



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي



- برج بوعربريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة

"دراسة حالة شركة MIDEA ARCODYM"

- برج بوعربريج -

تحت إشراف الأستاذ:

• زميت فؤاد

من إعداد الطالبتين:

• محمادي حنان

• زباني خولة

لجنة المناقشة

الصفة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

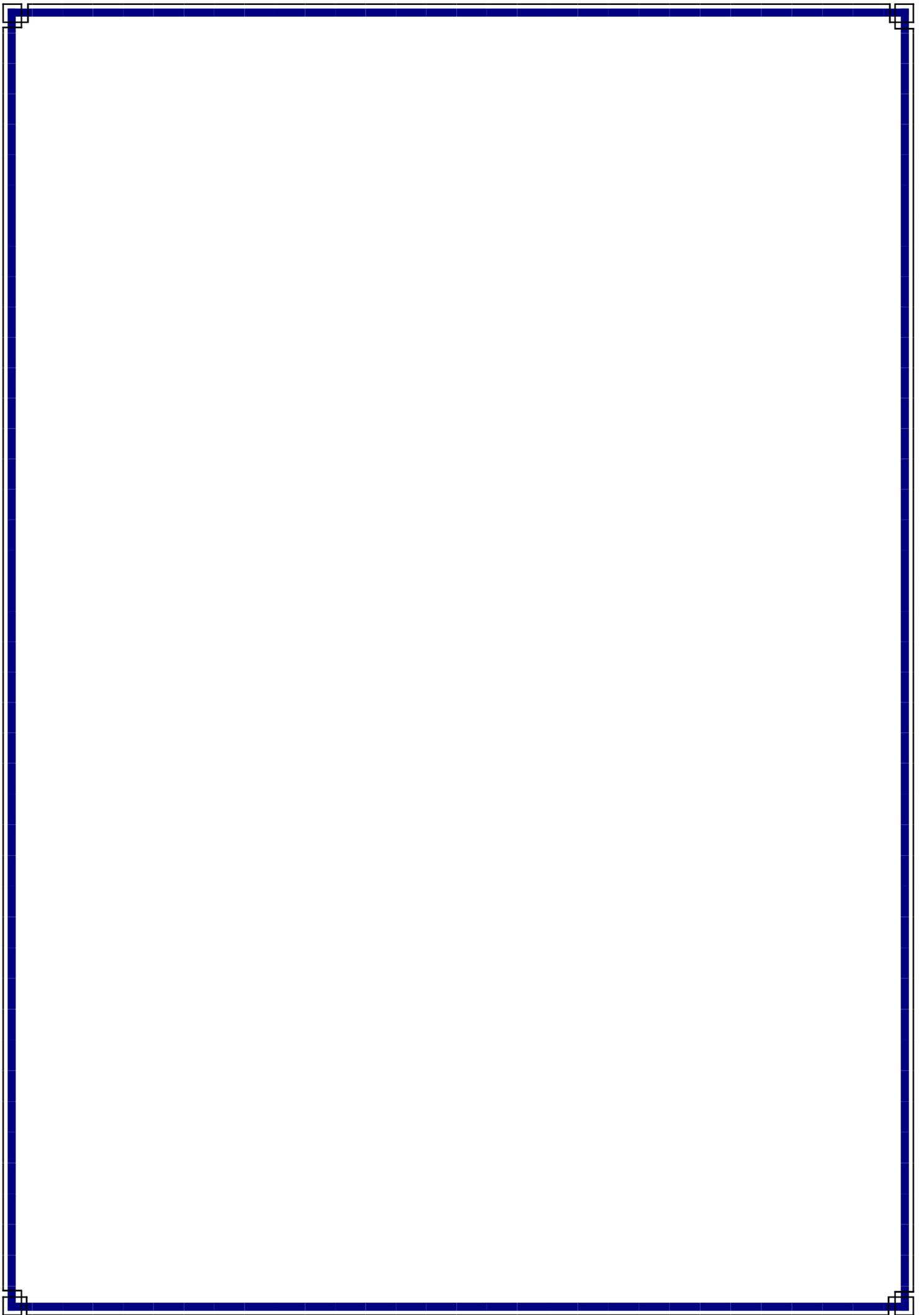
الاسم واللقب

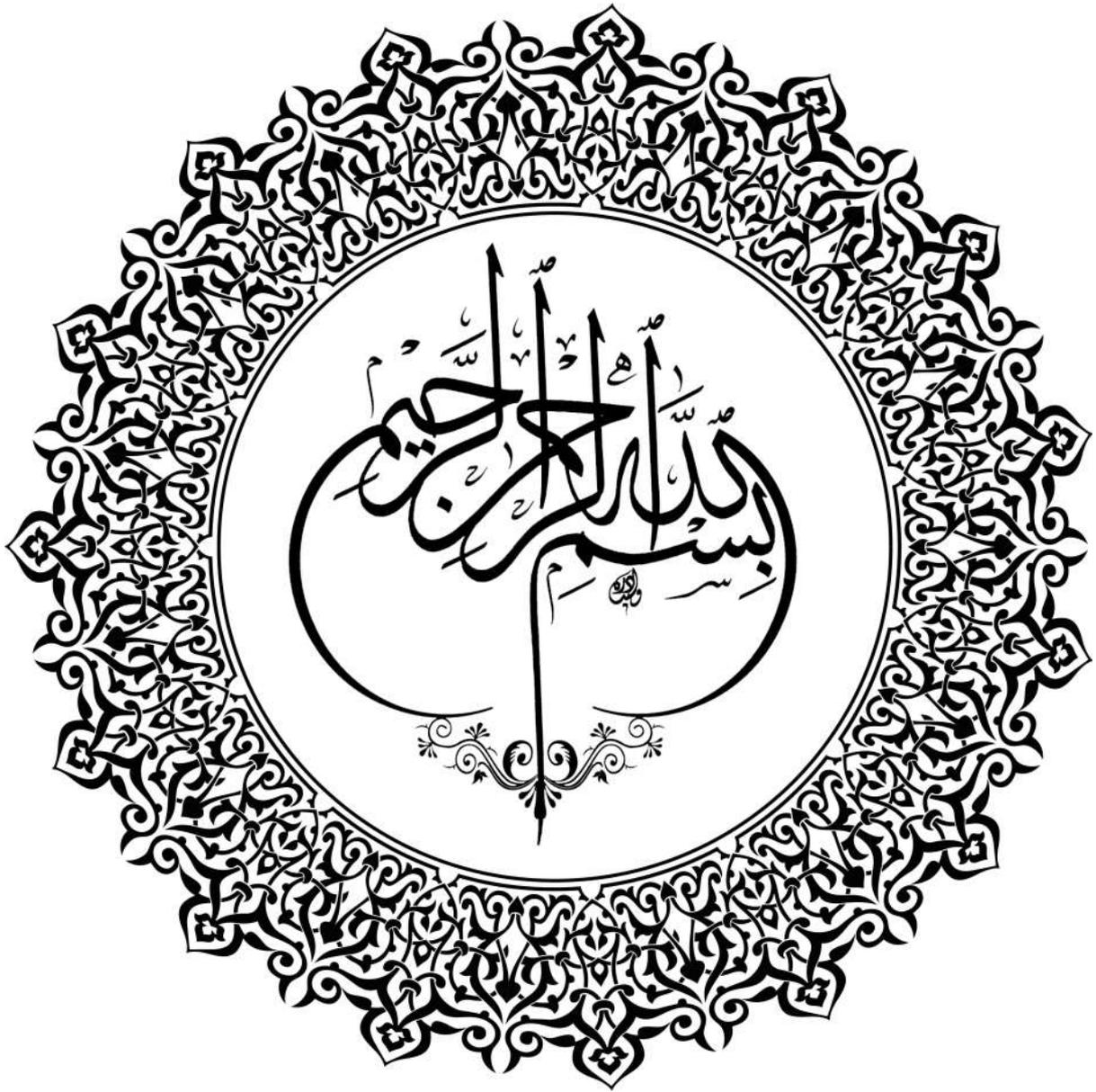
مقلاتي عشور

د. زميت فؤاد

بلعربي غنية

السنة الدراسية 2021 / 2022





شكر وعرفان

الحمد لله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى، والسلام على حبيبنا وخليفنا الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل " زمير فؤاد "

بتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعته صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوبه أي نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى المجهودات التي بذلها من أجلنا والنجاح والتوجيهات العظيمة، التي كان يضعها نصب أعيننا وهو يتبع هذا البحث بكل اهتمام جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين.

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله سبحانه وتعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم: " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " صدق الله العظيم.

شكري الأول والأخير أرفعه إلى المولى العلي القدير الذي لولاه لما وفقته في عملي هذا فالحمد لله حمدا كثيرا.

اللهم صلي وسلم على أحمد محمد نبي المهدي وهو أفضل سلام أبداً به الكلام.

أخيراً تحقق حلم التخرج، اهدي هذا التخرج الي:

من بذل جهد السنين من اجل ان اعطني سلالم النجاح وكان مصدر الدعم والعتاء واوطني الي هذا النجاح الي "ابي الغالي" وقرّة عيني الذي احمل اسمه بكل افتخار " محمدادي إبراهيم" فاللهم أعني على بره وارزقني رضاه

الي من كان دعائها سراج نجاحي وحبها خطوطا رسمت بها دربي ومصدر عزتي وفخري الي شمس حياتي امي الغالية حفظها الله لي

الي توأم الروح وصديق الدرب من كان لي ومزال لي تاج فوق راسي اخي العزيز الذي لا املك سواه "محمدادي لخضر" حفظه الله لي

وانا بصدق اعداد هذه المذكرة كنت احمل في احشائي أجمل نعمة اهداني بها الله وها هي اليوم تشاركني هذه الفرحة ابنتي وملاكي "سيليا" حفظها الله لي وأتمنى ان اراها في مناصب اعلى واعلى انشاء الله

الي صديقاتي الأعماء "خولة حاجي" ايمان صدراتي "خولة زياني"، والى كل من ساندني في إتمام هذا المشوار

محمدادي حنان

اهداء

الى نفسي.....

إلى من شرفني بحمل اسمه "والدي الغالي" حفظه الله وأطال في عمره من

بذل الغالي والنفيس في سبيل نجاحي.

إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي "أمي ثم أمي ثم أمي". من

كانت دعواتها وكلماتها رفيق الألق والتفوق.

إلى إخوتي وأخواتي وأخص بالذكر أختي "فاطمة الزهراء" التي لم أحظى

بلقاءها رحمها الله.

إلى من كانوا رمزاً لل صداقة: «لطيفة» "إلهام" "هجرة" "سارة" "نجلاء" "

الربح" "حنان" "خولة" "إيمان" "العمرية".

حفظهم الله وسدد خطاهم.

إلى كل من علمني حرفاً.

إلى كل من ساندني ولو بإبتسامة.

إلى كل طالب علم.

زيانبي خولة

المخلص

المخلص.

تناولت الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية في اطار إدارة الجودة الشاملة، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة "ميديا اركوديم MIDEA ARCODYM" للأجهزة الالكترونية منزلية "برج بوعريرج"، وهدفت الى توضيح اهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتنمية وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، لتحسين مفهوم الجودة الشاملة لدى المؤسسة، وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي تمثل في كيفية تنمية الموارد البشرية في اطار إدارة الجودة الشاملة؟، لاكتشاف العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تناولت عمليات تنمية الموارد البشرية من تدريب و تحفيز وتقييم الأداء وتم ربطها بأبعاد إدارة الجودة الشاملة و اهم اساليبها و الايزو، وقد اثبتت نتائج الدراسة ان مؤسسة ميديا اركوديم تفتقر الى برامج التدريب ولا توليها اهتمام كذلك للتحفيز وتقييم الأداء من خلال أجوبة الاستبيان الذي تم توزيعه على موظفيها .

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء.

Summary:

The study dealt with the subject of human resources development within the framework of total quality management, where the field study was conducted at the MIDEA ARCODYM institution for electronic household appliances in Bordj Bou Arreridj. Under Total Quality Management, To embody the concept of total quality in the institution, and the study started from a main question represented in how to develop human resources within the framework of total quality management?, to discover the relationship between the variables of the study. The most important methods and ISO, and the results of the study proved that the Media Arcodem Foundation lacks training programs and does not pay attention as well to motivation and performance evaluation through the answers to the questionnaire that was distributed to its employees.

Keywords: human resource development, total quality management, training, motivation, performance evaluation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرافان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	المقدمة
	الفصل الأول: الجانب النظري
	تمهيد
7	المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية
14-7	المطلب الأول: اساسيات إدارة الموارد البشرية
18-15	المطلب الثاني: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية
24-18	المطلب الثالث: آليات وعمليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها
25-24	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة
26-25	المطلب الأول: مفاهيم أساسية الجودة الشاملة
39-27	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة
42-39	المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
46-42	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
	تمهيد
50	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
53-50	المطلب الأول: منهجية البحث
54-53	المطلب الثاني: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

56-54	المطلب الثالث: أداة الدراسة
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
62-56	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
68-62	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
69	المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها
80-69	المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور
81	المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وتحليلها
89-81	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
90	المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
20	اليات تنمية الموارد البشرية	01
39	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الايزو 9000	02
54	تحديد مستوى درجات الاستبيان	03
55	محاور الاستبيان و عدد ونسبة فقرات كل محور	04
55	درجات مقياس ليكرت	05
56	معامل الثبات ألفا كرونباخ	06
57	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	07
58	توزيع عينة الدراسة حسب السن	08
59	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
60	توزيع عينات الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	10
61	توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11
63-62	قياس اتجاه الافراد نحو التدريب	12
64	قياس اتجاه الافراد نحو التحفيز	13
65	قياس اتجاه الافراد نحو تقييم الأداء	14
66	قياس اتجاه الافراد نحو إدارة الجودة الشاملة	15
67	قياس اتجاه الافراد نحو أساليب إدارة الجودة الشاملة	16
68	قياس اتجاه الافراد نحو الايزو	17
69	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التدريب	18
70	اختبار التوزيع الطبيعي للتدريب بعد تعديله	19
71	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التحفيز	20
72	اختبار التوزيع الطبيعي للتحفيز بعد تعديله	21
73	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تقييم الأداء	22

74	اختبار التوزيع الطبيعي لتقييم الأداء بعد تعديله	23
75	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور ابعاد إدارة الجودة الشاملة	24
76	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله	25
77	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة	26
78	اختبار التوزيع الطبيعي لأساليب إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله	27
79	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الايزو ISO	28
80	اختبار التوزيع الطبيعي للأيزو ISO بعد تعديله	29
81	مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	30
81	يبين العلاقة بين التدريب وابعاد إدارة الجودة الشاملة	31
82	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على ابعاد إدارة الجودة الشاملة	32
82	يبين العلاقة بين التحفيز وابعاد إدارة الجودة الشاملة	33
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على ابعاد إدارة الجودة الشاملة	34
83	يبين العلاقة بين تقييم الأداء وابعاد إدارة الجودة الشاملة	35
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء على ابعاد إدارة الجودة الشاملة	36
84	يبين العلاقة بين التدريب وأساليب إدارة الجودة الشاملة	37
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على أساليب إدارة الجودة الشاملة	38
85	يبين العلاقة بين التحفيز وأساليب إدارة الجودة الشاملة	39
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على أساليب إدارة الجودة الشاملة	40
86	يبين العلاقة بين تقييم الأداء وأساليب إدارة الجودة الشاملة	41
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة الشاملة	42
87	يبين العلاقة بين التدريب والأيزو	43
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على الأيزو	44
88	يبين العلاقة بين التحفيز والأيزو	45
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على الأيزو	46
89	يبين العلاقة بين تقييم الأداء والأيزو	47
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء على الأيزو	48

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	للرقم
13	نموذج إدارة الجودة الشاملة	01
17	مراحل تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية	02
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة MIDEA ARCODYM	03
57	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس	04
58	توزيع أفراد العينة حسب السن	05
59	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	06
60	يمثل الدائرة لمتغير المستوى الوظيفي	07
61	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية	08
69	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التدريب	09
70	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التدريب بعد تعديله	10
71	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التحفيز	11
72	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور لتحفيز بعد تعديله	12
73	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور تقييم الأداء	13
74	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور تقييم الأداء بعد تعديله	14
75	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور ابعاد إدارة الجودة الشاملة	15
76	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور ابعاد إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله	16
77	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة	17
78	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله	18
79	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور الايزو ISO	19
80	يبين الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور الايزو ISO بعد تعديله	20

المقدمة

مقدمة:

تسعى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية وذلك بوسائل واستراتيجيات متعددة، ولعل ما اتفقت عليه معظم الدراسات الحديثة هو الاستثمار في العنصر البشري بجذبه والمحافظة عليه من خلال عدت استراتيجيات وطرق منها تحليل وتصميم الأعمال التدريب، التطوير،..... فأصبح توجه المؤسسات المعاصرة ينحني إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري وقد انتقل من كونه أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتباره في حد ذاته ميزة تنافسية، الذي أظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومهمتها الأساسية تنمية الموارد البشرية هذا الأخيرة لم يعد مفهومها مقتصرًا على تحسين المهارات بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية فقط، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير وسلوك ونوعية التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية وطرق وأساليب العمل والإنتاج، كل هذا بهدف زيادة إمكانيات الأفراد على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم.

ان عمليات تنمية الموارد البشرية من تدريب وتحفيز وتقييم الأداء لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة التي أصبحت نهج تسعى المؤسسات الى تحقيقه بدورها تسعى الى خلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل الفرد في المؤسسة يعلم ان الجودة في خدمة العميل، ومن هنا تجدر الإشارة الى ان المواصفات الفنية لا تعطي العميل الضمان الكامل لاحتياجاته، فان المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو تقوم بصفة دورية بإصدار المواصفات العالمية في المجالات المختلفة، ورغم كثرة وتعدد المواصفات التي تصدرها هذه الهيئة الا انه لم تحظ أي مواصفة باهتمام عالمي كبير مثلما حظيت به سلسلة المواصفات القياسية العالمية ايزو 9000 والخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة.

ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة للاطلاع والإلمام عن قرب بتنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة، ومن أجل إثراء ما تقدمنا به ارتأينا دراسة هذا الموضوع بمؤسسة اقتصادية " ميديا اركوديم - MIDEA ARCODYM " ببرج بوعريرج.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من الأهمية البالغة لعمليات تنمية الموارد البشرية وفي إطار إبراز علاقتها بإدارة الجودة الشاملة واستناداً لما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي:

❖ كيف نمي الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة ؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وابعاد إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتحفيز على ابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأساليب إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأساليب إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والايزو للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتحفيز على الايزو في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والايزو في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.

الفرضيات:

لقد تم تصوير فرضية رئيسية للبحث وتم اشتقاق فرضيات فرعية منها كالتالي:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وابعاد إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتحفيز على ابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.

- هل توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأساليب إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأساليب إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد تأثير ذات دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والايزو للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للتحفيز على الايزو في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.
- هل توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والايزو في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي 5%؟.

أسباب اختيار موضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من المواضيع الحديث التي لها أهمية في نجاح المؤسسات .
- اعتبار الموارد البشرية من أصول المؤسسة تسعى المؤسسات لاكتسابها وتنميتها.
- كون المؤسسات الحديثة تسعى لتحقيق الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسة تنمية الموارد البشرية وكيف تحقق ضمن إدارة الجودة الشاملة وتحليل مضمونها والتعرف على أهميتها.
- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهم عمليات تنمية الموارد البشرية ودورها في إدارة الجودة الشاملة.
- سعي المؤسسة الجزائرية ضمن التطورات الحديثة إلى الإسراع لتبني إدارة الجودة الشاملة لتحسين مختلف عملياتها ودعم وضعها التنافسي وتعزيزه.

أهداف الدراسة:

- بناء قاعدة مرجعية من خلال الإطار النظري للدراسة الذي يحتوي على مفاهيم علمية عن الموارد البشرية والجودة الشاملة.
- الموارد البشرية من أهم الأصول التي تهتم بها المنظمة.
- تسليط الضوء على أبعاد وآليات تنمية الموارد البشرية.
- إسقاط عمليات تنمية الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد مبادئ وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على الايزو 9000.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: 2021/ 2022.
- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة ميديا اركو ديم للأجهزة الإلكترونية ببرج بوعرييح.
- الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في شاغلي الوظائف الآتية: مدير إدارة، رئيس قسم، موظفين إداريين.
- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على متغيرين إثنين هما: تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

- بالنسبة للمنهج المتبع في الدراسة فقط تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الذي يسمح بدراسة مختلف الظواهر التي تم التطرق إليها في البحث (تنمية الموارد البشرية، عملياتها وإدارة الجودة الشاملة) وذلك بالاعتماد عن المصادر المكتبية من مراجع علمية وأبحاث سابقة.
- أما الجانب التطبيقي فقد أخذ منهج دراسة الحالة وذلك بالاعتماد على البرامج الإحصائية التحليلية، ويكون ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية والرياضية.

هيكل الدراسة:

- يشمل البحث على فصلين: الفصل الأول نظري والثاني تطبيقي.
- الفصل الأول: الإطار النظري حيث تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: يتمحور حول تنمية الموارد البشرية من خلال ابراز مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية وأهم عمليات تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة يضم مفاهيم حول الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والإيزو.

المبحث الثالث: مخصص للدراسات السابقة.

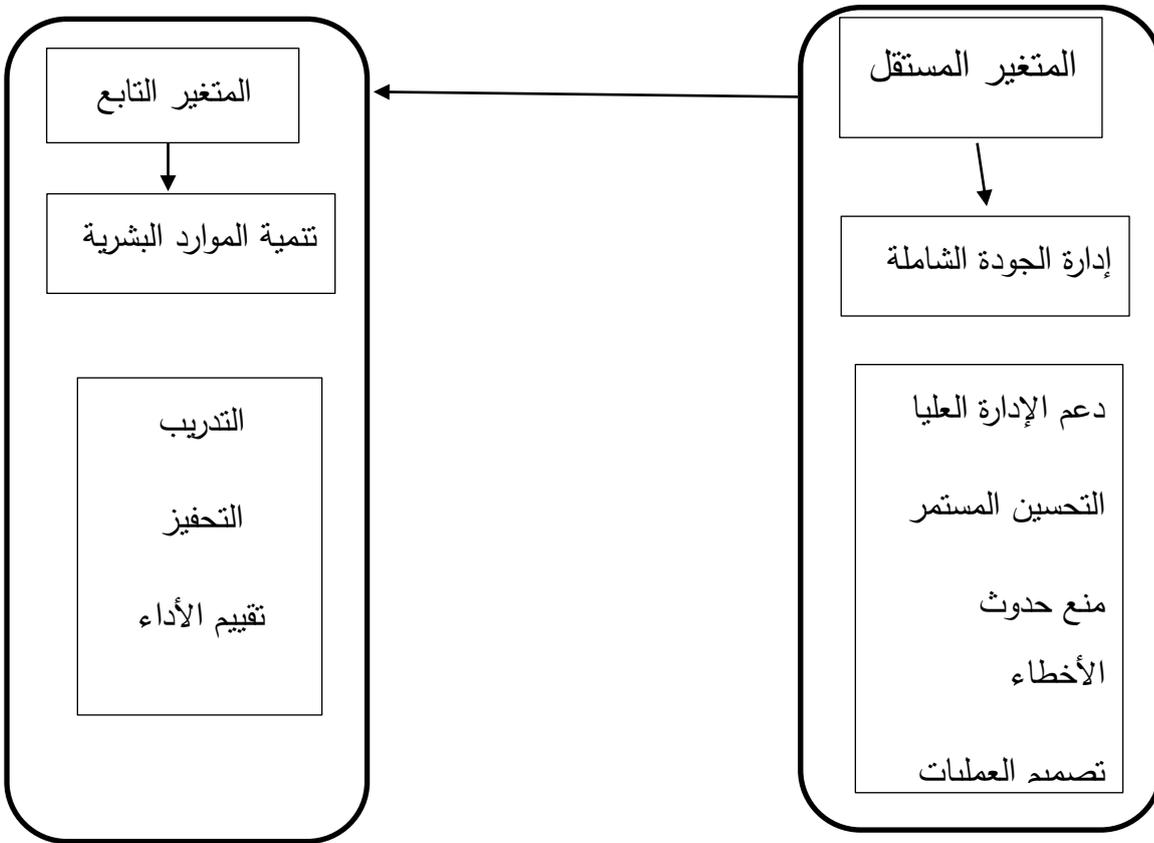
- الفصل الثاني: الإطار التطبيقي حيث تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: تم فيه عرض وتحليل البيانات لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

نموذج الدراسة:



الفصل الأول:

الإطار النظري لتنمية الموارد

البشرية في إطار إدارة الجودة

الشاملة

تمهيد:

تغيرت مؤخرًا النظرة إلى العنصر البشري واحتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمامًا أكبر لهذا المورد ومن أمثلتها برامج إدارة الجودة الشاملة ومثال ذلك المنظمة العالمية للمعايير والتي أصدرت مواصفات خاصة بإدارة جودة المستخدمين وهنا تبرز إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تقوم بتنمية الموارد البشرية للمؤسسة من خلال عمليات التنمية المتمثلة في التدريب، التحفيز، تقييم الأداء لغرض تحسين جودة المنتجات وتحقيق رضا العميل.

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية وقد أصبحت المؤسسات الحديثة مهما كانت طبيعتها تبذل قصارى جهدها من أجل استقطاب أحسن المهارات البشرية من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية. ولهذا برز في الآونة الأخيرة دور إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ليقوم مجرد إدارة الأنشطة التقليدية والعلاقات الصناعية، بل تقوم بمهام أكبر تتمثل في عمليات إدارة ووظائف لتنمية وتحويل طاقات المنظمة من الموارد البشرية إلى قدرات تنافسية واعتباره شريكًا أساسيًا يجب إعداده وتدريبه.

المطلب الأول: أساسيات إدارة الموارد البشرية

حتى يقوم العنصر البشري بدوره على أحسن وجه فهو يحتاج إلى عناية ورعاية وإعداد وهذا ما يسمى بإدارة الموارد البشرية، فقد أصبح الاستثمار في العنصر البشري هو السبيل لتحقيق التقدم والطريق لكسب رهان المنافسة والبقاء في ظل البيئات التنافسية.

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب التعرف إلى المورد البشري.

1. مفهوم الموارد البشرية: "تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء

بشكل جاد ملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة

الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميميها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"¹.

2. أهمية الموارد البشرية:

- يكون لدى الدولة عموما والمؤسسة خصوصا استقلالاً ونفوداً اقتصادياً إذا ما امتلكت موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة وقدرة على الأداء والابتكار.

- يعد المورد البشري اليوم أداة تنافسية عالمية، تترجم هذا في الظهور القوي لمصطلح التنافسية للموارد البشرية.

- امتلاك موارد بشرية مبدعة ومبتكرة تسهل الاستفادة من التكنولوجيا المستوردة والتقليل من تكلفة استخدامها.

- تعظم الموارد البشرية القيمة المضافة إذا ما تم العمل على تنميتها وتطويرها لتواكب وتلائم التغيرات الحاصلة، لاسيما التكنولوجية منها.

- استقطاب الموارد البشرية والكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبح محور الصراع العالمي².

3. مفهوم إدارة الموارد البشرية GESTION DES RESSOURCES HUMAINES:

— تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المنظمة³.

— هي مجموعة أنشطة في جميع المنظمات ترمي الى التأثير على فعالية الموارد البشرية والمنظمات⁴.

— من جهة أخرى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تطوير الكفاءة الجماعية للأشخاص الذين يعملون في الشركة⁵.

¹ جباري فوزية، واقع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، 2021/2020، ص18.

² مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات-دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014، ص13.

³ عبد الرحمان توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية الإدارية الفعالة للموارد البشرية، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك-، 2004، ص1.

⁴ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص7.

⁵ Kichou djedjga Mr bia chabane, limbict des pratiques de gestion des ressources sur la perfrome de l'entreprise Cas des entreprises algériennes, option Management des entreprises, EN vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences economiaues, 2014-2015, P47.

❖ من التعاريف السابقة يمكننا استخلاص مفهوم لإدارة الموارد البشرية على انها "مجموعة الأنشطة الإدارية التي تعمل على توفير الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، والعمل على تنمية قدراتها بما يجعلها قادرة على تحقيق اهداف المنظمة".

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة، فهي إدارة لاهم وأعلى أصول المنظمة. إذا ان ما يميزها عن باقي هذه الأصول انها أصول مفكرة، وتظهر أهميتها فيما يلي:

1. على مستوى المنظمة:

- يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة، وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها سواء كانت إنتاجية او تسويقية او تمويلية.
- تمثل الموارد البشرية أصلا تترزايد قيمته يوما بعد اخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة اعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

2. على المستوى الوطني:

- ان الثورات التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما افزره ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع الى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسميات سلوكية إيجابية.
- ان الموارد البشرية تمثل أساسا قويا للقوة الاقتصادية ولذلك لقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دور هاما في زيادة الصادرات من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.
- انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لإدارة الموارد البشرية تعلم من خلاله على استقطاب العاملين الكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم¹.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط2، الرياض، دار العبيكان للنشر، 2008، ص25-26.

ثالثا: اهداف إدارة الموارد البشرية:

1. **الاهداف التنظيمية:** تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية اذ تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرين مسؤولين على أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه، لقد وجدت إدارة الموارد البشرية لتعضد المديرين وتساعدهم على تحقيق اهداف المنظمة.
2. **الأهداف الوظيفية:** حتى تتمكن الإدارات والاقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب ان تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الافراد. ان الموارد المتاحة ستفقد قيمتها وسيتأثر تشغيلها والاستفادة منها اذ لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الاكمل.
3. **الأهداف الاجتماعية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية. ومن هنا تسعى الى تحجيم الاثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المنظمة.
4. **الأهداف الشخصية:** تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وحفز همهم للعمل والإنتاج. اشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم لا شك يحتاج الى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية¹.

الفرع الثاني: أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهم التحديات التي تواجهها

أولا: ابعاد إدارة الموارد البشرية:

- ممارسة الأنشطة الإدارية: تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم العملية الإدارية، والذي يتمثل في القيام بالأنشطة والعمليات التالية:
- تخطيط الموارد البشرية.
- تنظيم الموارد البشرية.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008، ص17.

- توجيه الموارد البشرية.
- رقابة وتقييم اداء الموارد البشرية.
- 1. الالتزام بأداء مختلف الأنشطة ووظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتمثل اهمها:
 - تخطيط الموارد البشرية.
 - تحليل تصميم الوظائف.
 - تنمية المسار الوظيفي.
 - تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.
 - التدريب والتنمية.
 - تقييم الأداء.
 - الرعاية الاجتماعية
- 2. العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والاهداف الفردية التي يسعى اليها كل طرف كما يلي

اهداف الافراد	الأهداف التنظيمية
- فرص عمل عادلة.	- الكفاءة والفعالية.
- ظروف عمل مناسبة.	- النمو والتكيف والاستقرار.
- اجور وحوافز مرضية.	- البقاء والريادة.
- مسار وظيفي مناسب.	- تطوير وتنمية المهارات.
- استقرار ورعاية جيدة.	- تحقيق الانتماء والولاء.

- 3. العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية والاهداف الفردية التي يسعى اليها كل طرف كما يلي:
- 4. مراعات الظروف البيئية المحيطة:

تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل عوامل ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب اخذها في الاعتبار بصورة مستمرة عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية والوظيفية، ففي البيئة الداخلية يجب دراسة اهداف المنظمة وثقافتها وقيمها واستراتيجيتها وانماط التكنولوجيا التي تطبقها، هذا بالإضافة الى الهيكل ومكوناته وحجمه، اما البيئة

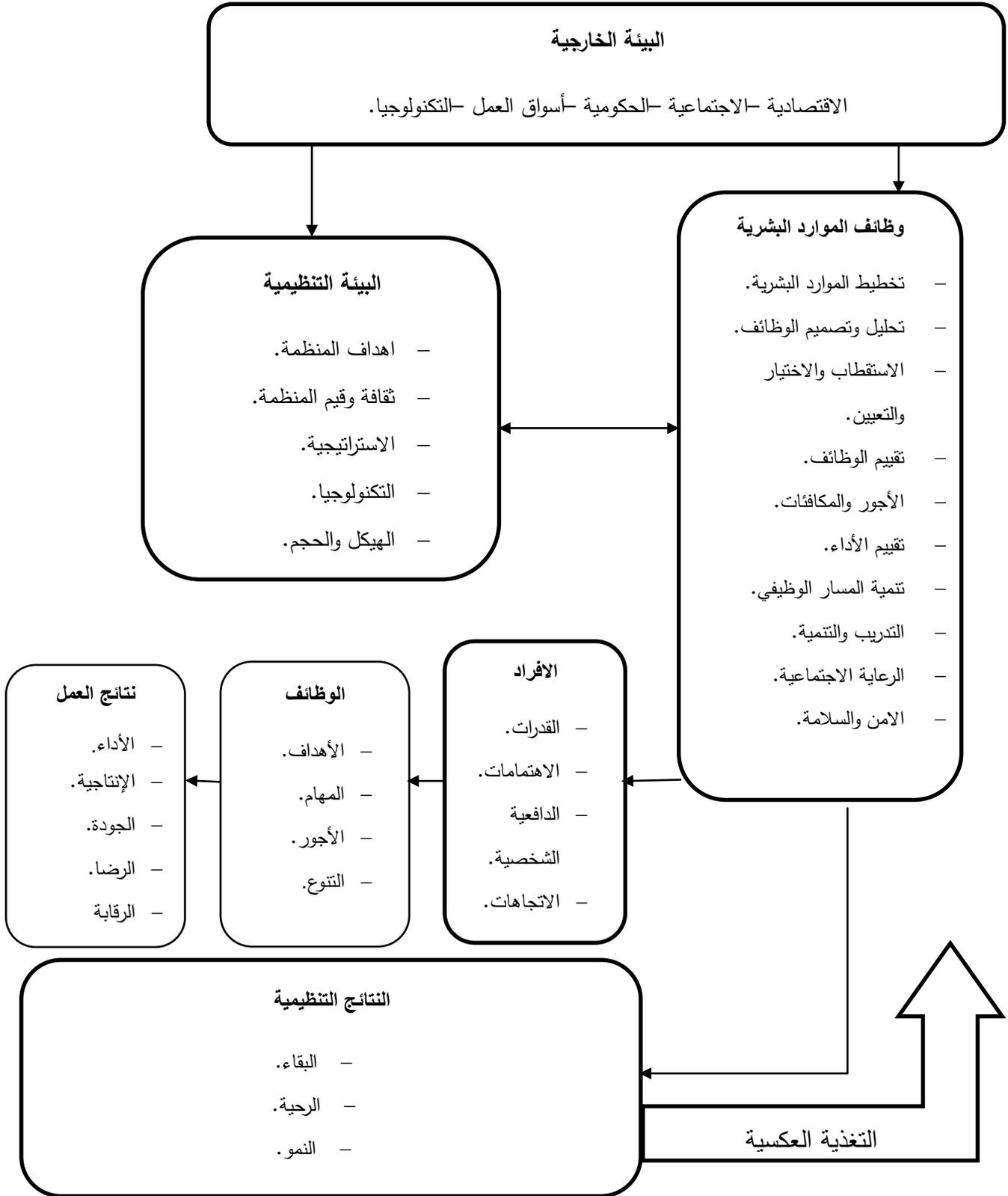
الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة

الخارجية التي تحيط بالمنظمة فتتنقسم الى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والحكومية، والتكنولوجية، وأسواق العمل¹.

وبناء على ما سبق يمكن تصور نموذج إدارة الموارد البشرية على النمو المبين على الشكل التالي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص14-15.

الشكل رقم (01): نموذج إدارة الموارد البشرية.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 16.

من الشكل يتضح أن وظائف الموارد البشرية تمارس في ضوء تأثير عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية معا، وتؤثر تلك الوظائف بدورها على عوامل البيئة الداخلية أيضا حيث تتحدد أهداف المنظمة وقيمتها واستراتيجياتها وهيكلها.... من خلال ممارسات الموارد البشرية وتأثر العوامل السابقة مجتمعة على الأفراد والوظائف ركني إدارة الموارد البشرية الجوهريين، حيث تظهر أثارها في صورة نتائج للعمل تبدو في شكل الإنتاجية والجودة والرقابة، وتنعكس آثار العوامل السابقة على النتائج التنظيمية التي تتمثل في البقاء والنمو والربحية وتحقيق المركز التنافسي المرموق.

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

ان إدارة الموارد البشرية تعتبر من اهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات المختلفة باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها. حيث تختلف هذه الوظائف تبعا لاختلاف حجم الأنشطة والاعمال وحجم العاملين في المنظمات المختلفة. فانه يمكن القول ان وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن ان تتمثل فيما يلي:

- تحليل وتوصيف الوظائف: وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وتحديد شروط شغل الوظيفة.
- تخطيط الموارد البشرية: حيث يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالعدد المناسب والتنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل.
- الاستقطاب والاختيار: ونركز هنا على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء من داخل او خارج المنظمة. ثم يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك استخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.
- تنمية وتدريب الموارد البشرية: وتعتبر هذه من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والموظفين القدامى، حيث يتم اكتساب الموظفين الجدد للمهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.
- تقييم أداء العاملين: وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وذلك مع الاخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية.
- الأجور والحوافز: وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الامن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم.

- النقل والترقية: وهي وظيفة هامة حيث انها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب او طرد الكفاءات البشرية الى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.
- تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية: التي تهدف الى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية او الاجتماعية او الصحية او النفسية وتطوير نوعية حياة العمل فضلا عن توفير الامن والسلامة للعالمين¹.

ثالثا: اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه المنظمات العديد من التحديات التنافسية المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بها مما يلزمها لضرورة دراستها وتحليلها واستخلاص اثارها المتعددة، من بين هذه التحديات، تحديات العولمة تحديات الجودة، تحديات نظم الأداء المتميز في العمل، هذا بجانب التحديات الاجتماعية المتعددة وهي:

- تحديات العولمة.
- تحديات الجودة.
- التحديات الاجتماعية.
- أ. التغيرات الديمغرافية
- ب. التغير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة.
- ت. إزالة فجوة المهارات.
- ث. التغيرات في قيم واخلاقيات العاملين.
- ج. التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد.
- ح. الاعتبارات الأخلاقية.
- تحديات نظم الأداء المتميز في العمل:
- أ. التغير في ادواء قوة العمل ومتطلبات المهارة.
- ب. التغير في طبيعة العمل الإداري.
- ت. التغير في هيكل المنظمة.
- ث. ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة.
- ج. تغير طبيعة المسار الوظيفي

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق ذكره، ص 27-28.

المطلب الثاني: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية

إن للعنصر البشري دور مهم في عجلة التنمية وتحقيق التقدم، فهو الذي يخطط وينفذ ويراقب ويقيم ويجرك سائر الموارد نحو تحقيق الأهداف التنموية.

الفرع الأول: مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

1. التنمية

– تعريف التنمية: "هي عملية مستمرة يشارك فيها افراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية عن طريق احداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة، والتي تؤدي الى زيادة وتحسين مستوى معيشة الافراد".

– خصائص التنمية:

- التنمية عملية مقصودة ومخططة ضرورية للتغيير المنظم.
- هي عملية كلية شاملة وليست جزئية.
- عملية داخلية ذاتية أي ان مقوماتها وبذورها موجودة في داخل كيان المجتمع نفسه.
- عملية ديناميكية ومستمرة ضرورية لكل المجتمعات حتى المتقدمة.
- يجب ان تكون مستدامة¹.

2. مفهوم تنمية الموارد البشرية:

ان تنمية الموارد البشرية متجدرة في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، وقد مر تاريخها بخمسة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ يجاوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية -دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر -، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2016/2017، ص 72-74.

الشكل رقم (02): مراحل تطور مفهوم تنمية الموارد البشرية.

المرحلة أواخر القرن التاسع عشر

هذه الأخيرة اعتمدت اعتمادا شديدا على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية، فلم يعد المسؤولون فيها أفراد من العائلة المالكة للمنظمة

فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المنظمة متعددة الأقسام

تحديد عمليات الإنتاج الجديدة على نطاق واسع وانماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة للعمليات الأكثر تقليدية

مرحلة أوائل إلى سبعينات القرن العشرين

خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل

مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين

برز تأثير المنافسة الدولية وتلا ذلك الاهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل: إدارة الموارد البشرية

ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية

مرحلة الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمنظمة رشيدة التكاليف والأمان الزيفي، وكذا الحاجة الى سياسات متكاملة وفرق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة

المصدر: أسماء زينه، تنمية الموارد البشرية مدخل لتمييز الأداء الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1،

أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة -1-الحاج لخضر، 202/2019، ص 28.

ما يلاحظ على المراحل الموضحة في الشكل أن تقنيات الإدارة تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية. وتتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل الى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير، وبالتالي فالفوارق التاريخية ربما قد أفرزت الظروف الحالية غير أن المديرين المعاصرين الذين يتوقع منهم تفادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

- تعرف تنمية الموارد البشرية على انها: "عملية توسيع الخيارات امام الافراد من خلال بناء وتعظيم قدراتهم اعتمادا على ذاتهم بدرجة أولى، من خلال عملية بناء شاملة للقدرات تتضمن الصحة والتعليم والتدريب وتخطيط القوى العاملة من خلال التركيز على التنمية الذاتية".
- كما ينظر الى تنمية الموارد البشرية على انها "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التي تنتسب اليها"¹.

ثانيا: خصائص تنمية الموارد البشرية:

- هي عملية استراتيجية كونها تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة.
- تعمل في إطار استراتيجي أكبر وهي استراتيجية المنظمة.
- تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة.
- تسعى الى تشكيل بني تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق رضا زبائنها.
- تعد عملية تعلم مستمرة لأنها تهدف الى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تحسين أدائها الحالي والمستقبلي².

ثالثا: اهداف تنمية الموارد البشرية:

- تهدف الى الحصول على الافراد الاكفاء في العمل في مختلف الوظائف من اجل انتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق واقل التكاليف.
- تحقيق انتماء وولاء الافراد والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تساهم في تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم في مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية.
- تزيد من إنتاجية ومكاسب الافراد باستخدام سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين.

¹ حسن محمد حسن القرني، تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الاكاديمية في تنمية الموارد البشرية، المجلة 37، ال عدد7، المملكة العربية السعودية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 2021، ص174-175.

² أسماء زينه، تنمية الموارد البشرية مدخلا لتمييز الأداء الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة -1-الحاج لخضر، 2020/2019، ص 29.

- توفر للعاملين فرص عمل جديدة تتيح لهم فرص التقدم والرقى¹.

رابعاً: ابعاد تنمية الموارد البشرية

تشمل ابعاد تنمية الموارد البشرية الأداء الوظيفي وتطوير المهارات وبرامج التدريب، ويمكن توضيح كل منها على حدة.

1. **الأداء الوظيفي:** يعبر الأداء الوظيفي عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد في تحقيق اهداف المؤسسة، وله مجموعة من المحددات تتمثل في الدافعية والقدرات والادراك، فالدافعية تعني تحريك سلوك الفرد وتتمحور في تنشيط وتوجيه وتثبيت وتعديل هذا السلوك، اما القدرات فتعني إمكانية قيام الفرد بعمل ما، وأخيراً الادراك الذي يعني نوع من الاستجابة أي القيام بسلوك معين.

2. **تطوير المهارات:** يقصد بها الأنشطة التي يطور بها الافراد قدراتهم من خلال مدى واسع من عمليات التعلم بمختلف انواعه كالتعليم النظامي والتعلم عن بعد والتدريب وغيرها.

3. **برامج التدريب:** تعتبر نظام عمل يهدف لرفع مهارات العمال في تطبيقات العملية، والتواصل مع جهات التدريب لخلق التعاون المتبادل في سوق العمل.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول ان تنمية الموارد البشرية تركز على ابعاد ثلاث، البعد الأول يهتم يتحرك سلوك الفرد وتحديد امكانياته واستجاباته بسلوكيات معينة، والبعد الثاني يهتم بتطوير القدرات بأساليب نظرية، اما البعد الثالث يتعلق برفع المهارات في ميدان العمل².

المطلب الثالث: آليات وعمليات تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

تتمحور تنمية الموارد البشرية على عدة آليات وعمليات تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية.

الفرع الأول: آليات تنمية الموارد البشرية

إن المنظمات اليوم في رسمها لاستراتيجياتها التنموية للموارد البشرية لا يجب ان تركز على ما لديها من موارد بشرية، بل لابد من خلق استراتيجية وقائية تمكنها من إنجاح عملية التنمية الفعلية لما لديها من طاقات بشرية. وتتمثل في تبني بعض الآليات التي تجعل وظيفة الموارد البشرية تبدأ من الاستقطاب والاختيار الأمثل للموارد البشرية والتي سيتم توظيفها، وتنتهي بانتهاء مسارها الوظيفي. تبرز هذه الآليات من خلال الجدول التالي:

¹ يحاوي حديجة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² قبالي امال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية-دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017/2018، ص 20-21.

الجدول رقم (01): آليات تنمية الموارد البشرية

الآليات	المضمون	الشرح
آلية سلسلة المهارات	تخطيط المهارات والمعرفة	- تقدير احتياجات المنظمة من المهارات والمعرفة المستقبلية. - مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة بما يتوفر عليه من مهارات ومعرفة. - تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتضييقها.
	الحصول على المعرفة	- التوظيف الخارجي من خلال دخول معادة سوق العمل. - التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف او الترقية.
	تنمية المهارات والمعرفة	الوظيفة التدريبية، التعليم التنظيمي، الوظيفة التطويرية، الابداع الوظيفي.
الآلية تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء الوظيفي	- توفير معلومات كاملة عن الوظائف الأداء. - إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء. - تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف.
	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	- التخطيط الجديد للمسار الوظيفي. - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المصدر: أسماء زينه، مرجع سابق، ص32-33.

من خلال الجدول رقم(01) يتضح ان كل من آلية سلسلة المهارات والمعرفة، وآلية تصميم العمل وإن اختلاف في الأساليب والمضامين والمنطلقات، إلا أن لكليهما فكرة مفادها أن نجاح المنظمة في تنمية كفاءتها البشرية إنما هو امتداد لمدى نجاحها في التخطيط الجيد لاحتياجاتها من موارد بشرية وكذا متطلبات العمل، والتي تأتيها فقط من التصميم الجيد الواقعي للعمل. هذا يمكنها من الكشف عن الفجوة (بين ما تملكه من طاقات بشرية وما تحتاجه منها)، وبالتالي إمكانية سدها باستقطاب وتعيين أكفاء، هذا يسهل على المنظمة فيما بعد

الاعتناء بهذه الكفاءات والعمل على سقل مهاراتها، وزيادة معارفها من خلال تبني استراتيجيات فاعلة لتنمية ما لديها من طاقات بشرية¹.

الفرع الثاني: عمليات تنمية الموارد البشرية:

تركز عملية تنمية الموارد البشرية على العمليات الثلاث الأساسية التالية:

أولاً: التدريب: يساعد على تكوين القادة الأكفاء وينمي القيادات الإدارية حيث ان المنظمات الناجحة في مجملها وجدت أن التدريب يعتبر وسيلة فعالة من أجل رفع مستوى اداءها وأداء مواردها البشرية مما يمكنها من الابتكار والابداع وتقديم الجودة في منتجاتها، وهذا يعني ان التدريب أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في المنظمات اليوم. ويكمن حوصلة تدريب الموارد البشرية فيما يلي:

- يوفر التدريب الدافع الذاتي لدى الفرد من خلال زيادة كفاءته وتحسين انتاجه كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها وبأهمية عمله ومدى مساهمته بتحقيق تلك الأهداف.
- التدريب يرفع الروح المعنوية للأيدي العاملة نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات العامل عن طريق تسليحه بمقومات تأهله للترقي للمناصب الأعلى.
- يعمل التدريب على خفض معدل دوران العمل وتقلل حوادث العمل التي غالبا ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الافراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- يعمل على استقرار المؤسسة ومرونتها، فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة للمشروع يعملون على ضمان استقراره ومرونته².

ثانياً: التحفيز: يعرف بانه تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب، عن طريق اشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار³.

- ويعرف أيضا بانه العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستشارة وتوجيه سلوك الافراد نحو تحقيق أداء متميز.

وتتكون عملية التحفيز من ثلاث عناصر أساسية هي:

الحاجة: هي شعور الفرد بالنقصان او الحرمان من شيء ما.

الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو اشباع حاجاته.

الحافز: هي وسيلة الاشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين¹.

¹ أسماء زينه، مرجع سابق، ص32-34.

² فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة صناعية الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين لكبيرة -سطيف-، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد المين دباغين سطيف 02، 2016/2017، ص75-87.

³ علي غربي وإسماعيل قيره واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص207.

ان عملية التحفيز مزدوجة فهي تسعى من جهة الى تحقيق اهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف الى اشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص أهمية التحفيز فيها يلي:

- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة.
- ربط الاجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
- تحقيق رضا العامل واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- المحافظة على جودة الإنتاج او تحسينه².

ثالثا: تقييم الأداء: يعرف على انه العملية التي بموجبها يتم قياس أداء الافراد العاملين طبقا لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وادائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب القوة والضعف في طريق أدائه والعمل على تعزيز الأولى ومواجه الثانية ولذلك لضمان فاعلية المؤسسة الان وفي المستقبل³.

وتكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- زيادة مستوى الرضا.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة. الخ).
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة) وتنمية مهارات وقدرات الافراد.
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف).

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

أولا: العوامل التعليمية: تعتبر العوامل التعليمية من اهم المؤثرات الخارجة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والاعداد المطلوبة من كل تخصص،

وعجز النظام التعليم عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معيقات تنمية الموارد البشرية.

¹ لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية-الإدارة العمومية في الجزائر-، ط1، الأردن-عمان-، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2018، ص82.

² بلقيرة زين الحياة، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة جزائرية في إطار الجودة الشاملة -دراسة سيكولوجيا-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة -01-، 2018/2017، ص115.

³ لحبيب بلية بن محمود، المرجع نفسه، ص89.

ومن هذه المعوقات نجد:

- ارتفاع نسبة الامية بين المواطنين.
 - قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية.
 - تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات غير المصنوعة لخطط التنمية الاقتصادية، ويتسبب ذلك في وجود فائض وبطالة بين الخريجين.
 - قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب الحكومية ومؤسسات الاعمال.
- وتقع على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل، وذلك من خلال برامج تكوينية.

ثانيا: العوامل الاجتماعية: ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على أداء المؤسسة الإدارية والافراد كذلك، وهذه الجوانب تعود للعوامل الاجتماعية، يمكن حصر هذه الجوانب فيما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية.
- الجوانب الأخلاقية.
- الزيادة السكانية.

ثالثا: العوامل السياسية والقانونية: ان النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والالتزامات وآراء سياسية يمثل عاملا هاما مؤثرا على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الإدارة العامة دورا مهما في التأثيرات الإيجابية على التنظيمات، فأنظمة الرقابة واجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تخفيف الاستقرار والامن الوظيفي، إضافة الى وجود الأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث.

ومن ناحية أخرى أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث انها تشمل الإطار الذي يجب ان تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين.

رابعا: العوامل الاقتصادية: للظروف الاقتصادية دور كبير في التأثير على المنظمات الإدارية وعلى كفاءات هذه المنظمات، الا ان العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة قوية، الامر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف، فاذا كانت الأوضاع الاقتصادية مزدهرة فان ذلك يؤثر إيجابا على التنظيم اما اذ كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فان ذلك يؤثر سلبا على التنظيم، ففي وقت الازدهار والنمو الاقتصادي يكون حجم المال المتداول كبيرا وهذا يتطلب وضع استراتيجيات للتعامل مع هذه الأوضاع، اما اذ كانت الظروف في حالة تراجع او ركود فان ذلك يتطلب من الإدارة ضرورة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة.

خامسا: **العوامل التكنولوجية:** يقوم جوهر التنمية على تغيير نمط تقسيم العمل المختلف وتشجيعه للحاق بتكنولوجيا العصر وتحديث القيم وإزالة هياكل الجمود والتبعية التي أطلق عليها "دوركايم" اسم التضامن الإلي تميزا لها عن أنماط التضامن العضوي.

تواجه الدول النامية تحديات ناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية او العالمية.

فتقدم الأساليب التكنولوجية الحديثة له عدة مضامين تطبيقية بالنسبة للموارد البشرية ويرجع هذا لعدة أسباب:
- افتقار الدول النامية الى الأعراف والتقاليد الصناعية والتكنولوجية التي تأثر على الاستخدام والحفاظ على التكنولوجيا.

- تتطلب التكنولوجيا الحديثة لعدة تغيرات داخل المنظمة مثل طرق العمل ونماذج علاقات العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المنظمة في بعض الأحيان.

- الكيفية التي يرى بها الافراد تكنولوجيا جديدة، وهي أكبر المشاكل التي يمكن ان تواجه تبني التكنولوجيا الحديثة، فعلى سبيل المثال تطبيق تكنولوجيا الجديدة يعني فقدان الوظائف والمراكز الاجتماعية او قد تعني بالنسبة للأفراد اهتمام المديرين بدرجة أكبر بالآلات على حساب اهتمامهم بالأفراد.

وفي كل الأحوال فان هناك عديد من العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار وكثير من القرارات التي يجب ان تأخذ عند التقدم التكنولوجي الجديد، او حتى تقدم الطرق والوسائل لضمان اقصى انتاج للتكنولوجيا الموجودة فعلا، وبصفة عامة يمكن القول ان احداث تغيرات التكنولوجيا تميل لخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة او إعادة التكوين لصقل المهارات وترقية بعض الافراد وتنمية برامج لتشجيع وتدعيم قبول وتعاون الافراد الذين يتوقع استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة.

ويتم تحقيق هذه الأنشطة، اما من خلال مراجعة البرامج الموجودة فعلا او تصميم برامج جديدة لضمان الاستجابات السلوكية المرضية من قبل الافراد.

سادسا: العولمة: يعني اصطلاح العولمة في مجال الاعمال، عدم وجود حوافز إقليمية او دولية بين دول العالم المختلف، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي وحرية الاستيراد والتصدير لتسويق المنتجات على مستوى أنحاء العالم المختلفة ويزيد هذا من حدة المنافسة من ناحية أخرى.

وإذا لم تستطع المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ان تستوعب التغيرات المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع ان تواجه المنافسة فتفشل في تحقيق أهدافها، بل قد ينتهي وجودها في مجال الاعمال، لذلك يجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية خاصة إذا ما كانت تعمل في ظل منظمات متعددة الجنسيات.

لقد قامت اعداد متزايدة من الشركات بتأسيس برامج خاصة تعرف ب "تدريب التنوع" مصممة من اجل تكوين الموظفين ليس فقط على إدراك وتقبل الأشخاص المختلفين عنهم، بل وأيضا تقدير هذه الاختلافات، وهي عادة

ما تكون جلسات تستغرق من بضعة ساعات الى عدة أيام، حيث يشارك الموظفون في تمارين مصممة خصيصا لكي تجعلهم يدركون الاضرار التي قد تكون لديهم وكيف يتخلصون منها.

ومن أولى المهارات التي يجب ان يكتسبها الافراد مهارات اللغة، حيث كون الافراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع افرادها في منظمات متعددة الجنسية، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، لان اللغة هي أساس الاتصال، كما يجب ان تتأكد إدارة الموارد البشرية من تفهم الافراد المكلفين بأداء واجبات ومهام في دول أخرى لثقافة هذه الدولة أي فهم العادات والتقاليد والقيم والقوانين الموجودة والسائدة في هذه الدول.

كذلك يجب ان تكون إدارة الموارد البشرية افرادها على اكتساب مهارات الاتصال وبناء استراتيجيات وبناء فرق العمل خاصة التي يكون أعضائها من ثقافات مختلفة وأيضاً اكتساب مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ من الخلافات المختلفة لأعضاء الفريق.

واهم من ذلك تنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع افراد من جنسيات مختلفة، وفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للدول المختلفة، بما يسمح بتعديل وتطوير ممارساتها الحالية للتوافق مع الثقافات والجنسيات التي تعمل معها¹.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في العصر الحالي من العلوم الإدارية الحديثة الهامة التي تسهم مساهمة كبيرة في بناء المؤسسات وتحديد أهدافها بما يتناسب واستراتيجية المؤسسة وتوجيهها، وتمثل أحد الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين المؤسسات وتقييمها من خلال قياس الأداء وتقييم وضعها الحالي والمستقبلي وذلك عن طريق تطبيق أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الجودة الشاملة

أصبحت الجودة الشاملة في عصرنا هذا الأساس أساس التميز بين الدول، هي التي تقرر نجاح وفشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم، حيث انها وسيلة قوية لإحراز رضا المستهلك، زيادة الإنتاج، تخفيض التكاليف وتحقيق الربح.

الفرع الأول: مفاهيم حول الجودة الشاملة

ان مفهوم كلمة الجودة (Qualité) يرجع الى الكلمة اللاتينية الأصل (Qualitas)، والتي تعني طبيعة الأشياء او طبيعة الأشخاص ودرجة معينة من الصلابة، وكانت قديما تعني درجة معينة من الاتقان والدقة، اما الان فقد

¹ بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية-المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة-أنموذجاً-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013، ص 71-75.

تغيرت هذه المفاهيم بعد تطور علم الإدارة وظهور عمليات الإنتاج بصفة كبيرة مع بدايات الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى مع ازدياد ملحوظ للمنافسة.¹

أولاً: الجودة:

1. تعريف الجودة:

— هي مطابقة المنتج أو الخدمة أو المنظمة فيما يتعلق بالتوقعات الضمنية والصريحة للعميل. القيام بالشكل الصحيح في المرة الأولى، والسعي دائماً للتحسين، وإرضاء العميل دائماً.²

2. ابعاد الجودة:

- **الاداء:** ويش هذا البعد الى خصائص الأساسية في المنتج او الخدمة مثل: التشطيب النهائي، السرعة، التنافسية.
- **الاعتمادية:** ويشير الى الاتساق والثبات في الأداء. يجب ان تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج او الخدمة (عدم تكرار الأعطال وان تكون جاهزة وفقاً للطلب).
- **الصلاحية "الفترة الزمنية":** ويشير هذا البعد الى مدة بقاء المنتج او الخدمة (مدة بقاء او الصلاحية ممثلة في عدد الاميال-المقاومة للصدأ-مدة العمل في خلال فترة حياة المنتج).
- **الخصائص الخاصة:** ويشير هذا البعد الى خصائص إضافية للمنتج او الخدمة مثل: الأمان او سهولة الاستخدام او التكنولوجيا العالية.
- **التوافق:** ويشير هذا البعد الى مدى الذي يستجيب فيه او كيف يتوافق المنتج او الخدمة مع توقعات المستهلك. والأداء الصحيح من اول مرة وما له من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.
- **خدمات ما بعد البيع:** ويشير هذا البعد الى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل: معالجة شكاوى المستهلكين او التأكد من رضا المستهلك، وعادة ما تستخدم ابعاد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على ملائمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك، و يلاحظ هذا البعد الخاص بالثقة و الاعتمادية في الحكم على جودة السلعة او الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصاً في مجال جودة الخدمات خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك او الطيران او المال او الإصلاح، فغالبا ما يهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي دعت به درجة عالية من الصحة وخلوها من الأخطاء.

¹ رهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسي الأداء المؤسسي في مؤسسة السودانية للنفط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتيان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018، ص8.

² Mr ZERKHEFAOUI Lyes, Cas : d'entreprise Nationale des Industrie ns de L'électroménager(ENIEM), Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion, Spécialité : Management stratégique, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2021, p7.

وهذا البعد يحقق فائدة أيضا لمنظمات مثل: ما يحقق للأفراد. فيمكن للمنظمات ان تحقق ميزات تنافسية من خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الاستراتيجيات التسويقية التي تؤدي الى زيادة حصتها السوقية لزيادة الإنتاجية مما ينعكس على زيادة أرباح المنظمات¹.

ثانيا: الجودة الشاملة:

1. مفهوم الجودة الشاملة:

- عرفها "كونيل" بانها: المتانة والأداء المتميز للمنتج
- وعرفها المعهد الأمريكي للمعايير (ANSI) بانها: جملة السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة².
- الجودة الشاملة: هي مجموعة من المبادئ والمناهج المنتظمة، في استراتيجية اجمالية، هدفها تعبئة كل المنظمة للحصول على اقصى اشباع للعميل بأقل تكلفة ممكنة³.

2. أهمية الجودة الشاملة:

- حرص منظمات الاعمال على تقديم منتج او خدمة ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من المنظمات الأخرى في القطاع الصناعي او في البيئة التي تتواجد فيها، وربما التميز على النطاق الدولي.
- سعي الزبون للحصول على الأداء الأفضل بالتالي نيل رضاه وقبوله للمنتج مما يترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الأرباح وارتفاع العائد على راس المال كما ينعكس بآثار إيجابية على القيمة السوقية للأسهم⁴.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة TOTAL QUALITY MANAGEMENT

إدارة الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشمل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل.

الفرع الأول: مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

لقد ذهب كل من ديمينج و جوران في بداية الخمسينات الى اليابان في زيارات كان الغرض منها حصر خسائر اليابان من حرب العالمية الثانية وانتهاز الفرصة للبدء في تعليم اليابانيين مفاهيم الجودة الشاملة وتقنياتها التي كان فضها الامريكاني في ذلك الوقت، كما يعد ادوارد ديمينج ابرز رائد للجودة الامريكية في استخدام وتطبيق الرقابة

¹ سونيا محمد الكبرى، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003، ص15-17.

² محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد18، العدد2، نوفمبر 2011، ص2.

³ فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقه في-فرمال- لإنتاج الادوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 26.

⁴ عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط1، الأردن-عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017، ص117/118.

الإحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات عن مستوى الجودة من خلال الرقابة على عمليات الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها من خلال تطور حركة الاهتمام بالجودة في الولايات المتحدة الأمريكية¹. وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها خلق نظام الأداء الممتاز الذي يلبي احتياجات توقعات العميل دائما او يتفوق عليها، وقد جاءت صفة الشمولية لتشمل كل من الإدارة والجودة معا على حد سواء، أي انها تنطوي على إدارة شاملة وجودة شاملة².

— عرفها Roger Tunks بانها اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل او ما يفوق توقعاته³.

— وتعرف كذلك بانها القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن اول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء⁴.

— عرفها جون اونكلاند"JOHN ONKLAND"انها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل⁵.

❖ هي نظام يقوم بالأداء المتميز للأعمال لتلبية ما يتوقعه العميل او أكثر من ذلك.

1. خصائص إدارة الجودة الشاملة

- تمثل اهم خصائص إدارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير الشامل داخل المنظمة فيما يلي:
- كل وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة، فلجودة ليست حكرا فقط على الوظائف المتعلقة بالمنتج (التطوير، الإنتاج، ضمان الجودة)، لكن أيضا وظائف الإدارة، التسويق، الموارد البشرية... إلخ.
 - الاخذ بالحسبان في إطار إدارة الجودة الشاملة جميع حاجات وتطلعات الزبائن (التكاليف، الأزمئة، الأداء، الجودة).
 - انتشار علاقة الزبون-مورد داخل المنظمة.
 - إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية، اذ تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضا للتحسين المستمر لأداء المنظمة.

¹ محمد سعيد نمر، إدارة الجودة الشاملة -مدخل حديث-، ط1، الجامعة الأردنية، زمزم ناشرون وموزعون، 2018، ص 34.

² حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الابراهيمية-الإسكندرية-، الدار الجامعية، 2008، ص 41.

³ جلالة علي، سرامة مريم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، جامعة8ماي1945 قلمة، 10-11 افريل 2018، ص 4.

⁴ قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية-حالة مجمع E.N.A.D، اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر -3-، 2010/2011، ص 11.

⁵ مومني عبد القادر، تريب محمد، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نومبروس الأكاديمية، المركز الجامعي مغنية مخير mifina و leppese الجزائر، العدد الأول، 2021، ص 81.

- إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب اداري يهدف الى إرضاء حاجات المنظمة، البقاء، المرونة والمردودية أكثر ثباتا واستقرارا، إرضاء حاجات افرادها وذلك من خلال التركيز على رضا الزبون ووضع هذا على راس قائمة الأولويات¹.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة

- تتجسد أهميتها في كونها منهج شامل ومتكامل يتمتع بالمرونة والقابلية للتغيير.
- ترفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق.
- يعزز لدى العمال انتمائهم ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة.
- تساعد على وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المؤسسة.
- تمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على تلبيةها، خصوصا في ظل العولمة وازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة او طلب الخدمة².

ثالثا: اهداف إدارة الجودة الشاملة

ان الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض تكاليف والاقبال من الوقت والجهد الضائع وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وتمثل اهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- اشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية من خلال تحسين الثقة والرفع من الأداء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء من خلال تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر³.

رابعا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنجح في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل إدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.
- الاستمرارية في العمل من اجل تحسين العمليات التي تؤدي الى تحسين الجودة.

¹ محمد خنير، إدارة الجودة في المنظمة مدخل نظري وتطبيقي، ط1، الجزائر، دار جسور للنشر والتوزيع، 2016، ص 42-43.

² سليمان عائشة، إشكالية الجودة الشاملة وأداء الافراد بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة-مستغانم"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد-تلمسان،-2016/2017، ص66.

³ مومني عبد القادر، تريش محمد، مرجع سبق ذكره، ص82.

- التنسيق والتعاون بين الإدارات والاقسام في المؤسسة مع التأكد على استخدام فرق العمل.
- اشراك جميع الموردون في جهود تحسين الجودة من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.
- بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف الى التحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين افرادها وضرورة التميز بين الجهود الفردية والجماعية.
- اشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية الى تحسين الجودة.
- تركيز الجودة على تلبية حاجيات المستهلك¹.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات

أولاً: ابعاد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات وخطوات تطبيقها

1. دعم الادارة العليا: ان نجاح إدارة الجود الشاملة يعتمد في المقام الأول على ممارسات الإدارة، فهي ثقافة وفلسفة ينبغي ان تنتشر في المنظمة كأسلوب للإدارة.
2. التخطيط الاستراتيجي: يتمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة في احداث تحسينات في جميع اقسام المنظمة وهو ما يستلزم احداث تطورات في رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.
3. تصميم العمليات: تمثل استراتيجية العمليات مدخل المنظمة لتحويل المدخلات الى سلع وخدمات اذ ينبغي ان يتم تصميم عمليات قادرة على انتاج منتجات وخدمات بأبعاد وخصائص ثابتة يطلبها الزبون.
4. التركيز على الزبون: تضع إدارة الجودة الشاملة الزبون في مقدمة اهتماماتها على ان الإدارات ينبغي عليها معرفة هوية الزبائن الذين يعدون مفتاح نجاح المنظمة.
5. مشاركة المجهزين: ان القدرة على انتاج منتجات ذات جودة يعتمد الى حد كبير على العلاقة بين الأطراف المشاركة في العملية (المجهز، العمليات، الزبون) وان جودة أي مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
6. مشاركة العاملين: يعد العمل الفريق أحد التوجهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، فهي قد تحدث تغيير، وهذا التغيير يتعرض للمقاومة، الامر الذي يتطلب اشراك العاملين في فلسفة إدارة الجودة الشاملة لكي تحقق الغايات المرجوة.
7. منع حدوث الأخطاء: ويعد أحد العناصر المهمة في إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي الى التقليل من الاعتماد على التفتيش بين الانتهاء من الإنتاج.
8. التدريب والتعليم: في ظل إدارة الجودة الشاملة تصبح الجودة مسؤولية الجميع ويجب ان يستهدف التدريب كل مستويات المنظمة.

¹ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2016/2017، ص 24-25.

9. التحسين المستمر: ويستند للمفهوم الياباني الذي يعني البحث المستمر عن طرائق تحسن العمليات في المنظمة.

10. المقارنة المرجعية: وتمثل المنهجية التي تمكن من البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن تبني ابعادها الإيجابية وتنفيذها لتكون الأفضل في ذلك المجال.

11. قياس الجودة: توفر أساليب قياس الجودة الضرورية لحل المشكلات، فهي تزود فرق العمل بالأدوات اللازمة لتحديد أسباب مشكلات الجودة والتواصل بلغة دقيقة يمكن فهمها من قبل جميع أعضاء الفريق¹.

ثانيا: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم مجموعة من المتطلبات، وتتمثل فيما يلي:

1. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: ان ادخال أي مبداء جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل ثقافة تلك

المنظمة، حيث ان قبول او رفض أي مبداء يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة. ان ثقافة الجودة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الادارية.

2. الترويج وتسويق البرنامج: ان نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المنظمة امر

ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. وتسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير وتعرف على المخاطر المتوقعة، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات، المؤتمرات او الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة والافراد العاملين بها.

3. التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح، فانه يجب تدريب وتعليم

المشاركين بأساليب وأدوات هذه المفهوم الجديد، حتى يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يادي الى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث ان تطبيق هذا البرنامج بدون معي او فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي الى الفشل.

4. الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة

عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المرحلة الأولى.

5. تشكيل فريق العمل: يتم تأليف فريق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة الى ثمانية أعضاء

من الأقسام المعنية مباشرة او ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره، والذي سيتأثر بنتائج المشروع. حيث ان هذه

¹عباس محمد حسين سعيد، بحث استطلاعي في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون، مجلة كلية التراث الجمعة، كلية المأمون الجامعة، ال عدد20، ص141-142.

الفرق ستقوم بتحسين فيجب ان يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب ان يعطوا الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

6. التشجيع والتحفيز: ان تقدير الافراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما الى تشجيعهم، وزرع الثقة وتدعيم الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراره. حيث ان استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتمادا كليا على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المادية الى التشجيع المعنوي.

7. الاشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الاشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة إنجازاتهم وتقييمها إذا تطلب الامر. وكذلك فان من مستلزمات لجنة الاشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الافراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الاخذ في الاعتبار المصلحة العامة¹.

ثالثا: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الخطوة الأولى: الاعداد

- دراسة مدى الحاجة الى إدارة الجودة الشاملة:
- اتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق المنظمة لهذا المدخل
- عرض نجاحات المنافسين وتجارب الركاء الناجحة.
- تدريب كبار المديرين:
- توحيد الفكر مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- التغلب على الخوف من التغيير ومواجهة المقاومة.
- تحديد المصطلحات التي سوف تستخدمها المنظمة.
- التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة:
- الرسالة.
- الرؤية.
- تطوير الاستراتيجيات والعمليات الازمة لتحقيق الرؤية.
- تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- قابلية للقياس الكمي.

¹ محمد خنير، مرجع سابق، ص 43-45.

- تحديد وفقا للفرص والموارد.
- تحديد سياسة المنظمة.
- الامن الوظيفي لمن يفقدوا أعمالهم.
- الدعم الإداري اتاحة الفرص لتقديم الاقتراحات.
- قرار التقدم والالتزام بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ.
- قرار بالالتزام بتوفير الموارد.
- الوقوف على مدى التقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- نقل الرسالة الى كافة العاملين.
- ان يعرف ماهية الرسالة.
- ان يصدقها بنفسه.
- ان يلتقيها بنفسه.

الخطوة الثانية: التخطيط

- اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة.
- اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.
- تدريب المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة.
- عقد اول اجتماع للمجلس الاستشاري واعداد مسودة خطة التنفيذ.
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة.
- تحديد العمليات الأساسية واخيار استراتيجية تنفيذ الخطة.

الخطوة الثالثة: التقدير والتقييم

- التقييم الذاتي: عدد من التساؤلات التي يمكن على ضوء اجاباتها من المديرين تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التقدير التنظيمي: وهذا يعني تقييم الوضع الحالي للمنظمة، وتقديم كافة العوامل التي يمكن ان تقود المنظمة الى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر، مع التركيز على الثقافة التنظيمية التي تشمل علة الفلسفة، الاتجاهات، المعتقدات، القيم.
- دراسة العملاء "المسح الشامل": التعرف على مدى رضا العملاء، وعلى ما يقدمونه من مقترحات في مجال التحسين والتطوير من خلال لقاءات عمل او من خلال الاتصالات الهاتفية او من غيرها من وسائل الاتصال.
- التغذية العكسية للتدريب: تقييم التدريب الأساسي للمديرين والعاملين، وإذا لم يكن التدريب الأساسي فعالا فسوف تحتاج المنظمة الى وقت لإدراك التعديلات اللازمة في البرامج الضرورية للتدريب.

الخطوة الرابعة: التنفيذ

- اختيار المسهلين وتدريبهم.
- تدريب الإدارة والعاملين.
- تدريب الذي يستهدف خلق الادراك والوعي بالجودة الشاملة.
- التدريب التوجيهي نحو الأهداف المطلوبة.
- التدريب لتنمية المهارات.
- تدريب المشاركين في فرق العمل.
- جمع المعلومات.
- تحليل المعلومات.
- تقديم وعرض النتائج.
- المتابعة.
- التدريب الاحصائي لضبط الجودة.
- المدرج التكراري.
- الارتباط.
- خرائط رقابة العمليات.
- تدريب على الأساليب المستخدمة في حل المشكلات.
- تحليل العمليات.
- خرائط التدفق.
- العصف الذهني.
- اشكال السبب والاثر.
- تحليل باريتو.

الخطوة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

- انها مرحلة الحصاد، مرحلة استثمار الخبرات والنجاحات لمزيد من الثقة والتحفيز، ويتم فيها:
- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها، وجمع المتعاملين معها من عملاء، وموردين للمشاركة في عملية التحسين، واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء هذه المشاركة.
 - يتم فيها كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل اليها.

- يتم توجيه الدعوة الى الموردين لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار ان نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم¹.

الفرع الثالث: أساليب إدارة الجودة الشاملة وأساليب نجاحها ومعوقات تطبيقها

أولاً: أساليب إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها ان تستعين باستعمال مجموعة من الأساليب المهمة لذلك، وقد وجد كثير من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب التالية:

1. أسلوب حل المشكلات: وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الاجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسة والعمل على حلها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذه الفرق أنواع متعددة، اهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد او عدة اقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

2. المقارنة المرجعية: وهي أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي الى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً. وتهدف هذه العملية الى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد اهداف واضحة لتحسين الجودة.

3. أنظمة الاقتراحات: وهو اشراك افراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم هذه الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الاخذ بعين الاعتبار توفر الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضاً من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات.

4. أنظمة التوقيت المناسب: وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وايصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة في نفس المكان الذي تقع فيه.

¹حمدي عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص31-34.

5. رقابة العمليات الإحصائية: وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة اسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من اجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما ان استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود افراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما او اتخاذ قرار ما¹.

ثانيا: عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة

إذا كان الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق ارضا الزبون، فان هناك سبلا واضحا لتحقيق ذلك من أهمها الآتي:

- التحديد السليم والموقوت لاحتياجات الزبون.
- القضاء التام على جميع أنواع الأخطاء والعيوب.
- اعتماد التحسين المستمر كفلسفة في الحياة.
- الاستخدام المكثف لأدوات التشخيص والتحليل.
- خفض الزمن ت أثر فعال في قيادة المنظمات نحو النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منه :
- أن تكون هناك مهام واضحة.
- ان تكون هناك سياسات واضحة.
- ان تكون العوامل الحرجة للنجاح واضحة.
- ان تكون المسؤوليات واضحة.
- ان تكون صناعة ثقافة الجودة صحيحة وواضحة.

وبصفة عامة يمكن القول انه لكي تضمن قيادة المنظمة نجاح تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ينبغي عليها تحديد رؤية استراتيجية واضحة ومحددة المعالم، تسعهم في غرس روح هذه الفلسفة في بيئة المنظمة، ويتطلب ذلك القيام بالتغيير الازم في ثقافة المنظمة وهيكلها الوظيفية، ويعد الانتقال من الهيكل التنظيمي الراسي الى الهيكل الدائري أحد الضمانات الحقيقية لنجاح تطبيق مثل هذه الفلسفة وديمومتها، كما ان تطبيق إدارة المعرفة يشكل اهم هذه الضمانات².

ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

¹ شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص 35-36.

² بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-، 2015/2016، ص 34-35.

كان ديمينج قد وضع سبعة معوقات ينبغي لإدارة الجودة الشاملة الابتعاد عنها وعدم الوقوع فيها، وقد سماها الامراض القاتلة، وهي:

- الفشل في توفير مصادر لدعم تحسين عملية الإنتاج والخدمات.
 - التركيز وعدم اغفال الأرباح قصيرة الاجل.
 - اعتماد تقييم الافراد على التقارير السنوية.
 - تنقل المديرين المستمر بين الإدارات.
 - استخدام المعلومات المتاحة دون الاهتمام بالمطلوب لتحسين العملية.
 - تكاليف العناية الصحية الزائدة.
 - الأعباء القانونية الزائدة.
- وقسم وحيد سعيد مشكلات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى قسمين:
- أ. مشكلات متعلقة بالإدارة، وتمثل فيما يلي:
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة العليا.
 - تركيز السلطة ومركزية الإدارة.
 - توفر الميزانية المطلوبة التي قد تكون زائدة عن الحد.
 - الوقت المستفيد، حيث يتطلب جني ثمار تطبيق الجودة الشاملة وقتا غير محدد.
 - اختلاط اعمال التخطيط بأعمال التنفيذ.
 - سيطرة المفاهيم الإدارية التقليدية التي تقدر الشكل دون المضمون.
- ب. مشكلات متعلقة بالعاملين:
- تعدد أجهزة الرقابة الخارجية، مما يربك العاملين.
 - اخفاق بعض محاولات الإصلاح.
 - انخفاض المستوى التعليمي والثقافي لبعض العاملين.
 - قلة الاهتمام بتخطيط برامج تدريبية للعاملين.
 - تسرب الكفاءات¹.

الفرع الرابع: الايزو ISO

أولا: مفهوم الايزو ISO:

كلمة اغريقية تعني التساوي وقد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس International Standardization Organization، وهي الهيئة الدولية بإصدار المواصفات¹.

¹-محمد بن عبد العزيز الراشد، مرجع سابق، ص19.

- هي عائلة معايير أساسية عالمية، وتتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة ومقاييس الأيزو 9000 تصدرها وتحفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، وتقوم بإدارتها مصلحة الاعتماد والتصديق المختصة في البلاد المختلفة يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي يتفق عليها دولياً طبقاً للتطور التكنولوجي، وتطور المعرفة، والخبرة وهي توجيهات للتطبيق في المؤسسات والشركات لغرض تحسين الجودة².

ثانياً: أهمية نظام الأيزو ISO 9000:

تكمن أهمية نظام إيزو 9000 ضمن 4 مرتكزات رئيسية هي:

1. **جودة المنتج او الخدمة:** وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار، ومن ثم توثيقها، والعمل بموجبها.

2. **المنافسة:** ان حصول الشركة او الجهة على شهادة الأيزو يحفزها على البقاء على مستوى عالي من الجودة، وخاصة 1 في وجه الجهات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة، وتنتج أصناف مشابهة لأصنافها.

3. **خدمة الزبائن:** في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فان الجهة المستوردة تطلب ان يكون المصدر حاصلًا على شهادة الأيزو.

4. **الإنتاجية والربحية:** هذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة، من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة، ويؤدي بالتالي الى زيادة حجم المبيعات، وتحقيق الأرباح او توسيع نطاق الخدمة وجودتها³.

ثالثاً: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000

إذا ما أردنا معرفة أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، فإننا نحكم بأن إدارة الجودة الشاملة ليست هي نفسها الأيزو 9000، فالأيزو هو بمثابة الأساس للبدء في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي تقوم أساساً على تحقيق الأبعاد الهادفة للتطوير والتحسين المستمرين.

يوضح فواز التميمي الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو 9000 كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب ال علي واخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الأردن عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص 95.

² محمد سعيد نمر، مرجع سابق، ص 135.

³ محمد سعيد نمر، مرجع سابق، ص 139.

الجدول رقم (2): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الايزو 9000.

إدارة الجودة الشاملة	الايزو 9000
إدارة الجودة من منظور شامل	نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.
موجه بالعملاء	ليس ضروريا ان تكون موجهة بالعملاء.
تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة	قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الاستراتيجية.
موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني.
تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في فلسفتها	التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير وإجراءات العمل وطرقه محددة.
تشمل جميع الأدوات والاقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها في أقسام او إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة او قسم محدد	يتولى قسم او إدارة مراقبة الجودة.
تحتاج إلى وحدات تغيير شامل في المفاهيم والنظم والمراحل التشغيلية.	قد لا يتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.

المصدر: بوبكر تعرورة، دراسة إمكانية تبني الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2014، ص141.

رغم وجود اختلافات بين مواصفات الايزو وإدارة الجودة الشاملة إلا أن هذا لا يعني أنهما مختلفين عن بعضهما بشكل جذري فهما متوافقين ولا يوجد تعارض بينهما، فإدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من المواصفة الدولية الايزو 9000، ويمكن اعتبار المواصفة الدولية مرحلة أولية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً¹.

المطلب الثالث: العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور الموارد البشرية عبر تغيير تصور العاملين المختصين في الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية الى وضع التعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام، حيث تبرز العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في عدت جوانب نذكر منها:

الفرع الأول: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، تتجسد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

¹ بوبكر تعرورة، مرجع سابق، ص138-143.

- خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والعمل على نشرها في المنظمة من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.
- المشاركة في تصميم وتقديم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة من خلال العمل على تغيير السلوكيات التي يقوم بها الموظفون من أجل دعم ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها.
- تقدم إدارة الموارد البشرية الدعم للجودة الشاملة من خلال التدريب الكافي والضروري لتحسين وتطوير العمل من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة، والعمل على إقناع الموظفين بهذه الثقافة والتقليل من مقاومة التغيير لديهم.
- بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في عمليات الاستقطاب، والاختيار، تقييم الأداء ونظام الحوافز التي تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز إدارة الجودة الشاملة.
- وفي الأخير يمكن القول بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية هي علاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف أنظمتها وتتبع بأنظمة جديدة، وبالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، باعتبار أنها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد من أهم الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة¹.

الفرع الثاني: العلاقة بين عمليات تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

أولاً: دور التدريب في إدارة الجودة الشاملة

يؤدي تطبيق الجودة الشاملة في إدارة عملية التدريب الى التفاعل المتبادل بين العاملين في التدريب والعملاء حيث يتعلق العاملون في التدريب من العملاء وكيفية اداءهم لوظائفهم بطريقة أكثر فاعلية.

تسعى معظم المنظمات على اختلاف احجامها ونوعيتها الى ادخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها كأسلوب اداري ثبت فعاليته لتحقيق التميز وهكذا بالنسبة الى مفاهيم إدارة التدريب، حيث نلاحظ تقارب المفهومين الى بعضهما الى حد التطابق أحيانا ويكمل بعضهما الاخر.

إدارة الجودة الشاملة ترى ان التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما ان تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وذلك اما للتعرف على هذه المنهجية الجديدة والتمكين ومن تطبيقها وتحسين المستوى الجودة والغرض من التحسين المستمر لمهارات وقدرات الافراد ليتمكنوا من الابتكار والابداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي.

وتأخذ إدارة الجودة الشاملة في الاعتبار ثلاث عمليات اثناء تطبيق البرنامج التدريبي وذلك كما يلي:

¹عمار بن عيشي، مرجع سابق، 192-196.

- قبل عملية التدريب باعتبار الافراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم.
 - خلال عملية التدريب اذ ما ظهرت أي مشاكل وانحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمختصين في التدريب لإحداث التغييرات والتعديلات اللازمة ومنه فان عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التدريب لاتخاذ قرارا الاستمرار، التغيير او توقيف التدريب إذا استدعت الضرورة.
 - بعد عملية التدريب يجب تكليف المدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة اذ ان عدم استغلالها واستخدامها يادي بالفرد الى نسيانها وبهذا تضع تلك الجهود.
- يعمل التدريب على تدعيم إدارة الجودة الشاملة من خلال:
- يجب تحسن مدخلات نظام التدريب: وهي معلومات عن العملاء الذين يمثلون المتدربين من مختلف الأشخاص الذين لهم علاقة بالتدريب، بالإضافة الى مدخلات تنظيمية ومدخلات فنية، ومدخلات إنتاجية ومخلات ثقافية، ومدخلات اقتصادية.
 - يجب رفع فعالية وجودة العمليات التشغيلية لنظام التدريب: فحتى يكون التدريب مدعم للميزة التنافسية وفق مفهوم الجودة الشاملة يجب ان تكون عملياته فعالة وتوفي بالاحتياجات التدريبية وتركز على رفع جودة الأداء للأفراد وذلك من خلال رفع قدرات ومهارات الافراد على أداء المهام والاعمال بفاعلية وفق معايير الجودة الشاملة.
 - تحسين مخرجات النظام: ان الهدف الأساسي من القيام بعمليات التدريب هو رفع قدرات ومهارات الافراد، وبالتالي تحسين نتائج هذا النظام فهي في غاية الأهمية لأجل تدعيم الميزة التنافسية، حيث تتمثل المخرجات في النتائج التي تحصل عليها العملاء في شكل خدمات تدريبية تؤدي الى رفع القدرات والمهارات مما ينتج عنه تغييرات سلوكية وتحسين مستويات الأداء والقضاء على مشكلاته.
- يعد التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة لان تطبيقاتها تستدعي اكتساب الافراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلا عن ان التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريبا مستمرا، وبالتالي فان إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب¹.

ثانيا: إدارة الجودة الشاملة والتحفيز

تسهم سياسة التحفيز الإنساني فيرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة. وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها يجب أن تعكس مساهمات طرق الجودة في تحقيق اهداف المنظمة بالإضافة الى مكافأة الموظفين على المهارات الثانوية التي يتمتعون بها، وهذا وتأخذ أنظمة التعويضات التي قد تتبعها المنظمات ثلاثة أشكال هي:

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 235-236.

- التعويضات على أساس الهدف، ويتم هذا النوع عندما يتحقق الهدف الذي يحقق فائدة للمنظمة.
 - التعويضات على أساس الأرباح التي تحققها المنظمة.
 - التعويضات على أساس المشاركة بالأهداف¹.
- وفي ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعد صورة الأجور والحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها العاملين مثل: الأجور، الحوافز، مكافآت الترقية تقدم للعامل لتحسين أدائه ولمعرفته وخبرته في العمل، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد وتحفيز العاملين على العمل في فرق².

ثالثاً: تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

إن تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة يظهر في عدة نقاط:

- وضع الأهداف: يتشارك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً.
 - العمل الجماعي: يركز على فرق العمل وليس على الأداء الفردي.
 - طريقة التقييم: التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
 - دور القيادة: نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
 - من يقوم بالتقييم: يقوم بالتقييم المشرفين، المدير العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء.
- ويظهر أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تقييم إداء العاملين فيما يلي:
- تهدف إدارة الجودة الشاملة الى تحقيق رضا عملاءها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر تعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين ومن الخارج الزبائن والموردين.
 - بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حق تقييم زملائهم وكذلك حق التقييم الذاتي كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك والمشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.
 - العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثل ما كان عليه في الطريقة التقليدية.

¹ بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، جامعة مستغانم-جامعة الشلف، مجلة المالية والأسواق، ص322.

² ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة شركة بزيا نوس للمشروبات والأغذية المحدودة-، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019، ص58

ويتميز نظام تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا وكذلك تعتمد في تقييمها على جهات قائمة الذي ينتج عنه تعدد المعايير المستعملة فتعتبر أكثر فعالية ونتائج موضوعية وصحيحة¹.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع وبالغة العربية والأجنبية وذلك بهدف التعرف والاستفادة من أديتها ونتائجها في تقديم دراستنا لتكون إضافة علمية وعملية لهذا التراكم المعرفي.

المطلب الأول: الدراسات العربية

➤ الدراسة الأولى: دراسة (بلقيرة زين الحياة، 2016) بعنوان: تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في إطار الجودة الشاملة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مذكرة دكتوراه الطور الثالث (ل. م. د).

هدفت هذه الدراسة للوقوف على المتطلبات الإضافية لتجسيد مفهوم الجودة الشاملة لدى سعي المؤسسة لتنمية مواردها البشرية وتشخيص هذا التوجه داخل المؤسسة الوطنية، واستخدمت المنهج الوصفي، حيث أجريت الدراسة الميدانية على مجموعة من العاملين بوحدة المنتجات السمراء بمؤسسة كوندور بولاية برج بوعريج، واعتمدت على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية والمقابلة كأداة مكملتها. وقد أثبتت نتائج الدراسة: أن مؤسسة كوندور تعتبر المورد البشري الأساس وتوليه أهمية قصوى من خلال توفير مناخ ملائم بوجود قيادة كفأه، اتصال مرن وقيم ثقافة المنظمة، بالإضافة إلى توفير التدريب والتحفيز ولهذا أثبتت نتائج الدراسة أن مؤسسة كوندور تعمل على تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة، كما تهتم بالمحيط الخارجي لها.

➤ الدراسة الثانية: دراسة (فلكاوي نجوى، 2016) بعنوان تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مذكرة دكتوراه العلوم.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على خصوصية عمليات تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة ، هذه الأخيرة التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال انتاج الاسمنت في الجزائر، تم استعمال المنهج الوصفي لعرض وتحليل الاطار الفكري والنظري لعمليات تنمية الموارد البشرية و مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تم ايجاد عينية عشوائية تقدر ب132عاملا وهو يوازي 35 بالمائة من كل حصة من مجتمع البحث، حيث انها موزعة على اربع فئات :الإطارات السامية عددهم 4 إطارات، الإطارات المسيرة

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية-دراسة حالة ولاية أدرار-، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2014/2015، ص91-93.

عدددهم 116، أعوان التحكم عدددهم 184، عمال التنفيذ عدددهم 75، واستعملت الباحثة أسلوب التحليل الاحصائي لتحليل البيانات، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة.

وبعد اجراء الدراسة الميدانية تم التوصل الى ان: المؤسسة تعتمد على مبدا التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، تتم عملية المشاركة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة وفق المبادئ الأساسية لتفعيل عملية التحفيز في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، تنفيذ عملية تقييم الأداء بمبدأ الرقابة الذاتية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، يساهم نمط السائد في تعزيز اليات الجودة الشاملة بالمؤسسة ميدان البحث.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة (ريان النويري مساعد، 2019) بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بكلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مذكرة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة حول التعرف على صعوبة التزام الإدارات العليا والمنظمات السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الاحصائي SPSS، حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة بزبانوس للأغذية والمشروبات المحدودة والمتمثل في مدراء الادارات ورؤساء الأقسام والموظفين وقد تم توزيع عدد 45 استبانة ويتم تحليلها واختيار فرضياتها.

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها: تعمل شركة بزبانوس على نشر ثقافة الجودة الشاملة، واطهرت الدراسة انه لا يمكن تنفيذ الجودة الشاملة دون التزام من الإدارة العليا للشركة. ومن ثم توصل الباحث لعدد من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع واشراك العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوضع برامج بعض الدول المتقدمة واشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرار، واجراء حوارات بناءة مع العاملين واقناعهم بجمتية التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير.

➤ الدراسة الرابعة: دراسة (قصير بن عودة، 2017) بعنوان: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM) كلية العلوم الاجتماعية جامعة وهران-2- أطروحة دكتوراه (ل.م.د).

تهدف هذه الدراسة الى تحيد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز إدارة الجودة الشاملة، عمال مؤسسة أرسيم (ORSIM) بواد الرهيو ولاية غيليزان، التابعة للقطاع الخاص، ثم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والبالغ عددها 200 عاملا، معتمدا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمادا على استبيانين كأداة أساسية لجمع البيانات، معد على مقياس (ليكارت) الخماسي، الاستبيان الأول خاص باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ويشتمل على 57 فقرة، والثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة ويحتوي على 42 فقرة، وقد تم التحليل الاحصائي لهذه المعطيات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) اصدار 20، ويسعى الباحث من خلال هذه الدراسة تحديد مستوى العلاقة بين متغيراتها، والتزود من

الجانب المعرفي النظري والتطبيقي لها، وما مدى مطابقتها ومسايرة المؤسسة الجزائرية لهذه المتغيرات، كما تبني الباحث في إطاره النظري المتغيرات من منظور استراتيجي تبعا للتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف والتدريب ونظام الحوافز والتأديب وتقييم الأداء). لها علاقة ارتباطية قوية وموجبة لتعزيز إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

➤ **الدراسة الأولى: Mr BIA Chabane M elle KICHOU Djedjiga (2015/2014) L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes**

هدفت هذه الدراسة الى تقييم العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الاعمال تحت تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية في الجزائر، حيث برزت المساهمة النظرية ، في النهوض بالمعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية بالتركيز على دور الموارد البشرية ومساهمتها في الأداء في المؤسسات الجزائرية ، تم استعمال المنهج التحريبي ، واستندت الدراسة الى طريقة نوعية تسمح باكتساب معرفة حقيقية ، وكان من الضروري اللجوء الى طرق أخرى للتحليل ، أي الارتباط من خلال برامج أكثر كفاءة من اجل تحقيق نتائج أكثر مصداقية ، وتتميز العينة المرجعية الخاصة بالبحث بناء بعدد من الملاحظات الضعيفة نسبيا (يقتصر على 06 شركة) ويقتصر على قطاع واحد من النشاط (انتاج الحليب ومشتقاته) هذا لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الحصول عليها، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة و الغرض منها هو تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات و أيضا تأثير الاستراتيجية وعوامل الطوارئ الأخرى على أداء الموارد البشرية و أيضا تأثير الأداء على إدارة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: تمكن نتائج الدراسة المديرين من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية من اجل خلق ميزة تنافسية والحفاظ على أداء الاعمال علاوة على ذلك، تظهر الدراسة التحريبية أيضا انه يمكن للمؤسسات التحسن بشكل مستدام من خلال مراعاة ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة وفقا لاستراتيجية العمل، وبشكل عام يمكن القول ان ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على العديد من جوانب الأداء وان إنتاجية العمل لا تعتمد فقط على الجديد من التقنيات وزيادة راس المال وتنظيم العمل، وان المورد البشري سيساعد الجزائر على مواجهة التحديات التي تواجهها.

➤ **الدراسة الثانية: (2015) Melle Yesli Fatima Mr ZERKHEF AOUI**

Lyes العنوان:

L'impact du Management de la Qualité Totale sur l'apprentissage collectif Cas de l'Entreprise Nationale des Industries de L'Electroménager (ENIEM)

هدفت الدراسة الى ابراز العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ودوره في التعلم التنظيمي داخل مؤسسة ENIEM (الشركة الوطنية لصناعة الأجهزة المنزلية) وهي ناتجة عن إعادة هيكلة العضوية لشركة SNELEC (الشركة الوطنية للتصنيع والتجميع معدات كهربائية والالكترونية)، حيث شرعت مؤسسة ENIEM في انشاء إدارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير الايزو 9000 اضدار 2008 و اضدار 2015 حاليا، لتأكد الشهادة ان لدى المؤسسة ENIEM القدرة على الامتثال للمعايير الدولية، ولإجراء الدراسة تم استخدام الدراسة النوعية من اجل جمع اقصى قدر ممكن من المعلومات لتكون النتائج أكثر مصداقية، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من أهمها المقابلة (مقابلة شبه منظمة مع مدير إدارة الجودة داخل مؤسسة ومساعدته ومدير الموارد البشرية والتدريب) ، التحليل الوثائقي (تحليل الوثائق الرئيسة أهمها: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دليل الجودة، شهادة الايزو)، تحليل البيانات، تمثيل الخرائط (يسمح بتمثيل العمليات بيانيا).

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: لوحظ انه لا يوجد تخطيط داخل مؤسسة ENIEM ملائم من حيث الاتصال و اشراك الموظفين في نصح إدارة الموارد البشرية لذلك عليها التركيز على خلق ثقافة تساعد على التعلم التنظيمي والمشاركة والاهتمام باحتياجات الموظفين ضروريان لتحقيق الأهداف، ولكن ليس هناك من ينكر ان الشركة قد استثمرت الموارد المادية وغير الملموسة بهدف انشاء بيئة عمل جيدة وتدريب العمال.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد زودت الدراسات السابقة الباحثين بمجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية، من اجل وضع تصورات تصبو الى الاستفادة القصوى من مدخل تنمية الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من المواضيع الحديثة والتي أصبحت مؤسسات اليوم مهتمة به، حديث هدفت الدراسات الى البحث في موضوع الموارد البشري وكل الجوانب المرتبطة به من إدارة الموارد البشرية و تنمية الموارد البشرية و عمليات تنمية الموارد البشرية، وأيضا تناولت موضع إدارة الجودة الشاملة واهم المتطلبات لتطبيقه في المؤسسات وأيضا تم التطرق لأهمية الحصول على شهادة الايزو 9000 الخاص بالجودة ، وبالتالي فان هذه الدراسات كانت بمثابة نقطة انطلاق للقيام بهذه الدراسة التي بين ايديكم والتي تتميز بتناول متغيرين اولها تنمية الموارد البشرية و الثاني ادارة الجودة الشاملة ومدى تطبيقها في المؤسسة الصناعية محل الدراسة .

كما اننا نجد من خلال الملاحظة نقاط مشتركة ركزت عليها الدراسات السابقة وهي:

- يتضح من الدراسات السابقة ان هنالك اهتمام متزايد من قبل المؤسسات الحديثة بالموارد البشري و طرق تنميتها، وان من اهم المداخل الإدارية الحديثة مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الأول:.....الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة

- أظهرت الدراسات السابقة ان هنالك علاقة وطيدة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في الإطار النظري للدراسة، والذي شمل على أكثر المواضيع حداً وهو العنصر البشري وكيفية تنميته، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عمليات تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية وتنعكس صورة عملياتها من خلال تدريب الموارد الذي يساعد على تكوين قادة أكفاء وينمي قيادات إدارية كما أصبح احد الركائز التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة اما التحفيز فهو من العوامل التي تهدف لإشباع حاجات الافراد وتستعملها المؤسسة كوسيلة للمحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه، ويعد تقييم الأداء أيضاً من العمليات التي بموجبها يتم قياس أداء العاملين هذا يساعدهم على معرفة جوانب القوة والضعف وكل هذه العمليات تلزم تنمية الموارد البشرية نشاطاً تنظيمياً حاسماً في جهود تطوير المنظمات ومواكبة التطورات الحاصلة.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة برامج تتناسب مع عمليات تنمية الموارد البشرية لتكوين ثقافة الجودة في المؤسسة، من خلال تدريب العاملين لاكتسابهم معارف ومهارات تمكنهم من تطبيق الجودة، تهدف للعمل بروح الفريق والتحسين والتطوير المستمر ورضا العميل، حيث توجد علاقة وطيدة بين الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.

فلسفة إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الداعم والركيزة التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد أن تم التطرق في الفصل السابق الى الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة مدى تحقيق إدارة الجودة الشاملة لتنمية الموارد البشرية محل الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى التعريف بمجتمع الدراسة وخصائص أفراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وانطلاقاً مما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
- ✓ المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا الإطار سنحاول إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض المنهج المتبع وتعريف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على شركة "ميديا اركوديوم_ ميديا" MIDEA ARCODYM ولاية برج بوعرييج، ومختلف منتجاتها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وكذلك هيكلها التنظيمي.

– لمحة موجزة عن شركة MIDEA ARCODYM

تعد مؤسسة MIDEA ARCODYM واحدة من أكبر العلامات التجارية للأجهزة المنزلية على مستوى العالم حيث أنها تقدم مجموعات متكاملة من التجهيزات المنزلية، تتخصص ميديا في صناعة وبيع أجهزة التكيف وآلات الغسيل وتجهيزات المطبخ الضخمة وأجهزة المياه والأجهزة الأرضية والإضاءة.

يقع المقر الرئيسي لشركة ميديا في جنوب الصين عام 1968 وهي شركة عالمية تضم ما يقارب 150000 موظف وتزاول أعمالها التجارية في أكثر من 195 دولة بوصفها شركة محلية وعامة جاء ترتيبها رقم 288 في قائمة فورتشن غلوبال، تملك الشركة 21 مركزاً للإنتاج و260 مركزاً لوجستياً حول العالم، بعد قرابة 50 عاماً من النمو المستمر، تبلغ الإيرادات السنوية لشركة ميديا 22 مليار دولار أمريكي.

تحصلت على ما يزيد عن 40 جائزة تصميم من مختلف معارض التصميم العالمية مثل: جائزة ريدوت، وجائزة إف، جائزة التصميم المميز.

متحصلة على شهادة الأيزو 9001(1994) وأيزو 14001 (1999).

إن الوعد الذي تقدمه العلامة التجارية ميديا هو "تقديم حلول مدهشة لمن يقدسون اللحظات الصغيرة في المنزل" ومؤخراً أصدرت شركة ميديا شعارها الجديد "ميديا_ لتشعر بالراحة في منزلك"

تملك ميديا عدة فروع في الجزائر وفي الولايات التالية: وهران، الجزائر العاصمة، الواد، قسنطينة، برج بوعرييج. حيث أن محل دراستنا شركة "MIDEA ARCODYM" بولاية برج بوعرييج" نشأت بتاريخ 1 سبتمبر 2002.

رقم سجلها التجاري

الرئيسي: 02 B 34/00-0462919 استراد/ تصدير

ثانوي: 34/01-0462919 B 02 إنتاج

34/02-0462919 B02 استراد /تصدير

34/03-046291B02 خدمات (اصلاح وتركيب) ودراسات فنية

التعريف المالي: 000234046291934

الوضع القانوني: EURL

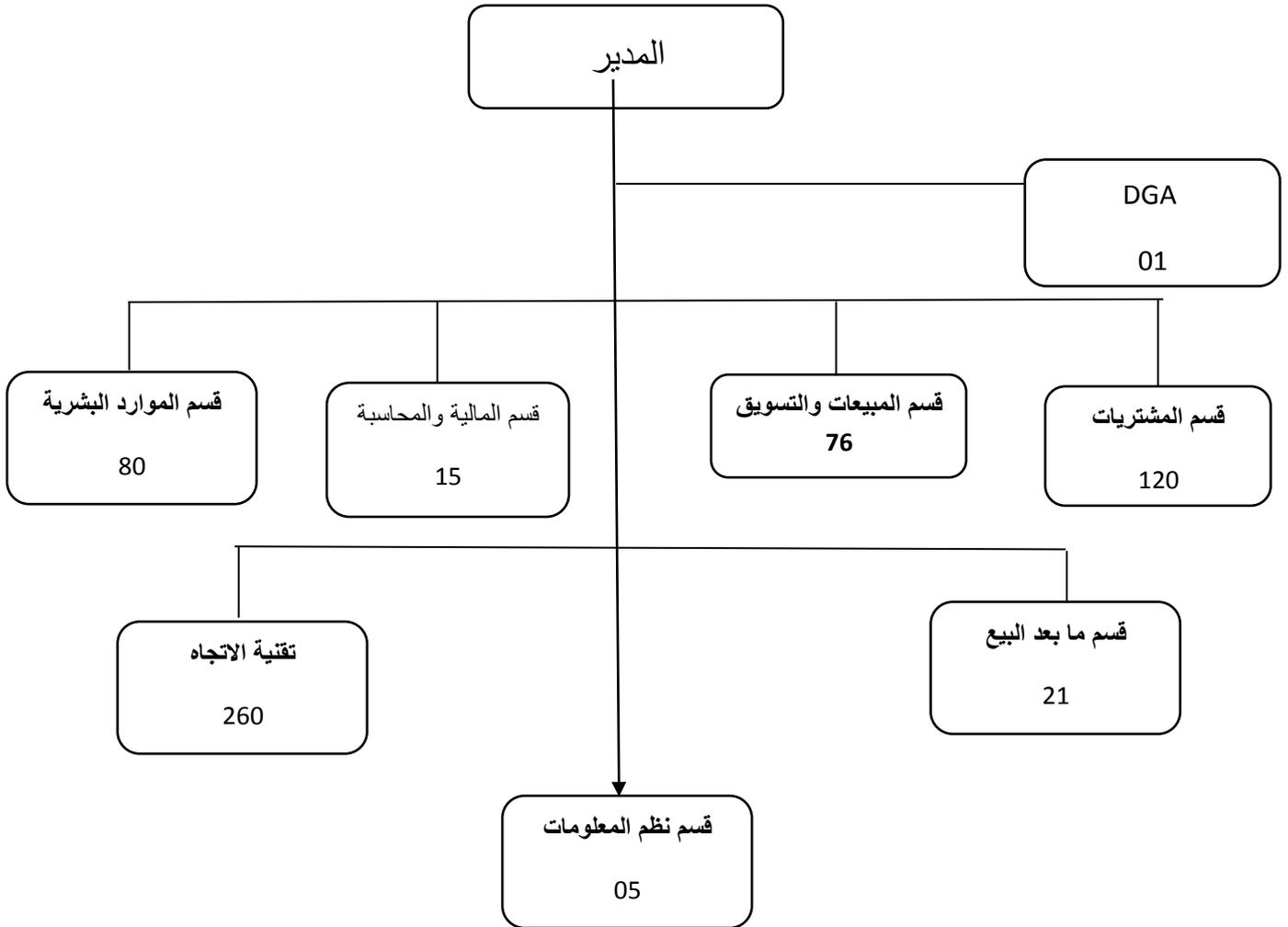
رأس المال الإجمالي: 1500000000 دينار جزائري

تمثل العلامة التجارية ميديا بروج بوغريريج من بين المتقدمين في إنتاج وتوزيع الأجهزة الكهرو منزلية لديها فريق متعدد التخصصات من ذوي الخبرات توكل لفريقها مهمة تلبية وإرضاء زبائنها النهائيين كما تسمح خبرتها بخدمة جميع الأنواع والأحجام، وتعني اختيار لعلامة ميديا(اوركوديوم) اختيار كبير وأسعار منخفضة، اختيار للجودة والرفاهية.

مقرها الإداري: قطعة 22 الطريق الوطني رقم 05 لا شبور بروج بوغريريج 34.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للشركة

شكل (03): يمثل الهيكل التنظيمي للشركة MIDEA ARCODYM



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثالثا: منهجية الدراسة

تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، ومن أجل تحقيق أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، قامت الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفاً كمياً و نوعياً، لاستقصاء الحلول والتفسيرات، استناداً إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من النتائج، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ثم

استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

ولقد تمثلت عينة الدراسة في موظفي شركة ميديا اركو ديم وقد تم توزيع 65 استبانة على الموظفين. وفي الأخير تقرر الاعتماد على (60) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة وذلك بعدم استلام (65) استمارة، واستبعاد (5) استمارة لعدم الإجابات عنها من طرف المستجوبين.

المطلب الثاني: أساليب التحليل المستخدمة في الدراسة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من قوائم الاستمارة تمت عملية الاستعانة ببرنامج Spss، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها:

- 1- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل الفاكرومباخ.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- 3- الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 4- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 5- اختبار كولم وجروف سميير نوف لمعرفة البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أولاً.

ثانياً: تحديد مستوى الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستويات الاستبيان نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بغرض الإحصائيات الوصفية للمؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات افراد العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة ومستواها كمل يلي:

1. المدى لتحديد طول الفئة = اعلى درجة "موافق بشدة" ادنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد مستوياتهم نحو كل عبارة هل هم موافقون بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.
2. تحديد طول الفئة باستخدام المدى بحيث: $(1-5) / 0.8 = 5$ حيث نحصل على مجالات كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (03): تحديد مستوى درجات الاستبيان

الإجابة	درجات السلم	المجالات
من 1 إلى 1.79	1	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	3	محايد
من 3.40 إلى 4.19	4	موافق
من 4.20 إلى 5	5	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة

في موضوع دراستنا هذه سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

1- الاستبيان: هي من اهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهي مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث يتم اعدادها من قبل الباحث بعد تحديد الأهداف البحث وتساؤلاته او فروضه.

2- تصميم الاستبيان: حيث كونت من محورين أساسين هما:

✓ محور البيانات العامة: تتضمن البيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، السن،

المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية.

✓ محور البيانات الموضوعية: شمل في المجموع على (46) عبارة، مقسمة أساسا وفق جزئيين: الجزء

الأول: تنمية الموارد البشرية يحتوي على 3 محاور، والجزء الثاني: ادارة الجودة الشاملة الذي يحتوي على

3 محاور.

الجدول رقم(04): محاور الاستبيان وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم الجزء	المحور	عدد الفقرات	النسبة %
تنمية الموارد البشرية	التدريب	11	23.91%
	التحفيز	10	21.73%
	تقييم الأداء	7	15.21%
إدارة الجودة الشاملة	ابعاد إدارة الجودة الشاملة	7	15.21%
	أساليب إدارة الجودة الشاملة	5	10.86%
	الايزو	6	13.04%
المجموع	/	46	100%

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام بيانات الاستمارة

وتم الاعتماد على سلم " ليكرت الحماسي" كمقياس لإجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح

درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم(05): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بمجالاته الموضحة في الجدول رقم(05) وذلك لتفسير مستوى

ومعدل إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان.

3- ثبات أداة الدراسة وصدقها: لقد تم اجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة الى الاختبارات الازمة للتأكد من الصدق والثبات.

وقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرو نباخ، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معامل الثبات ألفا كرو نباخ

معامل الثبات	
الفأكرونباخ	عدد العبارات
0.877	46

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد علة مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة ألفا كرو نباخ الكلية تقدر بـ 0.877 أي ما نسبة 87.7% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر بـ 60%، ودلالة هذه النسبة هو أن المبحوثين يفهمون البنود أو العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة (87.7) تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بأفراد العينة من خلال جنسهم وسنهم والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

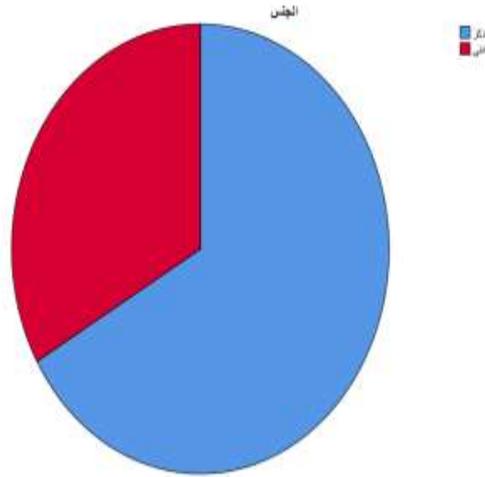
أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.7%	40	ذكر
33.3%	20	انثى
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل (04): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول السابق إلى أن غالبية عينة الدراسة تقريباً هم ذكور حيث بلغ عددهم (40) من إجمالي (46) بنسبة تقدر (66.6%) بينما تقدر نسبة الاناث ب (33.3%) أي (20) من (46).

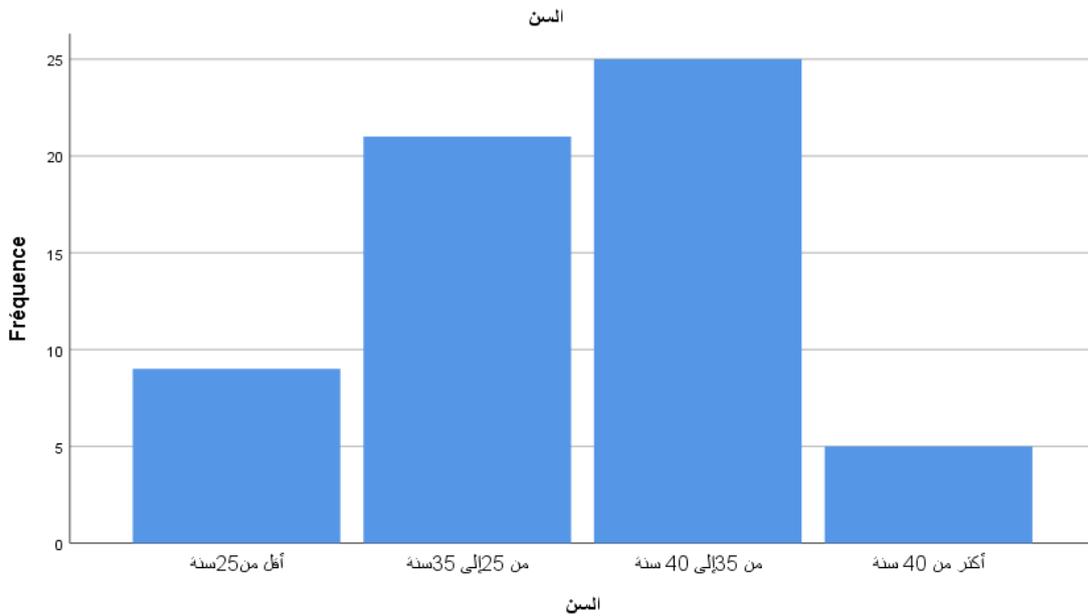
ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
15%	9	أقل من 25 سنة
35%	21	من 25 إلى 35 سنة
41.7%	25	من 35 إلى 40 سنة
8.3%	5	أكثر من 40 سنة
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد علة مخرجات spss.

الشكل رقم (04): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج Spss.

يشير الجدول السابق بأن الفئات العمرية هي فئات شبابية حيث تمثل ما نسبته 41.7% من أفراد العينة وهذا ما يمكن من استغلال هذه الطاقة الشبابية في زيادة مردودية وسرعة إنجاز الأعمال وبأكثر دقة ممكنة في حين

نجد بأن فئة أكثر من 40 سنة تمثل ما نسبته 8.3% وهي نسبة قليلة وهذا راجع إلى إحالة عدد من العمال على التقاعد النسبي في السنوات الماضية ولكن بدون إهمال هذه الفئة التي تتمتع بدورها بالكفاءة والخبرة.

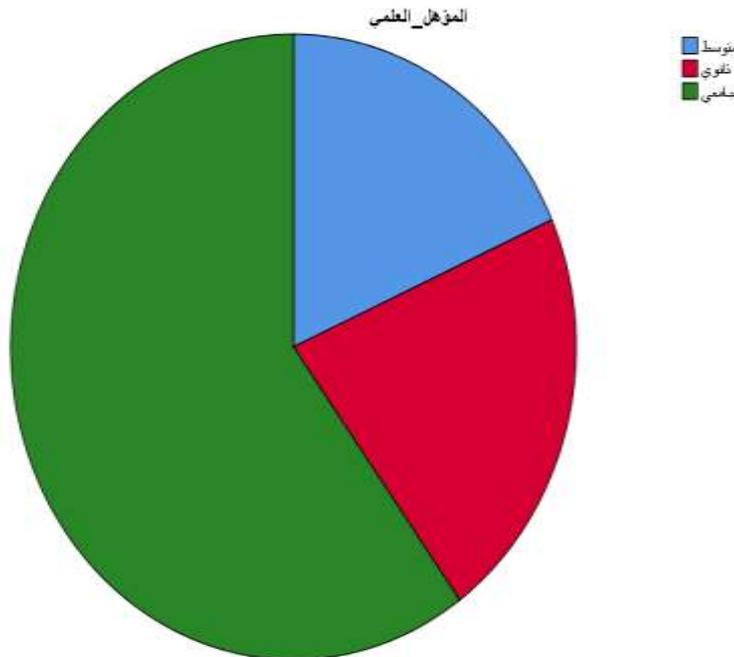
ثالثاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
18.3%	11	متوسط
21.7%	13	ثانوي
60%	36	جامعي
100%	60	المجموع

المصدر: من أعداد الطالبين بالاعتماد على نظام spss.

الشكل (05): يمثل دائرة نسبية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة هم من خريجي الجامعات، حيث مثلوا نسبة 60% ب 36 مشاهدة من أصل 60، أما نسبة المتحصلين على مستوى الثانوي فكانت 21.7% ب 13 مشاهدة، أما المستوى المتوسط فقد كان عدد مشاهداتها 11 بنسبة 18.3%.

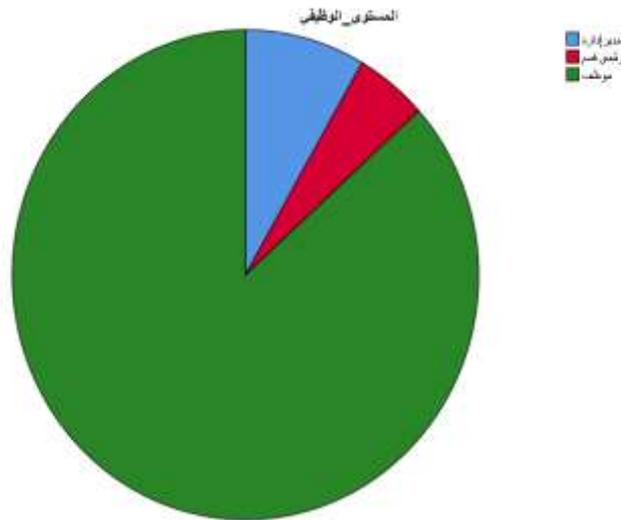
رابعاً: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
8.3%	5	مدير إدارة
5%	3	رئيس قسم
86.7%	52	موظف
100%	60	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام spss.

الشكل رقم (06): يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثتان باستخدام برنامج spss

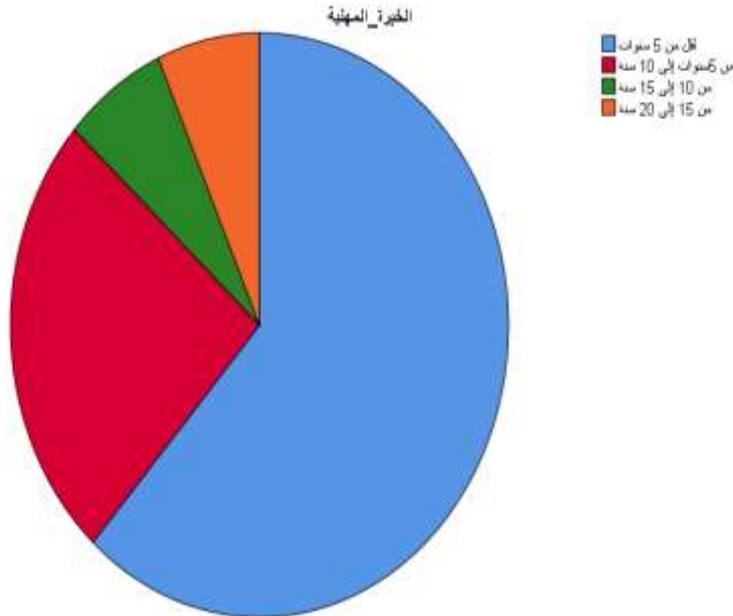
من خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة هم موظفين، حيث مثلت هذه الفئة نسبة 86.7% ب 52 مشاهدة من أصل 60، ومثل رؤساء الأقسام نسبة 5% بعدد مشاهدات قدرها 3 مشاهدات، أما منصب مدير إدارة فحصل على 5 مشاهدات من أصل 60 بنسبة 8.3%.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
61.7%	37	اقل من 5 سنوات
%25	15	من 5 الى 10سنوات
%6.7	4	من 10الى15سنة
%6.7	4	من 15 فما أكثر
%100	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نظام spss.
الشكل رقم (07): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن ما نسبته 61.7% يملكون خبرة اقل من خمس سنوات أي ما يعادل 37 فرد أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 25% أي ما يعادل 15 فرد، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 6.7% أي ما يعادل 4 أفراد، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 15 سنة فما أكثر فقد بلغت نسبتهم 6.7% أي ما يعادل 4 افراد.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد درجة الموافقة.

أولاً: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع تنمية الموارد البشرية

يضم هذا المتغير ثلاث محاور، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

المحور الأول: التدريب

ويشتمل هذا البعد على احدى عشر عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): قياس اتجاه الأفراد نحو التدريب

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عدد عبارات المحور هو 11			المحور الأول: التدريب	الرقم
غير موافق	1.43	2.26	توجد في المؤسسة هيئة خاصة بالتدريب.	1
غير موافق بشدة	0.74	1.53	التدريب يساعد على تنمية القدرات والمعارف	2
غير موافق	3.88	1.95	يعمل التدريب على زيادة كفاءة الفرد وتحسين إنتاجيته.	3
غير موافق بشدة	0.71	1.58	تساهم برامج التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين.	4

5	برامج التدريب تأهل العاملين للترقية لمناصب أعلى.	1.53	0.74	غير موافق بشدة
6	يهدف التدريب في المؤسسة الى تطوير المسار الوظيفي للعامل.	1.51	0.65	غير موافق بشدة
7	هناك اهداف واضحة تسعى اليها المؤسسة من خلال التدريب.	1.83	0.94	غير موافق
8	تعتقد ان التدريب ساعدك على تطوير مهاراتك.	1.78	0.97	غير موافق بشدة
9	يتم التدريب على العمليات ميدانيا وبشكل مستمر.	2.01	1.11	غير موافق
10	هناك برامج محددة ومدونة يتعلمها العامل في التدريب.	2.06	2.81	غير موافق
11	يساعد التدريب في سرعة انجاز العمل وفي التقليل من حوادث العمل.	2.13	1.64	غير موافق
المجموع		1.83	0,71	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العبارات هي غير موافق أي العبارات (1,3,7,9,10,11) بمتوسطات تتراوح ما بين (2.13- 2.26) وانحراف معياري (1.43-1.64) بينما العبارات (8,2,4,5,6) جاءت بالنتيجة غير موافق بشدة بمتوسطات (1.53-1.78) وانحراف معياري (0.74-0.97) هذا يدل على ان عملية التدريب في المؤسسة لا يحظى بالاهتمام الكافي.

المحور الثاني: التحفيز.

ويشتمل هذا البعد على عشرة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): قياس اتجاه الأفراد نحو التحفيز

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني: التحفيز	الرقم
عدد عبارات المحور هو 10				
غير موافق بشدة	0.76	1.76	يعمل التحفيز على إثارة القوى الكامنة للعامل.	1
غير موافق	0.80	1.83	عملية التحفيز توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز.	2
غير موافق	0.87	1.80	تعمل المؤسسة على تعزيز عملية التحفيز لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات الفرد.	3
غير موافق	0.85	1.81	تقدم الحوافز على أساس الجهد المبذول.	4
غير موافق	1.03	1.85	تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.	5
غير موافق	0.96	1.86	يوجد في المؤسسة نظام خاص بالحوافز.	6
غير موافق	0.91	1.85	يوجد رضا عن الترقيات التي تمنح في العمل كتحفيز للعامل.	7
غير موافق	3.76	2.58	اهتمام المؤسسة برفع معنويات العاملين عن طريق الحوافز.	8
غير موافق	0.88	1.83	تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير المنظمة.	9
غير موافق بشدة	0.84	1.78	تطبق المؤسسة نظام الحوافز لتحسين الأداء.	10
غير موافق	0,76	1.89	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم العبارات غير موافق (2,3,4,5,6,7,8,9) بمتوسطات تتراوح ما بين (1.83-1.83). وانحراف معياري (0.80-0.88) بينما العبارتين (1,10) بمتوسطات تتراوح ما بين

(1.76-1.78) وانحراف معياري (0.76-0.84) وهذا يدل على عدم رضا العمال على عملية التحفيز داخل المؤسسة.

المحور الثالث: تقييم الاداء

ويشتمل هذا البعد على سبعة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): قياس اتجاه الأفراد نحو تقييم الاداء

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث: تقييم الاداء	الرقم
عدد عبارات المحور هو 07				
غير موافق	1.02	1.87	تعمل المؤسسة على رفع مستوى أداء العاملين بالاعتماد على نظام فعال في تقييم أدائهم.	1
غير موافق	2.75	2.18	يهدف تقييم الأداء في المؤسسة على التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	2
غير موافق بشدة	0.89	1.73	يساعد تقييم الأداء على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3
غير موافق	1.01	1.91	تخلق المؤسسة فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تقييم أدائهم.	4
غير موافق بشدة	0.87	1.76	تقييم الأداء يحدد مدى كفاءة الفرد.	5
غير موافق	2.77	2.13	يتم تقييم الأداء في المؤسسة على أساس نتائج الأداء.	6
غير موافق	0.89	1.81	أدى التقييم إلى تحسين الأداء.	7
غير موافق	0,88	1.90	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم النتائج غير موافق للعبارات التالية (1,2,4,6,7) بمتوسط يتراوح بين

(1.87-1.76) وانحراف معياري (1.02-0.89) والعبارتين (3,5) بمتوسطين على التوالي 1.76 و 1.73

وانحراف معيارين على التوالي 0.89 و 0.87 بنتيجة غير موافق بشدة، وهذا يدل على ان نظام تقييم الأداء في المؤسسة ضعيف.

ثانيا: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة

المحور الرابع: ابعاد إدارة الجودة الشاملة.

ويشتمل هذا البعد على سبعة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): قياس اتجاه الأفراد نحو ابعاد إدارة الجودة الشاملة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عدد عبارات المحور هو 07			المحور الاول: ابعاد إدارة الجودة الشاملة	الرقم
غير موافق بشدة	0.78	1.71	تركز الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة.	1
غير موافق	0.80	1.88	تعمل الإدارة على إحداث تطورات في رسالتها ورؤيتها وأهدافها.	2
غير موافق	1.02	1.85	تعتمد المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.	3
غير موافق بشدة	0.64	1.61	المؤسسة تجعل الزبون أولى اهتمامها.	4
غير موافق	0.68	1.80	تعتمد المؤسسة على الرقابة والتفتيش طول عملية الإنتاج لمنع حدوث الأخطاء.	5
غير موافق	1.38	1.98	التحسين المستمر للعمليات في المنظمة.	6
غير موافق بشدة	0.66	1.61	توفير أساليب قياس الجودة الضرورية لحل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	7
غير موافق بشدة	0,60	1,78	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أن نتيجة معظم العبارات (2,3,5,6) غير موافق بمتوسطات حساب تتراوح بين (1.88-1.98) وانحراف معياري (0.80-1.38) اما العبارات (1,4,7) التي كانت نتيجتها غير موافق

بشدة بمتوسطات حساب (1.61-1.71) وانحراف معياري (0.66-0.78)، فالمؤسسة لا تعمل نشر ثقافة الجودة.

المحور الثاني: أساليب إدارة الجودة الشاملة

ويشتمل هذا البعد على خمس عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): قياس اتجاه الأفراد نحو أساليب إدارة الجودة الشاملة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم
عدد عبارات المحور هو 05			المحور الثاني: أساليب إدارة الجودة الشاملة
غير موافق بشدة	0.79	1.75	1
غير موافق بشدة	0.66	1.61	2
غير موافق	0.99	1.83	3
غير موافق بشدة	0.82	1.58	4
غير موافق بشدة	0.89	1.75	5
غير موافق بشدة	0,71	1,70	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ معظم النتائج كانت غير موافق بشدة للعبارات (1,2,4,5) بمتوسطات محصورة بين (1.75-1.75) والانحراف المعياري ما بين (0.79-0.89) والنتيجة غير موافق للعبارة (3) بمتوسط حسابي 1.83 أما الانحراف المعياري 0.99 والسبب لعدم اعتماد المؤسسة نظام اقتراحات للموظفين لتحسين الجودة.

المحور الثالث: الايزو ISO

يضم هذا المتغير ستة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): قياس اتجاه الأفراد نحو الايزو.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم
عدد عبارات المحور هو 05			المحور الثالث: الايزو ISO
غير موافق بشدة	0.77	1.68	1
غير موافق	0.94	1.91	2
غير موافق بشدة	0.78	1.70	3
غير موافق	0.94	1.91	4
غير موافق	0.80	1.88	5
غير موافق بشدة	0.72	1.75	6
غير موافق	0,63	1,80	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم عبارات كانت نتيجتها متساوية فالعبارات (1,3,6) كانت نتيجتها

غير موافق بشدة بمتوسطات محصورة ما بين (1.68-1.75) وانحراف معياري محصور

(0.77-0.72) أما باقي العبارات فأخذت نتيجة غير موافق (2,4,5) بمتوسطات محصورة ما بين (1.88-

1.91) وانحراف معياري محصور ما بين (0.94-0.72)، ومنه المؤسسة لا تكثر لمواصفات الأيزو.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في الإجابة عن تساؤلاتها وبما أنها تحاول معرفة الأثر بين متغيرين يجب علينا التحقق من طبيعة هذه المتغيرات من اجل اختبار طبيعة التوزيع حتى نتمكن من تحديد الأسلوب الاحصائي المناسب والنتائج.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد

في هذه المرحلة سنقوم باختبار ما إذا كان أفراد العينة التي تم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبما أن عدد العينة هو 46 أي اقل من 50 نستخدم Shapiro-wilk

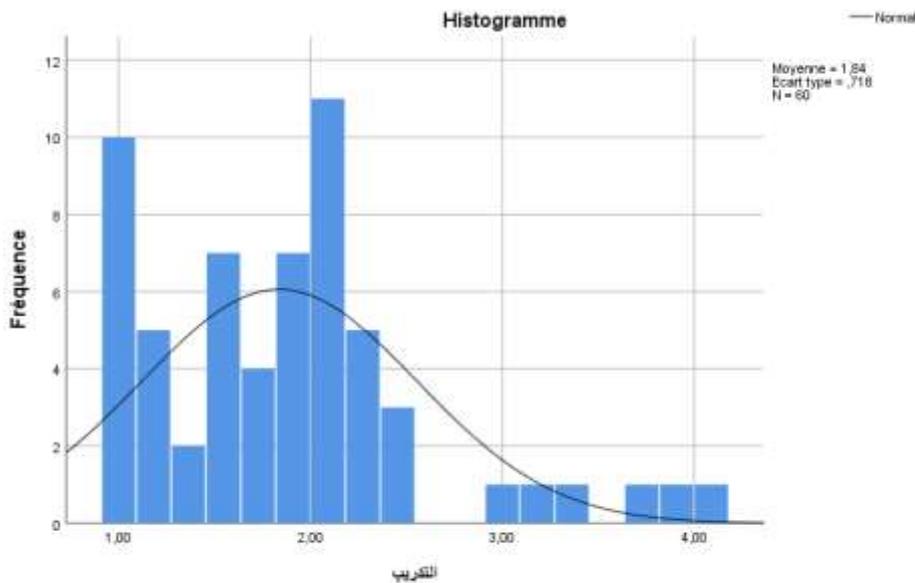
أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التدريب

الجدول رقم(18): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التدريب

المصدر: من اعداد الطالبتين باستخدام برنامج spss.

	Kolmogorov-Smirnov*			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدريب	,133	60	,010	,890	60	,000
* Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

الشكل رقم(08): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التدريب



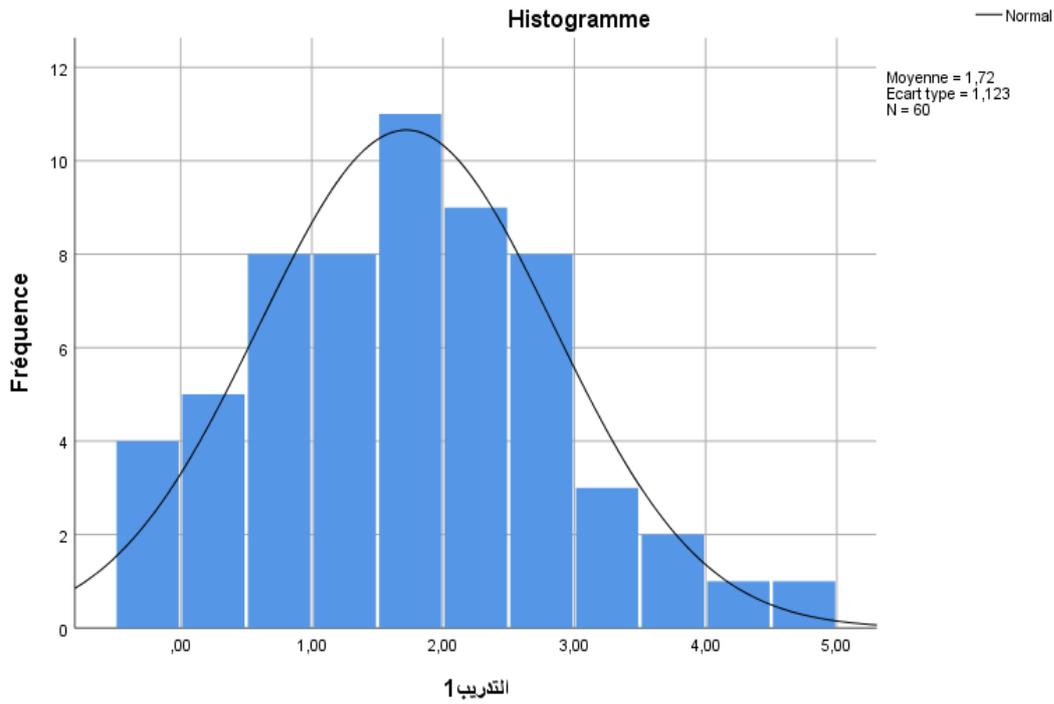
من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعنوية اقل من 5% وبالتالي هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج spss نجد:

جدول رقم (19): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي للتدريب بعد تعديله

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدريب 1	,083	60	,200*	,982	60	,539
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم (09): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التدريب بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا المحور يتبع التوزيع

الطبيعي بعد تصحيحه.

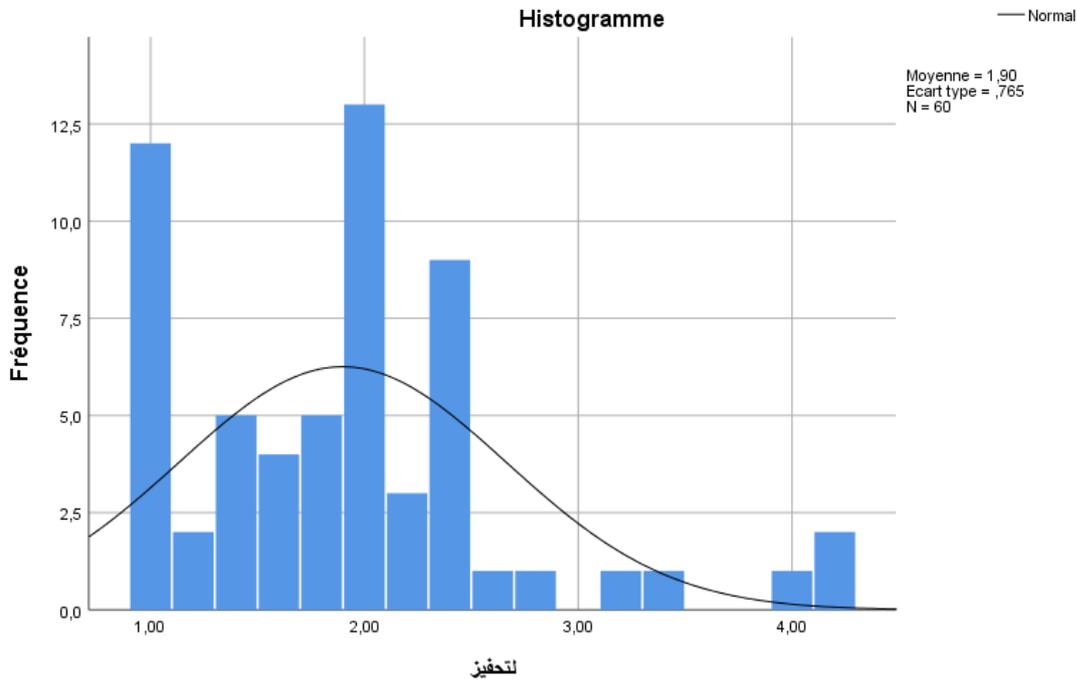
ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التحفيز.

جدول رقم(20): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التحفيز

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التحفيز	,139	60	,005*	,880	60	,000
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(10): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التحفيز



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية اقل من 5% وبالتالي هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي،

لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

جدول رقم (21): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التحفيز بعد تعديله

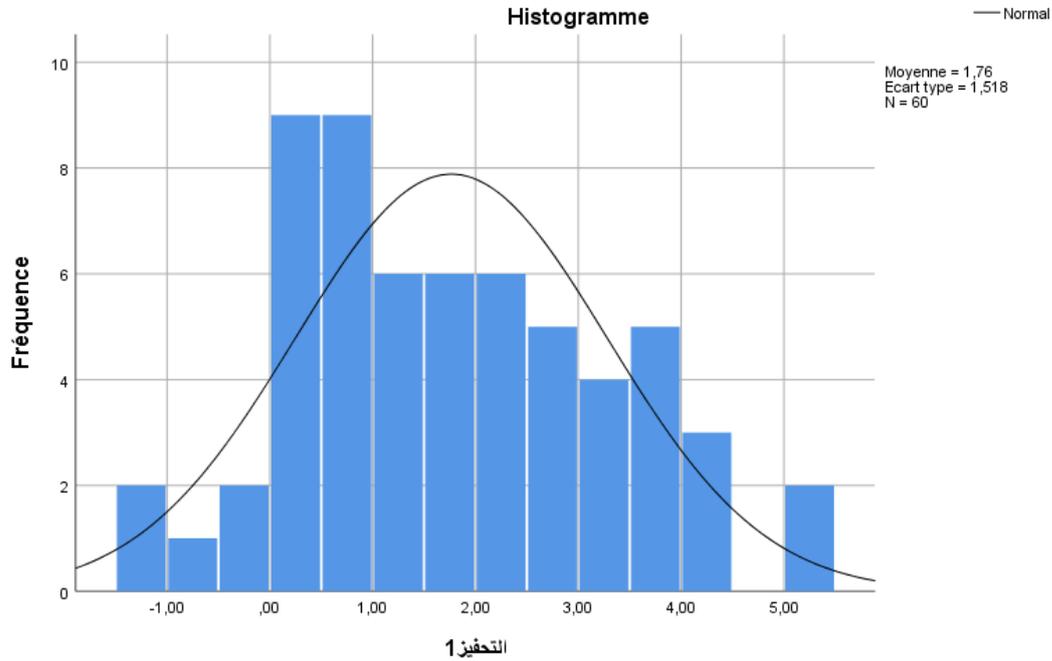
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التحفيز 1	,091	60	,200*	,979	60	,403

. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر : من اعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.

الشكل رقم (11): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور التحفيز بعد تعديله



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا المحور يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

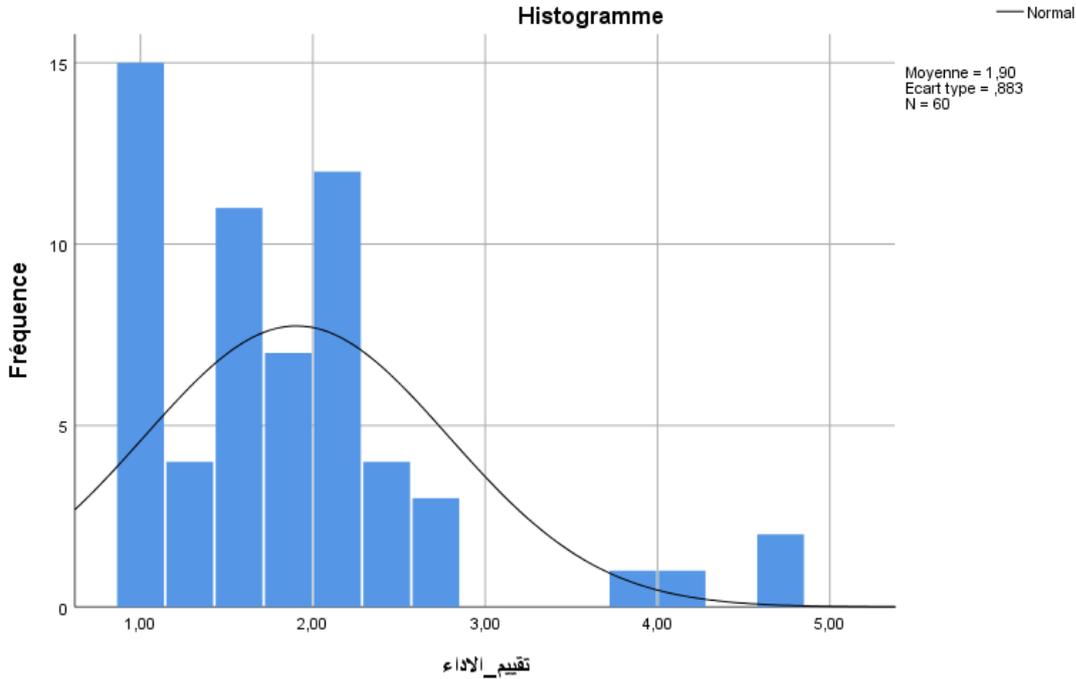
ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تقييم الاداء:

جدول رقم(22): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لتقييم الاداء

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تقييم الأداء	,153	60	,001	,833	60	,000
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(12): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور تقييم الاداء



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اقل من 5% وبالتالي هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي

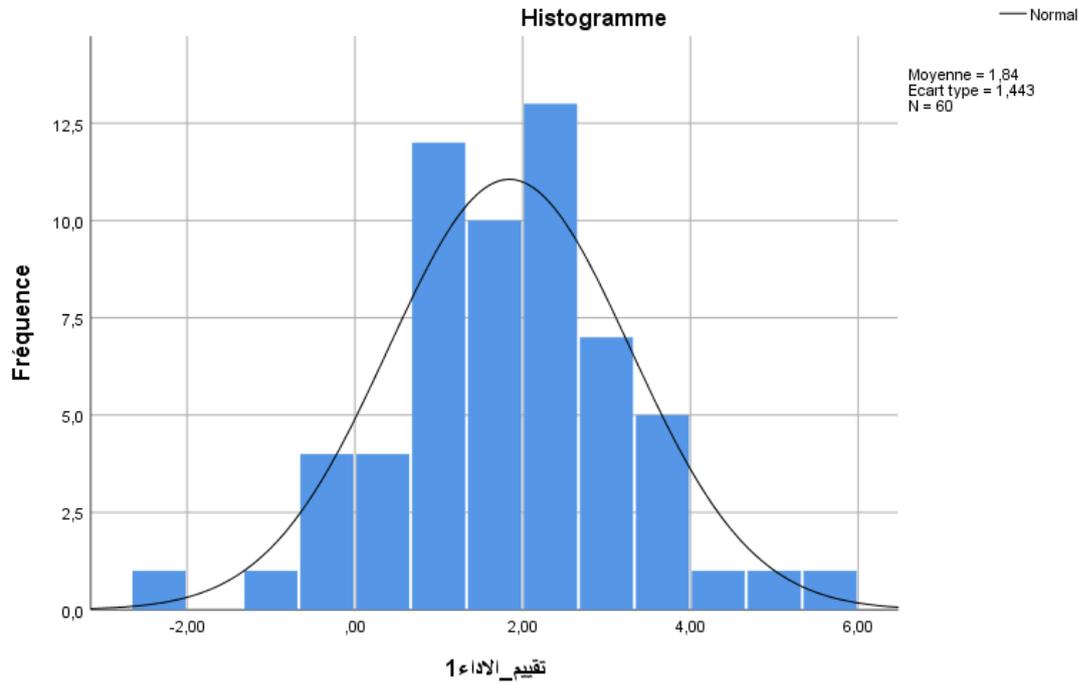
لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

جدول رقم(23): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي تقييم الأداء بعد تعديله

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تقييم الأداء 1	,061	60	,200*	,987	60	,796
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(13): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور تقييم الأداء بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا المحور يتبع التوزيع

الطبيعي بعد تصحيحه.

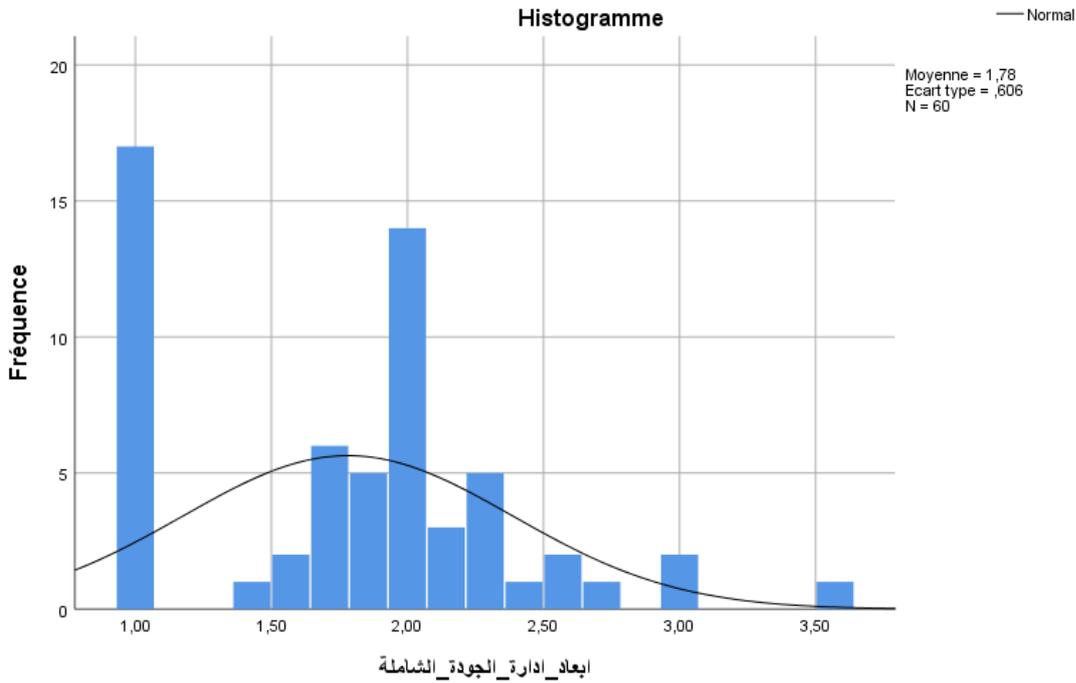
رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور ابعاد إدارة الجودة الشاملة
جدول رقم(24): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي ابعاد إدارة الجودة الشاملة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ابعاد إدارة الجودة الشاملة	,184	60	,000	,901	60	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(14): يمثل الرسم البياني لتوزيع الطبيعي لمحور ابعاد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

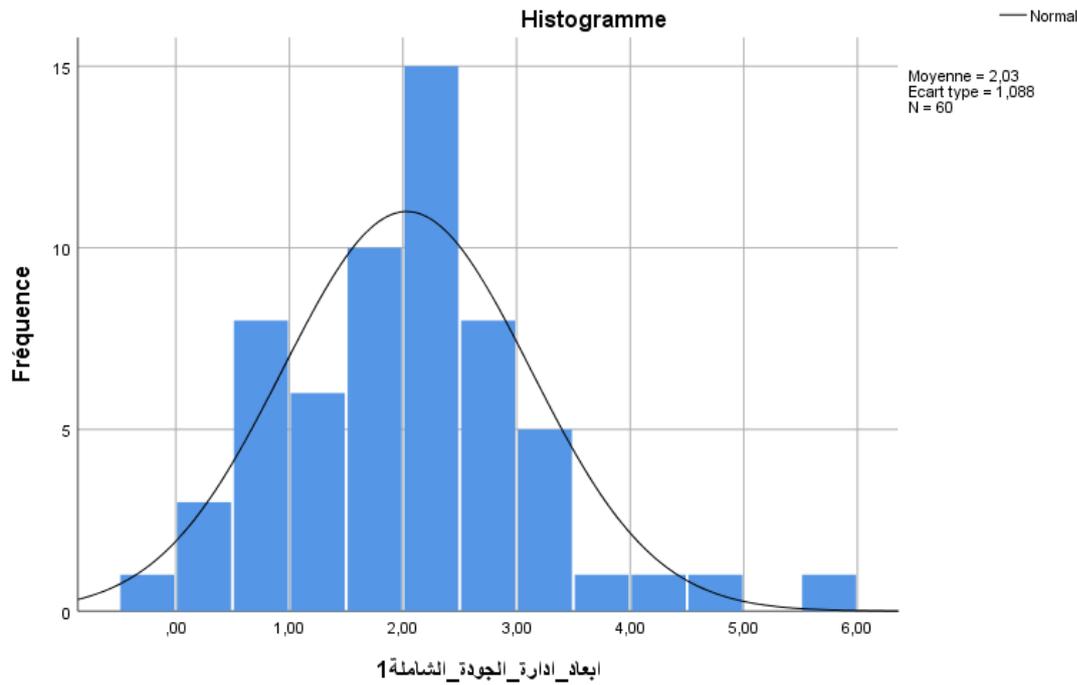
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اقل من 5% وبالتالي هذا المحور لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

جدول رقم(25): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي ابعاد إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1	,066	60	,200*	,967	60	,105
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(15): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور ابعاد إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا المحور يتبع التوزيع

الطبيعي بعد تصحيحه.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور اساليب إدارة الجودة الشاملة

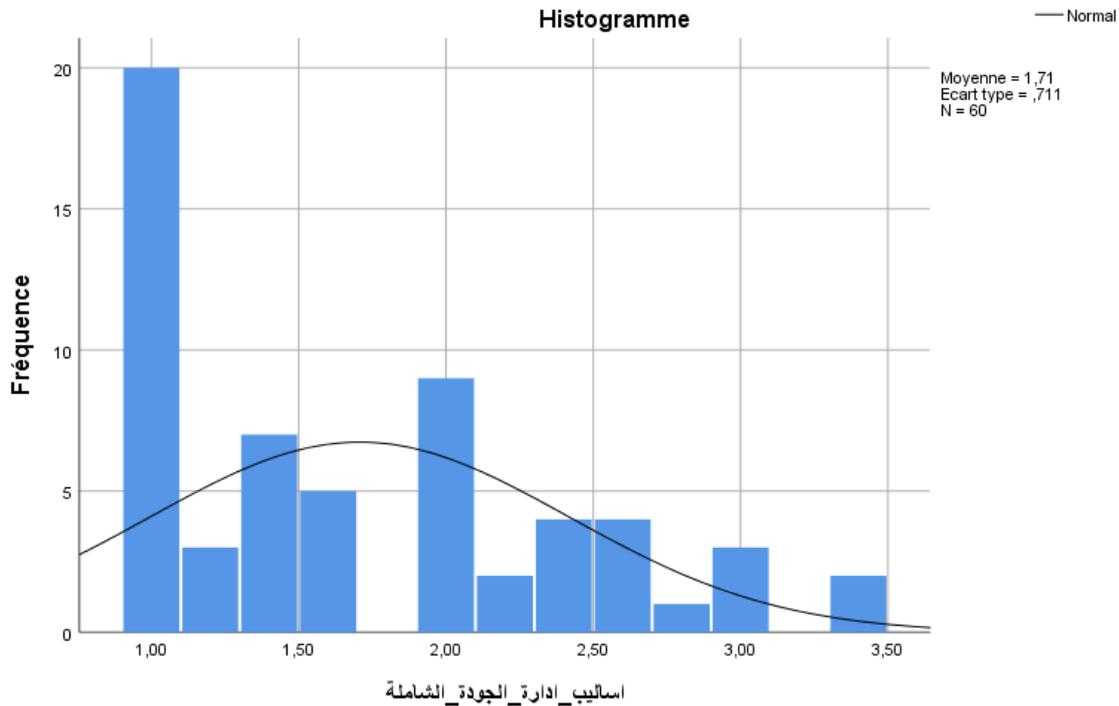
جدول رقم(26): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
أساليب إدارة الجودة الشاملة	,173	60	,000	,871	60	,000

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(16): يمثل الرسم البياني لتوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم

بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

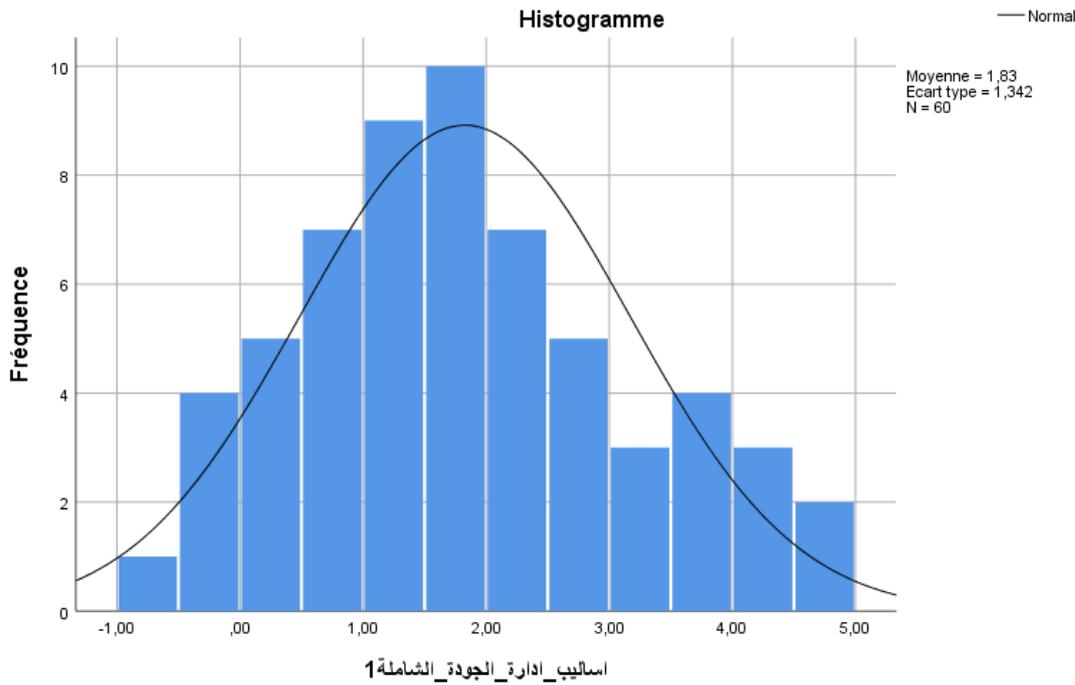
جدول رقم (27): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
أساليب إدارة الادارة الجودة الشاملة 1	,082	60	,200*	,971	60	,161

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم (17): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور أساليب إدارة الجودة الشاملة بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الايزو ISO

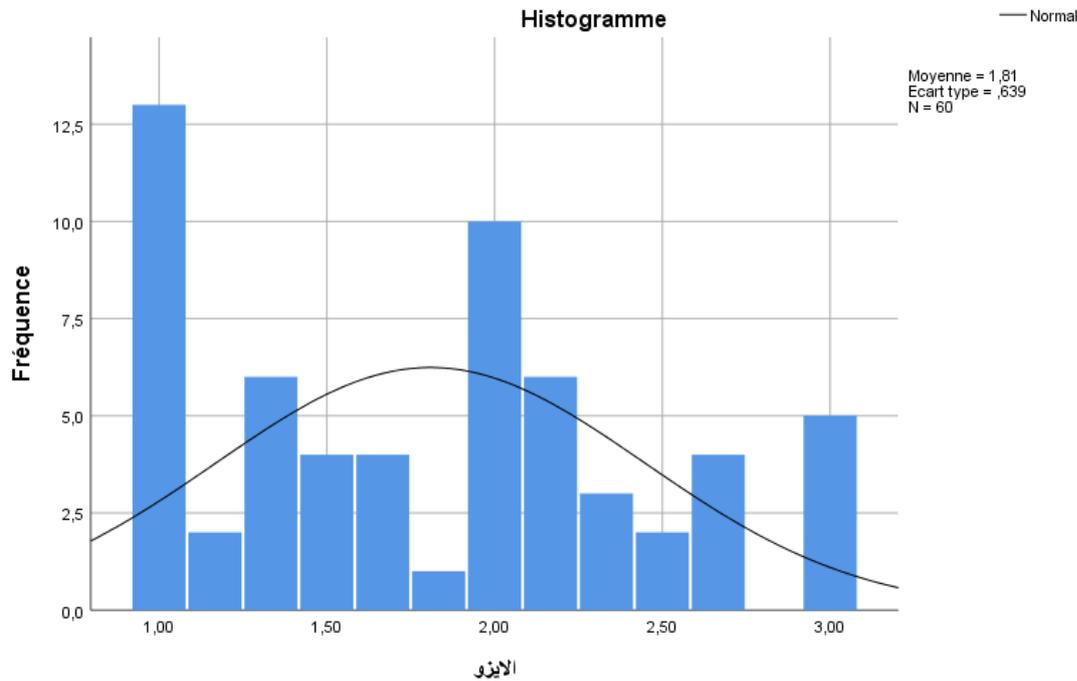
جدول رقم(28): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الايزو ISO

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الايزو	,121	60	,028	,919	60	,001

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(18): يمثل الرسم البياني لتوزيع الطبيعي لمحور الايزو ISO



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم

بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

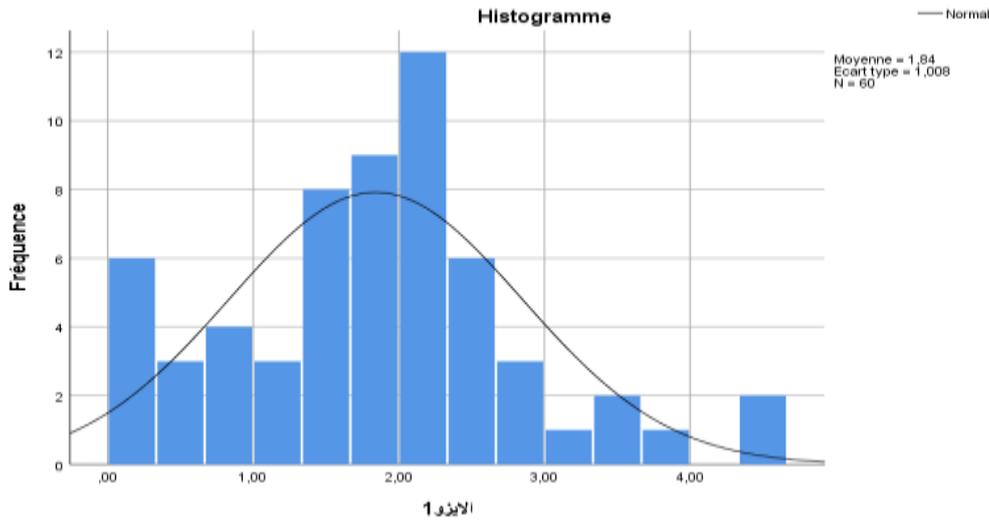
جدول رقم (29): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي للأيزو بعد تعديله

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الايزو1	,100	60	,200*	,970	60	,153

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم (19): يمثل الرسم البياني للتوزيع الطبيعي لمحور الأيزو بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي أكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وتحليلها

الجدول رقم(30): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التدريب 1	التحفيز 1	تقييم الاداء 1	ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1	أساليب إدارة الجودة الشاملة 1	الايزو 1
التدريب 1	1	,326*	,294*	,347**	,159	,341**
التحفيز 1	,326*	1	,403**	,449**	,155	,053
تقييم الأداء 1	,294*	,403**	1	,232	,133	,124
ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1	,347**	,449**	,232	1	,229	,069
أساليب إدارة الجودة الشاملة 1	,159	,155	,133	,229	1	,403**
الايزو 1	,341**	,053	,124	,069	,403**	1

المصدر: من الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين جميع المتغيرات هي علاقة طردية ضعيفة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وابعاد إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة"

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(31): يبين العلاقة بين التدريب و ابعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	Durbin-Watson
التدريب	,347	,120	,105	1,951

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على ابعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	0 ,992		3,392	001,
التدريب	0 ,358	,347	2,817	007,

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التدريب كمتغير تابع، وابعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل:

$$Y=0,992+0,358X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور التدريب أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التدريب خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على التدريب. ونقول أن كل زيادة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة في التدريب ب(0,358) درجة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية " يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتحفيز على ابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة "

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(33): يبين العلاقة بين التحفيز و ابعاد إدارة الجودة الشاملة

المغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	Durbin-Watson
التحفيز	,449	,202	,188	1,918

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على ابعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	0,491		1,303	,198
التحفيز	0,627	,449	3,830	,000

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، التحفيز كمتغير تابع:

$$Y=0,491+0,627X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات التحفيز أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التحفيز خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على التحفيز.

ونقول أن كل زيادة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة في التحفيز ب(0,627) درجة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة "توجد علاقة دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة "

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(35): يبين العلاقة بين تقييم الأداء و ابعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	Durbin-Watson
تقييم الأداء	,232	,054	,038	1,980

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء على ابعاد إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,216		3,119	,003
تقييم الأداء	0,038	,232	1,818	,074

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين ابعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، تقييم الاداء كمتغير تابع:

$$Y=1,216+0,038X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور تقييم الاداء اقل من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ أكبر من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ليست ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير تقييم الاداء خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على تقييم الاداء. ونقول أن كل زيادة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء ب(0,038) درجة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب و أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة"

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(37): يبين العلاقة بين التدريب و أساليب إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	Durbin-Watson
التدريب	,159	,025	,008	1,998

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على أساليب إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,478		6,027	0.00
التدريب	0,133	,159	1,223	,226

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التدريب كمتغير تابع، أساليب إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل:

$$Y=1,478+0,133X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور التدريب اقل من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ أكبر من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ليست ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التدريب خلال الفترة محل الدراسة وبالتالي هي متغيرات غير مؤثرة على التدريب.

ونقول ان كل زيادة في أساليب إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة في التدريب

ب(0,133) درجة

خامسا: اختبار الفرضية الخامسة "يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز و أساليب إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسة محل الدراسة "

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط ، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

دول رقم (39): يبين العلاقة بين التحفيز و أساليب إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	Durbin-Watson
التحفيز	155,	024,	007,	2,020

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز على أساليب إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,585		5,958	,000
التحفيز	0,137	,155	1,194	,237

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التحفيز كمتغير تابع، أساليب إدارة

الجودة الشاملة كمتغير مستقل:

$$Y=1,585+0,137X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور التحفيز أكبر من قيمتها الجدولية،

واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير

التحفيز خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على التحفيز.

ونقول أن كل زيادة في أساليب إدارة الجودة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة في التحفيز ب(0,137) درجة.

سادسا: اختبار الفرضية السادسة: "يوجد علاقة ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة

الشاملة في المؤسسة محل الدراسة "

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(41): يبين العلاقة بين تقييم الأداء وأساليب إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	Durbin-Watson
تقييم الأداء	,133	,018	0.001	1,898

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,581		5,000	0.00
تقييم الأداء	0,143	,133	1,019	,312

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تقييم الاداء كمتغير تابع، أساليب إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل:

$$Y=1,581+0,143X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور تقييم الأداء أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير تقييم الأداء خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على تقييم الاداء. ونقول أن كل زيادة في أساليب إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء ب(0,143) درجة.

سابعاً: اختبار الفرضية السابعة: "يوجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التدريب والايزو في المؤسسة محل الدراسة"

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(43): يبين العلاقة بين التدريب و الايزو

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	Durbin-Watson
التدريب	,341	,116	,101	1,632

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب و الايزو

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,314		5,787	0.00
التدريب	0,306	,341	2,765	,008

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التدريب كمتغير تابع ، الايزو كمتغير مستقل: ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور التدريب ا اكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التدريب خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على التدريب.

ونقول أن كل زيادة في الأيزو بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة التدريب ب(0,306) درجة.

ثامنا: اختبار الفرضية الثامنة: "يوجد علاقة ذو دلالة احصائية بين التحفيز على الايزو في المؤسسة محل الدراسة "

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(45): يبين العلاقة بين التحفيز و الايزو

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	Durbin-Watson
التحفيز	,053	,003	-0,14	1,649

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحفيز و الايزو

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,778		8,804	000
التحفيز	0,035	,053	,408	,685

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين التحفيز كمتغير تابع، الايزو كمتغير مستقل:

$$Y=1,778+0,035X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور التحفيز أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير التحفيز خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على التحفيز.

ونقول أن كل زيادة في الأيزو بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة التحفيز ب(0,035) درجة.

تاسعا: اختبار الفرضية التاسعة: "يوجد علاقة ذو دلالة احصائية لتقييم الأداء والايزو في المؤسسة محل الدراسة" للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(47): يبين العلاقة بين تقييم الأداء والايزو

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	Durbin-Watson
تقييم الأداء	,124	,015	-0,002	1,659

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء والايزو

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	1,681		7,921	000
تقييم الأداء	0,086	,124	,950	,346

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تقييم الاداء كمتغير تابع، أساليب الايزو كمتغير مستقل:

$$Y=1,681+0,086X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات محور تقييم الأداء أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير تقييم الأداء خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على تقييم الاداء.

ونقول أن كل زيادة في الأيزو بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة تقييم الأداء ب(0,086) درجة.

المطلب الرابع: الخلاصة العامة للنتائج

من خلال دراستنا لموضوع تنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وبعد التطرق إلى تحديد الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وبعد جمع البيانات من خلال تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، 60 استبيان، قمنا بتحليل البيانات إحصائياً وفق فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وابعاد إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على ابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
- توجد علاقة قوية ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وابعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأساليب إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأساليب إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة
- توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والايزو للمؤسسة
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الايزو في المؤسسة
- توجد علاقة قوية ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والايزو في المؤسسة

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية حيث تمت الاستعانة باستمارات تم توزيعها على 60 فرد ممثلين في موظفين مؤسسة ميديا اركوديم ، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة وبيننا مدى صدق الاستبيان والمعالجة الإحصائية المستخدمة، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد كان مخصصا لتحليل وعرض بيانات الدراسة، حيث تطرقنا إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل تفسير محاور الدراسة، وجاء في المبحث الثالث اختبار لجملة من الفرضيات، وتم من خلالها استنتاج أن أي زيادة في أي خاصية من الخصائص الأساسية لعمليات تيممه الموارد البشرية " التدريب ، التحفيز ، تقييم الأداء " ، سيؤدي إلى الزيادة في ابعاد وأساليب إدارة الجودة الشاملة .

الخلاصة

تمهيد:

من خلال هذه الدراسة حاولنا التطرق إلى تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة البشرية، وذلك من خلال الاهتمام على الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تناولنا مفاهيم عامة تتعلق بتنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، أما الجزء التطبيقي فقد كان عبارة عن دراسة تطبيقية تم الاعتماد فيها على التحليل الإحصائي من أجل معرفة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا قمنا من التأكد من الفرضيات المطروحة سابقا ولقد توصلنا إلى:

- ثبت صحة الفرضية الأولى: أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، حيث انه كل زيادة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة سيؤدي الى زيادة في التدريب ب 0.358 درجة.
- ثبت صحة الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كل زيادة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التحفيز ب 0,627 درجة.
- ثبت صحة الفرضية الثالثة: توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، كل زيادة في ابعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة يؤدي الى زيادة في تقييم الاداء ب 0.038 درجة.
- ثبت صحة الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأساليب إدارة الجودة الشاملة فكل زيادة في أساليب إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التدريب ب 0.133 درجة.
- ثبت صحة الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأساليب إدارة الجودة الشاملة، كل زيادة في أساليب إدارة الجودة الشاملة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة في التحفيز ب 0,137 درجة.
- ثبت صحة الفرضية السادسة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على أساليب إدارة الجودة الشاملة، كل زيادة في أساليب إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء ب 0,143 درجة.
- ثبت صحة الفرضية السابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأيزو، كل زيادة في الأيزو يؤدي إلى زيادة في التدريب ب 0,306 درجة.
- ثبت صحة الفرضية الثامنة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحفيز والأيزو، كل زيادة في الأيزو يؤدي إلى زيادة في التحفيز ب 0,035 درجة.

➤ ثبت صحة الفرضية التاسعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء والأيزو، كل زيادة في الأيزو بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في تقييم الأداء ب 0,086 درجة.

نتائج عامة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

نتائج خاصة بالجانب النظري:

- ✓ الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث تشارك في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ومن أبرزها إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ وجود علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه الموارد البشرية حيث هي الداعم والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.
- ✓ تلعب إدارة الموارد البشرية دور رئيسي في نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف ومهارات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظام الحوافز وتقييم أداء العاملين والتوظيف تتلاءم مع فلسفة الجودة.

✓ تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاحها لذلك نجدها تهم به وبجوانه العديدة.

نتائج خاصة بالجانب التطبيقي:

- ✓ أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ان تنمية الموارد البشرية لها علاقة طردية مع إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تبين ان المؤسسة محل الدراسة لديها ضعف من ناحية عمليات تنمية مواردها.
- ✓ المؤسسة لا تقوم بإعداد برامج تدريبية ولا حتى تطوير من إمكانيات وكفاءات موظفيها.
- ✓ المؤسسة تتجاهل أهمية التحفيز واثاره الإيجابية عليها، وعلى موظفيها.
- ✓ المؤسسة ليس لديها نظام تقييم للأداء جيد وهذا قد يتسبب لها في اضرار.

اقتراحات الدراسة:

استنادا لما سبق نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري وتنميته من خلال برامج تدريبية بصورة دورية.
- ✓ ضرورة توفير مناخ محفز على الإبداع وطرح الأفكار وبناء نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية وربطها بمستويات الأداء.

✓ يجب على المؤسسة تعزيز نظام تقييم الأداء.

- ✓ تعزيز استراتيجية الحوار والاتصال لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ يجب على الإدارة العليا العمل على نشر ثقافة الجودة.
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع وإشراك العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

آفاق الدراسة:

رغم معالجتنا لموضوع تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة إلى أن هناك مواضيع ذات صلة نقدمها كاقتراحات لدراسات مستقبلية أهمها:

- إهندسة الموارد البشرية ودورها في دعم استراتيجية تنمية الموارد البشرية.
- دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية المؤسسة.
- أثر نظم المعلومات على إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

❖ المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1) حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الإبراهيمية-الإسكندرية-، الدار الجامعية، 2008.
- 2) حميد عبد النبي الطائي ورضا صاحب ال علي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، الأردن عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
- 3) سونيا محمد الكبرى، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004/2003.
- 4) عبد الرحمان توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك-، 2004.
- 5) عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية، 2018.
- 6) علي غريبي وإسماعيل قيره وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- 7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008.
- 8) عمار بن عيشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط1، الأردن-عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017، ص 117/118.
- 9) لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية-الإدارة العمومية في الجزائر-، ط1، الأردن-عمان-، دار الراية للنشر والتوزيع، 2018.
- 10) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط2، الرياض، دار العبيكان للنشر، 2008.
- 11) محمد سعيد نمر، إدارة الجودة الشاملة-مدخل حديث-، ط1، الجامعة الأردنية، زمزم ناشرون وموزعون، 2018.
- 12) محمد خثير، إدارة الجودة في المنظمة مدخل نظري وتطبيقي، ط1، الجزائر، دار جسور للنشر والتوزيع، 2016.

ثانياً: مذكرات والاطروحات

- 1) أسماء زينه، تنمية الموارد البشرية مدخلا لتمييز الأداء الجامعي -دراسة ميدانية بجامعة باتنة -1-، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة -1- الحاج لخضر، 2020/2019.

- (2) بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية-المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة-أنموذجا-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
- (3) بلقرة زين الحياة، تنمية الموارد البشرية في مؤسسة جزائرية في إطار الجودة الشاملة -دراسة سييسولوجيا-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة -01-، 2018/2017.
- (4) بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -قسم التكسير، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرياح-ورقلة-، 2016/2015.
- (5) جباري فوزية، واقع المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي-، 2021/2020.
- (6) رهام محمد عبد المعطي عبد الغفور، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة على تحسي الأداء المؤسسي في مؤسسة السودانية للنفط، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الجودة الشاملة والامتياز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2018.
- (7) ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة شركة بزيا نوس للمشروبات والأغذية المحدودة-، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2019.
- (8) سليمان عائشة، إشكالية الجودة الشاملة وأداء الافراد بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة-مستغانم-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد- تلمسان-، 2017/2016.
- (9) شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2017/2016.
- (10) فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقه في-فرمال- لإنتاج الادوية بقسنطينة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

- 11) فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في مؤسسة صناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بشكرة الاسمنت بعين لكبيرة -سطيف-، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2017/2016.
- 12) قبائلي امال، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018/2017.
- 13) قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية-حالة مجمع E.N.A.D، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة الجزائر -3-، 2010./2011.
- 14) مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات-دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014.
- 15) يجياوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية -دراسة حالة مجموعة من المنظمات السياحية في الجزائر -، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس، 2017/2016.

ثالثا: مقالات

- 1) بن علي عائشة، د. نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، جامعة مستغانم- جامعة الشلف، مجلة المالية والأسواق.
- 2) حسن محمد حسن القرني، تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الاكاديمية في تنمية الموارد البشرية، المجلة 37، ال عدد7، المملكة العربية السعودية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، 2021.
- 3) عباس محمد حسين سعيد، بحث استطلاعي في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، تأثير إدارة الجودة الشاملة في تنافسية المنظمة عبر القيمة المدركة للزبون، مجلة كلية التراث الجمعة، كلية المأمون الجامعة، ال عدد20.
- 4) محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد18، ال عدد2، نوفمبر 2011.
- 5) مومني عبد القادر، تريش محمد، تقنيات إدارة الجودة الشاملة الداعمة للأداء، مجلة نوميروس الأكاديمية، المركز الجامعي مغنية مخبر mifma و leppese الجزائر، العدد الأول، 2021.

رابعا: ملتقى

1) جلابة علي، سرارمة مريم، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول: الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين إشكاليات التسيير ورهانات التمويل، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 10-11 افريل 2018.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Kichou djedjga Mr bia chabane, limbict des pratiques de gestion des ressources sur la performe de l'entreprise Cas des entreprises algériennes, option Management des entreprises, EN vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences economiaues, 2014-2015.
- 2) Mr ZERKHEFAOUI Lyes, Cas : d'entreprise Nationale des Industrie ns de L'électroménager(ENIEM), Mémoire de Fin de Cycle En vue de l'obtention du Diplôma de Master en Sciences de gestion, Spécialité : Management stratégique, université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2021.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

بتنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة شركة

"MIDEA ET ARCODYM" برج بوعريريج.

أخذي الكريم..... أختي الكريمه.....

في إطار إعداد رسالة ماستر في إدارة أعمال نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بعنوان:

" تنمية الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة"

دراسة حالة شركة "MIDEA ET ARCODYM" برج بوعريريج.

ونظرا لأهمية رأيكم راجين أن تمنحونا من وقتكم للإجابة عن أسئلة الاستبانة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل عبارة توضح درجة الموافقة على كل منها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحية إشراف الأستاذ:

زميت فؤاد

من إعداد الطالبتين:

محمادي حنان

زياني خولة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر أنثى
- (2) السن: اقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة أكثر من 40 سنة من 35 إلى 40 سنة
- (3) المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- (4) المستوى الوظيفي: مدير إدارة رئيس قسم موظف
- (5) الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة من 15 فما أكثر

الجزء الأول: عمليات تنمية الموارد البشرية

المحور الأول: التدريب

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد في المؤسسة هيئة خاصة بالتدريب.					
2	التدريب يساعد على تنمية القدرات والمعارف					
3	يعمل التدريب على زيادة كفاءة الفرد وتحسين إنتاجيته.					
4	تساهم برامج التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين.					
5	برامج التدريب تأهل العاملين للترقية لمناصب أعلى.					
6	يهدف التدريب في المؤسسة الى تطوير المسار الوظيفي للعامل.					
7	هناك اهداف واضحة تسعى اليها المؤسسة من خلال التدريب.					
8	تعتقد ان التدريب ساعدك على تطوير مهاراتك.					
9	يتم التدريب على العمليات ميدانيا وبشكل مستمر.					
10	هناك برامج محددة ومدونة يتعلمها العامل في التدريب.					
11	يساعد التدريب في سرعة انجاز العمل وفي التقليل من حوادث العمل.					

المحور الثاني: التحفيز

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	يعمل التحفيز على إثارة القوى الكامنة للعامل.					
2	عملية التحفيز توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز.					
3	تعمل المؤسسة على تعزيز عملية التحفيز لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات الفرد.					
4	تقديم الحوافز على أساس الجهد المبذول.					
5	تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية.					
6	يوجد في المؤسسة نظام خاص بالحوافز.					
7	يوجد رضا عن الترقيات التي تمنح في العمل كتحفيز للعامل.					
8	اهتمام المؤسسة برفع معنويات العاملين عن طريق الحوافز.					
9	تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير المنظمة.					
10	تطبق المؤسسة نظام الحوافز لتحسين الأداء.					

المحور الثالث: تقييم الأداء

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	تعمل المؤسسة على رفع مستوى أداء. العاملين بالاعتماد على نظام فعال في تقييم أدائهم.					
2	يهدف تقييم الأداء في المؤسسة على التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.					
3	يساعد تقييم الأداء على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
4	تخلق المؤسسة فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تقييم أدائهم.					
5	تقييم الأداء يحدد مدى كفاءة الفرد.					
6	يتم تقييم الأداء في المؤسسة على أساس نتائج الأداء.					
7	أدى التقييم إلى تحسين الأداء.					

الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة

المحور الأول: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	تركز الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة.					
2	تعمل الإدارة على إحداث تطورات في رسالتها ورؤيتها وأهدافها.					
3	تعتمد المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.					
4	المؤسسة تجعل الزبون أولى اهتمامها.					
5	تعتمد المؤسسة على الرقابة والتفتيش طول عملية الإنتاج لمنع حدوث الأخطاء.					
6	التحسين المستمر للعمليات في المنظمة.					
7	توفير أساليب قياس الجودة الضرورية لحل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.					

المحور الثاني: أساليب إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	تعقد المؤسسة اجتماعات لمناقشة المشكلات والعمل					

قائمة الملاحق:.....

					على حلها.
					2 تسعى المؤسسة للتفوق في أداءها مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
					3 اعتماد المؤسسة نظام اقتراحات للموظفين لتحسين الجودة.
					4 إيصال الخدمة للمستهلك في الوقت والكمية المناسبة.
					5 استعمال طرق جمع البيانات والبرمجيات لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين.

المحور الثالث: الايزو

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غ موافق بشدة
1	تعتمد المؤسسة على نظام الجودة حيث يقوم على مواصفات موثقة.					
2	تعتمد المؤسسة على طرق عمل ومعايير وإجراءات محددة.					
3	هناك قسم خاص في المؤسسة لمراقبة الجودة.					
4	الاهتمام بالعميل لا يأخذ الاهتمام الكافي في نظام الايزو.					
5	المواصفة لا تتعلق بالأهداف وتغييرها وانما تتعلق بتطبيق متطلبات المواصفة في حد ذاتها.					
6	المواصفات القياسية تركز على الأدوات والأساليب الفنية عوض المفاهيم والقيم السلوكية.					

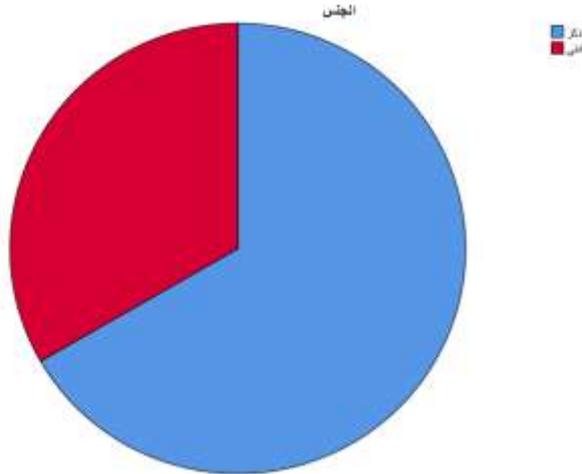
معامل الثبات ألفا كرو نباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	46

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	66,7	66,7	66,7
	انثى	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

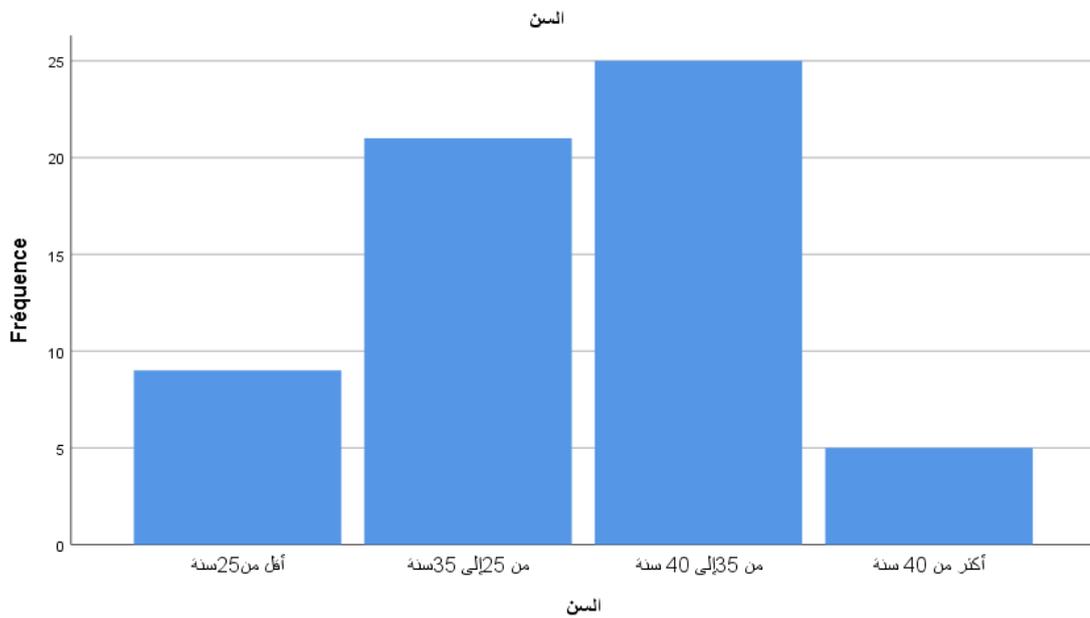
الدائرة النسبية لمتغير الجنس



توزيع عينة الدراسة حسب السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 25 سنة	9	15,0	15,0	15,0
	من 25 إلى 35 سنة	21	35,0	35,0	50,0
	من 35 إلى 40 سنة	25	41,7	41,7	91,7
	أكثر من 40 سنة	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

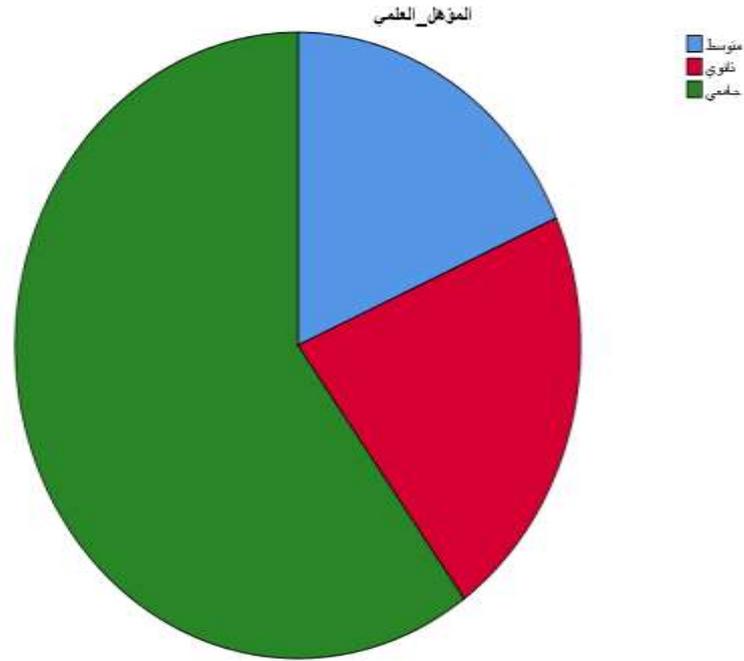
أعمدة بيانية لمتغير السن



توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

		المؤهل_العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	11	18,3	18,3	18,3
	ثانوي	13	21,7	21,7	40,0
	جامعي	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

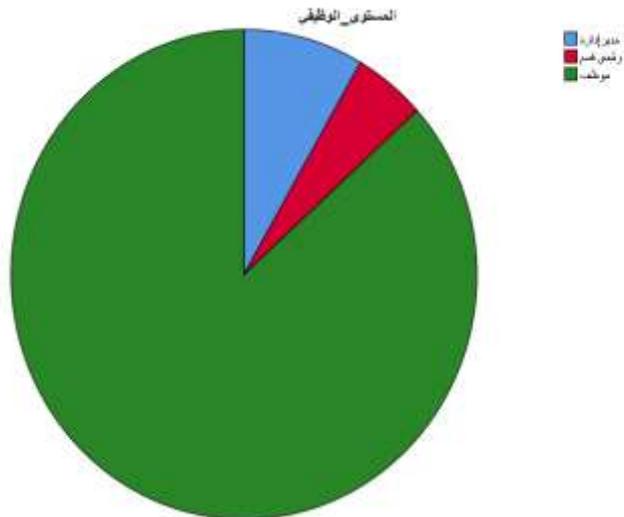
دائرة نسبية لمتغير المؤهل العلمي



توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى_الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم	5	8,3	8,3	8,3
	موظف	3	5,0	5,0	13,3
	4,00	52	86,7	86,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

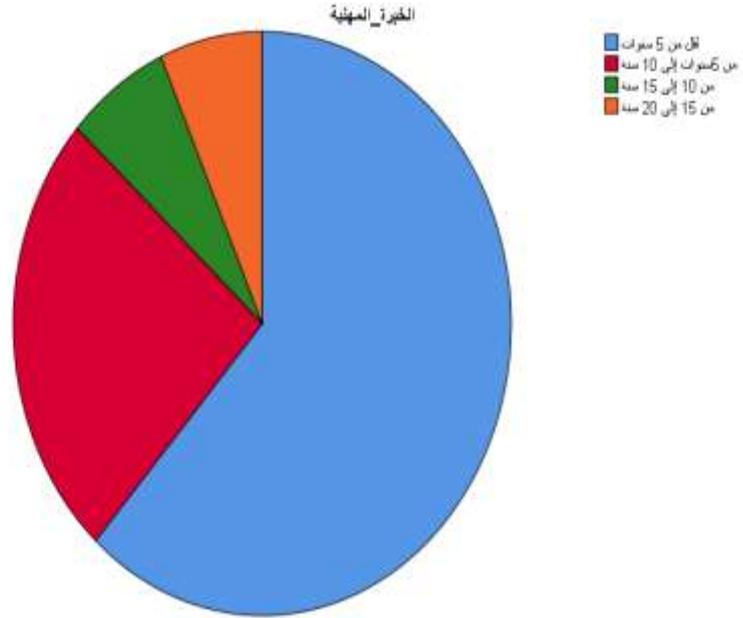
دائرة نسبية لمتغير المستوى الوظيفي



توزيع عينية الدراسة حسب الخبرة المهنية

		الخبرة_المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	37	61,7	61,7	61,7
	من 5 سنوات إلى 10 سنة	15	25,0	25,0	86,7
	من 10 إلى 15 سنة	4	6,7	6,7	93,3
	من 15 سنة فما أكثر	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

دائرة نسبية لمتغير الخبرة المهنية



قياس المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحاور

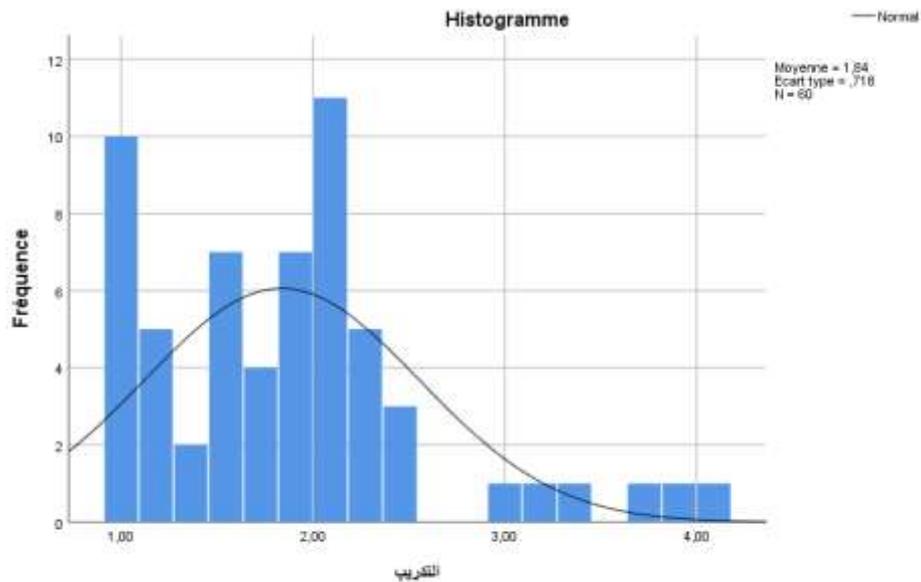
Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توجد في المؤسسة هيئة خاصة بالتدريب	60	1,00	5,00	2,2667	1,43641
التدريب يساعد على تنمية القدرات والمعارف	60	1,00	5,00	1,5333	,74712
يعمل التدريب على زيادة كفاءة الفرد و زيادة انتاجيته	60	1,00	31,00	1,9500	3,88140
تساهم برامج التدريب في رفع الروح المعنوية للعاملين	60	1,00	4,00	1,5833	,71997
برامج التدريب تاهل العاملين للترقية لمناصب اعلى	60	1,00	4,00	1,5333	,74712
يهد التدريب في المؤسسة الى تطوير المسار الوظيفي للعامل	60	1,00	4,00	1,5167	,65073
هناك اهداف واضحة تسعى اليها المؤسسة من خلال التدريب	60	1,00	5,00	1,8333	,94181
تعتقد ان التدريب ساعدك على تطوير مهاراتك	60	1,00	5,00	1,7833	,97584
يتم التدريب على العمليات مديا وبشكل مستمر	60	1,00	5,00	2,0167	1,11221
هناك برامج محدد ومدونة يتعلمها العامل في التدريب	60	1,00	22,00	2,0667	2,81561
يساعد التدريب في سرعة انجاز العمل وفي التقليل من حوادث العمل	60	1,00	11,00	2,1333	1,64128
يعمل التحفيز على اثاره القوي الكامنة للعامل	60	1,00	5,00	1,7667	,76727
عملية التحفيز توجه سلوك الافراد نحو تحقيق اداء متميز	60	1,00	4,00	1,8333	,80605
تعمل المؤسسة على تعزيز عملية التحفيز لتحقيق اهدافها واشباع حاجات الفرد	60	1,00	4,00	1,8000	,87914
تقديم الحوافز على اساس الجهد المبذول	60	1,00	4,00	1,8167	,85354
تحقيق رضا العامل واشباع حاجاته النفسية والاجتماعية	60	1,00	5,00	1,8500	1,03866
يوجد في المؤسسة نظام خاص بالحوافز	60	1,00	5,00	1,8667	,96492
يوجد رضا عن الترتيبات التي تمنح في العمل كتحفيز للعامل	60	1,00	5,00	1,8500	,91735
اهتمام المؤسسة برفع معنويات العاملين عن طريق الحوافز	60	1,00	22,00	2,5833	3,76105
تقدم الحوافز وفق اسس ومعايير المنظمة	60	1,00	5,00	1,8333	,88618

تطبيق المؤسسة نظام الحوافز لتحسين الاداء	60	1,00	5,00	1,7833	,84556
تعمل المؤسسة على رفع مستوى اداء العالمين بالاعتماد على نظام فعال في تقييم ادائهم	60	1,00	5,00	1,7833	1,02662
يهدف تقييم الاداء في المؤسسة على التعرف على ناط القوة والضعف والعمل على تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف	60	1,00	22,00	2,1833	2,75860
يساعد تقييم الاداء على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	60	1,00	5,00	1,7333	,89947
تخلق المؤسسة فرض الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين من اجل تقييم ادائهم	60	1,00	5,00	1,9167	1,01333
تقييم الاداء يحدد مدى كفاءة الفرد	60	1,00	5,00	1,7667	,87074
يتم تقييم الاداء في المؤسسة على اساس نتائج الاداء	60	1,00	22,00	2,1333	2,77071
ادى التقييم الى تحسين الاداء	60	1,00	4,00	1,8167	,89237
تركز الادارة العليا على نشر ثقافة الجودة	60	1,00	4,00	1,7167	,78312
تعمل الادارة على احداث تطورات في رسالتها ورئيتها و اهدافها	60	1,00	4,00	1,8833	,80447
تعتمد المؤسسة على اسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات	60	1,00	5,00	1,8500	1,02221
المؤسسة تجعل الزبون اولي اهتماماها	60	1,00	3,00	1,6167	,64022
تعتمد المؤسسة على الرقابة والتفتيش طول عملية الانتاج لمنع حدوث الاخطاء	60	1,00	4,00	1,8000	,68396
التحسين المستمر للعمليات في المنظمة	60	1,00	11,00	1,9833	1,38383
توفير اساليب قياس الجودة الضرورية لحل المشكلات التي تحدث اثناء العمل	60	1,00	4,00	1,6167	,66617
تعقد المؤسسة اجتماعات لمناقشة المشكلات والعمل على حلها	60	1,00	4,00	1,7500	,79458
تسعى المؤسسة للتفوق في اداءها مقارنة بالمؤسسات الاخرى	60	1,00	4,00	1,6167	,76117
اعتماد المؤسسة نظام اقتراحات للموظفين لتحسين الجودة	60	1,00	4,00	1,8333	,99433
اিবصال الخدمة للمستهل في الوقت والكمية المناسبة	60	1,00	5,00	1,5833	,82937
استعمال طرق جمع البيانات والبرمجيات لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين	60	1,00	4,00	1,7500	,89490
تعتمد المؤسسة على نظام الجودة حيث يقوم على مواصفات موثقة	60	1,00	3,00	1,6833	,77002

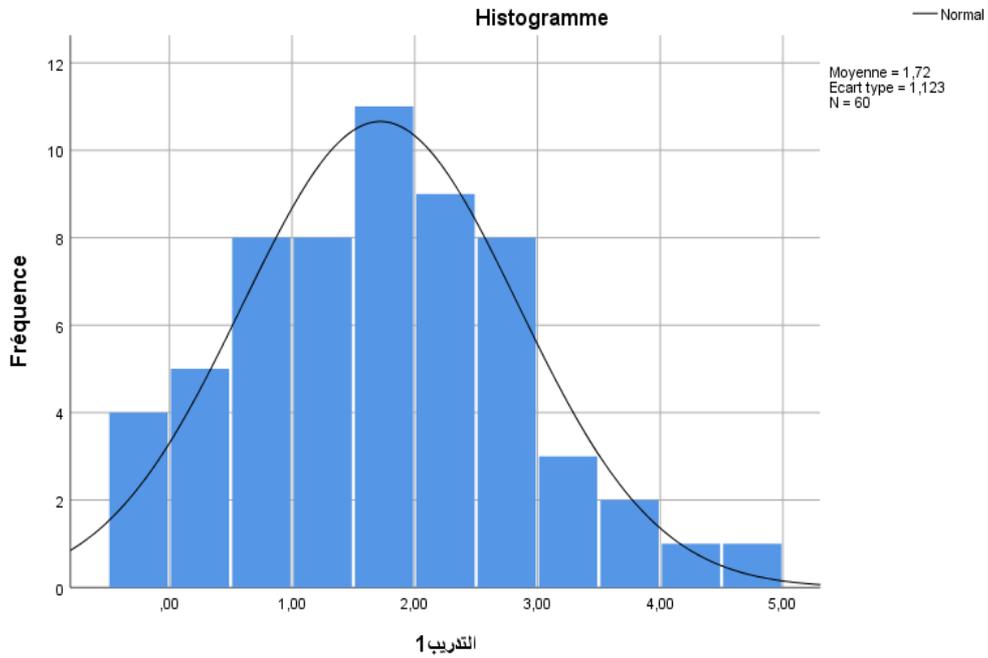
تعتمد المؤسسة على طرق عمل ومعايير و اجراءات محددة	60	1,00	5,00	1,9167	,94406
هناك قسم خاص في المؤسسة لمراقبة الجودة	60	1,00	4,00	1,7000	,78762
الاهتمام بالعمل لا يأخذ الاهتمام الكافي في نظام الايزو	60	1,00	4,00	1,9167	,94406
المواصفة على تتعلق بالاهداف وتغييرها وانما تتعلق بتطبيق متطلبات المواصفة في حد ذاتها	60	1,00	4,00	1,8833	,80447
المواصفات القياسة تركز على الادوات والاساليب الفنية عوض المفاهيم والقيم السلوكية	60	1,00	3,00	1,7500	,72778
N valide (liste)	60				

التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

	*Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدريب	133,	60	010 ,	890,	60	000,
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
Correction de signification de Lilliefors .a						

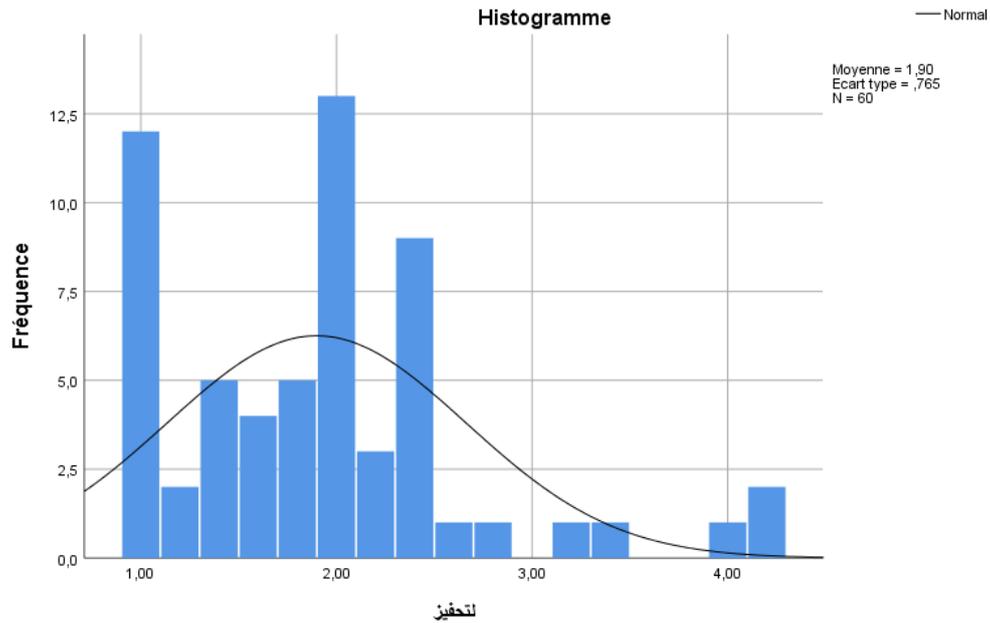


Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التدريب 1	083,	60	200*,	982,	60	539,
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

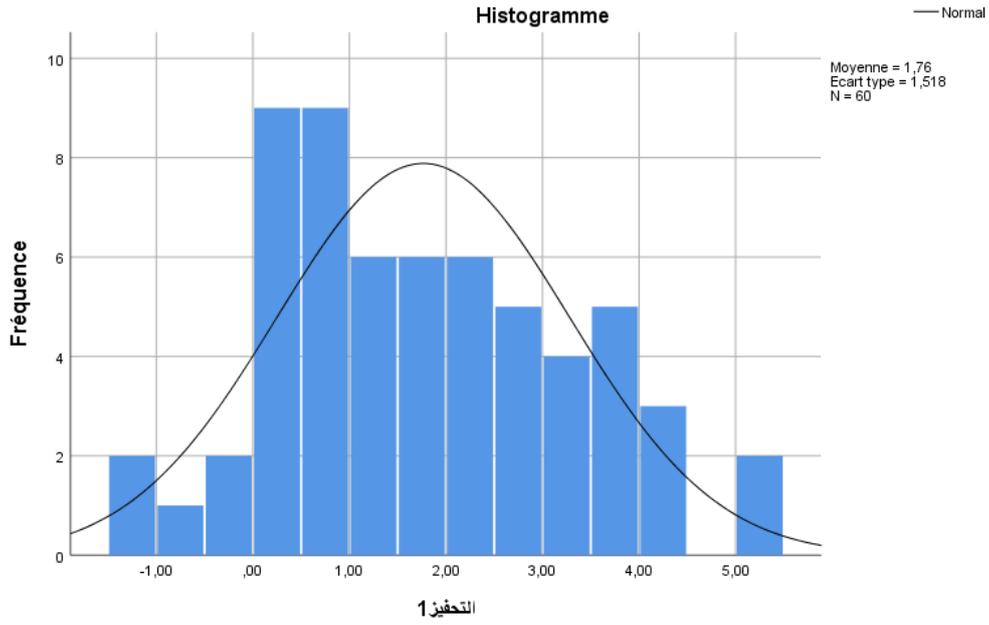


Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التحفيظ	139,	60	*005,	880,	60	000,
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

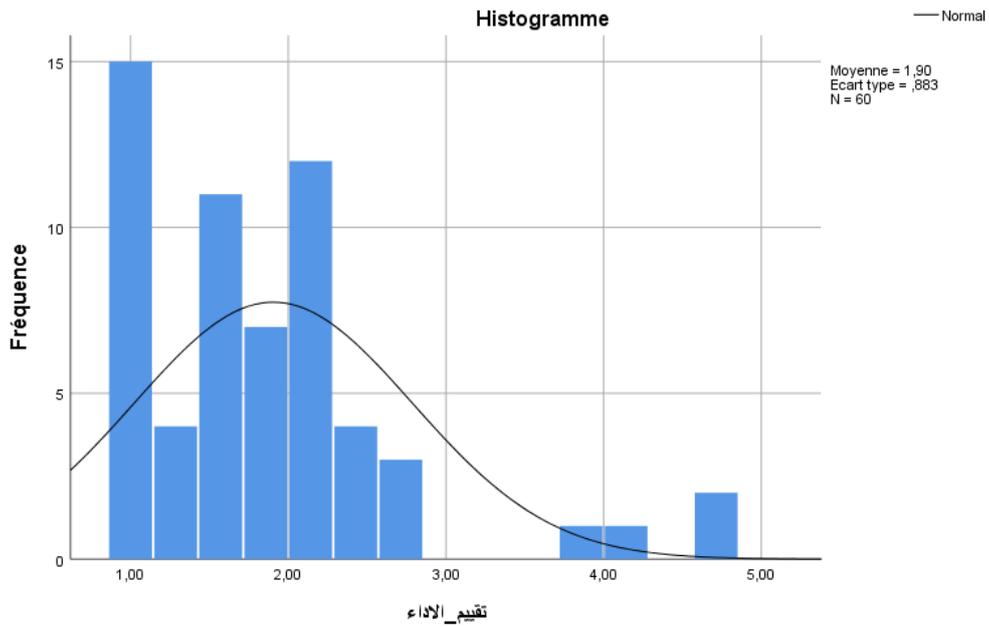
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التحفيز 1	091,	60	*200,	979,	60	403,
. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification. •						
a. Correction de signification de Lilliefors						



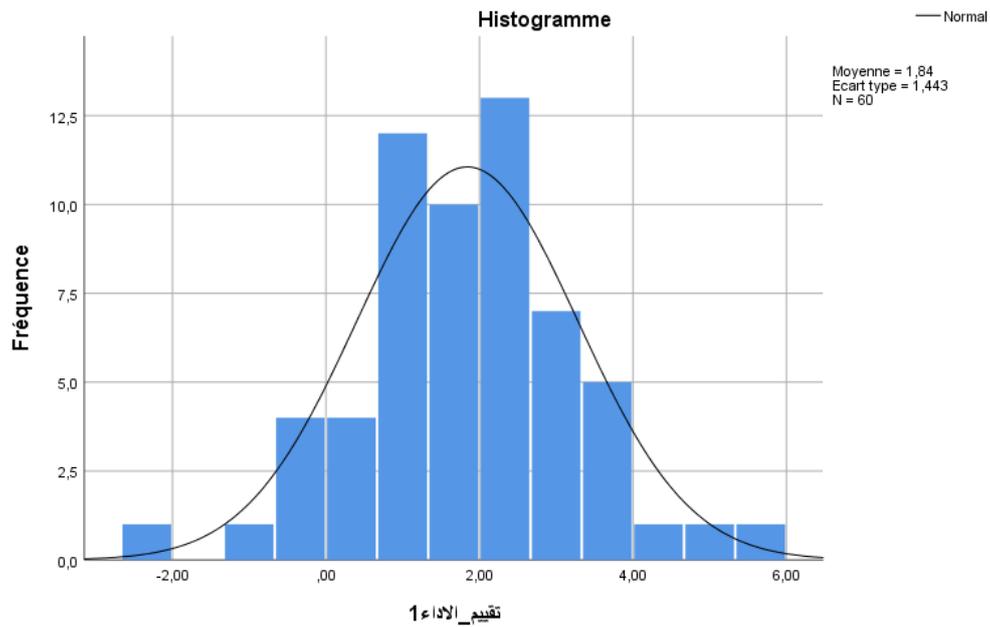
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التحفيز 1	091,	60	*200,	979,	60	403,
. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification. •						
a. Correction de signification de Lilliefors						



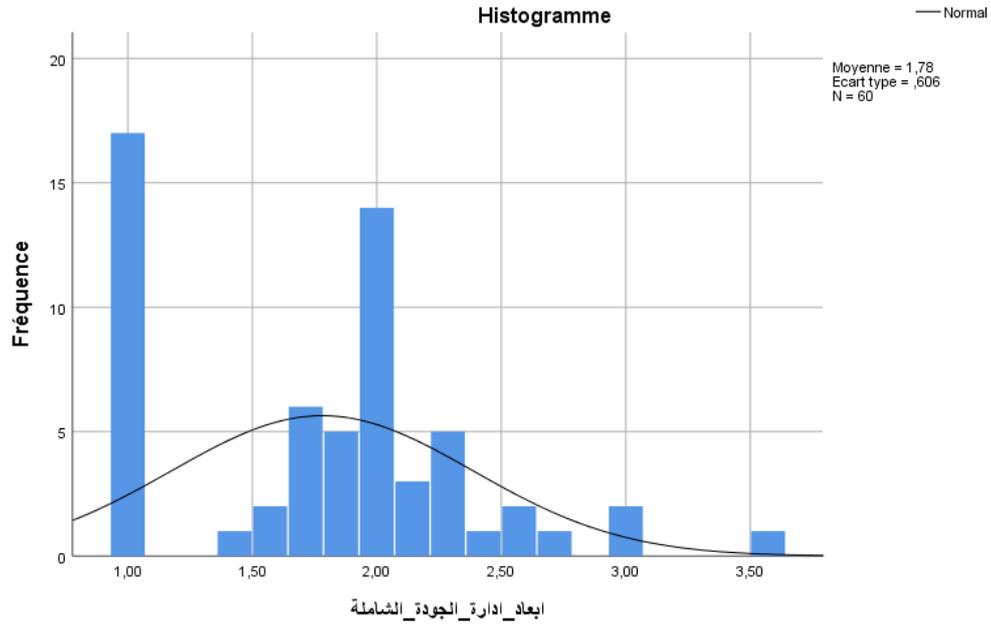
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تقييم الأداء	153,	60	001,	833,	60	00,0
a. Correction de signification de Lilliefors						



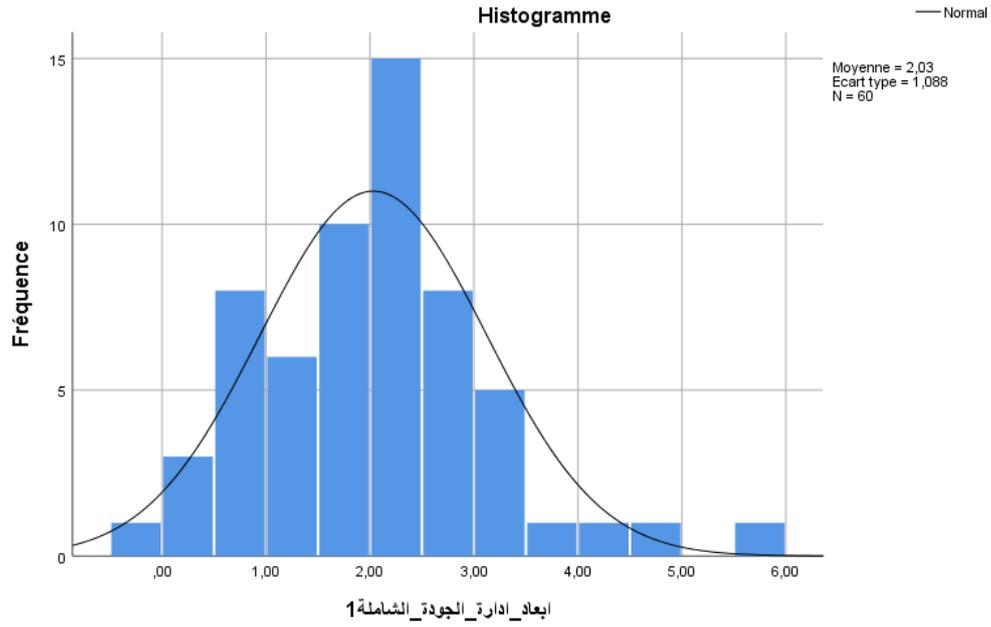
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
تقييم الاداء 1	061,	60	,200 [*]	987,	60	796,
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						



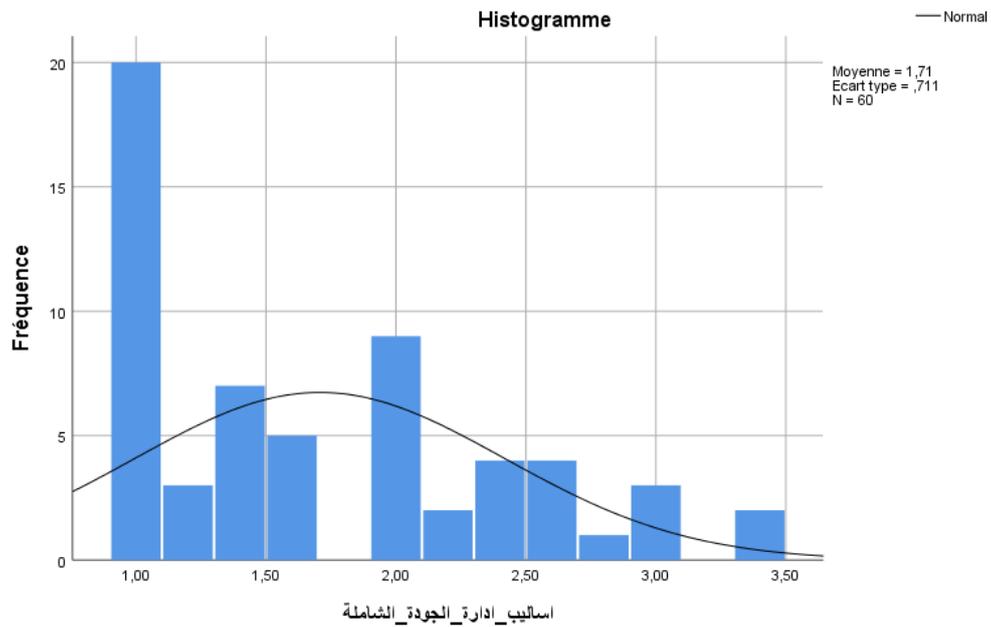
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ابعاد إدارة الجودة الشاملة	184,	60	00,0	01,9	60	000,
a. Correction de signification de Lilliefors						



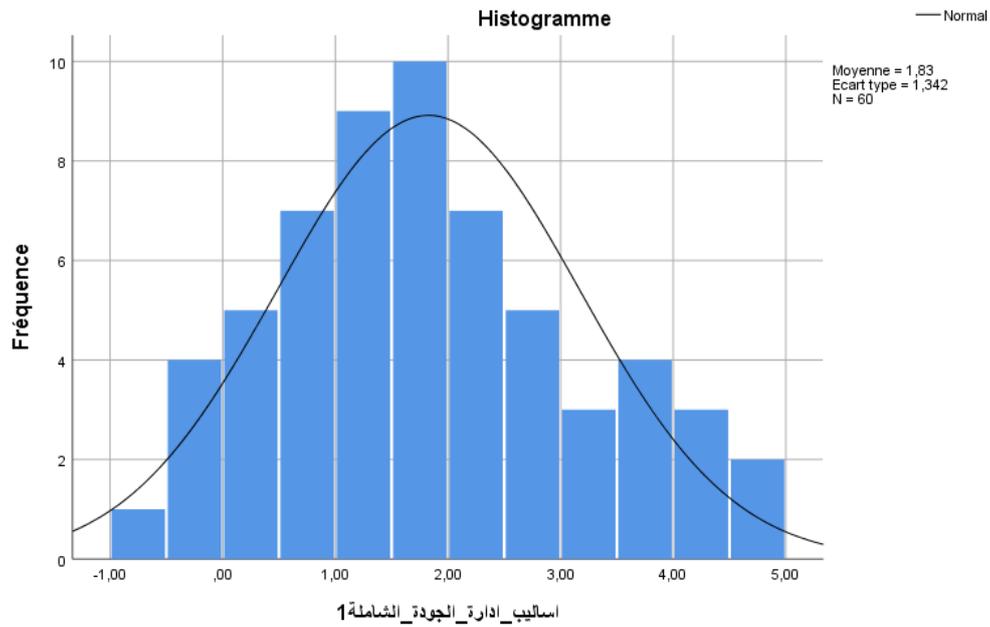
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1	,066	60	,200*	,967	60	,105
a. Correction de signification de Lilliefors						



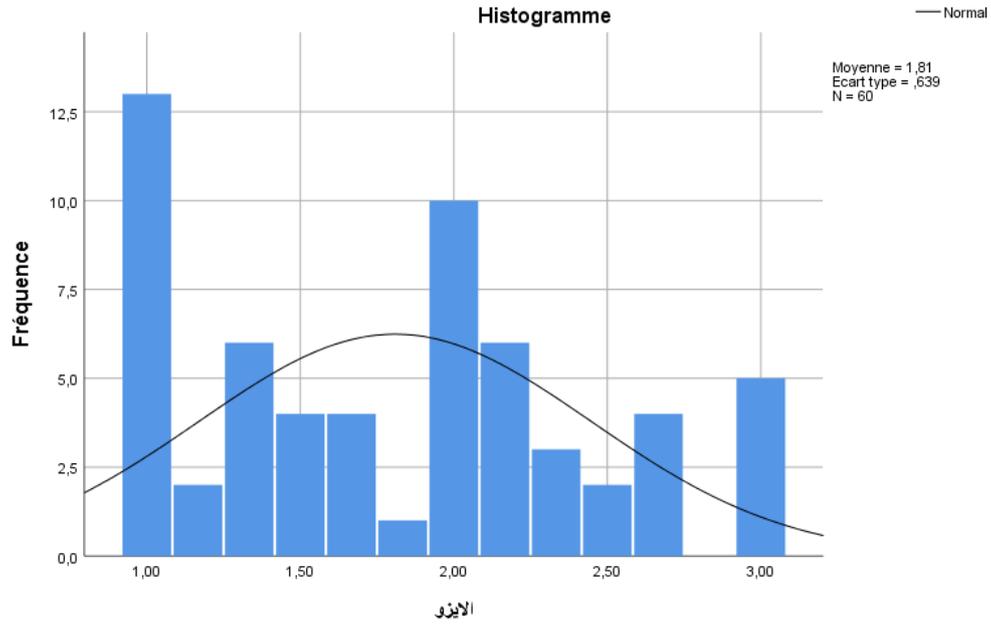
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
أساليب إدارة الجودة الشاملة	173,	60	000,	871,	60	000,
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						



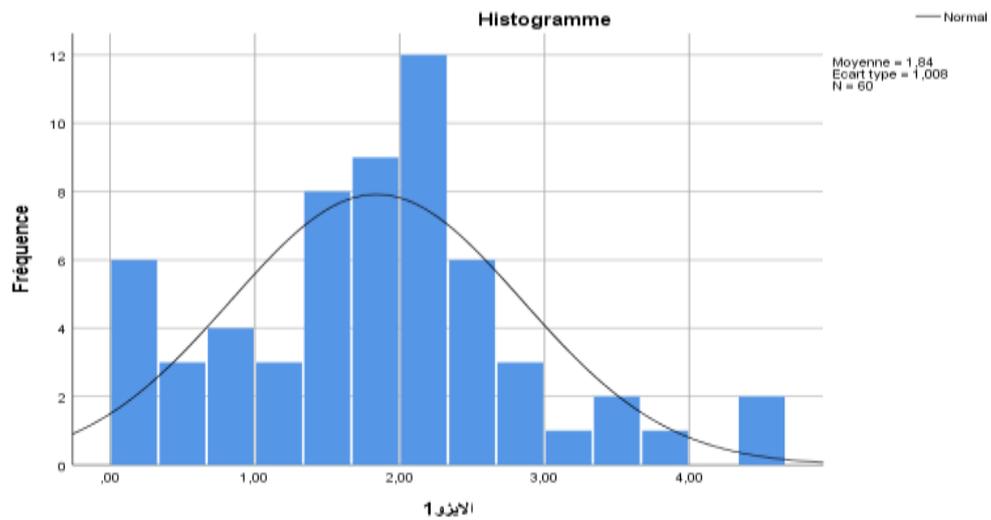
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
أساليب إدارة الادارة الجودة الشاملة 1	082,	60	200*	971,	60	161,
a. Correction de signification de Lilliefors						



Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الايزو	121,	60	028,	19,9	60	001,
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						



Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الايزو 1	100,	60	200*	970,	60	153,
a. Correction de signification de Lilliefors						



Corrélations							
		التدريب1	التحفيز1	تقييم_الاداء1	ابعاد_ادارة_الجودة_ال_شاملة1	اساليب_ادارة_الجودة_الشاملة1	الايزو1
التدريب1	Corrélation de Pearson	1	,326*	,294*	,347**	,159	,341**
	Sig. (bilatérale)		,011	,023	,007	,226	,008
	N	60	60	60	60	60	60
التحفيز1	Corrélation de Pearson	,326*	1	,403**	,449**	,155	,053
	Sig. (bilatérale)	,011		,001	,000	,237	,685
	N	60	60	60	60	60	60
تقييم_الاداء1	Corrélation de Pearson	,294*	,403**	1	,232	,133	,124
	Sig. (bilatérale)	,023	,001		,074	,312	,346
	N	60	60	60	60	60	60
ابعاد_ادارة_الجودة_الشاملة1	Corrélation de Pearson	,347**	,449**	,232	1	,229	,069
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,074		,078	,598
	N	60	60	60	60	60	60
اساليب_ادارة_الجودة_الشاملة1	Corrélation de Pearson	,159	,155	,133	,229	1	,403**
	Sig. (bilatérale)	,226	,237	,312	,078		,001
	N	60	60	60	60	60	60
الايزو1	Corrélation de Pearson	,341**	,053	,124	,069	,403**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	,685	,346	,598	,001	
	N	60	60	60	60	60	60
* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							
** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

معامل الارتباط ومعامل الانحدار للمتغيرات

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,347 ^a	,120	,105	1,02917	1,951
a. Prédicteurs : (Constante), التدريب 1					
b. Variable dépendante : ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,992	,244		3,392	,001
	التدريب 1	,358	,119	,347	2,817	,007
a. Variable dépendante : ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,449 ^a	,202	,188	,98035	1,918
a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز 1					
b. Variable dépendante : ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	911,4	,195		1,303	198,
	التحفيز 1	627,	,084	,449	3,830	,000
a. Variable dépendante : ابعاد إدارة الجودة الشاملة 1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,232 ^a	,054	,038	1,06736	1,980
a. Prédicteurs : (Constante), تقييم_الاداء1					
b. Variable dépendante : ابعاد_ادارة_الجودة_الشاملة1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,216	,225		3,119	3,00
	تقييم_الاداء1	,038	,096	,232	1,818	,074
a. Variable dépendante : ابعاد_ادارة_الجودة_الشاملة1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,159 ^a	,025	,008	1,33668	1,998
a. Prédicteurs : (Constante), التدريب1					
b. Variable dépendante : اساليب_ادارة_الجودة_الشاملة1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4781,	,318		6,027	,000
	التدريب1	,133	,155	,159	1,223	,226
a. Variable dépendante : اساليب_ادارة_الجودة_الشاملة1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,155 ^a	,024	,007	1,33747	2,020
a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز 1					
b. Variable dépendante : اساليب إدارة الجودة الشاملة 1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,585	,266		5,958	,000
	التحفيز 1	,137	,115	,155	1,194	,237
a. Variable dépendante : اساليب إدارة الجودة الشاملة 1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,133 ^a	,018	,001	1,34185	1,898
a. Prédicteurs : (Constante), تقييم الاداء 1					
b. Variable dépendante : اساليب إدارة الجودة الشاملة 1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,581	,282		0005,	,000
	تقييم الاداء 1	43,1	,121	,133	1,019	,312
a. Variable dépendante : اساليب إدارة الجودة الشاملة 1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,341 ^a	,116	,101	,95550	1,632
a. Prédicteurs : (Constante), التدريب 1					
b. Variable dépendante : الايزو 1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,314	,227		5,787	,000
	التدريب 1	,306	,111	,341	2,765	,008
a. Variable dépendante : الايزو 1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,053 ^a	,003	-,014	1,01507	1,649
a. Prédicteurs : (Constante), التحفيظ 1					
b. Variable dépendante : الايزو 1					

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,778	,202		8,804	,000
	التحفيظ 1	,035	,087	,053	,408	,685
a. Variable dépendante : الايزو 1						

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,124 ^a	,015	-,002	1,00870	1,659
a. Prédicteurs : (Constante), تقييم الاداء 1					
b. Variable dépendante : الايزو 1					

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,681	,212		7,921	,000
	تقييم الاداء 1	,086	,091	,124	,950	,346
a. Variable dépendante : الأيزو 1						