



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء

(نموذج مقترح)

The Integration between Total Quality Management &
Human Resource Management & its Effect Of
Performance.

(Suggested Model)

(دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

خالد خميس ناصر سريع

إشراف

أ. د. محمد جودت ناصر

استاذ إدارة الأعمال - قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة دمشق - سورية

المشرف المشارك

د. توفيق سريع بأسردة

الأستاذ المشارك - قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية - جامعة عدن - اليمن

2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ **W**

صَلَّى اللَّهُ عَلَى الْعِزِّ

سورة البقرة: الآية (32)

الأهداء الاجتهاد

إلى من لن أنسى فضله بعد فضل الله سبحانه وتعالى عليّ طوال حياتي
والذي العزيز أدعو الله أن يتغمده برحمته وأن يسكنه فسيح جناته.

إلى رمز العطاء الدائم ونبع المحبة والحنان والدتي. [أطل الله في عمرها]
إلى من كانوا سندي وعوني أخوتي وأخواتي تقديرًا واعتزازًا
إلى رفيقة دربي، من ينبض قلبي بحبها زوجتي الغالية. محبة وتقديرًا
إلى فلذات كبدي وقرّة عيني احبتي [نواف - رشا - ريهام - رؤى - ريتاج]
عطفًا وحنانًا

إلى كل من يتهيج بفرحي. شكرًا وعرفانا

أهدى ثمرة جهدي المتواضع

خالد

الشكر

الحمد لله رب العالمين الذين بشكره تدوم النعم وتزداد، القائل " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم" فلك الشكر ربي ولك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، فأنت أحق من يشكر ويحمد، فما من نعمة إلا أنت منعها. والصلاة والسلام على سيد المرسلين، الصادق الأمين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين.

من واجب التقدير والاحترام والعرفان بالجميل، أقدم بوافر شكري وعظيم امتناني للأستاذ الفاضل الدكتور محمد جودت ناصر، لقبوله الإشراف على الأطروحة أولاً، ولما أعطى من وقته وجهده في أغناء هذه الأطروحة بملاحظاته القيمة ثانياً، فقد كان نعم الأستاذ والموجه والمرشد في تذليل الصعوبات التي واجهتني في أعدادها ولتكون بالشكل الذي هي عليه، أتمنى له من القلب كل التوفيق لما يسعى إليه، مع دوام الصحة والعافية ليبقى ذخراً لطالبي العلم والمعرفة. واعبر عن شكري للدكتور توفيق سريع بأسردة المشرف المشارك على إشرافه وجهده وتوجيهاته المستمرة منذ البدء بإعداد هذه الأطروحة وحتى إتمامها بصورتها الحالية، فجزاه الله عن الباحث خير الجزاء.

كما أهدي شكري، وامتناني المسبق للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة الأطروحة، واهتمامهم بتقويمها، وعن كل ما سيطرحونه من ملاحظات قيمة والتي لا غنى للباحث عنها، والتي ستغني هذه الأطروحة أن شاء الله.

وأوجه آيات الشكر والعرفان لجميع الأساتذة الأفاضل الذين ساهموا في تقييم وتحكيم الاستبانة الخاصة بالأطروحة وشاركوا في أبداء الملاحظات والتوجيهات التي أتمت مضمونها. وأقدم خالص شكري وتقديري لزملاء الدراسة الأعزاء (محمد بن همام وعمر باحميد وعبد السلام بن حبتور)، وأوجه شكري وامتناني إلى المنظمات الصناعية اليمنية عينة البحث لما أبدوه من تعاون أثناء النزول الميداني لتلك المنظمات.

كما أعرب عن عميق شكري إلى جامعتي جامعة عدن، ممثلة في رئيسها الأستاذ الدكتور عبدالعزيز صالح بن حبتور على متابعتهم واهتمامهم.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى جامعة دمشق العريقة التي قد منحتني شرف الانتساب العلمي إليه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والثناء لأخواني الأعزاء (علي وأحمد وصلاح ويسلم) ولكل أفراد عائلتي الكريمة لدعمها ومساندتها وتشجيعها لي لإكمال دراستي، فجزآهم الله عني خير الجزاء. وأخيراً وليس أخراً أجد لزاماً عليّ أن أجزل الشكر والامتنان إلى كل من مدّ لي يد العون، وآزرني خلال مدة دراستي وإعدادي لأطروحتي، ولم تتسن لي الفرصة لذكره، وليوفق الله الجميع، وله الحمد والشكر.

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
ج	الإهداء.
د	الشكر.
و	قائمة المحتويات.
ي	قائمة الجداول.
ل	قائمة الأشكال.
م	المستخلص باللغة العربية
ص	المستخلص باللغة الانجليزية
الفصل التمهيدي : الإطار العام للبحث	
2	المقدمة
3	أولاً: مشكلة البحث
3	ثانياً: أهمية البحث
4	ثالثاً: أهداف البحث
5	رابعاً: النموذج الافتراضي للبحث
6	خامساً: فرضيات البحث
7	سادساً: منهج البحث
7	سابعاً: مجتمع وعينة البحث
8	ثامناً: حدود البحث
9	تاسعاً: أساليب تجميع البيانات
12	عاشراً: أساليب تحليل البيانات
13	أحدى عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
15	أثنى عشر: الدراسات السابقة
15	الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء.
17	الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء.
19	الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

الجزء الأول: القسم النظري

الفصل الأول: المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

24	1/1 المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
24	1/1/1 تمهيد
21	2/1/1 مفهوم الجودة
26	3/1/1 مراحل تطور الجودة
28	4/1/1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
31	5/1/1 فوائد إدارة الجودة الشاملة
32	6/1/1 أهداف إدارة الجودة الشاملة
32	7/1/1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
36	2/1 المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الموارد البشرية
36	1/2/1 تمهيد
36	2/2/1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
38	3/2/1 أهمية إدارة الموارد البشرية
38	4/2/1 أهداف إدارة الموارد البشرية
40	5/2/1 وظائف إدارة الموارد البشرية
40	1/5/2/1 تحليل الوظائف
42	2/5/2/1 تخطيط الموارد البشرية
45	3/5/2/1 التوظيف (الاستقطاب، والاختيار والتعيين)
52	4/5/2/1 التدريب
55	5/5/2/1 تقييم الأداء
56	6/5/2/1 الأجور والرواتب
58	7/5/2/1 الحوافز

الفصل الثاني: انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء

63	1/2 إطار عام عن الأداء
63	1/1/2 مفهوم الأداء
65	2/1/2 أهمية الأداء
65	3/1/2 مجالات الأداء
67	4/1/2 مؤشرات الأداء
69	1/4/1/2 نموذج كابلان ونورتون بطاقة الدرجات المتوازنة (مفهومها، محاورها، فوائدها)
74	2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
74	1/2/2 أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
76	2/2/2 دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

77	3/2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة ولاختيار والتعيين.
77	4/2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتدريب.
80	5/2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والحوافز.
81	3/2 انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء.
الجز الثاني: القسم العملي: اختبار نموذج البحث	
الفصل الأول: وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمحاور البحث	
86	1/1 وصف خصائص عينة البحث
89	2/1 عرض وتحليل نتائج محاور البحث
89	1/2/1 عرض وتحليل نتائج محاور إدارة الجودة الشاملة
94	2/2/1 عرض وتحليل نتائج محاور إدارة الموارد البشرية
100	3/2/1 عرض وتحليل نتائج محاور الأداء
الفصل الثاني: التحليل العملي لفقرات محاور البحث.	
109	1/2 التحليل العملي لمحاور إدارة الجودة الشاملة.
117	2/2 التحليل العملي لمحاور إدارة الموارد البشرية.
124	3/2 التحليل العملي لمحاور الأداء.
الفصل الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث	
134	1/3 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
134	1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور المتغيرات الرئيسية المبحوثة
134	1/1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة
135	2/1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية
136	3/1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور الأداء
137	2/1/3 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث
137	1/2/1/3 علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية
139	2/2/1/3 علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء
142	2/2/1/3 علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء
144	2/3 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث.
144	1/2/3 علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية
147	2/2/3 علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء
151	3/2/3 علاقات التأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء
154	4/2/3 تأثير إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعة في الأداء
157	خلاصة نتائج اختبار نموذج البحث

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	
162	أولاً: الاستنتاجات
165	ثانياً: التوصيات
167	ثالثاً: المقترحات
169	قائمة المراجع
186	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	ت
8	المنظمات الصناعية عينة البحث	1
10	تصميم الاستبانة	2
13	التعريفات الإجرائية Terms Definition للمتغيرات المدروسة	3
68	مؤشرات الأداء	4
86	يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الجنس والعمر و المؤهل العلمي ومدة الخدمة والدورات التدريبية	5
88	وصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث	6
89	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإدارة الجودة الشاملة	7
90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور دعم والتزام الإدارة العليا	8
92	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور المشاركة	9
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التحسين المستمر	10
94	مقارنة بين محاور إدارة الجودة الشاملة	11
95	الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإدارة الموارد البشرية	12
95	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الاختيار والتعيين	13
97	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التدريب	14
99	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الحوافز	15
100	مقارنة بين محاور إدارة الموارد البشرية	16
100	الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للأداء	17
101	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور كفاءة العمليات الداخلية	18
103	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور رضا الزبائن	19
105	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التعلم والنمو	20
106	مقارنة بين محاور الأداء	21
107	الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث الرئيسية	22
112	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور دعم والتزام الإدارة	23
114	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور المشاركة	24

116	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التحسين المستمر	25
117	مقارنة بين محاور إدارة الجودة الشاملة وفق نسب التشبع	26
119	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور الاختيار والتعيين	27
121	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التدريب	28
123	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور الحوافز	29
124	مقارنة بين محاور إدارة الموارد البشرية وفق نسب التشبع	30
126	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور كفاءة العمليات الداخلية	31
128	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور رضا الزبائن	32
130	مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التعلم والنمو	33
132	مقارنة بين محاور الأداء وفق نسب التشبع	34
134	علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة الفرعية	35
135	علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية الفرعية	36
136	علاقات الارتباط بين محاور الأداء الفرعية	37
138	علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية	38
141	علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء	39
143	علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء	40
145	نتائج تأثير إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية	41
149	نتائج تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء	42
152	نتائج تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء	43
154	نتائج تأثير تكامل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في الأداء	44
158	علاقات الارتباط بين محاور البحث	45

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	ت
5	النموذج الافتراضي للبحث	1
25	الجودة من منظور المستهلك والمنتج	2
28	تطور الجودة خلال القرن العشرين	3
30	أبعاد وتفاصيل مفهوم الجودة	4
31	فوائد إدارة الجودة الشاملة	5
47	مصادر الحصول على الموارد البشرية	6
54	أهمية التدريب للعاملين والمنظمة	7
61	أنظمة الحوافز	8
64	نموذج الأداء المتميز	9
67	مجالات الأداء المنظمي	10
71	بطاقة الدرجات المتوازنة	11
111	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور دعم والتزام الإدارة العليا	12
113	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور المشاركة	13
115	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التحسين المستمر	14
118	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور الاختيار والتعيين	15
120	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التدريب	16
122	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور الحوافز	17
125	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور كفاءة العمليات الداخلية	18
127	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور رضا الزبائن	19
129	التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التعلم والنمو	20
160	النموذج المقترح للبحث	21

المستخلص

تشير اغلب الدراسات المعاصرة إلى حقيقة أن تحديات العولمة، والتطور التكنولوجي المتسارع، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضغوط المنافسة المحيطة بعموم المنظمات، وبالمنظمات الصناعية بشكل خاص، قد زادت من أهمية اعتداد هذه المنظمات بآليات رصينة للارتقاء بمقومات صياغة الإستراتيجيات، والسياسات، والخطط، والبرامج التي تعتمدها في ممارسة نشاطاتها، وأخيراً نجاحها في تحقيق التميز في الأداء، ومن هذه الآليات إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت تحتل مكانه بارزة في قيادة منظمات الأعمال نحو تحقيق التميز في الأداء والقدرة على البقاء والمنافسة، في ظل مفاهيم السوق الحديثة وآلياته، التي لا تعترف إلا بشروط الجودة العالمية ومعاييرها.

كما أن تحقق نجاح المنظمات وتقدمها اليوم يتطلب منها استخدام الموارد بشكل يؤمن رغبات الزبائن واحتياجاتهم، ومن أهم هذه الموارد المورد البشري، إذ تلعب تلك الموارد دوراً مهماً في عملية إكساب المنظمات ميزة تنافسية.

لذلك تأتي أهمية البحث في أنه يحاول أن يسهم في مساعدة إدارات المنظمات الصناعية اليمينية في مواجهة التحديات التي تواجهها، من خلال تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتكاملها مع إدارة الموارد البشرية، لتعزيز قدرتها التنافسية، كما يسهم هذا البحث في بنا نموذج مقترح لهذا التكامل يسهم تطبيقه في تحقيق الأداء المتميز لتلك المنظمات. وتحددت مشكلة البحث بطرح بعض التساؤلات لتشكل جوهر ما يدور حول التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، وتأثير هذا التكامل على أداء المنظمات الصناعية اليمينية.

وانطلاقاً من ذلك فقد هدف هذا البحث إلى بيان أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية اليمينية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى أثر هذا التكامل في تحقيق الأداء المتميز لتلك المنظمات، وذلك من خلال وضع نموذج مقترح للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، واختبار صحة قياسه من واقع إجابات أفراد عينة البحث.

وقد تم وضع فرضيات البحث في مجموعتين رئيسيتين الأولى تتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث، والأخرى تتعلق بعلاقة التأثير بين متغيرات البحث، وكل مجموعة من المجموعتين تتكون من العديد من الفرضيات الفرعية.

طبق هذا البحث على عينة مكونة من (9) شركات صناعية يمنية، تعمل في مجال الصناعات الغذائية، واعتمدت الاستبانة بوصفها أداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث.

واعتمد البحث أساليب الإحصاء الوصفي كـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف) في تحديد قوة محورات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية (كالتحليل العاملي، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، والانحدار البسيط، والمتعدد) لاختبار فرضياته.

خرج البحث بالعديد من الاستنتاجات كان أبرزها:

أولاً: وجود علاقة ارتباط بين كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والأداء.

ثانياً: وجود أثر للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء.

ثالثاً: توصل البحث إلى قبول صحة نموذج البحث وصلاحيته لتحسن الأداء للمنظمات الصناعية اليمنية.

كما تضمن البحث عدداً من التوصيات التي تساعد إدارات المنظمات في الاستفادة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتلافي بعض القصور في سياسات إدارات مواردها البشرية.

Abstract

Most of the recent studies indicate to the challenges of the globalization, the development of technology and the pressure of the competition surrounding the organizations in general, and more specifically manufacturing companies. Such challenges increase the importance of new means to enhance policies, plans and strategies which companies depend on to run their business and finally, lead to effective performance. One of these means is the Total Quality Management (TQM) which becomes very vital tool in managing business in order to achieve the high performance. Another important tool that plays significant roles is the human resources management. Therefore, this thesis attempts to contribute in aiding the management of Yemeni manufacturing companies to face the challenges through the integration of the TQM and human resources management. In addition, this thesis contributes to build a proposal model for such integration to enable such firms accomplish their aims. In fact, this thesis aims to study the impact of the integration of the TQM and human resources management on improving the performance of the human resource management among Yemeni manufacturing companies as well as aiming to study the impact of the integration on the performance of companies.

The hypotheses of this thesis were developed. Indeed, there are two main groups of hypotheses. One belongs to the correlation between variables and the other is related to the impact of such variables on each other. Nine Yemeni food manufacturing companies were chosen as a sample of this research. Since this

research uses the questionnaire survey as an instrument tool, fifteen questionnaires were sent to each

tool, fifteen questionnaires were sent to each company. As for the data analysis obtained from the survey, this thesis employs both descriptive and inferential statistics. The findings of this thesis are as followings:

Firstly: there is an association between the total quality management, the human resource management and performance.

Secondly: there is an impact of the integration of total quality management and human resource management on the performance. The research also found study model was validity to improve organizational performance at the Yemeni manufacturing companies.

الفصل التمهيدي

الإطار العام للبحث

ويتضمن هذا الفصل:

أولاً: مشكلة البحث

ثانياً: أهمية البحث

ثالثاً: أهداف البحث

رابعاً: النموذج الافتراضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

سادساً: منهج البحث

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

ثامناً: أساليب تجميع البيانات

عاشراً: أساليب تحليل البيانات

أحدى عشر: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

اثني عشر: الدراسات السابقة

الفصل التمهيدي

الإطار العام للبحث

المقدمة Introduction

شهد العالم جملة من التغيرات في بيئة الأعمال، فرضت أوضاعاً تنافسية جديدة، لعل أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management، وكذلك بروز ظاهرة عولمة الأعمال Globalization Businesses، وتعاضم دور منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (WTO)، وتحرير التجارة، والمنجزات المتسارعة في تقانة المعلومات Information Technology والاتصالات والثورة المعرفية، والنزعة نحو التكتلات الاقتصادية العملاقة والتكامل فيما بينها، والاتفاقيات الإقليمية والعالمية، فضلاً عن تزايد قدرات الهيمنة للشركات متعددة الجنسية (MNC) Multinational Corporation، والتي شكلت بمجموعها تحديات أمام المنظمات الصناعية.

هذه التحديات تتطلب من المنظمات الصناعية اليمنية مواجهتها، وإيجاد ميزة تنافسية تعزز بها قدرتها على البقاء والنمو، وتحقيق الأداء المتميز، وذلك من خلال العمل على تحديث أساليب أعمالها والأخذ بالأنظمة والوسائل التقنية المتطورة في الإدارة، مما يوفر لها فرص البقاء والنمو والتميز في الأداء.

إن أهم المجالات التي ينبغي أن تخضع للتطوير في المنظمات الصناعية موارد البشرية Human Resources (HR)، حيث تلعب تلك الموارد دوراً مهماً في عملية إكساب المنظمات ميزة تنافسية، وتعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الأدوات الاستراتيجية التي يتطلب من منظمات الأعمال أن تطبقها، لما لها من أثر على أداء المنظمات، فقد أصبح وبشكل لا يقبل الشك أن إدارة الجودة الشاملة لها دور كبير في بناء القدرات التنافسية، وفي التطوير والتحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة.

لذلك بنيت فكرة هذا البحث كمحاولة لإيضاح دور التكامل Integration بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة الموارد البشرية (HRM) Human Resource Management في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية اليمنية، ومعرفة أثر هذا التكامل في تحسين الأداء الكلي لتلك المنظمات.

أولاً: مشكلة البحث Problem of Research

تواجه منظمات الأعمال اليوم موجة من التحديات والتغيرات على المستويين المحلي والعالمي، تتمثل هذه التحديات في التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات، والاتصالات والثورة المعرفية، والتجارة الالكترونية، وإتجاه الأسواق نحو العولمة Globalization، واحتدام حدة المنافسة، وما يصاحبها من تغيرات في رغبات وحاجات الزبون.

إن التحديات السابقة تجعل من الصعوبة على المنظمات الصناعية اليمنية أن تحقق ميزتها التنافسية Competitive Advantage، وتكون فاعلة، ما لم تتبنى وتطبق المفاهيم والأساليب والنماذج الإدارية الحديثة، التي تساعد على التميز في الأداء، وتحقيق الجودة في مجالات العمل المختلفة، وخصوصاً فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية، ومن هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة.

مما تقدم يمكن الإحاطة بمشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

- 1- إلى أي مدى يمكن إن يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في المنظمات الصناعية اليمنية؟
- 2- ما أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات الصناعية اليمنية؟
- 3- ما مدى صحة قياس النموذج المقترح للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد وأثره في الأداء؟

ثانياً: أهمية البحث Importance of Research

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات الكبيرة التي شهدتها القطاع الصناعي والتي ارتبط معظمها بالدور الذي تلعبه الشركات العالمية والنزعة نحو التكتلات الاقتصادية وتزايد هيمنة الشركات متعددة الجنسية والتي جعلت الواقع الصناعي في عقد التسعينات وبداية القرن الحادي والعشرين يختلف عما كان عليه في العقود الستينات والسبعينات من القرن الماضي وذلك لأن الأسباب التنافسية الجديدة التي سنتشهداها الأسواق العالمية سوف تجعل الشركات الصناعية اليمنية أمام خيار رئيسي لا بديل له وهو تعزيز قدراتها التنافسية من خلال تطبيق الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة حتى تتمكن من مواجهة المنافسة الداخلية وتؤمن لها في الوقت نفسه إمكانية الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية بكفاءة.

ويمكن تحديد أهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية كالتالي:

أ. على الصعيد العلمي:

يمكن تحديد الأهمية العلمية للبحث في:

1- تعد البحوث والدراسات واحدة من أهم السبل التي يمكن أن تسلكها المجتمعات المعاصرة كخطوة على طريق التقدم والتطور، كما تعد الجودة الشاملة سلاحاً تعتمد معظم المنظمات الصناعية المتقدمة التي تمكنت من تدعيم موقعها الإستراتيجي في الأسواق المحلية والدولية، لذلك فإن تطبيقها أصبح مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى للتحسين المستمر، وتحقيق التميز في الأداء.

2- حداثة موضوع التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الدراسات اليمنية، وبالتالي فإن التصدي لبحث ما تقدم من شأنه فتح الآفاق وتشجيع باحثين آخرين على الخوض في تفاصيل متغيرات أخرى لم يتناولها هذا البحث، مما يحقق تراكماً معرفياً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع على أولويات وأهداف أخرى.

3- رفق المكتبة اليمنية والعربية بمساهمة علمية بحثية عن تكامل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وإبرازها للقارئ والممارس اليمني والعربي في حقل الإدارة.

ب. على الصعيد العملي:-

تكمن أهمية البحث من الناحية العملية في :

1- أهمية إدارة الجودة الشاملة كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية الموارد البشرية، الأمر الذي يساعد في إيجاد موارد بشرية متميزة، تسهم في تحسين أداء المنظمة.

2- مواجهة التحديات التي تواجه إدارات المنظمات الصناعية اليمنية، من خلال تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتكاملها مع إدارة الموارد البشرية، والاستفادة من مزايا هذا التكامل في تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الأداء المتميز.

3- وضع نموذج مقترح للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، والتأكد من صحة قياسه، والذي نتوقع أن يساعد في حال تطبيقه المنظمات الصناعية اليمنية في تحسين أدائها، والارتقاء بمستوى جودة منتجاتها وتحسين وضعها التنافسي.

ثالثاً: أهداف البحث Objectives of Research

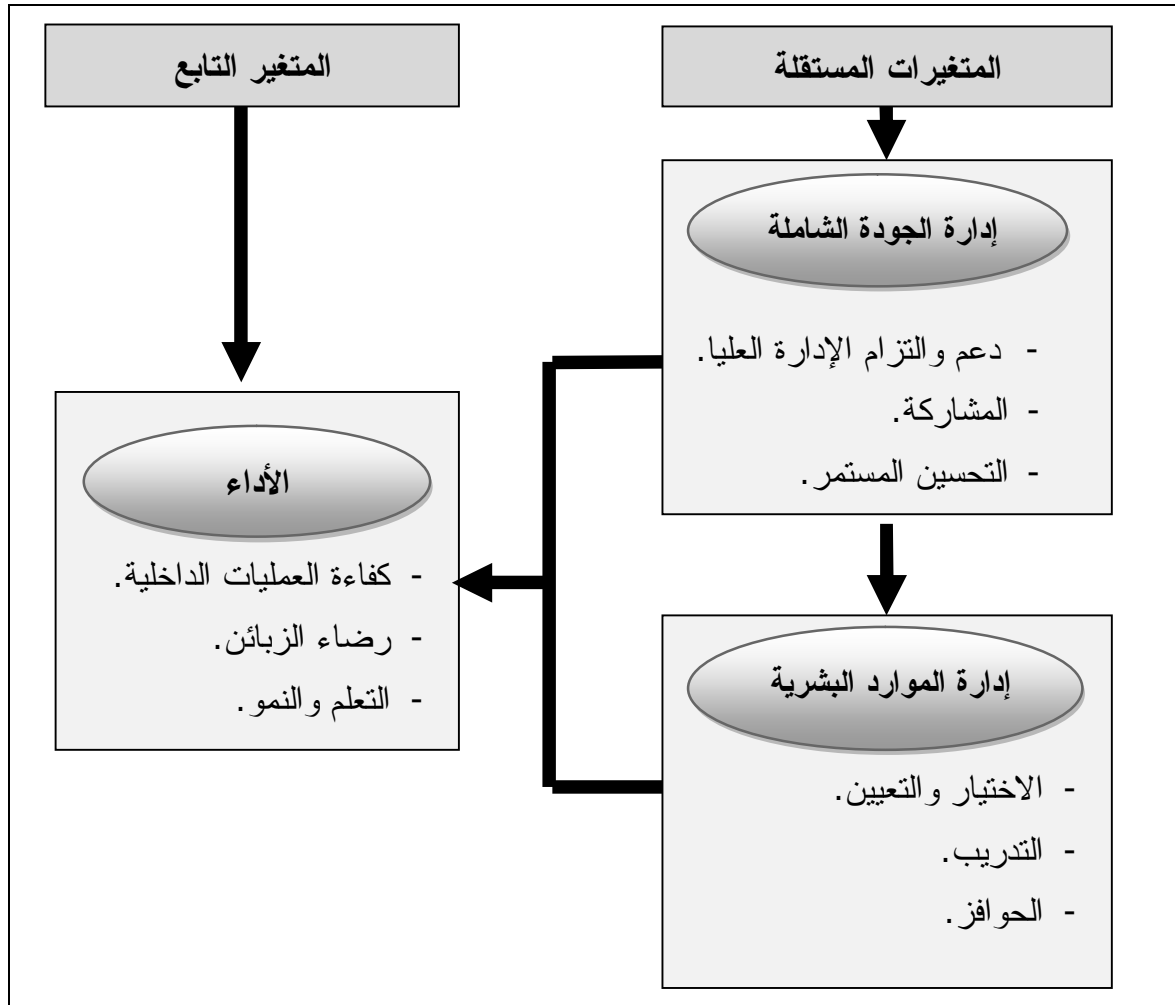
يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تغطية المفاهيم والجوانب الأساسية المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في القطاع الصناعي وإدارة الموارد البشرية والأداء.

- 2- توضيح العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
- 3- بيان اثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات الصناعية اليمنية.
- 4- التحقق من صحة نموذج البحث من واقع إجابات أفراد عينة البحث.
- 5- اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات الصناعية (عينة البحث) على تحسين مستوى أدائها في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ونتائج اختبار الفرضيات.

رابعاً: النموذج الافتراضي للبحث Model of Research

استناداً إلى الإطار الفكري لأدبيات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والأداء، وفي ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، قام الباحث بتصميم نموذج افتراضي للبحث يوضح العلاقات بين متغيرات البحث، واتجاهات التأثير فيها كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (1)

النموذج الافتراضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث Hypothesis of Research

اعتماداً على النموذج السابق يمكن تحديد فرضيات البحث في الآتي:

أولاً: مجموعة فرضيات الارتباط:

الفرضية (1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية بمتغيراتها المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز)

الفرضية (2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء بمتغيراته المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

الفرضية (3): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء بمتغيراته المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو) .

ثانياً: مجموعة فرضيات التأثير

الفرضية (1): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) في إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز).

الفرضية (2): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) في الأداء بمتغيراته المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو) .

الفرضية (3): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بمتغيراتها المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) في الأداء بمتغيراته المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو) .

الفرضية (4): لا يوجد أثر معنوي للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المواد البشرية على أداء المنظمات الصناعية اليمنية عينة البحث وتنفرع منها الفرضيات التالية:

1- لا يوجد أثر معنوي للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

2- لا يوجد أثر معنوي للتكامل للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية في تحقيق رضا الزبون.

3- لا يوجد أثر معنوي للتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التعلم والنمو.

سادساً: منهج البحث Methodology of Research

انطلاقاً من طبيعة وأهداف البحث، والمعلومات المراد الحصول عليها، وللتعرف على آراء واستجابات أفراد عينة البحث في منظمات صناعة الاغذية والمشروبات اليمنية حول التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين مستوى أداء إدارات الموارد البشرية، ومن ثم أثر هذا التكامل في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الصناعية اليمنية فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستنباطي.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث Population and Sample of Research

يتكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية اليمنية كبيرة الحجم التي تعود ملكيتها للقطاع الخاص، وتعمل في مجال الصناعات الغذائية والمشروبات، والتي بلغ عددها (39) منظمة صناعية تم اختيار (8) منظمات كعينة للبحث موضحة في الجدول رقم (1)، وشمل البحث المديرين العامين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام من ذوي الاختصاص والاستشاريين، وقد تم الاختيار على أساس عينة عمدية وفقاً لمعايير معينة، أهمها:

1- أهمية الصناعات الغذائية، ودورها في تحقيق الأمن الغذائي للبلد، والحفاظ على صحة وسلامة الأفراد الزبونين.

2- تعد المنظمات عينة البحث من المنظمات الكبيرة الحجم في اليمن في مجال الصناعات الغذائية، وذات السمعة الجيدة، وتسهم إلى حد كبير في سد احتياجات السوق المحلية من هذه المنتجات، إضافة إلى التصدير إلى الأسواق العربية والأجنبية.

3- دورها الايجابي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد.

4- قناعة الإدارة العليا بإتباع الأساليب العلمية الحديثة في الإدارة.

5- حصولها على شهادات الجودة والتفوق الصناعي.

6- التوصية من قبل الكثير من الجهات والباحثين، وذلك لما تبديه هذه المنظمات من اهتمام بالبحث العلمي.

جدول (1)

المنظمات الصناعية عينة البحث (*)

ت	اسم المنظمة	الموقع	المنتج الرئيسي
1	الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة	تعز	بسكويت
2	شركة الألبان والأغذية الوطنية	تعز	ألبان وعصائر وبقوليات
3	الشركة اليمنية لصناعة السمن والصابون	تعز	سمن وزيت نباتية
4	شركة الصناعات المتنوعة ومواد التعبئة	تعز	حلويات
5	الشركة اليمنية للمطاحن وصوامع الغلال	عدن	دقيق ومشتقاته
6	شركة العيسائي للمربطات المحدودة	عدن	مياه غازية
7	مصنع الغويزي لتعليب وتغليف الأسماك	المكلا	تعليب وتغليف الأسماك
8	مصنع تونا لتعليب وتغليف الأسماك	المكلا	تعليب وتغليف الأسماك
9	مصنع الريان لتعليب وتغليف الأسماك	المكلا	تعليب وتغليف الأسماك

ثامناً: حدود البحث

تم تأطير البحث ضمن الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية وكالاتي:

- الحدود الموضوعية:

تتاول البحث التكامل بين إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) كمتغير مستقل، وإدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) كمتغير مستقل ثاني، وأثر هذا التكامل على الأداء المتمثل بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو) كمتغير تابع.

- الحدود المكانية:

شمل البحث 9 منظمات صناعية يمنية، تعمل في مجال صناعة الأطعمة والأشربة، وتوجد في مدن تعز، وعدن، والمكلا.

- الحدود البشرية:

* الجدول من إعداد الباحث، وكذلك كل الجداول الواردة في هذا الفصل.

تضمنت الحدود البشرية كل من المديرين العموميين ونوابهم، ومدراء الإدارات الرئيسية، ورؤوس الأقسام، والخبراء، والاستشاريين في المنظمات الصناعية المبحوثة.

- الحدود الزمانية:

غطى البحث فترة التطبيق الميداني وتوزيع واسترداد الاستبيانات والتي امتدت من 2011/11/5 إلى 2012/4/1.

تاسعاً: أساليب تجميع البيانات Data Collection Methods

1- القسم النظري Theoretical Section

- الكتب المتخصصة بإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والأداء.
- الدوريات والرسائل والأطروحات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث.
- الندوات والمؤتمرات المتخصصة.
- الأبحاث والمقالات ذات العلاقة.
- شبكة الأنترنت.

2- الجانب العملي Practical Section

أداة البحث (الإستبانة) Questionnaire

وهي أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذا البحث لجمع المعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني. ويظهر الجدول (2) تصميم الإستبانة وفق أقسامها ومتغيراتها الرئيسية والفرعية، إذ تضمنت الإستبانة على مقدمة تعرف بموضوع البحث وأهدافه، إضافة إلى أربعة أقسام، غطى القسم الأول المتغيرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، واختصت الأقسام الثلاثة المتبقية بالفقرات التي تغطي محاور البحث البالغ عددها (85) فقرة، تم صياغتها وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، والتي يتراوح مداها بين (1-5) درجات.

جدول (2)

تصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المحاور	عدد المتغيرات	الرموز في متن الأطروحة	المجموع	نسبة أسئلة كل متغير (%)
معلومات عامة	معلومات تعريفية.	5	--	5	5.6
إدارة الجودة الشاملة	التزام ودعم الإدارة العليا Y_1	11	$X_1 - X_{11}$	27	30
	المشاركة Y_2	8	$X_{12} - X_{19}$		
	التحسين المستمر Y_3	8	$X_{20} - X_{27}$		
إدارة الموارد البشرية	الاختيار والتعيين Y_4	7	$X_{28} - X_{34}$	23	25.6
	التدريب Y_5	10	$X_{35} - X_{44}$		
	الحوافز والمكافآت Y_6	6	$X_{45} - X_{50}$		
الأداء	كفاءة العمليات الداخلية Y_7	8	$X_{51} - X_{58}$	35	38.8
	الزبائن Y_8	11	$X_{59} - X_{69}$		
	التعلم والنمو Y_9	16	$X_{70} - X_{85}$		
إجمالي فقرات الاستبانة				90	

وخضعت الاستمارة إلى اختبارات قبل وبعد توزيعها، وهي كالاتي:

أولاً: اختبارات الصدق Validity

وتعد شرطاً أساسياً للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس الأهداف التي عدت من أجلها، وعلى هذا الأساس تم إعداد اختبارات الصدق الآتية:

أ - الصدق الظاهري Face Validity

الذي يعرف بصدق المحكمين (Trustees Validity)، عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من أساتذة جامعتي دمشق، وعدن للتحقق من صدق الاستبانة ومدى ملاءمته لفرضيات البحث، وأهدافه ومقدرتها في قياس متغيرات البحث، وتم الأخذ بما أبدوه من ملاحظات وتعديلات كانت

أغلبها لغوية تتعلق بصياغة بعض الفقرات وتم التعديل في شكل الإستبانة، مما جعل طريقة العرض والإجابة سهلة وواضحة من حيث ارتباطها بالموضوع، وقد حصلت الإستبانة على نسبة اتفاق أكثر من (88%) وهذه النسبة تتماشى مع "توصية (بلوم وآخرون) القائلة بأنه إذا حصلت نسبة الاتفاق بين المحكمين (75%) أو أكثر يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار" (العاني ، 2004 : 14).

ب - صدق المحتوى Content Validity

وهو مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها، بحيث تغطي المساحة المهمة لمجالها، إذ استخدم معامل (ألفا-كرونباخ)، وبعد التطبيق كان معامل الارتباط (87%) وهو معامل مطمئن يؤكد صدق المقياس وصلاحيته للتطبيق.

ثانياً: اختبارات الثبات Reliability

للوصول إلى دقة فقرات الاستبانة للظاهرة المدروسة، ولأجل التحقق من ثبات المقياس، بالشكل الذي يجعل الباحث مطمئناً عند تطبيقه، ولكون الثبات سمة أساسية من سمات الاختبار الجيد للاستبانة، والتي تعني أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، فقد تم إجراء اختبارات الثبات التي يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأشخاص أنفسهم فأعطت نفس النتائج، ومنها الآتي:

أ - الاختبار وإعادة الاختبار

ولأجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية من المجتمع المبحوث بواقع (20) فرد، تم توزيع الإستبانة عليهم بصيغتها النهائية، ثم عاد للاختبار مرة أخرى على ذات العينة بعد مرور أسبوعين، وتم إيجاد معامل الارتباط بين الإجابات للاختبارين من خلال استخدام معامل ارتباط (Pearson) فكان (0.82) وهو دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.01)، وعند درجة حرية (18)، حيث كانت قيمة (t) المحسوبة (6.078) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.76)، وعند تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Sperman-Brown) أصبح معامل الثبات (0.95) ويعد ثبات عالي يؤكد صلاحية المقياس لقياس الظاهرة المبحوثة.

ب - التجزئة النصفية (Split-Half)

نظراً لمحدودية الوصول الى نفس الأشخاص في الاختبار السابق، يلجأ أغلب الباحثين إلى هذا الاختبار، ويتم تقسيم فقرات الإستبانة إلى نصفين النصف: الأول، يمثل الفقرات الفردية والنصف الثاني فيمثل الفقرات الزوجية، وقد بلغ معامل ارتباط (Pearson) لنصف الإستبانة (0.80) عند مستوى دلالة (0.01)، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (6.423) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية

البالغة (1.76)، وبعد أن تم تصحيحه بمعادلة (Sperman-Brown) بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.88)، ومعنى هذا أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالي على وفق هذه المعادلة، فإذا كان معامل الثبات (0.67)، فإنه يُعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها.

عاشراً: أساليب تحليل البيانات Data Analysis Methods

تم استخدام الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البحث، وبما أنها طبيعة لأمعلمية (Non Parametric)، فقد تم انتقاء أساليب إحصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وعلى هذا الأساس فإن البحث أستخدم الأساليب الآتية:

1- التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لعرض ووصف البيانات الخاصة باختبار عينة البحث.

2- معامل ارتباط سبيرمان براون (Sperman Brown Correlation Coefficient) ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس معامل الصدق أو الثبات للاستبانة.

3- معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression Coefficient) لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

4- الوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation): لحساب قيمة معامل الاختلاف عن طريقهما، ومعرفة مستوى كل متغير ودرجة التشتت في القيم عن وسطها الحسابي.

5- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation): لتحديد المتغيرات الأكثر تجانساً على وفق إجابات العينة.

6- اختبار (F) : لاختبار إحصائية معامل نماذج الانحدار المتعدد.

7- التحليل العاملي (Factors Analysis) الأستكشافي والتوكيدي: والذي من ضمن استخداماته انه يسلسل العوامل أو المحاور حسب أهميتها ويعطي كل محور نسبته في المساهمة من البحث، أي يظهر المحاور حسب أهميتها، وكذلك يظهر أهمية كل فقرة داخل كل محور ويسقط الفقرات غير المهمة (عماد الدين، 1967: 140).

أحدى عشر: التعريفات الإجرائية Terms Definition للمتغيرات المبحوثة

جدول (3)

يوضح الجدول التالي التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير	التعريف الإجرائي
1	إدارة الجودة الشاملة
2	دعم والتزام الإدارة العليا
المشاركة	إن الموارد البشرية في جميع المستويات هم أساس المنظمة والسماح لهم بالمشاركة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة.
3	التحسين المستمر
إدارة الموارد البشرية	تعرف إدارة الموارد البشرية، بأنها "الجهة المسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية، بدءاً من تحليل العمل، ووصف الوظيفة، وتخطيط القوى العاملة، واستقطابها، وتوفير الحوافز، وتقييم الأداء، والتدريب، الترقية، نقل الموظفين، ووصولاً لتخطيط المستقبل الوظيفي الذي يضمن التوفيق بين طموحات الموظفين وأهداف المنظمة التي يعملون فيها" (القيوتي، 2010، 33-34)
4	الاختيار
	العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بهدف التأكد من توافر المواصفات، والشروط المطلوبة لشغل الوظيفة ثم مقابلتهم، واختبارهم، والاستفسار عنهم، وفحصهم طبياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة" (الوليد، 2008: 81).

المتغير	التعريف الإجرائي
5	التعيين
6	التدريب
7	الحوافز
8	الأداء
9	كفاءة العمليات الداخلية
10	رضاء الزبائن
11	التعلم والنمو

أثنى عشر: الدراسات السابقة

1. الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء

الدراسة	أهداف الدراسة	أهم نتائج الدراسة
2- دراسة: بأسرودة، توفيق سريع (2007). بعنوان "تكامل إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء" اطروحة دكتوراة، كلية الاقتصاد. جامعة دمشق. تكونت العينة من (10) شركات صناعية يمنية.	التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات.	- وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. - وجود أثر معنوي لذلك التكامل على أداء المنظمات عينة البحث.
1- دراسة: (الصرن، رعد ١٩٩٨) بعنوان (طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية) رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.	- تقديم الإطار الأكاديمي والفلسفي لنظام الجودة كأسلوب إداري حديث في تقييم فرص توافر متطلبات هذا النظام خصوصاً في قطاع الصناعات. - التأكيد على إتباع الطرائق والأساليب العلمية في توكيد وتحسين الجودة بهدف إنتاج سلع مطابقة للمواصفات.	- إن اتباع برامج وطرائق تحسين الجودة تكفل للشركات تصحيح الأخطاء بشكل جيد. - إنه من أجل الوصول إلى الجودة العالية يجب تحديد مسؤولية تحسين الجودة والقيام بتخطيط هذه التحسينات وتشكيل فرق للقيام بمثل هذه التحسينات واتباع دورة ديمنج (خطط، نفذ، افحص، حسن) وثلاثية جوران (تخطيط ورقابة وتحسين الجودة والاهتمام برضا الزبائن).

2- دراسة: Chong & Rundus (2004) بعنوان (إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي)	- اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وشدة المنافسة في السوق على الأداء المنظمي. - اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء المنظمي.	- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة حدة المنافسة في السوق والتركيز على الزبائن والأداء. - إنه كلما زادت حدة المنافسة في السوق زادت العلاقة بين الأداء المنظمي للمنشأة وتصميم المنتج.
3- دراسة: Prajogo & Brown (2004) بعنوان (العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء دور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأساسية) دراسة تطبيقية في استراليا	- قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج أساسية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة من خلال: - هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز؟ أم لا؟	للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.
4- دراسة: (Changiz، V، 2011) بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المنظمي للشركات الصناعية الإيرانية الصغيرة والمتوسطة الحجم)	دراسة الآثار المترتبة على تطبيق المعايير السبعة للجودة الشاملة (القيادة وإدارة العمليات، التركيز على العميل والمورد، وإدارة الموظفين، والاتصالات ونظام معلومات الجودة (QIS)، والأدوات والتقنيات) على الأداء المنظمي للشركات الصناعية الإيرانية الصغيرة والمتوسطة.	- إن القيادة تلعب دوراً هاماً في تعزيز الأداء المنظمي للشركات الصناعية الإيرانية الصغيرة والمتوسطة. - إن هذه المنظمات تواجه بعض العقبات في الاستفادة الكاملة من بعض معايير إدارة الجودة الشاملة، وهي الأدوات والتقنيات والموردين.

2. الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء

الدراسة	أهداف الدراسة	أهم نتائج الدراسة
1- دراسة: (Garl F. Fey2001) بعنوان (اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء المنظمات المتعددة الجنسية)	بيان العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) وأداء المنظمات المتعددة الجنسية 101 شركة في روسيا.	إن الاستثمار في الموارد البشرية يساعد إلى حد بعيد المنظمة في تحسين الأداء.
2- دراسة: (Ingmar B & Fan X2002) بعنوان (إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات الغربية في الصين) تكونت العينة من (62) شركة صناعية مشتركة صينية غربية وشركات مملوكة بالكامل للأجانب تقع في أجزاء مختلفة من الصين.	أثر تكامل وظائف إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمي.	وجود علاقة إيجابية بين أداء المنظمات وإدارة الموارد البشرية التي تستخدم نظام إدارة الموارد البشرية "عالية الأداء".
3- دراسة (Wei، Liqun, 2004) بعنوان (اختبار استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات في الصين). على عينة مكونة من المدراء التنفيذيين للموارد البشرية في (600) شركة.	بحث العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها المدروسة المتمثلة في (اتجاه السوق وأهمية المورد البشري، وكفاءة العنصر البشري) وأداء المنظمات بولاية هونج الصينية.	- وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومتغيراتها على أداء المنظمات الصينية. - إن أداء المنظمات المهمة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق أداء مالي أفضل.

4- دراسة: (Hester Lorenzo 2005) بعنوان (أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمي: من وجهة نظر المنظمات الأمريكية) على عينة مكونة من (401) عامل تم أخذهم بصورة عشوائية من (84) شركة	التعرف على أثر ممارسات إدارات الموارد البشرية على الأداء المنظمي للشركات من خلال تطوير مهارات رأس المال البشري والدافعية ومدى تأثيرها على الأداء.	- كان هناك تأثير إيجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المنظمي للشركات عينة الدراسة. - إن تحسين أنشطة التدريب يزيد من الرضا الوظيفي ويسهم في تحسين الأداء المنظمي.
5- دراسة: (Ferguson K. L. 2006) بعنوان (نظام إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة) على عينة مكونة من (350) عامل من عمال المنظمات المدروسة بولاية كنتاكي الأمريكية	التعرف على أهمية الربط بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء المنظمي من خلال المتغيرات المدروسة المتمثل بـ: (المهارات، التحفيز، والأداء الوظيفي) ومدى تأثيرها على الأداء المنظمي للشركات عينة الدراسة.	وجود علاقة إيجابية بين كل من مهارات العامل، التحفيز، والأداء الوظيفي وبين الأداء المنظمي.
6- دراسة: (Anastasia, 2007) بعنوان (تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي للشركات الصناعية اليونانية) على عينة مكونة (178) شركة	- بيان تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المنظمي للشركات الصناعية اليونانية. - محاولة التوصل إلى نموذج يحكم علاقة الموارد البشرية بالأداء المنظمي.	- وجود تأثير قوي لنموذج الدراسة الذي تكون من (سياسات استخدام الموارد البشرية، تدريبها، ترقيةها، تحفيزها ومحاسبتها، التدخل المناسب في الوقت المناسب، والأمان والسلامة) في الأداء التنظيمي للشركات اليونانية عينة الدراسة.

7 - دراسة (Stavros, 2007) بعنوان (إدارة الموارد البشرية والأداء) مجتمع الاتحاد الأوروبي	- الربط بين إدارة الموارد البشرية كمصدر للمميزات التنافسية وبين الأداء المنظمي للقطاعات العامة والخاصة في الاتحاد الأوروبي.	- هناك علاقة قوية ومباشرة بين التدريب والتنمية من جهة، وبين الأداء التنظيمي من جهة أخرى في جميع النماذج. - إن وجود موارد بشرية عالية الأداء تقود مباشرة إلى أداء منظمي عالٍ.
---	---	---

3. الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

V الدراسات العربية		
الدراسة	أهداف الدراسة	أهم نتائج الدراسة
1 - دراسة: حبيب درويش آل رحمة (1999). بعنوان (دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة) رسالة ماجستير، جامعة عدن.	تحديد اثر كل عنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، الحوافز، القيادة الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية) على كل مؤشر من مؤشرات الأداء التالية (تحسين الإنتاجية، ورفع الروح الإحصائية للعاملين، وتخفيض التكاليف، وتحسين الجودة، زيادة المبيعات، وتحقيق الأرباح) في إطار تحقيق إدارة الجودة الشاملة لكل من شركتي دبي للكابلات، ودبي للمرطبات.	- وجود علاقة طردية ومباشرة وقوية ما بين عناصر تطوير الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك علاقة إيجابية بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، التحفيز، استقطاب وتعيين الموظفين، تقييم الأداء، وتخطيط الموارد البشرية) ومدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة.	التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، التحفيز، استقطاب وتعيين الموظفين، تقييم الأداء، وتخطيط الموارد البشرية) على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن.	2 - دراسة: هيثم عيسوه (2005) بعنوان (أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن)
- وجود علاقات ارتباط إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير وبين إدارة الجودة الشاملة . - تؤثر وظائف إدارة الموارد البشرية في برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عينة الدراسة	دراسة العلاقة والاثـر بين وظائف إدارة الموارد البشرية المتـقلة في (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، وبين إدارة الجودة الشاملة).	3 - دراسة: عبد الموجود، آلاء (2002) بعنوان (أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة) رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق
إن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ترتبط ارتباط مباشر بالعمل الجماعي يكون تأثيرها أفضل على تحسين الأداء وعلى الابتكار.	تحليل العلاقة بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة والأداء وعلى وجه التحديد تأثيرها في مجال الابتكار.	6 - دراسة (Jesús P 2009) بعنوان (تحليل العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية والابتكار).

مناقشة الدراسات السابقة

في ضوء معطيات الدراسات السابقة يمكن تحديد ما يأتي:

1. بلورت الدراسات السابقة وبشكل واضح أهمية المتغيرات التي تناولها البحث الحالي، إذ ارتبطت هذه المتغيرات بالنتائج التي تنشدها منظمات الأعمال المعاصرة.
2. تباينت الدراسات فيما بينها من حيث الأهداف والفرضيات وأسلوب التحليل، كما تباينت عدد المتغيرات المبحوثة.
3. تنوعت أهداف الدراسات السابقة بين إبراز أهمية متغير معين، أو بيان العلاقة الارتباطية، أو الأثر بين متغيرين من المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية، في حين أن هذا البحث تبين علاقة الارتباط بين ثلاثة متغيرات هي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية والأداء وأثر تلك العلاقات في تطوير الأداء الكلي للمنظمات الصناعية اليمنية.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تحديد أهم مجالات الاستفادة بالآتي:

1. استيعاب المفاهيم والأفكار الحديثة في إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها عملياً لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة بشكل عام.
2. أسهمت أكثر الدراسات التي راجعها الباحث في تعزيز الجانب النظري للبحث الحالي وإثرائه.
3. قدمت المنهجيات والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسات تصوراً لبناء منهجية هذه البحث واختيار الأساليب المناسبة لاختبار فرضيات مخطط البحث.
4. استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

5. تمخضت عن الدراسات السابقة نتائج أفضت إلى تناول البحث الحالي مجالات وقضايا لم يتم البحث فيها.

6. محاولة البحث الحالي وضع إطار فكري لكيفية تطوير الأداء للمنظمات الصناعية اليمنية التي تواجهها تحديات صعبة.

7. حاول البحث الحالي أن يظهر التكامل بين متغيرات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية بإطار أشمل وقياس أثر العلاقة بينهما في أداء المنظمات الصناعية

الجزء الأول: القسم النظري

Part one: Theoretical Section

الفصل الأول

المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة
الشاملة وإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول

المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

1/1 المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

M 1/1/1

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء في المنظمات بصفة مستمرة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون. وقبل الخوض في مفهوم إدارة الجودة الشاملة سنبدأ أولاً بتعريف وفهم معنى (الجودة).

2/1/1 مفهوم الجودة Quality Concept

يحتل مفهوم الجودة أهمية متزايدة، إذ تمثل الجودة إحدى أهم الأولويات التنافسية في الوقت الحاضر، فضلاً عن اهتمام العديد من الأفراد بها كونها تمثل إشباعاً لرغباتهم وإرضاءً لتوقعاتهم، مما أدى إلى تعدد وتباين آراء ووجهات نظر الكتاب بشأنها.

فالجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities والتي يقصد بها طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (قدار، 1998: 77).

أما كلمة الجودة في اللغة العربية فهي مشتقة من الجود أي الجيد، وهي نقيض الرديء وأصله جيود من جودة أي صار جيداً، أي ما جاء بالجيد من القول (مكرم، 1956: 115).

يختلف مفهوم الجودة من شخص لآخر، ويعود ذلك لاختلاف المداخل ووجهات النظر التي يتم تناولها من خلالها، وعلى ضوء ذلك قدمت محاولات عديدة لتعريف الجودة منها:

- يرى ديمينج Deming أن الجودة " تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية، وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد، وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن، وهذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون، والأرباح بالنسبة للمنظمة" (Gabor, 1990: 10).

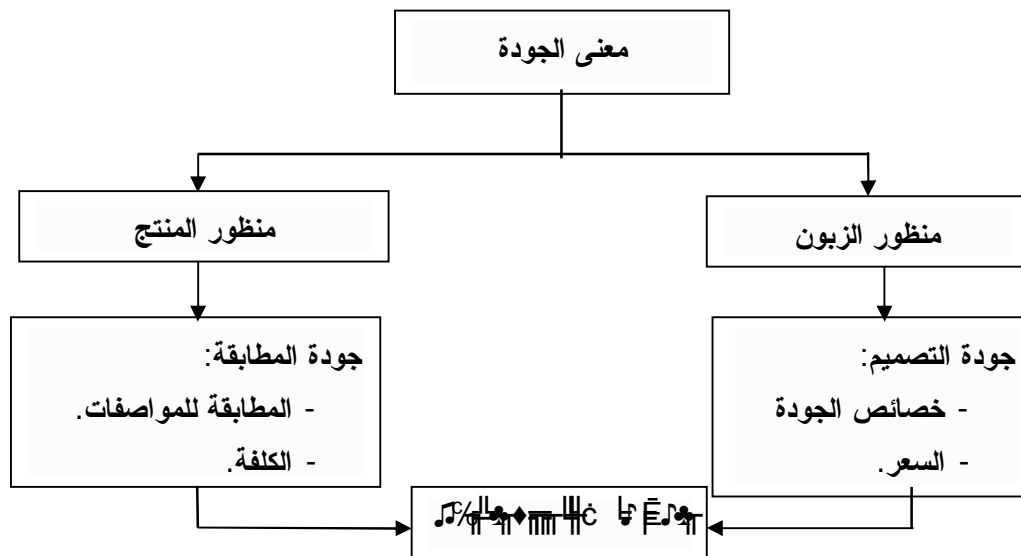
- أما Juran فيقتصر ويقول " إن الجودة هي الملائمة للاستخدام" (Evans, 1993: 44).

- فيما عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) Organization of Standards International الجودة بأنها " الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية، من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً (ISO 9000:2000: 7).

- وعرف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير American Nation Standard Institute الجودة بكونها " مجموعة الخصائص والصفات التي يتمتع بها المنتج، بحيث يكون مؤهلاً لإرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته" (العلي، 2000: 496).

- أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة European Organization of Quality Control (EOQC) فقد ركزت في تعريفها للجودة على أهم عنصرين مكونين لها وهما جودة التصميم (Quality of Design) وجودة المطابقة (Quality of Conformance)، إذ أشارت إلى أن الجودة تعني "مجموعة صفات وخصائص، تجعل المنتج قادراً على الإيفاء باحتياجات ورغبات الزبائن، بالاعتماد بشكل أساسي على جودة التصميم وجودة المطابقة" (القزاز، وعبد الملك، 1997: 15).

وحدد كل من (Russell & Taylor) مفهوم الجودة من منظور كل من المنتج والزبون كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (2)

الجودة من منظور الزبون والمنتج

Source: Russell, Roberta. S. & Taylor III, Benrand W. "Operation Management Focusing on Quality and Competitiveness" Brentice Hall, Inc, 1998, P: 80.

ووفقاً لما تقدم، نجد أن هناك مفاهيم عديدة للجودة، تختلف باختلاف الآراء ووجهات النظر بين من هم داخل المنظمة ومن هم خارجها، فهي من وجهة نظر الزبون مرتبطة بالشكل النهائي للمنتج وبمدى قدرته على تلبية حاجاته ورغباته، أما بالنسبة للمنتج فهي تعني جودة التصميم (Design Quality) التي تلبي حاجات الزبون ورغباته، وجودة الإنتاج المطابقة (Production Quality) وبالنسبة للمهندس فهي تعني نسبة الوحدات المعيبة وحجم الشكاوي.

3/1/1 مراحل تطور الجودة Development Stages of Quality

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي باتت تحتله إدارة الجودة سواء في القطاع الخاص أو العام، وما رافقتها من مفاهيم وصيغ للتعامل مع الجودة، لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحالي، بل له جذور تاريخية، وتطور خلال العديد من المراحل التاريخية اللاحقة، لذا نجد أنه من الضروري إعطاء وصف مختصر يبين تاريخ الجودة والاهتمام بها بدءاً من الأمم القديمة وحتى عصرنا الحالي الذي دخل في العقد الثاني من الألفية الثالثة.

1 - الجودة في مرحلة ما قبل الميلاد:

إن الاهتمام بالجودة لم يأتي من فراغ، بل كانت له جذور عميقة وراسخة، حيث تنسب أقدم الاهتمامات بالجودة إلى الحضارة البابلية في القرن الثامن عشر قبل الميلاد، وتعد شريعة حمورابي (1750 ق.م) أقدم دستور أولى للجودة والإتقان في العمل أهمية خاصة، إذ تشير بعض مواده إلى الجودة وهي (العبود، 1990: 269)، (رشيد، 1987: 159):

المادة (229) تنص على " إذا كان بناء قد بناء بيتاً لرجل، ولم يحسن عملة، بحيث انهيار البيت الذي بناءه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء".

المادة (233) تنص على " إذا ما تصدع جدار في البناء (تهدد بالسقوط)، فعلى البناء تقوية الجدار من ماله الخاص".

كما وجد في مسلة حجرية تعود لدولة قتيبان اليمنية، وفي وسط عاصمتها (تمنع) نقش أثري من عهد الملك (شهر هلال بن يدع أب)، يؤكد على الاهتمام بالجودة وحماية الزبون من الغش الصناعي، إذ ينص " إذا دخل تاجر سوق شمر بتجارة، ويود أن يبيعها ليلاً، وجب أن ينفضوا من حوله حتى يطلع النهار(الشبية، 2000: 40).

وكذلك كانت هناك حضارة راقية في وادي النيل، والتي تتضح من الإجازة في العمل بشكل واضح، وذلك من خلال بناء الأهرامات في العصور القديمة، وكذلك من خلال عملية بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة (1450 ق.م)، والتي تتضمن عملية فحص ورقابة الأنشطة بهدف التأكد من مستوى الجودة التي يجري بها الأداء (ماضي، 1995: 20).

2 - الجودة في العصر الإسلامي:

لقد شكل ظهور الدين الإسلامي الحنيف نقطة تحول جذرية في حياة المجتمعات، وذلك من خلال تأكيده على مبادئ ومفاهيم أساسية تؤكد على ضرورة العمل وإتقانه، فقد دعاء الدين الإسلامي إلى الإخلاص، وإلى الإحسان في كل شيء، والإتقان والجودة في أداء العمل، والذي يعود بنتائج ذات جودة ونوعية جيدة على كل من العامل والمنظمة أولاً، والمجتمع ثانياً، وأشار إليها أشارات واضحة من خلال النصوص القرآنية، والأحاديث النبوية الشريفة قبل أكثر من أربعة عشر قرناً من الزمان، فقد ورد في القرآن الكريم (356) آية عن العمل، تؤكد جميعها على ضرورة العمل وجزاء الله إحساناً للعاملين الذين يعملون صالحاً. (جواد، 2001: 32).

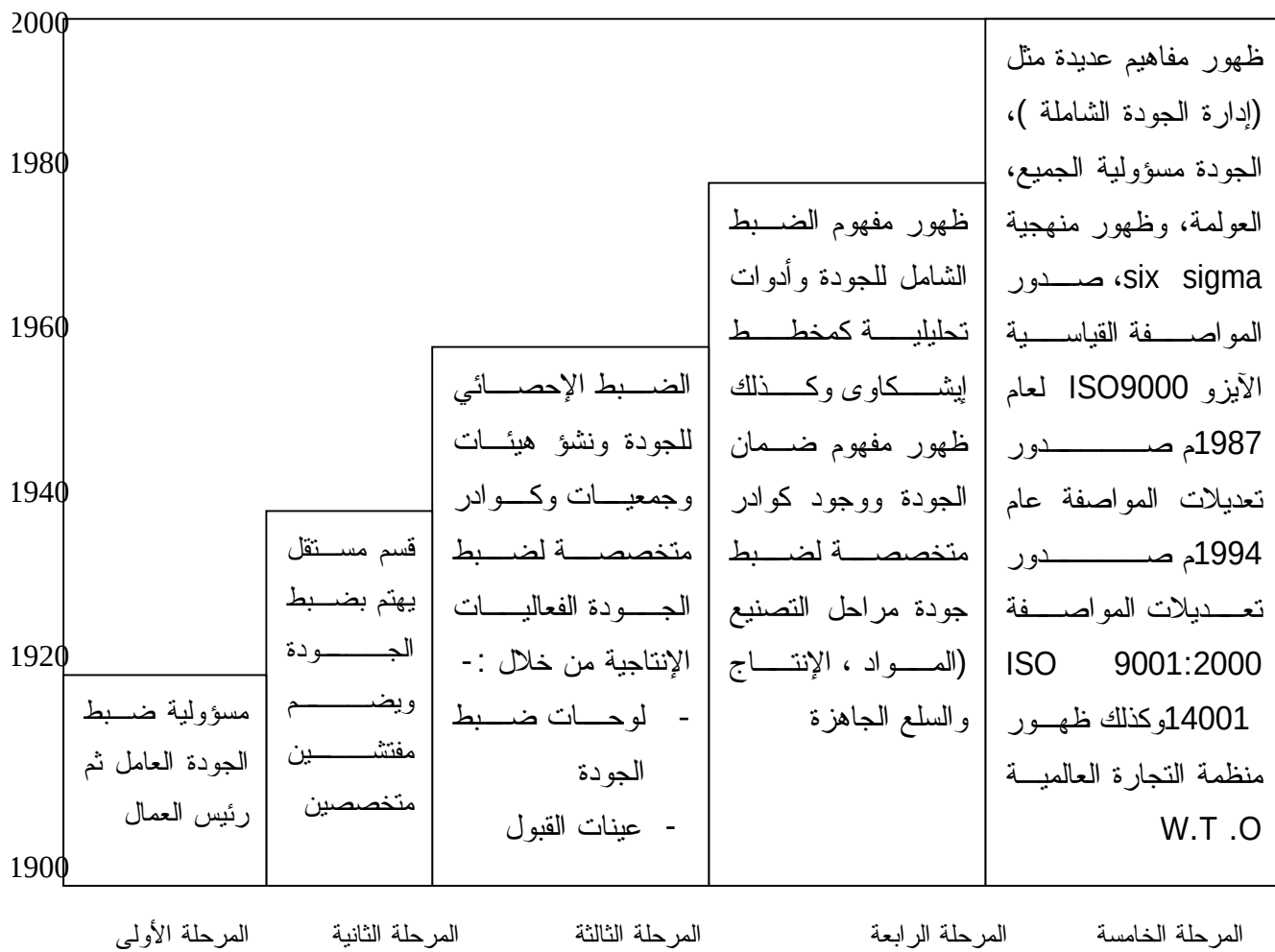
كقوله تعالى "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين، وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون" (سورة التوبة، الآية 105). وقوله تعالى "وأما من آمن وعمل صالحاً، فله جزاء الحسنى وسنقول له من أمرنا يسراً" (سورة الكهف، الآية، 88)، ويلاحظ أن مفهوم هاتين الصفتين يدور حول محاسن العمل وإتقانه.

وكذلك وردت الكثير من الأحاديث النبوية الشريفة، والتي تحت على ضرورة الإتقان في العمل، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل أن يتقنه" رواه البخاري ومسلم. وقال صلى الله عليه وسلم "من غشنا ليس منا" صحيح مسلم.

ومع اقتراب القرن الثامن الهجري أسس ديوان "الحسبة"، وهي من المناصب الملحقة بالقضاء، وقد كان للمحتسب أعوان يفحصون أصناف الأطعمة والمأكولات سراً وعلانية، للتأكد من جودتها وخلوها من الغش (الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس، 1985: 16).

3 - الجودة في القرن العشرين

وننتقل من العصر القديم إلى مرحلة القرن العشرين، والتي تعد الجودة فيه أحد أهم العناصر الأساسية لنجاح وفعالية العمليات الإنتاجية (العديلي، 2001: 21). والشكل (3) يوضح تطور الجودة خلال القرن العشرين.



شكل (3)

تطور الجودة خلال القرن العشرين .

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات.

4/1/1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Concept

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ، والأفكار التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، من أجل تحقيق التميز في الأداء، وقد سارعت الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها بتطبيقها في مختلف أنحاء العالم.

ولأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والمتخصصين به، فتعددت تعريفاته، وفيما يلي استعراضاً لبعض تلك التعريفات.

- يعرف جابلونسكي (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة بأنها " شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وبشكل مستمر (Jablonski، 1991: 30).

- ويعرف (Logothetis) إدارة الجودة الشاملة بأنها " ثقافة تتضمن الالتزام الكلي بالجودة، وبموقف يعكسه مشاركة كل شخص في عملية التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، من خلال استخدام الطرائق العلمية المبتكرة" (Logothetis, 1997: 5).

- ويرى كل من (Sehucter & Zinghein) إن إدارة الجودة الشاملة هي " خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات الزبون، وأداء العمل الصحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية" (Sehucter، J.R. & Zinghein، P.K 1992: 22).

- وعرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة، بأنها " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك، بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير" (جودة، 2009: 21). فيما عرف العاني وآخرون إدارة الجودة الشاملة " على أنها مدخل إداري، يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا، وفي هذا المدخل يكون التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب وجميع التخصصات في المنظمة، ولا يكون التركيز فقط على جودة المخرجات النهائية سواء أكانت منتجات أم خدمات" (العاني، وآخرون، 2002، 24).

- لقد فسّر (Dexter A، Hansen) مصطلح إدارة الجودة الشاملة (TQM) كالتالي (الصرن، 2005، 19-20):

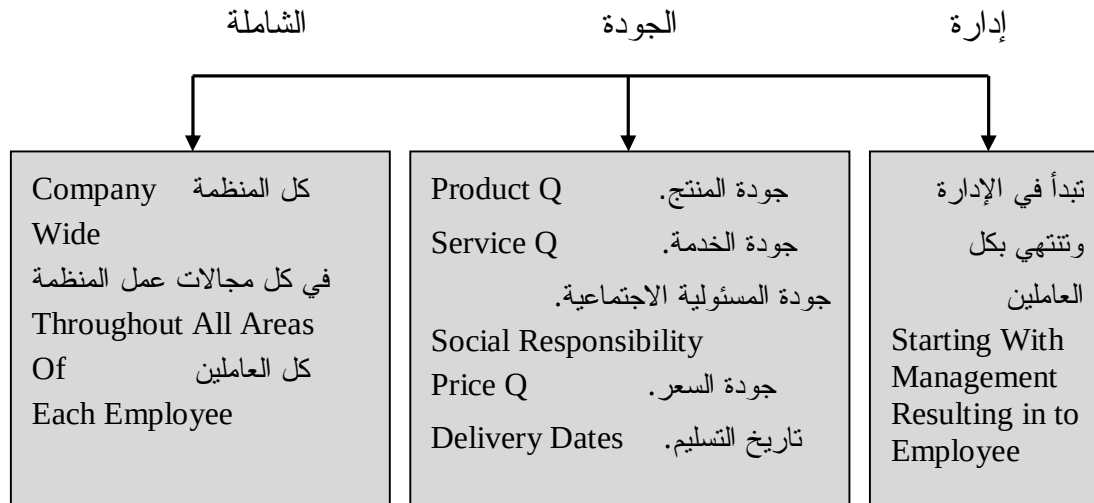
• الشاملة Total وذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة.

• الجودة Quality أي المطابقة للمتطلبات والنقاء توقعات الزبون.

الإدارة Management أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن

- وعرفها (Slach) بأنها " فلسفة توضح كيفية إدارة الجودة، فهي طريقة للتفكير وإدارة العمليات، تشمل التركيز على حاجات وتوقعات الزبائن من قبل أقسام المنظمة كافة، كذلك التعرف على جميع التكاليف المرتبطة بالجودة وخاصة تكاليف الفشل، وبهدف الحصول على الأشياء صحيحة، فإن ذلك يتطلب بناء الجودة في التصميم وتطوير أنظمة وإجراءات التحسين المستمر التي تدع الجودة. (Slach et al، 1998: 763).

- أما (Spensley) فيرى بأن إدارة الجودة الشاملة " فلسفة الإدارة التي تتاضل من أجل الاستخدام الأفضل لجميع الموارد، والفرص الثمينة للتحسين المتواصل". (Spensley, 1995: 3)
- ويمكن ترجمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من خلال الشكل التالي والذي يوضح أبعاد وتفاصيل هذا المفهوم (البرواري، 2000: 66):



شكل (4)

أبعاد وتفاصيل مفهوم الجودة

المصدر: البرواري ، نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في المنظمات العراقية : رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول، 2000.

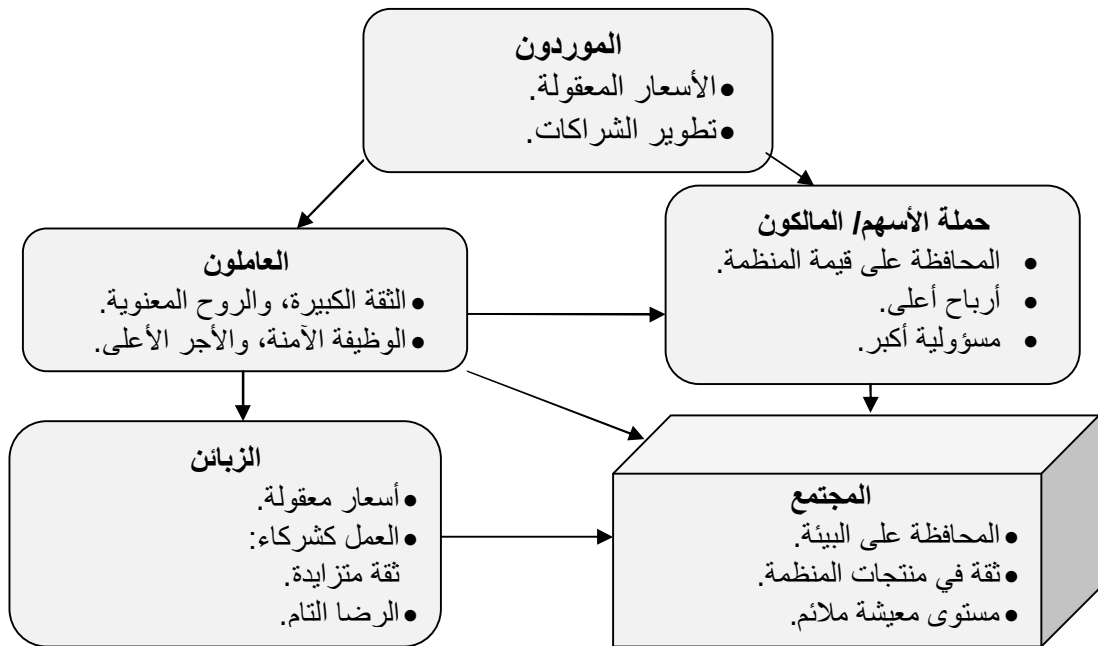
بناءً على ما سبق من تعريفات، يمكن القول: إنه على الرغم من تعدد وتباين تعريفات إدارة الجودة الشاملة إلى أنها تركز على أربعة اتجاهات:

- 1 - **الاتجاه الأول** يهتم بالزبون، وتركز هذه التعريفات على الزبون ومتطلباته، وتوقعاته.
 - 2 - **الاتجاه الثاني** مبني على أساس النتائج وضرورة الارتقاء بمستوى جودة المنتج.
 - 3 - **الاتجاه الثالث** ويهتم بالأدوات المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 4 - **الاتجاه الرابع** عرف إدارة الجودة الشاملة على ضوء الفلسفة الشاملة للمفهوم.
- مما تقدم، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية تكاملية، تستهدف إرضاء الزبون والمجتمع، من خلال التحسين المستمر للمنتجات (السلع والخدمات)، ولكافة أوجه الأنشطة في المنظمة، باستخدام الطرائق والأساليب العلمية المتطورة، وبمشاركة جميع الأفراد والعاملين، وتوفير دعم كامل من قبل الإدارة العليا والمنظمة".

5/1/1 فوائد إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Benefits

لإدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد، تتمثل في:

- 1- تحسين الإنتاجية والجودة، من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة (علوان، 2005: 91).
 - 2- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية (جودة، 2009: 23).
 - 3- تحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة.
 - 4- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
 - 5- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
 - 6- التقليل من الهدر، من خلال تحسين استعمال الموارد وتقليل التكاليف. (Morden, 1993: 183-184).
 - 7- خلق بيئة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية، من أجل تحسين الجودة، وبالتالي تشجيع الجميع على أخذ أدوارهم. (Asher, 1996: 21-22).
- ويحدد كل من (Drensek and Grubb) فوائد إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:



شكل (5)

فوائد إدارة الجودة الشاملة

Source: بتصرف (Sherif Khaled F(2010):Total Quality Management and Construction Project Management in Libya,Doctor of Philosophy, University of Plymouth, p:55)

6/1/1 أهداف إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Goals

يمكن إجمال أهداف إدارة الجودة الشاملة في:

- 1- التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قبل التنفيذ (أبو النصر، 2008: 69).
 - 2- التميز في الأداء والخدمة، عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية، في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق (عقلي، 2001: 18).
 - 3- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لإحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة (Hoffur, 1999: 7).
 - 4- تدريب وإشراك العاملين في المنظمة وتطوير كفاءاتهم.
 - 5- جذب المزيد من الزبائن، والمحافظة على الزبائن الحاليين، وذلك من خلال غرس الثقة فيهم بأن متطلبات الجودة يتم تحقيقها من قبل المنظمة.
 - 6- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات الجمهور من حيث الجودة، والتكلفة، والوقت، والاستمرار.
- وبالطبع فإن النقاط المذكورة محددة أمثلة لأهداف الجودة الشاملة، وكل منظمة يمكن أن يكون لها أهدافها الخاصة بالجودة طويلة الأجل، ومتوسطة، وقصيرة الأجل، تتناسب مع إمكانياتها، ومواردها المادية والبشرية.

7/1/1 مبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management Principles

تستند ممارسات وتطبيقات نظام إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تشكل الركائز الرئيسة لهذا النظام، والتي تعكس الممارسات الإدارية الأفضل في منظمات الأعمال الحديثة، ويمكن تحديد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما أشارت إليها الأدبيات العلمية ذات العلاقة بالآتي: (Evans, 2003: 16) (العزاوي، 2005: 51) (علوان، 2005، 4) (الفضل والطائي، 2004: 328) (ISO9000، 2000: 4-5) (نصر الله، 2000: 46-38) (سريع، 2004، 22).

1- دعم وإقتناع الإدارة العليا والتزامها

تقع على قيادة المنظمة مسؤولية خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة، التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة.

إن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، ويضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرى (الصوفي) أن إدارة الجودة الشاملة تركز على التزام عملي وأصيل من جانب قادة المنظمات، لأن اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وأفعالهم هي التي توفر القيادة اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم (الصوفي، 1999: 14).

إن أهمية دعم وإقتناع الإدارة والتزامها، هو أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم برامج إدارة الجودة الشاملة فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

2- التحسين المستمر Continual Improvement

يجب أن يكون هدف التحسين المستمر ثابتاً ومستمراً في المنظمات، ومرتكزاً أساسياً لنظام إدارة الجودة الشاملة، كما أنه يجب أن يكون فلسفة عمل لمنظمات الأعمال التي تطبق النظام، فالجودة تعد هدفاً متحركاً، إذ لا يوجد مستوى مثالي لها على الدوام، لذا ينبغي على المنظمات أن تحسن باستمرار من جودة منتجاتها أو خدماتها لتبقى في المقدمة، فتغير التكنولوجيا المتسارع غالباً ما يجعل مستوى الجودة الحالية متقادماً، كما أن توقعات الزبون تتغير بمرور الوقت، ومن هنا أصبح التحسين المستمر ضرورة يتطلب مناخ تنظيمي ملائم (Malhi, 2000: 4).

إن غرس فلسفة التحسين المستمر في المنظمة هي عملية مطولة، وتتطلب عدد من الخطوات الأساسية، لضمان نجاحها ومنها: (Krajewski & Ritzman, 1999: 219).

1- تدريب العاملين على أساليب سيطرة العملية الإحصائية (SPS)، والوسائل الأخرى.

2- بناء فرق العمل وضمان مشاركة العاملين.

3- الاستفادة من أدوات حل المشكلات بواسطة فرق العمل.

فيما يحدد (Hoyle) الخطوات التي يمكن تباعها للتحسين المستمر في (Hoyle, 2000: 37-36)

- 1- تحديد الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها، مثلاً أسواق جديدة، ومنتجات جديدة، وتكنولوجيا، ومستويات جديدة من الكفاءات التنظيمية أو الفعاليات الإدارية، ومقاييس وطنية جديدة، أو تشريعات حكومية، والتي تزود بالمسببات للحاجة للتغيير.
- 2- تحديد الحاجة للسياسات، من أجل التحسين لتمكين الإدارة من السعي نحو التحسين المستمر.
- 3- تولي دراسة الجدوى، والكشف عن وظائف متعددة لتحقيق الأهداف مع وضع الحلول الملائمة.
- 4- تخطيط المنتج من أجل التحسين، والذي يحدد الوسائل لتحقيق الأهداف.
- 5- التخطيط لتنظيم موارد التنفيذ.
- 6- القيام بإجراء بحوث لمعرفة الحل المحتمل والبدائل الملائمة.
- 7- تحديد وتطوير الحل الأفضل مع تنفيذ الاختبارات لبرهنتها لإنجاز الهدف.
- 8- الإعداد لمقاومة التغيير في المعايير.
- 9- تنفيذ التغيير.
- 10- وضع أدوات ضبط الجودة في المكان المناسب، بهدف الاحتفاظ بالمستوى الجيد للأداء.

3- مشاركة الأفراد Involvement of People

إن الأفراد في جميع المستويات هم جوهر عمل المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكن من استخدام قدراتهم لصالح تحقيق أهداف المنظمة، ويؤكد (حمود، وفاخوري، 2001: 308) على أن مشاركة الأفراد العاملين وتحفيزهم على المشاركة يعتبر من الركائز لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة.

وتطبيق هذا المبدأ يستدعي: (Keller, 1997: 102)

- اعتماد أسلوب منح صلاحية اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تعترض كل عمل لمنفذ العمل المسؤول عنه، لكي تقع على عاتقه في النهاية المسؤولية الكاملة عن انجاز العمل بجودة الأداء المطلوبة.

- دعم فكرة أن التحسين ينأى من اكتشاف الفرص التطويرية من قبل الجميع، لأن اعتماد هذا النهج في العمل يؤدي إلى تطوير مهارات وإمكانات العاملين كافة.

- تشجيع أي ابتكار يؤدي إلى قيمة مضافة لمصلحة المنظمة وزبائنها معاً.
- قياس رضا العاملين بمستوى رضاهم عن أعمالهم وطموحاتهم المشروعة ودرجة انتمائهم للمنظمة التي ينتسبون إليها واعتزازهم بذلك.

4- التركيز على الزبون Customer Focus

تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتهم الحالية والمستقبلية، ويجب أن تقابل متطلبات الزبائن وتسعى جاهدة لتجاوز توقعاتهم.

5- مدخل العملية Process Approach

إن الوصول للنتائج المرجوة بكفاءة يتحقق عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.

6- استخدام مدخل النظام للإدارة System Approach to Management

يساهم تحديد وفهم وإدارة العمليات المترابطة والمتفاعلة (Interrelated Processes) كنظام في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

7- مدخل الحقائق في اتخاذ القرار Factual Approach to Decision Making

إن القرارات الفاعلة هي تلك المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس على الحدس والتخمين، أو الخبرة فقط.

8- علاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين Mutually Beneficial Supplier Relationships

تعتمد المنظمة والمجهزين كلاً على الآخر، إذ تربطهم علاقة مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضاعفة لكل منهما.

وتعد المبادئ الثمانية السابقة خطوط إرشادية، تساعد على تحسين أداء نظام إدارة جودة المنظمة.

2/1 المفاهيم والمرتكزات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

M 1/2/1

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأساسي لهذا النجاح، إذ أن توافر موارد بشرية ذات كفاءة ومسؤولية تمكن المنظمة من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهدافها، واستخدام إمكاناتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

2/2/1 مفهوم إدارة الموارد البشرية H R M Concept

تباينت آراء المفكرين والباحثين والاختصاصيين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويُعزى ذلك إلى اختلاف المداخل ووجهات النظر التي يتم من خلالها تناوله، وفي ضوء ذلك قدمت محاولات عديدة لتعريف إدارة الموارد البشرية ومنها:

- يرى عقيلي: إن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة واستراتيجية أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الانسجام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها (عقيلي، 2005: 14).

- ويشير مصطلح إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر (Randall) إلى "مجموعة من الوظائف والأنشطة، تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال، لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم ومجتمع معينين" (Randall S, 1981: 5).

- وتعرف برنوطي إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، ويشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (برنوطي، 2004: 17).

- أما الهيتي فيعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة، لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع" (الهيتي، 2005: 31).

- وعرف أبو دولة، وعبيدات إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة القرارات والأنشطة والبرامج، الخاصة بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والكفاءات المحددة، والحصول عليها وتوظيفها، وتمييزها وتشجيعها على البقاء، وتقييم أدائها وصيانتها، والاحتفاظ بها، وتوفير ظروف عمل مرضية لها،

ومعاملتها معاملة إنسانية، بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين لديها، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة". (أبو دولة، وعبيدات، 2007: 12)

- ويقصد بإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر غربي وآخرون "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة، المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية Human Resources كاصطلاح يعتبر حديثاً، وقد حل محل اصطلاح الأفراد Personnel أو (القوى العاملة) الذي كان سائداً، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي" (غربي، وآخرين: 2007: 14).

- ويعرف درة والصباغ إدارة الموارد البشرية كممارسة وكنشاط بأنها " مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج، تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج وصنع استراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم، وتخطيط الموارد البشرية فيه، وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً، وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتمييزهم، وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم، لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، كل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معين. (درة، والصباغ، 2008: 20).

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول: أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى وظائف المنظمة، المختصة للقيام بالعديد من الأنشطة والبرامج والوظائف الخاصة بتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها، وذلك من خلال:

- التخطيط لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالإعداد والكفاءات المناسبة.
- الحصول على الموارد البشرية وتوظيفها وفق أسس ومعايير محددة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال وضع برامج للتدريب.
- تشجيع الموارد البشرية على البقاء والاحتفاظ بها.
- تقويم أداء الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم.
- وضع نظم خاصة بالحوافز والتعويضات والمكافآت.

-توفير ظروف عمل مرضية للموارد البشرية ومعاملتها معاملة إنسانية، وبالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين لديها، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة.

3/2/1 أهمية إدارة الموارد البشرية H R M Importance

لاشك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها، سواء أكانت هذه البرامج في إطار اختيار الأفراد، أو تدريبهم، أو تقويم أدائهم، أو الاحتفاظ بهم، أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز، فهناك إذا إرتباط قوي بين نجاح المنظمة وبين برامج الموارد البشرية (الموسوي، 2008: 20)

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات من أن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى النتائج التالية: (حسونه، 2008: 14)

- 1- تحسين الإنتاجية، ورفع الأداء، وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- 2- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- 3- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون الى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

4/2/1 أهداف إدارة الموارد البشرية H R M Objectives

لإدارة الموارد البشرية العديد من الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، منها مايرتبط بالمجتمع، ومنها ما يرتبط بالمنظمة، وأخرى ترتبط بالعاملين.

ويرى كل من الوليد واساوثابا أن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي: (الوليد، 2008: 16-17) (Aswathappa, 2005: 23)

1- أهداف تنظيمية Organizational Objectives

ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، إذ إن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق اهدافه الرئيسية.

2- أهداف وظيفية Functional Objectives

لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب أن تمدها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

4- أهداف اجتماعية Societal Objectives

يجب على المنظمة الاستخدام الايجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع، ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

5- أهداف شخصية Personal Objectives

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبحد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة (Involvement) الفعالة في التنظيم، إذ أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يترك العمل، وهذا يكلف المنظمة موارد بشرية ومادية هي في حاجة لاستثمارها.

ويحدد الطيب وصالح أهداف إدارة الموارد البشرية في: (الطيب، وصالح، 2006: 2) (القحطاني، 2005: 23-24).

1- أهداف اجتماعية Societal Objectives

تتمثل هذه الأهداف في:

- المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.

- مساعدة الأفراد بأن تجد لهم المنظمة أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية، مما يجعلهم سعداء، ويشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم، بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي، وتحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- الأهداف الشخصية

وتتمثل الأهداف الشخصية في:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة، تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية، تحد من استنزاف الطاقات البشرية، وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3 - أهداف تنظيمية Organization Objectives

وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء، تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الموارد البشرية، عن طريق تدريبها وتطويرها.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة، من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على المورد البشري، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة، وحرصهم على مصلحتها، مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.

5/2/1 وظائف إدارة الموارد البشرية H R M Functions

لإدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف التي تقوم بها والتي تتمثل في:

1/5/2/1 تحليل الوظائف Job Analysis

أولاً: مفهوم تحليل الوظائف

يعرف السالم وصالح تحليل الوظائف بأنه " أسلوب علمي، من شأنه تجميع حقائق ومعلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تقنياتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر، بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق مستوى أداء ناجح. (السالم وصالح، 2006: 40)

ثانياً: أهمية تحليل الوظائف Job Analysis Importance

إن توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة لأداء معظم وظائف إدارة الموارد البشرية.

وسنوضح ذلك فيما يلي: (ماهر، 1999: 51).

1 - تصميم العمل (الوظائف)

يساعد تحليل الوظائف في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية، وتحتوي على هوية واضحة، وتوفر الإحساس بالمسؤولية، وتوفر التخصص وتقسيم العمل.

2- الاختيار

يوفر تحليل الوظائف بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تصفيهم بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم.

3- تقييم الوظائف

بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها داخل المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور.

4- تقييم أداء العاملين

يوفر تحليل الوظائف بيانات عن الأعباء والمسؤوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد قيمة أدائه وكفاءته، ويقوم الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم، ويترتب على ذلك استحقاقهم لحوافز أم لا.

5- التدريب

إذا تبين أن هناك فارقاً بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلاً وبين المواصفات المطلوبة فيه فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب، ويركز التدريب على تلك المتطلبات والمواصفات والمهام والمهارات الناقصة، فتحليل العمل يقدم الأشياء التي يمكن التدريب عليها أو ما يطلق عليه بمعايير التدريب.

6- تبسيط العمل

بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلاً داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها، ومن هنا يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل.

7- الترقية والنقل

يجب أن تتم قرارات النقل والترقية استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة، وبين مواصفات ومتطلبات الوظيفة (أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

8- التطوير التنظيمي

يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل الوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.

9- وضع برامج السلامة والأمن

تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء الأداء (كالحرارة العالية والضوضاء والرطوبة والأتربة ... الخ). ويمكن الاستفادة من تلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن، بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على المورد البشري بقدر المستطاع.

10- تخطيط القوى العاملة

فوجود نظام متكامل لتحليل الوظائف يساعد في التحديد السليم لعدد ونوعيات الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف الحالية والمتوقعة، وما هي الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، حتى يمكن اتخاذ التدابير اللازمة بتوفير الاحتياجات من قوة العمل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

ثالثاً: أسلوب تحليل الوظائف

يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما:

1- وصف الوظيفة

هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة ونوعية الإشراف والمهام الرئيسة... الخ.

2- مواصفات شاغل الوظيفة

وتتمثل في تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة، والمستوى التعليمي والذكاء والمقدرة العقلية والجنس والعمر... الخ.

ومن هنا نلاحظ أنه بقدر ما تعد عملية وصف الوظيفة بمثابة معيار للعمل، تعد استمارة التوصيف معياراً للأفراد، باعتبارها تقوم بتحديد الحد الأدنى من الملامح والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوب توافرها في الموظف، لكي يتمكن من تحقيق أعلى وأكفأ مستوى أداء ممكن.

2/5/2/1 تخطيط الموارد البشرية Planning Human Resources

يعد تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويتم من خلالها تحديد طبيعة الوظائف، والمتطلبات المطلوب توافرها لشغلها، وتحديد المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية Planning H R Concept

اختلف كثير من الباحثين والكتاب حول وضع تعريف محدد لتخطيط الموارد البشرية، ولذلك ظهرت تعريفات متعددة، من هذه التعريفات:

- يرى رشيد أن تخطيط الموارد البشرية يعني " الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل الطلب والعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناءً على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية" (رشيد، 2001: 411).
- وتعرف عباس التخطيط للموارد البشرية بأنه "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية. (عباس، 2006: 56).
- ويرى كل من (حrchوش، والسالم) بأن تخطيط الموارد البشرية هو عبارة عن " تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك الأنشطة المختلفة فيها" (حrchوش، السالم، 2009، 58).

رغم تعدد وتباين تعريفات تخطيط الموارد البشرية إلا أنها تتفق في أمور عدة:

- إن تخطيط الموارد البشرية عملية تتعلق بتحديد حاجة المنظمة في المستقبل من الأفراد (كمًا، ونوعًا، وزمانًا ومكانًا).
- ينبغي أن يتوافق وينسجم تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط للموارد الأخرى للمنظمة.
- إن تخطيط الموارد البشرية مرتبطة بباقي وظائف إدارة الموارد البشرية وليست منفصلة عنها.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية Planning H R Importance

يلعب تخطيط الموارد البشرية دوراً هاماً في المنظمات، وذلك باعتباره وسيلة لتحقيق الاستفادة المثلى من المورد البشري، كما تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من خلال تحقيقه لعدد من المزايا التي تتمثل في: (درة، والصباغ، 2008: 164)

- 1- مساعدة المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد، والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- 2- مساعدة تخطيط الموارد البشرية على أظهار نقاط الضعف في نوعية وأداء تلك الموارد، مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدراتها الأدائية.

- 3- تهيئة المنظمة لمواجهة أية تغييرات قد تحدث في محتوى العمل، أو نوعية الأفراد نتيجة لتلك المتغيرات.
- 4- مساعدة المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- 5- المساعدة على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.
- 6- مساهمة التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار، والتدريب، والتحفيز... الخ (عباس، 2006: 57).
- 7- المساعدة على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة. (الموسوي، 2008: 89).

ثالثاً: أهداف تخطيط الموارد البشرية Planning H R Objective

يهدف تخطيط الموارد البشرية في المنظمات إلى:

- 1- توفير العاملين (كمّاً وكيفاً) لأداء العمل في الوقت والمكان المناسبين.
- 2- مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر بتكلفة أقل " وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة. (الموسوي، 2008: 89).
- 3- يمكن التخطيط السليم للموارد البشرية من مواجهة المشكلات المتوقعة والمترتبة على حركية الموارد البشرية (الداخلية والخارجية).
- 4- مساعدة تخطيط الموارد البشرية للمنظمات في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.

رابعاً: مبادئ التخطيط للموارد البشرية Planning H R Principles

هناك عدد من المبادئ التي يلزم مراعاتها في تخطيط الموارد البشرية للمنظمات، ومن أهمها: (رشيد، 2001: 219-220)

- 1- إن التخطيط السليم للموارد البشرية لا يحدث من فراغ، بل يجب أن يكون جزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة، ويجب أن تكون أهدافه متماشية مع الخطط والأهداف التنظيمية.
- 2- يجب أن يكون التخطيط عملية مستمرة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في بيئة المنظمة.

3- ينبغي أن يتضمن التخطيط إطاراً زمنياً محدداً قصير المدى أو متوسط المدى أو طويل المدى

4- إن المعلومات أساسية للتخطيط، وكلما كانت هذه المعلومات دقيقة كلما زادت دقة التخطيط، والعكس صحيح

5- يتطلب التخطيط خبراء لديهم القدرة الفنية والعملية ويتمتعون ببعد النظر، والقدرة على تحليل المعلومات وحل المشكلات، والتفكير بأسلوب منظم. كما يتطلب مشاركة من المديرين التنفيذيين الذين سيقومون بتنفيذ الخطة.

6- التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يصعب التنبؤ به على وجه الدقة.

3/5/2/1 التوظيف Employment

تعد عملية التوظيف من العمليات الأساسية والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتتكون من مرحلتين أساسيتين، هما:

1- الاستقطاب Recruitment

2- الاختيار والتعيين Selection & Appointment

1/3/5/2/1 الاستقطاب Recruitment

تتضمن عملية الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية التي تحتاج لها المنظمة، وذلك لضمان استمرارية عملها، ويعتبر الاستقطاب إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تقوم بجذب وترغيب أكبر عدد ممكن من هذه الموارد من سوق العمل، وذلك وفق أعداد وتخصصات ومواصفات محددة تحتاجها أعمال ووظائف المنظمة (عقيلي، 2005، 188).

أولاً: مفهوم الاستقطاب Recruitment Concept

هناك مجموعة من التعريفات للاستقطاب نذكر منها:

- يعرف الطائي، وآخرون الاستقطاب بأنه " عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف " (الطائي وآخرين، 2006: 186).

- ويرى ماهر بأن الاستقطاب هو " جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، وذلك من خلال مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الاستراتيجية" (ماهر، 2007، 223).

- ويعرف (Griffin، Denisi) الاستقطاب بأنه " عملية تطوير كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المنظمة، والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءة والمهارات (Griffin, 2005: 185) وعملية الاستقطاب من وجهة نظر عباس "هي عملية جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوافرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً (عباس، 2006، 105).

وبناءً على التعريفات السابقة، يتضح أن عملية الاستقطاب تركز على:

- 1- البحث عن الأفراد المؤهلين الذين تتوفر فيهم المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف وجذبهم وترغيبهم للعمل في المنظمة.
- 2- الإعداد والتهيئة لعملية الاختيار والتعيين من خلال الموازنة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأفراد المتقدمين لشغلها.

ثانياً: أهمية الاستقطاب Recruitment Importance

إن عملية الاستقطاب تمثل حلقة الوصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار، وتبرز أهمية الاستقطاب من خلال ما يلي: (الطائي وآخرين، 2006: 187-188)

- 1- الحصول على عدد كبير من الأفراد، مما يعني أنه أصبحت لدى المنظمات خيارات كثيرة تستطيع من خلالها اختيار الأفراد المستقبين الجيدين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- 2- استمرار عمليات الإنتاج عن طريق ضمان وجود موارد بشرية ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمات التي يعملون فيها.
- 3- إن نجاح عملية الاستقطاب يعني نجاح عملية الاختيار، من خلال استبعاد الأفراد غير المؤهلين، وجذب الأفراد المؤهلين ذات المؤهلات العالية لشغل الوظائف.
- 4- توفير المعلومات اللازمة للمتقدمين عن العمل والمنظمة التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية.
- 5- يمكن من خلال عملية الاستقطاب معرفة أي الوسائل التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل الموارد البشرية (مثل مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات، الإعلان، ... الخ).

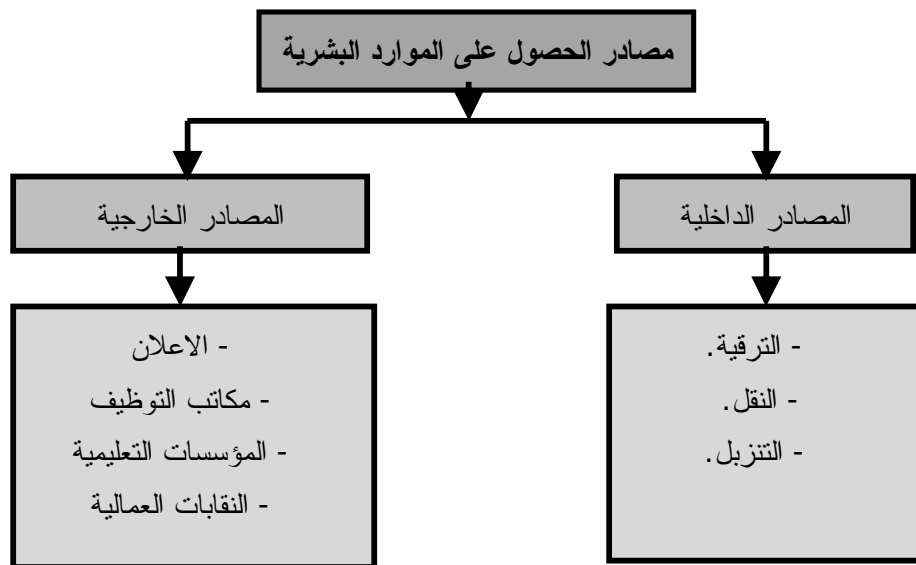
ثالثاً: أهداف الاستقطاب Recruitment Objectives

يهدف الاستقطاب إلى:

- 1- تنفيذ خطط الموارد البشرية بالمنظمة، عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين لشغل الوظائف، ومؤهلاتهم.
- 2- جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل في المنظمة.
- 3- زيادة فرص النجاح في اختيار أفضل المرشحين للعمل، من خلال تخفيض عدد المتقدمين غير المؤهلين أو الذين تفوق مؤهلاتهم متطلبات الاستراتيجية. (درة، والصباغ، 2008: 216).
- 4- الاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والمؤهلات وتحفيزهم للبقاء في المنظمات.

رابعاً: مصادر الحصول على الموارد البشرية

يتطلب تعيين الموارد البشرية القيام بدراسة مسبقة لمصادر الاستقطاب المختلفة التي تستطيع من خلالها المنظمات الحصول على تلك الموارد (كماً ونوعاً).
وتقسم مصادر استقطاب الموارد البشرية إلى مصدرين، هما المصدر الداخلي، والمصدر الخارجي، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (6)

مصادر الحصول على الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

1- المصادر الداخلية Internal sources

وهي المصادر التي تحصل فيها المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية من داخل المنظمة عن طريق:

- الترقية promotion : وهي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة، وتتمثل مزايا الترقية في تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد لرفع كفاءتهم، وكذلك ارتفاع الروح الإحصائية لهم لشعورهم بالاستقرار، وأن فرص الترقى والنمو متاحة أمامهم في المستقبل.

- النقل transfer : وهي العملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترفيتهم.

- التنزيل Download : وهي نقل الفرد من وظيفة أعلى إلى وظيفة أدنى تكون شاغرة.

2- المصادر الخارجية External sources

وهي المصادر التي تحصل فيها المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية من خارج المنظمة عن طريق:

- الإعلان Advertising: تلجأ أحياناً المنظمات إلى الإعلان لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية عبر وسائل الإعلام المختلفة المرئية، المسموعة، والمقروءة (التلفاز، الانترنت، الراديو، الصحف والمجلات ... الخ)

- مكاتب الاستخدام أو التوظيف Employment agencies : وهذه المكاتب إما أن تكون عامة تقوم بتكوينها الدولة، حيث هذه المكاتب تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل ومؤهلاتهم، وأما أن تكون هذه المكاتب خاصة.

- المؤسسات التعليمية Educational institutions: وذلك من خلال الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد العلمية والفنية، والتي تعد مصدراً لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، خاصة المناصب الإدارية، والفنية التي يقتضي التأهيل لهن سنوات طويلة.

- النقابات العمالية Labor unions : إن الجمعيات والنقابات المهنية غالباً ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها، من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها منظمات الأعمال في الأسواق المحلية، ولذا فإن هذه المنظمات تساهم بتوفير فرص عمل، وتزويد المنظمات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها، مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين، وإن هذه الحالات غالباً ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الأقطار المختلفة (حمود، والحرشة، 2007: 101)

2/3/5/2/1 الاختيار والتعيين Selection & Appointment

تعد عملية الاختيار والتعيين مرحلة أساسية في عملية التوظيف، والهدف الأساسي منها إمداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، ومن ثم الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة بحيث يساعد ذلك المنظمة على تحقيق أهدافها. (درة، والصباغ، 2008: 221).

وتهدف عملية الاختيار والتعيين إلى تحقيق نوع من التوافق والتجانس بين شروط ومتطلبات العمل، وبين مواصفات وخصائص المورد البشري من حيث المهارات، والقدرات، وغيرها (الفارس، وآخرون، 2005، 167).

أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين Selection concept & Appointment

هناك تعريفات متعددة لعملية الاختيار والتعيين وسنحاول استعراض بعضها منها:

- يعرف الاختيار على أنه " العملية التي من خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، بهدف التأكد من توافر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، فحصهم طبيياً تمهيداً لانتقاء أفضلهم وتعيينهم بالمنظمة". (الوليد، 2008: 81).

- ويعني الاختيار "العملية التي بمقتضاها يتم تقسيم المرشحين للتعيين على مجموعتين، مجموعة تقبل لشغل الوظائف في المنظمة ومجموعة ترفض" (الموسوي، 2008: 109).

- ويقصد بعملية الاختيار " عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة" (حرحوش، والسالم، 2009، 85)

- ويعرف الاختيار على أنه "عملية تحديد أفضل المرشحين للوظائف من بين مجموعة المرشحين المؤهلين الذين تم تطوير كفاءتهم أثناء عملية الاستقطاب (Griffin، 2005: 183)

- يقصد بالتعيين عملية إصدار قرار بتعيين من يتم ترشيحه بوظيفة معينة في قسم أو إدارة معينة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقاً للعاملين في المرتب والمزايا الإضافية، وكذلك واجبات ومسؤوليات الاستراتيجية (مصطفى، 1999: 211).

وعليه، فإن عملية التعيين تأتي بعد الانتهاء من عملية الاختيار، وتحديد الأشخاص المناسبين وضمن الأسس والمواصفات الموضوعية مسبقاً.

وتتضمن عملية التعيين أربع نقاط أساسية: (السالم وصالح، 2002: 94)

- إصدار قرار التعيين.

- التهيئة المبدئية.

- التقويم في أثناء فترة التجربة.
- التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.
- وبناءً على ما سبق، فإن عملية الاختيار والتعيين هي:
- العملية التي تتوافق فيها متطلبات شغل الوظيفة مع القدرات والمؤهلات للأشخاص المتقدمين لشغلها وذلك من خلال استخدام أدوات وأسس سليمة للاختيار.
- العملية التي تقرر من خلالها المنظمة من الذي سوف يصدر به قرار الانضمام للمنظمة ومن الذي لا يتحقق له ذلك.

ثانياً: أهداف الاختيار والتعيين Selection Objectives & Appointment

للاختيار والتعيين أهدافاً عدة منها: (درة، والصباغ، 2008: 222)

- 1- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة ومؤهلات الفرد وحاجاته.
- 2- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه بإتقان.
- 3- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة، وفي ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.
- 4- تحقيق رضا العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم ومرونة الترقى من خلال المسار الوظيفي. (مصطفى، 1999: 173).

ثالثاً: خطوات عملية الاختيار والتعيين Steps of Selection & Appointment

هناك طرق عديدة للاختيار وإجراءات متعددة تعتمد على نوع المنظمة وطبيعة عملها، ومنها: (الموسوي، 2008: 14-124)

- 1- استقبال طالبي الوظائف:
- تتضمن هذه الخطوة استقبال الأفراد الذين لديهم الرغبة للعمل في المنظمة.
- 2- المقابلة المبدئية:
- تتولى إدارة الموارد البشرية المقابلة المبدئية مع الأفراد الراغبين، والغرض من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح أنه ليس لديهم فرصة للفوز بالوظيفة نظراً لعدم توفر الشروط الأساسية فيهم والتي يجب أن تتوفر في من سيشغل هذه الوظائف، مما يحقق توفيراً في الوقت والجهد والتكاليف.

3- مراحل طلب التعيين:

طلب التعيين نموذج يصمم من قبل إدارة الموارد البشرية ويملؤه الأفراد الذين يجتازون مرحلة المقابلة المبدئية، ويحتوي عادة على معلومات شاملة تساعد في التمييز بين من يصلحون للوظائف الشاغرة ومن لا يصلحون لها.

4- الاختبارات:

بعد اجتياز الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة المراحل الثلاث من عملية الاختيار والتعيين، ينبغي على المنظمة أن تجري الاختبارات المناسبة لغرض الكشف عن مواطن القوة والضعف لديهم، وقياس المواصفات التي يجب أن يتمتعوا بها، والتي لها علاقة بنجاحهم مستقبلاً في العمل.

وهناك عدد من الاختبارات الشائعة الاستخدام في الوقت الحاضر في كثير من المنظمات منها: اختبارات الذكاء Intelligence Tests، اختبارات القدرات Aptitude Tests، اختبارات الأداء Achievement Tests، اختبارات الميول Interest Tests، والاختبارات الشخصية.

1- المقابلة:

وتبدأ هذه الخطوة بعد استكمال الاختبارات واستبعاد الأفراد الذين فشلوا فيها، ويخضع الذين اجتازوا الاختبارات بنجاح إلى المقابلة لغرض اختيار الكفؤين منهم.

2- اختيار مبدئي:

قبل اتخاذ القرار النهائي على إدارة الموارد البشرية مراجعة كافة المعلومات التي حصلت عليها من المتقدمين لشغل الوظائف.

3- القرار النهائي:

بعد تحديد الأولويات وجمع وتبويب المعلومات وتحليلها وتحديد تسلسل الأفراد الذين اجتازوا مراحل عملية الاختبار بنجاح، تعرض هذه الأسماء على مدراء الوحدات التي فيها وظائف شاغرة لأخذ آرائهم بالموضوع، كما تعرض ترشيحاتهم على مدير المنظمة بغية إصدار أوامر التعيين وفي حالة موافقته يتم إصدار الأمر الإداري بشأن تعيينه.

4- الكشف الطبي:

قبل المباشرة بالعمل يطلب من المرشح تقديم كشف طبي يثبت تمتعه بحالة صحية تمكنه من أداء عمله بنجاح.

5- التعيين:

نصت الكثير من أنظمة التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على أن يوضع الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة، ولا توجد فترة محددة متفق عليها بهذا الخصوص إلا أنها تتراوح عادة بين ستة أشهر وسنة.

ويحدد السالم وصالح خطوات عملية الاختيار في: استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، والاختبارات، والمقابلة، والاختيار الأولي، والقرار النهائي، والكشف الطبي، والتعيين (السالم وصالح، 2002: 87).

4/5/2/1 التدريب Training

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر ضرورة لازمة، إذ لابد للمنظمات من تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية، وهذا يتطلب تدريباً مميزاً ومكثفاً ومستمرّاً على استخدام التكنولوجيا الحديثة وأنظمة العمل.

أولاً: مفهوم التدريب Training concept

- يعرف التدريب بأنه: " العملية التي يحصل الأفراد بموجبها على مؤهلات تمكنهم من أداء مهام عملهم بكفاءة أكبر، ويمكن التدريب العاملين من الحصول على معارف ومهارات محددة، يمكنهم استخدامها في أداء أعمالهم الحالية، وهو بذلك لا يقتصر على إكساب العامل مهارات جديدة، وإنما يشتمل أيضاً على مساعدة العاملين على تلافي جوانب القصور في أدائهم، فالعاملون قليلو التدريب يكون مستوى أدائهم في العادة متدنياً كم قد يقعون في أخطاء مكلفة للغاية". (Mathis & Jackson, 2009: 358).

- ويعرفه السالم، وصالح التدريب بأنه " عبارة عن العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم" (السالم، وصالح، 2002: 130).

- ويعرف حجازي التدريب بأنه " إكساب أو تعديل أو تغيير في سلوك الفرد تمتاز بالدوام النسبي. (حجازي، 2007: 309).

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول أن التدريب:

- عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، يحصل من خلالها الأفراد على المعارف والمهارات والمؤهلات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية.
- يهتم التدريب بمساعدة الأفراد على تلافي جوانب القصور في أدائهم.

- يؤدي التدريب إلى تغيير بعض السلوكيات لدى الأفراد بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية التدريب Training Importance

يلعب التدريب دوراً مهماً في دعم العديد من أنواع التعليم والتنمية البشرية، وقد أدرك الكثير الآن أن التدريب له مساهمة هائلة وكبيرة في الفعالية التنظيمية، وقد بدأت المنظمات الخاصة والمنظمات الحكومية في تقدير قيمة استثماراتها المتكافئة والمستمر بعيد المدى بالنسبة لهذه الاستراتيجية. (هلال، 2001: 36).

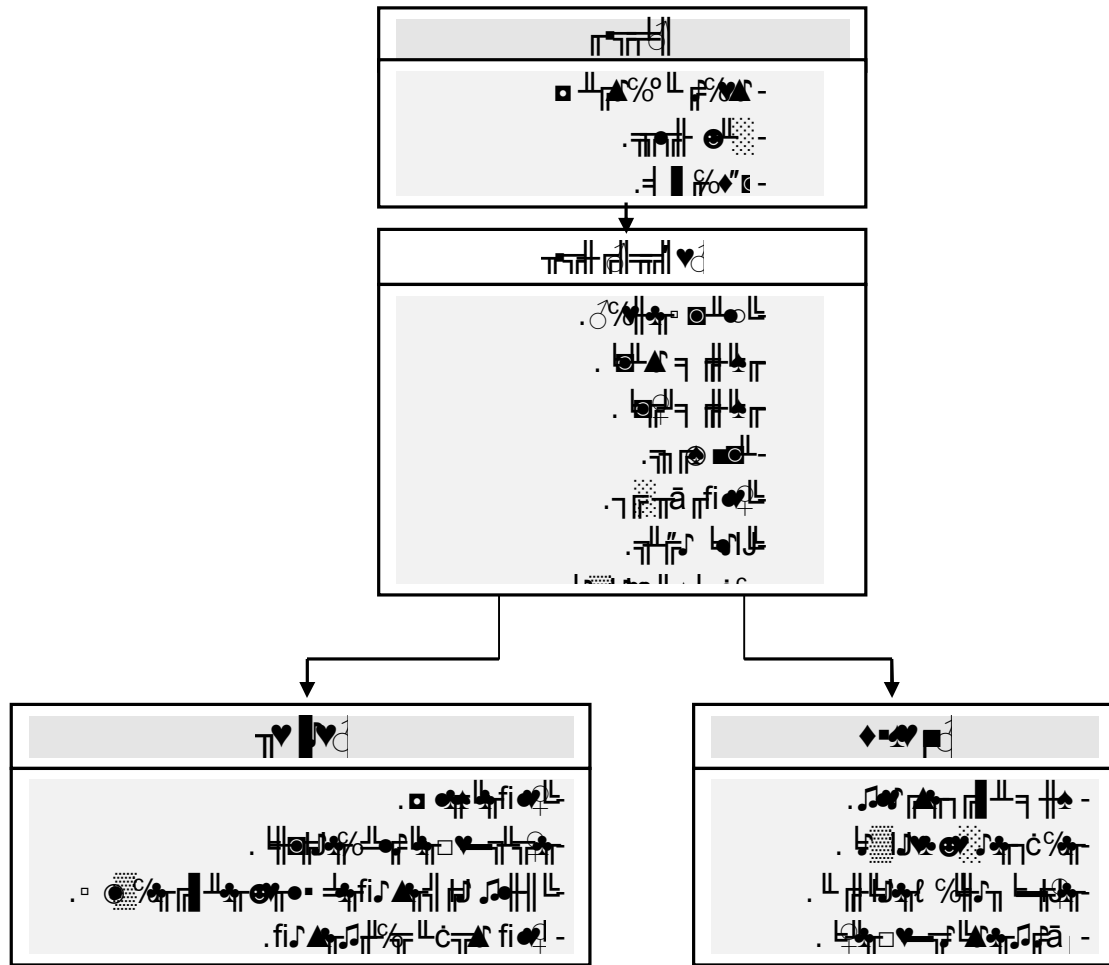
ويمكن تحديد أهمية التدريب من خلال:

1- إن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون موارد بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها. (الموسوي، 2008: 189).

2- يزيد التدريب من التزام العاملين وولائهم للمنظمة ويعزز إدراكهم بأن المنظمة مكان جيد للعمل. (Schuler, 1995: 504)

3- زيادة الإنتاجية، إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج (عباس، 2006: 187).

ويعكس الشكل التالي أهمية التدريب لكل من العاملين والمنظمة:



شكل (7)

أهمية التدريب للعاملين والمنظمة

المصدر: الجميلي، قصي قحطان (2004): "الموارد البشرية في الفنادق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص84.

ثالثاً: أهداف التدريب Training Objectives

يهدف التدريب إلى:

- 1- توفير القدرة والخبرة للأفراد حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم بأفضل مستوى ممكن. (الكلاله، 2008: 46).
- 2- محاولة تغيير سلوك الأفراد، والمقصود هنا ليس استبدال فرد بآخر، وإنما المقصود هو التغيير الذي يطرأ على قدرة الفرد على الابتكار وتخيل الحلول للمشكلات التي تبحث عن حلول مناسبة لها، ويحقق التدريب أهدافه من خلال ظاهرة التعلم، ونعني بها النشاط الذهني الذي بمقتضاه يحصل الفرد على المهارات والعادات والأفكار والاتجاهات والقيم والمثل ويحتفظ بها ويستخدمها في تصرفاته وسلوكه، الأمر الذي ينتج تطوراً وتغيراً مستمراً في السلوك.

3- زيادة معارف الأفراد، ومعلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم.

4- تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.

رابعاً: معايير تقييم البرامج التدريبية:

توجد عدة معايير يمكن للإدارة أن تتبناها في تقييم البرامج التدريبية، ومن بينها نموذج كيركباتريك الذي يركز على أربعة مستويات (الحياصات، 2005: 58)

1- ردة الفعل: حيث تبدأ عملية التقويم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، حيث يتم القياس بالاعتماد على استبيان.

2- التعلم: ويعني قياس ما تم فهمه واستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، حيث يتم قياسه من خلال اختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة النتائج.

3- السلوك: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.

4- النتائج: ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة، أن يتم قياس أمر البرنامج التدريبي عن معدل دوران العاملين والتكلفة والروح الإحصائية.

5/5/2/1 تقييم الأداء Performance Evaluation

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

يحظى تقييم الأداء التنظيمي بأهمية كبيرة لدى الباحثين والمهتمين في مجال الأعمال، ولذلك تعددت تعريفاته، وفيما يلي بعضاً من هذه التعريفات:

- يعرف (درة، والصباغ) تقييم الأداء بأنه " عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الوظيفية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم.(درة، والصباغ، 2008: 259).

- فيما يصف كل من (Decenzo & Robbins) تقييم الأداء على أنه " التقييم الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين، من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد".(Decenzo & Robbins, 1996: 321).

- ويعرف (رشيد) عملية تقييم الأداء أنها "عملية قياس سلوكيات الموظفين في المحيط العملي أو خصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق شخص أو مجموعة أشخاص يكونون على دراية مناسبة بأدائهم " (رشيد، 2000: 743).

من خلال ما سبق، يمكن القول: أن نظام تقييم أداء العاملين هو أسلوب تتبعه المنظمات بشكل دوري ومنتظم، لقياس أداء العاملين وسلوكياتهم، ومعرفة الاختلاف بين الأداء المنفذ والأداء المطلوب، ويترتب عليه اتخاذ الإجراءات لتطوير الأداء.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء Performance Evaluation Objectives

يسعى تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية: (عباس، 2006: 139)

1- الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

2- الأهداف التطويرية Developmental Objectives

يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء، وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

3- الأهداف الإدارية Managerial Objectives

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب، وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين، وكذلك تحديد الحوافز.

6/5/2/1 الأجور والرواتب Wages & Salaries

تلعب الأجور والرواتب التي يحصل عليها الفرد في المنظمة لقاء جهده المبذول سواء كان فكرياً أو عضلياً دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المنظمة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغياب والانتظام بالعمل... الخ (حمود، والخرشة، 2007، 175)

أولاً: مفهوم الأجور والرواتب

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي تناولت مفهوم الأجور والرواتب ويعزى ذلك لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب والباحثين، حيث عرفت الأجور والرواتب:

- العريقي " الأجور والرواتب هي المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين لديها، لقاء المساهمات التي يقدمونها لها، وتأخذ شكل التعويضات، العلاوات الدورية، والتعويضات الإضافية المباشرة" (العريقي، 2008، 115)

- يعرف (حسونه) الأجور والرواتب بأنها " جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات الفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله العامل في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة" (حسونه، 2008، 107)

يمكن القول بأن الأجور والرواتب هي تلك المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة للعاملين مقابل الجهد الذي يبذلونه في العمل.

ثانياً: مبادئ تحديد الأجور

على إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها: (درة، والصباغ، 2008: 349)

1- مبدأ العدالة

يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً، أي أن يرتكز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة.

2- مبدأ المساواة

يعني هذا المبدأ إن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى في المسؤوليات والواجبات، مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة، ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب.

3- مبدأ الكفاية

يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، مما يتطلب إن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الأسعار، وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور والرواتب.

Incentives الحوافز 7/5/2/1

يحتل موضوع الحوافز أهمية كبيرة في الفكر الإداري، وذلك لتأثيره في سلوكية الفرد العامل المتمثلة بتصرفاته تجاه عملية تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تتوقف كفاءة الأفراد العاملين على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، إذ يتمثل العنصر الأول بما يمتلكه العامل من قدرات ومهارات وخبرة، على حين يتمثل العنصر الثاني بالحوافز التي توجه سلوكه بالاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم الحوافز Incentives Concept

تعد الحوافز من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام من قبل الباحثين والكتاب، فتعددت تبعاً لذلك تعددت تعريفاتها ومن هذه التعريفات:

- يرى الطائي والفضل بأن الحوافز " هي عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل، يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل، أو يعمل على استمراره فيه " (الطائي، وآخرين، 2006: 404).

- ويعرف (Schuler) الحوافز بأنها " العوامل التي تنشط وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق الحاجات والقيم الفردية، ويكون الأفراد محفزون لتأدية أعمالهم بطريقة معينة وفقاً لإدراكهم للحالة " (Schuler, 1995: 36).

مما سبق، يمكن القول: إن الحوافز " عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات المادية والإحصائية، التي تستخدمها المنظمات لتوجيه وتنشيط سلوك العاملين، من أجل إنجاز المهام المناطة بهم على أفضل وجه، إضافة إلى مكافأتهم عن تحقيقهم مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد.

ثانياً: فوائد تطبيق نظام الحوافز: Incentives Benefits

للحوافز العديد من الفوائد منها: (السالم، وصالح: 2006)

- 1- زيادة نواتج العمل على شكل كميات، جودة إنتاج، مبيعات وأرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل كتخفيض في التكاليف والمواد الخام وفي الموارد البشرية.
- 3- زيادة دخل العامل مما يؤدي إلى تشجيع المهارات لبذل المزيد من الجهد والإحساس بالعدالة.
- 4- تلافي كثير من مشاكل العمل كالغياب والتأخير ودوران العمل وانخفاض المعنويات.

- 5- جذب العاملين الجيدين وذوي المهارات العالية من سوق العمل.
- 6- خلق وتنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.
- 7- تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة. (الوليد، 2008: 143)
- 8- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها (عساف، 1999: 86).

ثالثاً: أنواع نظم الحوافز Incentives System Types

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة، وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه، وتأخذ الحوافز صوراً مختلفة منها: (حمود، والخرشة، 2007: 186-190)

1- من حيث مادتها:

تقسم إلى:

- حوافز مادية Material incentives: وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والطعام، والحوافز النقدية أكثرها شيوعاً.
- حوافز إحصائية Non-material incentives: وتمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير... الخ.

2- من حيث أثرها على الفرد:

تقسم إلى:

- الحوافز الإيجابية Positive incentives: وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والإحصائية... الخ.
- الحوافز السلبية Negative incentives: وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة، وأيضاً تتضمن الحوافز المادية والإحصائية... الخ التي تتطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

3- من حيث الفئة المستهدفة

- الحوافز الفردية Individual incentives

تقوم أنظمة الحوافز على أساس الدفع للأداء الفردي، ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح، ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، وأكثر الحوافز الفردية شيوعاً هي خطط الدفع بالقطعة Piece work plans وخطط الوقت المتوفر Time saving bonuses وكذلك العمولات.

- الحوافز الجماعية Group Incentives

تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة، ويرتكز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها، بحيث أن المهام والأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لتربطها الدقيق من جهة، ومتطلبات إنجازها تستدعي جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً.

4 - أنظمة الحوافز التنظيمية Organizational Incentive

إن أنظمة الحوافز التنظيمية ترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المنظمة، وغالباً ما يشيع استخدام العديد من الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الإرباح أو المشاركة في الأسهم للمنظمة وغيرها من الأساليب التي أصبحت مألوفة في المنظمات المعاصرة

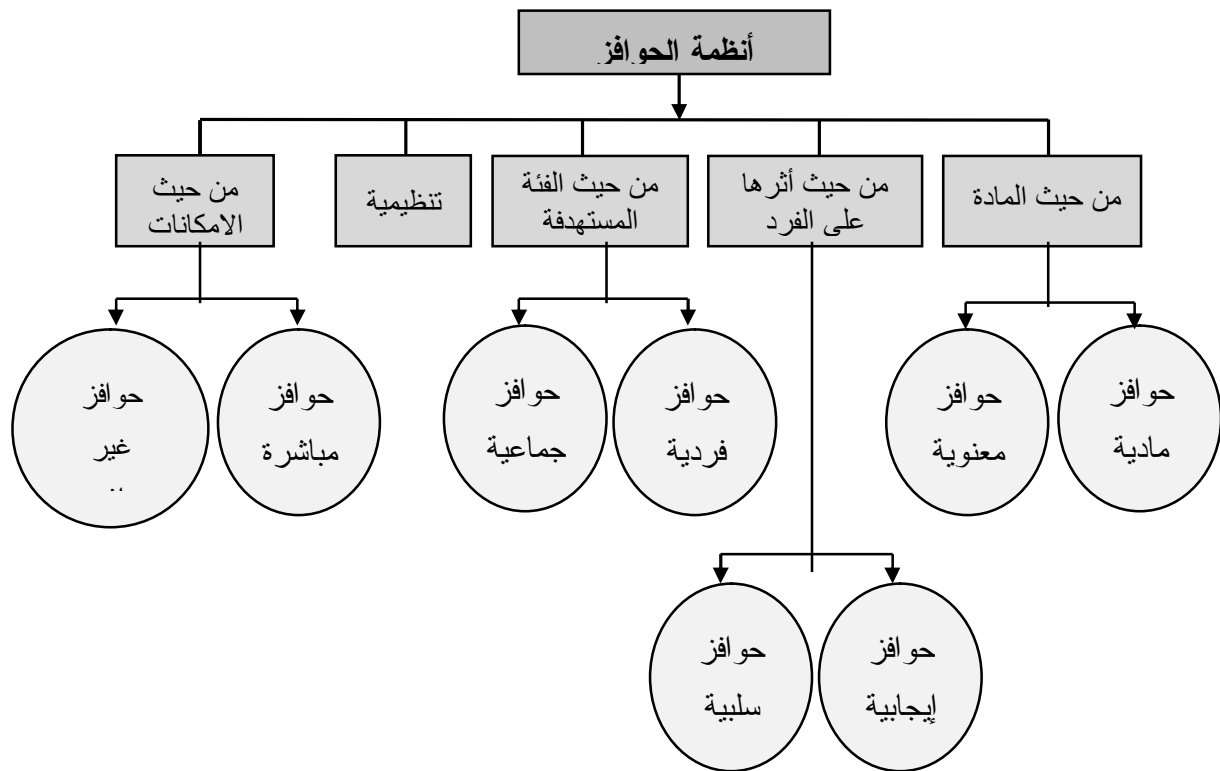
5 - من حيث الإمكانيات:

تقسم من حيث الإمكانيات إلى: (درة، والصباغ، 413) العام

- حوافز مباشرة Straight incentives وسريعة.

- حوافز غير مباشرة مؤجلة Non-Straight incentives .

و يبين الشكل التالي أنظمة الحوافز



شكل (8)

أنظمة الحوافز

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (حمود، والخرشة، 2007: 186-190) و (درة، والصباغ، 413).

الفصل الثاني

انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة
الموارد البشرية في الأداء

الفصل الثاني

انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء

1/2 إطار عام عن الأداء General frame-work about Performance

يمثل الأداء أهميه بارزه للمنظمات على اختلاف أنواعها، إذ يعد مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الهامة.

1/1/2 مفهوم الأداء Performance Concept

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين والكتاب في مجال إدارة الأعمال، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الأداء شأنها في ذلك شأن المفاهيم الأخرى.

فمن الكتاب والباحثين من عبر عن الأداء، بأنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها:

- يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ولاسيما طويلة الأمد منها، التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المالية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة (الفارس، 2010: 71).

- انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها" (Eccles, 1991: 31).

ومنهم من عرف الأداء من خلال النتائج النهائية لنشاط المنظمة:

- النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة (Heelen & Hunger, 2004: 243).

- محصلة كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يظهره الأداء (Daft, 2001: 9).

- النواتج المتحققة من مجموع تفاعل النشاطات المنظمة لمواردها، والمتمثل بقدرة المنظمة في الحصول على أشخاص جيدين والحفاظ على النتائج الجيدة (Schermerhor, et al, 2000: 26).

- تلك النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wright, et al, 1998: 259).

- المستوى المرغوب الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها (Wit et al, 1998: 40).

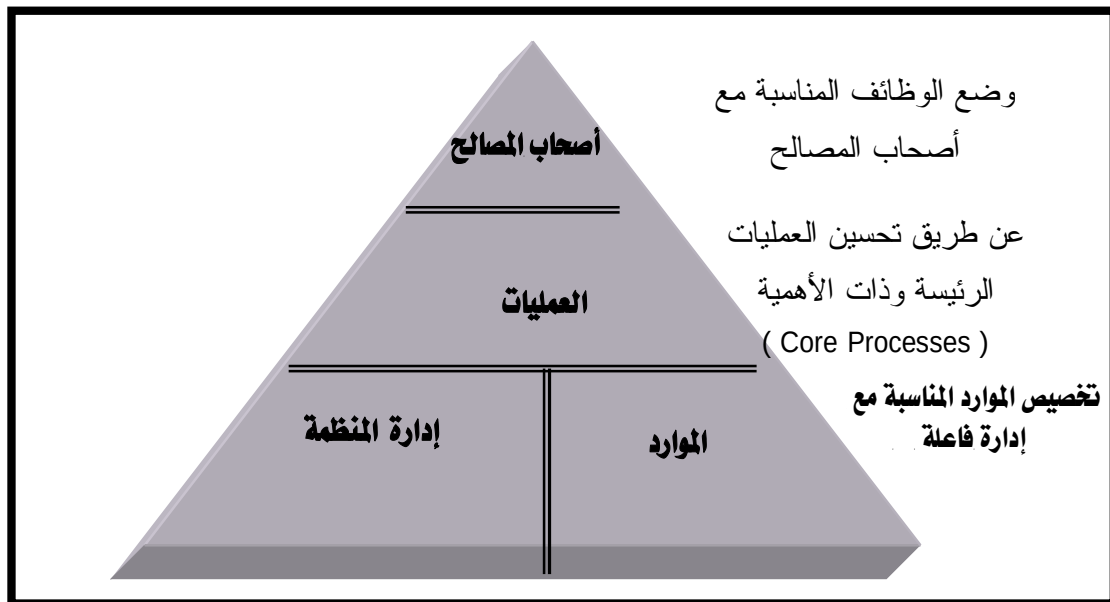
فيما ربط آخرون في تعريفهم للأداء بين قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية وبين تحقيق أهدافها:

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفاعلة (Daft, 1988:120).

- الاستعمال الأمثل لموارد المنظمة المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها طويلة الأمد للمحافظة على ميزاتها التنافسية (Robbins & Wiersema, 1995:278).

أما (Venkatraman & Ramanijam) فقد طرحا مفهومين للأداء، الأول الأداء المالي (Financial performance) والذي يعبر عن مفهوم ضيق للأداء من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات، ويقاس باستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة ونمو المبيعات)، والمفهوم الثاني الأداء العملياتي (Operations performance) الذي يعد أحد الأركان الأساسية للمفهوم الواسع للأداء، والذي يقاس من خلال مؤشر الحصة السوقية (Market Share). (Venkatraman & Ramanijam, 1986: 801)

ووضع (Kotler) مفهوماً للأداء وأشار إلى ضرورة تواجد (4) عوامل تكون بمثابة مفاتيح للأداء المتميز كما يوضحها الشكل التالي:



شكل (9)

نموذج الأداء المتميز

المصدر: علي، أمل (2005): العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص 112.

من خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه " انعكاس لمدى قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة (البشرية والمادية)، للوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق أهدافها".

2/1/2 أهمية الأداء Performance Importance

يحتل الأداء مكانة متميزة، لما له من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها، ومن خلاله تكتشف المنظمة إيجابيات وسلبيات الأداء خلال مدة محددة، وتحليل أسبابها، من أجل تدعيم الجوانب الإيجابية والتغلب على السلبيات، بما يسهم في رفع مستوى الأداء في المستقبل (الدليمي، 2009: 50).

ويمكن تحديد أهمية الأداء من خلال الآتي:

- 1- أنه يشمل قياس أداء كافة جوانب العمل المنظمي وكل مستوياته ابتداء من أداء الأفراد إلى أداء الإدارة والمنظمة في ظل المؤشرات الداخلية والخارجية معاً.
- 2- تغطية جوانب القصور التي يصعب فيها قياس الأعمال الإدارية الإشرافية والمالية التي يكون فيها مجال النشاط غير إنتاجي ولا يقاس بوحدات كمية.
- 3- تحسين أداء التنظيمات الإدارية بالتعرف على نواحي الضعف والقوة فيها، وهو الأمر الذي لا تستطيع مقاييس الأداء الفردية القيام به .
- 4- يقوم الأداء المنظمي بتحليل الجوانب المتعلقة بالوظائف في أي مستوى إداري لمعرفة مدى كفاءة استخدامها للموارد البشرية المادية والتكنولوجية، ومقارنة الإنتاج بالأهداف المرسومة.
- 5- يوفر الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمنظمة لإغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للأطراف الخارجية. (جبارة، 2002، 17).
- 6- يعد الأداء الحقيقة الوحيدة لدى المنظمة، كونه يمثل أهم مقياس للتعرف على مدى جدارة المنظمة وتفوقها (عبد الهادي، 1997 : 9).

3/1/2 مجالات الأداء Performance Areas

تختلف مجالات قياس الأداء من منظمة لأخرى، تبعاً لاختلاف نشاط وأهداف وتوجهات المنظمة، وأجمع كل من (Miller & Dess, 1996:12) و (Wheelen & Hunger, 1990:381) على تحديد مجالات الأداء المنظمي الأساسية بما يأتي (الربحية، والحصة السوقية، والإنتاجية ، وتطوير الأشخاص واتجاهات العاملين، والمسؤولية العامة).

فيما حدد (Venkatraman & Ramanujam, 1986: 803) مجالات الأداء المنظمي ضمن ثلاثة ميادين محددة هي :

1- الأداء المالي (Financial Performance)

والذي يعبر عن مفهوم ضيق للأداء، من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات ويقاس باستخدام المؤشرات المالية مثل (الربحية والسيولة ونمو المبيعات).

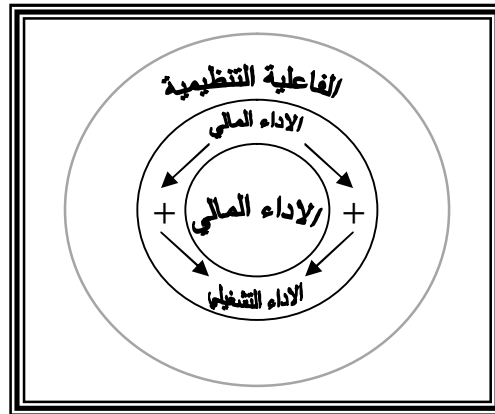
2- الأداء المالي والأداء التشغيلي Financial Performance & Operational Performance

هو بمثابة الحلقة الوسطى للأداء المنظمي في المنظمات، فبالإضافة للمؤشرات المالية فإنه يجري الاعتماد على مقاييس عملياتية في قياس الأداء كالحصة السوقية، وتقديم منتجات جديدة، ونوعية المنتج، وفاعلية العملية السوقية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى الأداء المنظمي (الوندأوي، 2002 :34).

3- الفاعلية التنظيمية (Organizational Effectiveness)

ويقصد بها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وهي مفهوم واسع تأخذ بصورة مطلقة بنظر الاعتبار مدى التقلبات على المستويات الإدارية والتنظيمية معاً، وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم الفاعلية التنظيمية والتي أشار إليها (Robbins, 1998:483) وهي (تعظيم الأرباح، وقدرة المنظمة في الحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات، وتحقيق الاستقرار والتوازن، ونجاح المنظمة في تحديد زبائنها ومن ثم تلبية احتياجاتهم).

وتعد الفاعلية التنظيمية من أكثر المجالات اتساعاً للأداء المنظمي، وذلك لتغطيتها للمؤشرات المالية وأهداف المنظمة المتعددة ومنح المنظمة إمكانية التنافس والاستمرار.



الشكل (10)

مجالات الأداء المنظمي

Source: Venkatrama , N , & Ramanuja ,V. , Management of Business Performance in Strategy Research: Comparison of Approaches, Management Review ,Vol.(11) , No(4) , 1986 , p: 803

4/1/2 مؤشرات الأداء Performance Measures

تتباين مؤشرات قياس الأداء طبقاً لطبيعة المنظمة المراد قياس أدائها، والأهداف المتوخاة من مؤشرات القياس، مما حدا بالباحثين إلى اعتماد مقاييس متباينة (Wheelen & Hunger ، 2004:243).

ويمكن القول، أن مؤشرات الأداء إما أن تكون مالية أو تشغيلية أو الأثنين معاً، والجدول التالي يوضح بعضاً من هذه المؤشرات:

جدول (4)

مؤشرات الأداء

ت	(الكاتب/الباحث) / السنة / الصفحة	مؤشرات الأداء
1	Kaplan & Norton. 1992:76	- منظور مالي (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية) - منظور الزبائن (الكلفة، النوعية، التسليم في الوقت المحدد). - منظور العمليات الداخلية (الإنتاجية، كلفة الوحدة الواحدة). - منظور التعلم والنمو (تصنيع المنتجات الجديدة، تحسين منتجات قائمة، الريادة في تطوير الخدمات أو السلع).
2	Leigten, 1992:408	- إجمالي الأرباح، دوران العمل.
3	مقياس PIMS (Profit Impact of in Market Strategy) wright et. al. 1994 : 246 –247.	- حصة السوق، نوعية المنتج/ الخدمة، تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة، الأسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار.
4	Astrachan & kolenko1994:6	إجمالي الأرباح، رأس المال، دوران العمل، البقاء.
5	Gephart,1995:29	- رضا الزبائن، الإنتاجية، الإبداع، حصة السوق، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية.
6	Jauch & Glueck,1989:384- 385	صافي الربح، سعر السهم، الإرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل.
7	Delaney & Huselid,1996:154	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، العائد على المبيعات، حصة السوق، الإبداع، الرضا، دوران العمل.
8	Becker & G 1996:792	العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، سعر السهم، الحصة السوقية، الإبداع، رضا الزبون، دوران العمل.
9	Rue & Byars ، 1995:150-151	- الربحية (العائد على الاستثمار، الربح لكل سهم، العائد على المبيعات) السوق (حصة السوق)، الإنتاجية، الحصول على الموارد المالية والمادية، البحث والتطوير، التغيير في الهيكل أحد متطلبات الملائمة التنظيمية مع الأهداف المنظمية، الموارد البشرية (التدريب، الغياب، عدد الشكاوي)، المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة).

10	Wright, et al., 1998:271	زيادة الإنتاجية، نمو المبيعات، الحصة السوقية، مستوى التعاون بين وحدات الأعمال الاستراتيجية.
11	Bae & Lawler, 2000:510	- العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، الإنتاجية، رضا الزبون.
12	Rowe et.al., 1994:207-208	الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الربح من المبيعات)، الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات)، عدالة معاملة أصحاب المصالح (حملة الأسهم (الأرباح لكل سهم)، الزبائن (السعر، النوعية)، المجتمع (دفع الضرائب، بناء المدارس، ومدى إرضاء المنظمة للمتطلبات التي عليها كالإيفاء بمطالب الشكاوي تجاهها).
13	Wheelen & Hunger, 1996:290-2000:234	- معايير مالية تقليدية (العائد على الاستثمار، العائد على السهم، العائد على حق الملكية) - معايير أصحاب المصلحة، قيمة أصحاب الأسهم (القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة) الإبداع، تطوير منتجات جديدة، رضا الزبون.

وقد اعتمد هذا البحث مؤشرات نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة لكابلان ونورتون لقياس أثر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في أداء منظمات صناعية الأغذية في اليمن والتي تعد من أهم النماذج التي تعتمد المقاييس المركبة (مالية وغير مالية) لقياس أداء المنظمات، وتستطيع المنظمات استخدامها بطريقتين: (Walsh, 2000: 5-7)

الأولى: كنظام متكامل يتضمن مؤشرات أداء رئيسية مالية وغير مالية.

الثانية: تستعمل كنظام إدارة حيث يتم ربط الأهداف والمقاييس، بهدف تقديم رؤية واضحة للأسيقيات التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

1/4/1/2 نموذج كابلان ونورتون (بطاقة الدرجات المتوازنة)

Kaplan and Norton's Balanced Scorecard

هذا النموذج طور في 1990 من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون (Norton & Kaplan) من جامعة هارفارد، (Paul R., 2005: 12)، ثم بعد ذلك تم تطويره من قبل باحثين آخرين خلال السنوات الماضية، ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

أولاً: مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة Balanced Score Card Concept

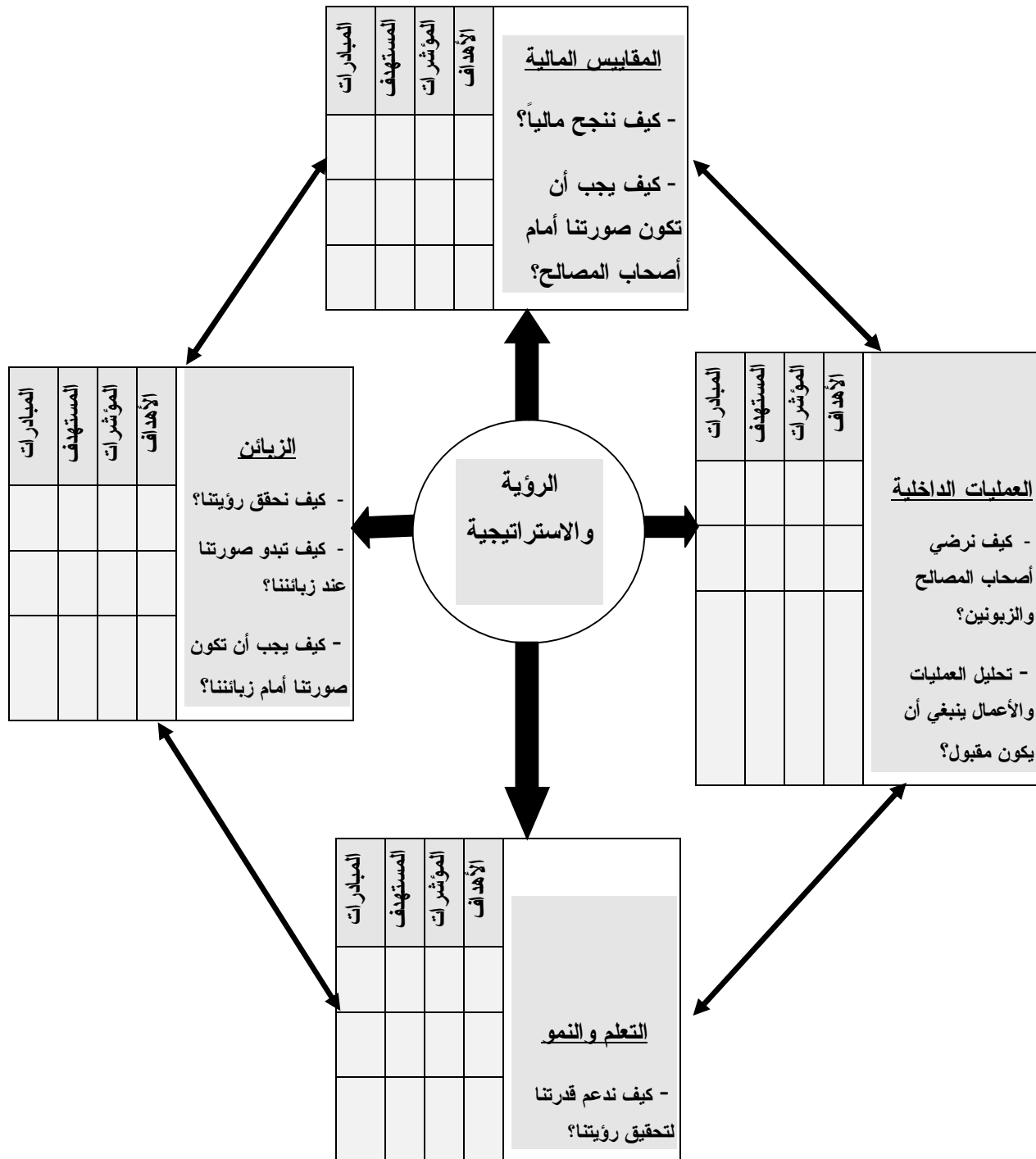
تعد بطاقة الدرجات المتوازنة أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي ساهمت في ضبط أداء المنظمات، وهي تعد نظاماً إدارياً وخطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنظمة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها.

- لقد عرف كابلان ونورتن (Kaplan & Norton) بطاقة الدرجات المتوازنة اختصار (Balanced Scorecard) بأنها هيكل عملي (Framework)، تستخدم كمرشد لتحسين الأداء الحالي وفي نفس الوقت الأداء المستقبلي، من خلال البحث عن مقاييس في المحاور الأربعة (الزبائن، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمالي (Kaplan & Norton, 1998 : 72) ،
- كذلك عرفها (Rimar) أنها " مجموعة من المقاييس المصممة لاختبار أداء المنظمة من خلال منظورات عدة هي: (الزبون، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي (Rimar & et al.2000: 3).

ويتفق الكثير من الكتاب على أن الهدف الرئيسي من بطاقة الدرجات المتوازنة هو تهيئة إطار شامل لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء (Drury, 2000:493).

وبطاقة الدرجات المتوازنة تتيح للمديرين النظر إلى الأعمال من أربعة محاور هامة، وتقدم إجابة واضحة عن أربعة أسئلة أساسية: (Venkatesh, 2010:127)

- كيف ينظر لنا الزبائن ؟ (محور الزبائن)
 - ماذا الذي يجب أن تتفوق فيه؟ (محور العمليات الداخلية)
 - كيف نستمر في التحسين وخلق القيمة؟ (محور التعلم والنمو)
 - كيف ننظر إلى المساهمين؟ (المنظور المالي)
- ويمكن توضيح المحاور الأساسية في بطاقة الدرجات المتوازنة في الشكل التالي:



شكل (11)

بطاقة الدرجات المتوازنة

Source: Kaplan, R. S., and Norton, D. P., "Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 1", Accounting Horizons, AAA, Vol. 15, No. 1, March 2001, p. 91.

ثانياً: محاور بطاقة الدرجات المتوازنة Balanced Score Card Perspectives

تتكون بطاقة الدرجات المتوازنة التي اقترحها كل من روبرت كابلان وديفيد نورتون في 1990 وانتشر استخدامها في العديد من المؤسسات من أربع بطاقات منفصلة، وسيتم استعراض هذه البطاقات في أربعة محاور على النحو التالي: (Kaplan, Atkinson 1998: 368-376):

1- منظور الزبائن Customer Perspective

يهدف هذا المنظور إلى ترجمة رسالة المنظمة إلى مؤشرات محددة تعكس العوامل التي تهتم الزبائن والمتمثلة في الوقت والجودة والكلفة والتسليم (Simons. 2000: 18).

كما يعكس هذا المنظور جميع الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تقابل حاجات ورغبات الزبائن، مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، الاستجابة لشكاوى الزبائن، تحسين الخدمة، أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة بمنتجات المنظمة ومدى قدرتها على تلبيتها، أي أن هذا المنظور يركز على تلك الأهداف التي يمثل تحقيقها تحقيقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تتمحور حول رضا الزبائن، والمحافظة عليهم، وجذب زبائن جدد، وكسب حصة سوقية أكبر، ... وغيرها، إذ إن نجاح أي منظمة، وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها يعتمد في الأساس على وضع متطلبات، وحاجات الزبائن في قلب إستراتيجيتها.

2- منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective

تهدف المنظمات في هذا المنظور إلى تطوير العمليات والنشاطات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والتي لها تأثير كبير على رضا الزبائن، والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء فيما تقوم به من عمليات، ويساعد محور العمليات الداخلية للمنظمات في: (Hilton, et al, 2000: 44)

1- تحقيق القيمة المقترحة للزبائن من خلال توفير احتياجاتهم ورغباتهم في الوقت المحدد.

2- إرضاء حملة الأسهم عن طريق السعي لتحقيق النتائج المالية الممتازة والمتوقعة من قبلهم. ويركز هذا المنظور على ثلاث مراحل في عمليات المنظمة تتعلق بـ:

أ- دورة التطوير والاختراع: وتتعلق بتصميم وتطوير المنتجات، والخدمات الجديدة التي تمكنها من الوصول إلى أسواق وزبائن جدد، وإرضاء وتلبية حاجات زبائنهم، ومتابعة البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها.

ب- دورة العمليات التشغيلية: وهي العمليات التي تبدأ في استلام طلبات الزبائن، وتنتهي بتزويد الخدمة، أو المنتج إلى الزبون، وهذه العمليات يجب أن تتصف بانسجام كامل، والتزويد بالخدمة أو المنتج في الوقت المناسب والمطلوب من قبل الزبائن.

ت - دورة خدمات ما بعد البيع: وهي العمليات المتعلقة بخدمة الزبائن بعد عملية البيع، أو تزويد الخدمة متضمنة الكفالات، ونشاطات إعادة التصليح، واسترجاع البضائع، وطريقة الدفع وغيرها من الخدمات التي تقدم بعد البيع.

3 - منظور التعلم والنمو Innovation & Learning Perspective

يعكس هذا المنظور الاستثمارات في الموارد البشرية لرفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم، وتطوير منتجات جديدة، وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق سياسات إدارية جيدة، ويركز هذا المنظور على ثلاثة موارد أساسية هي: (Kaplan & Atkinson, 1998: 374)

أ - الموارد البشرية .

ب - الأنظمة والتعليمات والسياسات.

ج - الإجراءات التنظيمية.

4 - المنظور المالي Financial Perspective

يعكس هذا المنظور متطلبات حملة الأسهم (المالكين)، ويركز بشكل أساسي على تعظيم الثروة، ويمكن ترجمته من خلال مجموعة من الأهداف تتمثل في تخفيض مستويات التكاليف بالمقارنة مع مستويات التكاليف للشركات المنافسة، وحجم الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستخدم، وغيرها من الأهداف المؤثرة في تحقيق الأرباح ونموها.

إن مؤشرات الأداء المالي تحقق نوعين من الفوائد هي: (Kaplan & Norton, 2000: 442)

1- إعطاء صورة شاملة عن الأداء المالي للمنظمة.

3- فاعليتها في التنبؤ بقدرة المنظمة على الإيفاء بديونها وأدائها في الآجل الطويل.

ثالثاً: مكونات كل بطاقة من بطاقات الدرجات المتوازنة

يشتمل كل منظور من المنظورات الأربعة التي تتكون منها بطاقة الدرجات المتوازنة على أربعة أعمدة:

الأهداف Objectives: تسجل فيه الأهداف الخاصة بالبطاقة.

المؤشرات Measures: تسجل فيه المؤشرات التي ستستخدم لقياس كل هدف.

المستهدف Target: تسجل فيه القيمة المستهدفة للمؤشر في نهاية الفترة (سنة مثلاً)

المبادرات Initiatives: تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف.

رابعاً: فوائد استخدام نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة

إن الفوائد الناتجة عن تبني واستخدام نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة تتمثل في:

(Kaplan & Norton 1996: 75-85))

- 1- الاستفادة من تجارب الفترة الماضية، وذلك في ضمان النجاح المستقبلي للمنظمة، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تهتم بما حدث وليس بما يمكن أن يحدث.
- 2- معالجة النقص الخطير الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- 3- تمكن المنظمات من تشخيص وتحديد مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة، لتحقيق أهداف الزبائن والمنظمة.
- 4- تساعد المنظمات على إجراءات تضمن تحسن الأداء مثل الجودة، وإعادة الهيكلة، وخدمة الزبون.
- 5- تعد بمنزلة ملخص مهم لأداء العمل والإدارة، وبنفس الوقت تلقى الضوء على مجموعة مقاييس متكاملة ومتفاعلة تربط بين الزبون والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام، لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

1/2/2 أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

هناك الكثير من الدلائل التي توضح أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، فالكثير من الأبحاث والدراسات أشارت إلى أن العوائق التي تحول أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هي تلك العوائق التي تحاول إدارة الموارد البشرية أن تتصدى لها ومنها: (العاني وآخرون، 2002: 31).

- 1- نقص دعم الإدارة.
 - 2- العجز عن بناء ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.
 - 3- الفشل في التغيير نحو ثقافة التعاون.
 - 4- ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
 - 5- الحكم على الأداء من خلال الأحداث المنفصلة.
- كما أن هناك العديد من المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وتعددتها.

أما إذا عدنا إلى أدبيات إدارة الجودة الشاملة، سنجد المبادئ التي حددها رواد الجودة لا تخلو من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، فقد ضمت مبادئ (Deming) الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية

خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة (Baldrige) (150) نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع (1000) نقطة، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة (90) نقطة لأداء الأفراد، و (90) نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع (1000) نقطة (Dale et al, 1997:72-73) (Schuler, 1995:557).

كذلك برزت أهمية التكامل بين إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات المواصفات القياسية العالمية الآيزو (ISO 9000) فقد نصت المواصفة الإرشادية (ISO-9000) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة (العاني وآخرون، 2002:62). أما المواصفة العالمية (ISO 9001:2000) والتي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت المتغير (6-2) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية، إذ نصت على: "أنه يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب، والتدريب، والمهارات، والخبرة. وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد، وكإسناد لأهداف تحسين الأداء، ويجب على المنظمة أن تشجع إشراك وتطوير أفرادها من خلال: (العزاوي، 2002:13).

- 1- التدريب المستمر وتخطيط المسار المهني.
- 2- تحديد المسؤوليات والصلاحيات.
- 3- تأسيس أهداف الفرد والفريق، وإدارة عملية الإدارة وتقويم النتائج.
- 4- تسهيل إشراك الأفراد في إعداد الهدف وصنع القرار.
- 5- التمييز والتحفيز.
- 6- تسهيل عملية الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات.
- 7- المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد.
- 8- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار.
- 9- التأكيد على فرق العمل الفاعلة.
- 10- إيصال المقترحات والأفكار.
- 11- استخدام المقاييس الخاصة برضا الأفراد.
- 12- الدراسة والاستفسار عن أسباب مغادرة الأفراد وترك المنظمة.

إن تحقيق الأداء المتميز في المنظمات الصناعية، يعتمد بشكل أساسي على التوافق والانسجام بين الإدارات والأقسام والبرامج المختلفة في تلك المنظمات كبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ويحتاج تطبيق هذه البرامج إلى توفر الدعم الكافي من قبل إدارة الموارد البشرية، ومن هنا تظهر أيضاً أهمية التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية.

2/2/2 دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تلعب وظائف إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وللقيام بهذا الدور فإنه يجب أن تتبع هذه الوظائف ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الاستراتيجية نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي ينبغي أن تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية على الدوام.

وهناك العديد من وجهات النظر التي رأت إن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور تأكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل في النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة. وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة (Schuler, 1995:563). فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة

وقد وضع كل من (Bowen & Lawler) مبادئ لإدارة الجودة الشاملة للعمل بها في إدارة الموارد البشرية وتتضمن الآتي: (Ross, 1995:127).

1- عمل الجودة من المرة الأولى.

2- التركيز على الزبون.

3- اعتماد استراتيجية شمولية من أجل التحسين.

4- التحسين المستمر كطريقة للبقاء.

5- الاحترام المتبادل والعمل الجماعي.

ومن الواضح أن هناك حاجة إلى تغيير بعض الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية. فإذا كانت الوظيفة المطلوبة تتمثل بدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فإن التخطيط هو الخطوة الأولى.

إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات.

من خلال ما تقدم نلاحظ التوجه الحالي والإدراك الحقيقي لأهمية العنصر البشري في تحسين الجودة ليس فقط في العمليات الإنتاجية والتسويقية ولكن أيضا في تحسين الأنظمة الإدارية وبيئة العمل بصورة عامة.

3/2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والاختيار والتعيين

تهتم المنظمات الحديثة والناجحة بعملية الاختيار كونها عملية حاسمة لا في حياة المنظمة ونموها فقط ، بل في حياة الفرد وتطوره أيضا (السالم وصالح، 2000: 146). إذ أن نجاح برامج الجودة في المنظمات تعتمد على نوعية الموارد البشرية التي يتم اختيارها للعمل في المنظمة.

لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعداً جديداً لمتطلبات الاختيار والتعيين شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، فأهلية المرشح للوظيفة يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة. (Ross, 1995:123-124)، وأن يتم إتباع أساليب حديثة في عملية الاختيار والتعيين كالاختبارات النفسية والاستعدادات ومراكز التقييم لتحديد فرق العمل أو جماعة حل المشكلات، واختبارات القابلية في اختيار العاملين (Dale et al, 1997:75) واختبارات المهارة (الجدارة) واختبارات الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، والمرونة العالية في أداء العمل، واختبارات الذكاء وغيرها من الاختبارات. مثل هذه الاختبارات، تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة. كما أن العمل في بيئة إدارة الجودة الشاملة يتطلب أفراد لديهم القدرة على تحليل المشاكل .

وإذ ما تبنت المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع استمرارها في اختيار وتعيين العاملين على الأسس التقليدية، فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب في النتائج المتوقعة من عملية الاختيار والتعيين ومن ثم التأثير في نتائج الجودة (2: Brealey, 1995).

كما تهدف عملية الاختيار والتعيين الفعالة في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة العمل المراد ملئه، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرة الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا ما كان بإمكانه القيام بهذا العمل.

4/2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتدريب.

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية

الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.

كما يعتبر التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً عن أن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمراً. وبالتالي فإن برامج إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب بهدف إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر.

ويرى (كروسبي) أن هناك أربعة عشر مبدأً تركز عليها إدارة الجودة الشاملة وأن التدريب واحد من هذه المبادئ (تبنى طرائق التدريب الحديثة في أثناء العمل) ويشير كل من (Krajewski & Ritzman) إلى أن المنظمات التي نجحت في مجال الجودة الشاملة كانت تستخدم برامج تدريب مكثفة لمواردها البشرية وتشجعهم على الابتكار وصنع قراراتهم بأنفسهم وفي المقابل توفر المنظمات المعلومات والتقنيات التي يحتاجها العاملون، كي تحقق تطوراً في أدائهم. (Krajewski & Ritzman, 1996: 40)

ينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة أهمية أن يكون التدريب شاملاً لجميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا إداريين أم فنيين، وأن لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة، أو على الأساليب الفنية لها، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو ثقافة واتجاهات العاملين (Kelner, 1998:31). فتغير ثقافة العاملين واتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، وهنا يحتاج المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر، وإنما لتعليم رؤوسهم، لذا تضع العديد من المنظمات مدراها في برنامج (درب المدرب) "Train the Trainer" الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة (Krajewski & Ritzman, 1999:218).

وقد حددت المواصفة القياسية العالمية الايزو (ISO 9001) مراحل العملية التدريبية التي يتعين على الإدارة مراقبتها بأربعة مراحل هي: (الكعبي، 2003: 32).

1- تحديد احتياجات التدريب.

2- تصميم وتخطيط التدريب.

3- تنفيذ التدريب.

4- تقييم نتائج التدريب.

ويمكن إجمال أساليب التدريب المتعلقة ببرامج إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

(Dale et al 1997:78)، (Bounds et al 1994:470) (Ross 1995:122-123)
(krajewski & Ritzman, 1999:217)

- 1- الوعي بالجودة ومفاهيمها ومبادئها الأساسية.
 - 2- التدريب على بناء فريق العمل وتدريب حلقات الجودة.
 - 3- التدريب على أساليب حل المشكلات ومقاييس الجودة.
 - 4- التدريب على الاتصال الفعال من أجل تحويل الاتجاهات والتغير نحو الثقافة المطلوبة.
 - 5- التدريب على إدارة العملية ومنع العيوب.
 - 6- التدريب على خدمة الزبون.
 - 7- تدريب العاملين على القيام بوظائف مترابطة لمساعدتهم على فهم مشكلات الجودة بين الأقسام أو الوحدات.
- ولكي تضمن المنظمة نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة الاختيار والحوافز. (Ross, 1995:123).
- ويحتاج القائمون على تصميم البرامج التدريبية في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى التركيز على ثلاثة جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير وهي :
- التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - التركيز على مهارات محددة، مثل: المهارات التقنية كتدريب الموظفين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل مخططات السبب والنتيجة، خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، والتدريب على تفويض الصلاحيات وغيرها، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة لمشكلات.
 - التركيز على تدريب الموظفين، من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم، وتطوير قدراتهم، مثل تدريبهم على حل المشاكل، مهارات العصف الذهني، مهارات الاتصال وخصوصاً الاتصال مع الزبائن، تدريبهم على عقد الاجتماعات كإدارة، كذلك تدريبهم على بناء فرق العمل وتطويرها، حيث أن فرق العمل تلعب دوراً فاعلاً في تطوير الجودة لذلك يجب أن يوجه التدريب في هذا المجال إلى بناء المهارات المرتبطة بالمفاوضات وحل النزاعات واتخاذ القرارات.

كذلك يجب أن يهدف التدريب الفعال في ضوء إدارة الجودة الشاملة إلى مساعدة الموظفين في تحقيق أهداف عملهم الشخصي بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، وأن يكون مرتبطاً بعمل الموظف اليومي، إذ إن عملية التدريب عملية مستمرة لا تتوقف عند نقطة محددة. خلاصة القول، يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.

5/2/2 التكامل بين إدارة الجودة الشاملة ونظم الحوافز.

بهدف دعم برامج إدارة الجودة الشاملة بفاعلية، فإن المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة حوافز تتسجم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب (Zhang, 1998:28). وإن تبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلاً عنونها، إن أنظمة الحوافز في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تتغير، وتكون متنسقة مع جهود تحسين الجودة (Malhi, 2000:4)، ويؤيد هذا التوجه كل من (Bowen & Lawer) اللذان حددا مسألة مكافآت أو عوائد الجودة (Rewarding quality) بأنه ينبغي أن يتم الدفع للأفراد أو المجموعات بشكل أكبر عندما يؤدون بشكل أفضل، وإذا لم يحصل ذلك فإنهم يميلوا للشعور بأنهم عوملوا بظلم (Dale et al, 1997:81).

وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك أنواع متعددة من الحوافز الخاصة، هي:

أ - حوافز تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

ب - الحوافز المنتظمة: وهي حوافز قد تكون أسبوعية، أو شهرية، أو ربع سنوية وسنوية، وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات.

ج- حوافز جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

وفي ضوء ما تقدم، فإن المسألة هي ليست في وضع نظام حوافز جديد بقدر ما هي تطوير الأنظمة القائمة لتتلاءم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كإكتساب مهارات جديدة، درجة الانسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة الحوافز التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

3/2 انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء

إن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يؤثر في تعزيز الأداء الكلي للمنظمة ويتجلى ذلك الأثر في:

1- الأداء المالي للمنظمة

2- في أداء العمليات الداخلية.

3- في رضا الزبون.

4- في التعلم والنمو.

1/3/2 انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في الأداء المالي

تتطلع المنظمات دوماً إلى تحقيق تغييرات إيجابية في أدائها المالي، وبتكامل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، ووجود إدارة داعمة لتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة وملتزمة بدعمها، ووجود منهجية واضحة ومستمرة لإجراء التحسينات اللازمة لمختلف الأنشطة في المنظمة وما ينتج عنه من تحسن في مخرجات المنظمة، ووجود مشاركة حقيقية وفاعلة من قبل العاملين، تساعد على الإبداع، بالإضافة إلى وجود نظم واضحة وشفافة لوظائف الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز كل ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظور المالي التي تتمثل في:

1- تقليل التكاليف الإجمالية للمنظمة من خلال:

- تقليل نسبة الضياع في المواد.
- تقليل نسبة المنتجات المرتجعة.
- تقليل معدل تكاليف الصيانة.
- تقليل تكاليف سوء التعامل مع تقنيات ووسائل العمل.

- تقليل تكاليف الوقت المستغرق في العمليات الإنتاجية

- تقليل التكاليف التسويقية.

2- زيادة العوائد المالية للمنظمة:

وذلك من خلال الحفاظ على الزبائن الحاليين، وفي نفس الوقت العمل على جذب زبائن جدد باستمرار، وذلك بإنتاج منتجات جيدة، ومبتكرة باستمرار تلبي حاجات ورغبات الزبائن.

إن تقليل التكاليف الإجمالية، وفي نفس الوقت زيادة العوائد من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق متطلبات حملة الأسهم (المالكين)، ويحقق مصالح المالكين. لأنه يركز بشكل أساسي على تعظيم الثروة.

2/3/2 انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في العمليات الداخلية

إن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف محور العمليات الداخلية التي تتمثل في:

أ. تحسين مستمر في جودة المنتج، ناتجة عن تحسين أداء العاملين.

ب. زيادة في إنتاجية المنظمة ناتجة عن ابتكار طرائق جديدة تحقق الاستخدام الأمثل للمواد.

ت. انخفاض مستمر في نسبة الضياع في المواد، وكذا معدل المنتجات المرتجعة.

ث. انخفاض مستمر في معدل تكاليف الصيانة.

3/3/2 انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا

الزبائن

يؤدي التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف رضا الزبائن سواء كان الزبائن الخارجيين (المستهلكين)، أو الزبائن الداخليين (العاملين).

فالنسبة للزبائن الخارجيين فإن التكامل يؤدي إلى:

أ. اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات لتطوير المنظمة ومخرجاتها.

ب. انخفاض مستمر في معدل شكاوى الزبائن من جودة المنتجات المقدمة.

ت. زيادة في ولاء الزبائن للمنظمة مقارنة بالمنافسين.

أما بالنسبة للزبائن الداخليين فإن التكامل يؤدي إلى:

أ. حرص من العاملين على الانتظام في منظماتهم.

ب. تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع روحهم الإحصائية والمادية.

ت. تزايد الشعور بالتماسك لدى العاملين والانتماء والولاء للفريق المنظمة.

إن رضا الزبائن عن المنظمة ينتج عنه تقديم منتجات تلبية، وتجاوز حاجاتهم، وهذا بالنتيجة يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، والحصول على حصة سوقية أكبر.

4/3/2 انعكاس التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التعلم والنمو

إن التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق أهداف التعلم والنمو، فخلق الجو الذي يساعد على التعلم والنمو في المنظمات، والاحتفاظ بالأفراد المميزين، والموهوبين فيها، ووجود قيادة للمنظمة فعالة تدعم، وتحفز العاملين على تنمية مهاراتهم من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل، وفي طرح الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل، وتنمي فيهم روح الإبداع والتعلم، وكذا تدريب العاملين على كيفية التعامل مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تبني برامج تدريبية فعالة، وتشكيل فرق العمل التي تساعد على تبادل الأفكار والخبرات، إضافة إلى توفير الأدوات والوسائل التي تساعد على تنفيذ ذلك، هذا كله يساعد على إحداث تغيير إيجابي في هيكل المنظمة، وفي عملياتها الإدارية، كما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تتناسب وحاجات ورغبات زبائنهم باستمرار.

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحث وضوح العلاقة بين متغيرات البحث. فالتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية تكامل متبادل فهناك العديد من الإضافات الحيوية والمهمة التي قد تحملها إدارة الجودة الشاملة على طبيعة ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها ونشاطاتها، إذ توفر إدارة الجودة الشاملة أساساً قوياً للمنظمات الصناعية في عملية الاختيار والتعيين، ودفع العاملين وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع مجالات العمل في المنظمة، حيث تدعو هذه الإدارة إلى ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في حل المشاكل واتخاذ القرارات. كما تسعى إلى زج العاملين في برامج تدريبية تنمي مهاراتهم وتطور قابلياتهم. حيث أصبح الأفراد في ظل إدارة الجودة الشاملة بمثابة الدم الذي يجري في شرايين وفروع المنظمة، بل أن نجاح برامج هذه الإدارة أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأفراد العاملين فيها.

أما تأثير التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية على الأداء ، فهو يتجسد من خلال توفر خصائص ومميزات فريدة للمنظمة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين، وتحقيق الأداء المتميز.

وعند النظر إلى هذه المتغيرات الثلاثة يمكن ملاحظة طبيعة العلاقة بينهم، بالإضافة التي يمكن أن تحملها إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية، وتجعلها فاعلة مما لا شك فيه إنها ستدفع الأخيرة لتؤدي دوراً واضحاً في تطوير كفايات جوهرية للمنظمة وتحقيق التميز في الأداء.

الجزء الثاني: القسم العملي

Part Two: Practical Section

اختبار نموذج البحث

الفصل الأول

وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات البحث

1/1 عرض خصائص عينة البحث:

لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص عينة البحث من حيث العوامل الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ومدة الخدمة في العمل، والدورات التدريبية).

جدول (5)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب (الجنس والعمر و المؤهل العلمي ومدة الخدمة والدورات التدريبية) (*)

النسبة المئوية	التكرار	خصائص العينة	
87.5%	98	ذكر	جنس العينة
12.5%	14	أنثى	
100%	112	المجموع	
39.3%	44	أقل من 30 عام	العمر
30.35%	34	من 31-40	
30.35%	34	أكبر من 41	
100%	112	المجموع	
6.2 %	7	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي

* الجدول من إعداد الباحث، بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss، وكذلك كل الجداول الواردة في هذا القسم

دبلوم	24	%21.4
بكالوريوس	75	%70
دراسات عليا	6	%5.4
المجموع	112	%100
أقل من 6 سنوات	34	%30.4
6 - 10	14	%12.5
11 - 15	40	%35.7
16 سنة فأكثر	24	%21.4
المجموع	112	%100
2 دورة فأقل	30	%26.8
3 - 5 دورة	50	%44.6
6 دورة فأكثر	32	%28.6
المجموع	112	%100

جدول (6)

وصف الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

الخصائص	الوصف
1- الجنس	يلاحظ من الجدول (5) أن عدد أفراد عينة البحث الذكور يفوق عدد الإناث، وهذا يعكس لنا تركيبة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية اليمنية عينة البحث حيث بلغ عدد الذكور (98) ونسبة (87.5 %)، في حين بلغ عدد الإناث (14) ونسبة بلغت (12.5 %).
2- العمر	تبين من الجدول (5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تقع ضمن المجموعة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة حيث بلغ عددهم (44) بنسبة بلغت (39.3 %)، تليها الفئتين العمريتين (31-40 سنة)، والفئة (أعلى من 41) بالتساوي، حيث بلغ عددهم (34) ونسبتهم (35.5 %) تليهما الفئة العمرية (41 فأعلى) حيث بلغ عددهم (4) ونسبتهم (30.35 %).
3- المؤهل العلمي	ويلاحظ من الجدول (5) أن غالبية أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (75) ونسبة بلغت (70 %) وهي نسبة عالية، وهذا يدل على أن أفراد العينة ذو تأهيل علمي جيد، فيما بلغ عدد من يحملون مؤهلات أقل من بكالوريوس (دبلوم، وثانوية فما دون) (31) ونسبة بلغت (27.6 %)، أما حملة الشهادات العليا أعلى من بكالوريوس فقد كان عددها قليلاً جداً حيث بلغ (6) ونسبة بلغت (5.4 %).
4- مدة العمل في الخدمة	يتضح من الجدول (5) فيما يتعلق بمدة الخدمة في العمل أن الفئة (11 - 15) سنة جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عددها (40) ونسبة (35.7 %)، وهذا يدل على أن عينة البحث لديهم الخبرة العملية الكافية، فيما الفئة (6 - 10) بلغ عددها (14) ونسبة بلغت (12.5 %)، ويعود هذا التوزيع للعينة لكونها اختصت بالمستويات الإدارية التي تتطلب خبره.
5- الدورات التدريبية	يتضح من الجدول (5) أن عدد الذين حصلوا على (3- 5) دورات فأكثر من أفراد العينة بلغ (50) فرد ويشكلون ما نسبته (44.6 %)، من إجمالي العينة وتمثل النسبة الأعلى، يليها في الترتيب الأفراد الذي حصلوا على (6 دورة فأكثر)، فقد بلغ عددهم (32) فرداً ويشكلون نسبة (28.6 %)، وهذا يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين لديه، وقد كانت معظم الدورات من واقع العمل وفي مجالات الاختصاص والإدارة ونظمها والحاسوب والجودة وغيرها خارجية وداخلية. وأما أقل نسبة فهي من الذين لديهم أقل من (2) دورات وكان عددهم (30)، وشكلوا ما نسبته (26.6 %) من مجموع العينة.

2/1 عرض وتحليل نتائج محاور البحث

سيتم في الفقرات التالية عرض وتحليل النتائج لمتغيرات البحث، على وفق إجابات العينة، وعلى النحو الآتي:

1/2/1 عرض وتحليل نتائج محاور إدارة الجودة الشاملة

يعرض الجدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإدارة الجودة الشاملة، إذ يظهر وسطاً حسابياً إجمالياً عاماً مقداره (3.73)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (3)، وهذا يعني أن هناك اهتمام بإدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات الصناعية اليمنية عينة البحث، في حين بلغ كل من الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.31)، (8.3%) على التوالي، وهو ما يعبر عن انسجام المستجيبين، وعدم تشتت إجاباتهم حول فقرات هذا المتغير.

جدول (7)

الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإدارة الجودة الشاملة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
إدارة الجودة الشاملة	3.73	0.31	8.3%

وتتضمن إدارة الجودة الشاملة ثلاثة محاور، تم من خلالها قياس تلك العمليات، وكما يأتي:

1- محور دعم والتزام الإدارة العليا

يوضح الجدول (8) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور دعم والتزام الإدارة العليا، والذي تم قياسه من خلال إحدى عشر فقرة، حيث حصل هذا المحور على وسط حسابي عام قدرة (3.93)، كأعلى وسط حسابي من بين محاور البحث إجمالاً، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (3)، أما الانحراف المعياري الإجمالي فبلغ (0.13)، وهو ما يعبر عن انسجام إجابات المستجيبين بشكل كبير، وعدم تشتتها حول فقرات هذا المحور.

جدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1	173.	.72	4.16	هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا في المنظمة لجهود إدارة الجودة الشاملة.	X1
2	182.	.73	4.02	تبذل الإدارة العليا جهوداً مستمرة لنشر مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في المنظمة	X2
5	209.	.83	3.96	تتبنى الإدارة العليا خطة استراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة.	X3
9	285.	1.07	3.76	تقوم الإدارة بتخصيص الموارد المالية اللازمة لأنشطة الجودة.	X4
7	214.	.83	3.87	تتعاون الإدارة العليا في المنظمة مع باقي المستويات الإدارية في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.	X5
4	203.	.80	3.94	تتخذ الإدارة العليا القرارات بناءً على حقائق ومعلومات أو مستندة إلى توصيات العاملين ورضا الزبائن.	X6
4	203.	.82	4.03	تتقبل الإدارة العليا في المنظمة انتقادات واقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير الأداء وتحسينه.	X7
3	198.	.80	4.03	تهتم الإدارة العليا بخلق علاقات عمل جيدة بين أفرادها.	X8
6	229.	.84	3.75	تتبنى الإدارة العليا إشراك جميع العاملين في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.	X9
8	224.	.90	3.92	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإجراءات العمل وإزالة العقبات والمشاكل التي تواجهها.	X10
10	297.	1.12	3.77	تشجع إدارة المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار.	X11
		0.13	3.93	الوسط الحسابي الإجمالي	

ويبين الجدول (8) أن الفقرة (X1) قد حصلت على أقل معامل اختلاف (17)، وهذا يدل على وجود انسجام في إجابات أفراد عينة البحث حول دعم والتزام الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة لجهود إدارة الجودة الشاملة، بينما حصلت الفقرة (X11) على أكبر معامل اختلاف، إذ بلغ (29)، وهذا يعني أن المنظمات عينة البحث تهتم بتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار، ولكن بنسبة اهتمام أقل مقارنة مع اهتمامها ببقية فقرات هذا المحور.

يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية للفقرات المكونة لمحور دعم والتزام الإدارة العليا إنها قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري، مما يدل على أن هناك دعم والتزام من قبل الإدارات العليا للمنظمات عينة البحث للجهود الرامية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2 - محور المشاركة

تم وضع ثمان فقرات لقياس محور المشاركة، ويوضح الجدول (9) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات هذا المحور، حيث حصل على وسط حسابي إجمالي قدرة (3.41)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري البالغ (3)، أما الانحراف المعياري الإجمالي لهذا المحور فقد بلغ (0.30)، وهو يدل على عدم تشتت إجابات العينة. وجاءت جميع الفقرات فوق الوسط العام وهي حالة إيجابية، وتعكس الاهتمام المعتدل من قبل المنظمات المبحوثة بهذا الفقرة.

ويظهر الجدول (9) أن الفقرة (X15) قد حصلت على أقل معامل اختلاف إذ بلغ (251)، وهو يدل على انسجام الإجابات حول تشجيع إدارات المنظمات المبحوثة العاملين على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل، بينما حصلت الفقرة (X19) على أكبر معامل اختلاف، وهذا يدل على عدم انسجام الإجابات حول اهتمام المنظمات المبحوثة بمنح الصلاحية للعاملين في التصرف لحل المشكلات التي تواجههم.

جدول (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور المشاركة

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
X12	يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط ووضع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة.	3.08	1.08	351.	6
X13	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها.	3.49	.97	278.	2
X14	يتم منح الصلاحية للعاملين في التصرف لحل المشكلات التي تواجههم.	3.05	1.02	334.	5
X15	تشجع الإدارة العاملين على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	3.83	.96	251.	1
X16	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في حل مشكلات العمل.	3.67	1.06	289.	3
X17	تقوم المنظمة بمنح مكافآت للعاملين المبدعين والمتميزين فيها.	3.65	1.21	332.	4
X18	تتبنى الإدارة الأسلوب العادل للثواب والعقاب.	3.38	1.25	369.	7
X19	تمتلك المنظمة نظام فعال لتحفيز الأفراد (مادياً ومعنوياً) على المشاركة.	3.11	1.27	408.	8
	الوسط الحسابي العام	3.41	.30		

3- محور التحسين المستمر

يوضح الجدول (10) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور التحسين المستمر، وقد حقق المحور وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (3.78)، وهو أعلى من الوسط المعياري، ويأتي في المرتبة الثانية من بين محاور إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني أن المنظمات عينة البحث تهتم بعملية التحسين المستمر، أما الانحراف المعياري الإجمالي له بلغ (0.26)، وهو يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات.

جدول (10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التحسين المستمر

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
4	289.	.92	4.02	تؤمن الإدارة العليا بأهمية التحسين المستمر لكافة الأنشطة التي تمارسها بما فيها العنصر البشري.	X20
2	221.	.88	3.97	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لظروف العمل داخل المنظمة.	X21
6	307.	1.13	3.68	هناك تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.	X22
8	328.	1.06	3.44	توجد فرق في المنظمة مزودة بالمستلزمات الضرورية مهمتها تحسين الجودة.	X23
7	323.	1.15	3.56	يوجد برنامج محدد وواضح لتقاضي حدوث العيوب والمرفوضات.	X24
1	173.	.73	4.22	توجد طرائق وأدوات إحصائية في المنظمة لاختبار وقياس جودة المنتجات.	X25
3	241.	.90	3.73	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الأداء الوظيفي وجودة المنتجات.	X26
5	290.	1.06	3.65	يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم للإفادة من فرص التحسين الدائم.	X27
		.26	3.78	الوسط الحسابي العام	

وقد تم قياس هذا المحور من خلال ثمان فقرات، وقد حققت الفقرة (X25) أقل معامل اختلاف بلغ (173)، ويدل على أن هناك انسجام في الإجابات حول اهتمام المنظمات المبحوثة بشكل كبير بالطرائق والأدوات الإحصائية لاختبار وقياس جودة المنتجات.

بشكل عام يمكن القول أيضاً أنه عند مقارنة الأوساط الحسابية لفقرات محور التحسين المستمر مع الوسط الحسابي المعياري نجد أنها قد تجاوزته حيث تراوحت بين (4.22) كأعلى وسط حسابي للفقرة (X25)، و (3.44) كأقل وسط حسابي للفقرة (X23)، وهذه حالة جيدة وهي تعني أن المنظمات عينة البحث تركز بشكل جيد على التحسين المستمر لأداء كافة العمليات

والنشاطات التي تؤديها وأن اختلفت من فقرة لأخرى، وذلك من خلال وجود طرائق وأدوات إحصائية فعالة في المنظمة لاختبار وقياس جودة المنتجات، والعمل على التحسين المستمر لظروف العمل داخل المنظمة.

يتضح من خلال مستوى الإجابات عن محاور إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) ما يأتي:

v إن كل الإجابات ولجميع فقرات المحاور كانت بمستوى عالٍ مقارنةً بالوسط الحسابي المعياري والبالغ (3).

v بناءً على معاملات الاختلاف لمحاور إدارة الجودة الشاملة، كما يبينها الجدول (11) فقد حصل محور دعم والتزام الإدارة العليا على معامل اختلاف قدره (3.3%)، وهو يعتبر الأقل من بين محاور إدارة الجودة الشاملة وهو يعبر عن مستوى جيد من الانسجام في إجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور.

جدول (11)

مقارنة بين محاور إدارة الجودة الشاملة

ت	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الترتيب
1	دعم والتزام الإدارة العليا	3.93	.13	3.3	الأول
3	المشاركة	3.41	30.	8.8	الثالث
2	التحسين المستمر	3.78	26.	6.8	الثاني

2/2/1 عرض وتحليل نتائج محاور إدارة الموارد البشرية

يعرض الجدول (12) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف لإدارة الموارد البشرية، إذ يظهر وسطاً حسابياً إجمالياً عاماً مقداره (3.49)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وهذا يعني أن هناك اهتمام بتطوير الموارد البشرية من قبل المنظمات الصناعية اليمنية عينة البحث، وأن هناك نسبة انسجام جيدة بين عينة البحث حول فقرات هذا المتغير، وهذا ما يدل عليه معامل الاختلاف البالغ (8.3%).

جدول (12)

الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغير الرئيس إدارة الموارد البشرية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
إدارة الموارد البشرية	3.49	0.29	8.3

وتتضمن إدارة الموارد البشرية ثلاثة محاور فرعية، تم من خلالها قياس تلك العمليات، وكما يأتي:

1- محور الاختيار والتعيين

يوضح الجدول (13) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الاختيار والتعيين، والذي تم قياسه من خلال سبع فقرات، حيث حصل هذا المحور على وسط حسابي عام قدرة (3.59)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، أما الانحراف المعياري الإجمالي فبلغ (0.13)، وهو ما يعبر عن عدم تشتت إجابات أفراد عينة البحث.

جدول (13)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الاختيار والتعيين

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
X28	تستند عملية الاختيار والتعيين على أسس وقواعد واضحة ومحددة عند ملء الشواغر في المنظمة.	3.56	1.04	292.	3
X29	تتسم عملية الاختيار والتعيين في المنظمة بالموضوعية والشفافية.	3.40	1.06	312.	5
X30	تلقى عملية الاختيار والتعيين اهتماماً واسعاً من قبل الإدارة.	3.71	.97	261.	1
X31	تسعى المنظمة لاستقطاب الكفاءات والمهارات المتميزة.	3.79	1.27	335.	6
X32	توفر المنظمة الظروف والشروط المواتية لاستقطاب العمالة المتوقعة.	3.52	1.19	338.	7
X33	تتركز الجهود في عملية اختيار الموظفين على اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم مهارات ومعارف جديدة.	3.56	1.10	308.	4
X34	تعكس عملية الاختيار والتعيين التوافق بين أهداف الموظفين وأهداف المنظمة.	3.59	.96	267.	2
	الوسط الحسابي العام	3.59	.13		

وبين الجدول (13) أن الفقرة (X31) قد حصلت على أقل معامل اختلاف إذ بلغ (261)، وهو يدل على وجود انسجام في إجابات عينة البحث حول الاهتمام الواسع الذي توليه المنظمات المبحوث لعملية الاختيار والتعيين مقارنة مع بقية فقرات هذا المحور.

بينما حصلت الفقرة (X29)، على أكبر معامل اختلاف إذ بلغ (3.40)، وهو يدل على عدم الانسجام في الإجابات حول هذه الفقرة، وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة توفر الظروف والشروط المواتية لاستقطاب العمالة المتفوقة، ولكن بنسبة أقل من مقارنة مع بقية فقرات هذا المحور.

إجمالاً يمكن القول أنه عند مقارنة الأوساط الحسابية للفقرات المكونة لمحور الاختيار والتعيين المبينة في الجدول (13) أن جميع الفقرات قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري، وهذا يدل على أن الاختيار والتعيين تحظى باهتمام من قبل إدارات المنظمات المبحوثة.

2- محور التدريب

تم وضع عشر فقرات لقياس محور التدريب، ويوضح الجدول (14) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات هذا المحور، حيث حصل على وسط حسابي إجمالي قدرة (3.68)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وأيضاً يعتبر الوسط الأعلى من بين الأوساط الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية، أما الانحراف المعياري الإجمالي له فبلغ (0.17)، وهو يعبر عن عدم وجود تشتت في الإجابات حول فقرات هذا المحور.

ويبين الجدول (14) أن جميع الفقرات المكونة لمحور التدريب قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري وهي حالة إيجابية، وتعكس مدى الاهتمام الجيد من قبل المنظمات المبحوثة بالتدريب.

جدول (14)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التدريب

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
X35	تحدد إدارة المنظمة حاجتها للتدريب بأسلوب مخطط ووفقاً لأهداف موضوعة سابقاً.	3.68	1.06	288.	5
X36	يشترك في الدورات التدريبية الموظفون في كافة الأقسام.	3.73	1.12	300.	6
X37	تهدف برامج التدريب في المنظمة إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال في الجودة.	3.94	.97	246.	3
X38	أدت برامج التدريب إلى تحسين الأداء وتحفيز العاملين وإلى تحسين جودة المنتجات باستمرار.	3.84	.81	211.	1
X39	يتم الاختيار الدقيق لمواد التدريب ومحتويات البرامج التدريبية والتي تتناسب مع مضمون العمل.	3.86	.93	241.	2
X40	يخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب الموظفين.	3.48	1.13	325.	8
X41	تتبع المنظمة نظام تقييم أداء الموظفين قبل وبعد الدورات التدريبية، وذلك لضمان تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه.	3.57	1.17	328.	9
X42	تعطى البرامج التدريبية الخاصة بكيفية استخدام أدوات وأساليب الجودة بشكل اعتيادي ومنظم في منظمنا.	3.56	1.07	301.	7
X43	توفر المنظمة دورات تدريبية متخصصة في مجال تنمية مهارات الموظفين على حل المشاكل.	3.65	1.02	279.	4
X44	توفر المنظمة دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن.	3.44	1.13	328.	9
	الوسط الحسابي	3.68	.17		

أما على مستوى فقرات المحور فيظهر الجدول (14)، أن الفقرة (X38)، قد حصلت على أقل معامل اختلاف وبلغ (211)، وهو يدل على أن هناك انسجام ما بين المستجيبين على أن برامج التدريب أدت إلى تحسين الأداء وتحفيز العاملين وإلى تحسين جودة المنتجات باستمرار، أما أقل الفقرات من حيث الأهمية من بين فقرات هذا المحور فقد كانت الفقرتان (X44)، (X41) إذ حصلتا على أعلى معامل اختلاف إذ بلغ (328)، ويدل على عدم انسجام في إجابات العينة، وهذا يعني إن إدارات المنظمات المبحوثة تتبع نظام تقييم أداء الموظفين قبل وبعد الدورات التدريبية، وذلك لضمان تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه، وتهتم بتوفير دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن، ولكن بنسبة أقل مقارنة مع اهتمامها ببقية فقرات هذا المحور.

أيضاً يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية لمتغيرات محور التدريب أن جميع الفقرات قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري، مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل المنظمات المبحوثة بالبرامج والدورات التدريبية التي تهدف إلى تطوير العمل وذلك في مجالات الاختصاص والإدارة ونظمها والحاسوب والجودة سواء تلك الخاصة بأدوات وأساليب الجودة، أو في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن.

3- محور الحوافز

يوضح الجدول (15) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور الحوافز والذي تم قياسه من خلال ست فقرات، حيث حصل هذا المحور على وسط حسابي عام قدرة (3.08)، وهو أعلى من الوسط المعياري، ولكنه يعتبر الأقل وسط من بين الأوساط الحسابية لمحاور إدارة الموارد البشرية، أما الانحراف المعياري الإجمالي له فبلغ (0.12).

وبين الجدول (15) أن الفقرة (X49) قد حصلت على أقل معامل اختلاف إذ بلغ (337)، وهو يشير إلى المنظمات المبحوثة تتبع أنظمة حوافز وتعويضات واضحة ومحددة لموظفيها.

جدول (15)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور الحوافز

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
X45	تتبنى المنظمة نظام للحوافز و المكافآت يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله الموظفون.	3.05	1.35	443.	6
X46	تقوم المنظمة بتعديل وتحسين نظم المكافآت من فترة إلى أخرى.	3.14	1.24	395.	3
X47	تهتم المنظمة بتوفير حوافز ومكافآت مادية وإحصائية بحيث ترضي الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها.	3.00	1.28	427.	4
X48	يعرف العاملون الأسس التي على ضوءها سيتم مكافأتهم.	3.03	1.27	385.	2
X49	تتبع المنظمة أنظمة حوافز وتعويضات واضحة ومحددة لموظفيها.	3.29	1.24	337.	1
X50	تتحقق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين في المنظمة.	2.97	1.27	428	5
	الوسط الحسابي العام	3.08	.12		

يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية للفقرات المكونة لمحور الحوافز إنها قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري بنسب متفاوتة باستثناء الفقرة (X50) والتي حصلت على وسط حسابي يقل عن الوسط الحسابي المعياري، مما يدل على أن هناك اهتمام من قبل إدارات المنظمات بأنظمة لحوافز ولكن بنسبة أقل من بقية الفقرات التي تضمنتها إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال مستوى الإجابات على محاور إدارة الموارد البشرية ما يأتي:

v إن كل الإجابات ولجميع فقرات المحاور الفرعية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز) قد تجاوزت الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) باستثناء الفقرة (X50) من محور الحوافز إذ كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.97).

v بناءً على معاملات الاختلاف للمحاور الفرعية لإدارة الموارد البشرية، والتي يظهرها الجدول (16) فقد حصل محور الاختيار والتعيين على معامل اختلاف قدره (4.6%)، وهو

يعتبر الأقل من بين محاور إدارة الموارد البشرية وهو يعبر عن مستوى جيد من الانسجام في إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

جدول (16)

مقارنة بين محاور إدارة الموارد البشرية

ت	المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الترتيب
1	الاختيار والتعيين	3.59	13.	3.6	الأول
2	التدريب	3.68	17.	4.6	الثالث
3	الحوافز	3.08	12.	3.8	الثاني

3/2/1 عرض وتحليل نتائج محاور الأداء

يعرض الجدول (17)، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، حول محاور الأداء، إذ يظهر وسطاً حسابياً إجمالياً عاماً مقداره (3.62)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري، وهذا يعني أن هناك اهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء من قبل المنظمات المبحوثة، وبانحراف معياري عام بلغ (0.35)، ومعامل اختلاف قدره (9.7%)، وهو يعبر عن وجود انسجام في إجابات المستجيبين وعدم تشتتها حول فقرات المتغير التابع (الأداء).

جدول (17)

الوسط الحسابي الإجمالي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغير الأداء

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الأداء	3.62	35.	9.7%

ويضم الأداء ثلاثة محاور فرعية، تم من خلالها قياس تلك العمليات، وكما يأتي:

1- محور كفاءة العمليات الداخلية

يوضح الجدول (18) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمتغيرات محور كفاءة العمليات الداخلية، حيث حصل هذا المحور على وسط حسابي عام قدرة (3.87)، وانحراف معياري بلغ (0.26)، وهو يعبر عن انسجام إجابات المستجيبين وعدم تشتتها حول متغيرات كفاءة العمليات الداخلية.

جدول (18)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور كفاءة العمليات الداخلية

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
1	206.	.87	4.23	هناك تحسين مستمر في جودة المنتج.	X51
5	242.	.99	4.10	هناك زيادة مستمرة في إنتاجية المنظمة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.	X52
3	228.	.91	3.98	هناك زيادة مستمرة في معدلات استخدام الطاقة الإنتاجية للألات والمعدات.	X53
7	274.	1.01	3.68	هناك انخفاض مستمر في نسبة الضياع في الوقت.	X54
6	252.	.93	3.69	هناك انخفاض مستمر في نسبة الضياع في المواد.	X55
4	230.	.87	3.78	هناك انخفاض مستمر في نسبة المنتجات المرتجعة.	X56
8	282.	.98	3.48	هناك انخفاض مستمر في معدل تكاليف الصيانة.	X57
2	225.	.91	4.05	يقدم العاملون دائماً مقترحات لتطوير العمل وتحديثه.	X58
		.26	3.87	الوسط الحسابي العام	

وبين الجدول السابق أن الفقرة (X51)، قد حصلت على أقل معامل اختلاف إذ بلغ (206.)، وهذا يعني أن المنظمات المبحوثة تولي التحسين المستمر لجودة منتجاتها اهتمام بنسبة أعلى مقارنة مع اهتمامها ببقية فقرات هذا المحور، في حين كان معامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة للفقرة (X57) والتي تشير إلى أن هناك انخفاض مستمر في معدل تكاليف الصيانة (282.) كأكبر معامل اختلاف وهو يدل على عدم وجود انسجام في إجابات عينة البحث.

يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية للفقرات التي يتكون منها محور كفاءة العمليات الداخلية إنها قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري، مما يدل على الاهتمام من قبل إدارات المنظمات المبحوثة بتحسين أداء كافة الأنشطة والعمليات التي تؤديها، وأن اختلفت درجة الأهمية من فقرة لأخرى.

2- محور رضا الزبائن

يوضح الجدول (19) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور رضا الزبائن، والذي تم قياسه من خلال إحدى عشر فقرة، حيث حصل هذا المحور على وسط حسابي عام قدرة (3.85)، وهو أعلى من الوسط المعياري، أما الانحراف المعياري الإجمالي فبلغ (0.28)، وهو ما يعبر عن عدم تشتت إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور.

ويبين الجدول (19) أن الفقرة (X63) قد حصلت على أقل معامل اختلاف على مستوى هذا المحور، وعلى مستوى جميع الفقرات المبحوثة إذ بلغ (0.089)، وهو يدل على انسجام كبير في الإجابات، وهو يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تسعى دائماً للحفاظ على زبائنهم الحاليين.

بينما حصلت الفقرة (X67) على أكبر معامل اختلاف إذ بلغ (0.321)، وهو يدل على عدم الانسجام في إجابات العينة حول الانخفاض المستمر في معدل شكاوى العاملين.

جدول (19)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور رضا الزبائن

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	الزبائن الخارجيين (الزبونين)				
X59	يلاحظ الشعور بالأمانة والثقة في التعامل من قبل الزبائن تجاه المنظمة.	3.95	.75	190.	4
X60	هناك اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات لتطوير منتجات المنظمة.	3.41	.84	247.	7
X61	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى الزبائن من جودة المنتجات المقدمة.	3.65	.69	.189	3
X62	هناك زيادة في ولاء الزبائن للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة.	3.84	.92	240.	6
X63	تسعى المنظمة للحفاظ على زبائنها الحاليين.	4.24	.73	089.	1
X64	تسعى المنظمة لجذب زبائن جدد باستمرار.	4.06	.86	212.	5
	الزبائن الداخليين (العاملين)				
X65	هناك حرص من العاملين على الانتظام في شركتهم.	4.19	.64	150.	2
X66	تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع روحهم الإحصائية والمادية.	3.83	.99	259.	8
X67	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى العاملين.	3.40	1.09	321.	10
X68	هناك انخفاض مستمر لعدد العاملين التاركين للعمل في المنظمة.	3.68	.99	270.	9
X69	تزايد الشعور بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمنظمة لدى العاملين.	3.84	.95	247.	5
	الوسط الحسابي العام	3.85	.28		

يلاحظ بشكل عام عند مقارنة الأوساط الحسابية لل فقرات المكونة لمحور رضا الزبائن إنها قد حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الحسابي المعياري.

3 - محور التعلم والنمو

يوضح الجدول (20) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات محور التعلم والنمو، وقد حقق المحور وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (3.36)، وهو أعلى من الوسط الحسابي المعياري وهذا يعني أن عينة البحث تهتم بعملية التعلم والنمو لعاملاتها، أما الانحراف المعياري الإجمالي له بلغ (0.23)، وهذا يدل على وجود انسجام في الإجابات وعدم تشتتها.

أما على مستوى الفقرات فقد حصلت الفقرة (X82) على أقل معامل اختلاف على مستوى المحور وبلغ (3.17)، وهو يعني أن المنظمات تقوم بإجراء التحسينات على العمليات المنتجات الحالية باستمرار، أما الفقرة (X76) فقد حصلت على أكبر معامل اختلاف من بين فقرات هذا المحور إذ بلغ (4.38)، وهذا يعني أن المنظمات لا تتبع نظم فعالة للمكافآت لتحفيز لعاملاتها.

بشكل عام يمكن القول أنه عند مقارنة الأوساط الحسابية لفقرات محور التعلم والنمو مع الوسط الحسابي المعياري نجد أنها قد تجاوزته باستثناء الفقرة (X76) وهذا يعني أن إدارات المنظمات المبحوثة تولي وبشكل إيجابي هذا الفقرة أهمية وأن اختلفت هذه الأهمية من فقرة لأخرى.

جدول (20)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمحور التعلم والنمو

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
13	395.	1.26	3.19	يتم باستمرار تدريب العاملين للتعامل مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.	X70
9	355.	1.18	3.32	تتم تنمية مهارات العاملين من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة .	X71
10	357.	1.16	3.25	تعد مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسة للترقيات والمكافآت.	X72
7	347.	1.17	3.37	يوجد نظام معلومات جيد لاتخاذ القرارات وجمع المعلومات.	X73
12	361.	1.19	3.30	تمتلك المنظمة جهاز كفاء للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن وما يفوق تلك الاحتياجات والرغبات.	X74
12	361.	1.15	3.19	اتبعت المنظمة سياسات جديدة في مجال الاختيار والتعيين والترقيات والتدريب وغيرها.	X75
14	438.	1.27	2.90	تتبع المنظمة نظم فعالة للمكافآت لتحفيز لعاملينها.	X76
12	361.	1.09	3.02	تقوم المنظمة بإجراء تغييرات شاملة في هيكلها التنظيمي والوظيفي.	X77
4	335.	1.13	3.37	أجرت المنظمة تغييرات جذرية في نظم المعلومات واستخدام الحواسيب.	X78
11	359.	1.18	3.29	تعتمد المنظمة هياكل تنظيمية مرنة للعمل مع المواقف البيئية.	X79
2	332.	1.22	3.68	تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة تتناسب وحاجات زبائنهم باستمرار .	X80
3	333.	1.26	3.78	تجري المنظمة التحسينات على المنتجات الحالية باستمرار.	X81
1	317.	1.17	3.69	تقوم المنظمة بإجراء التحسينات على العمليات المنتجات الحالية باستمرار.	X82
6	339.	1.20	3.54	تقوم المنظمة بتصميم عمليات إنتاجية جديدة باستمرار.	X83
5	337.	1.16	3.44	تتبنى المنظمة برامج جديدة باستمرار تزيد من ولاء الزبائن لها.	X84
8	349.	1.19	3.41	تشجع المنظمة وتدعم إبداع العمليات والنشاطات التي تؤديها الإدارات والأقسام داخل المنظمة.	X85
		.23	3.36	الوسط الحسابي العام	

يتضح من خلال مستوى الإجابات عن محاور الأداء ما يأتي:

٧ إن كل الإجابات ولجميع الفقرات كانت بمستوى عالٍ مقارنةً بالوسط الحسابي المعياري باستثناء الفقرة (X76).

٧ بناءً على معاملات الاختلاف للمحاور الفرعية للأداء الموضحة في الجدول (21)، فقد حصل محور كفاءة العمليات الداخلية على معامل اختلاف قدره (6.7%)، وهو يعتبر الأقل من بين محاور الأداء وهو يعبر عن مستوى جيد من الانسجام في إجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المحور.

جدول (21)

مقارنة بين محاور الأداء

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور	ت
الأول	6.7%	26.	3.87	كفاءة العمليات الداخلية	1
الثالث	7.3%	28.	3.85	رضا الزبائن	2
الثاني	6.8%	.23	3.36	التعلم والنمو	3

ومما تقدم وعلى المستوى الإجمالي لمتغيرات البحث الرئيسة الثلاثة (إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، والأداء)، يمكن تأشير أن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية كانت متقاربة، إذ بلغ الوسط الحسابي لمتغير إدارة الجودة الشاملة (3.73)، ومعامل اختلاف مقداره (8.04)، وفيما يتعلق بمتغير إدارة الموارد البشرية فقد بلغ وسطه الحسابي (3.49)، وبمعامل اختلاف بلغ (8.3)، أما الوسط الحسابي لمتغير الأداء فقد ظهر بمقدار (3.62)، ومعامل اختلاف (9.7).

جدول (22)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث الرئيسية

الترتيب	معامل الاختلاف (%)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	ت
الأول	8.04	30.	73.3	إدارة الجودة الشاملة	1
الثاني	8.3	29.	3.49	إدارة الموارد البشرية	2
الثالث	9.7	.35	3.62	الأداء	3

الفصل الثاني

التحليل العاملي لفقرات محاور البحث.

الفصل الثاني

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لفقرات محاور البحث.

قبل البدء باختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين محاور البحث سيتم أولاً التحقق من مدى قدرة الفقرات التي يتضمنها كل متغير من متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة، وإدارة الموارد البشرية، والأداء) على إحداث التأثير اللازم فيما بينهم، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي (Factors Analysis)، الذي يعمل على تجميع الفقرات ذات الطبيعة الواحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين، يسمى العامل، بحيث ترتبط كل فقرة من هذه الفقرات بهذا العامل، أي أن كل فقرة من هذه الفقرات تنسحب على هذا العامل بقيم متفاوتة توضح الأهمية النسبية لكل فقرة من هذه الفقرات المرتبطة بالنسبة لهذا العامل (إبراهيم ، 2002 : 196)، وهناك نوعين من التحليل العاملي، هما: الاستكشافي وذلك لمعرفة ما إذا كانت الفقرات تنوزع على عامل واحد يمثل المتغير الكامن* (latent variable) أم على أكثر من عامل، والتحليل العاملي التوكيدي فيعمل على التأكد من توزع الفقرات على العوامل المناسبة (طواف، 2009: 126). والخطوات التي بنيت عليها طريقة التحليل العاملي في هذا البحث:

- 1- حساب مصفوفة معاملات الارتباط وتفسيرها.
- 2- حساب التباين المفسر على أساس القيم (الجذور) الكامنة.
- 3- الرسم البياني.
- 4- حساب مصفوفة المكونات.

1/2 التحليل العاملي لمحاور إدارة الجودة الشاملة

يتكون المتغير الرئيس إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة محاور فرعية هي (دعم والتزام الإدارة العليا، المشاركة، والتحسين المستمر)، وقد حققت هذه المحاور معامل اتساق فيما بينها على وفق معامل ارتباط (ألفا - كرونباخ) * بلغ (0.866) وهو معامل مرتفع جداً يعكس درجة اتساق عالية لمحاور هذا المتغير الرئيس، ويأتي في المرتبة الثانية بعد متغير إدارة الموارد البشرية، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لكل محور من المحاور ما يلي:

* لقياس مدى دقة نتائج الدراسة تستعمل معامل (ألفا - كرونباخ) (Alpha - Cronbach) ، فعندما يكون معامل (ألفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فإن هذا مؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran)

Cronbach L.، (1984) Essentials of Psychological Testing، NY، Harper & Row.P: 120.

1 - محور دعم والتزام الإدارة العليا

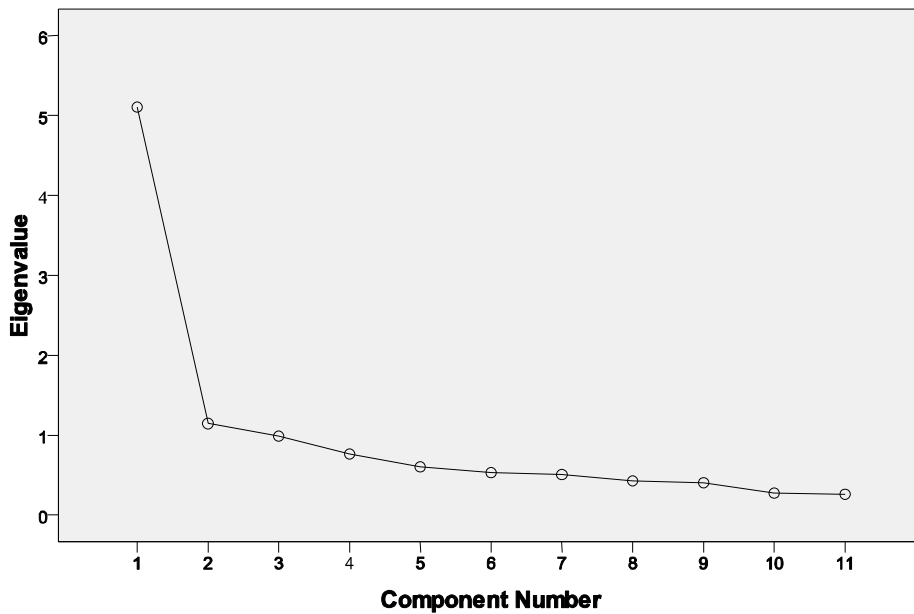
تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور دعم والتزام الإدارة العليا والذي تم تمثيله بإحدى عشر فقرة، حيث بلغت قيمة كاييسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.865)، أنظر الجدول (1) الملحق (2)، فيما كانت قيمة اختبار بارثليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000)، ومن المعروف أن قيمة اختبار كاييسر ومير وأولكين محصورة بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد كانت العينة التي يتم تحليلها بواسطة التحليل العاملي أكثر ملاءمة، فيما تعد القيمة (Bartlett's Test of Sphericity)، هي تلك القيمة التي تبلغ أقل من (0.05) كما يتم استبعاد أي فقرة لا تحصل على أكثر من (0.45)، عند تحميلها على العامل (طواف، 2009:).

ويلاحظ من الجدول (2) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (دعم والتزام الإدارة العليا) أن نسبة (0.67) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X9).

كما تم استبعاد الفقرتين (X5)، (X6)، وذلك لحصولهما على قيم أقل من القيمة المحددة للتحميل على العامل والبالغة (0.45) ونتيجة لذلك يمكن الاستمرار بأجراء التحليل العاملي وتحميل جميع الفقرات باستثناء الفقرتين (X5)، (X6).

وبوضح الجدول (3) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (دعم والتزام الإدارة العليا) أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (دعم والتزام الإدارة العليا)، أو تباين المكون ويساوي (5.11) ويفسر (46%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.15) ويفسر نسبة (10%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (56.8%) من التباين.



شكل (12)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور دعم والتزام الإدارة العليا

كما يوضح الشكل (12) العاملان منحدران نحو بقية العوامل، والتي كانت على استقامة واحدة تقريباً. حيث تمثل أعلى نقطة دعم والتزام الإدارة العليا، وتمثل هذه النقطة (0.46) من تباين دعم والتزام الإدارة العليا في المنظمات الصناعية اليمنية عينة البحث.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (23) الخاص بمصفوفة المكونات، الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها (التشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والفقرة) أن نسب التشبع لمحور دعم والتزام الإدارة العليا كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة. والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (دعم والتزام الإدارة العليا).

جدول (23)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور دعم والتزام الإدارة

ترتيب الأهمية	نسبة التشبع للعامل %	الفقرات
1	.771	X4
2	.726	X10
3	.725	X8
4	.710	X9
4	.710	X11
5	.703	X2
6	.685	X3
7	.666	X1
8	.639	X5
9	.618	X7
10	.503	X6

ويبين الجدول السابق أن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X4) ونسبة بلغت (0.77)، وهي تشير إلى أن الإدارة العليا تتخذ القرارات بناءً على حقائق ومعلومات أو مستندة إلى توصيات العاملين والزبائن، يليها الفقرة (X10) بنسبة (0.76).

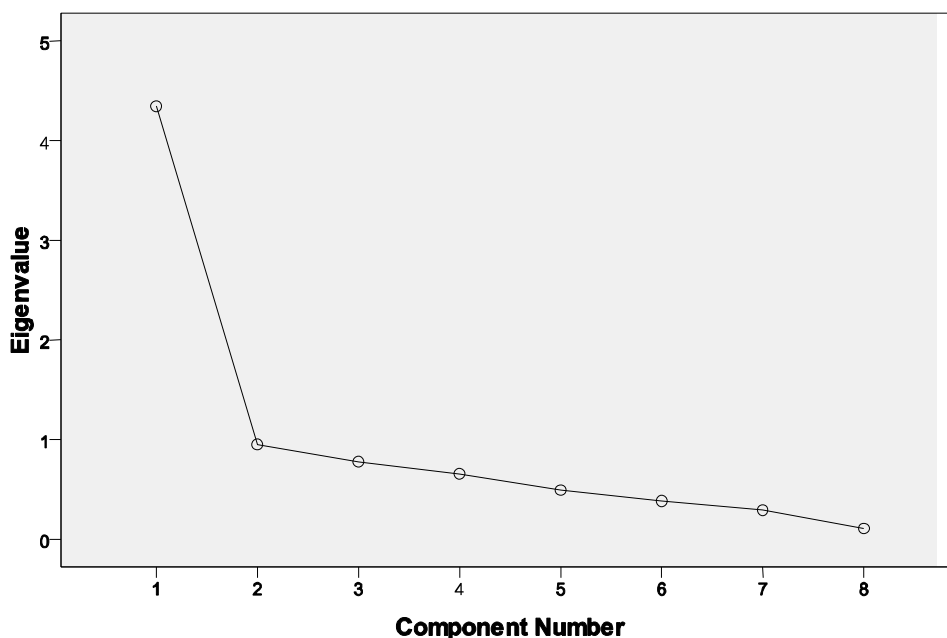
2- محور المشاركة

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.772) أنظر الجدول (4) الملحق (2)، ، فيما كانت قيمة اختبار بارثليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (5) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (المشاركة) أن نسبة (0.67) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن

العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X19)، وقد تم تحميل جميع الفقرات، باستثناء الفقرتين (X12)، (X14).

ويوضح الجدول (6) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (المشاركة) أن هناك عامل واحد أو مكون، وأن هذا المكون له أكبر جذر كامن (المشاركة) أو تباين المكون ويساوي (4.35) ويفسر (54%) من التباينات الكلية.



شكل (13)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور المشاركة

ويوضح الشكل (13) العامل منحدرًا باتجاه بقية العوامل والتي كانت على استقامة واحدة تقريبًا.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (24) الخاص بمصفوفة المكونات، الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها أن نسب التشبع لمحور المشاركة كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X19) وقد حصلت هذه الفقرة على أعلى نسبة تشبع إذ بلغت (0.824) وهي بذلك تسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين متغير المشاركة، فيما حصلت الفقرة (X14) على أقل نسبة تشبع إذ بلغت (0.574).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (المشاركة).

جدول (24)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور المشاركة

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X19	.824	تمتيزة	1
X16	.810	تمتيزة	2
X18	.797	تمتيزة	3
X17	.774	تمتيزة	4
X15	.746	تمتيزة	5
X13	.706	تمتيزة	6
X12	.625	تمتيزة	7
X14	.574	تمتيزة	8

3- التحسين المستمر

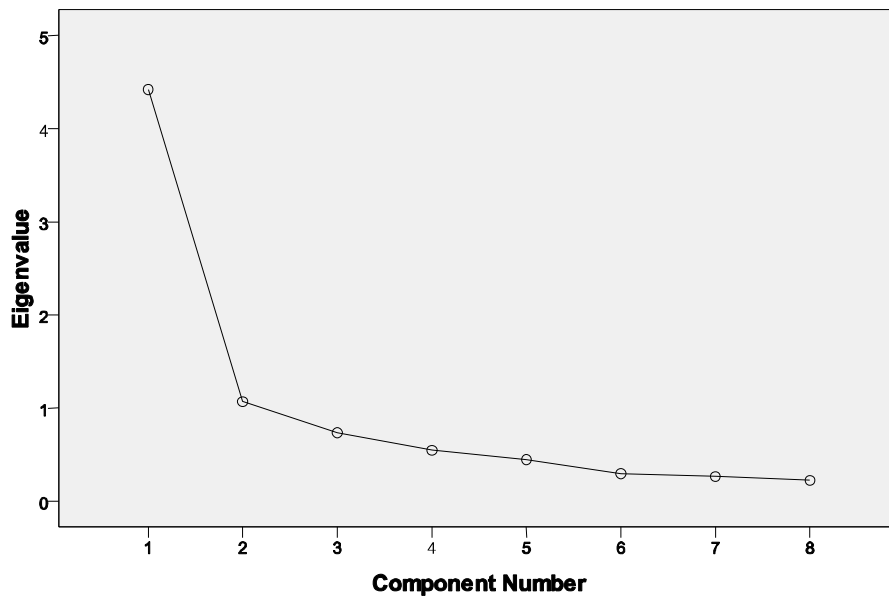
تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمتغير التحسين المستمر والذي تم تمثيله بثمان فقرات، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.839) أنظر الجدول (7) الملحق (2)، ، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (8) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (التحسين المستمر) أن نسبة (0.86) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X24)، كما تبين

نتائج الجدول (8) الملحق (2) أنه قد تم قبول تحميل جميع الفقرات وذلك لحصولها على القيم اللازمة والمحددة بأكثر من (0.45) ويعكس ذلك حسن اختيار المتغيرات الكامنة.

ويوضح الجدول (9) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (التحسين المستمر) أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (التحسين المستمر) أو تباين المكون ويساوي (4.4) ويفسر (55%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.1) ويفسر نسبة (13%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (68.6%) من التباين.



شكل (14)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التحسين المستمر

كما يوضح الشكل (14) العاملان منحدران ناحية بقية العوامل التي هي على استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (25) الخاص بمصفوفة المكونات، الذي يتضمن تشبعات المكونات التي تم استخلاصها أن نسب التشبع لمحور التحسين المستمر كانت متميزة لحصولها على نسبة التشبع

اللازمة، وأن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X22) وبنسبة بلغت (0.806)، وهي تشير إلى أن هناك تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة. والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (التحسين المستمر).

جدول (25)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التحسين المستمر

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X22	.806	متميزة	1
X26	.797	متميزة	2
X23	.777	متميزة	3
X21	.760	متميزة	4
X25	.722	متميزة	5
X20	.708	متميزة	6
X24	.699	متميزة	7
X27	.666	متميزة	8

وبعد الانتهاء من تحليل وتحديد نسب التشبع للمحاور الفرعية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، المشاركة، والتحسين المستمر) يتضح ما يأتي:

❖ إنه قد تم تحميل جميع الفقرات ولجميع المحاور الفرعية لإدارة الجودة الشاملة باستثناء الفقرتين (X5)، (X6) لمحور دعم والتزام الإدارة العليا، والفقرتين (X12)، (X14) لمحور المشاركة.

❖ بناءً على نسب التشبع وفق التحليل العاملي للمحاور الفرعية لإدارة الجودة الشاملة، كما تظهر في الجدول (26) فقد حصل محور دعم والتزام الإدارة العليا على الترتيب الأول على مستوى محاور إدارة الجودة الشاملة، وعلى مستوى محاور البحث ككل حيث بلغت نسبة التشبع (0.915)، ويليه وبنسبة بلغت (0.897) محور التحسين المستمر.

❖ تراجع محور المشاركة مقارنة بالمحورين الآخرين، بما يؤشر حاجة المنظمات إلى إعادة النظر في بعض فقرات هذا المحور.

الجدول (26)

مقارنة بين محاور إدارة الجودة الشاملة وفق نسب التشبع

ت	المتغير	نسب التشبع وفق التحليل العاملي	الترتيب وفق نسب التشبع
1	دعم والتزام الإدارة العليا	.915	الأول
3	المشاركة	.802	الثالث
2	التحسين المستمر	.897	الثاني

2/2 التحليل العاملي لمحاور إدارة الموارد البشرية

تضم إدارة الموارد البشرية ثلاثة محاور فرعية هي (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز)، وقد حققت هذه المحاور معامل اتساق فيما بينها على وفق معامل ارتباط (ألفا - كرونباخ) بلغ (0.88) وهو معامل مرتفع جدا يعكس درجة اتساق عالية للمحاور الفرعية لهذا المتغير الرئيس، وهي الدرجة الأعلى قياسا بمتغيرات البحث الأخرى (محاور إدارة الجودة الشاملة ومحاور الأداء)، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لمتغيراته نسب التشبع المبينة وبحسب كل محور فرعي وكما يأتي:

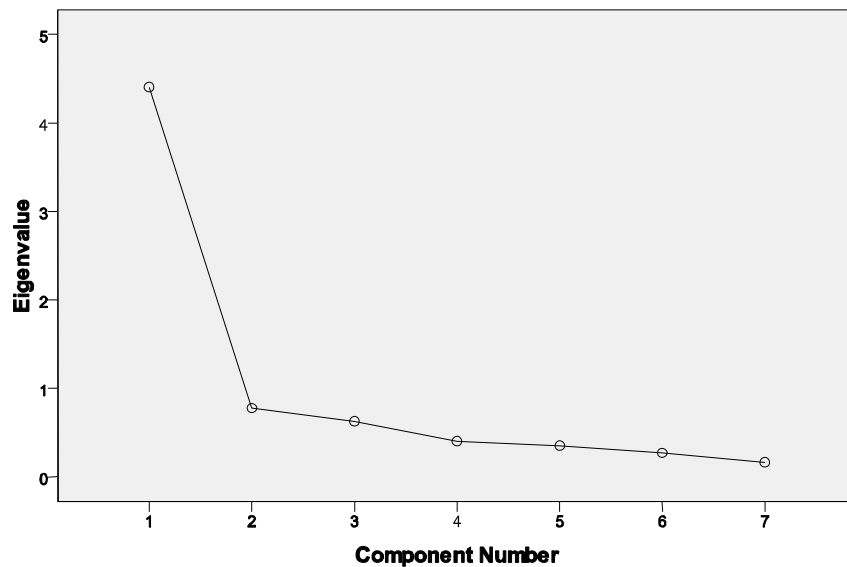
1- محور الاختيار والتعيين

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي spss أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور الاختيار والتعيين والذي تم تمثيله بسبع فقرات حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.830) أنظر الجدول (10) الملحق (2)، ، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (11) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (الاختيار والتعيين) أن نسبة (0.66) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X29).

كما يلاحظ أنه قد تم قبول تحميل جميع الفقرات باستثناء الفقرة (X31)، إذ حصلت على نسبة (0.427)، وهي أقل من النسبة اللازمة للتحميل والمحددة بـ (0.45).

ويوضح الجدول (12) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (الاختيار والتعيين) أن هناك عامل أو مكون، وأن هذا المكون له جذر كامن (الاختيار والتعيين) أو تباين المكون يساوي (4.4) ويفسر (62%) من التباينات الكلية.



شكل (15)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور الاختيار والتعيين

ويوضح الشكل (15) العامل الوحيد المنحدر باتجاه بقية العوامل التي كانت على استقامة واحدة تقريباً.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (27) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشبع لمحور الاختيار والتعيين كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X32) ونسبة تشبع بلغت (0.889) وهي بذلك يسهم أكثر من غيرها في تفسير تباين محور المشاركة، وهي تشير إلى أن المنظمات المبحوثة توفر الظروف والشروط المواتية لاستقطاب العمالة المتفوقة. فيما حصلت الفقرة (X31) على أقل نسبة تشبع إذ بلغت (0.653).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (الاختيار والتعيين).

جدول (27)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور الاختيار والتعيين

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X32	.889	تمتيزة	1
X29	.815	تمتيزة	2
X28	.807	تمتيزة	3
X34	.793	تمتيزة	4
X30	.796	تمتيزة	5
X33	.782	تمتيزة	6
X31	.653	تمتيزة	7

2 - محور التدريب

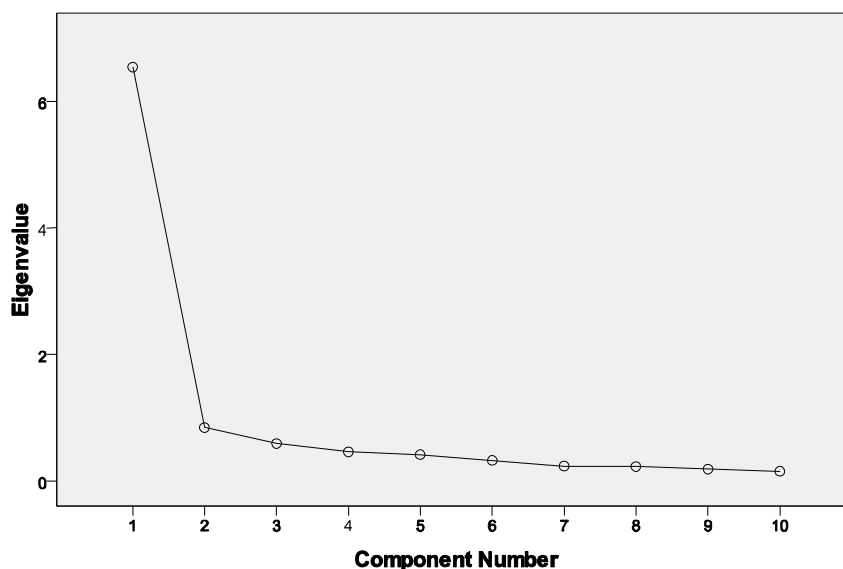
تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمتغير التدريب والذي تم تمثيله بعشرة متغيرات، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) 0.915 أنظر الجدول (13) الملحق (2)، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (14) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمتغير (التدريب) أن نسبة (0.725) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (37X).

كما يلاحظ من أنه قد تم قبول تحميل جميع الفقرات، ولم يتم استبعاد أي فقرة من فقرات هذا المحور، ويعكس ذلك حسن اختيار المتغيرات الكامنة.

ويوضح الجدول (15) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (التدريب) أن هناك عامل أو مكون، وأن

هذا المكون له جذر كامن (التدريب) أو تباين المكون ويساوي (6.5) ويفسر (65%) من التباينات الكلية.



شكل (16)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التدريب

ويوضح الشكل (16) العامل الوحيد المنحدر ناحية بقية العوامل التي كانت على استقامة واحدة تقريباً. وهنا يتم اختيار نقطة تمثل عامل واحد ويتم إهمال بقية العوامل.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (28) أن نتائج التحليل العاملي لمحور التدريب أن جميع فقرات هذا المحور قد حققت تقدماً في تشبعها، وبنسبة (100%)، وبالتالي تعد مميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وقد حصلت الفقرتان (X37)، (X40) على أعلى نسبة تشبع إذ بلغت (0.851)، وهما تشير إلى أن برامج التدريب في المنظمة تهدف إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال في الجودة، وأن المنظمة تخصص الوقت والميزانية الكافية لتدريب العاملين، وبلغت أقل نسبة تشبع للفقرة (X39) إذ بلغت (0.745).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (التدريب).

جدول (28)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التدريب

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X37	.851	متميزة	1
X40	.851	متميزة	1
X41	.843	متميزة	2
X43	.829	متميزة	3
X42	.821	متميزة	4
X35	.803	متميزة	5
X44	.800	متميزة	6
X38	.789	متميزة	7
X36	.746	متميزة	8
X39	.745	متميزة	9

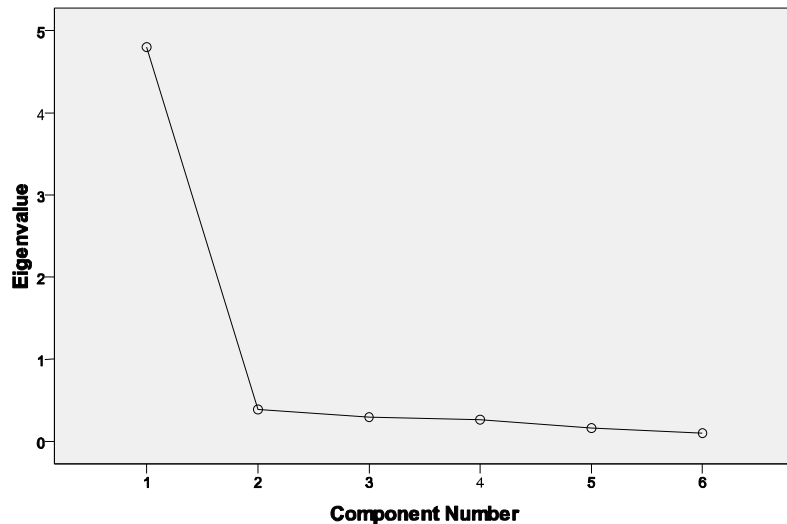
3- محور الحوافز

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمتغير دعم والتزام الإدارة والذي تم تمثيله بست فقرات، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.872) أنظر الجدول (16) الملحق (2)، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (17) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (الحوافز) أن نسبة (0.848) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (37X).

وبناءً على القيم الموضحة في الجدول (17) الملحق (2) تم قبول تحميل جميع الفقرات ولم يتم استبعاد أي فقرة من فقرات هذا المحور، ويعكس ذلك حسن اختيار المتغيرات الكامنة.

ويوضح الجدول (18) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة في محور (الحوافز) أن هناك عامل أو مكون، وأن هذا المكون له جذر كامن (الحوافز) أو تباين المكون ويساوي (4.8) ويفسر (80%) من التباينات الكلية.



شكل (17)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور الحوافز

ويوضح الشكل (17) العامل الوحيد المنحدر ناحية بقية العوامل التي كانت على استقامة واحدة تقريباً. وهنا يتم اختيار نقطة تمثل عامل واحد ويتم إهمال بقية العوامل.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (29) الخاص بمصفوفة المكونات، أن نسب التشبع لمحور الحوافز كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشبع اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X47) وبنسبة بلغت (0.921)، فيما كانت أقل نسبة تشبع للفقرة (X46) إذ بلغت (0.869).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (الحوافز).

جدول (29)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور الحوافز

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X47	.921	متميزة	1
X50	.916	متميزة	2
X48	.901	متميزة	3
X45	.884	متميزة	4
X49	.874	متميزة	5
X46	.869	متميزة	6

وبعد الانتهاء من تحليل وتحديد نسب التشبع للمحاور الفرعية الثلاثة للمتغير الرئيس الثاني إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز) يتضح ما يأتي:

❖ إنه قد تم تحميل جميع الفقرات على محاور إدارة الموارد البشرية باستثناء الفقرة (X31)، لمتغير الاختيار والتعيين حيث حصل على نسبة (0.427).

❖ بناءً على نسب التشبع وفق التحليل العاملي لمحاور إدارة الموارد البشرية، كما يبينها الجدول (30) فقد حصل محور الحوافز على الترتيب الأول حيث بلغت نسبة التشبع (0.897)، ويليه ونسبة بلغت (0.877) متغير التدريب.

❖ حصل محور الاختيار والتعيين على المرتبة الأخيرة ولكن بنسبة تشبع جيدة بلغت (0.832).

جدول (30)

مقارنة بين محاور إدارة الموارد البشرية وفق نسب التشبع

ت	المتغير	نسب التشبع وفق التحليل العاملي	الترتيب وفق التحليل العاملي
1	الاختيار والتعيين	.832	الثالث
2	التدريب	.877	الثاني
3	الحوافز	.897	الأول

3/2 التحليل العاملي لمحاور الأداء

يضم متغير الأداء ثلاثة محاور فرعية هي (كفاءة العمليات الداخلية، والزيائن، والتعلم والنمو)، وقد حققت هذه المحاور معامل اتساق فيما بينها على وفق معامل ارتباط (ألفا - كرونباخ) بلغ (0.84) وهو معامل مرتفع، ويعكس درجة اتساق عالية للمحاور الفرعية لهذا المتغير التابع، إلا أنها الدرجة الأقل قياساً بمتغيرات البحث الأخرى إذ تقدمت عليه المتغيرات على التوالي (إدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة)، وقد عكست نتائج التحليل العاملي لمتغيراته نسب التشبع المبينة وبحسب كل متغير فرعي وكما يأتي:

1- محور كفاءة العمليات الداخلية

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور كفاءة العمليات الداخلية والذي تم تمثيله بثمان فقرات، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.741) أنظر الجدول (19) الملحق (2)، ، فيما كانت قيمة اختبار بارنليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

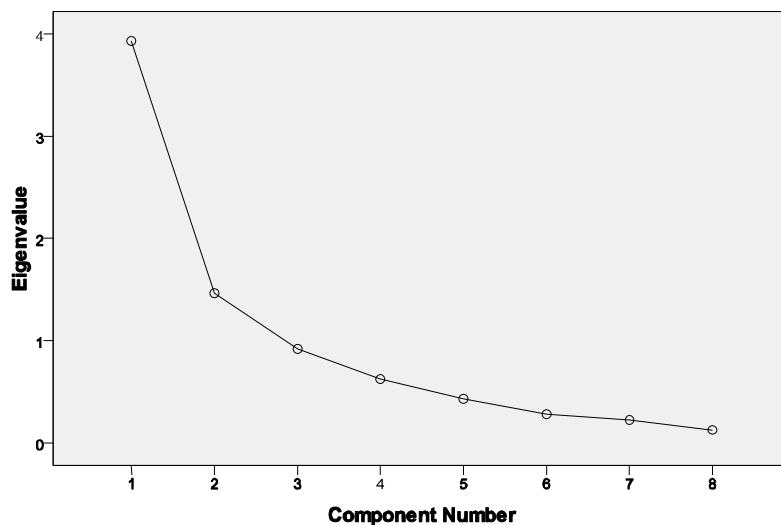
ويلاحظ من الجدول (20) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (كفاءة العمليات الداخلية) أن نسبة (0.85) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X52).

كما يلاحظ أنه قد تم قبول تحميل جميع الفقرات باستثناء الفقرة (X58).

ويوضح الجدول (21) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (كفاءة العمليات الداخلية) أن هناك عاملين

أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (كفاءة العمليات الداخلية) أو تباين المكون ويساوي (3.9) ويفسر (49%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.5) ويفسر نسبة (18%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (67%) من التباين.



شكل (18)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور كفاءة العمليات الداخلية

ويوضح الشكل (18) العاملان منحدران ناحية بقية العوامل التي كانت على استقامة واحدة تقريباً. وهنا يتم اختيار نقطة تمثل عامل واحد ويتم إهمال بقية العوامل.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (31) الخاص بمصفوفة المكونات لمحور كفاءة العمليات الداخلية، إن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X52) إذ حصلت على أعلى نسبة تشبع بلغت (0.804)، وهي تشير إلى أن هناك زيادة مستمرة في إنتاجية المنظمة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل، فيما بلغت أقل نسبة تشبع للفقرة (X58) إذ بلغت (0.504).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (كفاءة العمليات الداخلية).

جدول (31)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور كفاءة العمليات الداخلية

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X52	.804	متميزة	1
X53	.789	متميزة	2
X54	.747	متميزة	3
X55	.712	متميزة	4
X57	.712	متميزة	4
X56	.667	متميزة	5
X51	.625	متميزة	6
X58	.504	متميزة	7

2 - محور رضا الزبائن

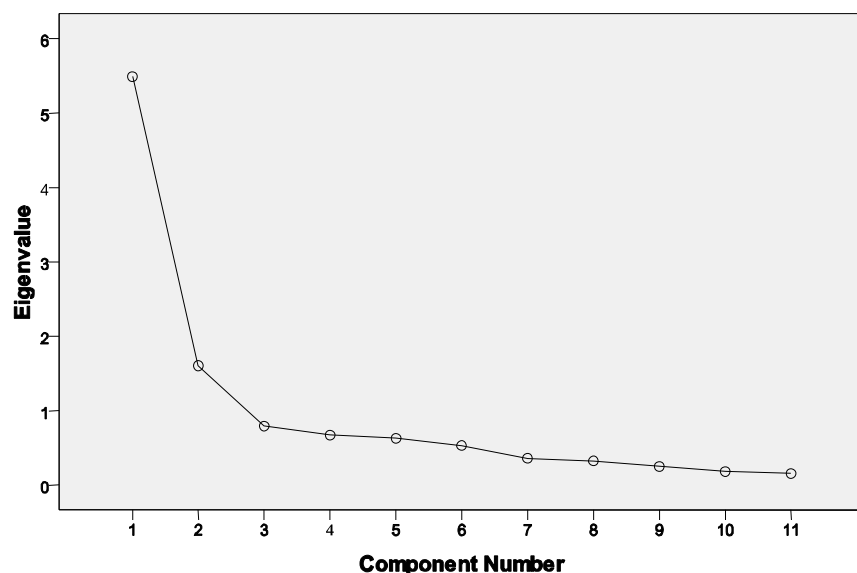
أُتضح من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور رضا الزبائن والذي تم تمثيله بإحدى عشر متغير، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.858) أنظر الجدول (22) الملحق (2)، ، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (23) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (رضا الزبائن) أن نسبة (0.68) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X68).

كما يلاحظ أنه قد تم قبول تحميل جميع الفقرات ولم يتم استبعاد أي فقرة من فقرات هذا المحور، ويعكس ذلك حسن اختيار المتغيرات الكامنة،

ويوضح الجدول (24) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (رضا الزبائن) أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (رضا الزبائن) أو تباين المكون ويساوي (5.5) ويفسر (50%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.6) ويفسر نسبة (15%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (65%) من التباين.



شكل (19)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور رضا الزبائن

ويوضح الشكل (19) العاملان منحدران ناحية بقية العوامل التي كانت على استقامة واحدة تقريباً. زهنا يتم اختيار نقطة تمثل عامل واحد ويتم إهمال بقية العوامل. مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (32) الخاص بمصفوفة المكونات، الذي يتضمن تشعبات المكونات التي تم استخلاصها أن نسب التشعب لمحور رضا الزبائن كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X66) وقد حصلت على أعلى نسبة تشعب إذ بلغت (0.763)، وهي تشير إلى أن تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة يرفع روحهم الإحصائية، فيما بلغت أقل نسبة تشعب للفقرة (X68) إذ بلغت (0.547).

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (رضا الزبائن).

جدول (32)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور رضا الزبائن

المتغيرات	نسبة التشبع للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
الزبائن الخارجيين (الزبونين)			
X64	.762	تمتيزة	1
X59	.750	تمتيزة	2
X62	.730	تمتيزة	3
X61	.670	تمتيزة	4
X63	.668	تمتيزة	5
X60	.643	تمتيزة	6
الزبائن الداخليين (العاملين)			
X66	.763	تمتيزة	1
X67	.753	تمتيزة	2
X69	.740	تمتيزة	3
X65	.716	تمتيزة	4
X68	.547	تمتيزة	5

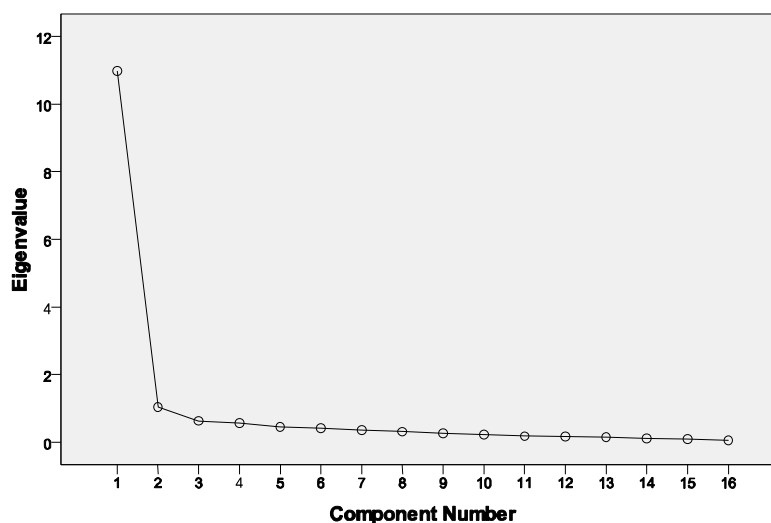
3- محور التعلم والنمو

تبين من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي أن حجم العينة كان مناسب لاستخدام التحليل العاملي لمحور التعلم والنمو والذي تم تمثيله بستة عشر متغير، حيث بلغت قيمة كايسر ومير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) (0.925) أنظر الجدول (25) الملحق (2)، ، فيما كانت قيمة اختبار بارتليت للكروية (Bartlett's Test of Sphericity) ذات دلالة إحصائية (0.000).

ويلاحظ من الجدول (26) الملحق (2) الخاص بمصفوفة القيم التشاركية لمحور (التعلم والنمو) أن نسبة (0.89) من التباينات التي تعبر عن مربع الارتباط المتعدد للفقرة مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في الفقرة (X24).

كما تم قبول تحميل جميع الفقرات ولم يتم استبعاد أي فقرة من فقرات هذا المحور، ويعكس ذلك حسن اختيار المتغيرات الكامنة، ويوضح الجدول (27) الملحق (2) الخاص بالجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) والذي مجموعهما يساوي رتبة المصفوفة، في محور (التعلم والنمو) أن هناك عاملين أو مكونين، وأن المكون الأول له أكبر جذر كامن (التعلم والنمو) أو تباين المكون ويساوي (10.9) ويفسر (69%) من التباينات الكلية.

والمكون الثاني له جذر كامن يساوي (1.03) ويفسر نسبة (6%) من التباينات الكلية والباقي أهمل لكون جذورهما الكامنة أقل من الواحد، والمكونين يفسران ما مجموعه (75%) من التباين.



شكل (20)

التحليل الركامي Scree plot لفقرات محور التعلم والنمو

ويوضح الشكل (20) العامل الوحيد المنحدر ناحية بقية العوامل التي كانت على استقامة واحدة تقريباً. وهنا يتم اختيار نقطة تمثل عامل واحد ويتم إهمال بقية العوامل.

مصفوفة المكونات (العوامل):

يبين الجدول (33) الخاص بمصفوفة المكونات، الذي يتضمن تشعبات المكونات التي تم استخلاصها أن نسب التشعب لمحور التعلم والنمو كانت متميزة، لحصولها على نسبة التشعب اللازمة، وأن أقوى الفقرات ارتباطاً بالعامل الأول هي الفقرة (X71) وحصلت على أعلى نسبة تشعب إذ بلغت (0.892)، وهي تشير إلى أن تنمية مهارات العاملين تتم من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة .

والجدول التالي يوضح مصفوفة المكونات وترتيب الفقرات حسب مساهمتها في فهم وإدراك عينة البحث لمحور (التعلم والنمو).

جدول (33)

مصفوفة المكونات (العوامل) لمحور التعلم والنمو

المتغيرات	نسبة التشعب للعامل %	مستوى تميز المتغيرات	ترتيب الأهمية
X71	.892	متميزة	1
X83	.884	متميزة	2
X80	.882	متميزة	3
X85	.869	متميزة	4
X78	.840	متميزة	5
X79	.839	متميزة	6
X81	.834	متميزة	7
X75	.831	متميزة	8
X84	.829	متميزة	9
X82	.824	متميزة	10

وبعد الانتهاء من	11	متميزة	.819	X76
تحليل وتحديد	12	متميزة	.815	X74
نسب التشبع	13	متميزة	.802	X70
للمحاور الفرعية	14	متميزة	.799	X73
الثلاثة لمتغير	15	متميزة	.777	X77
الأداء (كفاءة	16	متميزة	.698	X72
العمليات الداخلية،				
والزبائن، والتعلم				
والنمو) يتضح ما				

يأتي:

❖ إنه قد تم تحميل جميع الفقرات على محاور الأداء، باستثناء الفقرة (X58)، لمحور كفاءة العمليات الداخلية حيث حصلت على نسبة (0.304) وهي أقل من النسبة اللازمة للتحميل والبالغة (0.45).

❖ بناءً على نسب التشبع وفق التحليل العاملي للمحاور الفرعية للأداء، كما يوضحها الجدول (34) فقد حصل محور الزبائن على الترتيب الأول إذ بلغت نسبة التشبع (0.847).

❖ فيما حصل محور التعلم والنمو على نسبة أقل مقارنة بالمحورين الآخرين إذ بلغت (0.498) ولكنها تظل ضمن إطار النسبة اللازمة للتشبع، ولذلك جاء في المرتبة الأخيرة على مستوى متغيرات الأداء، وعلى مستوى متغيرات البحث ككل.

الجدول (34)

مقارنة بين محاور الأداء وفق نسب التشبع

ت	المتغير	نسب التشبع وفق التحليل العالمي	الترتيب وفق نسب التشبع
1	كفاءة العمليات الداخلية	.720	الثاني
2	الزبائن	.847	الاول
3	التعلم والنمو	.498	الثالث

الفصل الثالث

اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

الفصل الثالث

اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

1/3 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.

1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور المتغيرات الرئيسية المبحوثة

سيتم التركيز في هذا الفقرة على تحليل وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها للنتائج من صحة فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث.

1/1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة

يعرض الجدول (35) علاقات الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير الرئيس الأول إدارة الجودة الشاملة.

جدول (35)

علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة الفرعية

ت	المحور	دعم والتزام الإدارة	المشاركة	التحسين المستمر
1	دعم والتزام الإدارة		0.624**	0.783**
2	المشاركة			0.640**
3	التحسين المستمر			

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

وقد أظهرت نتائج معامل الارتباط ما يأتي:

أ. دعم والتزام الإدارة - المشاركة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.624) ويعكس ارتباطاً إيجابياً، فارتفاع قيم دعم والتزام الإدارة العليا يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في الاهتمام بالمشاركة.

ب. دعم والتزام الإدارة - التحسين المستمر:

كانت قيمة معامل الارتباط (0.783) وهو معامل ارتباط موجب قوي، وهذا يعني أن زيادة قيم دعم والتزام الإدارة العليا يؤدي إلى توجه أكبر نحو التحسين المستمر.

ج. المشاركة - التحسين المستمر:

سجلت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (0.640) وهو معامل ارتباط موجب عند مستوى دلالة (0.01) ويشير إلى العلاقة الطردية بين قيم المشاركة والتحسين المستمر.

ومن خلال ما تقدم يمكن تأشير الآتي:

Ⅴ إن جميع علاقات الارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة كانت دالة معنوياً عند مستوى (P<0.01).

Ⅴ إن أقوى علاقة كانت بين محوري دعم والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.783).

2/1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية

يعرض الجدول (36) علاقات الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير الرئيس الثاني إدارة الموارد البشرية.

جدول (36)

علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية الفرعية

ت	المحور	الاختيار والتعيين	التدريب	الحوافز
1	الاختيار والتعيين		0.643**	0.623**
2	التدريب			0.725**
3	الحوافز			

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

وقد أظهرت نتائج معامل الارتباط ما يأتي:

أ. الاختيار والتعيين - التدريب:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.643) ويمثل ارتباطاً إيجابياً، فارتفاع قيم الاختيار والتعيين في المنظمات يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في قيم التدريب.

ب. الاختيار والتعيين - الحوافز:

كانت قيمة معامل الارتباط (0.623) وهو معامل ارتباط موجب، وهذا يعني أن زيادة قيم الاختيار والتعيين يؤدي إلى توجه أكبر نحو الاهتمام بأنظمة الحوافز.

ج. التدريب - الحوافز:

بلغت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (0.725) وهو معامل ارتباط موجب عند مستوى دلالة (0.01) ويشير إلى العلاقة الطردية بين قيم التدريب والحوافز.

ومن خلال ما تقدم يمكن تأشير الآتي:

✓ إن جميع علاقات الارتباط بين محاور إدارة الموارد البشرية كانت دالة معنوياً عند مستوى (P<0.01).

✓ إن أقوى علاقة كانت بين محوري التدريب والحوافز، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.725).

3/1/1/3 علاقات الارتباط بين محاور الأداء

يبين الجدول (37) علاقات الارتباط بين المحاور الفرعية للمتغير التابع الأداء.

جدول (37)

علاقات الارتباط بين محاور الأداء الفرعية

ت	المحور	كفاءة العمليات الداخلية	رضا الزبائن	التعلم والنمو
1	كفاءة العمليات الداخلية		0.716**	0.538**
2	رضا الزبائن			0.611**
3	التعلم والنمو			

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

وقد أظهرت نتائج معامل الارتباط ما يأتي:

أ. كفاءة العمليات الداخلية - رضا الزبائن:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.716) وهو ارتباط موجباً وقوياً، فارتفاع قيم كفاءة العمليات الداخلية في المنظمات يؤدي إلى تغير بالاتجاه نفسه في رضا الزبائن.

ب. كفاءة العمليات الداخلية - التعلم والنمو:

كانت قيمة معامل الارتباط (0.538) وهو معامل ارتباط موجب، وهذا يعني أن زيادة قيم كفاءة العمليات الداخلية يؤدي إلى توجه أكبر نحو التعلم والنمو.

ج. رضا الزبائن - التعلم والنمو:

بلغت قيمة معامل الارتباط ما مقداره (0.611) وهو معامل ارتباط موجب، وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) ويشير إلى العلاقة الطردية بين قيم رضا الزبائن والتعلم والنمو.

ومن خلال ما تقدم يتضح الآتي:

✓ إن جميع علاقات الارتباط بين محاور الأداء كانت دالة معنوياً عند مستوى ($P < 0.01$).

✓ إن أقوى علاقة كانت بين كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.716).

2/1/3 اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

1/2/1/3 علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز).

استعان الباحث بمصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (38) المعتمدة على نتائج معامل الارتباط (سيبرمان)، في تفحص العلاقات المتحققة بين محاور وإجمالي إدارة الجودة الشاملة ومحاور وإجمالي إدارة الموارد البشرية، وقبول الفرضية التي تبين (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز). وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الآتيتين:

قبول فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز).

رفض الفرضية (البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز).

أ. تحليل العلاقة بين محور دعم والتزام الإدارة وإدارة الموارد البشرية:

كانت جميع العلاقات بين محور دعم والتزام الإدارة وإدارة الموارد البشرية والموضحة في الجدول (38) علاقات موجبة وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، وعددها أربع علاقات، وبما يمثل نسبة (100%)، وكان أكبر معامل ارتباط قيمته (0.552) مع الاختيار والتعيين، بينما أقل علاقة ارتباط كانت مع محور، التدريب إذ بلغت (0.494).

ب. تحليل العلاقة بين محور المشاركة وإدارة الموارد البشرية:

يوضح الجدول (38) أن جميع العلاقات بين محور المشاركة وإدارة الموارد البشرية علاقات موجبة، وجميعها عند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، إذ كانت نسبتها (100%)، وكانت أقوى علاقة بين محور المشاركة ومحور الاختيار والتعيين، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.587)، أما أقل قيمة فكانت مع محور الحوافز إذ بلغت (0.487).

جدول (38)

علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

محاور إدارة الموارد البشرية	الاختيار والتعيين	التدريب	الحوافز	إجمالي محاور إدارة الموارد البشرية
محاور إدارة الجودة الشاملة				
دعم والتزام الإدارة	0.552**	0.493**	0.494**	0.496**
المشاركة	0.587**	0.494**	0.487**	0.551**
التحسين المستمر	0.648**	0.699**	0.631**	0.722**
إجمالي محاور إدارة الجودة الشاملة	0.640**	0.620**	0.563**	0.643**

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ج. تحليل العلاقة بين محور التحسين المستمر وإدارة الموارد البشرية:

كانت جميع العلاقات بين محور التحسين المستمر ومحاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها والمبينة في الجدول (38) علاقات موجبة وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، وبما يمثل نسبة (100%)، وكانت أكبر قيمة لمعامل الارتباط قد تحققت مع إجمالي الموارد البشرية، إذ بلغت (0.722)، وهي النسبة الأعلى على مستوى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، بينما كان أدنى معامل ارتباط مع محور الحوافز بقيمة بلغت (0.631).

د. تحليل العلاقة بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية:

يظهر الجدول (38) أن إدارة الجودة الشاملة على المستوى الإجمالي حققت علاقات ارتباط موجبة مع جميع محاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها، وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، إذ بلغت نسبتها (100%). وكانت أقوى علاقة بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة وإجمالي إدارة الموارد البشرية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.643)، فيما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط تحققت بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة ومحور الحوافز بقيمة مقدارها (0.563)، ولكنها تظل علاقة قوية وموجبة.

يتضح من خلال تحليل نتائج علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية الآتي:

✓ أظهرت النتائج أن كل العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية على المستوى الإجمالي وعلى مستوى المحاور الفرعية كانت موجبة.

✓ ونتيجة لتلك النتائج التي ظهرت في الجدول (38)، وبما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ظهرت بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، إذن يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإجماليها وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز).

2/2/1/3 علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

استعان الباحث بمصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (39) المعتمدة على نتائج معامل الارتباط (سبيرمان)، في تفحص العلاقات المتحققة بين محاور وإجمالي إدارة الجودة الشاملة ومحاور وإجمالي الأداء، وقبول الفرضية التي تبين (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو). وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الآتيتين:

قبول فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

رفض الفرضية (البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

أ. تحليل العلاقة بين محور دعم والتزام الإدارة العليا والأداء:

يوضح الجدول (39) نتائج الارتباط بين محور دعم والتزام الإدارة العليا ومتغير الأداء كإجمالي ومحاور فرعية وبصورة منفردة على أن جميع علاقات الارتباط بينهما موجبة، وعند مستوى إحصائية ($P < 0.01$) وبنسبة (100%)، وكان أقوى معامل ارتباط بين محور دعم والتزام الإدارة العليا ومحور التعلم والنمو، إذ بلغت قيمته (0.668).

ب. تحليل العلاقة بين محور المشاركة والأداء:

تبين نتائج الجدول (39) بأن جميع علاقات الارتباط بين محور دعم والتزام الإدارة العليا والأداء كإجمالي ومحاور فرعية موجبة، وعند مستوى إحصائية ($P < 0.01$)، وهي تمثل نسبة (100%)، وبلغ أقوى معامل ارتباط مع محور رضا الزبائن، إذ بلغت قيمته (0.560)، وأقل قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.356) مع محور التعلم والنمو.

جدول (39)

علاقة الارتباط إدارة الجودة الشاملة والأداء

إجمالي الأداء	التعلم والنمو	رضا الزبائن	كفاءة العمليات الداخلية	محاور الأداء محاور إدارة الجودة الشاملة
0.620**	0.668**	0.636**	0.456**	دعم والتزام الإدارة
0.365**	0.356**	0.560**	0.531**	المشاركة
0.671**	0.624**	0.817**	0.723**	التحسين المستمر
0.721**	0.760**	0.740**	0.641**	إجمالي إدارة الجودة الشاملة

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ج. تحليل العلاقة بين محور التحسين المستمر والأداء:

حقق محور التحسين المستمر على المستوى الإجمالي وبشكل منفرد علاقات موجبة مع جميع محاور الأداء، وإجماليه، كما يظهر في الجدول (39)، وكلها علاقات إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وبما تمثل نسبة (100%)، وكانت أقوى علاقة بين التحسين المستمر ومحور رضا الزبائن، إذ كان، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.817)، والتي تعد الأقوى على مستوى محاور البحث إجمالاً، وأقل قيمة لمعامل الارتباط تحققت بين محور التحسين المستمر ومحور التعلم والنمو بقيمة مقدارها (0.624) وهي علاقة موجبة.

د. العلاقة بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة والأداء:

يبين الجدول (39) أن إدارة الجودة الشاملة على المستوى الإجمالي حققت علاقات موجبة وقوية مع جميع محاور الأداء وإجماليه، وكلها علاقات إحصائية عند مستوى دلالة ($P < 0.01$) إذ بلغت نسبتها (100%). وكانت أقوى علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومحور التعلم والنمو، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.760) وأقل قيمة لمعامل الارتباط تحققت بين إدارة الجودة الشاملة ومحور التعلم والنمو إذ بلغت (0.555) وهي أيضاً علاقة موجبة.

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الآتي:

٧ أظهرت النتائج أن كل العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والأداء على المستوى الإجمالي وعلى مستوى المحاور الفرعية علاقات ارتباط موجبة، يزداد كل منها بزيادة المحاور الآخر، وعند مستوى إحصائية ($P < 0.01$).

٧ تعد علاقة الارتباط بين محور التحسين المستمر ومحور رضا الزبائن هي الأقوى على مستوى محاور البحث إجمالاً، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.817).

٧ وبما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ظهرت بين متغيري إدارة الجودة الشاملة كإجمالي ومحاور والأداء كإجمالي ومحاور، كما هو مبين في الجدول (39) إذن يتم قبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

3/2/1/3 علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

استعان الباحث بمصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (40) المعتمدة على نتائج معامل الارتباط (سبيرمان)، في تفحص العلاقات المتحققة بين محاور وإجمالي إدارة الموارد البشرية ومحاور وإجمالي الأداء، وقبول الفرضية التي تبين (وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو). وبالتالي تكون لدينا الفرضيتين الآتيتين:

قبول فرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

رفض الفرضية (البديلة): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

أ. تحليل العلاقة بين محور الاختيار والتعيين والأداء:

يظهر الجدول (40) أن جميع علاقات الارتباط بين محور الاختيار والتعيين والأداء كإجمالي ومحاور فرعية موجبة، وإحصائية عند مستوى ($P < 0.01$) وهي تمثل نسبة (100%)، وكانت أقوى علاقة ارتباط بين محور الاختيار والتعيين ومحور رضا الزبائن، إذ بلغت قيمته (0.615)، وأقل علاقة ارتباط كانت (0.373)، وهي علاقة موجبة مع محور التعلم والنمو.

ب. تحليل العلاقة بين محور التدريب والأداء:

توضح نتائج الجدول (40) بأن العلاقة بين التدريب والأداء جميعها كانت علاقات موجبة وإحصائية وعند مستوى (0.01)، وبلغ أقوى معامل ارتباط بين محور التدريب ومحور رضا الزبائن، إذ بلغت قيمته (0.737)، وأقل قيمة لمعامل الارتباط بلغت (0.516) بين محور التدريب وإجمالي الأداء.

جدول (40)

علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء

إجمالي محاور الأداء	التعلم والنمو	رضا الزبائن	كفاءة العمليات الداخلية	محاور الأداء وظائف إدارة الموارد البشرية
0.397**	0.373**	0.615**	0.515**	الاختيار والتعيين
0.516**	0.567**	0.737**	0.619**	التدريب
0.604**	0.629**	0.649**	0.440**	الحوافز
0.626**	0.613**	0.742**	0.579**	إجمالي وظائف إدارة الموارد البشرية

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ج. تحليل العلاقة بين محور الحوافز والأداء:

حقق محور الحوافز على المستوى الإجمالي وبشكل منفرد علاقات موجبة، وإحصائية عند مستوى دلالة ($P < 0.01$) مع الأداء كإجمالي ومحاور، ويظهر ذلك الجدول (40)، وبما يمثل نسبة (100%) من العلاقات، وكانت أقوى علاقة بين محور الحوافز ومحور رضا الزبائن، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.649)، بينما أقل قيمة لمعامل الارتباط كانت بين محور الحوافز ومحور كفاءة العمليات الداخلية مقدارها (0.440).

د. العلاقة بين إجمالي إدارة الموارد البشرية والأداء:

توضح نتائج الجدول (40) بأن العلاقة بين إجمالي الموارد البشرية والأداء كإجمالي ومحاوَر جميعها علاقات موجبة، وإحصائية عند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، إذ بلغت نسبتها (100%). وكانت أقوى علاقة هي بين إجمالي الموارد البشرية ومحور رضا الزبائن، إذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.742) وأقل قيمة لعلاقات الارتباط كانت بين إجمالي إدارة الموارد البشرية ومحور كفاءة العمليات الداخلية إذ بلغت (0.579)، ولكنها تظل علاقة موجبة.

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والأداء الآتي:

v أظهرت النتائج أن كل العلاقات بين إدارة الموارد البشرية والأداء على المستوى الإجمالي وعلى مستوى المحاور الفرعية علاقات ارتباط طردية وموجبة يزداد كل منها بزيادة الآخر.

وبما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ظهرت بين متغير إدارة الموارد البشرية ومنغير الأداء، بحسب نتائج الجدول (40)، إذن يتم قبول الفرضية الثالثة البديلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو)".

2/3 اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار الفرضيات التي تتعلق بعلاقات تأثير المتغيرات الرئيسية والفرعية المستقلة في المتغير التابع.

1/2/3 علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الأولى من فرضيات التأثير الأربع والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز)).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز).

وللتحقق من ذلك يمكن تناولها كآلاتي:

جدول (41)

نتائج تأثير إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الموارد البشرية المؤشرات		الاختيار والتعيين	التدريب	التحفيز	إجمالي إدارة الموارد البشرية
دعم والتزام الإدارة العليا	قيمة F	المحسوبة	**33.74	**9.43	**10.24	**20.06
		الجدولية	7.077			
	قيمة P		0.000	0.003	0.002	0.000
	R ²		0.356	0.134	0.144	0.247
	قيمة α		1.52	16.08	.876	18.56
	قيمة β		0.597	0.366	0.379	0.497
المشاركة	قيمة F	المحسوبة	**33.94	*6.72	**15.13	**20.48
		الجدولية	7.077	3.84	7.077	7.077
	قيمة P		0.000	0.012	0.000	0.000
	R ²		0.357	0.099	0.199	0.251
	قيمة α		10.37	25.62	5.53	41.45
	قيمة β		0.598	0.315	0.446	0.501
التحسين المستمر	قيمة F	المحسوبة	**38.93	**35.29	**41.94	**62.62
		الجدولية	7.077			
	قيمة P		0.000	0.000	0.000	0.000
	R ²		0.390	0.366	0.407	0.507
	قيمة α		6.03	10.30	-4.40	11.98
	قيمة β		0.624	0.605	0.638	0.712
إجمالي إدارة الجودة الشاملة	قيمة F		**55.97	**17.78	**27.55	**43.38
		الجدولية	7.077			
	قيمة P		0.000	0.000	0.000	0.000
	R ²		0.479	0.226	0.311	0.416
	قيمة α		-.46	11.67	-5.67	5.54
	قيمة β		0.692	0.475	0.558	0.645

(**) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

(*) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

1 - تأثير محور دعم والتزام الإدارة في إدارة الموارد البشرية:

يوضح الجدول (41) أن محور دعم والتزام الإدارة العليا قد حقق تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في محاور (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077)، وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع المحاور الـ (3) وإجماليها (1.52، 16.08، 0.876، 18.56) على التوالي، وفسر (R^2) ما نسبته (0.356، 0.134، 0.144، 0.247) على التابع من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها، في حين كانت قيم (β) (0.597، 0.366، 0.379، 0.497) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور دعم والتزام الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.597، 0.366، 0.379، 0.497)، في محاور (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها).

2 - تأثير محور المشاركة في إدارة الموارد البشرية:

حقق محور المشاركة تأثيرات ذات دلالة إحصائية في محاور (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجمالي إدارة الموارد البشرية)، وذلك كما يوضحها الجدول (41) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077)، (3.84)، وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، و ($P < 0.05$)، وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع تلك المحاور وإجماليها (10.37، 25.62، 5.53، 41.45)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.357، 0.099، 0.199، 0.251) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور (الاختيار والتعيين، والحوافز، والتدريب، وإجمالي إدارة الموارد البشرية)، في حين بلغت قيم (β) (0.598، 0.315، 0.446، 0.501) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور المشاركة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.598، 0.315، 0.446، 0.501) في محاور (الاختيار والتعيين، والحوافز، والتدريب، وإجمالي إدارة الموارد البشرية).

3 - تأثير محور التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول (41) أن محور التحسين المستمر قد حقق تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في محاور (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها (6.03، 10.30، 4.40، 11.98)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.390، 0.366، 0.407، 0.507)، على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها، في حين بلغت قيم (β)

(0.624، 0.605، 0.638، 0.712) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.624، 0.605، 0.638، 0.712) في مجاور (الاختبار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها).

4- تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية

يوضح الجدول (41) أنه كان لإجمالي إدارة الجودة الشاملة كـ (منظومة متكاملة) تأثيرات إحصائية في كل محور من المحاور الـ (3) لإدارة الموارد البشرية منفرداً وفي إجماليها، مؤشراً ما نسبته (100%) من التأثيرات الإحصائية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) مع محاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها (0.46، 0، 11.67، 5.67، 5.54)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.479، 0.226، 0.311، 0.416) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور إدارة الموارد البشرية وإجماليها، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.692، 0.475، 0.558، 0.645) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم إجمالي إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.692، 0.475، 0.558، 0.645) في محاور (الاختبار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجمالي إدارة الموارد البشرية).

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية الآتي:

✓ أظهر متغير إدارة الجودة الشاملة على المستوى الإجمالي وعلى مستوى محاوره الفرعية علاقات تأثير موجبة مع إجمالي إدارة الموارد البشرية ومحاورها الفرعية.

✓ بما أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ظهرت بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة ومحاورها وإجمالي إدارة الموارد البشرية ومحاورها، كما يبينها الجدول (41) إذن يتم قبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) وإدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختبار والتعيين والتدريب والحوافز)).

2/2/3 علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الثانية من فرضيات التأثير الأربع والتي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ

(دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).
الفرضية البديلة: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

لتحقيق ذلك يمكن تناولها كآتي:

1 - تأثير محور دعم والتزام الإدارة العليا في الأداء

حقق محور دعم والتزام الإدارة العليا تأثيرات ذات دلالة إحصائية في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وفي إجمالي الأداء)، وذلك كما يوضحها الجدول (42) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7، 077)، (3.84) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، و ($P < 0.05$)، وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذه محاور بالتتابع (9.89، 15.41، 26.98، 64.08)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.339، 0.354، 0.063، 0.390) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وإجماليتها، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.582، 0.595، 0.250، 0.390)، على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور دعم والتزام الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.582، 0.595، 0.250، 0.390) في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، التعلم والنمو، وإجمالي الأداء).

2 - تأثير محور المشاركة في الأداء

يوضح الجدول (42) أن محور المشاركة قد حقق تأثيرات إحصائية في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، وإجمالي الأداء)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن (21.56، 26.99، 96.08)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.176، 0.292، 0.099) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وإجماليتها، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.420، 0.540، 0.315) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور المشاركة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.420، 0.540، 0.315) في كل من (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن وإجمالي الأداء)، في حين لم يظهر الجدول (43) أي تأثيرات إحصائية لمحور المشاركة في محور التعلم والنمو.

جدول (42)

نتائج تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء

إدارة الجودة الشاملة	الأداء المؤشرات		كفاءة العمليات الداخلية	الزمن	التعلم والنمو	إجمالي الأداء
دعم والتزام الإدارة العليا	قيمة F	المحسوبة	**31.23	**33.39	*4.07	*10.96
		الجدولية	7.077	7.077	3.84	3.84
		قيمة P	0.000	0.000	0.048	0.002
		R ²	0.339	0.354	0.063	0.390
		قيمة α	9.89	15.41	26.98	64.08
		قيمة β	0.582	0.595	0.250	0.390
المشاركة	قيمة F	المحسوبة	**13.06	**25.15	3.80	*6.70
		الجدولية	7.077	7.077	3.84	3.84
		قيمة P	0.001	0.000	0.053	0.012
		R ²	0.176	0.292	0.060	0.099
		قيمة α	21.56	26.99	37.34	96.08
		قيمة β	0.420	0.540	0.245	0.315
التحسين المستمر	قيمة F	المحسوبة	**53.50	**113.92	**21.41	**45.37
		الجدولية	7.077	7.077		
		قيمة P	0.000	0.000	0.000	0.000
		R ²	0.467	0.651	0.260	0.427
		قيمة α	11.83	14.08	11.64	45.09
		قيمة β	0.684	0.807	0.510	0.653
إجمالي إدارة الجودة الشاملة	قيمة F		**38.95	**71.33	**13.93	**25.36
		الجدولية	7.077	7.077		
		قيمة P	0.000	0.000	0.000	0.000
		R ²	0.390	0.539	0.186	0.294
		قيمة α	9.83	11.29	10.71	44.87
		قيمة β	0.624	0.734	0.431	0.542

(**) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

(*) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

3- تأثير محور التحسين المستمر في الأداء

يوضح الجدول (42) أن محور التحسين المستمر قد حقق تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور الأداء (11.83، 14.08، 11.64، 45.09)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.467، 0.651، 0.260، 0.427) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وإجماليه، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.684، 0.807، 0.510، 0.653) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.684، 0.807، 0.510، 0.653) في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء).

4- تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة في الأداء

يوضح الجدول (42) أنه كان لإجمالي إدارة الجودة الشاملة كـ (منظومة متكاملة) تأثيرات إحصائية في كل محور من محاور الـ (3) للأداء منفرداً وفي إجماليها، مؤشراً ما نسبته (100%) من التأثيرات الإحصائية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077)، وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور الأداء (9.83، 11.29، 10.71، 44.87)، وفسر (R^2) ما نسبته (0.390، 0.539، 0.186، 0.294) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وفي إجماليه، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.624، 0.734، 0.431، 0.542) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم إجمالي إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.657، 0.758، 0.775، 0.680) في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء).

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات التأثير بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الآتي:

وبناءً على النتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ظهرت بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة ومحاورها وإجمالي الأداء ومحاوره، إذن يتم قبول الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا والمشاركة والتحسين المستمر) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو)).

3/2/3 علاقة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية الثالثة من فرضيات التأثير الأربع والتي مفادها (لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

الفرضية البديلة: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

وللتحقق ذلك يمكن تناولها كالآتي:

1. علاقة تأثير محور الاختيار والتعيين في الأداء

يوضح الجدول (43) أن محور الاختيار والتعيين قد حقق تأثيرات إحصائية في كل من (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.77)، (3.84) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$)، و ($P < 0.05$)، وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع الأداء و محاوره الفرعية (18.64، 23.92، 33.42، 93.89)، وفسّر (R^2) مانسبته (0.290، 0.407، 0.089، 0.109) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة محاور الأداء وإجماليه، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.538، 0.638، 0.298، 0.330) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور الاختيار والتعيين بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.538، 0.638، 0.298، 0.330) في (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء).

جدول (43)

نتائج تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء

إدارة الموارد البشرية	الأداء المؤشرات		كفاءة العمليات الداخلية	الزبائن	التعلم والنمو	إجمالي الأداء
الاختيار والتعيين	قيمة F	المحسوبة	**24.88	**41.87	*5.96	**7.45
		الجدولية	7.077	7.077	3.84	7.077
	قيمة P		0.000	0.000	0.018	0.008
	R ²		0.290	0.407	0.089	0.109
	قيمة α		18.64	23.92	33.42	93.89
	قيمة β		0.538	0.638	0.298	0.330
التدريب	قيمة F	المحسوبة	**27.03	**36.41	**15.46	**25.58
		الجدولية	7.077	7.077	7.077	7.077
	قيمة P		0.000	0.000	0.000	0.000
	R ²		0.307	0.374	0.202	0.295
	قيمة α		17.95	24.24	22.44	70.06
	قيمة β		0.554	0.611	0.450	0.544
الحوافز	قيمة F	المحسوبة	**14.41	**46.09	**36.44	**28.43
		الجدولية	7.077	7.077	7.077	7.077
	قيمة P		0.000	0.000	0.000	0.000
	R ²		0.191	0.430	0.374	0.318
	قيمة α		24.75	30.39	27.68	91.41
	قيمة β		0.437	0.656	0.612	0.564
إجمالي إدارة الموارد البشرية	قيمة F	المحسوبة	**31.91	**68.22	**23.37	**28.12
		الجدولية	7.077	7.077	7.077	7.077
	قيمة P		0.000	0.000	0.000	0.000
	R ²		0.343	0.528	0.277	0.316
	قيمة α		17.27	20.99	17.34	68.43
	قيمة β		0.586	0.727	0.526	0.562

(**) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

(*) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)

2 - علاقة تأثير محور التدريب في الأداء

حقق محور التدريب تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجماليه)، وذلك كما يوضحها الجدول (43) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور الأداء وإجماليه (24.24، 17.95، 22.44، 70.06)، وفُسِّر (R^2) ما نسبته (0.307، 0.374، 0.202، 0.295) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وإجماليه، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.554، 0.611، 0.450، 0.544) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور التدريب بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.554، 0.611، 0.450، 0.544) في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجماليه).

3 - علاقة تأثير محور الحوافز في الأداء

يوضح الجدول (43) أن محور الحوافز قد حقق تأثيرات كبيرة ودالة معنوياً في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجماليه)، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7.077) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور الأداء وإجماليه (24.75، 30.39، 27.68، 91.41)، وفُسِّر (R^2) ما نسبته (0.191، 0.430، 0.374، 0.318) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وإجماليه، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.437، 0.656، 0.612، 0.564) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم محور الحوافز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيراً مقداره (0.437، 0.656، 0.612، 0.564) في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجماليه).

4 - علاقة تأثير إجمالي إدارة الموارد البشرية في الأداء

يوضح الجدول (43) أنه كان لإجمالي إدارة الموارد البشرية ك (منظومة متكاملة) تأثيرات إحصائية في كل محور من المحاور الـ (3) للأداء منفرداً وفي إجماليه، مؤشراً ما نسبته (100%) من التأثيرات الإحصائية، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية (7) وعند مستوى دلالة ($P < 0.01$) وتحت درجة حرية (1)، وبلغت قيمة المعلمة (α) لهذا المحور مع محاور الأداء وإجماليه (17.27، 20.99، 17.34، 68.43)، وفُسِّر (R^2) ما نسبته (0.343، 0.528، 0.277، 0.316) على التوالي من مقدار الاختلافات الحاصلة في محاور الأداء وإجماليه، في حين كانت قيم (β) بلغت (0.586، 0.727، 0.526، 0.562) على التوالي، وهذا يعني أن التغير الذي يحصل في قيم إجمالي إدارة الموارد البشرية بمقدار

وحدة واحدة يؤدي إلى تغييراً مقداره (0.586، 0.727، 0.526، 0.562) في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجماليه).

يتضح من خلال تحليل نتائج علاقات التأثير بين إدارة الموارد البشرية والأداء الآتي:

✓ أظهر محور إدارة الموارد البشرية على المستوى الإجمالي وعلى مستوى محاوره الفرعية علاقات تأثير إحصائية مع الأداء ومحاوره الفرعية.

✓ وبما أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ظهرت بين إجمالي إدارة الموارد البشرية ومحاورها وإجمالي الأداء ومحاوره، إذن يتم رفض فرضية العدمية قبول الفرضية البديلة (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية إجمالاً وبمحاورها الفرعية المتمثلة بـ (الاختيار والتعيين والتدريب والحوافز) والأداء إجمالاً وبمحاوره الفرعية المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية ورضا الزبائن والتعلم والنمو).

4/2/3 تأثير إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في الأداء

يبين الجدول (44) التأثيرات التي يحققها إجمالي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في مستوى الأداء للمنظمات المبحوثة، وذلك استدلالاً بتقديرات معاملات أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الجدول (44)، والتي بعكس مؤشرات التحليل الآتية:

جدول (44)

نتائج تأثير إجمالي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) في الأداء

إجمالي الأداء	التعلم والنمو	رضا الزبائن	كفاءة العمليات الداخلية	مجالات الأداء المؤشرات	
				المحسوبة	قيمة
**40.81	**25.68	**122.75	**58.59	الجدولية	F
7.077				درجة الحرية	
1				قيمة P	
0.000	0.000	0.000	0.000	R ²	
0.401	0.296	0.663	0.490	قيمة α	
46.43	8.13	13.23	11.07	قيمة β	
0.633	0.544	0.817	0.700		

(**) التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

v أظهرت قراءات قيم (F) المحسوبة (58.59، 122.75، 25.68، 40.81) إحصائية الأثر الموجب الذي حققته العلاقة المنشودة في الأداء المبحوث، إذ تجاوزت القيمة الجدولية (7.077) عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) ودرجة حرية (1)، فضلاً عن أن قيمة (P) لـ (كل المحاور) كانت أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعتمد.

v بلغت قيمة (R^2) (0.490، 0.663، 0.296، 0.401) على التوالي، وهذا يعني أن العلاقة تفسر التأثير بمقدار (49%) في كفاءة العمليات الداخلية، و(66%) في رضا الزبائن، و(30%) في التعلم والنمو، و(40%) في إجمالي الأداء، وأن (51%، 34%، 70%، 60%) على التوالي من تفسيرات التأثير تعود لعوامل أخرى غير ظاهرة في النموذج الحالي.

v جاءت قيم المعلمة (β) إيجابية (0.700، 0.817، 0.544، 0.633) في (محاور الأداء وإجماليه على التوالي، تأكيداً لإيجابية مساهمات العلاقة المتحققة، وأنها تقود إلى زيادة قيم المحور المعتمد (الأداء)، وهذا ما أظهرته قيم (α) (11.07، 13.23، 8.13، 46.43) على التوالي، والتي تؤكد تحقق كفاءة العمليات الداخلية بمقدار (11.07)، ورضا الزبائن بمقدار (13.23)، والتعلم والنمو بمقدار (8.13)، وإجمالي الأداء بمقدار (46.43)، وان تغييراً مقداره (0.700، 0.817، 0.544، 0.633) سيحدث في (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء) متتابعة، إذا ما حدث تغييراً مقداره (1) في قوة العلاقة بين إجمالي إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً.

واعتماداً على النتائج السابقة وللوصول قبول أو رفض الفرضية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير والتي تنص على " (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في الأداء بمحاوره المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء) ". فيما يلي استعراضاً مختصراً لعملية اختبار الفرضيات الفرعية، والتي على ضوءها سيتم إثبات أو نفي الفرضية الرئيسة:

v الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

لقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتؤكد رفض هذه الفرضية، حيث تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) وكفاءة العمليات الداخلية. مما يوفر قناعة لدى الباحث برفض هذه الفرضية.

v الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تحقيق رضا الزبون.

تبين من خلال نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تحقيق رضا الزبون مما يوفر قناعة لدى الباحث برفض هذه الفرضية.

٧ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في تحقيق التعلم والنمو.

لقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتؤكد رفض هذه الفرضية ، حيث تبين وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعة) وتحقيق التعلم والنمو مما يوفر قناعة لدى الباحث برفض هذه الفرضية.

وبناءً على النتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ظهرت بين تكامل إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية (مجتمعةً) وإجمالي الأداء ومحاوره المختلفة، إذن يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة من فرضيات التأثير وقبول الفرضية البديلة والتي مفادها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعةً في الأداء بمحاوره المتمثلة بـ (كفاءة العمليات الداخلية، ورضا الزبائن، والتعلم والنمو، وإجمالي الأداء).

خلاصة نتائج اختبار نموذج البحث

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار نموذج البحث، بهدف الوصول إلى قياس صحة نموذج البحث واختبار فرضياته، وقد كانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: نتائج التحليل العاملي لمحاور البحث

- بعد إجراء التحليل العاملي لمحور دعم والتزام الإدارة العليا، تم قبول تحميل كل الفقرات باستثناء الفقرتين (X5)، و (X6)، فقد تم استبعادهما ولذلك حصولهما على قيم أقل من القيمة اللازمة التي تعبر عن ارتباطهما بالمحور، والمحددة بأكثر من (0.45) وقد أصبح المحور يتكون من (9) فقرات تقيس بصورة جيدة هذا المحور بدلاً من (11) فقرة.
- لقد أصبح محور المشاركة يتكون من (6) فقرات، بعد أن تم حذف الفقرتين (X12)، و (X14)، وأصبح بالإمكان القول أن الفقرات الـ (6) المتبقية تمثل محور (المشاركة) خير تمثيل.
- يمكن القول أن محور (التحسين المستمر) أصبح صالح للقياس، وأن الفقرات التي يحتويها تقيس بصورة جيدة هذا المحور، بعد أن حصلت جميع الفقرات على النسب اللازمة للارتباط.
- لقد أصبح محور (الاختيار والتعيين) صالح للقياس، بعد أن تم حذف الفقرة (X31)، وأن الفقرات المتبقية تقيس بصورة جيدة هذا المحور.
- بعد إجراء التحليل العاملي لمحور (التدريب) لم يتم استبعاد أي فقرة، وبالتالي تم قبول تحميل جميع الفقرات الـ (8)، وعليه يمكن القول أن الفقرات التي يحتويها محور (التدريب) تقيس بصورة صحيحة هذا المحور.
- بعد إجراء التحليل العاملي لمحور (الحوافز) اتضح عدم الحاجة لحذف أي فقرة، وذلك
- لحصول جميع الفقرات على النسبة اللازمة للارتباط، وعليه يمكن القول أن الفقرات التي يحتويها محور (الحوافز) تقيس بصورة صحيحة هذا المحور.
- لقد أصبح محور كفاءة العمليات الداخلية يتكون من (7) فقرات، بعد أن تم حذف الفقرة (X58)، وأصبح بالإمكان القول أن الفقرات الـ (7) المتبقية تقيس بصورة جيدة هذا المحور.
- بعد إجراء التحليل العاملي لمحور (رضا الزبائن) اتضح عدم الحاجة لحذف أي فقرة، وذلك
- لحصول جميع الفقرات على النسب اللازمة للارتباط، وعليه يمكن القول أن الفقرات التي يحتويها محور (رضا الزبائن) تقيس بصورة صحيحة هذا المحور.

- بعد إجراء التحليل العاملي لمحور التعلم والنمو، تم قبول تحميل جميع الفقرات الـ (16) ولم يتم استبعاد أي فقرة لحصولها جميعاً على النسب اللازمة للارتباط، وأصبحت الفقرات الـ (16) تقيس بصورة جيدة هذا المحور.

ثانياً: علاقات الارتباط بين محاور البحث

يوضح الجدول (46) أن جميع الارتباطات بين محاور البحث مقبولة، مما يعزز القول بأن الاهتمام بجميع هذه المحاور يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالطبع يأتي في مقدمتها تحسين الأداء.

جدول (45)

علاقات الارتباط بين محاور البحث

ت	المحاور	دعم والتزام الإدارة	المشاركة	التحسين المستمر	الاختيار والتعيين	التدريب	الحوافز	كفاءة العمليات الداخلية	الزبائن	التعلم والنمو
1	دعم والتزام الإدارة		0.62	0.78	0.55	0.49	0.49	0.45	0.64	0.67
2	المشاركة			0.640	0.59	0.49	0.49	0.53	0.56	0.37
3	التحسين المستمر				0.65	0.70	0.63	0.72	0.82	0.62
4	الاختيار والتعيين					0.64	0.62	0.52	0.62	0.37
5	التدريب						0.73	0.62	0.74	0.58
6	الحوافز							0.44	0.65	0.63
7	كفاءة العمليات الداخلية								0.72	0.54
8	الزبائن									0.61
9	التعلم والنمو									

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

لقد أظهرت نتائج اختبار فرضيات البحث الآتي:

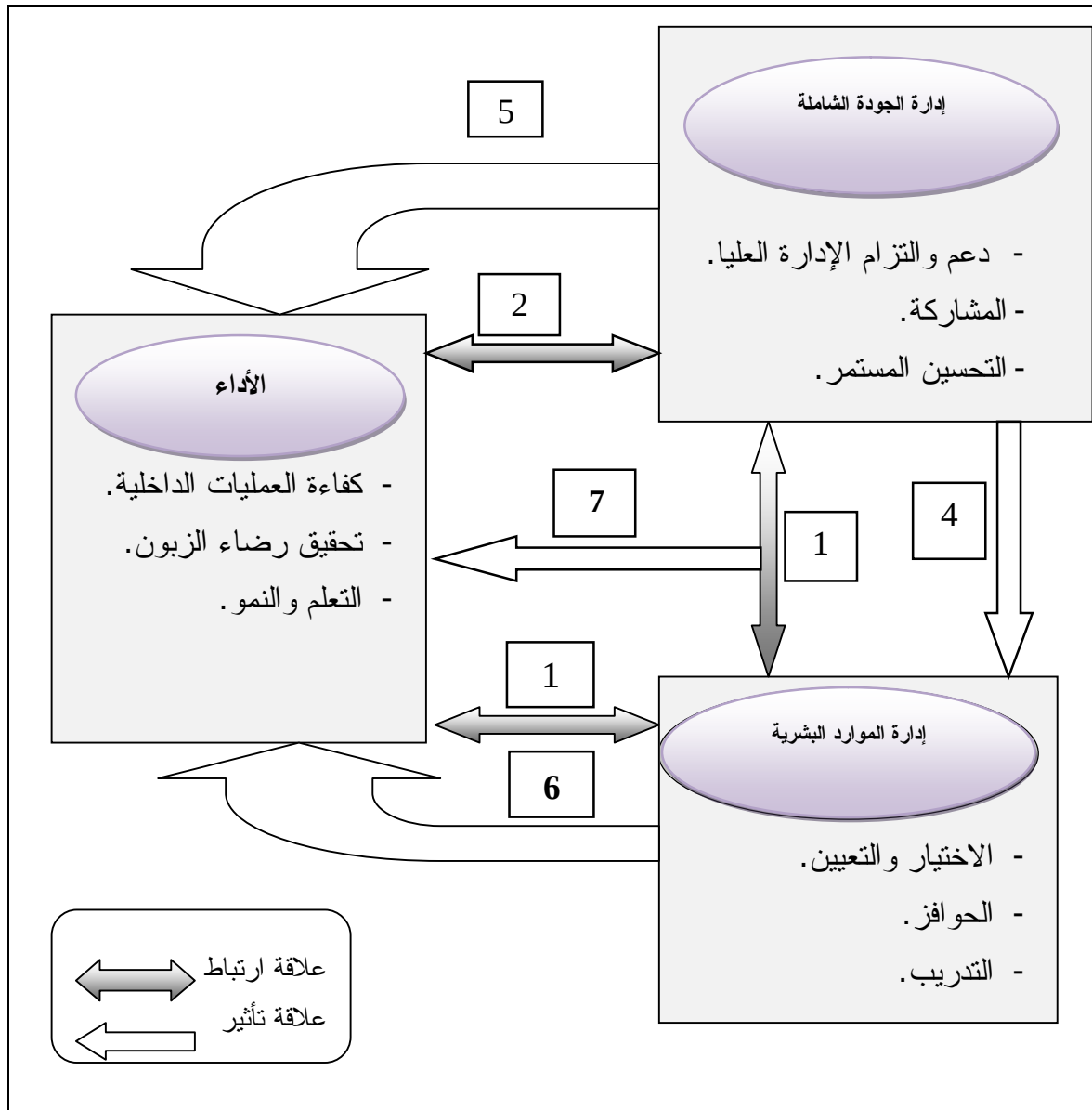
1- فرضيات الارتباط:

- يشير السهم (1) إلى تحقق الفرضية البديلة الأولى وهي وجود علاقة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
- يشير السهم (2) إلى تحقق الفرضية البديلة الثانية وهي وجود علاقة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء.
- يشير السهم (3) إلى تحقق الفرضية البديلة الثالثة وهي وجود علاقة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

2- فرضيات التأثير:

- يشير السهم (4) إلى تحقق الفرضية البديلة الأولى وهي وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
- يشير السهم (5) إلى تحقق الفرضية البديلة الثانية وهي وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة في الأداء.
- يشير السهم (6) إلى تحقق الفرضية البديلة الثالثة وهي وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية في الأداء.
- وأخيراً يشير السهم (7) إلى تحقق الفرضية الرابعة وهي وجود تأثير إيجابي لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعة في الأداء.

وبعد الانتهاء من اختبار نموذج البحث، وذلك من خلال استخدام التحليل العاملي لمحاور البحث وتحميل كل محور فقط بالفقرات التي تقيس صحته واستبعاد الفقرات التي لم تحصل على النسب اللازمة للارتباط، وبعد التحقق من فرضيات البحث (فرضيات الارتباط وفرضيات التأثير)، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، يمكن القول أن نموذج البحث الموضح في الشكل (26) أصبح صحيحاً، وأن الفقرات التي يحتويها كل محور تقيس بصورة جيدة هذا المحور.



شكل (21)

النموذج المقترح للبحث

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يختص هذا الفصل بتحديد الاستنتاجات المستتبطة من السرد النظري للموضوع، وكذلك من نتائج البحث الميدانية، ثم تحديد التوصيات الملائمة لهذه الاستنتاجات، وأخيراً اقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تصب أما في استكمال جوانب البحث الحالية والتعمق فيها أكثر، أو التوسع في مسألة معينة أفرزتها تحليلات البحث. وعليه، سيتم تقسيم هذا الفصل إلى:

أولاً: الاستنتاجات.

ثانياً: التوصيات.

ثالثاً: المقترحات.

أولاً - الاستنتاجات

تتضمن هذه الفقرة خلاصة الحصيلة الفكرية والفلسفية والتطبيقية للبحث، معبراً عنها بصيغة استنتاجات.

1- تباين الباحثين والمهتمين في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان هذا التباين أساساً لتبلور مفاهيمه في (4) اتجاهات، ركز الأول على الزبون ومتطلباته وتوقعاته، فيما اهتم الثاني بالنتائج، وكيفية الارتقاء بالمنتجات، والثالث ركز على الأدوات، فيما تعلق الثالث بالفلسفة الشاملة للمفهوم.

2- إن السبب الرئيس الذي جعل المنظمات العالمية تزيد من إنفاقها على إدارة الجودة الشاملة هو كونها إحدى المكونات الجوهرية لتحسين أدائها، وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على الإسهام في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها إلى أين تريد الوصول.

3- إن أحد المكونات الأساسية لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات الصناعية، هو ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية ذات مهارات عالية وكفاءات مميزة.

4- لم تظهر أدبيات الإدارة التي تناولت موضوع الأداء مفهوماً محدداً ودقيقاً له، إلا أنه إن الأداء يعد بمثابة المرآة التي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة الأمد، وتمثله مقاييس ومعايير مشتقة من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

5- تعددت مقاييس الأداء، إلا أنها تبلورت في (3) اتجاهات (مادي، عملياتي، ومركب يجمع بين المادي والعملياتي)، مع مراعاة (نوع المنظمة، وطبيعة نشاطها) في تحديد الأنسب منها لقياس الأداء.

6- إن بطاقة الدرجات المتوازنة تمثل نظاماً متكاملًا لتقويم الأداء الشامل إذ تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج تنفيذ أنشطة المنظمة وربطها بإستراتيجيتها ورسالة المنظمة من خلال مجموعة من المنظورات التي يتم تحديدها في ضوء رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وتعد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء والمؤشرات، إذ لا تعتمد على الحكم الشخصي مثلما تعتمد نظم التقويم المستعملة حالياً.

7- فاقت نسبة الذكور في المواقع الإدارية نسبة الإناث في المنظمات المبحوثة، ومما يشير إلى أن قياداتها تعتمد بشكل أكبر على الذكور نظراً لطبيعة ومهام العمل فيها، وطبيعة المجتمع اليمني.

- 8- تركزت أعمار المديرين في المنظمات المبحوثة ضمن فئة الشباب ومتوسطي العمر، وهذا يعزز سعيهما في نشر فلسفة ثقافية تعتمد على التنوع، وإن المديرين في هذا المستوى من العمر يكونون أكثر تقبلاً لإجراء التعديلات والتغييرات سواء على المستوى الشخصي أم على المستوى المنظمي.
- 9- إن أكثر المديرين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (70%)، هي نسبة عالية، وهذا يدل على أن أفراد العينة ذو تأهيل علمي جيد .
- 10- إن نسبة (35.7%) من أفراد عينة البحث هم من مضى على خدمتهم (11 - 15) سنة، وقد جاءت في المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن عينة البحث لديهم الخبرة العملية الكافية، ويعود هذا التوزيع للعينة لكونها اختصت بالمستويات الإدارية التي تتطلب خبره.
- 11- إن الغالبية من أفراد عينة البحث هم من حصلوا على دورات من (3-5) وبنسبة بلغت (44.6 %)، يليها من حصلوا على (6 دورات فأكثر)، وبنسبة (28.6 %)، وهذا يدل على اهتمام المنظمات المبحوثة بتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها.
- 12- وجود اهتمام متدني ببعض فقرات محور الحوافز من قبل المنظمات المبحوثة مقارنة مع اهتمامها ببقية فقرات المحور وتحدد ذلك من خلال:
- عدم إتباع نظم فعالة لتحفيز العاملين في تلك المنظمات لا بتوفير الحوافز المادية والإحصائية للعاملين في المنظمات المبحوثة.
- عدم الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والإحصائية للعاملين.
- 13- قبول نموذج البحث، بعد إجراء بعض التعديلات، التي تتمثل في استبعاد بعض الفقرات التي لم تحصل على القيم اللازمة للتحميل على المحاور الفرعية والمحددة بـ (0.45) بحيث أصبحت تلك المحاور صالحة للقياس.
- 14- بينت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط بين محاور إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والمشاركة، والتحسين المستمر، وإجمالي إدارة الجودة الشاملة) ومحاور إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجمالي إدارة الموارد البشرية).
- 15- أشارت نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط بين جميع محاور إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والمشاركة، والتحسين المستمر، وإجماليها) وجميع محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو، وإجماليه).

16- أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط بين جميع محاور إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها)، ومحاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو، وإجماليه).

17- أشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي لمحاور إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، والمشاركة، والتحسين المستمر، وإجماليها)، في محاور إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها)، إذ ظهر تأثير محور التحسين المستمر في إجمالي إدارة الموارد البشرية بالمرتبة الأولى في التأثير بينما كان تأثير محور المشاركة في محور التدريب بالمرتبة الأخيرة.

18- فيما يتعلق بعلاقة تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء استبعدت نتائج البحث التأثير المعنوي لمحور المشاركة في محور التعلم والنمو حين أظهرت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لباقي المحاور، وقد ظهر تأثير محور التحسين المستمر في محور رضا الزبائن أولاً، بينما كان تأثير محوردعم والتزام الإدارة العليا في محور التعلم والنمو هو الأقل.

19- بينت نتائج البحث وجود تأثير معنوي لمحاور إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز، وإجماليها)، في محاور الأداء (كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبائن، والتعلم والنمو)، إذ ظهر تأثير إجمالي الموارد البشرية في محور رضا الزبائن في المرتبة الأولى.

20- تبين وجود تأثير معنوي لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مجتمعه في الأداء كمتغير تابع.

ثانياً - التوصيات

تأسيساً على ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإنها تستكمل تلك الاستنتاجات بما تقتضيه الضرورة البحثية والعلمية بجملة من التوصيات والتي يمكن إيضاحها بما يأتي:

1- يوصي الباحث إدارات المنظمات الصناعية اليمنية (عينة البحث) بوضع خطة لترسيخ تطبيق أفضل الممارسات لإدارة الجودة الشاملة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأن تدخل الجودة الشاملة في كل أنشطة المنظمة بما فيها أنشطة الموارد البشرية، وذلك من خلال برامج التدريب للعاملين، وعمل حلقات النقاش، وعقد المؤتمرات والندوات العلمية لتحديد المفهوم الواضح للجودة الشاملة، وتوحيده كمفهوم موحد لجميع مستويات الإدارة ولجميع العاملين.

2- يوصي الباحث المنظمات الصناعية اليمنية (عينة البحث) بتبني البعد التكاملي للجودة الشاملة، الذي يتعدى ارتباطها فقط بالأمر الفني والإنتاجية.

3- أبدأ مزيداً من الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات الصناعية اليمنية (عينة البحث) إذ أن وجود موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية من شأنه أن يؤدي إلى التميز في الأداء.

4- يوصي البحث المنظمات الصناعية اليمنية (عينة البحث) بانتقاء القيادات الإدارية الذين لديهم الرغبة والقدرة على تحسين الجودة، وتتوفر لديهم المهارات والكفاءة العالية، والعمل على تبني برامج تدريبية مناسبة لهم بهدف رفع مستوى الكفاءة والمهارة لديهم وبما ينمي القدرة على تحسين الجودة.

5- ضرورة قيام المنظمات الصناعية اليمنية (عينة البحث) بإنشاء حلقات ضبط الجودة من كافة الاختصاصات ذات العلاقة بالعملية الإنتاجية لغرض مناقشة سير العملية الإنتاجية وحل المشاكل التي تصادفهم مع تعميم استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة عليهم وتوعيتهم بأهمية هذه الأدوات في حل مشاكل الجودة.

6- إتاحة الفرصة أمام المرأة بشكل أكبر لتولي المناصب في المستويات الإدارية في المنظمات المبحوثة، وذلك تماشياً مع الدور المتزايد الذي تلعبه المرأة اليمنية في كافة مناحي الحياة.

- على الرغم من توفر مستوى مرتفع من الاهتمام من قبل المنظمات عينة البحث بمشاركة العاملين إلا أنها أيضاً بحاجة تعزيز هذا الاهتمام وذلك من خلال:

- إشراك العاملين في عمليات التخطيط ووضع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة.

- منح الصلاحية للعاملين في التصرف لحل المشكلات التي تواجههم، وذلك لأنهم لديهم القدرة على حل تلك المشكلات أكثر من غيرهم.

7- وضع معايير علمية مدروسة للاختيار والتعيين وتكون قابلة للتطبيق، وأن تتسم عملية الاختيار والتعيين في المنظمة بالموضوعية والشفافية.

8- أبداء مزيداً من الاهتمام بتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين لديها، وأن توفر المنظمات دورات تدريبية متخصصة في تدريب العاملين للتعامل على متطلبات تكنولوجيا المعلومات.

9- إبداء مزيداً من الاهتمام بالحوافز، بحيث تلبي تطلعات واحتياجات العاملين في المنظمات الصناعية عينة البحث وذلك من خلال:

- العمل على تحقيق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين في المنظمة.
- إن تهتم المنظمات بتوفير حوافز ومكافآت مادية وإحصائية بحيث ترضي الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها.

- إن تكون الحوافز متوافقة مع مقدار الجهد الذي يبذله العامل، ومدة الخدمة.

- إن يعرف العاملون الأسس التي على ضوءها سيتم مكافأتهم.

- إن تعمل المنظمة على منح مكافآت للعاملين المبدعين والمتميزين فيها.

10- على الرغم من توفر مستوى مرتفع من رضا الزبائن سواء الزبائن الداخليين أو الخارجيين إلا أنه ينبغي تعزيز هذا الاهتمام وذلك من خلال :

- أبداء مزيداً من الاهتمام بمعرفة مقترحات الزبائن حول منتجات المنظمة، وذلك من خلال إعطاء مزيداً من الدورات في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن.

- زيادة الاهتمام على جذب الزبائن، والعمل على إرضائهم بصفة عامة، الزبائن الداخليين (العاملين) بصفة خاصة، وذلك من خلال تحسين أوضاعهم، وزيادة مهاراتهم ضمن إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

11- على الرغم من توفر مستوى مرتفع من التعلم والنمو في المنظمات المبحوثة إلا أن ينبغي على المنظمات المبحوثة العمل على تدريب العاملين باستمرار للتعامل مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.

ثالثاً - المقترحات

- 1- هذه الاستبانة المقدمة في هذا البحث بمثابة مقياس حول قياس المتغيرات الثلاثة المبحوثة كلا على انفراد أو مجتمعة، بحيث يمكن الرجوع إليها واختبارها ثانية.
- 2- يأمل الباحث أن تشجع قراءة البحث الحالي الباحثين الآخرين على العمل حول نفس الموضوع في قطاعات وصناعات أوسع ومقارنة نتائجهم مع نتائج البحث الحالي لتأشير نقاط القوة المشتركة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف للاهتمام بتتبع أسبابها والعمل على معالجتها.
- 3- إعادة إجراء البحث نفسه بعد إضافة محاور أخرى جديدة لم تختبر بعد في المنظمات الصناعية اليمنية.
- 4- التركيز في البحوث المستقبلية على أدوات وتقنيات الجودة الأخرى كمنهجية ستة سيجما.
- 5- بحث تكامل إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثره على التنافسية.

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

- 1- أبو النصر، مدحت (2008): "أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM" ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- أبو سريع، رضا عبدالله (2004): "تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS" ، ط1، دار الفكر، عمان.
- 3- الجميلي، قصي قحطان (2004): "الموارد البشرية في الفنادق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 4- الجبوسي، عبدالله (من دون سنة إصدار): "الإحصاء التحليلي المتقدم (الجانب العملي) - باستخدام برمجية SPSS"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، عمان.
- 5- المحياوي، قاسم نايف (2006): "إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات وتطبيقات " ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 6- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل (2002): "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة للنشر، عمان.
- 7- الشيبه، عبد الله حسن (2000): "دراسات في التاريخ اليمن القديم" ط1، مكتبة الوعي الثوري للطباعة، صنعاء.
- 8- الصيرفي، محمد (2003): "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 9- العبود، عباس (1995): "شريعة حمورابي" دراسة قانونية، مطبعة التعليم العالي، الموصل.
- 10- الطائي، يوسف، والفضل، مؤيد (2006): "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، مؤسسة الوراق، عمان.
- 11- العاني، خليل وآخرين (2002): "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000" ، ط1، مطبعة الأشقر، بغداد.

- 12- العديلي، ناصر محمد ، والعمرى، هاني عبدالرحمن(2001): " الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية الايزو 9000 - 2000"، الطبعة ط1، دار آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض.
- 13- العزاوي، محمد عبد الوهاب(2002): " أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 14- العلي، عبدالستار محمد، (2000): " إدارة الإنتاج والعمليات - مدخل كمي"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- 15- العلي، عبدالستار محمد، (2010): " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 16- الفارس، سليمان، وملدعون، عيسى، ومبارك يسري(1999): " إدارة الموارد البشرية الأفراد" منشورات جامعة دمشق.
- 17- الفارس، سليمان، وآخرون (2005): " إدارة الموارد البشرية"، ط6، منشورات جامعة دمشق، دمشق.
- 18- الفضل، عبد الحسين، والطائي، يوسف جحيم سلطان(2004): " إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 19- القحطاني، مجمد دليم (2005): " إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل"، مطابع الحسيني الحديثة، الرياض.
- 20- القريوتي، محمد قاسم(2010): " الوجيز في إدارة الموارد البشرية" ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 21- القزاز، إسماعيل وعبد الملك، عادل(1997): " إدارة ضبط الجودة"، ط1، طرابلس، ليبيا.
- 22- القزاز، إسماعيل إبراهيم، وآخرون(2009): " Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 23- الموسوي، سنان (2008): " إدارة الموارد البشرية.. وتأثيرات العولمة عليها"، ط1، الإصدار الثاني، دار مجدلاوي، عمان.
- 24- الوليد، بشار يزيد(2008): " الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.

- 25- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005): "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- أمين، أسامة ربيع (2007): "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، ط2، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- 27- برنوطي، سعاد نائف (2004): "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
- 28- جودة، محفوظ احمد (2009): "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، ط4، دار وائل للنشر، عمان.
- 29- حجازي، محمد حافظ (2007): "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية.
- 30- حرحوش، عادل، والسالم، مؤيد (2009): "إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي"، ط3، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
- 31- حسونه، فيصل (2008): "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة، عمان.
- 32- حمود، خضير، وفاخوري، هائل، (2001)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط1، دار صفاء للنشر، عمان - الأردن.
- 33- حمود، خضير، والحرشة، ياسين (2007): "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر، عمان.
- 34- دره، وآخرون (1994): "الإدارة الحديثة (المفاهيم والعمليات. منهج علمي تحليلي" ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- 35- درة، إبراهيم، والصباغ، زهير (2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 36- درة. عبد الباري إبراهيم (2003): "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 37- رشيد، فوزي (1987): "الشرائع الواقعية القديمة" ط3، دار اشؤون الثقافية العامة، بغداد.
- 38- رشيد، مازن فارس (2001): "إدارة الموارد البشرية"، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.

- 39- سالم ، مؤيد، و صالح، عادل (2006): "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، أربد.
- 40- عباس، سهيلة محمد (2006): "إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل للطباعة، عمان.
- 41- عبد العزيز، سمير محمد (1999): "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000، 11001"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
- 42- عساف، عبد المعطي محمد (1999): "السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان.
- 43- عقيلي، عمر وصفي (2005): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 44- عقيلي ، عمر وصفي (2001): "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)"، دار وائل للنشر ، عمان.
- 45- علوان، قاسم نايف (2005): "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات لايزو 9000" ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 46- عماد الدين، محمد سلطان، (1967)، "التحليل العاملي"، ط1، دار المعارف، القاهرة.
- 47- غربي، علي، وآخرين (2007): "تنمية الموارد البشرية"، دار الفجر، القاهرة.
- 48- قدار، طاهر رجب (1998): "المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار الحصاد، دمشق.
- 49- كلالده، طاهر (2008): "تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية"، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 50- ماضي، محمد توفيق (1995): "إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل" ، ط1، دار المعارف، القاهرة.
- 51- ماهر، أحمد (1999): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 52- ماهر، أحمد (2007): "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- 53- مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2007): "إدارة الجودة الشاملة (تطبيقات في الصناعة والتعليم)"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 54- محمد بن مكرم (1956): "لسان العرب"، الجزء العاشر، دار بيروت للطباعة والنشر.
- 55- محمد، سمير عبد العزيز (2000) "اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000" 10011 رؤية اقتصادية - فنية - إدارية مكتب الإشعاع الفني - الإسكندرية.
- 56- مصطفى، احمد سيد (1999): إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، دن، الزقازيق.
- 57- نصر الله، نظمي (2000): "آيزو 9000 إصدار عام 2000 خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية"، إصدارات اتحاد لصناعة المصرية، القاهرة.
- 58- نجيب، حسين علي (2006): "تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب - تطبيق شامل للحزمة SPSS"، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.
- 59- هلال، محمد عبدالغني (2001): "التدريب - الأسس والمبادئ"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

ب. الاطاريح والرسائل العلمية:

- 1- الجنابي، نادية لطفي (2001): "تحديد العوامل الرئيسة المؤثرة في الجودة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 2- الحياصات، خالد محمد (2005): "علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- 3- السلايمة، نضال حلمي (2007): "إمكانية استخدام ستة سيجم لتحسين الأداء الصحي في المركز العربي الطبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- 4- الصرن، رعد حسن (2005): "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات المصرفية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة دمشق.
- 5- الصرن، رعد حسن (1998): "طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- 6- الصوفي، عباس صالح، (1999): "اتجاهات القيادات الإدارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية، الجامعة المستنصرية، بغداد

- 7- الدليمي، حيدر (2009): "دراسة الجدوى والقرار الاستراتيجي في الأداء المصرفي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 8- آل رحمة، حبيب درويش (1999) "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن.
- 9- العاني، أريج سعيد (2008): "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- 10- العزاوي، محمد عبدالوهاب (2002): "أبعاد الجودة وتطوير المنتج وأثرهما في تعزيز مكانة الإطار المحلي في ذهن المستهلك العراقي" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- 11- العزاوي، بشرى هاشم (2008): "أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- 12- الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس، (2003)، "تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية ISO 10015"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 13- الوندائي، هشام طلعت، (2002): "أثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوءة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 14- علي، أمل (2005): "العلاقة بين مكونات إعادة هندسة الأعمال وأثرها في أداء العمليات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 15- جبارة، سيد محمد علي (2002): "تصميم نظام لتقويم الأداء بالمصارف التجارية في ضوء مخرجات نظم المعلومات" أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 16- جواد، مها كامل (2001): "تصميم نظام الجودة في ظل متطلبات الايزو (ISO 9002)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 17- جودة، محفوظ احمد (2003): "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 18- زاهر، بسام (2002): "مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.
- 19- سريع، خالد خميس (2004): "أثر تطبيق المواصفة القياسية العالمية الايزو ISO 9002 على الأداء"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عدن.

- 20- سعيد، هديل كاظم (2001): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد.
- 21- سعيد، سناء عبدالرحيم (2005): تصميم نظام تقييم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- 22- عبد الموجود، آلاء (2002) "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- 23- عيسوه، هيثم (2005) "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن"، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية.
- 24- عبود، علي أحمد (2003): "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.
- 25- فراج، محمد أنور (2002): "المكونات العاملة للتفكير الناقد لدى طلاب كليات التربية في ضوء بعض المتغيرات"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الإسكندرية.
- 26- محمد، خميس ناصر (2006): أثر إدارة المعرفة في الإبداع والتنافسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة بغداد.

ج. المؤتمرات والندوات

- 1- التميمي، أياد فاضل (2006): "إدارة الجودة الشاملة أثرها في الأداء الوظيفي للعاملين" بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
- 2- الطيب، داودي، وصالح، مفتاح (2006): "من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة المعارف في المنظمة"، بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة.
- 3- الكيالي، دينا إسماعيل (2004): "استراتيجية الجودة المعتمدة على تطبيق مفاهيم SIX SIGMS وأثر التطبيق على تغير الثقافة السائدة في منظمة العمل"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة.

د. الدوريات والمجلات

- 1- أبو دولة، جمال داود، وعبيدات، شذى محمود (2007): "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، العدد 2، ديسمبر.
- 2- أبو نبعة، عبدالعزيز، ومسعد، فوزيه (1998): "إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم والتطبيقات"، مجلة الإداري، السنة 20، العدد 74، (سبتمبر) الأردن.
- 3- منشورات الأمانة العامة للمنظمة العربية للمواصفات والمقاييس "التقييس"، جامعة الدول العربية، (1985).
- 4- البرواري، نزار عبد المجيد (2000): "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في المنظمات العراقية": رؤية مستقبلية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول
- 5- الفارس، سليمان (2010): "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات" دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، دمشق.
- 6- عبد الهادي، زين (1997): المعايير القياسية المقارنة، نشرة أخبار الإدارة، العدد 18.

ثانياً: المراجع الأجنبية

A: Books

- 1- Asher، M: (1996): "Managing Quality in the service", 1st Ed، U.K، McGraw-Hill Book company.
- 2- Aswathappa، K.، (2005): "Human Resource and Personnel management", 5th Ed the McGraw Hill،، New Dellhi.
- 3- Bounds، G.، Yorks، L.، Adams، M. & Panney، G.، (1994)، "Beyond Total Quality Management" Toward the Emerging Paradigm", Mc Graw-Hill، Inc، co. U.S.A.a
- 4- Brealey، R.، & Myers، S. (1995):. "Principles of corporate finance", New York: McGraw-Hill.
- 5- Daft، Richard L.، (1988): "Organization Theory، John Luity & Sons Inc."، New York.

- 6- Daft, Richard L., (2001): "Organization Theory and Design", 7th ed.", South – Western College Publishing, Ohio, U.S.A.
- 7- Dale, barrie (2004): "Management Quality", 4th Ed, Blackwell publishing.
- 8- Dale, B.G., Cooper, C.L. & Wilkinson, A., (1997) , "managing Quality & Human Resources" A Guide to continuous Improvement, Black well publishers Inc .
- 9- Decenzo, David A. & Robbins , Stephen P. (1996): "Human Resource Management", 6th Ed. Concepts and Applications", New York: Jhon Wiley).
- 10- Drury , Colin (2000): " Management and Cost Accounting " , 5th Ed. , Business Press Thomsen Learning.
- 11- Evans , James R. (1993): "Production / Operations Management- Quality Performance and Value" , 5th Ed , West Publishing Co. , USA.
- 12- Evans, J.R. , (1997) " productional Operations Management " , 5th Ed . U.S.A West publishing Company.
- 13- Evans , games R.& Dean , games W (2003): "Total quality (management organization and strategy)- Thomson (south-western" , 3rd Ed. U.S.A
- 14- Gabor , Andrea (1990): "The Man who discovered Quality: How w. Edwards Deming Brought the Quality Revolution to America – the stories of Ford , Xerox. And GM" , Random House , Inc. , New York.
- 15- Griffin, R Denisi, A. and , (2005): "Human Resource Management" .2^{sc} Ed. New York: Houghton Mifflin Company.
- 16- Heizer, J; & Render, B, (2004): "Principles of Operations Management", 5th ed., Prentice Hall.

- 17- Hilton, R.; Ronald; Michael, M; Frank, S.(2000) : "Cost Management For Business Decision," Mc Graw-Hill.
- 18- Hoyle, David (2000): "Automotive Quality Systems Handbook" Great Britain : Biddles Ltd.
- 19- Jablonski , J (1991):" Implementing Total Quality Management" , U.S.A.
- 20- Kaplan, R.; Atkinson, A.(1998): "Advanced. Management Accounting", 3rd ed.,Prentice - Hall.
- 21- Kaplan , R.S.and Norton , D.P.,(2000): "The Strategy Focussed Organization", HBS Press, Boston, USA.
- 22- keller,(1997) "Total Quality management", Guy in information service, bowker, sour.
- 23- Kotler, Philip,(1997): "Marketing Management", Prentice Hall Inc., New Jersey.
- 24- Krajewski, L.J., &Ritzman, L.P., (1999):"operations Management Multimedia version", 3rd Ed, Addison-wesley publishing CO, Inc, U.S.A.
- 25- Krajewski , L.J. & Ritzman L.P. ,(1996): " Operation Management Strategy & Analysis " , 4th Ed. , Addison – Wesly , U.S.A.
- 26- Logothetis , N (1997): "Managing for Total Quality from Deming to Tauguchi," , 1st Ed , Prentice- Hall of India, Bombay, India.
- 27- Mathis, R., & Jackson, J. (1994). "Human resource management" 5th ed. Minneapolis/St-Paul: West Publishing.
- 28- Miller, Alex; & Dess, Greory,(1996): "Strategic Management", 2nd ed., McGraw-Hill, Irwin, .
- 29- Morden ,T. ,(1993):"Business Strategy and Planning Text and Cases" , U.K. , McGraw- Hill Book company.

- 30- Randall, S, Schuler (1981): "Personnel and Human Resource Management", International Edition (St. Paul: west Publishing company.
- 31- Robbins, S. (1998): "Organizational behavior: Concepts, controversies, applications". 8th Ed. New Jersey: prentice-Hall.
- 32- Roger Tunks,(1992): "Fast Track to Quality ".(New York: Mc Grow-Hill, Inc.
- 33- -Ross, J.E, (1995): "Total quality Management" 2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A.
- 34- -Ross , J. E(1999): "Total Quality Management" , 3rd Ed ,U.S.A , St.lucie press.
- 35- -Rowe, A.; Mason, R.; Dickel, K.; Mann, R.; Mokler, R. (1994): " Strategic Management, A methodological Approach", 4th ed., New York.
- 36- -Rue, L., & Byars, L. (1995): "Management: Skills and application", 7th Ed. Illinois: Richard D. Irwin.
- 37- -Russell Roberta S , & Taylor III Bernard W(1998): "Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness" , 2nd Ed , New Jersey , Prentice Hill , Inc.
- 38- -Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2000): "Organizational behavior", 6th Ed. New York: John Wiley & Sons.
- 39- - Schuler, R. (1995): "Managing human resources", 5th Ed. McGraw-Will Minneapolis/St-Paul: West publishing Co.
- 40- Sehucter, J.R. & Zinghein, P.K.,(1992): "The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance Leington" Box, New York.
- 41- -Slach , Nigl ,& Others ,(1998): "Operation Management" , 2nd Ed , Washington , Dc , Pitman publishing.

42- -Spenley, Paul (1995): "Total Quality Management" 2nd Ed, Great Britain, Chapman & Hall.

43- -Wheelen, Thomas L.; & Hunger, J.,(1990): "Strategic Management and Business Policy", 3rd ed., Prentice Hall, New Jersey

44- -Wheelen, Thomas .; & Hungger, J. ,(1996): "Strategic Management and Business Policy", 5th ed., Prentice Hall, Inc., New Jersey.

45- -Wheelen, Thomas L.; & Hunger, J.(2000):, "Strategic Management and Business Policy", 7th ed., Prentice Hall, New Jersey, 2000.

46- -Wheelen, Thomas L.; & Hunger, J.,(2004): "Strategic Management and Business Policy: Concepts", 9th ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey.

47- -Wit, Bob De; & Meyer, R; & Heugens, P (1998):" Strategy: Process, Content Context", 2th Ed., International, Thomson Business Press, Italy.

48- Wright, P., Pringle, C., Kroll, M, & Parnell, J. (1994):. "Strategic management: Text and cases", 2nd ed.,. Massachusetts: Allyn & Bacon.

49- -Wright, Peter; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A.,(1998): "Strategic Management Concepts", 4th Ed., Prentice Hall, New Jersey.

50- Sekaran Cronbach L., (1984): "Essentials of Psychological" Testing, NY, Harper & Row.P: 120.

B: Dissertations & Thesis:

1- Ferguson, K. L.,(2006): " Human Resource Management System and fir Performance", Doctor of Philosophy in management, College of Education and Human Development, University of Louisville.

1- Hester, Lorenzo,(2005): "The Impact of strategic Human Resource Management on Organizational Performance", A Perspective of the

resource based view of the firm, doctor of Business Administration Management H. Wayne Huizenga school of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.

2- Malhi, Ranjit singh, (2000): "Understanding Total Quality Management" Articles, Available from www.higbeam.com/library/doc.As

3- Sherif Khaled F(2010): "Total Quality Management and Construction Project Management in Libya", Doctor of Philosophy, University of Plymouth

Wei, Liqun (2004): "An Examination of strategic Human Resource Management firm Performance in China" Doctor of Philosophy in management, Chinese University of Hong Kong

C: Periodicals & Journals:

1- Anastasia A. Katou, Pawan S. Budhwar, (2007): "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms" Thunderbird International Business Review, Vol. 49[1], January–February, 1–35.

2- Bae, J., & Lawler, J. (2000):. Organizational & HRM strategies in Korea: "Impact on firm performance in an emerging economy". Academy of Management Journal, 43 (3): 502-517.

3- Becker, B.; & Gerhart, V., (1996): "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance" : Progress and Prospects, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4. 779-801.

4- Changiz V(2011): "The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs", The TQM Journal, Vol. 23 No. 5, pp. 496-509, Group Publishing Limited, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

5- Crosby ,Phili (1999): "The Usefulness of ISO 9001:2000", ISO 9000+1400 _ News , Volume 8 , No.6 ,Dec."ISO" , Geneva , Switzerland.

6- Debruyne.Michel(2002): "La certification qualité selon les normes ISO " ,Revue des sciences de Gestion ,Revue des sciences de Gestion , Compétence et Management » , N°194 , Mars-Avril

7- Delaney, J.; & Huselid, M. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", Academy of Management Journal, Vol.39, No.4.

8- Eccles, R.G. (1991): "The Performance Measurement Manifesto", Harvard Business Review- Jan-Feb- Vol.69, No.1. Periodical.

9- Gephart, M. (1995): "The Road to High Performance, Training & Development", Vol.49, No.6.

10- Garl F. Fey(2001): "The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia", Journal of International Business Studies, 32, 1 (first quarter : 59-75

11- Hoffur ,Samuel K. M. , (1999): "TQM and Organizational Change" , International of Organizational Analysis , Vol. 7 Issue 2 , April.

12- Ingmar B and Fan X(2002): "Human resource management and the performance of Western firms in China", Int. J. of Human Resource Management 13:6 September 2002 853-864 1J Rutledge, Taytor 6. FrandiCroi.

13- ISO 9000:2000: "Quality Management System" , Fundamentals and Vocabulary.

14- Jesu's P, el at(2009): "An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, May, 1191-1218

- 15- Kaplan, R.; & Norton, D.,(1992): "The Balanced Score Card Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Vol.70, No.1, (January – February).
- 16- Kaplan Robert S. & Norton David P., (1996): "Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System", Harvard Business Review, 74 (1) , 75-85, p. 16.
- 17- Kaplan, R.; Norton, D (2000):" Having Trouble with your strategy? Then Map it," Harvard Business Review, Sept.-Oct.
- 18- Kelner, Steve, (1998): "Managing the Climate of a TQM Organization", Center for Quality of management Journal, vol.7, NO.1.
- 19- Melhem, Yahya S.,(2006): "Prerequisites of Employee Empowerment": The Case of Jordanian Mobile Phone Companies, Jordan Journal of Business Administration, Vol.2, No.4.
- 20- Prajogo ,D & Brown A (2004): "The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs" : An Australian empirical study",qmj,vol.11,no4.
- 21- Rimar , Stephen , Morahan , Page S. , & Richman , Rosalyn C. (2000): " The Balanced Scorecard: Strategy and Performance for Academic Health Centers ", April, Available from www.mcphu.edu.
Internet & E-mail
- 22- Robbins, James, & Wiersema, Marg F.(1995): "Resource-Based Approach to the Mult Business Firm", Empirical Analysis of Portfolio International Ships and Corporate Financial Performance, Strategic Management Journal, Vol.16, No.4.
- 23- Simons, R(2000):"Performance Management and Control System For Implementing Strategy: Text and Cases," Harvard Business School, . Periodicals.

24- Venkatesh.S,(2010) : "Balanced Scorecard Implementation at Rang Dong Plastic Joint-Stock Company (RDP)", International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 7; July.

25- Venkatraman, N., & Ramanuja, V.(1986): "Management of Business Performance in Strategy Research", Comparison of Approaches , "Management Review " , Vol. (11) , No. (4).

26- Walsh, Paul(2000): " The Balanced Scorecard: The Australian Experience, Australia, Available from <http://www.cpaonline.Com.au>.
Internet & E-mail

D: References From Internet & Abstracts

1- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994): "A neglected factor explaining family business success," Human resource practices. South-western college. Webmaster @ swcollege. Com.

2- Leigten, T. 1992: "Human resources management & organizational effectiveness" Empirical investigation in sample in the metal industry (abstract thesis PHD in buiness management). Twenty university (the Netherlands).

الملاحق

الملحق (1)

الاستبيان

الأخ/.....
المحترم
الأخت/.....
المحترمة

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبياناً يمثل جزء من مشروع أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة بـ :

(التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء)

(نموذج مقترح)

"دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية اليمنية الخاصة"

نأمل منكم التكرم بالاطلاع على هذا الاستبيان والإجابة الدقيقة على جميع الأسئلة المطروحة إسهاماً منكم في إنجاز هذا البحث.

علماً بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

نشكركم سلفاً على صادق تعاونكم وتفضلكم بالإجابة،،،،

الباحث

خالد خميس ناصر سريع
طالب دكتوراه- قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد- جامعة دمشق

المشرف المشارك:
أ.مشارك. توفيق سريع باسردة

المشرف:
أ.د. محمد جودت ناصر

الجزء الأول:-

أولاً : - بيانات أولية خاصة بالمنظمة

اسم المنظمة /

سنة التأسيس /

الموقع الرئيس /

نوع النشاط /

ثانياً: - السمات الشخصية

1- الجنس	ذكر	☐	أنثى	☐
2- الفئة العمرية:	30-21	☐	40- 31	☐
		☐	50 - 41	☐
		☐	5 فأكثر	☐
3- التحصيل العلمي:	أقل من الثانوية	☐	دبلوم فني	☐
		☐	بكالوريوس	☐
		☐	دراسات عليا	☐
4- عدد سنوات الخدمة:	أقل من 6 سنوات	☐	10-6	☐
		☐	15-11	☐
		☐	16 فأكثر	☐
5- عدد الدورات التدريبية:	2 دورة فأقل	☐	3-5 دورة	☐
		☐	6 دورة فأكثر	☐

الجزء الثاني: إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن المحاور التالية:

							الفقةــــــــــــــــــــرات	ت
يرجى وضع إشارة(✓) تحت المقياس الذي يمثل رأيك								
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	لا أتفق بشدة	أتفق بشدة			
أ. دعم والتزام الإدارة (القيادة الفعالة) Y1								
					هناك التزام ودعم من قبل الإدارة العليا في المنظمة لجهود إدارة الجودة الشاملة.	1		
					تبذل الإدارة العليا جهودا مستمرة لنشر مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في المنظمة	2		
					تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة.	3		
					تقوم الإدارة بتخصيص الموارد المالية اللازمة لأنشطة الجودة.	4		
					تتعاون الإدارة العليا في المنظمة مع باقي المستويات الإدارية في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة.	5		
					تتخذ الإدارة العليا القرارات بناءً على حقائق ومعلومات أو مستندة إلى توصيات العاملين والزبائن.	6		
					تتقبل الإدارة العليا في المنظمة انتقادات واقتراحات العاملين المتعلقة بتطوير الأداء وتحسينه.	7		
					تهتم الإدارة العليا بخلق علاقات عمل جيدة بين أفرادها.	8		

9	تتبنى الإدارة العليا إشراك جميع العاملين في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.				
10	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإجراءات العمل وإزالة العقبات والمشاكل التي تواجهها.				
11	تشجع إدارة المنظمة العاملين على الإبداع والابتكار.				

ب. المشاركة Y2

12	يتم إشراك العاملين في عمليات التخطيط ووضع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة.				
13	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها.	ء			
14	يتم منح الصلاحية للعاملين في التصرف لحل المشكلات التي تواجههم.				
15	تشجع الإدارة العاملين على العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.				
16	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في حل مشكلات العمل.				
17	تقوم المنظمة بمنح مكافآت للعاملين المبدعين والمتميزين فيها.				
18	تتبنى الإدارة الأسلوب العادل للثواب والعقاب.				
19	تمتلك المنظمة نظام فعال لتحفيز الأفراد (مادياً ومعنوياً) على المشاركة.				

ج. التحسين المستمر Y3

20	تؤمن الإدارة العليا بأهمية التحسين المستمر لكافة الأنشطة التي تمارسها بما فيها العنصر البشري.				
21	تعمل الإدارة العليا على التحسين المستمر لظروف العمل داخل المنظمة .				
22	هناك تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.				
23	توجد فرق في المنظمة مزودة بالمستلزمات الضرورية مهمتها تحسين الجودة.				
24	يوجد برنامج محدد وواضح لتفادي حدوث العيوب والمرفوضات.				
25	توجد طرائق وأدوات إحصائية في المنظمة لاختبار وقياس جودة المنتجات.				
26	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الأداء الوظيفي وجودة المنتجات.				
27	يتم تعليم العاملين وتدريبهم وتوعيتهم للإفادة من فرص التحسين الدائم.				

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية: وتتضمن المحاور التالية:

ت		الفئةــ			
---	--	---	--	--	--

					توفر المنظمة دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة العلاقة مع الزبائن.	44
ج. الحوافز والمكافآت Y6						
					تتبنى المنظمة نظام للحوافز والمكافآت يتناسب مع مقدار الجهد الذي يبذله الموظفون.	45
					تقوم المنظمة بتعديل وتحسين نظم المكافآت من فترة إلى أخرى.	46
					تهتم المنظمة بتوفير حوافز ومكافآت مادية ومعنوية بحيث ترضي الحاجات الإنسانية والاجتماعية لموظفيها.	47
					يعرف العاملون الأسس التي على ضوءها سيتم مكافأتهم.	48
					تتبع المنظمة أنظمة حوافز وتعويضات واضحة ومحددة لموظفيها.	49
					تتحقق العدالة في أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين في المنظمة.	50

الجزء الثالث: الأداء: ويتضمن المحاور التالية:

يرجى وضع إشارة () تحت المقياس الذي يمثل رأيك					الفقرات	ت
لا أتفق بشدة	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق بشدة		
أ. محور كفاءة العمليات الداخلية Y7 (وهو يعكس أداء الأنشطة التشغيلية)						
					51 هناك تحسين مستمر في جودة المنتج.	
					52 هناك زيادة مستمرة في إنتاجية المنظمة ناتجة عن تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.	
					53 هناك زيادة مستمرة في معدلات استخدام الطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات.	
					54 هناك انخفاض مستمر في نسبة الضياع في الوقت.	
					55 هناك انخفاض مستمر في نسبة الضياع في المواد.	
					56 هناك انخفاض مستمر في نسبة المنتجات المرتجعة.	
					57 هناك انخفاض مستمر في معدل تكاليف الصيانة.	
					58 يقدم العاملون دائماً مقترحات لتطوير العمل وتحديثه.	
ب. الزبائن Y8 (يعكس حاجات ورغبات الزبائن وقدرة المنظمة على تحقيقها)						
أولاً: الزبائن الخارجيين (المستهلكين)						
					59 يلاحظ الشعور بالأمانة والثقة في التعامل من قبل الزبائن تجاه المنظمة.	
					60 هناك اهتمام كبير من الزبائن بتقديم مقترحات لتطوير منتجات المنظمة.	
					61 هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى الزبائن من جودة المنتجات المقدمة.	
					62 هناك زيادة في ولاء الزبائن للشركة مقارنة بالشركات المنافسة.	
					63 تسعى المنظمة للحفاظ على زبائنها الحاليين.	
					64 تسعى المنظمة لجذب زبائن جدد باستمرار.	
ثانياً: الزبائن الداخليين (العاملين)						
					65 هناك حرص من العاملين على الانتظام في شركتهم.	
					66 تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع روحهم المعنوية والمادية.	
					67 هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوى العاملين.	
					68 هناك انخفاض مستمر لعدد العاملين التاركين للعمل في المنظمة.	
					69 تزايد الشعور بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمنظمة لدى العاملين.	

ج. محور التعلم والنمو ٧9 (فقرات هذا المحور تقيس قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية ومدى إحداث تغيير في هيكلها التنظيمي وسياسات وإجراءات العمل فيها)

					يتم باستمرار تدريب العاملين للتعامل مع متطلبات تكنولوجيا المعلومات.	70
					تتم تنمية مهارات العاملين من خلال إشراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المنظمة .	71
					تعتبر مهارات استخدام الحاسوب من العوامل الرئيسة للترقيات والمكافآت.	72
					يوجد نظام معلومات جيد لاتخاذ القرارات وجمع المعلومات.	73
					تمتلك المنظمة جهاز كفاء للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات الزبائن وما يفوق تلك الاحتياجات والرغبات.	74
					اتبعت المنظمة سياسات جديدة في مجال الاختيار والتعيين والترقيات والتدريب وغيرها.	75
					تتبع المنظمة نظم فعالة للمكافآت لتحفيز لعاملها.	76
					تقوم المنظمة بإجراء تغييرات شاملة في هيكلها التنظيمي والوظيفي.	77
					أجرت المنظمة تغييرات جذرية في نظم المعلومات واستخدام الحواسيب.	78
					تعتمد المنظمة هياكل تنظيمية مرنة للعمل مع المواقف البيئية.	79
					تقوم المنظمة بتقديم منتجات جديدة تتناسب وحاجات زبائنها باستمرار.	80
					تجري المنظمة التحسينات على المنتجات الحالية باستمرار.	81
					تقوم المنظمة بإجراء التحسينات على العمليات المنتجات الحالية باستمرار.	82
					تقوم المنظمة بتصميم عمليات إنتاجية جديدة باستمرار.	83
					تتبنى المنظمة برامج جديدة باستمرار تزيد من ولاء الزبائن لها.	84
					تشجع المنظمة وتدعم إبداع العمليات والنشاطات التي تؤديها الإدارات والأقسام داخل المنظمة.	85

قائمة المحكمين

لقد تم عرض استمارة الاستبيان قبل توزيعها على أفراد عينة البحث على مجموعة من المحكمين من أستاذة جامعات وهم :

الرقم	أسم المحكم	القسم العلمي	الكلية	الجامعة
1	د.علي الخضر	إدارة الأعمال	الاقتصاد	دمشق
2	د. جمال اليوسف	إدارة الأعمال	الاقتصاد	دمشق
3	د. زكوان قريط	إدارة الأعمال	الاقتصاد	دمشق
4	د.أيمن ديوب	إدارة الأعمال	الاقتصاد	دمشق
5	د. عمار أغا	الإحصاء	الاقتصاد	دمشق
6	د. قاسم النعيمي	الإحصاء	الاقتصاد	دمشق
7	د. عدنان غانم	الإحصاء	الاقتصاد	دمشق
8	د. قاسم الجنيدي	المحاسبة	العلوم الإدارية	عدن

الملحق (2)

التحليل العاملي لمحاور البحث

أولاً: محور دعم والتزام الإدارة العليا

جدول (1)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.865
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	272.791
Df	55
Sig	.000

جدول (2)

مصفوفة القيم التشاركية لمتغير دعم والتزام الإدارة العليا

Communalities

	Initial	Extraction
X1	1.000	.663
X2	1.000	.651
X3	1.000	.601
X4	1.000	.642
X5	1.000	.421
X6	1.000	.328
X7	1.000	.575
X8	1.000	.540
X9	1.000	.674
X10	1.000	.529
X11	1.000	.627

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

جدول (3)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X1	5.105	46.408	46.408	5.105	46.408	46.408
X2	1.145	10.409	56.816	1.145	10.409	56.816
X3	.986	8.965	65.781			
X4	.763	6.940	72.721			
X5	.602	5.473	78.194			
X6	.528	4.797	82.991			
X7	.506	4.602	87.592			
X8	.427	3.880	91.472			
X9	.403	3.666	95.138			
X10	.273	2.482	97.620			
X11	.262	2.380	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ثانياً: محور المشاركة

جدول (4)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.772
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	257.272
Df	28
Sig.	.000

جدول (5)

مصفوفة القيم التشاركية لمحور المشاركة

Communalities

	Initial	Extraction
X12	1.000	.390
X13	1.000	.499
X14	1.000	.330
X15	1.000	.556
X16	1.000	.657
X17	1.000	.599
X18	1.000	.636
X19	1.000	.679

جدول (6)

الجنور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

Total Variance Explained

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X12	4.345	54.319	54.319	4.345	54.319	54.319
X13	.949	11.863	66.182			
X14	.777	9.715	75.897			
X15	.656	8.197	84.094			
X16	.492	6.145	90.238			
X17	.382	4.781	95.019			
X18	.292	3.647	98.666			
X19	.107	1.334	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ثالثاً: محور التحسين المستمر

جدول (7)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.839
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	246.429
Df	28
Sig	.000

جدول (8)

مصفوفة القيم التشاركية لمحور التحسين المستمر

Communalities

	Initial	Extraction
X20	1.000	.820
X21	1.000	.707
X22	1.000	.744
X23	1.000	.641
X24	1.000	.856
X25	1.000	.521
X26	1.000	.744
X27	1.000	.457

Extraction Method: Principal

Component Analysis

جدول (6)

الجنور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور دعم والتزام الإدارة العليا

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X20	4.420	55.255	55.255	4.420	55.255	55.255
X21	1.069	13.361	68.615	1.069	13.361	68.615
X22	.734	9.174	77.790			
X23	.546	6.827	84.616			
X24	.446	5.574	90.190			
X25	.297	3.713	93.903			
X26	.265	3.310	97.213			
X27	.223	2.787	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

رابعاً: محور الاختيار والتعيين

جدول (10)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.830
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	252.724
	21
Sig	.000

جدول (11)

مصفوفة القيم التشاركية لمحور الاختيار والتعيين

Communalities

	Initial	Extraction
X28	1.000	.651
X29	1.000	.664
X30	1.000	.633
X31	1.000	.427
X32	1.000	.790
X33	1.000	.611
X34	1.000	.628

Extraction Method: Principal

Component Analysis

جدول (6)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور دعم لاختيار والتعيين

Total Variance Explained

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X28	4.404	62.919	62.919	4.404	62.919	62.919
X29	.777	11.096	74.015			
X30	.627	8.953	82.969			
X31	.404	5.771	88.740			
X32	.352	5.023	93.763			
X33	.272	3.888	97.651			
X34	.164	2.349	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

خامساً: محور التدريب

جدول (13)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.915
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	461.935
Df	45
Sig	.000

جدول (14)

مصفوفة القيم التشاركية لمحور التدريب

Communalities

	Initial	Extraction
X35	1.000	.646
X36	1.000	.556
X37	1.000	.725
X38	1.000	.622
X39	1.000	.554
X40	1.000	.724
X41	1.000	.710
X42	1.000	.674
X43	1.000	.687
X44	1.000	.641

Extraction Method: Principal

Component Analysis

جدول (15)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور التحسين

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X35	6.539	65.394	65.394	6.539	65.394	65.394
X36	.846	8.462	73.856			
X37	.593	5.933	79.789			
X38	.462	4.620	84.409			
X39	.416	4.159	88.567			
X40	.325	3.249	91.816			
X41	.238	2.380	94.196			
X42	.232	2.321	96.517			
X43	.192	1.919	98.436			
X44	.156	1.564	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

سادساً: محاور الحوافز

جدول (16)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.872
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	361.379
Df	15
Sig	.000

جدول (17)

مصفوفة القيم التشاركية لمحور الجوافز

Communalities

	Initial	Extraction
X45	1.000	.781
X46	1.000	.754
X47	1.000	.848
X48	1.000	.811
X49	1.000	.764
X50	1.000	.840

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

جدول (18)

الجزور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور الحوافز

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X45	4.799	79.979	79.979	4.799	79.979	79.979
X46	.388	6.462	86.442			
X47	.295	4.919	91.361			
X48	.263	4.384	95.744			
X49	.158	2.626	98.370			
X50	.098	1.630	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

سابعاً: محور كفاءة العمليات الداخلية

جدول (19)

اختبار كايسر وأولكين

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
Df	28
Sig	.000

دول (20)

مصفوفة القيم التشاركية لمحور كفاءة العمليات الداخلية

Communalities

	Initial	Extraction
X51	1.000	.792
X52	1.000	.852
X53	1.000	.835
X54	1.000	.598
X55	1.000	.739
X56	1.000	.492
X57	1.000	.782
X58	1.000	.304

جدول (21)

الجنور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور الحوافز

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X51	3.930	49.131	49.131	3.930	49.131	49.131
X52	1.463	18.291	67.422	1.463	18.291	67.422
X53	.920	11.495	78.917			
X54	.623	7.787	86.704			
X55	.432	5.400	92.103			
X56	.281	3.508	95.612			
X57	.224	2.799	98.411			
X58	.127	1.589	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ثامناً: رضا الزبائن

جدول (22)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.858
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	380.587
Df	55
Sig	.000

جدول (23)

مصفوفة القيم التشاركية لمتغير رضا الزبائن

Communalities

	Initial	Extraction
X59	1.000	.697
X60	1.000	.497
X61	1.000	.569
X62	1.000	.789
X63	1.000	.616
X64	1.000	.585
X65	1.000	.555
X66	1.000	.756
X67	1.000	.761
X68	1.000	.509
X69	1.000	.761

Extraction Method: Principal

Component Analysis

جدول (24)

الجدور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور رضا الزبائن

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X59	5.490	49.910	49.910	5.490	49.910	49.910
X60	1.605	14.590	64.499	1.605	14.590	64.499
X61	.795	7.229	71.728			
X62	.672	6.109	77.838			
X63	.628	5.710	83.548			
X64	.532	4.840	88.388			
X65	.361	3.281	91.669			
X66	.325	2.952	94.621			
X67	.251	2.280	96.901			
X68	.185	1.681	98.582			
X69	.156	1.418	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

تاسعاً: محور التعلم والنمو

جدول (25)

اختبار كايسر وأولكين

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.925
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	1014.530
Df	120
Sig	.000

جدول (26)

المصفوفة القيم التشاركية لمحور التعلم والنمو

Communalities

	Initial	Extraction
X70	1.000	.726
X71	1.000	.810
X72	1.000	.596
X73	1.000	.688
X74	1.000	.681
X75	1.000	.731
X76	1.000	.820
X77	1.000	.621
X78	1.000	.710
X79	1.000	.738
X80	1.000	.833
X81	1.000	.888
X82	1.000	.866
X83	1.000	.789
X84	1.000	.736
X85	1.000	.778

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

جدول (27)

الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لمحور التعلم والنمو

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
X70	10.977	68.606	68.606	10.977	68.606	68.606
X71	1.035	6.470	75.075	1.035	6.470	75.075
X72	.629	3.930	79.005			
X73	.565	3.533	82.538			
X74	.457	2.857	85.395			
X75	.417	2.609	88.004			
X76	.362	2.262	90.266			
X77	.312	1.952	92.217			
X78	.265	1.659	93.876			
X79	.228	1.427	95.304			
X80	.180	1.123	96.427			
X81	.169	1.056	97.482			
X82	.151	.944	98.426			
X83	.107	.667	99.093			
X84	.090	.560	99.653			
X85	.056	.347	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Damascus University
College of Economic
Business Administration Department



**The Integration between Total Quality
Management & Human Resource Management
& it is Effect Of Performance.**

(Suggested Model)

(A field study in Yemeni Industrial Organizations Special)

Dissertation Submitted to the Faculty of Economy – Damascus
University in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration

Prepared by:
Khaled Khamis Nasser Sarea

Supervised By Prof. Dr:
Mohammed Jawdat Nasser
Professor of Business Administration
Faculty of Economics - University of Damascus - Syria

Supervised Dr:
Tawfiq Sraea Basrdh
Associate Professor of Business Administration
Faculty of Administration Sciences -University of Aden - Yemen

Thu 28 – 6 – 2012