإدارة العليا 2- التعليم والتدريب	3- الاتصال 4- إدارة علاقات الموردين
4	Joseph, et..al, 1999	1- الالتزام التنظيمي 2- إدارة الموارد البشرية 3- إدارة علاقات الموردين	4- سياسة الجودة 5- التكنولوجيا المستخدمة 6- التدريب

جدول: (2-1) معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات [1]

1- فالح العتيبي، فالح شجاع، (2010)، " مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية "، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

(6-2) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب ألا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام [1].

كما أن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي.

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة. حيث إن سياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الاستراتيجيات في ظل مفهوم TQM:

1- التوظيف: يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيرا إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد،وخلال كل تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

2- التعويض: يعد نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة. سابقا كانت نظم التعويض تعتمد إما على الدفع من اجل الأداء أو الدفع من اجل المسؤولية (وصف الوظائف)، وكل منها تعتمد على الأداء الفردي الذي يهيئ جواً تنافسياً بين العاملين وعلى العكس من ذلك فأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى [2].

3- التدريب والتطوير: إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين(الانترنيت، الهندرة، العولمة، الخصخصة، الاندماج ...) أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي

1 -Joel E Ross, (1995), **Total QualityManagement: Cases And Readings**, 2nd ed, st, lucie Press.U.S.A.
2- خولة عبد الحميد محمد و آخرون، (2011)، "اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة "، جامعة بغداد.

لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن [1].

ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية للشركة فشركات مثل: Clobe Metallurgical & Northern Trust &Plumley تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع، ولإيجاد أين يريد الموظفون والشركة أن يكونوا فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة المدى إلى حاجات تدريبية ويستخرجون المدخلات من الفرق والموظفين. وتدرب الشركات الناجحة موظفيها على أساسيات الجودة كما تحددها أهداف وغايات الشركة، وتبنى على تلك الأساسيات لتفصيل تدريب أكثر تحديدا على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد [2].

ويتغير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغييرات في حاجات وتوقعات الزبون والتقنية الحديثة والأسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين فهي تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد.

فمن خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة، إذ إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات.

وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مرورا بعملية التعويض والتقويم وبرامج التدريب والتطوير و إدارة المواهب، وبناء فرق عمل ذاتية للإدارة وانتهاءً بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

1- إبراهيم احمد، ميسر، (1991)، "متطلبات نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2- إبراهيم احمد، ميسر.،(مرجع سابق).

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

(1-3) منهج الدراسة

(2-3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3-3) نموذج الدراسة

(4-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(5-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة

(6-3) صدق أداة الدراسة وثباتها

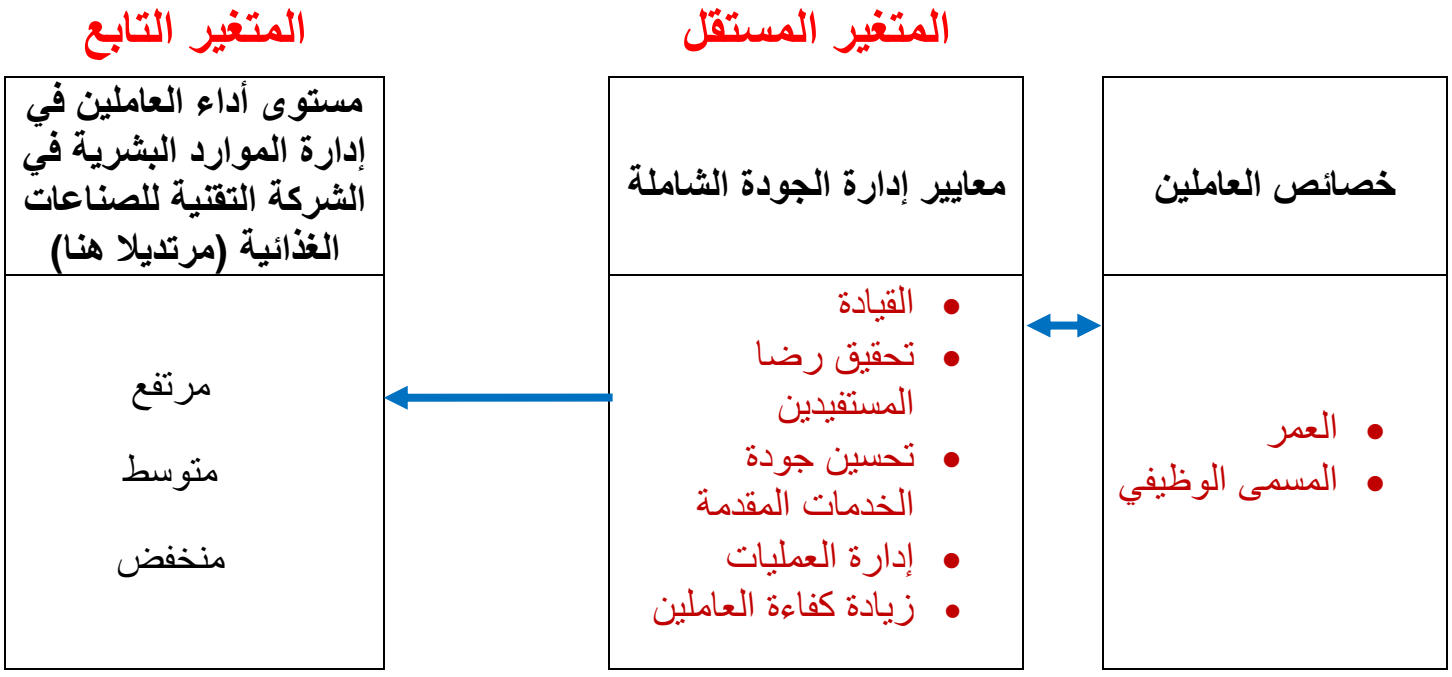
(1-3) منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من أراء العاملين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) من مختلف الرتب الوظيفية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية للإجابة عليها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(2-3) مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، ولغرض تطبيق هذه الدراسة تم اختيار جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية من أجل تعميم العينة وتمثيل لمجتمع الدراسة إلى حد كبير، إذ بلغ عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) (14).

(3-3) نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الباحثان.

شكل (3-1) نموذج الدراسة

(4-3) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات :

تتألف هذه الدراسة من جانبين؛ جانب نظري وآخر تطبيقي، ففي الجانب النظري سيتم التطرق إلى معظم الأفكار العلمية ذات العلاقة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

وتستند الدراسة في جمع البيانات على مصدرين هما:

- المصادر الثانوية : الكتب والدوريات والرسائل الجامعية؛ وذلك بهدف إعداد الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية : وهي الاستبانة، والتي تم تطويرها من قبل الباحثان لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة. وقد شملت الاستبانة عددا من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم استخدام الحزمة الإحصائية الاجتماعية.

.(SPSS (Statistical Package for Social Sciences

(5-3) المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قام الباحثان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Alpha Cronbach للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية ومدى التطبيق.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.
- مستوى الالتزام والأداء، الذي تم تحديده طبقًا للمقياس الآتي [1] :

0.66

وبذلك تكون الدرجة **المنخفضة** من 0 – أقل من 0.66

والدرجة **المتوسطة** من 0.66 – 1.32

والدرجة **المرتفعة** من 1.33 فأكثر

(6-3) صدق أداة الدراسة وثباتها:

1- فالح العتيبي، فالح شجاع، (2010)، " مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة و أثرها على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية "، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

اعتمدت الدراسة في أداة القياس على الصدق الظاهري للتأكد من صدق الاستبانة وجدواها، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص الإداري والأكاديمي من الأساتذة.

وما يتعلق بثبات استبانة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة حسب معامل كرونباخ ألفا، والجدول (3-1) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة:

التسلسل	المتغير	معامل الثبات
1	القيادة	0.506
2	تحقيق رضا المستفيدين	0.534
3	تحسين جودة الخدمات المقدمة	0.534
4	إدارة العمليات	0.500
5	زيادة كفاءة العاملين	0.239
معايير إدارة الجودة الشاملة		0.759
أداء إدارة الموارد البشرية		0.499

الجدول (3-1) معاملات ثبات الاتساق الداخلي للمقاييس الفرعية

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

(1-4) المقدمة

(2-4) نبذة عن الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

(3-4) وصف أفراد عينة الدراسة

(4-4) الإجابة عن أسئلة الدراسة

(5-4) اختبار فرضيات الدراسة

(6-4) النتائج

(7-4) الاستنتاجات

(8-4) التوصيات

(1-4) المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة من خلال تحليل آراء عينة الدراسة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر أربعة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة، وفقًا للآتي:

- **نبذة عن الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)**
- **وصف عينة الدراسة**
- **الإجابة عن أسئلة الدراسة**
- **اختبار فرضيات الدراسة**

(2-4) نبذة عن الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا):

تأسست الشركة التقنية للصناعات الغذائية في السوق السورية في منتصف الثمانينات و وسعت منذ تأسيسها إلى تطوير منتجاتها بما يتلاءم مع متطلبات المستهلك لتصبح الآن عنوان رئيسي في عالم اللحوم المعلبة والمبردة. تقدم الشركة التقنية للصناعات الغذائية مجموعة مميزة من اللحوم المصنعة و المذبوحة وفق الشريعة الإسلامية (الذبح حلال)، كما أنها مصنعة وفقاً للمعايير العالمية ومواصفات الـ Codex ومنظمة الصحة العالمية (WHO) ومنظمة الأغذية والزراعة العالمية (FAO)، وهذا بالإضافة إلى أن كافة منتجاتها مصنعة حسب المواصفات العالمية الأربعة التالية:

1. نظام إدارة الجودة (ISO 9001 عام 2015).
2. نظام إدارة سلامة الغذاء (ISO 22000 عام 2005).
3. نظام إدارة البيئة (ISO 14001 عام 2004).
4. نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001 عام 2007).

تمتلك الشركة الحصة الأكبر في السوق المحلية لتكون بذلك الرائد الأساسي في هذا المجال من خلال الماركات الأساسية التي تمتلكها: هنا، حلال، بافاريا، لذيذة، المراعي، مونة البيت، بساتين، روابي.

حيث إن كل ماركة من هذه الماركات تتمتع بشخصية مستقلة تلبي رغبات المستهلكين بمختلف فئاتهم وتتقاطع مع ثقافة المستهلك وعاداته وتقاليده وأولوياته المادية. تقدم الشركة مجموعة مميزة من المنتجات المعلبة والمبردة بمختلف أنواع اللحوم (دجاج، بقر، حبش، دجاج وبقر) حسب الأصناف التالية:

- المنتجات المعلبة: مرتديلا، تشوبد، هاش، هوت دوغ، باتيه.
- المنتجات المبردة: مرتديلا (قوالب، شرائح)، هوت دوغ، همبرغر.
- المنتجات المبردة (المدخنة): سلامي، بيبروني، روستو، بيكن.

رؤيتها:

أن تكون من الرائدين في السوق المحلية والأسواق العالمية، وأن تتمتع منتجاتها بالنكهة المتميزة والسلامة الغذائية حيث تلبي رغبات المستهلك وتحقق متطلباته.

رسالتها:

أن تكون من الرائدين في صناعة اللحوم في السوق السورية ودخول أسواق جديدة (عربية وأجنبية) عن طريق تطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة من خلال تحسين وتطوير أطر وأساليب الإنتاج ومنع حدوث المخاطر، وذلك أيضاً من خلال إدخال تقنيات حديثة لعملية الإنتاج والفحص مع الالتزام الكامل بتحسين الأداء البيئي والصحة والسلامة للعاملين في الشركة بما يتوافق مع الأنظمة العالمية.

قيمها:

- التعامل مع الأفراد: بناء الثقة الوثيقة والتعامل بشفافية وصدق مع جميع الأفراد.
- إرضاء الزبائن: الصدق في التعامل مع الزبائن والعمل على إرضائهم من خلال تقديم القيمة المضافة لهم بالشكل الذي يلبي متطلباتهم وتوقعاتهم.
- جودة المخرجات: الالتزام بالتطبيق والتحسين المستمر لفعالية الأنظمة الإدارية وأنظمة الجودة والسلامة الغذائية.
- الفعالية: تخفيض نسبة الهدر ورفع الفعالية الإنتاجية لفريق العمل وإدارة الوقت بالشكل المناسب.

(3-4) وصف أفراد عينة الدراسة:

سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، فترة العمل في الوظيفة (الحالية)، فترة العمل في إدارة الموارد البشرية، عدد الدورات التدريبية.

ويظهر الجدول (4-1) تلك المتغيرات.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	1	7.1
		من 31 إلى 40 سنة	10	71.4
		من 41 إلى 50 سنة	3	21.4
2	المستوى التعليمي	ثانوية	0	0
		معهد	6	42.9
		جامعي	7	50.0
		دراسات عليا	1	7.1
3	المسمى الوظيفي	مراقب دوام	6	42.9
		مشرف	3	21.4
		منسق	4	28.6
		مدير	1	7.1
4	فترة العمل في الوظيفة (الحالية)	أقل من 5 سنوات	3	21.4
		من 5 إلى 10 سنوات	9	64.3
		من 10 إلى 15 سنة	2	14.3
5	فترة العمل في إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	2	14.3
		من 5 إلى 10 سنوات	8	57.1
		من 10 إلى 15 سنة	4	28.6
6	عدد الدورات التدريبية التي خضعوا لها في الشركة	لا يوجد	0	0
		دورة واحدة	0	0
		حتى 2 دورة	5	35.7
		أكثر من 3 دورات	9	64.3

جدول (4-1): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (4-1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة.

(4-4) الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة) القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين) في أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟.

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بتجزئته إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى الالتزام بتطبيق القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4-2).

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها	1.08	0.27	4	متوسط
2	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال	1.31	0.48	1	متوسط
3	يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنظيم إدارة الجودة الشاملة	1.14	0.36	3	متوسط
4	هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين	1.29	0.46	2	متوسط
5	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	1.14	0.36	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.18	0.22		

جدول (4-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يشير الجدول (4-2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال " بمتوسط حسابي بلغ (1.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.18)، وانحراف معياري بلغ (0.48).

فيما حصلت الفقرة " هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.29) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (1.18) وانحراف معياري (0.46).

وحصلت الفقرات "يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنظيم إدارة الجودة الشاملة، يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة" على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (1.18) وانحراف معياري (0.36) لكل منها.

وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت فقرة "يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها" بمتوسط حسابي بلغ (1.08) وهو أدنى. من المتوسط الحسابي العام والبالغ (1.18) وانحراف معياري (0.27).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) كان **متوسط**.

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4-3).

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
6	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين	1.21	0.42	2	متوسط
7	تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا المستفيدين له أهمية استثنائية لتحقيق أهدافها	1.23	0.43	1	متوسط
8	تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي يقدمها المستفيد في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدم لهم	1.14	0.43	3	متوسط
9	يدرك المستفيد أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	1.21	0.42	2	متوسط
10	تراقب إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها	1.21	0.42	2	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		1.20	0.23		

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يشير الجدول (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيد في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا المستفيدين له أهمية استثنائية لتحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي بلغ (1.23) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.20)، وانحراف معياري بلغ (0.43).

فيما حصلت الفقرات " تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين، يدرك المستفيد أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، تراقب إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.20) وانحراف معياري (0.42) لكل منهم.

وحصلت فقر ة " تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي يقدمها المستفيد في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدم لهم " على المرتبة الثالثة و الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.20) وانحراف معياري (0.43).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسط**.

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4-4).

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
11	تعتمد إدارة الموارد البشرية برنامج لتشجيع ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	1.21	0.57	2	متوسط
12	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	1.36	0.49	1	مرتفع
13	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	1.14	0.36	3	متوسط
14	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات	1.36	0.49	1	مرتفع
15	لدى شركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) استعلامات متطورة تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تخص المستفيدين من الخدمات المقدمة	1.36	0.49	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.28	0.29		

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية(مرتديلا هنا)

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات " تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات، لدى شركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) استعلامات متطورة تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تخص المستفيدين من الخدمات المقدمة " بمتوسط حسابي بلغ (1.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.28)، وانحراف معياري بلغ (0.49).

فيما حصلت الفقرة " تعتمد تعتمد إدارة الموارد البشرية برنامج لتشجيع ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.21) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.28) وانحراف معياري (0.57).

وحصلت فقرة " يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار" على المرتبة الثالثة و الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.28) وانحراف معياري (0.36).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسط**.

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4-5).

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على برنامج التنمية المستمرة لوقت تقديم الخدمة	1.21	0.42	3	متوسط
17	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين	1.43	0.51	1	مرتفع
18	تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين الخدمات المقدمة	1.21	0.42	3	متوسط
19	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين	1.36	0.49	2	مرتفع
20	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المتنوعة	1.14	0.36	4	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		1.27	0.14		

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يشير الجدول (4-5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين " بمتوسط حسابي بلغ (1.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.27) وانحراف معياري بلغ (0.51).

فيما حصلت الفقرة " تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى عمليات ضبط وتحسين مستمريين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.27) وانحراف معياري (0.49).

وحصلت فقرة " تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على برنامج التنمية المستمرة لوقت تقديم الخدمة، تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين الخدمات المقدمة " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (1.21) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.27) وانحراف معياري (0.42) لكل منهما.

وفي المرتبة الرابعة و الأخيرة جاءت فقرة "تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المتنوعة " بمتوسط حسابي بلغ (1.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.27) وانحراف معياري (0.36).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسط**.

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4-6).

الرقم	الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
21	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	1.07	0.26	4	متوسط
22	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين	1.31	0.48	2	متوسط
23	يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة	1.36	0.49	1	مرتفع
24	يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	1.21	0.42	3	متوسط
25	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	1.21	0.42	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.23	0.20		

جدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي بلغ (1.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.23) وانحراف معياري بلغ (0.49).

فيما حصلت الفقرة " تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين " على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.23) وانحراف معياري (0.48).

وحصلت فقرة " يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن " على المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي بلغ (1.21) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.23) وانحراف معياري (0.42).

وفي المرتبة الرابعة و الأخيرة جاءت فقرة "تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم" بمتوسط حسابي بلغ (1.07) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.23) وانحراف معياري (0.26).

وبشكل عام يتبين أن الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسط**.

السؤال الثاني: ما مستوى أداء إدارة الموارد البشرية؟.

للإجابة عن هذا السؤال استعان الباحثان بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ومدى الالتزام، كما هو موضح بالجدول (4-7).

الرقم	مستوى أداء إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى الالتزام
26	لدى الموظفين بإدارة الموارد البشرية القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	1.21	0.42	3	متوسط
27	يحرص الموظفون بإدارة الموارد البشرية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	1.29	0.46	2	متوسط
28	يحظى الموظفين بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالياً من الأداء	1.36	0.63	1	مرتفع
29	التقويمات المعنوية تحفز الموظفون بإدارة الموارد البشرية على الأداء الأفضل	1.21	0.42	3	متوسط
30	يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي للموظفين بإدارة الموارد البشرية مع الواجبات المناطة بهم	1.29	0.46	2	متوسط
31	يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية	1.14	0.36	4	متوسط
32	يحرص الموظفون بإدارة الموارد البشرية على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلال البيانات الدورية عن العمل	1.21	0.42	3	متوسط
33	يقوم المسؤول عنك في منح الموظفين بإدارة الموارد البشرية حوافز تشجيعية مناسبة	1.14	0.36	4	متوسط
34	تهتم السياسة العامة بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بخصوص الموظفين بتنمية قدراتهم	1.29	0.46	2	متوسط
35	تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها الموظفون بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) مع قدراتهم الذاتية	1.14	0.53	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	1.22	0.19		

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء إدارة الموارد البشرية

يشير الجدول (4-7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.14 – 1.36). حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يحظى الموظفين بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالياً من الأداء " بمتوسط حسابي بلغ (1.36) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.22)، وانحراف معياري بلغ (0.63).

فيما حصلت الفقرات " يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية، يقوم المسؤول عنك في منح الموظفين بإدارة الموارد البشرية حوافز تشجيعية مناسبة، تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها الموظفون بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) مع قدراتهم الذاتية " على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (1.14) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (1.22)، وانحراف معياري (0.36، 0.36، 0.53) لكل منهم على التوالي .

وبشكل عام يتبين أن مستوى أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسط**.

(4-5) اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى ($H1_1$):

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين) في أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟ "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وكما هو موضح في الجدول (4-8).

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig*.	β معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	0.660	0.436	9.283	0.01	0.538	0.05

جدول (4-8): نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يوضح الجدول (4-8) أثر الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

إذ بلغ **معامل الارتباط R** (0.660)، أما **معامل التحديد R2** فقد بلغ (0.436)، أي أن ما قيمته (0.436) من التغيرات في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ناتج عن التغير في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة **درجة التأثير β** (0.538)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بقيمة (0.538). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F المحسوبة** و التي بلغت (9.283) بالمقارنة مع **Sig.*** البالغة (0.01) .

و هذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

وهذه النتيجة تعكس أن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء الموارد البشرية من حيث الارتفاع أو الانخفاض، وهذا منطقي حيث إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤكد على ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتبني ثقافة مؤسسية تعكس مستوى الأداء ولذلك فإن هذا الالتزام سيؤثر بالشكل النهائي على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية.

وللتحقق من أثر كل متغير من متغيرات الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، تم تقسيم الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل الانحدار لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، وكما يلي:

$H1_{11}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الإلتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مدى الالتزام بتطبيق القيادة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وكما هو موضح في الجدول (4-9).

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig*.	β معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	0.589	0.347	6.378	0.027	0.680	0.05

جدول (4-9): نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يوضح الجدول (4-9) أثر الالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار القيادة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إذ بلغ **معامل الارتباط R** (0.589)، أما **معامل التحديد R2** فقد بلغ (0.347)، أي أن ما قيمته (0.347) من التغيرات في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ناتج عن تغير مدى الالتزام بتطبيق معيار القيادة، كما بلغت قيمة **درجة التأثير β** (0.680)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار القيادة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بقيمة (0.680). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F المحسوبة** والتي بلغت (6.378) بالمقارنة مع قيمة **Sig *.** البالغة (0.027). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار القيادة على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

إن تفسير هذه النتيجة يمكن أن يعود إلى أن الالتزام بتطبيق معيار القيادة الذي يخص القادة والذي لهم الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم من خلال منح الصلاحيات وتمكينهم من اتخاذ قرارات على المدى البعيد ينعكس بشكل أساسي على أداء الأفراد العاملين بغض النظر عن طبيعة المؤسسة خدمية أو إنتاجية حكومية أو قطاع خاص.

$H1_{1\,2}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار رضا المستفيدين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وكما هو موضح في الجدول (4-10).

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	*.Sig	β معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	0.130	0.017	0.205	0.659	0.154	0.05

جدول (4-10): نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يوضح الجدول (4-10) أثر الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إذ بلغ **معامل الارتباط R** (0.130)، أما **معامل التحديد R2** فقد بلغ (0.017)، أي أن ما قيمته (0.017) من التغيرات في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ناتج عن تغير مدى الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين، كما بلغت قيمة **درجة التأثير β** (0.154)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بقيمة

(0.154). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F المحسوبة** والتي بلغت (0.205) بالمقارنة مع قيمة **Sig .*** البالغة (0.659). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

وهو أيضاً أمر منطقي، إذ إن الالتزام من قبل المنظمات بتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها أو منتجاتها وخصوصاً الالتزام من قبل العاملين فيها على تحقيق رضا المستفيدين سنعكس إيجاباً على أداء عامليها من حيث رضا المستفيدين وما ينقلونه للآخرين عن إمكانيات المنظمة وطريقة تعامل عامليها مع الفئات الخارجية وهو ما يحفز القيادة على التدعيم والتحفيز والتطوير المستمر لعامليها و بالتالي تطور مستويات أدائهم بما يتعلق بآليات وأساليب تقديم الخدمات وطريقة التعامل مع المستفيدين.

$H1_{13}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وكما هو موضح في الجدول (4-11).

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig*.	β معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	0.677	0.458	10.154	0.008	0.994	0.05

جدول (4-11): نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يوضح الجدول (4-11) أثر الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة

إحصائية للالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إذ بلغ **معامل الارتباط R** (0.677)، أما **معامل التحديد R2** فقد بلغ (0.458)، أي أن ما قيمته (0.458) من التغيرات في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ناتج عن تغير مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة، كما بلغت قيمة **درجة التأثير β** (0.994)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بقيمة (0.994). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F المحسوبة** والتي بلغت (10.154) بالمقارنة مع قيمة **Sig .*** البالغة (0.008). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تحسين جودة الخدمات المقدمة سيؤول بالنتيجة إلى زيادة رضا المستفيدين وهو ما ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام، والمتأتي من أداء مواردها البشرية والذين هم على إطلاع اكبر ومستمر بحاجات ورغبات المستفيدين وبالتالي هم الأقدر على معرفة نقاط الضعف و القوة في الخدمات المقدمة وآليات التقليل من نقاط الضعف والاستفادة والتعزيز من نقاط الضعف.

$H1_{14}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وكما هو موضح في الجدول (4-12).

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig*.	β معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	0.500	0.250	3.99	0.069	0.376	0.05

جدول (4-12): نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يوضح الجدول (4-12) أثر الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إذ بلغ **معامل الارتباط R** (0.500)، أما **معامل التحديد R2** فقد بلغ (0.250)، أي أن ما قيمته (0.250) من التغيرات في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ناتج عن تغير مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات، كما بلغت قيمة **درجة التأثير β** (0.376)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بقيمة (0.376). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F المحسوبة** والتي بلغت (3.99) بالمقارنة مع قيمة **Sig *.** البالغة (0.069). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

إذ إن معيار العمليات عادة ما يختص بتحسين العمليات المرتبطة بتقديم الخدمات. بالإضافة إلى ذلك فإن معيار العمليات يرتبط بنشر وتوليدها المعرفة لدى العاملين بما يعزز قدراتهم في التعامل مع المشكلات ووضع حلول لها، وهو ما ينعكس على أداء العاملين في المنظمة من حيث التحسين، وهو بذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الموارد البشرية.

$H1_{15}$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، وكما هو موضح في الجدول (4-13).

البيان	(R) الارتباط	(R square) معامل التحديد	F المحسوبة	Sig*.	β معامل الإنحدار	مستوى الدلالة
الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	0.468	0.219	3.368	0.091	0.486	0.05

جدول (4-13): نتائج اختبار أثر مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

يوضح الجدول (4-13) أثر الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على مستوى إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للالتزام بتطبيق زيادة كفاءة العاملين على مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إذ بلغ **معامل الارتباط R** (0.468)، أما **معامل التحديد R2** فقد بلغ (0.219)، أي أن ما قيمته (0.219) من التغيرات في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) ناتج عن تغير مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين، كما بلغت قيمة **درجة التأثير β** (0.486)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين يؤدي إلى زيادة في مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بقيمة (0.486). ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F المحسوبة** والتي بلغت (3.368) بالمقارنة مع قيمة **Sig .*** البالغة (0.091). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية للالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

وهذا منطقي إذ إن التحسين المستمر لكفاءات العاملين وقدراتهم ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم، وذلك من خلال التدريب المستمر وتشكيل فرق العمل بالإضافة إلى كونهم الأفراد العاملين في الخطوط الأمامية وهم المواجهون للمشكلات مع متلقي الخدمات، وبالتالي فإن التحسين المستمر من خلال التدريب وغير ذلك من الوسائل العملية سيزيد من مستوى كفاءتهم وبما ينعكس على مستوى أدائهم بوتائر متزايدة.

الفرضية الرئيسة الثانية ($H1_2$):

"يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف (العمر؛ المسمى الوظيفي) في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)؟ "

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار كل فرضية فرعية على حدة، كما يلي:

$H1_{2\,1}$: يوجد اختلاف ذي دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعًا لاختلاف العمر، كما هو موضح في الجدول (4-14).

العمر	أقل من 30 سنة		من 31 إلى 40 سنة		من 41 إلى 50 سنة	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الالتزام بتطبيق إدارة الجـــودة الشـــاملة	1.00	0.00	1.27	0.15	1.17	0.14

جدول (4-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير العمر

يتضح من الجدول (4-14) أن أعلى المتوسطات الحسابية للالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت لدى المستجيبين ذوى الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة. ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير العمر، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4-15) يبين ذلك.

	مصدر التباين	مجموع مربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	Sig.*	مستوى دلالة
معايير تطبيق إدارة الجـــودة الشـــاملة	بين المجموعات	0.085	0.043	2	1.206	0.461	0.05
	داخل المجموعات	0.253	0.023	11			
	المجموع	0.338		13			

جدول (4-15): نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للعمر

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-15) عدم وجود اختلاف دال إحصائيًا في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يعزى للعمر حيث كانت قيمة **(F) المحسوبة** غير دالة بقيمة بلغت (1.206) بالمقارنة مع قيمة **Sig.*** البالغة (0.461) وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة الصفرية (العديمة) التي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر.

وهو أمر طبيعي فليس للعمر مهما اختلف من دور أو أثر في الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، فالالتزام ينبع من ثقافة الشخص وسلوكياته بالإضافة إلى مقدار تعزيز المنظمة للنمط الثقافي ولقيمها في الأفراد العاملين لديها.

$H1_{22}$: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي للتحقق من وجود اختلاف في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعًا لاختلاف المسمى الوظيفي، كما هو موضح في الجدول (4-16)

المسمى الوظيفي		معايير إدارة الجودة الشاملة
مدير	المتوسط الحسابي	1.36
	الانحراف المعياري	0
مشرف	المتوسط الحسابي	1.18
	الانحراف المعياري	0.14
منسق	المتوسط الحسابي	1.22
	الانحراف المعياري	0.28
مراقب دوام	المتوسط الحسابي	1.25
	الانحراف المعياري	0.07

جدول (4-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المسمى الوظيفي

يتضح من الجدول (4-16) أن أعلى المتوسطات الحسابية لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة كانت لدى المستجيبين من المسمى الوظيفي **(مدير)**.

ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير المسمى الوظيفي، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي والجدول (4-17) يبين ذلك.

	مصدر التباين	مجموع مربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	Sig.*	مستوى دلالة
معايير تطبيق إدارة الجـــودة الشـــاملة	بين المجموعات	0.025	0.008	3	0.265	0.849	0.05
	داخل المجموعات	0.313	0.031	10			
	المجموع	0.338		13			

جدول (4-17): نتائج اختبار الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة لمدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمسمى الوظيفي

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-15) عدم وجود اختلاف دال إحصائيًا في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يعزى للمسمى الوظيفي حيث كانت قيمة **(F) المحسوبة** غير دالة بقيمة بلغت (0.265) بالمقارنة مع قيمة **Sig.*** البالغة (0.849) وعليه ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة الصفرية (العديمة) التي تنص على:

لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي.

وهو تأكيد آخر على أنه مهما اختلفت المتغيرات الديمغرافية سواء كان منها ما يتعلق بالعمر أو غيره كالمسمى الوظيفي في هذه الحالة فإنه لا يؤثر على الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

(6-4) النتائج:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة والاختلاف تبعاً والاختلاف المتغيرات الديمغرافية، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

1. بينت نتائج التحليل أن الالتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) كان **متوسطاً**.
2. وكان الالتزام بتطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسطاً**.
3. وأشارت النتائج أن الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسطاً**.
4. وتبين من خلال عملية التحليل الإحصائي أن الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسطاً**.
5. وكان مستوى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسطاً**.
6. وأظهرت النتائج أن مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) **متوسطاً**.
7. وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).

وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة **(السويدي، 2009)** التي أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء المستشفى العسكري في مملكة البحرين (رضا متلقي الخدمات الصحية؛ تطور ونمو المستشفى العسكري؛ كفاءة عمليات وإجراءات المستشفى العسكري). بالإضافة دراسة **(العميره، 2003)** والتي أوضحت أن أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي الاهتمام بعمليات التدريب والتعليم المستمر، وتشجيع التعاون الجماعي في إنجاز مهمات العمل وتحقيق أهداف المنظمة؛ عدم التشجيع الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من فعالية تطبيقها؛ كما تسهم زيادة فعالية تطبيق الجودة الشاملة في تحسين كفاءة وأداء الموارد البشرية. ودراسة **(Najeh & Kara-Zatri ,2007)** التي بينت أن هناك تماثلا في بعض العوامل في الدول عينة الدراسة مثل دعم القيادة العليا للمنظمة، السياسة الوطنية للدولة، استراتيجيات منظمات عينة الدراسة، والقيم والمعتقدات للدولة عينة الدراسة.

8. عدم وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف العمر والمسمى الوظيفي وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة **(السويدي، 2009)** التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف دال معنويا من وجهة نظر المديرين في المستشفى العسكري في مملكة البحرين لعوامل النجاح الحرجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر و دراسة و **(فالح العتيبي ، 2010)** التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف دال معنويا من وجهة نظر المديرين في الحرس الوطني الكويتي.

(7-4) الاستنتاجات:

1. كان تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية محدودا إلى حد ما.
2. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الجودة الشاملة كان محدودا في تحسين وتطويرها الخدمات.
3. التكنولوجيا المستخدمة لتقديم الخدمات كانت ذات جودة محدودة.
4. عدم الاهتمام الكبير بأهم مرحلة من مراحل عمليات الضبط والتحسين المستمرين.
5. تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة كان محدوداً.

(8-4) التوصيات:

وفقًا للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

5. تعزيز العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا).
6. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمات وتطويرها.
7. التركيز على الحصول على أحدث التكنولوجيا المستخدمة لتقديم خدمات ذات جودة عالية وبالوقت المحدد.
8. إخضاع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرين.
9. العمل على تدريب الموظفين على المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين.
10. تحديث البناءات التنظيمية القائمة وإعادة هيكلتها.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1- اللـوزي، موسـى، (1999)، **"التطـوير التنظيمـي: أساسـيات ومفـاهيم حديثـة"**، عمـان: دار وائـل للنشـر والتوزيع.

2- إبراهيم، يحيى، (2001)، **"استراتيجيات النجاح وأسرار التميز"**، القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع، مصر.

3- جودة، محفوظ أحمد، (2009)، **"إدارة الجودة الشـاملة: مفـاهيم وتطبيقـات"**، دار وائـل للنشـر والتوزيـع، عمان: الأردن.

4- فـالح شـجاع فـالح العتيبـي، (2010)، **" مـدى الالتـزام بتطبيـق معـايير إدارة الجـودة الشـاملة و أثرهـا علـى مستوى أداء إدارة الموارد البشرية "**، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط

5- درة، عبـد البـاري إبـراهيم؛ والصـباغ، زهيـر نعيـم، (2008)، **"إدارة المـوارد البشـرية فـي القـرن الحـادي والعشرين: منحى نظمي"**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

6- الهيجان، عبدالرحمن،(1994))، **" منهج علمي لتطبيق مفـاهيم إدارة الجـودة الكليـة"**، مجلـة الإدارة العامـة، المجلد34 ، العدد 3: ص: 429 – 428

7- النداوي، عبدالعزيز(2009))، **عولمة إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

8- د.باسم أحمد علـي المبيض (2009)، **"تحـدي ظـاهرة العولمـة ومتطلبـات التغير لمواجهتهـا فـي مجـال إدارة المـوارد البشـرية "**، المـؤتمر الـدولي للتنميـة الإداريـة، معهـد الإدارة العامـة، الريـاض، المملكـة العربيـة السعودية، ص: 3- 4.

9- الهيتـي، خالـد عبـدالرحيم (2005)، **إدارة المـوارد البشـرية، مـدخل إسـتراتيجي**، دار وائـل للنشـر، عمـان، الأردن.

10- أبو شيخة، نـادر،(2000)، **تخطيط القوى العاملـة علـى مستوى المنظمـة**، المجلـة العربيـة للعلـوم الإدارية، م7، ع4.

11- الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق والحياصات، خالد وصبري، عزام ويوسف، توفيق عبد الرحيم، (2001)، **"إدارة الجودة الشاملة"**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

12- حمـود، خضـير كـاظم، (2002)، **"إدارة الجـودة الشـاملة وخدمـة العمـلاء"**، عمـان: دار المسـيرة للطباعة والنشر والتوزيع.

13- العلوش، نهلة جميل إبراهيم، (1997)، **"إدارة الجودة الكليـة وتأثيرهـا فـي الإنجـاز: دراسـة تحليليـة لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

14- نظمي شحادة، و آخرون، (2000)، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمـان، الأردن.

15- يوسف الطائي، و آخرون،(2006)، **"إدارة المـوارد البشـرية: مـدخل اسـتراتيجي متكامـل"**، مؤسسـة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

16- النيادي، حمد علي حليس،(1999)، **" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولـة الإمارات العربية المتحدة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

17- زيـن الـدين، فريـد، (1996)، **" دراسـة تطبيقيـة لغـرض تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة علـى إحـدى شركات الغزل والنسيج المصرية "**، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة: 93-186

18- خولة عبد الحميد محمد و أخرون، (2011)، **"اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة "**، جامعة بغداد.

19- ميسر إبراهيم احمد، (1991)، **"متطلبات نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية"**، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

20- آل الشيخ، عبد المجيد بن حسن، (2004)، **"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيق ها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"**، الرياض: المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

21- الحاضر، ابراهيم بن سعد، (2001)، **"مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في مستشفى قوى الأمن بالرياض: آراء وتوجهات الهيئة الطبية والإدارية بالمستشفى"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

22- الزهراني، عبدالله بن فرحان المازني، (2004)، **"مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية: دراسة مقارنة بين العاملين على إدارة البرامج الإعلامية الأمنية بوزارتي الداخلية والثقافة والإعلام"**، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

23- زين الدين، فريد، (1996)، **" دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية "**، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة: 93-186

24- سلامة، أسامة، (1999)، **"إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن: دراسة حالة مستشفى الجامعة الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

25- السويدي، ناصر، (2009)، **"استخدام التحليل العاملي في تحديد عوامل النجاح الحرجة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المستشفي العسكري في مملكة البحرين"**، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

26- المهيدب، علي بن عبدالله، (2005)، **"إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية: دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض"**، الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.

المراجع الأجنبية:

1- Rockart, J.F. & Bullen, C.V., (1981), **"A Primer on Critical Success Factors"**, Sloan Management, June: 358.
2- Noe, R.A., etal (2006) , **Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage** , Irwin, Boston, USA.
3- Dennis, R.B. & Rondall, S. (2006) , **International Human Resources Management** , Ine, New York.
4- Schuler,R.S. & Jackson, S.E.(2006), **Human Resource Management: International Perspectives , Thomoson , Higher Education** , USA.
5- Horváthová, Petra, (2011), "**The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization**", 3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR Vol. 12 IACSIT Press, Singapore.
6- Waheed, Sajjad, Zaim, Abdülhalim, and Zaim, Halil, (2012), "**Talent Management in Four Stages**", The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol. 12, Issue 1(15), Pp 130-137.
7- Schuler,R.S. & Luo,Y.(2006) , **Managing Human Resource in Cross-Border, Cromwell Press Ltd**, Great Britain.
8- Givan, Rebecca Kolins, (2005), "**Seeing stars: human resources performance indicators in the National Health Service**", Personnel Review, Vol. 34 Issue 6: 636.
9- Sharkey, F.; Rosenberg, S.; Martl, K.; Winchell Sr., T. E., (2005), "**A New Model for Human Resources Performance Measurement**", Public Manager, Vol. 33 Issue 3: 26-44.
10- Wu, Yu-Jen; Jiang-Liang Hou, (2009), "**A model for employee performance trend analysis of distribution centers**", Human Factors & Ergonomics in Manufacturing, Sep/Oct, Vol. 19 Issue 5: 413-437.
11- Risher, Howard, (2009), "**A New Approach to Managing Employee Performance**", PA Times, Vol. 32 Issue 8: 7-10.
12- Krattenmaker, Tom, (2009), "**Appraising Employee Performance in a Downsized Organization**", Harvard Management Update, May, Vol. 14 Issue 5: 3-5

13- Fisher, Joseph G.; Maines, Laureen A.; Peffer, Sean A.; Sprinkle, Geoffrey B, (2005), "**An Experimental Investigation of Employer Discretion in Employee Performance Evaluation and Compensation**", Accounting Review, April, Vol. 80 Issue 2: 563-583.

14- James W. Dean, James Robert Evans, (1994), "**Total Quality: Management, Organization, and Strategy** ", West Publishing Company.

15- Summers, Donna, C. S., (2003), "**Quality**", 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.

16- Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), "**Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production**", Processing and Services, 3rd Ed, Prentice.

17- Joel E Ross, (1995), Total **Quality Management: Cases And Readings**, 2nd ed, st, lucie Press.U.S.A.

18- Amar, Kifayah & Zain, Zuraidah Mohd, (2001), "**Barriers in the implementation of total quality management in Indonesian manufacturing organizations** ", Journal teknik industrial, Vol. 3, No. 2, December: 72 – 79

19- Antony, Jiju; Leung, Kevin; Knowles, Graeme; Gosh, Sid, (2002), "**Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries**،" International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No.5: 551 – 566.

20- Baidoun, Samir, (2003), "**An empirical Study of Critical factors of TQM in Palestinian organizations**", Logistics Information Management, Vol.16، No.2:156 – 171.

21- Claver, Enrique; TarÍ, Josĕ Juan & Molina, Josĕ Francisco, (2003) "**Critical factors and results of quality management: an empirical study**", Totalquality Management, Vol. 14, No. 1: 91-118

22- Dayton, Nick A., (2001), "**Total quality management critical success factors, a comparison: The UK versus the USA**", Total quality Management، Vol. 12, No. 3: 293 – 298.

23- Mohanty, R. P & Lakhe, R. R, (1998), " **Factors affecting TQM implementation: an empirical study in Indian industry**", Production Planning & Control, Vol. 9، No. 5, 1998: 511- 520.

24- Najeh, Ramadan I. & Kara-Zatri, Chakib, (2007), "**A Comparative Study of Critical Quality Factors in Malaysia, Palestine, Saudi Arabia, Kuwait and Libya**", Total Quality Management, Vol. 18, No. 1-2: 189 – 199.

25- Yu-Yuan, Hung, Richard; Lien, Bella Ya-Hui; Fang, Shih-Chieh; McLean، Gary N, (2010), " **Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management.Total Quality**" Management & Business Excellence, Vol. 21, No.4:425-438

قائمة الملاحق

السادة المحترمين،

تحية طيبة،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة علمية عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)، ونحن نقدر تعاونكم في الاستجابة لمفردات هذا الاستبيان، علماً أن البيانات الواردة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط،كما أن تعاونكم يعد أساسياً لإنجاح هذه الدراسة،وكذلك نعدكم بإمدادكم بنسخة من التقرير النهائي و البحث وشكراً لجهودكم.

تفضلوا بقبول الاحترام والتقدير.

الطالبان:

أحمد محمد مجد أبو شامي، ياسر ماجد بطح

أولاً: المعلومات الشخصية :

الاسم:		الدرجة الوظيفية:	

الرجاء تحديد الخيار المناسب وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

تسلسل / 1					
	العمر:	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 31 إلى 40 سنة	☐ من 41 إلى 50 سنة	
2	المستوى التعليمي:	☐ ثانوية	☐ معهد	☐ جامعي	☐ دراسات عليا
3	المسمى الوظيفي:	☐ مراقب دوام	☐ مشرف	☐ منسق	☐ مدير
4	فترة العمل في الوظيفة (الحالية)	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات	☐ من 10 إلى 15 سنة	
5	فترة العمل في إدارة الموارد البشرية	☐ أقل من 5 سنوات	☐ من 5 إلى 10 سنوات	☐ من 10 إلى 15 سنة	
6	عدد الدورات التدريبية التي خضعت لها في الشركة	☐ لا يوجد	☐ دورة واحدة	☐ حتى 2 دورة	☐ أكثر من 3 دورات

ثانياً: السؤال الأول:

يتضمن مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة) القيادة؛ تحقيق رضا المستفيدين؛ تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ إدارة العمليات؛ زيادة كفاءة العاملين) في أداء إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

(1-1) - مدى الالتزام بتطبيق القيادة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

الرقم	السؤال	مرتفع	متوسط	منخفض
1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها	☐	☐	☐
2	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية الجودة وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال	☐	☐	☐
3	يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بتخصيص الموارد المادية اللازمة لتنظيم إدارة الجودة الشاملة	☐	☐	☐
4	هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين	☐	☐	☐
5	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة	☐	☐	☐

(2-1) - مدى الالتزام بتطبيق رضا المستفيدين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

الرقم	السؤال	مرتفع	متوسط	منخفض
6	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا المستفيدين	☐	☐	☐
7	تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا المستفيدين له أهمية استثنائية لتحقيق أهدافها	☐	☐	☐
8	تستخدم إدارة الموارد البشرية المعلومات التي يقدمها المستفيد في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدم لهم	☐	☐	☐
9	يدرك المستفيد أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	☐	☐	☐
10	تراقب إدارة الموارد البشرية الشكاوي المقدمة من قبل المستفيدين وتعمل على حلها	☐	☐	☐

(3-1) - مدى الالتزام بتطبيق معيار تحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

الرقم	السؤال	مرتفع	متوسط	منخفض
11	تعتمد إدارة الموارد البشرية برنامج لتشجيع ابتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية	☐	☐	☐
12	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرق العمل داخل الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	☐	☐	☐
13	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار	☐	☐	☐
14	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات	☐	☐	☐
15	لدى شركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) استعلامات متطورة تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات التي تخص المستفيدين من الخدمات المقدمة	☐	☐	☐

(4-1) - مدى الالتزام بتطبيق معيار إدارة العمليات في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

الرقم	السؤال	مرتفع	متوسط	منخفض
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على برنامج التنمية المستمرة لوقت تقديم الخدمة	☐	☐	☐
17	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للمستفيدين	☐	☐	☐
18	تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بدراسة أوضاع المستفيدين لتحسين الخدمات المقدمة	☐	☐	☐
19	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) إلى عمليات ضبط وتحسين مستمريين	☐	☐	☐
20	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المتنوعة	☐	☐	☐

(5-1) - مدى الالتزام بتطبيق معيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)

الرقم	السؤال	مرتفع	متوسط	منخفض
21	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بتدريب الموظفين المعنيين بالجودة وبرامجها على الأساليب الإحصائية ذات العلاقة بعملهم	☐	☐	☐
22	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة المستفيدين	☐	☐	☐
23	يحصل جميع الموظفين بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) على دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة	☐	☐	☐
24	يتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا)	☐	☐	☐
25	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) في التقليل من الأخطاء إلى أقل مستوى ممكن	☐	☐	☐

ثالثا: السؤال الثاني:

يقيس مستوى أداء إدارة الموارد البشرية

الرقم	السؤال	مرتفع	متوسط	منخفض
26	لدى الموظفين بإدارة الموارد البشرية القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل	☐	☐	☐
27	يحرص الموظفون بإدارة الموارد البشرية على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى	☐	☐	☐
28	يحظى الموظفين بإدارة الموارد البشرية بتقدير رؤسائهم عندما يحققون مستوى عالياً من الأداء	☐	☐	☐
29	التقويمات المعنوية تحفز الموظفون بإدارة الموارد البشرية على الأداء الأفضل	☐	☐	☐
30	يتناسب مستوى التأهيل الوظيفي للموظفين بإدارة الموارد البشرية مع الواجبات المناطة بهم	☐	☐	☐
31	يقوم الموظفون بإدارة الموارد البشرية بتأدية المهمات المحددة والالتزام بتنفيذها بدقة متناهية	☐	☐	☐

32	يحرص الموظفون بإدارة الموارد البشرية على تقديم المقترحات الخاصة بتطوير العمل من خلال البيانات الدورية عن العمل	☐	☐	☐
33	يقوم المسؤول عنك في منح الموظفين بإدارة الموارد البشرية حوافز تشجيعية مناسبة	☐	☐	☐
34	تهتم السياسة العامة بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) بخصوص الموظفين بتنمية قدراتهم	☐	☐	☐
35	تتلاءم نوع الوظيفة التي يشغلها الموظفون بإدارة الموارد البشرية في الشركة التقنية للصناعات الغذائية (مرتديلا هنا) مع قدراتهم الذاتية	☐	☐	☐

انتهى الاستبيان
شكراً لكم و لوقتكم.

ملحق (1): أداة الدراسة – استبيان بحث ميداني لدراسة أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية