وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د شعبة علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالب

قويدر قربة

إشراف الأستاذ الدكتور

أمين مخفوظي

أعضاء اللجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
01	نبيل ولد محي الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	رئيسا
02	أمين مخفوظي	أستاذ التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	مشرفا ومقررا
03	سعاد عباسي	أستاذة التعليم العالي	جامعة يحي فارس المدية	عضوا مناقشا
04	عدنان توات	أستاذ محاضر أ	جامعة يحي فارس المدية	عضوا مناقشا
05	زكريا عيلان	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة02	عضوا مناقشا
06	لخضر جوابي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة02	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2025-2026


بسم الله الرحمن الرحيم



إلى روح والديا الطاهرتان، أرجو من المولى عز

وجل أن يرحمهما برحمته الواسعة، إلى زوجتي

وسندي، ومن دعمني طيلة مشواري الدراسي

فلولاها بعد الله عز وجل ما وصلت إلى هذه المحطة

إلى أبنائي وقرة عيني، نائل عبد الرحمان، لؤي عبد الرحيم، مجيب الله، براء عبد

الإله إلى أخي وأخواتي، وكل العائلة إلى كل من كان داعما لي من قريب أو من بعيد

إلى كل زملائي في العمل بديوان مؤسسات الشباب لولاية المدية



الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،

أما بعد، الشكر لله أولا مصداقا لقوله تعالى: {فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون} البقرة 152

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف الدكتور مخفوظي أمين، الذي كان لي ناصحا موجها وسندا خلال إنجاز هذه المذكرة، لم يبخل عليا ولا لحظة بتوجيهاته وإرشاداته، كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين أشرفوا علينا في فترة التكوين،

وكذلك زوجتي التي ساعدتني كثيرا للقيام بهذا العمل

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة، والتي أجريت بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية، وكانت الفرضية الرئيسية هي أن تسيير الموارد البشرية بالكفاءات له دور في تطبيق الجودة الشاملة ،وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من 170 موظف بين إطار ، وعون تحكم وعون تنفيذ، واعتمدنا خلالها على مقياسين الأول خاص بتسيير الموارد البشرية بالكفاءات وهو من تصميم الباحث، اعتمادا على حدود ومعطيات الدراسة، والدراسات السابقة و حكمه مجموع من الأساتذة من مختلف جامعات الوطن، والمقياس الثاني الخاص بالجودة الشاملة، وهومن تصميم كل من Md. Syduzzaman و Prof. Md. Monirul Islam من جامعة بنقلاديش، وقد تمت ترجمته من اللغة الإنجليزية، في الجانب الإحصائي تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية spss 23 و amos 23 وبعد تحليل البيانات، تحققت الفرضيات التي مفادها مساهمة كل من – تسيير الموارد البشرية بالكفاءات التخطيط ، الاستقطاب ، التدريب والتكوين ، التحفيز ، النتائج المحققة من قبل الكفاءات، الاعتماد على الكفاءات في التوظيف – في تحقيق الجودة الشاملة، ماعدا الفرضية الأخيرة بحيث تم قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات تعزي لمتغير الجنس.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية – الكفاءات – الجودة السامة

Abstract

This study aimed to know the role of human resources management with competencies in achieving total quality, which was conducted at the pharmaceutical production headquarters of Saidal Group in Medea, and the main hypothesis was that human resources management with competencies has a role in implementing total quality, as the study sample consisted of 170 employees between a cadre, a control assistant and an implementation assistant, and we relied on two scales, the first is related to human resources management with competencies and it was designed by the researcher, based on the limits and data of the study, previous studies and the judgment of a group of professors from various universities of the country, and the second scale is related to total quality, and it was designed by Md. Syduzzaman and Prof. Md. Monirul Islam from Benghazi University, translated from English, in the statistical aspect, we relied

on the statistical package SPSS 23 and AMOS 23, and after analyzing the data, the hypotheses were achieved, which are the contribution of each of - human resources management with competencies planning, recruitment, training and development, motivation, results achieved by competencies, reliance on competencies in employment - in achieving total quality, except for the last hypothesis, where the null hypothesis was accepted and the alternative hypothesis was rejected, i.e. there are no statistically significant differences in human resources management with competencies attributed to the gender variable.

Keywords: **Human resource management – Competencies – Overall quality**

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
ملخص الدراسة	
Abstract	
المقدمة	أ
الفصل التمهيدي : الإطار العام للبحث	
1- الإشكالية	01
2- الفرضيات	06
3- أهداف البحث	08
4- أهمية البحث	09
5- التعريف بمصطلحات البحث	10
6- الدراسات السابقة	12
6-1 التعقيب على الدراسات السابقة	31
الجانب النظري للبحث	
الفصل الأول : تسيير الموارد البشرية	
تمهيد	37
1- مفهوم تسيير الموارد البشرية	38
2- التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية	42
3- مراحل تطور تسيير الموارد البشرية	43
4-1- مرحلة ماقبل الثورة الصناعية	44
4-2- مرحلة الثورة الصناعية	44
4-3- مرحلة مابعد الثورة الصناعية	45

أهداف إدارة الموارد البشرية	45
4- أنشطة إدارة الموارد البشرية	48
5-1- التوظيف	48
5-2- التكوين والتدريب	49
5-3- التقييم	50
5-4- المسار الوظيفي	51
5-5- الأجور والحوافز	52
5- تخطيط الموارد البشرية	54
6-1- أهمية تخطيط الموارد البشرية	55
6-2- أهداف تخطيط الموارد البشرية	58
6-3- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	59
6-4- مراحل تخطيط الموارد البشرية	61
6-5- فوائد تخطيط الموارد البشرية	62
6- تقييم أداء الموارد البشرية	63
7-1- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية	65
7-2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية	66
7-3- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية	67
7-4- طرق تقييم أداء الموارد البشرية	68
7-5- معايير تقييم أداء الموارد البشرية	71
7- التنظيم في إطار الموارد البشرية	73
8- تنظيم علاقة الموارد البشرية بالغدارات الأخرى في المنظمة	79
9- خلاصة الفصل	81
الفصل الثاني: الكفاءات	
1- تمهيد	83

2- مفهوم الكفاءات	84
3- أهمية الكفاءات	87
3-1- أهمية الكفاءات على مستوى الفرد	87
3-2- أهمية الكفاءات على مستوى الجماعة	88
3-3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية	89
3-4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة	91
4- المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية	92
5- تسيير الكفاءات	96
5-1- أهداف تسيير الكفائات	99
5-2- تطوير الكفاءات	100
5-3- خطوات تطوير الكفاءات	100
5-4- تحديدي وتقييم الكفاءات	105
6- استقطاب الكفاءات	110
6-1- الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة	111
6-2- الحصول على الكفاءات من خارج المنظمة	112
7- خلاصة الفصل	113
الفصل الثالث: الجودة الشاملة	
1- تمهيد	115
2- مفهوم الجودة الشاملة	116
3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة	118
3-1- مرحلة ماقبل الثورة الصناعية	119
3-2- مرحلة بعد الثورة الصناعية	120
3-3- المرحلة الحديثة	120
4- نماذج ورواد الجودة الشاملة	122

4-1- نموذج إدوارد ديمينغ	123
4-2- نموذج مالكوم بالدريج	124
4-3- نموذج جوزيف جوران	125
4-4- نموذج فيليب كروسبي	126
4-5- نموذج كاورو ايجيكاوا	127
5- العناصر الأساسية في مفهوم الجودة	128
6- أهميه الجودة الشاملة	130
7- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة	132
8- ثقافة الجودة الشاملة	137
9- معوقات وصعوبات تطبيق مبدأ الجودة الشاملة	142
10- خلاصة الفصل	146
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث	
تمهيد	148
1- منهج البحث	148
2- العلاقة بين متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها	149
3- التعريف الإجرائي لتسيير الموارد البشرية	149
4- التعريف الإجرائي للجودة الشاملة	152
5- الدراسة الاستطلاعية	156
6- أدوات البحث	157
6-1- صدق وثبات استبيان الموارد البشرية	158
6-2- صدق وثبات استبيان الجودة الشاملة	164
7- مجتمع البحث	170
8- عينة البحث	171

9- الحدود المكانية والزمانية للبحث	175
10- الأساليب الإحصائية للبحث	175
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الأساسية ومناقشة فرضياتها	
تمهيد	177
1- عرض ومناقشة نتائج البحث وتفسيرها	177
2- مناقشة نتائج الدراسة وتفسير الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة	200
3- الاستنتاج العام	206
4- الخاتمة	208
5- الاقتراحات	210
قائمة المراجع	212
الملاحق	

فهرس الجداول

الموضوع	الصفحة
1- الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	41
2- دور إدارة الموارد البشرية	75
3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة	121
4- التعريف الإجرائي لأبعاد ومؤشرات مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	150
5- التعريف الإجرائي لأبعاد ومؤشرات مقياس تطبيق الجودة الشاملة	153
6- الأساتذة المحكمين لاستبيان تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	**158**
7- درجة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لمقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	**159**
8- ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لمقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	**161**
9- صدق المقارنة بين المجموعة العليا والدنيا على مقياس تسيير الموارد البشرية	**162**
10- قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية	**163**
11- قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	163
12- درجة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية لمقياس تطبيق الجودة الشاملة	165
13- ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمقياس تطبيق الجودة الشاملة	166
14- صدق المقارنة بين المجموعة العليا والدنيا على مقياس تطبيق الجودة الشاملة	167
15- قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية لمقياس تطبيق الجودة الشاملة	168
16- قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس تطبيق الجودة الشاملة	169
17- توزيع عمال المؤسسة حسب الوظيفة	170
18- خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	171
19- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	172
20- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	173
21- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	174
22- تحديد مدى اعتدالية البيانات لمقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	178

23- تحديد مدجى اعتدالية توزيع البيانات لمقياس تطبيق الجودة الشاملة	179
24- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	181
25- معامل بتا لمساهمة تأثير تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تطبيق الجودة	182
26- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة التخطيط وتطبيق الجودة	183
27- معامل بتا لمساهمة تأثير سياسة التخطيط في تطبيق الجودة الشاملة	184
28- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة الاستقطاب وتطبيق الجودة	185
29- معامل بتا لمساهمة تأثير سياسة الاستقطاب في تطبيق الجودة الشاملة	186
30- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة التوظيف وتطبيق الجودة	187
31- معامل بتا لمساهمة تأثير سياسة التوظيف في تطبيق الجودة الشاملة	188
32- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة الاعتماد على الكفاءات في التوظيف وتطبيق الجودة الشاملة	189
33- معامل مساهمة تأثير سياسة الاعتماد على الكمفاءات في التوظيف في تطبيق الجودة الاشملة	190
34- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة التحفيز وتطبيق الجودة	191
35- معامل بتا لمساهمة تأثر سياسة التحفيز في تطبيق الجودة الشاملة	192
36- نتائج الانحدار الخطي البسيط لسياسة التدريب والتكوين وتطبيق الجودة	193
37- معامل مساهمة تأثير سياسة التكوين والتدريب في تطبيق الجودة الشاملة	194
38- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتقييم الموظفين وتطبيق الجودة الشاملة	195
39- معامل بتا لمساهمة تأثير سياسة التقييم في تطبيق الجودة الشاملة	196
40- نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنتائج التي تحققها الكفاءات وتطبيق الجودة الشاملة	197
41- معامل مساهمة تأثير النتائج التي تحققها الكفاءات في تطبيق الجودة الشاملة	198
42- دلالة الفروق "ت" بين الجنسين على مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	199

فهرس الأشكال

1- مراحل التوظيف في تسيير الموارد البشرية	49
2- التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات	98
3- العناصر الأساسية للجودة الشاملة	130
4- تمثيل بياني لتوزيع عمال المؤسسة حسب الوظيفة	170
5- تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	171
6- تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	172
7- تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	173
8- تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	174
9- تمثيل مدى اعتدالية توزيع البيانات لفي مقياس تسيير الموارد البشرية	179
10- تمثيل مدى اعتدالية توزيع البيانات لمقياس تطبيق الجودة الشاملة	180

مقدمة:

يشهد العالم تحولات اقتصادية ومعلوماتية متسارعة، بحيث لم تعد المنظمات تنظر إلى مواردها البشرية على أنها مجرد أداة تنفيذية، بل أصبحت ترى فيها رأس المال الفكري الحقيقي والقادر على إحداث الفارق التنافسي في سوق يتميز بالتعقيد والحدة، وفي هذا الإطار، يبرز دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات ليس كوظيفة إدارية تقليدية، بل كفلسفة استراتيجية شاملة تتداخل بشكل كبير مع مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التميز التنظيمي، إن هذا التكامل بين المنهجين لا يمثل مجرد تراكم كمي للإجراءات، بل هو تحول نوعي في الرؤية والمنهج، حيث تتحول الكفاءة الفردية والجماعية إلى المحرك الأساسي لجودة العمليات والمخرجات على حد سواء.

تقوم فلسفة تسيير الموارد البشرية بالكفاءات على أساس تحديد وقياس وتطوير مجموعة المعارف والمهارات، والسلوكيات، التي يمتلكها الأفراد وتتيح لهم تحقيق أداء متميز ومستدام، فهي لا تكتفي بالنظر إلى الشهادات والخبرات السابقة، بل تتعداها إلى الغوص في أعماق القدرات الكامنة التي تتنبأ بالأداء المتميز، من جهة أخرى، تشكل الجودة الشاملة إطاراً فلسفيا وإداريا يهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التحسين المستمر لكافة العمليات التنظيمية، بمشاركة كل أفراد المنظمة، وعندما تلتقي هاتان الرؤيتان، فإنهما تخلقان حلقة من التعزيز المتبادل؛ فالجودة الشاملة تحتاج إلى كفاءات بشرية قادرة على فهمها وتطبيقها، وتسيير الكفاءات يجد في منهجية الجودة الشاملة الإطار الأمثل لتحقيق قيمته المضافة.

يبدأ هذا التكامل من لحظة استقطاب واختيار الكفاءات، حيث يتم تصميم معايير الانتقاء لا بناء على المؤهلات الأكاديمية فحسب، بل على أساس مجموعة الكفاءات الأساسية التي تتطلبها ثقافة الجودة، مثل التوجه نحو العميل، والدقة، والعمل الجماعي، والقدرة على حل المشكلات، والتفكير التحليلي. فاختيار فرد يمتلك كفاءة "التوجه نحو التحسين المستمر" هو استثمار في رأس المال البشري الذي سيدفع بعجلة الجودة إلى الأمام بشكل تلقائي، كما أن عملية تقييم الأداء تتحول من نموذج يركز على النتائج الكمية فقط، إلى نموذج متكامل يقيس الأداء من زاوية تحقيق الأهداف، ومن زاوية امتلاك وتطبيق الكفاءات السلوكية والفنية المرتبطة بالجودة، فالتقييم يصبح أداة تشخيصية لتحديد الفجوات الكفائية التي تعيق تحقيق معايير الجودة المطلوبة.

أما في مجال التكوين والتطوير، فإن تسيير الكفاءات يضع أسساً علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، من خلال الربط المباشر بين خطط الجودة الشاملة والفجوات في كفاءات العمال، فلا يعود التدريب عملية عشوائية، أو رد فعل لمشكلة طارئة، بل يصبح استباقا لبناء القدرات الداعمة لاستراتيجية المنظمة في التميز والجودة، كما أن برامج التطوير لا تقتصر على المهارات التقنية، بل تمتد لتشمل تعميق الفهم الفلسفي للجودة الشاملة، وتعزيز المهارات السلوكية كالاتصال الفعال والعمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، التي تعد ضرورية لنجاح حلقات الجودة ومشاريع التحسين.

ولا يمكن إغفال دور نظام الحوافز كحلقة وصل حيوية بين المنهجين، فأنظمة المكافآت المرتبطة بتحقيق مؤشرات الجودة، مثل تقليل معدلات الأخطاء، أو زيادة رضا العملاء، تشكل حافزا ماديا ومعنويا للأفراد لتطوير كفاءاتهم وتوجيهها نحو أهداف الجودة، وهذا يعزز ثقافة المنظمة التي تكافئ التميز وتقدر الجودة، مما يحولها من شعارات إلى سلوك يومي وممارسة عملية، كما أن تخطيط المسارات الوظيفية بناء على الكفاءات يخلق بيئة محفزة، حيث يرى الأفراد أن تطورهم المهني مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتهم على الإسهام في تحسين الجودة والإبداع في عملهم.

على المستوى الاستراتيجي، يضمن تسيير الموارد البشرية بالكفاءات توافقا كاملا بين الرأس المال البشري وأهداف المنظمة الاستراتيجية في مجال الجودة، فهو يترجم الأهداف الطموحة للجودة الشاملة إلى كفاءات مطلوبة يمكن قياسها وإدارتها، كما أنه يساهم في بناء ثقافة تنظيمية تكون فيها الجودة مسؤولية جماعية، وليس مجرد إجراء رقابي، هذه الثقافة التي تتغذى على الشفافية، والثقة، والمشاركة، والتمكين، هي الجو المساعد الذي تنمو فيها الكفاءات والتطبيقات الحقيقية للجودة الشاملة، فالعامل الذي يشعر بأنه شريك حقيقي، ويمتلك المعرفة والمهارة والسلوك المناسب، سيكون أكثر قدرة على ابتكار حلول للمشكلات، والأكثر حرصا على تقديم عمل يليق بمعايير التميز.

والمنظمات الجزائرية، كباقي منظمات العالم لجأت إلى تبني هذه الفلسفات، سواء ما تعلق بتسيير الموارد البشرية بالكفاءات، أو بخصوص الاعتماد على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال لولاية المدية نموذج لتلك المؤسسات، وهو مكان إجراء هذا البحث الذي تضمن فصلا تمهيدي للدراسة، وتم التطرق

فيه إلى إشكالية وتساؤلات البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، تحديد مصطلحات البحث، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وجانبا نظريا وآخر تطبيقي، حيث تضمن الجانب النظري ثلاث فصول:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى موضوع تسيير الموارد البشرية، مفهومها، مراحل تطور تسيير الموارد البشرية، التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية، أنشطة إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى.

الفصل الثاني: فتم فيه تناول موضوع الكفاءات وجاء فيه ما يلي: مفهوم الكفاءات، أهمية الكفاءات، تسيير الكفاءات، تطوير الكفاءات، تحديد وتقييم الكفاءات، استقطاب الكفاءات.

الفصل الثالث: والذي تم تخصيصه لموضوع الجودة الشاملة وجاء فيه: مفهوم الجودة الشاملة، التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة، نماذج ورواد الجودة الشاملة، العناصر الأساسية لفهم الجودة الشاملة، أهمية إدارة الجودة الشاملة، مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، معوقات وصعوبات تطبيق مبدأ الجودة الشاملة.

والجانب التطبيقي تضمن فصلين:

الفصل الرابع: تم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للبحث، وجاء فيه: منهج البحث، العلاقة بين متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها، الدراسة الاستطلاعية، أدوات البحث، مجتمع البحث، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: تضمن عرض نتائج البحث وتحليلها، وفي الأخير يتم مناقشة تلك النتائج على ضوء المعطيات النظرية ونتائج الدراسات السابقة. وفي نهاية هذا البحث قدمنا الاستنتاج العام والخاتمة لخصنا فيها نتائج الدراسة وحدودها.

الفصل التمهيدي

إشكالية:

تعتبر الموارد البشرية من بين أهم العوامل التي تساعد في نجاح وتفوق أي منظمة، لأن العنصر البشري يعتبر محركًا فعالا لما يقدمه من مساهمة كبيرة في تحقيق النمو والتطور. ومن خلال ذلك يعتبر تسيير الموارد البشرية أداة حيوية وضرورية تضمن الاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات البشرية، ويتجلى ذلك من خلال تطوير الكفاءات التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

حيث أصبحت أهمية الموارد البشرية حقيقة واقعة تقر بها منظمات العصر الحديث، وتؤمن الإدارة المعاصرة بأن فشل أو نجاح المنظمات يعود للعنصر البشري، ويؤكد الباحثون في علم الإدارة والموارد البشرية على مسألة هامة تعتبر نقطة تحول في عمل إدارة الموارد البشرية ، وهي أنه لم يعد ينظر إلى ما ينفق على الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية كونها تكلفة دون عائد، بل أصبح ينظر إليها على انه استثمار له عائد، وأصبحت الموارد البشرية أحد أصول وموجودات المنظمة وله قيمة تفوق قيمة الأصول المادية الأخرى كما يجب استثماره بشكل فعال ليحقق المنفعة والقيمة المضافة للمنظمة .(جودة، الصيفي، 2019. ص 4)

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، وتطورت بشكل ملحوظ وتأقلمت مع الواقع بحيث كانت اهتماماتها في البداية بالجانب البدني، والقدرات الجسمية للعنصر البشري، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون للعامل دور في التفكير واتخاذ القرارات، كما ركزت في وقت سابق على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، وبسبب التقدم التكنولوجي الكبير والمتسارع ، والانفتاح على الأسواق العالمية وتحرير التجارة الدولية ، كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات مم دفعها للبحث عن حلول، من اجل اكتساب القدرة التنافسية تسمح لها بالثبات وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات ، ومن بين تلك الحلول كان لزاما عليها أن تنتقل من التسيير القديم الذي يعتمد على تسيير الأفراد والمتمثل في حفظ ملفات وسجلات العمال والاهتمام فقط بتوقيت الدخول والخروج والعطل والحوافز ، إلى مرحلة جديدة بفكر جديد يهتم بالكفاءة كحل للمشكلات التي واجهت المنظمات المتمثلة في الملائمة بين العامل و متطلبات وظيفته الجديدة لأن الاهتمام بكفاءات وقدرات ومعارف العنصر البشري زاد بشكل كبير وذلك في إطار ما يسمى بتسيير الكفاءات البشرية، سواء كانت فردية أو جماعية او تنظيمية والتي تعتبر ميزة ضرورية تساعد في تحقيق التنافس الدائم.

حيث أصبحت الكفاءات تشكل عامل بالغ الأهمية يشغل اهتمام المديرين على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ضل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد، إلى التركيز على كفاءة كامل الفريق، وكذلك تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف (بودبوس، زهمول، 2020 ص 247).

ونظرا للدور الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، فإن هذه الأخيرة جعلت الاستثمار في الكفاءات البشرية أولى أولوياتها، لأنها تعتبره الاستثمار الدائم والحقيقي، وعليه أصبح موضوع الكفاءة يمثل أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الباحثين والمنظمات إلى الدور الفعال الذي باتت تلعبه الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق، وانطلاقا من هذا بات من الضروري على المنظمات الاهتمام بالكفاءات والاستثمار في المورد البشري، ويتجسد هذا الاستثمار فيما يعرف بإدارة الكفاءات لدى المنظمات من خلال استقطاب الكفاءات والتدريب والتنمية والتحفيز وتقييم الأداء وغيرها، على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي، بغية تنمية مهاراتهم وكفاءاتهم لبناء مخزون كفاءات غني وثري تنطلق من خلاله المنظمة لبناء استراتيجياتها الهادفة لتحقيق التميز بما يضمن لها مواكبة التغيرات والاستمرارية والبقاء والنمو في محيطها التنافسي.

إن عولمة الاقتصاد و المنافسة و تحديد التجارة الخارجية , و التطورات التكنولوجية المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسات أدت إلى ضرورة إتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات و محاولة السيطرة عليها من أجل الاحتفاظ بالميزة التنافسية و مكانتها في الأسواق العالمية , و هذا المنهج هو إدارة الجودة الشاملة , وهي فلسفة إدارية جديدة تقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في العمل الجماعي، التحسين المستمر، رضا العميل، وتستلزم الإيمان بمجموعة من القيم والمعتقدات من بينها ثقافة العائلة، الولاء للمنظمة، الإيمان بالزبون، التفكير الخلاق، وبذلك تضمن المؤسسة مكانة تنافسية في بيئتها التنظيمية.

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مرتكزات تتمثل في التحسين المستمر والتركيز على رضا العميل، وأسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل، وباعتبار أن المورد البشري أهم مورد قادر على تحقيق أهداف إدارة الجود الشاملة فلا بد من وجود علاقة تربط إدارة الموارد البشرية بهذه المرتكزات.، هذا ما دفع العديد من المنظمات في الدول الغربية للاهتمام بهذا الجانب على غرار اليابان وأمريكا والدول الأوربية وهو

نوع من الإدارة ينظر إلى العنصر البشري على أنه أغلي ثروة تمتلكها المؤسسة وانه الوسيلة الأساسية لتخفيف الجودة والتميز في تحقيق الأهداف.

يعتبر تسيير الموارد البشرية بالكفاءات من العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، لأن نجاح المركز يرتكز على العنصر البشري الكفؤ لتحقيق أهداف المنظمات بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية وتهدف كل من إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية لتحقيق جودة الأداء والتفوق والتميز. من أهم ملامح فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي القدرة على تأهيل وتدريب وتنمية وإعداد الكوادر البشرية إذ أن كل فرد بالمنظمة يحتاج إلى التعليم والتطوير، ووفق هذا المفهوم الحديث يعتبر العنصر البشري من أهم الجوانب التي ينبغي أن تخضع للتطوير التحيز المستمر من خلال برامج التدريب والتنمية والحوافز، باعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تطوير وتحسين مستمر لكافة الجوانب بالمنظمة، وهذا ما يعكس بوضوح تكامل وتداخل إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية.

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع دور تسيير إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة منها دراسات دولية ودراسات في الجزائر ومن بين بعض هذه الدراسات نذكر منها دراسة الطالبة فلاحي هدى بعنوان نظام الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات وأثره على أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مؤسسات اقتصادية جزائرية حاصلة على شهاد iso 9001 في رسالة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2018 بجامعة الجزائر2 وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك التزام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 بتطبيق نظام الجودة وأن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لتطبيق مبدأ دمج ومشاركة العاملين، الرؤية الاستراتيجية والتركيز على العميل وأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO 9001 تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة بطريقة منظمة ومدروسة ومتخصصة، وأظهرت النتائج المتعلقة بتطبيق ممارسات تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة ISO أن مستوى تطبيقها متوسط.

وهناك دراسة بعنوان أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في ممارسة إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية للطالب مأمون محمد حسن ثوابتة وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط سنة 2016 حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين استراتيجية

إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسة إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العالمية في الضفة الغربية، كما خلصت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة في التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر في ممارسة إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية.

ودراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية بولاية أدرار للطالب العابد هواري بجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة سنة 2016 دراسة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم السياسية تخصص موارد بشرية بجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب الموظفين في الإدارة المحلية لديهم إلمام كامل بالمفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأن أغلب الموظفين يدركون ويلمون بالفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وضع تحرير الاقتصاد المخطط في بداية 1990 المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تحديات ووضعيات تنافسية لم تتهيأ لها فرضتها تغيرات المحيط الخارجي والداخلي، باعتبار أنّها تعيش ضمن نظام مفتوح يزيد تعقيدا يوما بعد يوم، وخاصة بعد توقيع الجزائر على اتفاقية الشراكة الأورو متوسطية واعتبارها شريك مع الاتحاد الأوروبي والتحضير بجدية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وما يتبع ذلك من منافسة قوية وشديدة، فضلا على المنافسة الوطنية التي رسم معالمها اقتصاد السوق. وعليه من بين الظواهر الهامة لتسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في السنوات الأخيرة، نجد التبني الواسع لمداخل إدارة الجودة وتطبيق معايير ISO 9001 كاستراتيجية للتحسين الشامل لنمط تسييرها وتنظيمها الداخلي، وتطوير صورتها في الأسواق العالمية والمحلية والاستجابة إلى متطلبات العملاء من خلال تقديم سلع وخدمات تلبي رغباتهم وترضي احتياجاتهم. في هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة على إرساء قواعد وإجراءات مهمة للنهوض بالمؤسسات الوطنية ودعمها في مجال تحقيق الجودة والتنافسية، وذلك من خلال بناء نظام وطني شامل للتقييس وتحقيق المعايير الدولية التي تمثل عاملا أساسيا لحماية الاقتصاد الوطني (هدى،2018، ص78)

الجزائر وكباقي دول العالم مرت بالمراحل التي سبق ذكرها في إدارة الموارد البشرية، حيث اعتمدت الكثير من المؤسسات الجزائرية على تطوير نفسها حتى تضمن البقاء وتحقيق الميزة التنافسية نظرا لأنها مؤسسات ليست وحدها في الساحة العالمية ونظرا لتطورات الحاصلة في شتى المجالات ومقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بولاية المدية على غرار باقي المؤسسات الجزائرية انتهج مجموعة من الطرق الحديثة في تسيير موارده البشرية واعتماده على

الجودة الشاملة في ذلك وهذا ما يدفعنا إلى طرح السؤال التالي: **هل لتسيير الموارد البشرية بالكفاءات له دور في تحقيق الجودة الشاملة، بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية.**

ومن خلال هذا التساؤل العام يمكن طرح التساؤلات التالية:

- هل سياسة التخطيط التي تنتهجها إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة؟
- هل مبدأ استقطاب الموظفين الذي تتبعه إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل سياسة التوظيف التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية لها دور في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل تعتمد إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية على كفاءات تساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل سياسة التحفيز للكفاءات، التي تتبعها إدارة تسيير الموارد البشرية لموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل تعتمد إدارة الموارد البشرية، لموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية، على برامج تدريبية وتكوينية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل تساهم سياسة التقييم للكفاءات التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشرية لموقع إنتاج الأدوية لمركب صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل تساهم النتائج التي تحققها الكفاءات بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الموارد البشرية للكفاءات، بموقع انتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تعزي لمتغير الجنس؟

1- فرضيات البحث:

للكي نجيب على التساؤلات، ومن خلال الجانب النظري، والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- تسيير الموارد البشرية بالكفاءات له دور في تحقيق الجودة الشاملة بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية

الفرضية الثانية:

- سياسة التخطيط التي تنتهجها إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة:

- مبدأ استقطاب الموظفين الذي تتبعه إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة:

- سياسة التوظيف التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشرية بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية لها دور في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة:

- الكفاءات التي تعتمد عليها إدارة تسيير الموارد البشرية، لموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية السادسة:

- سياسة تحفيز الكفاءات التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشري بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية السابعة:

- برامج التدريب والتكوين التي تعتمدها إدارة تسيير الموارد البشرية، لموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية الثامنة:

- طريقة تقييم الموظفين التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشرية لموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية التاسعة:

- النتائج التي تحققها الكفاءات بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تساهم في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية العاشرة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية، في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات، بموقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تعزي لمتغير الجنس.

2- أهداف البحث:

الهدف الرئيسي للدراسة بجانبيها النظري والميداني، هو معرفة أهمية الاعتماد على تسيير الموارد البشرية، بالكفاءات، والدور الذي يمكن أن تلعبه في تطبيق نظام الجودة التي أصبحت فلسفة إدارية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق التميز والتحسين في جميع مستويات الإدارة من اجل ضمان البقاء والاستمرار، وفي ظل التنافس الحاد الذي يشهده الوضع الحالي، وكذلك في ظل التحولات والتطورات التي مست جميع المجالات الحياتية، ويمكن تلخيص اهم الأهداف فيما يلي:

- التعرف على أهمية الاعتماد على الكفاءات البشرية في تسيير الموارد البشرية، ومساهمة ذلك في تحقيق الجودة الشاملة
- التعرف على مدى مساهمة سياسة التخطيط التي تتبعها إدارة تسيير الموارد البشرية، في تحقيق الجودة الشاملة.
- تحديد ما إذا كانت عملية استقطاب الكفاءات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية، في عملية التوظيف لها دور في تحقيق تطبيق الجودة الشاملة
- التعرف على دور سياسة التوظيف التي تنتهجها إدارة تسيير الموارد البشرية، في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة.
- التعرف على مدى مساهمة الاعتماد على الكفاءات في التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة.
- التعرف على الدور الذي تقدمه سياسة التحفيز التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.
- التعرف على مساهمة سياسة تدريب والتكوين للكفاءات، التي توفرها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.
- تحديد مدى ملائمة سياسة، التقييم التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة
- التعرف على مدى مساهمة النتائج التي تحققها الكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة.
- التعرف هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية، في تسيير الموارد البشرية تعزي لمتغير الجنس.

3- أهمية البحث:

تتجلى أهمية الموضوع من خلال، البيئة التنافسية المتسارعة والتحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم، حيث أصبحت المنظمات تواجه تحديات كبيرة، تتمثل في تحقيق التميز والاستدامة، وحتى تستطيع مواجهة هذه التحديات، وجب الاعتماد على فلسفات جديدة، وهي تسيير الموارد البشرية بالكفاءات، والاعتماد على الجودة الشاملة، ومن خلال ذلك تبرز هذه الأهمية فيما يلي:

- أهمية امتلاك المنظمات لرأس مال بشري قادر على تبني ثقافة الجودة الشاملة، فالاختيار والتوظيف الجيد للمرشحين الذين يمتلكون كفاءات عالية، ويمتازون بروح العمل الجماعي، ويعملون دائما على التحسين المستمر هم الذين يمكنهم إنجاح تبني الجودة الشاملة.
- أهمية تصميم برامج تدريبية لتعزيز الكفاءات المطلوبة لتبني الجودة، ويجب أن تكون هذه البرامج، معززة للكفاءات المطلوبة، وتقدم الجديد الذي يمكن الموظفين من مواجهة الصعوبات التي تواجههم وكذا القدرة على حل المشكلات.
- الانتقال من النظام القديم في تقييم الكفاءات والذي كان يعتمد فقط على الأقدمية إلى النظام الجديد الذي يعتمد على مدى تحقيق الكفاءات والمشاركة في مبادرات التحسين، وجعل نظام الحوافز والمكافآت مرتبط بالجودة والأداء المتميز.
- الجمع بين التسيير بالكفاءات وثقافة الجودة، يؤدي إلى التحسين في جودة المنتجات والخدمات، ورفع الرضا الداخلي للموظفين والخارجي للعملاء وظمأن الكفية الإنتاجية.

4- التعريف بمصطلحات البحث:

5-1- تسيير الموارد البشرية:

تعرف تسيير الموارد البشرية بأنها نهج استراتيجي ومتماسك لإدارة الأصول الأكثر قيمة في المنظمة – أي الأفراد العاملين فيها الذين يسهمون، فرديا وجماعيا، في تحقيق أهدافها، ويرى ستوري (1989) أن إدارة الموارد البشرية يمكن اعتبارها "مجموعة من السياسات المترابطة ذات الأساس الأيديولوجي والفلسفي". (Armstrong,2006,p01).

ووفقا لأنيا ديكي (2013)، الموارد البشرية هي الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، أما تسيير الموارد البشرية فهو إدارة الموظفين مع التركيز بشكل خاص على كونهم أصولًا للشركة، في هذا السياق، يُشار إلى الموظفين أحيانا برأس المال البشري، وكما هو الحال مع أصول الشركة الأخرى، فإن الهدف هو الاستفادة الفعالة من الموظفين، وتقليل المخاطر، وتعظيم عائد الاستثمار. (Anam,2015,p04).

من خلال ما جاء في التعاريف السابقة يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية كمنهج استراتيجي متكامل لإدارة الأفراد الذين يمثلون الأصل الأكثر قيمة في المنظمة، حيث يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وترتكز هذه الإدارة على أسس فكرية وأيديولوجية، مما يجعلها مجموعة من السياسات المترابطة، وفي هذا الإطار، ينظر إلى الموظفين على أنهم رأس المال البشري الذي يجب إدارته بكفاءة، مع التركيز على تحقيق أقصى استفادة ممكنة منهم، بمخاطر أقل وعائد استثماري، والتعامل معهم مثل بقية أصول المؤسسة.

5-2- الكفاءات:

حسب جمعية الموارد البشرية (HRPA)، فإن الكفاءة هي مجموعة من المعارف والمهرات والقدرات، والخصائص المترابطة من اجل أداء مهمة معينة، ويعتبر الأداء الفعلي للمهمة مؤشرا سلوكيا أي انه رغم امتلاك الفرد معرفة وفهم، لا يمكن أن نقول عنه كفؤا مالم يؤدي مهنته كما يجب. (HRPA,2014,p04)

تعتبر الكفاءة المهنية سمة شخصية متكاملة، تجمع بين مجموعة من الصفات المهنية المهمة، ومستوى عالٍ من التدريب العلمي والنظري والعملي، وتفاعل فعّال في عملية التعاون القائمة على استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق نتائج عالية. (Shermet,and all,2020,p67)

على ضوء ما جاء في التعريفين السابقين فإن الكفاءة في الإطار المهني هي مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات والقدرات والخصائص التي تمكن الفرد من أداء مهمة محددة، وهي سمة شخصية متكاملة تجمع بين الصفات المهنية الجوهرية، ومستوى متقدم من التدريب النظري والعلمي، والقدرة على التفاعل بفعالية في بيئات التعاون المشترك، مع الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة لتحقيق نتائج متميزة.

5-3- الجودة الشاملة:

الجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات والبيئات التي تلبي التوقعات أو تتجاوزها وتساعد على إنتاج قيمة متفوقة. (Goetsch,Davis,2016,p03)

والجودة تتحقق من خلال استيفاء المنتجات أو الخدمات لمواصفات محددة مسبقًا بشكل متسق، ويتم إثبات الجودة من خلال وجود نظام لدى المنتِج، يُعرف بنظام ضمان الجودة، يدعم الإنتاج المتسق للسلعة أو الخدمة وفقًا لمعيار أو مواصفة معينة. (Sallis,2002,p13)

وعرفها عبد العزيز 1999 بانها سلسلة من المعايير المكتوبة (الموثقة) أصدرتها المنظمة العالمية للتقييس، والتي تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي تصممه وتتبنّاه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها سلع أو خدمات تتوافق مع حاجات، رغبات وتوقعات العملاء والمستهلكين. (فلاحي،2018، ص20)

الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تتبناها المنظمة، لا تقتصر على جودة المنتج فحسب، بل تمتد لتشمل كل جانب من جوانب العمل تعتمد على مبدأ أن جميع أفراد المنظمة، بغض النظر عن مناصبهم، مشاركون بشكل فعال في بناء هذه الثقافة، والهدف الأساسي هو إرضاء العميل بشكل كامل، حيث يُعتبر العميل محور كل عملية تحسين، ولا تتحقق الجودة الشاملة بمجرد إصدار تعليمات، بل تتطلب تغييرا في الثقافة التنظيمية لتصبح قائمة على العمل الجماعي، واتخاذ القرارات بناء على البيانات والمعلومات الدقيقة.

5- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى

دراسة: (2024) Christoforidis, C., & Anastasiadou, S.

تتناول هذه الدراسة الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية (HRM) في تحسين واستدامة مبادرات إدارة الجودة الشاملة (TQM) داخل المنظمات. وتطرح أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ليست داعمة فحسب، بل تُعد أساسية للتنفيذ المنتج لجهود إدارة الجودة الشاملة، ما يقود إلى أداء تنظيمي متفوق وميزة تنافسية مستدامة. ومن خلال تحليل التفاعل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، تهدف الدراسة إلى تحديد استراتيجيات إدارة الأفراد المحددة التي تسهم بفاعلية في عمليات تحسين الجودة والتميّز التنظيمي الشامل.

الدراسة الثانية

دراسة:

Ababneh, A. M., Jarah, B., Al-Kharabsheh, A., Al-Zaqeba, M. A., & (2024) Basheti, I.

كان هدف هذه الدراسة تحديد دور إدارة الموارد البشرية (HRM) في تطوير إدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاعين العام والخاص في الأردن. استخدمت هذه الدراسة منهجية بحث كمية لتقييم خصائص عينة الدراسة واستقصاء العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في الأردن. ضمّت عينة البحث 235 أردنياً يعملون في قطاعي العام والخاص ضمن أقسام إدارة الموارد البشرية. تم تطبيق أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان حصول كل مشارك على فرصة متساوية للانضمام إلى البحث. جُمعت البيانات باستخدام استبانة تضمنت بنوداً تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. تشير النتائج إلى أن تخطيط الموارد البشرية والتدريب وتقييم الأداء تؤدي أدواراً مهمة في تطوير إدارة الجودة الشاملة في كلٍ من القطاعين العام والخاص في الأردن. ومع ذلك، تُظهر المكافآت التنظيمية علاقة ضعيفة مع إدارة الجودة الشاملة. وعليه، يمكن لصنّاع السياسات المؤسسية الاستفادة الكبرى من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة عبر تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء العام. ويتضمن ذلك وضع معايير للجودة، وتحديد

المخاطر، وتبسيط العمليات، وضمان رضا العملاء. ويمكن صياغة توصيات الدراسة استناداً إلى العلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين التكامل وتعظيم الاستفادة من هذه العلاقة، مثل تطوير برامج تدريبية متكاملة ومواءمة الأهداف الفردية مع الجودة.

الدراسة الثالثة

.(2020) Reza, M. H

في هذه المقالة، تم تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية بناءً على مراجعة بعض الأدبيات والحجج الشاملة لبعض الباحثين، وأظهر المؤلفون أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا كبيرًا في تسهيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

وُصفت إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها أسلوب حياة لمنظمة ملتزمة برضا العملاء من خلال التحسين المستمر. تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع الجوانب الفنية والتشغيلية واللوجستية أيضًا، فإن إدارة الموارد البشرية (HRM) تلعب دورًا رئيسيًا في التبني الفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. ومع ذلك، كان هناك قلة من الأبحاث والأدلة التجريبية، على الرغم من الاعتراف بكليهما كقضايا استراتيجية في السعي إلى تطوير الأعمال. تتمثل مزايا ممارسات إدارة الجودة الشاملة في خلق جودة محسنة وكفاءة وزيادة رضا العملاء، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا كبيرًا في تسهيل ممارسات إدارة الجودة الشاملة. بناءً على بعض مراجعة الأدبيات والحجج الشاملة لبعض الباحثين، أظهرت هذه الورقة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة:

(2024) .Ahmed, R

ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزز فعالية إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية البحتة والإنسانية / جامعة تكريت.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور أهم ممارسات الموارد البشرية، ممثلة بأبعادها (التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، والاستقطاب، والاختيار) في تعزيز فاعلية ممارسات إدارة الجودة الشاملة التالية (التطوير المستمر، والتركيز على العملاء، والسعي المستمر لآراء العملاء). في كليات التربية للعلوم الإنسانية والعلوم البحتة. وقد ترجم هذا الهدف إلى رسم فرضية تضمنت متغيرات الدراسة، المتغير التابع المتمثل بإدارة الجودة الشاملة، وفقًا للمنهج الوصفي الاستكشافي، وتم صياغة فرضياتها، ومن ثم صياغة فرضيات البحث واختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية الرياضية المناسبة وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية .(SPSS) وعليه، تم استخدام الإطار النظري ثم التحليلي لاختبار فرضيات البحث، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في كلية التربية للعلوم البحتة والإنسانية في المستويات الإدارية الثلاثة، وبلغ حجم العينة (94) فردًا من المديرين ومديري الأقسام والأقسام والوحدات والموظفين الإداريين. توصل البحث إلى عدة استنتاجات، كان من أهمها وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأبعادها، وفعالية إدارة الجودة الشاملة في العينة المدروسة. وأخيرًا، خرجت توصيات البحث بضرورة الاهتمام بتوفير أساس مناسب لممارسات الموارد البشرية للعمليات الجديدة، من خلال إجراء تغييرات هيكلية، وتعزيز عمليات التعاون، واستخدام الموارد المناسبة، بما يضمن التقدم والمحافظة على الاستمرارية والاستمرارية، وتطوير فعالية إدارة الجودة الشاملة.

الدراسة الخامسة:

(2023) Francisa, V., & Komarudin, K.

تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين إدارة الجودة الشاملة القائمة على الموظفين على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير لتعزيز أداء الموظفين.

الموارد البشرية (HR) هي شيء مهم للمنظمة لأنها المحرك الرئيسي للأنشطة التي تقوم بها المنظمة. في شركة الموارد البشرية هذه موظف الشركة، وأداء الموظفين ذوي الجودة سيحدد نجاح أو فشل الشركة. وبالتالي، فإن الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية (HRM) القائمة على إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحسين أداء الموظفين دائمًا. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) في تحسين أداء الموظفين بناءً على إدارة الجودة الشاملة .(TQM) يستخدم هذا البحث منهجًا وصفيًا بنهج نوعي. يتم استخدام البحث الوصفي لشرح الأحداث المختلفة التي تحدث. وفي الوقت نفسه، يتم استخدام نهج نوعي لشرح الأحداث التي تحدث في مواقف حقيقية ومعقولة. أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) المناسبة يمكن أن تطور أصولها، وهي الموارد البشرية. التدريب والتطوير المتنوع من أجل تشجيع الموارد البشرية على إظهار الجودة من خلال أداء الموظفين. لذا فإن ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين على أساس إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي جهد مهم للغاية للحفاظ على أداء الموظفين وتحسينه حتى تتمكن الشركة من البقاء في ظل المنافسة الشرسة بشكل متزايد.

الدراسة السادسة:

(2023) Torun, H., Sinusoidal, B., & Boztoprak, H

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الموارد البشرية على ابتكار الموظفين، ودور ممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيط في هذه العلاقة. يُعد الابتكار قضيةً مهمةً لجميع المنظمات، باعتباره أحد عوامل النجاح الحاسمة في البقاء وتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها. ولبناء هيكل تنظيمي مبتكر، حظي رأس المال الفكري، وبالتالي إدارة الموارد البشرية، باهتمام كبير في الأدبيات. وأصبح اختيار الشخص المناسب، وتهيئة بيئة مناسبة لتطوير المهارات والقدرات، وتعزيز الجهود الابتكارية من خلال إدارة مهنية مثالية، قضيةً بالغة الأهمية. من ناحية أخرى، تبرز إدارة الجودة الشاملة كظاهرة قادرة على تعزيز تأثير إدارة الموارد البشرية على الابتكار. وقد تم اختبار هذه العلاقات من خلال دراسة تجريبية. ولهذا الغرض، تم إعداد استبيان من المقاييس التي تم تطويرها في الأدبيات، وتم تطبيق دراسة ميدانية على الموظفين في مؤسسة تعمل في قطاع الطيران. ونتيجةً للدراسة الميدانية، تم الحصول على مجموعة بيانات مكونة من 252 شخصًا. أولًا، تم اختبار صلاحية البناء من خلال تطبيق اختبارات الصدق والموثوقية. ثم تم اختبار الفرضيات من خلال نمذجة المساواة الهيكلية. نتيجةً لهذه التحليلات، وجدنا أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها تأثيرٌ إيجابيٌّ كبيرٌ على ممارسات إدارة الجودة الشاملة والابتكار. وقد تأكّد جزئيًا الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في هذه العلاقة.

الدراسة السابعة

(2012) Nhuta, S

يخلص الباحث ويوصي بأن تكون ركائز جودة الموارد البشرية راسخة في: تمكين الموظفين، والتواصل الفعال، والقضاء على الإدارة الحصينة، وتثقيف وتدريب الموظفين.

يمكن لممارسات الإدارة الجيدة في وظائف الموارد البشرية أن تلعب دورًا حاسمًا في تنفيذ بيئة الجودة التي بدورها تدعم المبادرة الاستراتيجية. يسعى هذا البحث إلى تقييم أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) تتناول أسئلة البحث قضايا مشاركة الموظفين وتحفيزهم وابتكارهم وتأثيرها المساهم في نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة. يتم ذلك من خلال دراسة حالة لشركة الخطوط الجوية الكينية. تم استخدام العينة الطبقية التي تشمل آراء المجموعات المحددة في إجمالي السكان، مع اختيار المشاركين في المقابلات عشوائيًا. تم جمع

البيانات الأولية من خلال استبيان ذاتي الإدارة، مع بيانات ثانوية تأتي من المذكرات ومحاضر الإدارة والتقارير والسجلات الأرشيفية. كانت النتائج هي أن نظام إدارة الجودة في الخطوط الجوية الكينية قد تأسس على أساس خطط الجودة المحلية التي وضعها موظفوها ووافقت عليها الإدارة. تم تحفيز الموظفين من خلال المشاركة والاستقلالية والمكافآت. كان التعليم والتدريب من المكونات الرئيسية. في النهاية، عزز العمل الجماعي وتحسين التواصل نظام إدارة الجودة الشاملة. يخلص الباحث ويوصي بأن ترتكز ركائز جودة الموارد البشرية على: تمكين الموظفين، والتواصل الفعال، والقضاء على إدارة الحواجز، وتثقيف وتدريب الموظفين. بهذه الطريقة، يمكن تحقيق الجودة من خلال الأفراد.

الدراسة الثامنة:

(2012) Vidal-Vázquez et al

في هذه الدراسة، يتم فحص العلاقة بين الإدارة والجودة الشاملة وكذلك السياسات والأنشطة التي يتم تنفيذها لتحقيق التحسين داخل المنظمة، مع التركيز على مجموعة قواعد ISO 9000 نماذج إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخدامًا.

يشكل الأفراد موردًا رئيسيًا، وبالنسبة للعديد من المؤلفين، هم الأكثر قيمة داخل المنظمات التي توجه إدارتها نحو الجودة الشاملة. وفي هذا السياق، يجب على الشركات تقدير العامل البشري والحصول على مشاركته مما يجعلهم مشاركين ومبدعين لثقافة منظمتهم. في هذا البحث، يتم فحص العلاقة بين الإدارة والجودة الشاملة، بالإضافة إلى السياسات والأنشطة التي يتم تنفيذها لتحقيق التحسين داخل المنظمة. في المقام الأول، يتم تحليل تطوير الجودة وأهمية إدارة الموارد البشرية في هذا السياق. بعد ذلك، يتم تحديد التركيز على مجموعة قواعد ISO 9000ونماذج إدارة الجودة الشاملة الأكثر استخدامًا) ديمينغ، مالكولم بالدريج، EFQMونموذج أمريكا اللاتينية للتميز في الإدارة (تأثير الأفراد في تنفيذ أنظمة الجودة وإدارة الجودة الشاملة على التوالي من أجل مقارنة أوجه التشابه والاختلاف الأكثر صلة بين النماذج المذكورة.

الدراسة التاسعة:

(2015) Shehadeh

في هذه المقالة، حدد المؤلفون دور أنشطة إدارة الموارد البشرية وأثرها على متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكس، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الاستفادة من النتائج في تحديد ورؤية واضحة حول تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور أنشطة إدارة الموارد البشرية وأثرها على متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكس، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الاستفادة من نتائجها في تحديد وتوضيح أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة. وقد طور الباحث استبانة خاصة بهذه الدراسة لجمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (280) عاملاً في شركة أرامكس، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركة أرامكس، وبناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات منها: العمل على إيجاد جهة متخصصة في شركة أرامكس تعنى بنشر ثقافة الجودة وتوفير المخصصات المالية لها. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، شركة أرامكس، الأردن.

الدراسة العاشرة:

(2019)García–Alcaraz et al

في هذه الدراسة، تم تقديم نموذج معادلة هيكلية يدمج ثلاثة متغيرات كامنة تتعلق بالموارد البشرية الداخلية: الالتزام الإداري، وتكامل الموظفين، والتدريب والتعليم، والتي ترتبط من خلال ست فرضيات تم التحقق من صحتها بالمعلومات التي تم الحصول عليها من 398 استجابة لاستبيان تم تطبيقه على محترفي صناعة التصنيع.

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي أداة تصنيع رشيق تركز على ضمان إنتاج سلع تلبي مواصفات التصميم وتمنح رضا العملاء، وكلاهما مزايا جذابة يقدرها المديرون تقديرًا كبيرًا. ومع ذلك، هناك العديد من العوامل التي تشارك في نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة، وكثير منها جوانب ثقافية مرتبطة بالموارد البشرية .(HR) تقدم هذه المقالة نموذجًا لمعادلة هيكلية يدمج ثلاثة متغيرات كامنة تتعلق بالموارد البشرية الداخلية: "الالتزام الإداري"

و"تكامل الموظفين" و"التدريب والتعليم"، والتي ترتبط بالفوائد التشغيلية لنظام التصنيع. ترتبط المتغيرات من خلال ست فرضيات تم التحقق من صحتها من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من 398 إجابة على استبيان تم تطبيقه على محترفي صناعة التصنيع. بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء تحليل حساسية لوصف احتمالات حدوث المتغيرات على المستويات المنخفضة والعالية. وقد تم التحقق من صحة الفرضيات إحصائياً باستخدام أسلوب المربع الجزئي، حيث أظهرت النتائج أن العوامل البشرية تلعب دوراً أساسياً في نجاح إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية للالتزام الإداري وتكامل الموظفين والتدريب والتعليم على الفوائد المتحصل عليها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95.%

الدراسة الحادي عشر:

(2000)Várnai

في هذه المقالة، قام المؤلفون بفحص دور عوامل الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال تحليل هذه القيم، قاموا أيضًا بوضع إدارة الجودة الشاملة في إدارة التغيير.

عادةً ما تتناول تحليلات إدارة الجودة الشاملة الجوانب الفنية والتشغيلية، بالإضافة إلى الجوانب اللوجستية. ومع ذلك، تلعب الموارد البشرية دورًا محوريًا في التطبيق الفعال لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. تتناول هذه المقالة دور عوامل الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال تحليل هذه القيم، تُحدد أيضًا موقع إدارة الجودة الشاملة في إدارة التغيير. تُحلل الورقة أهمية العوامل البيئية) اختبار PETS وتُظهر العلاقة بين هذه الجوانب وإدارة الجودة الشاملة. كما تهدف هذه الورقة، من خلال الجوانب المختلفة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إلى إثبات دور عناصر الموارد البشرية في تبنّي إدارة الجودة الشاملة بفعالية.

الدراسة الثانية عشر:

(2004)ilies

في هذه الورقة، تم استخدام المفهوم الياباني "كايزن" لتعزيز التحسين المستمر في إدارة الجودة، الأمر الذي يتطلب مهارة الفهم من المديرين، وروح الفريق، وفهم التغيير وتنفيذه في المنظمة، أي القيادة المستمرة.

تُعدّ الموارد البشرية أهمّ ركائز إدارة الجودة. وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على فلسفة تنظيمية قائمة على المفهوم الياباني "كايزن" الذي يعني التحسين المستمر. ولتعزيز تحسين الجودة، لا بدّ من وجود رؤية عامة، تتطلب مهارات فهم من المديرين، وروح الفريق، وفهمًا للتغيير وتطبيقه في المؤسسة، أي القيادة المستمرة.

الدراسة الثالثة عشر:

(Yuliyati, 2020)

ملخص :في هذه المقالة، يتم تقديم تطوير الموارد البشرية على أساس الإدارة الشاملة للجودة التي أجريت في مدرسة إس إم كي محمدية، وهو النهج المقدم، حتى تتمكن المؤسسات التعليمية من البقاء وتكون قادرة على الفوز في المنافسة بين المؤسسات القائمة.

تُقدم هذه الورقة البحثية تطوير الموارد البشرية بناءً على إدارة الجودة الشاملة المطبقة في مدرسة إس إم كي محمدية. تُعدّ إدارة الجودة الشاملة نهجًا مُقترحًا لضمان استمرارية المؤسسات التعليمية وقدرتها على المنافسة مع المؤسسات القائمة. يعتمد هذا البحث على منهج نوعي مع دراسة حالة. تعتمد منهجية جمع البيانات على الملاحظة والمقابلة والتوثيق. وتُقدم بيانات البحث في شكل وصف سردي. أظهرت النتائج أن مدرسة إس إم كي محمدية تُطبق عدة مراحل في إدارة الموارد البشرية، وهي: التخطيط، والتوظيف، وتطوير الموارد البشرية، والتي تُنفذ بشكل مُخطط ومنهجي ومُوجه نحو التحسين المستمر للجودة. ومن خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجحت مدرسة إس إم كي محمدية في أن تُصبح مدرسة مُتميزة وتحظى بثقة الجمهور.

الدراسة الرابعة عشر:

(Sindhwani, 2011)

ملخص :لقد برز التركيز على الجودة في إدارة الموارد البشرية لعدد من الأسباب كما ورد في هذه الورقة، مثل التعقيد المتزايد للتحديات التي تواجه المنظمات ووتيرة التغيير، وكلاهما يشير إلى الضغوط المتصاعدة التي سيتم فرضها على المتخصصين في الموارد البشرية إما للعب أدوار شراكة استراتيجية استباقية أو التخلف عن الركب كمساهمين هامشيين.

ملخص: مع انتشار مبادئ وممارسات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص، والتي تُعدّ مهارة أساسية مطلوبة للممارسين وجزء لا يتجزأ من التعليم المعاصر في الإدارة، تتزايد الحاجة إلى نصوص تُركز على تطبيقات مُتميزة لإدارة الجودة. وقد برز التركيز على الجودة في إدارة الموارد البشرية لعدة أسباب. أولًا، يُشير التعقيد المتزايد للتحديات التي تواجه المؤسسات ووتيرة التغيير إلى تزايد الضغوط على مُختصي الموارد البشرية إما للقيام بأدوار شراكة استراتيجية استباقية أو التخلف عن الركب كمساهمين هامشيين. ثانيًا، بات التحدي المتمثل في تطوير ثقافة عمل عالمية المستوى تُدمج جودة الموارد البشرية والاهتمامات الاستراتيجية وشيكًا. ثالثًا، يكمن السبب في التركيز على الجودة في إدارة الموارد البشرية في تغيير معايير رضا العملاء. رابعًا، تسارع كسر العقد النفسي الذي كان قائمًا بين صاحب العمل والموظف، حيث عززت المنافسة الدولية إعادة الهيكلة وتقليص الحجم وتقليص الحجم. خامسًا، تُعدّ الجودة الشاملة إحدى الطرق التي تُتيح لأقسام الموارد البشرية تقديم مُدخلات في الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة. أخيرًا، في عصر النمو المحدود عالميًا ومحليًا، تُجبر المؤسسات وأقسام الموارد البشرية على إنجاز المزيد بموارد أقل. إحدى الطرق الفعّالة لمواجهة هذا التحدي هي أن يتعرّف متخصصو الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، وأن يُراجعوا سياساتهم وممارساتهم لضمان تقديم أعلى جودة للخدمات، والتحسين المستمر لعملائهم الخارجيين والداخليين. أستاذ مساعد، رئيس قسم ماجستير إدارة الأعمال، معهد ماهاديفي للتكنولوجيا والإدارة.

الدراسة الخامسة عشر:

(Uysal, 2012)

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة التركيز على "الموارد البشرية" في جوائز إدارة الجودة الشاملة (جوائز إدارة الجودة الشاملة). جوائز إدارة الجودة الشاملة هي جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة، وجائزة الجودة الأوروبية (EFQM)، وجائزة ديمينغ اليابانية، وسلسلة .ISO9000 تؤكد جائزة بالدريج على التميز في الأداء. تهدف جائزة ديمينغ إلى تحقيق الجودة التنظيمية. تهدف ISO9000 إلى إنشاء نظام إدارة الجودة في المنظمات، وتهدف EFQM إلى الحصول على التميز في الأعمال للمنظمات. تركز جوائز إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية بسبب مشاركة الموظفين وإدارة العمليات في إدارة الجودة الشاملة. أولاً، تنفذ الموارد البشرية العمليات التنظيمية مثل الإنتاج والتوريد والتسويق وما بعد البيع. ثانيًا، يشارك الموظفون في حل مشكلات الجودة في المنظمات من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة. هذا هو مشاركة الموظفين. مشاركة الموظفين هي أن الموظفين ينضمون إلى عملية صنع القرار، ويشاركون في حل مشكلات الجودة للحصول على ضمان الجودة، أي أن مشاركة الموظفين هي أن الموارد البشرية تشارك في ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات مثل العصف الذهني، ودائرة الجودة، ونشر وظيفة الجودة، وبوك يوكي، والمجالس الإدارية لتحسين الجودة؛ ولذلك، تتضمن جوائز إدارة الجودة الشاملة تنوعًا في "الموارد البشرية" في ترشيح الجوائز.

الدراسة السادسة عشر:

(Carpinetti et al., 1998)

في هذه الورقة، تم إجراء بحث استكشافي في أربع شركات تصنيع (كبيرة إلى متوسطة الحجم) تقع في المنطقة الوسطى من ولاية ساو باولو، البرازيل، بهدف تحديد خصائص الشركات فيما يتعلق بممارسات إدارة الجودة والموارد البشرية.

تُقدّم هذه الورقة بحثًا استكشافيًا أُجري على أربع شركات تصنيع (كبيرة ومتوسطة الحجم) تقع في المنطقة الوسطى لولاية ساو باولو، البرازيل. هدف البحث إلى تحديد خصائص هذه الشركات من حيث ممارسات الجودة وإدارة الموارد البشرية. تُظهر النتائج أن إدارة الموارد البشرية قد تُسهم في نجاح برامج الجودة الشاملة، مُبرزةً المزايا

التنافسية التي يُمكن تحقيقها من خلال هذه الشراكة، وهي: التعلم التنظيمي، وإدارة الثقافة التنظيمية، والإدارة القائمة على الفريق.

الدراسة السابعة عشر:

(Pelealu, 2023)

إدارة الموارد البشرية وتطويرها أمران مهمان للغاية بالنسبة للمنظمات أو الشركات. تتأثر جوانب الأعمال والإدارة في إندونيسيا بتطور العولمة. يعد تطوير وتحسين أداء الموظفين من الأولويات والتحديات التي يجب مواجهتها للترحيب بعصر العولمة الحالي. يمكن لنهج إدارة الجودة الشاملة (TQM) تحديد أجزاء الشركة التي تحتاج إلى تحسين وتلك التي تحتاج إلى استبدال، بما في ذلك إنتاجية أداء الموظفين. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة كجهد لتحسين أداء الشركة في PT. CDE. الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي نوع بحث كمي، مع عينة إجمالية من 100 موظف مع نهج نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) بمساعدة PLS الذكية. نتائج هذه الدراسة هي أن إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة بقيمة p تبلغ 0.033. إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة بقيمة p تبلغ 0.000

الدراسة الثامنة عشر:

***Malang*, (2016)**

في هذه الورقة، حدد المؤلفون عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على جودة الموارد البشرية، وأظهروا أن متغير الجوانب التنظيمية يؤثر بشكل مهيمن على الموارد البشرية في الشركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البصرة، من خلال تحديد أثر كل من دور الموظف، وعلاقة الموظف بالموظف، وبيئة العمل، والجوانب التنظيمية، والبيئة المحيطة، على جودة الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على جودة الموارد البشرية في الشركة، كما أظهرت الدراسة أن متغيرات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على جودة الموارد البشرية في الشركة.

الدراسة التاسعة عشر:

(Nurwidia & Gunawan, 2023)

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تعمل على تحسين أداء الموظفين ومساعدة الشركات على البقاء في بيئات تنافسية بشكل متزايد.

حسب الدراسة، الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للعمليات التنظيمية، وهي مهمة جدًا للمجموعة. لهذا، فإن الموارد البشرية هي شركة موظفين؛ حيث يحدد الأداء الجيد للموظفين نجاح الشركة. لذلك، لتحسين أداء الموظفين دائمًا، يجب أن تستند إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الجودة الشاملة .(TQM) تبحث هذه الدراسة في طريقة إدارة الموارد البشرية .(HRM) والتي تركز على إدارة الجودة الشاملة (TQM) لتحسين أداء الموظفين. في المنهج الوصفي النوعي المستخدم في هذه الدراسة. يساعد التحليل الوصفي في شرح الأحداث المختلفة. بينما يشرح النهج النوعي الأحداث في سياق واقعي. تُظهر الأبحاث أنه يمكن تحسين الأصول باستخدام أسلوب إدارة الموارد البشرية الصحيح. الموارد البشرية هي مورد برامج التدريب والتطوير المختلفة لتشجيع الموارد البشرية على إظهار الجودة من خلال أداء الموظفين. لذلك، للحفاظ على أداء الموظفين وتحسينه حتى تتمكن الشركات من البقاء في منافسة شرسة بشكل متزايد، فإن ممارسات الموارد البشرية القائمة على إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي جهود مهمة للغاية.

الدراسة العشرون:

(Abu-Doleh, 2012)

في هذه المقالة، يبحث المؤلفون في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ويبحثون في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة التنظيمية.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة، ودراسة آثار كلٍّ من إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة المؤسسي من جهة أخرى. التصميم/المنهجية/المنهج: جُمعت البيانات من خلال استبيان مُصمَّم للإجابة عليه من قِبل مديري الموارد البشرية ومديري الجودة. حُلِّلت البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط. النتائج: كان

لممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، وتخطيط المسار المهني للموظفين، والتوظيف والاختيار، التأثير الأكبر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما كشفت نتائج الدراسة عن تأثير كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء الجودة المؤسسي، وخاصةً وعي الموظفين بالجودة، ورضا العملاء، وصورة الشركة، قيود البحث.

الدراسة الواحد والعشرون:

(Siregar et al., 2017)

في هذه المقالة، أجرى المؤلفون استطلاعًا بين المدربين في الجامعات العامة والخاصة في شمال سومطرة للحصول على العوامل التي تؤثر على جودة الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية ويتم النظر إلى جودة الموارد البشرية من خلال عناصر إدارة الجودة الشاملة.

وحسب هذه الدراسة، فإن الموارد البشرية هي العامل الرئيسي في تحسين أداء الشركة ليس فقط في المنتجات الصناعية ولكن أيضًا في الخدمات لذلك، يجب على جميع العاملين في المنظمة المعنيين العمل معًا لتحقيق جودة المنتج والخدمات التي يتوقعها المستهلكون، المؤسسات التعليمية هي الصناعات الخدمية التي يشارك فيها المعلمون المتعلمون، تعتمد جودة المنتج والخدمات المنتجة على أداء المؤسسة التعليمية.

أجرت هذه الدراسة مسحًا للمعلمين في الجامعات العامة والخاصة في شمال سومطرة للحصول على العوامل التي تؤثر على جودة الموارد البشرية وإنتاجيتها. يتم النظر إلى جودة الموارد البشرية من خلال عناصر إدارة الجودة الشاملة. عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة هي القيادة والتواصل والتدريب والتعليم وهيكل الدعم والقياس والمكافأة والتقدير. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أرقام ارتباط عبر المتغيرات الخارجية على علاقات المتغيرات الداخلية تميل إلى أن تكون قوية وإيجابية. بالإضافة إلى ذلك، تمت مناقشة عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء هيكل الدعم الذي له تأثير مباشر على جودة الموارد البشرية. القيادة المتغيرة والمكافأة والتقدير وجودة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الإنتاجية.

الدراسة الثانية والعشرون:

(Usrof & Elmorsey, 2016)

في هذه المقالة، ينظر المؤلفون إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها المزيج الصحيح في تنفيذ فعالية إدارة الجودة الشاملة (TQM) ويعترفون بالفوائد الناجمة عن الممارسات أثناء تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ويعتقدون أن هذا النهج قد يمنحهم فرصة لتحقيق أهدافهم.

لطالما اعتُبرت إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة نهجين جديدين، حظيا باهتمام واسع من الباحثين والممارسين. ويُعتبر كلا المصطلحين فلسفة إدارية أساسية تدعم جهود المنظمات لاكتساب رضا العملاء. تهدف هذه الورقة إلى دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية كمزيج مثالي لتحقيق فعالية إدارة الجودة الشاملة. وتتمتع هذه الممارسات، مثل عملية التوظيف والاختيار، والعمل الجماعي وتمكين الموظفين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويضات، بالقدرة على استكشاف وتوليد معارف جديدة للمنظمات. وقد استعرضت هذه الورقة جميع الدراسات ذات الصلة بممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف المجالات. وتركز المراجعة على التطبيق، وآثاره على الأداء التنظيمي، والمؤشرات المشجعة على تبني هذه الممارسات في المنظمة. كما أشارت إلى فوائد هذه الممارسات أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعتقد الباحثون أن هذا النهج قد يمنحهم فرصة لتحقيق أهدافهم، ومع ذلك، لا تتبنى العديد من المؤسسات ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة نظرًا لغياب أسباب واضحة، ولضعف فعالية هذه الممارسات. لذلك، تُقدم هذه الورقة تصورًا أساسيًا للمؤلف فيما يتعلق بالعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها على استدامة المؤسسة. كما تسعى إلى بناء فهم متين لتطبيق الممارسات والإجراءات لتحسين أداء الأعمال.

الدراسة الثالثة والعشرون:

(Jaleel & Ahmed, 2018)

في هذه المقالة، يجادل المؤلفون بأن إدارة الجودة الشاملة، والمبادئ، والمساهمة، والأدوات، والتقنيات، ويختتمون بتأثير إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على ضبط النفس، والاستقلالية، والإبداع بين الموظفين.

يمر الجميع بتجارب مع تدني الجودة عند التعامل مع مؤسسات الأعمال. وتدرك الشركات المحظوظة التأثير القوي للجودة التي يحددها العميل على أعمالها. ولذلك، تعمل العديد من الشركات التنافسية على رفع معايير الجودة لديها بانتظام. لإدارة الجودة الشاملة آثارٌ إيجابية على إدارة الموارد البشرية، فهي تُركز على ضبط النفس والاستقلالية والإبداع بين الموظفين، وتتطلب تعاونًا فعالًا أكبر بدلًا من مجرد الامتثال. في الواقع، أصبح من المأثور في مجال الإدارة الجيدة أن العوامل البشرية هي أهم بُعد في تحسين الجودة والإنتاجية. تُناقش هذه المقالة إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها، وإسهاماتها، وأدواتها، وتقنياتها، وتختتم بتأثير إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الرابعة والعشرون:

(Mahmood et al., 2008)

في هذه الورقة، يناقش المؤلفون العوامل التي تؤثر على تطوير ثقافة الجودة في المنظمة ويناقشون كيف يمكن لعوامل القيادة وإدارة الموارد البشرية أن تساعد في التحول الثقافي الجيد في المنظمة.

حسب هذه الدراسة، فإن لإدارة الجودة الشاملة (TQM) القدرة على تحسين نتائج الأعمال، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز مشاركة العاملين، والعمل الجماعي، وتحسين إدارة العاملين داخل المؤسسة. ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات في تطبيقها. يتطلب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة تغييرًا ثقافيًا، واعتبارها جانبًا مهمًا من جوانب تطوير الجودة الشاملة. الجودة الشاملة مفهوم شامل، ويتطلب تحفيز جميع أعضاء المؤسسة للسعي وراء رضا العملاء. لذا، ينبغي مراعاة جوانب القيادة وإدارة الموارد البشرية لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة. يمكن للقيادة وإدارة الموارد البشرية تعزيز العلاقات الإنسانية ووعي المجموعة، ورفع كفاءة الموظفين، وخلق سلوكيات عمل إيجابية، وتوفير ثقافة عمل مواتية، وتحقيق تغيير ثقافي. وبالتالي، فهي بمثابة حافز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ستناقش الورقة بشكل عام العوامل المؤثرة في تطوير ثقافة الجودة في

المؤسسة. علاوة على ذلك، ستناقش كيف يمكن لعوامل القيادة وإدارة الموارد البشرية أن تساعد في إحداث تحول ثقافي في الجودة في المؤسسة.

الدراسة الخامسة والعشرون:

(Carter, 1993)

في هذه المقالة، يوضح المؤلفون كيف يمكن لقسم الموارد البشرية أن يكون قوة قوية في تقديم ودعم جهود الجودة الشاملة في جميع أنحاء الشركة وكيف يمكنهم قيادة مشاركة الموظفين والاعتراف بالجهود المتميزة ومكافأتها وتخصيص ممارسات التعويض لبيئة إدارة الجودة الشاملة وتدريب الموظفين على "التفكير بالجودة."

قد تتحدث الشركات عن الجودة حتى تصاب بالإحباط، ولكن إذا لم يقتنع الموظفون بها، فلن تتحقق الجودة. يوضح هذا الكتاب كيف يمكن لقسم الموارد البشرية أن يكون قوة فاعلة في تطبيق ودعم جهود الجودة الشاملة في جميع أنحاء الشركة. يمكن للقراء تعلم كيفية قيادة مشاركة الموظفين، وتقدير الجهود المتميزة ومكافأتها، وتصميم ممارسات التعويضات بما يتناسب مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدريب الموظفين على "التفكير بالجودة". يقدم الكتاب العديد من قوائم المراجعة والرسوم البيانية وغيرها من الأدوات العملية، بما في ذلك: عشرات الأمثلة على البرامج الحالية والناجحة؛ ومنهج دورات تدريبية في الجودة، بالإضافة إلى تعليمات حول كيفية استخدام أدوات الجودة الأساسية السبع.

الدارسة السادسة والعشرون:

(Kochan et al., 1995)

في هذه الورقة، قام المؤلفون بدراسة الدور الذي يلعبه متخصصو الموارد البشرية وممارساتها في تبني واستدامة تقنيات إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز بشكل خاص على دور متخصصي الموارد البشرية في تبني واستخدام تقنيات الجودة الشاملة.

تستفيد هذه الورقة البحثية من مجموعة بيانات دولية فريدة لدراسة محددات تبني واستدامة أساليب إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز بشكل خاص على دور متخصصي الموارد البشرية وممارساتها. استُمدت هذه البيانات من دراسة استقصائية أجرتها شركة إرنست ويونغ ومؤسسة الجودة الأمريكية عام 1991، غطت استخدام أدوات

إدارة الجودة الشاملة في قطاعات الحاسوب والسيارات والرعاية الصحية والبنوك في اليابان والولايات المتحدة وكندا وألمانيا. يُميز البحث بين طريقتين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: الأولى تُصوّر إدارة الجودة الشاملة كمجموعة محدودة نسبيًا من التغييرات الهندسية التقنية، والثانية تُطبّق هذه التغييرات كجزء من تحوّل أوسع في تنظيم العمل. يدعم النهج الثاني ارتفاع عدد الموظفين الذين يستخدمون أدوات الجودة، واستمراريتها لفترة أطول، في الشركات التي تعتمد أيضًا أنظمة موارد بشرية قائمة على العمل الجماعي لموظفي الخطوط الأمامية...

الدراسة السابعة والعشرون:

(Grove et al., 2005)

في هذه المقالة، تم إجراء محاولة لتطوير نموذج رياضي لقياس أداء الموارد البشرية باستخدام نهج نظري بياني، وهو مرن للغاية لأنه يأخذ في الاعتبار جميع العوامل والتفاعلات فيما بينها.

وحسب هذه، الدراسة تتحقق الفوائد التي لا جدال فيها لإدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال التنفيذ التآزري والمنهجي والناجح لجميع العوامل المؤثرة عليها. تشير الأدبيات الواسعة إلى عدد لا حصر له من العوامل المسؤولة عن إدارة الجودة الشاملة. إن دور الأشخاص العاملين في المنظمة ولصالحها له تأثير طويل المدى على التحسين المستمر. تركز الدراسة الحالية على تحديد وإحصاء وقياس مساهمة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة. وقد بُذلت محاولة لتطوير نموذج رياضي لقياس أداء الموارد البشرية باستخدام نهج نظرية الرسم البياني. تتميز الطريقة بمرونة كبيرة حيث تأخذ في الاعتبار جميع العوامل والتفاعلات فيما بينها. وهي تمثل المساهمة الإجمالية للموارد البشرية في المنظمة من حيث مؤشر رقمي واحد، والذي يمكن استخدامه لتحسين المنظمات ومقارنتها وتصنيفها من حيث ثقافة إدارة الجودة الشاملة. ستكون هذه المنهجية مفيدة أيضًا لأقسام تنمية الموارد البشرية لإجراء تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للموارد البشرية.

الدراسة الثامنة والعشرون:

(Zulanda & Afriansyah, n.d.)

تدرس هذه الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة الموارد البشرية، وتكشف عن تحسينات كبيرة في المهارات النظرية والفنية والأخلاقية للموظفين، حيث كان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأثير كبير في تعزيز جودة الموارد البشرية.

يهدف كتابة هذا المقال إلى تحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مواردها البشرية. ويشير النقاش في هذا المقال إلى آراء الخبراء الحاليين ويستند إليها. إدارة الجودة الشاملة هي أحد الأساليب التي يمكن اتباعها لتحسين جودة الموارد، سواء الموارد البشرية أو الموارد الطبيعية أو الموارد الأخرى. يؤثر تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على القدرات النظرية للموظفين والمهارات الفنية والمفاهيمية والأخلاقية والتقنية للموارد البشرية نفسها. ومن بعض نتائج البحث يمكن القول إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤثر للغاية في تحسين جودة الموارد البشرية. وإذا ارتبط بعالم التعليم، فإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يدعم التعلم من خلال الاهتمام بثلاثة جوانب مهمة، وهي صياغة أهداف تحسين الجودة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمكونات الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

الدراسة التاسعة والعشرون:

(Wickramasinghe, 2012)

في هذه الورقة، يستكشف المؤلفون التغييرات التي تحدث في وظيفة الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية بسبب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في سريلانكا.

تهدف هذه الورقة إلى استكشاف التغييرات التي تطرأ على وظيفة الموارد البشرية وممارسات إدارتها نتيجةً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في سريلانكا. التصميم/المنهجية/النهج: شارك في الاستبيان مديرو الجودة ومديرو الموارد البشرية من 77 شركة تصدير حاصلة على شهادةISO 9001 ، وطبقت برنامجًا رسميًا لإدارة الجودة الشاملة، لمدة ثلاث سنوات على الأقل. واستُخدم تحليل العوامل والارتباط والانحدار لتحليل البيانات. النتائج: وُجد أن الشركات تُطلق مبادرات لتحسين العمليات داخل قسم الموارد البشرية من خلال تطوير دور وظيفة الموارد البشرية، وإعادة تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأداء، وتطوير الكفاءات، وتخطيط المسارات المهنية، والمكافآت والتقدير، والتوظيف والاختيار، وتخطيط الموارد البشرية، والرضا والرفاهية، لمواءمتها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. الأصالة/القيمة: على الرغم من كثرة أدبيات إدارة الجودة، إلا أنه من الصعب العثور على دراسات تبحث...

الدراسة الثلاثون:

(Zusrony, 2014)

في هذه الورقة البحثية، تم دراسة دور إدارة الجودة الشاملة في التأثير على جودة موظفي الموارد البشرية في فرع شركة PT. BFI Finance Tbk. Solo باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في التأثير على جودة موظفي الموارد البشرية في شركة PT. BFI Finance Tbk. Solo Branch. كان مجتمع الدراسة جميع الموظفين، بينما بلغ إجمالي عينة الدراسة 40 شخصًا، وذلك باستخدام أسلوب العينات المشبعة، في هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. بناءً على نتائج الدراسات التي استخدمت تحليل الانحدار المتعدد، من المعروف أن متغير دور الموظف والجوانب التنظيمية لها تأثير كبير على متغير جودة الموارد البشرية. في حين أن المتغير السائد في الدراسة هو متغير دور الموظف، يمكن ملاحظة ذلك من خلال حجم معامل بيتا الأكبر من المتغيرات المستقلة الأخرى.

التعقيب على الدراسات السابقة:

المراجعة الأدبية: إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تُعد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من القضايا المحورية في الفكر الإداري المعاصر، حيث تزايد الاهتمام منذ الثمانينيات بضرورة مواءمة السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية مع متطلبات الجودة والتحسين المستمر. ذلك أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات، بل هي ثقافة تنظيمية شاملة تتطلب التزام الأفراد وإشراكهم في جميع المستويات. ومن ثم فإن الموارد البشرية تمثل البنية التحتية البشرية والمهارية التي تتيح تطبيق مبادئ الجودة على أرض الواقع. هذا التوجه جعل الباحثين في مختلف السياقات التنظيمية والقطاعات الاقتصادية يحاولون الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، والمشاركة، وبين تطبيق الجودة الشاملة ونتائجها على مستوى الأداء المؤسسي، الابتكار، والاستدامة.

وقد أظهرت الدراسات الأجنبية والعربية على حد سواء اهتمامًا متزايدًا بهذا الموضوع، وإن اختلفت زوايا النظر والسياقات التي تناولته. فبعضها ركز على قطاع الصناعة، وبعضها الآخر على قطاع الخدمات أو التعليم العالي، بينما اتجهت دراسات حديثة إلى ربط إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة بالابتكار والميزة التنافسية.

من بين الدراسات الحديثة، تأتي دراسة Ahmed (2024) التي ركزت على قطاع التعليم العالي، حيث أظهرت أن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، التوظيف السليم، والمشاركة الفعّالة للعاملين تشكل ركائز أساسية لإنجاح مبادرات الجودة الشاملة في الجامعات. وأكدت الدراسة أن المؤسسات التعليمية التي تستثمر في تطوير قدرات موظفيها قادرة على تحقيق اعتماد أكاديمي أفضل ورفع مستوى رضا الطلبة. يتقاطع هذا مع دراسة Ababneh et al. (2024) التي أُجريت في الأردن وأبرزت أن استراتيجيات الموارد البشرية، خاصة التدريب والتطوير، تؤثر بشكل مباشر في تبني مبادئ الجودة الشاملة. غير أن الدراسة ذاتها أشارت إلى أن نظام المكافآت لم يكن له تأثير واضح، وهو ما يفتح النقاش حول السياقات الثقافية والتنظيمية التي قد تحد من فعالية بعض الممارسات.

في السياق الصناعي، نجد أن دراسة García-Alcaraz et al. (2019) في المكسيك بيّنت أن التزام الإدارة العليا وتدريب العاملين يعدان من العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الصناعية. هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة Carpinetti et al. (1998) التي أوضحت أن ربط تقييم الأداء بمعايير الجودة يرفع من كفاءة نظام الموارد البشرية في دعم الجودة. أما دراسة Torun et al. (2023) فقد أضافت بعدًا جديدًا، إذ أثبتت أن العلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة تساهم بشكل غير مباشر في تعزيز الابتكار، مما يشير إلى أن TQM تعمل كوسيط استراتيجي بين HRM والابتكار.

أما على مستوى الخدمات اللوجستية، فقد قدمت دراسة Shehadeh (2015) حول شركة أرامكس نموذجًا يؤكد أن سياسات الموارد البشرية المرتبطة بالتحفيز والتدريب كان لها أثر مباشر على فعالية برامج الجودة. بينما توصلت دراسة Nhuta (2012) إلى أن غياب تكامل الموارد البشرية مع فلسفة الجودة يؤدي إلى إضعاف الأداء التنظيمي، وهو ما يشير إلى أن الموارد البشرية لا يجب أن تُعامل كوظيفة منفصلة بل كبعد استراتيجي مدمج في نظام الجودة.

في المقابل، أوضحت بعض الدراسات أن العلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة ليست خطية أو آلية دائمًا، بل تتأثر بعوامل وسيطة وسياقات بيئية. فدراسة Peleliu (2023) على سبيل المثال، أوضحت أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تعزز الأداء المؤسسي عبر تبني الجودة الشاملة كوسيط. بينما أظهرت دراسة Torun et al. (2023) أن الابتكار يمكن أن يكون نتيجة وسيطة لهذه العلاقة. هذا يعكس تطورًا في الفكر البحثي، حيث لم يعد التركيز فقط على تأثير HRM المباشر على TQM ، بل أيضًا على الأبعاد التنظيمية الأوسع مثل الابتكار والاستدامة.

وفي سياق آخر، فقد برزت عدة دراسات تناولت الموضوع في بيئات مختلفة. فدراسة Siregar et al. (2017) في إندونيسيا أشارت إلى أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تلعب دورًا في تفعيل الجودة الشاملة من خلال التدريب وتقييم الأداء. أما دراسة Yuliyati (2020) فقد بينت أن التكامل بين الموارد البشرية والجودة يمثل ركيزة لتحقيق التميز المؤسسي، لكنها أشارت إلى أن ضعف الالتزام القيادي قد يعيق هذا التكامل. وفي الأردن، أكدت دراسة Ababneh et al. (2024) أن التدريب يظل المحرك الأقوى للعلاقة، وهو ما ينسجم مع نتائج دراسات أخرى مثل Ahmed (2024) و Reza (2020)

من جهة أخرى، تناولت دراسات مثل Uysal (2012) و Sindhwani (2011) العلاقة بين الموارد البشرية والجودة في سياق جوائز التميز، مؤكدة أن الموارد البشرية ليست فقط وسيلة لتطبيق الجودة بل هي عنصر في معايير التميز بحد ذاته. أما دراسة Várnai (2006) فقد ركزت على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم العلاقة بين HRM و TQM، حيث اعتبرت أن نجاح الجودة مرهون بمدى اقتناع العاملين بها ومشاركتهم فيها.

وعند مقارنة هذه الدراسات، يمكن القول إن هناك شبه إجماع على أن ممارسات الموارد البشرية تلعب دورًا أساسيًا في إنجاح مبادرات الجودة الشاملة، خاصة التدريب والتطوير، والتوظيف السليم، والمشاركة الفاعلة للعاملين. إلا أن بعض الممارسات الأخرى مثل نظام المكافآت أو الحوافز لا تحظى دائمًا بنفس التأثير، وهو ما يبرز اختلافات ثقافية وتنظيمية بين السياقات. كما أن دور القيادة والالتزام الإداري يمثل عاملًا مشتركًا يكاد لا يختلف عليه الباحثون، حيث أن غياب الدعم القيادي يضعف أي مبادرة جودة مهما كانت قوة ممارسات الموارد البشرية.

كذلك يتضح أن الدراسات الأحدث بدأت تتوسع في تحليل العلاقة من خلال إدخال متغيرات وسيطة مثل الابتكار، الأداء المؤسسي، أو الاستدامة. وهذا يمثل نقلة نوعية في الأدبيات، حيث لم يعد الهدف فقط إثبات

وجود علاقة بين HRM وTQM، بل فهم كيف تتفاعل هذه العلاقة مع أبعاد استراتيجية أخرى في المؤسسة، ورغم هذا التراكم البحثي، لا تزال هناك ثغرات تستحق البحث، خاصة في السياق العربي والجزائري على وجه التحديد. فمعظم الدراسات العربية تركزت في قطاع التعليم العالي أو الخدمات، بينما لم يُعطَ قطاع الصناعات الدوائية مثلاً الاهتمام الكافي رغم حساسيته وأهميته. كما أن دمج تكنولوجيات التحول الرقمي في العلاقة بين الموارد البشرية والجودة لم يُدرس بما يكفي، رغم أنه أصبح اليوم عنصرًا جوهريًا في إدارة العمليات.

استنادًا إلى هذا العرض، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية بالكفاءات ليست فقط عنصرًا داعمًا لتطبيق الجودة الشاملة، بل هي شرط أساسي لنجاحها واستمراريتها. فالمؤسسات التي تدمج سياسات التوظيف، التدريب، المشاركة، وتقييم الأداء في إطار استراتيجي متناغم مع فلسفة الجودة، تحقق نتائج أفضل من حيث رضا الزبائن، اعتماد منتجاتها، وميزتها التنافسية. إلا أن هذه العلاقة ليست ثابتة بل تتأثر بالسياق، القيادة، الثقافة التنظيمية، والعوامل التقنية الحديثة، وهو ما يستدعي مواصلة البحث لتعميق الفهم وتقديم نماذج أكثر شمولًا.

الجانب النظري

الفصل الأول

تسيير الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية

1- تمهيد:

للموارد البشرية أهمية كبيرة في دفع عجلة النمو والتطور عبر مختلف الاقتصاديات، مما دفع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء إلى تبني نهج استباقي يركز على وضع برامج طموحة للتنمية تسيير الموارد البشرية تستند إلى أسس علمية متينة، وتُعد هذه الموارد الثروة الحقيقية لأي منظمة، سواء كانت خدمية أم إنتاجية، حيث تمثل حجر الأساس في عملية الإنتاج والعنصر الأكثر تأثيراً في نجاحها، ويظل التخطيط الفعّال للموارد البشرية أداة محورية تعتمد عليها المنظمات لتعزيز كفاءتها وفعاليتها، كما يلعب دوراً حاسماً في تحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالبقاء والاستقرار أو التوسع والنمو، إلى جانب تحسين الإنتاجية والربحية ورفع جودة الخدمات المقدمة.

وفي ظل بيئة عالمية تتسم بتغيرات متسارعة ومتعددة الأبعاد، يبرز تخطيط الموارد البشرية كعامل أساسي لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يعكس الاهتمام المتزايد بالرأس المال البشري كمدخل استراتيجي، كما يساهم هذا التخطيط في تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، حيث لا يتم تحديد الاحتياجات من القوى العاملة بمعزل عن السياسات الأخرى المعنية بتنمية الموارد البشرية، علاوة على ذلك، فإنه يُسهم في بناء قاعدة معلوماتية إدارية شاملة ومتكاملة، مما يعزز فعالية وكفاءة أنشطة إدارة الموارد البشرية ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بشكلٍ أمثل في إطار نسقي متكامل، كما تكتسي الموارد البشرية أهميتها من خلال عملية استقطاب الكفاءات المهنية، وتعمد باستمرار في تدريب كفاءاتها بما يتماشى مع التطورات الراهنة في كافة المجالات خاصة التكنولوجية منها، بالإضافة إلى توفير جميع الظروف المناسبة التي تحقق الرضا الوظيفي للعمال، في كافة المستويات، من خلال الاهتمام بالأجور والحوافز.

2- مفهوم تسيير الموارد البشرية :

يستلزم التأسيس لمفهوم تسيير الموارد البشرية الوقوفَ بدقة عند حقيقة مفهوم الموارد البشرية ذاتها، وذلك نظرًا لعدم إجماع الباحثين حول تعريف موحّد لها. فثمة اتساع في مدلول هذا المفهوم بين منظّرٍ يرى أن نطاقه يشمل جميع الأفراد المؤهلين للعمل، بغضّ النظر عن انتمائهم الداخلي أو الخارجي عن المنظمة، وبين مُفكّرٍ آخر يحصره في نطاق القوى العاملة داخل المنظمة فحسب. وفي هذا السياق، ينحاز هذا البحث إلى التوجه الثاني، الذي يمكن تلخيصه في أن الموارد البشرية هي كل الأفراد العاملين في المنظمة بكافة مستوياتهم الوظيفية، والذين يعملون في إطار ثقافتها التنظيمية ويَسعون لتحقيق أهدافها، مقابل ما يتلقونه من امتيازات مادية ومعنوية، وهي بذلك تمثّل رأس مال استراتيجي يتعيّن استثماره والتنمية له، وليست مجرد عنصر تكلفة يقتضيه النشاط التنظيمي. (حيمر، 2018)

تُؤدّي إدارة الموارد البشرية، على الرغم من تطورها وتعدُّد مسمياتها وتباين آراء الباحثين حولها، مسؤولياتها التنفيذية ووظائفها الإدارية من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحفيز، كما تمارس دورها الاستشاري بتحديد الاحتياجات التدريبية وإدارة أنظمة الرواتب والأجور وغيرها.، ويعد تعدد وتطور هذه المسميات مؤشراً على تحول النظرة إلى الفرد داخل المنظمات، كونه مجرد عنصر تكلفة تسعى العديد من المنظمات —سواءً كانت اقتصادية أم خدمية— إلى تقليصه، إلى اعتباره أحد الأصول الاستثمارية التي يمكن تنميتها وزيادة قيمتها، ليصبح موردا إضافيا للمنظمة، على الرغم من أن مصطلح "المورد" تقليديا كان يطلق فقط على الأصول المادية المدرة للثروة أو الإيرادات.

كما اختلفت وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم إدارة الموارد البشرية بين النظرة التقليدية التي لا ترى فيها سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية، والنظرة الحديثة التي تضعها في صدارة الإدارات وتعتبر وظيفتها من أهم الوظائف في المنظمات المعاصرة، اقتصادية كانت أم خدمية، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تلبية الاحتياجات الذاتية للمنظمة والأفراد على حد سواء، وإيجاد بيئة تنظيمية صحية، ويمكن تعريفها بأنها: "جملة الأنشطة والجهود الإدارية التي تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المؤهلة، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية".

لقد شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تباينا في التصورات والرؤى بين الباحثين والكتاب، حيث اتسمت هذه النظرات بثنائية واضحة؛ فمن ناحية، هناك التصور التقليدي الذي يختزل هذه الإدارة في كونها جهازا تنفيذيا هامشيا داخل الهيكل التنظيمي، ومن ناحية أخرى، يبرز التصور الحديث الذي يمنح إدارة الموارد البشرية مكانة بارزة، ويصنفها كواحدة من أبرز الوحدات الإدارية ووظيفة محورية بالغة الأهمية في نسيج المنظمات المعاصرة، سواء أكانت منظمات اقتصادية ربحية أم منظمات خدمية. (سهام ،2017).

تعد إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية تسعى من خلالها إلى تلبية الاحتياجات التنظيمية والفردية على حد سواء، والعمل على تهيئة بيئة عمل صحية ومنظمة، ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: "جملة الأنشطة والجهود الإدارية التي تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية المؤهلة، وتطويرها، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (سامح ،2011)

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوظيفة الإدارية الشاملة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من السياسات والأنظمة والإجراءات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة، حيث تشمل هذه الوظيفة عمليات استقطاب الكفاءات واختيارها وتعيينها، وتطوير مهاراتهم من خلال برامج التدريب والتأهيل المستمر، بالإضافة إلى إدارة شؤونهم الوظيفية ومعاملتهم بمختلف مستوياتهم، كما تسعى إلى تنظيم القوى العاملة وتحسين أدائها، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة في عدالة الإدارة، وتعزيز روح التعاون والانتماء بين العاملين، وتمتد أهدافها لتصميم أنظمة الحوافز وتقييم الأداء، والعمل على تحسين بيئة العمل، بما يساهم في تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية للمنظمة، ويحقق أهدافها الاستراتيجية في نفس الوقت. (عبد الباقي،2004، ص15)

ومن التعريف السابق لإدارة الموارد البشرية يمكن توضيح ما يلي:

بناء على ما سبق، تعد إدارة الموارد البشرية مكونا أساسيا ضمن العملية التنظيمية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وعليه، فبعد تحديد التوجه العام والاستراتيجية، تأتي المرحلة التالية لوضع أهداف المؤسسة وتحويلها إلى خطط عملية، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون توافر الموارد اللازمة، بما فيها العنصر البشري، ومن ثم، يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من العملية التي تحدد الاحتياجات من الأفراد، وكيفية توظيفهم وتطوير أدائهم، إلى جانب آليات استقطابهم وإدارتهم، مع ضرورة تكاملها الشامل مع كافة العمليات الإدارية الأخرى.(كشواي،2006،ص10-11)

وقد عرفها المعهد البريطاني بأنها: "مسؤولية جميع أولئك الذين يديرون الأفراد، كما أنها تُعد وصفًا لأعمال المتخصصين في هذا المجال. وهي تشكل جزءًا من الإدارة المتخصِّصة في شؤون الأفراد العاملين والعلاقات بينهم داخل المنظمة. ولا يقتصر تطبيقها على نطاق الصناعة أو التجارة فحسب، بل يمتد ليشمل جميع مجالات التوظيف والعمل". (محمد ،2002 ص .04)

وهناك تعريف آخر لإدارة الموارد البشرية، باعتبارها الإدارة المعنية بوضع القرارات الاستراتيجية التي تحدد الرؤية والأهداف الخاصة بموارد المنظمة البشرية، بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، ويعزز فاعلية المنظمة ضمن بيئتها التنظيمية. كما تمثل مستودعًا للطاقات والقدرات الكامنة التي يمكن توظيفها وتطويرها استراتيجيًا، والاستفادة منها على نطاق واسع لتحقيق التنافسية والتميز، ويُمكن النظر إليها أيضا باعتبارها الإدارة المسؤولة عن تنفيذ مجموعة من الفعاليات والأنشطة، التي تشمل: تخطيط الموارد البشرية، وتنظيمها، وتطويرها، وقيادتها، وتحفيز العاملين؛ لبلورة أعلى مستويات الإنتاجية بكفاءة وجودة عالي، كما تعمل على تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والعاملين، بما يساهم في تحقيق مصالح الطرفين، ويعزز بدوره الحصة السوقية للمنظمة ويحافظ على استدامتها.(الطائي، العبادي،2015،ص29)

وعرفها (آرمسترونغ، 2010): "هم جميع الأفراد العاملين في المؤسسة، بمن فيهم القادة والموظفون، والذين ينفذون مهامها ووظائفها المختلفة في إطار ثقافتها التنظيمية التي تُشكّل وتضبط سلوكياتهم. ويشمل هذا المفهوم أيضاً مجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تُنظّم أداءهم لمهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، سعياً لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية الطموحة."(بودبوس، وآخرون،2020، ص16)

من خلال ما جاء في التعاريف السابقة يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية بانها وظيفة إدارية استراتيجية محورية في المنظمات المعاصرة، تهدف إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد العاملين فيها، وقد تطور مفهومها من النظرة التقليدية التي كانت تُعامل العنصر البشري مجرد عنصر تكلفة، إلى النظرة الحديثة التي تراه رأس مال استراتيجي وأصلًا استثماريًا يمكن تنميته لزيادة قيمته المضافة، وتُعرَّف بأنها جملة الأنشطة والجهود الإدارية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات، واختيارها، وتطويرها عبر التدريب، وتحفيزها، والاحتفاظ بها، وإدارة شؤونها الوظيفية، في إطار عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما تمارس دورا استشاريا في تحديد الاحتياجات التدريبية وإدارة أنظمة الرواتب والأجور، سعيا منها إلى تحقيق أعلى مستويات

الكفاءة والإنتاجية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز التنافسية والاستدامة للمنظمة، حيث شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تحولا جوهريا في فلسفته وأدواره الاستراتيجية على مر العقود، حيث انتقل من النموذج التقليدي الذي كان سائداً في معظم القرن العشرين إلى النموذج الحديث الذي أصبح معياراً في القرن الحادي والعشرين، في الإطار التقليدي، كانت الإدارة تُنظر إلى القوى العاملة على أنها تكلفة يجب احتواؤها وتبسيط إجراءاتها، مركزة بشكل أساسي على المهام الإدارية والمعاملية، في المقابل، تبلور النموذج الحديث لإدارة الموارد البشرية استجابة للبيئة التنافسية المتغيرة، واعترافا بالقيمة الاستراتيجية لرأس المال البشري كمصدر للميزة التنافسية المستدامة، هنا تتحول الإدارة من دورها التشغيلي إلى شريك استراتيجي في عمليات التخطيط التنظيمي، حيث لم يعد الهدف مجرد إدارة الأشخاص، بل تنمية وتطوير القدرات التنظيمية من خلال استثمارات متعمدة في الموظفين، وهذا يتجلى في التركيز على أنشطة تحويلية مثل إدارة المواهب، والتخطيط للتتابع الوظيفي، وتطوير القيادة، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة، والجدول الموالي يوضح ذلك الفرق:

الجدول رقم (01): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصر

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اعتبار الأنسان كآلة أو وسيلة من وسائل الإنتاج والتركيز على الجانب الجسدي والبنية العضلية وإهمال القدرات الأخرى، كالقدرة في اتخاذ القرار .	تعتبر العامل كإنسان، له قدرات عقلية يمكنه التفكير في حل المشكلات، و له القدرة على التدخل والابتكار، كما يمكنه تحمل المسؤوليات في الوضعيات الصعبة.
التركيز على كل ما هو مادي انطلاقا من البيئة التي يشتغل فيها، من خلال السعي إلى تحسينها، وكذا الأجور والحوافز فقط وإهمال باقي الجوانب.	إعطاء أهمية كبيرة للجانب المعنوي للفرد، من خلال منحه صلاحيات أكبر للمشاركة وتحمل المسؤوليات في اتخاذ القرارات وهذا يعتبر تحفيز معنوي.

تمكين الفرد من تلقي تدريب مهني، يمكنه من اكتساب مهارات ميكانيكية، تساعده في أداء عمله.	تعتبر الفرد كائن اجتماعي، يعمل ضمن فريق، لذا تسعى إلى تنمية الروح الجماعية، وتنمية القدرات الفكرية التي تفتح مجال أكبر عند الفرد للابتكار.

المصدر: (نصر، المقدولي، المجلد ،04 العدد ،01 ،2021 ص 06)

3- التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية:

تسيير الموارد البشرية وما وصلت إليه في وقتنا الحالي ليست وليدة للصدفة، لأنه في المرحلة السابقة لعصر التصنيع، لم تكن لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة مثل ما هي اليوم ، لأن النشاط الاقتصادي السائد آنا ذاك كان يقتصر حول القطاع الزراعي، مما دفع ملاك الأراضي إلى توجيه الطاقات البشرية المتاحة بالكامل إلى العمل في هذا المجال، ومع ذلك، لم يمنع هذا من ظهور ممارسات مبتكرة تدل على وجود شكل بدائي من أشكال الإدارة للقوى العاملة، والدليل على ذلك الإنجازات التاريخية المبهرة التي تحققت على يد الإنسان في العصور القديمة، ومن أبرزها:

-تشييد الأهرامات في الحضارة المصرية القديمة (عصر الفراعنة).

-بناء سور الصين العظيم في الحضارة الصينية القديمة.

-وضع مسلة حمورابي في الحضارة البابلية. (موسى،2014، ص13)

إن إدارة الموارد البشرية مرت بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

4- مراحل تطور تسيير الموارد البشرية:

شهد العصر الحديث تحولات صناعية وتكنولوجية متسارعة، أسفرت عن نشوء التنظيمات النقابية التي مثلت إطارا جماعيا للعمال، وقد ترتب على ذلك بروز تحديات وصراعات في العلاقات بين الإدارة والقوى العاملة، وعلى الرغم من محاولات الإدارة تطبيق أساليب متنوعة لمعالجة هذه التوترات، إلا أن تلك الجهود لم تحقق كفاءة كافية في إدارة العلاقات الإنسانية والمهنية، مما أبرز الحاجة الملحة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون الموارد البشرية، تُعنى بمعالجة قضاياها وتطوير بيئة عمل مستقرة.

كما أسهم ارتفاع مستوى التعليم والوعي الثقافي بين العاملين في زيادة توقعاتهم وحساسيتهم تجاه ممارسات الإدارة، مما استلزم بدوره الاعتماد على كوادر متخصصة في إدارة الموارد البشرية وأدوات إدارية متطورة تتناسب مع طبيعة هذه الفئة من الموارد البشرية.

وفي إطار آخر، أدى تزايد التدخل الحكومي عبر سن تشريعات عمل متلاحقة إلى إلزام المنظمات بالامتثال القانوني، تجنبا للمساءلة القانونية والمخاطر التشغيلية، كما حتم ظهور نقابات عمالية ومنظمات دولية تدافع عن حقوق العاملين ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة مع هذه التنظيمات، وإعادة هندسة سياسات العلاقات الصناعية بما يضمن تعاونا فعالا.

وأخيرا، برز "تشريع العمل" كعامل مؤثر، حيث فرض على المؤسسة مجموعة من الالتزامات في مجالات الإعلام الداخلي، ومشاركة العاملين، وإدارة عمليات التشاور والحوار الاجتماعي، مما عمق من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها الاستراتيجية. (جدي ،2019 ص.21)

4-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

ما ميز هذه المرحلة أنها شهدت نظام الرق والعبودية، حيث كانت السلطة الأساسية تكمن في يد الإقطاعي، وكان العبد يعتبر كوسيلة من الوسائل التي يمتلكها، وانتشار الصناعات المنزلية، التي تمكن من يملكها بسد حاجياته اليومية نظير الأجر الزهيد الذي يناله، كما ظهر في هذه الفترة نظام الإقطاعي الذي انتشر في المناطق الريفية ونظام الطوائف الذي تميزت به المدن في تلك الفترة (بودبوس وآخرون، مرجع سابق، ص36)

4-2- مرحلة الثورة الصناعية:

كانت الثورة الصناعية نقطة انطلاق بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالإدارة العلمية لتايلور أحدثت قفزة نوعية، حيث اعتمدت على فكرة أساسية وهي الحركة والزمن، وتم التركيز خلالها على الآلة وإهمال الجانب الإنساني في العملية الإنتاجية، والذي اعتمد على أربعة أسس، متمثلة في التطوير الحقيقي للإدارة، والذي يتم حسبه من خلال استبدال الطريقة التجريبية، أو ما يعرف بطريقة الخطأ و الصواب، والاعتماد على الملاحظة الدقيقة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، كما ركز تايلور في أسسه على الاختيار العلمي للموظفين، من خلال انتقاء أصحاب القدرات والمهارات الذين يستطيعون تحمل عبئ الوظيفة، و نوه إلى ضرورة تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب، والتطوير للوصول إلى المستوى المطلوب للعمل، وشدد على التعاون بين الإدارة والموارد البشرية، للموازنة بين متطلبات العامل المتمثلة أساسا في الأجر، ورغبة أصحاب المصانع في رفع الإنتاج.(موسى مرجع سابق، ص14)

كما تميزت هذه الفترة بظهور مدرسة العلاقات الإنسانية والتي حولت مركز الاهتمام، من التركيز على الجانب الاقتصادي، إلى التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للموارد البشرية، لأنه تبين أن إنتاجية العامل ومردوده لا ينحصر فقط في العوامل المادية والاقتصادية، وشكلت هذه النظرة الجديدة للمورد البشري تحول جوهري، والانتقال من اعتباره كائن اقتصادي بحت، إلى الاعتراف به ككائن اجتماعي لديه علاقات اجتماعية، وأحاسيس يجب مراعاتها، تؤثر وتتأثر بالعوامل البيئية المحيطة به، مثل العلاقات الوظيفية، والقيادة السائدة ونمطها، ومستوى الدعم الذي يتلقاه العامل من السلطة العليا المتمثلة في الإدارة. (عشوش، 2017، ص14)

4-3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

في نهاية التسعينات وبداية سنوات الألفين، ظهر تصور جديد في إدارة الموارد البشرية بحيث تم إعادة النظر وطرح العديد من التساؤلات وإعادة التفكير في دور الموارد البشرية، ورغم الاختلاف الكبير في وجهات النظر، إلا أن أغلبها اتفقت على التموضع الاستراتيجي الجديد لوظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث رأى بعض الباحثين أمثال Baron et kreps (1999) أنّ مسيري الموارد البشرية في المؤسسات مازالوا يعطون أهمية كبيرة للمهام الإدارية (الأجور، تسيير الملفات معالجة المشاكل القانونية...الخ) مقارنة بالمهام الاستراتيجية.

بينما طرح باحثون آخرون أفكار ورؤى جديدة مثل Jackson et Schuler Bayad (1995) و Peretti Baya 2006) حيث اعتبروا فيها أن ممارسات الموارد البشرية تمثل نقاط قوة ومصدرا لتنمية الكفاءات التي تساهم بشكل كبير في تعريف باستراتيجية المؤسسة، إشارة منهم للكفاءات داخل المؤسسات، حيث ساهم تطور البحث في " الاستراتيجية " في إحداث تغيرات خلال عشر سنوات والمتمثل في الانتقال من التصور الخارجي للميزة التنافسية بين المنظمات إلى تحليل داخلي من أجل تطوير الكفاءات والقدرات. (فلاحي،2018، ص188)

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على ما يلي:

-للإنسان طاقة ذهنية يجب استغلالها.

- عندما تتوفر الرغبة عند الإنسان فإنه ينجز الأعمال بشكل أفضل.

- الإنسان يعمل أكثر عندما يتحرر من القيادة

- الإنسان يعمل أكثر ويبدع عندما يعمل ضمن فريق متجانس تسوده الروح الجماعية.

وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته. ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

- إعطاء حرية أكبر يساهم في تحرير الطاقات البشرية، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البشرية ان تعتمد عليه، حتى تعطي قيمة مضافة للأداء ويكون هذا من خلال:

- تحليل ودارسة هيكل المنظمة وتقييم ما يتوفر عليه من طاقات وكفاءات، ومعرفة متطلبات الأداء والظروف المتاحة.
- دارسة ما هو متاح وما هو مطلوب من كفاءات، والسعي إلى سد تلك الفجوة من أجل تحقيق استمرارية وتنافسية.
- التخطيط الجيد للأداء، وملاءمة الكفاءات والقدرات بما يتوافق مع متطلبات العمل في الوقت الراهن وفي المستقبل.
- التخطيط من أجل الاستفادة من الاستثمار البشري وتحقيق عائدات أكبر.

- التشجيع على العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق، ومشاركتهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، ياءاهم في تحسين وتطوير أوضاعها.

3-أهداف إدارة الموارد البشرية:

تعمل الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- السعي والعمل على تطوير الكوادر البشرية داخل المنظمة، أثناء تطوير المنشئات وإعطاء هذا الجانب أهمية كبيرة باعتباره الرأس المال البشري.
- الاعتماد على الطرق الحديثة أثناء عملية استقطاب واختيار الأفراد العاملين داخل المنظمة والتركيز على الكفاءات البشرية.
- السعي إلى رفع الكفاءات والقدرات المهنية للعمال من خلال توفير التدريب الجيد الذي يساهم في رفع تلك القدرات، واستغلال الخبرات في ذلك.
- الاعتماد على الاستراتيجيات الحديثة سواء في اختيار أفضل الكفاءات المتاحة، أو في عملية التدريب والتطوير بما يتماشى مع الرغبات والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها.
- الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال، والعمل على تحقيق التوازن الاجتماعي، والتكيف الأسري لأن ذلك يساهم في تطوير المنشئات.
- العمل على تحقيق انسجام بين الموظفين وبيئاتهم المحيطة بهم، بما في ذلك المنظمات الأخرى.

- مساعدة العمال الذين يواجهون مشاكل، سواء داخل المنظمة التي يعملون فيها أو خارجها، للوصول إلى حل مشكلاتهم.
- الوقوف مع العمال أثناء مواجهتهم لمشاكل إدارية، مالية، أو أسرية، حتى لا يؤثروا في تطور المنضاة، ولا يؤثرا سلبا في الأهداف التي سطرتها المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها.
- استفادة جميع الموظفين، وبكل مستوياتهم من نفس الفرص في التكوين، والتدريب، وتطوير المهارات والكفاءات سواءا إداريا، اجتماعيا، وحتى أسريا، في ظل التطورات الحديثة.
- السعي إلى تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة، من خلال وضع نظام شامل، واعتماد استراتيجية حديثة للمستقبل، وإبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية، وإدارة شؤون الموظفين، كل هذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ككل، والأهداف المتعلقة بالكوادر حسب التخصصات داخل المنظمة.
- التركيز بشكل أكبر على الوظائف الإدارية، والتخصصية للكوادر في جميع الإدارات والأقسام داخل المنظمة.
- السعي إلى تلبية الحاجيات والمتطلبات الإدارية والوظيفية للعمال داخل المنظمة من خلال الاهتمام بتنمية، وتحقيق وتطوير الأهداف الإنسانية والسلوكية.
- عندما تكون المنظمة ذا مطابع إنتاجي يجب التركيز على الأهداف الإنتاجية.
- إعطاء أهمية كبيرة للوظائف الإدارية لدي الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية.
- تنمية وتطوير مهارات الموظفين، من خلال تدريبهم تدريب متخصص يتماشى والتطورات الحديثة، والتعقيدات الناتجة عن تلك التطورات.
- الاستمرار في تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذين، والعمال التنفيذين، مع توفير مراقبة مستمرة عليهم.
- تنمية وتطوير الجوانب الإدارية والثقافية للعمال، يسهل على المسؤولين المباشرين لهم على فهم احتياجاتهم وحل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.
- إعطاء أهمية أكبر للفعالية الإدارية للموظفين، من أجل تحسين الأداء، والزيادة في الإنتاجية.

- التشخيص الجيد للصعوبات والمعوقات التي يواجهها الموظفون بكل مستوياتهم وتخصصاتهم داخل المنظمة، يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وتخطي تلك العقبات.
- الالتزام بجميع الإجراءات والقوانين المتعلقة بالإنتاج، وتطوير الأداء، منخلا الاعتماد على التدريب المستمر لكل الأفراد داخل المنظمة.
- إعطاء أهمية كبيرة للجانب المعنوي والمادي للموظفين يما يتعلق بالأجور والحوافز، والترقيات من خلال الاعتماد على استراتيجيات وخطط مدروسة. (الحريري،2012، ص23)

– السعي إلى توفير ضمان اجتماعي وصحي، مما يساهم ويساعد في الحفاظ على المورد البشري الذي يعتبر أساس المنظمة. (محمد ،2008 صفحة .10)

العمل على رفع المستوى الثقافي للعمال، والدفاع على حقوقهم، الزيادة في فرص التعلم والتكوين والتدريب، يساهم في تلبية رغباتهم ويمكن من تحقيق أهداف التي سطرتها المنظمة، والمتمثلة أساسا في ظمأن البقاء، الاستمرارية، والتنافسية. (بربر، 2000، ص 13-12)

2– أنشطة إدارة الموارد البشرية:

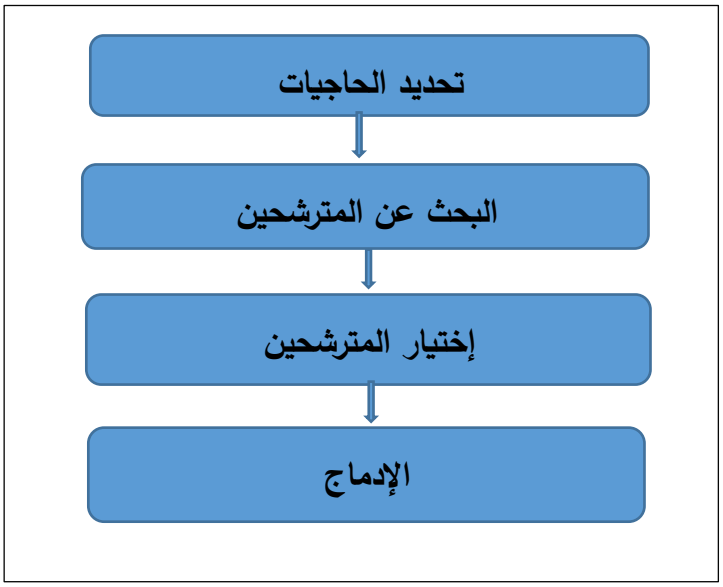
على عكس ما كان في السابق فإن إدارة الوارد البشرية تقوم بعدة نشاطات نذكرها فيما يلي:

2-1– التوظيف:

التوظيف هو المرحلة الأهم في نشاطات الموارد البشرية، نظرا لأهمية القرارات المتخذة ، فعدما يتم توظيف فرد جديد في المنظمة، مهما كان مستواه ودرجته، فإنه يحدث تغير في التوازن، وأي خطا يمكن أن يحدث في عملية التوظيف، قد يكون مكلفا جدا للمنظمة، ويؤثر بالتالي على المناخ العام داخل الورشة أو الإدارة التي تم تعيينه فيها، خاصة إذا قوبل بالرفض والنكران من قبل جماعة العمل، ومن هذا المنطلق يجب أن يؤخذ التوظيف كعامل استثمار، كما يمكن اعتبار التوظيف على أنه عملية توفير مورد بشري لمنصب شاغر، ويجب أن يتحلى صاحبه بالقدرة والكفاءة، سوآءا كان التوظيف داخليا أو خارجيا.(حجازي،وآخرون،2013،ص33)

والشكل التالي يوضح أهم مراحل التوظيف التي يجب اتباعها في تسيير الموارد البشرية

شكل رقم (01) يوضح مراحل التوظيف في تسيير الموارد البشرية



المصدر: (Peretti: 2002 p.76)

2-2- التكوين والتدريب:

إن عملية تكوين وتدريب الموظفين في الإدارة أو العمال بصفة عامة في إدارة الموارد البشرية، تساهم بشكل كبير في القضاء على نقاط الضعف لدى الموظفين والإداريين، كما تساهم في تقويت ورفع مستواهم العلمي والثقافي، ومن أجل ذلك وجب اتباع استراتيجيات حديثة متعلقة بتدريب وتكوين الموظفين والإداريين ومن هذه الاستراتيجيات نجد ما يلي:

أ – الاستراتيجية الخاصة بتكليف الموظفين والأفراد العاملين بالمهام التي يجب عليهم القيام بها كما تم تحديده من قبل الإدارة العليا، من أجل تطوير الكفاءات والمهارات، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

ب– الاستراتيجية التي تعتمد على مد العمال والموظفين بكل ما هو حديث بخصوص التطورات الحديثة، خاصة منها التكنولوجية، لكي تكون لهمة القدرة على التكيف معها ومواكبة التطورات الحديثة في المنظمات.

ج- استراتيجية التكوين العلمي الذي يمد الموظفين بالخبرة العلمية والعملية.

د- الاستراتيجية الخاصة بوضع سياسات واستراتيجيات تكوينية وتدريبية تشجع الموظفين لقبول التكوين، والالتحاق بهذه البرامج.

هـ - استراتيجية تسطير برامج تكوينية شاملة تجمع المجالات الإدارية والقانونية والمالية والسياسية تسمح للموظفين بالتثقيف في هذه المجالات.

و- استراتيجية نقل البرامج التكوينية من النظري إلى التطبيقي، حتى يتسنى اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

ي- استراتيجية الفصل في البرامج التكوينية، فمنها ما هو مخصص للداريين وما هو مخصص للعمال في تخصصات أخرى. (الحريري،2012، ص79-80)

2-3- التقييم:

تعتبر عملية تقييم فاعلية التدريب والتكوين صعبة ومعقدة وغير واضحة المعالم ، وتتجلى صعوبتها بصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير الإدارة، إلا انه يمكن نسبيا قياس أو معرفة النتائج من خلال المخرجات في العملية الإنتاجية، وذلك من خلال الكفاءة في الإنتاج أومن خلال التغذية الراجحة التي يقدمها العملاء والمتعاملين مع المنظمة، ولا يجب الاكتفاء برأي المكونين والمتدربين، بإعجابهم بالبرنامج التكويني الذي تلقوه أثناء عملية التكوين لذا يجب الاعتماد على طرق علمية من أجل القيام بعملية التقييم الصحيحة المتمثلة فيما يلي:

- إجراء اختبارات قبل، وبعد تلقي التكوين لمعرفة فاعلية التكوين الذي تلقاه الموظفون.
- الاعتماد على الملاحظة المباشرة للعمال أثناء تكوينهم، ومتابعة سلوكياتهم أثناء القيام بالمهام الموكلة إليهم.
- الاعتماد على الاختبارات، والتي قد تكون في بعض الأحيان عبر مراكز التقييم، أو تنظيم مقابلات شخصية مع المتكونين.
- الاعتماد على قياس الأداء، من حيث مدى تحقق الأهداف المسطرة.

وبصفة عامة، ومهما كانت الطريقة التي تم اعتمادها في التقييم، المهم هو أن هناك فرق في العمل لدى الموظفين قبل وبعد عملية التكوين، وان هذا الفرق يعود في الأساس إلى التكوين الذي تلقاه الموظفين، ويجب أن تكون عملية التقييم مستمرة وبطريقة علمية، لمعرفة نجاعة التكوين، والاستراتيجيات التي تم انتهاجها في تسطير البرامج التكوينية. (كشواي،2006، ص140-141)

2-4- المسار الوظيف:

يمثل المسار الوظيفي: " سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة «. فعلى سبيل المثال الأستاذ الجامعي يتدرج في وظيفته بعد سنوات الخبرة التي يكتسبه في مسيرته التعليمية، فيبدأ كأستاذ مساعد، وبعد فترة زمنية معينة يترقى إلى أستاذ مساعد (ب)ُ م أستاذ محاضر ب إلى أن يصل إلى الأستاذية، وهكذا فالمسار الذي مر به في مشواره المهني يعتبر مسارا وظيفيا، ونفس الشيء بالنسبة لباقي المهن التي يترقى فيها الموظف من رتبة أدنى لرتبة أعلى، وهكذا فإن المسار المهني يتمثل في الخبرة التي لها علاقة بالعمل وهي امتداد في الحياة العملية للفرد، وتشمل وخبرة الفرد هي نتيجة الوظائف التي يشغلها، وهي تتأثر بقيمه والوظائف التي مارسها في مشواره المهني، ويجب أن يكون المسار الوظيفي للعامل يتسم بالمرونة والقابلية للتغيير وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة، ووفق التغيرات التي تفرضها البيئة، وكل هذا يكسب الموظف كفاءات ومهرات جديدة.

3-4-1- فوائد ومزايا المسار الوظيفي:

(أ) الفوائد لصالح المديرين والمشرفين:

- زيادة المهارة لديهم في تسيير المسار الوظيفي.
- التحسين في عملية الاتصالات العمودية والأفقية.
- اكتساب وتنمية القدرات التخطيطية.
- التحكم في تقييم أداء العمال.
- زيادة الوعي التنظيمي.

- توفير مخزون من المعارف يمكنهم من استغلاله في المشاريع المستقبلية.

- القدرة على تحفيز العمال، ليتمكنوا من تحمل المسؤوليات.

- القدرة على تحقيق التكيف، والموازنة بين الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للأفراد.

(ب) الفوائد للعاملين:

- القدرة على بناء وتطوير المسار الوظيفي، والقضاء على نقاط الضعف، واستبدالها بنقاط قوة.

- ارتفاع الرضا الوظيفي للعمال، وزيادة الثقة في القدرات، مما يحقق الإثراء الوظيفي لديهم.

(٣) تحسين في عملية الاتصال العمودي والأفقي.

) زيادة القدرة في التنبؤ الوظيفي وبناء الأهداف وفق ذلك.

(٥) تمكن العمل من الحصول على تغذية راجحة عن أدائهم الوظيفي.

1) زيادة المعرفة لدى الأفراد، من خلال الحصول على المعلومات الكاملة، التي تخص أهداف المنظمة واتجاهاتها المستقبلية.(http://search.mandoumah.com/record/96611)

3-5- الأجور والحوافز:

ترتكز أنشطة الموارد البشرية على فرضية مفادها أن تحقيق الأهداف العليا لا يتحقق إلا من خلال تطوير والحفاظ على مجموعة من الموظفين المخلصين والفعالين، الذين يؤمنون بالشركة، ويشعرون بالرضا عن عملهم، ويطمحون إلى تحقيق إنجازات استثنائية. ولتحقيق هذه الشروط، يحتاج المهني إلى أساس متين يعتمد على متغيرات مثل الروح المعنوية، والتحفيز، والتعويضات، وجودة الحياة العملية، ففي غياب بيئة ودية ومتماسكة، ستشهد أنشطة المنظمة تراجعا تدريجيا، حتى مع توفير جميع الموارد لها. تميل المنظمات التي تركز جهودها على تحقيق مستويات مرضية من مؤشرات تنمية الموارد البشرية إلى أن تكون أكثر استقرارًا ونموًا.

يُطلق على إجمالي المكافآت المقدمة للموظفين نظير عملهم مصطلح "التعويض". يشمل التعويض النقدي عناصر مباشرة وغير مباشرة، يتكون التعويض المباشر من الأجر الأساسي والحوافز، يُعدّ الأجر القائم على

الوظيفة والأجر القائم على الكفاءة طريقتين لتحديد الأجر الأساسي أو الراتب، ويشمل التعويض غير المباشر المزايا التي ينص عليها القانون وتلك التي يقدمها أصحاب العمل طواعية. الضمان الاجتماعي، وتعويضات البطالة، وتعويضات العمال هي مزايا يقدمها أصحاب العمل، وتُقدم عادةً بدلات إيجار المنزل أو لتغطية تكاليف المعيشة المتصاعدة، والتأمين، وأجر الإجازة، وهي مزايا وامتيازات إضافية غير مطلوبة بموجب القانون، ويُطلق على الأجر والراتب معًا اسم "الراتب"، فبينما يُحدد الأجر قيمة الوظيفة، يُحدد الراتب قيمة الشخص. لأن الراتب عادة يدفع شهريا، بينما يُمكن دفع الأجر يوميًا أو أسبوعيًا، ويرتبط الأجر عادةً بالعمل اليدوي، ويتضمن بنودا للعمل الإضافي، بينما يُستخدم مصطلح "الراتب" للإشارة إلى أجور الموظفين ذوي الياقات البيضاء والمهنيين والمديرين. كما استُخدمت كلمتا "الأجور" و"الراتب" بالتبادل، حيث يُسهم كلٌّ منهما في تحقيق أداء فعّال للموظفين. (Balakrishnan and all,2003,194-195)

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهرياً في الغالب.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يومياً أو أسبوعياً.

إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريباً، وأصبح اللفظين مترادفين، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

أجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.

صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده، وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، والعجز، والمعاش.

يتمثل الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تصميم النظام وإدارته ، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور، أما المديرون التنفيذيون فهم يقومون (بعد الاسترشاد بنظام الأجور) باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها

العاملون الجدد ، واقتراح زيادات الأجور والعلاوات قبل إقرارها من إدارة الموارد البشرية ، كما أنهم يقومون بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف، ويجل أن تقدم التعويضات قيمة الوظيفة بدقة، لأن التحليل الجيد للوظائف يمكن من تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، فالمعلومات المقدمة حول الوظيفة و واجبات الموظف ومسؤولياته، والصعوبات، و المهارات اللازمة، وبيئة العمل، ومكانة الوظيفة في الهيكل التنظيمي، تمكن المنظمة من تحديد جملة التعويضات المناسبة لكل وظيفة. كما أن معرفة الموظفين للأجور العادلة يساعد المنظمة على تحقيق المستوى المطلوب من التحفيز، ومعدل الاستنزاف، والرضا الوظيفي. (Duran ,2012,p28)

3- تخطيط الموارد البشرية:

تخطيط الموارد البشرية عملية منهجية الهدف منه هو تحديد متطلبات المنظمة من القوى العاملة من حيث العدد والتخصصات والمهارات خلال أفق زمني محدد، يُعرف بفترة الخطة التي تكون في غالب الأحيان سنة واحدة، أي أن تخطيط الموارد البشرية يعني في الأصل تحديد أعداد ونوعيات العمال المطلوبين خلال فترة الخطة، ويمكن أيضا اعتبار تخطيط الموارد البشرية بأنه الموازنة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل ما هو متاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط.

أما الطلب فيتمثل في الاحتياجات من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويكون هذا حسب ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، لأن حدوث أي تغيير في أي مجال هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة. (ماهر،2004، ص90)

تخطيط الموارد البشرية هو في الأساس عملية تحديد الشخص المناسب للوظيفة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وتتضمن هذه العملية تقدير الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة في المنظمة وتلبيتها من خلال القوى العاملة المتاحة لديها، يُعد تخطيط الموارد البشرية الخطوة الأولى في عملية استقطاب واختيار الموظفين بعد الانتهاء من تحليل الوظائف، من منظور تنظيمي واسع، يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق رضا أفضل للعملاء، وتحسين الجودة، وتحسين دافعية الموظفين. أما من منظور وظيفي، فيهدف إلى تعزيز دافعية الموظفين والتزامهم، وروح الفريق، والثقة المتبادلة، والإبداع. (Durai,2012,p61)

وترى راوية حسن أن التخطيط يرتبط بصفة عامة، بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يحدد العلاقات والتصرفات، ويملي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (بزايد، 2011، ص .50)

التخطيط هي خطة طويلة الأجل يتممن خلالها تحديد فلسفة المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وسبل تحقيقها، والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص المتاحة والموارد والإمكانيات. (موسى،2014، ص146)

تخطيط الموارد البشرية هي الخطوة الأولى في إدارة الموارد البشرية، حيث تخطط المؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها. ويشمل ذلك تخطيط القوى العاملة، وتخطيط التوظيف، وتطوير الموظفين. (Agustian and all,2023,p110)

وتمثل المعلومات الصحيحة والدقيقة أهمية كبيرة وأساسية لتخطيط الموارد البشرية، فمصداقية التخطيط تتوقف على مدى فهم المشكلة، الأهداف والوسائل البديلة لتحقيقها، وهذا الفهم يبنى على أساس التغذية الدقيقة والثابتة للمعلومات، أي أن البيانات الموجهة للتخطيط لابد أن يتم جمعها بعناية، وأن يتم تحليلها واستخدامها لتدعيم أهداف المؤسسة (زاوي، وآخرون ،2020، ص183.)

3-1- أهمية تخطيط الموارد البشرية

كان تخطيط القوى العاملة في الشركات البريطانية الكبرى في السابق محور اهتمام متخصصي الموارد البشرية، لأن من خلاله كان يتم تحديد احتياجات القوى العاملة للسنوات الخمس المقبلة، ثم يتم وضع خطة رئيسية للتوظيف والتدريب والتطوير المهني لتلبية جميع تلك الاحتياجات، ولا يمكن الاستهانة بتأثير خطة التوظيف الرئيسية. (Stredwick,2005,p44)

إن التخطيط في الموارد البشرية له بعد استراتيجي في جميع المنظمات وارتباط مباشر باستراتيجياتها، لأنه يبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذها، فهو يقدر ويحدد ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية من أجل تنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل، وتحقيق الأهداف المطلوبة، فتخطيط الموارد البشرية عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر،

مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر، و يتضح من ذلك أن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي لا غنى عنه، طالما هناك في المنظمات حالات تعيين وترك للعمل مستمرة، مما يجعلنا نؤكد أنه لا توجد منظمة ما وليس فيها معدل دوران عمل بسبب هذه الحالات، وبالتالي لا يكون بإمكان أي منها جعل هذا المعدل صفرا، لأن المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بها لا تمكنها من السيطرة عليها وخاصة بالنسبة للخارجية، وبما أن تخطيط الموارد البشرية هو المسؤول عن تقدير وتحديد حاجة أعمال المنظمات من الموارد البشرية، إذا فهو عمل استراتيجي مستمر يلازم تنفيذ استراتيجيات المنظمات طالما أنها قائمة وتعمل في ظل ظروف بيئية دائمة التغير.(عقيلي،2005، 236-237)

وترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة المعرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير في عرض وطلب العمالة، مما يتطلب إعادة النظر من قبل المؤسسة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:

أ) الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد بناء على تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي الكفاءات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة.

ب) مواجهة التغيير والتكيف معه، حيث تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.

ج) يسهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الاختيار التعيين، النقل والترقية.

د) توفير العمالة ذات الكفاءات العالية حيث أصبحت المؤسسات الآن تحتاج إلى عمالة ذات كفاءة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا. (بودبوس، وآخرون،2020، ص120)

تخطيط الموارد البشرية هو عملية لتحديد احتياجات التوظيف المستقبلية من خلال تحليل خطة العمل المستقبلية للمنظمة، مع مراعاة معدل دوران الموظفين داخلها. من خلال عملية التخطيط، تسعى الإدارة جاهدةً لتوفير العدد المناسب من القوى العاملة والكفاءات المناسبة في المواقع المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك للوفاء

بالتزاماتها بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد على حد سواء. وتتمثل أهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

أ) **متطلبات القوى العاملة المستقبلية:** يساعد تخطيط الموارد البشرية في تحديد متطلبات القوى العاملة المستقبلية. في حال عدم وجود تخطيط مناسب، قد تواجه المنظمة مشاكل تتعلق بفرط ونقص الموظفين. ويمكن تجنب ذلك من خلال تخطيط الموارد البشرية.

ب) **التكيف مع التغيير:** تُحدث عوامل مثل المنافسة والتكنولوجيا والسياسات الحكومية، وما إلى ذلك، تغييرات في محتوى الوظائف، ومتطلبات المهارات، وعدد ونوع الموظفين، وما إلى ذلك. ويمكن معالجة هذه التغييرات بفعالية من خلال تخطيط الموارد البشرية.

ج) **بناء كوادر موهوبة:** أصبحت وظائف اليوم أكثر تعقيدًا، مما يتطلب مهارات فكرية استثنائية. ومع ازدياد عدد الموظفين الحاليين، يتعين على مدير الموارد البشرية استقطاب الكفاءات المؤهلة والماهرة والاحتفاظ بها. كما يتعين عليه التعامل مع قضايا مثل التطوير المهني، وتخطيط التعاقب الوظيفي، وما إلى ذلك. ويُعدّ تخطيط الموارد البشرية إجابةً على جميع هذه التساؤلات.

د) **حماية الفئات الأضعف:** يتعين على مدير الموارد البشرية ضمان تمثيل كافٍ للمرشحين من الفئات الأضعف. المواطنون ذوو الإعاقة الجسدية والمضطهدون اجتماعيًا وسياسيًا، يلزم وجود نظام موارد بشرية سليم وواقعي لضمان تكافؤ فرص التوظيف والتعيينات الترقيات لهذه الفئات.

هـ) **تنفيذ مهام شؤون الموظفين:** يوفر نظام إدارة الموارد البشرية معلومات قيّمة وفي الوقت المناسب لتصميم وتنفيذ مهام شؤون الموظفين، مثل التوظيف والاختيار والنقل والترقيات والتسريح والتدريب والتطوير وتقييم الأداء.

و) **الأصول البشرية:** تستثمر كل منظمة بكثافة في مواردها البشرية. وهذا يتطلب الاستخدام الفعال للمهارات والقدرات المتاحة. في ضوء هذا الاستثمار المتزايد في الموارد البشرية، يصبح نظام إدارة الموارد البشرية لا غنى عنه.

ز) **كسر مقاومة التغيير:** من المعروف أن الموظفين يقاومون التغيير. وتعود هذه المقاومة إلى الارتباطات العائلية، والخوف من الفشل في التأقلم مع الوظائف الجديدة والبيئة الجديدة، وما إلى ذلك. لم تعد المنظمة قادرة على نقل موظفيها إلى أي مكان وفي أي وقت تشاء. والحل الوحيد لهذه المشكلة هو التخطيط. ح) خفض تكاليف

الموظفين: يساعد نظام تخطيط الموارد البشرية (HRP) المؤسسة على توقع أي اختلالات في الموارد البشرية، مما يُسهّل بدوره خفض تكاليف الموظفين.

ط) **التطوير الإداري**: يُسهّل نظام تخطيط الموارد البشرية (HRP) التخطيط للاحتياجات المستقبلية، مما يُساعد على تخطيط أفضل للمهام لتطوير المديرين وضمان امتلاك المؤسسة لإمدادات ثابتة من الموظفين ذوي الخبرة والمهارة.

ي) **الاستراتيجيات الدولية**: أصبحت العمليات العالمية شائعة جدا. لا يُمكن تحقيق استراتيجيات التوسع الدولي بدون نظام تخطيط الموارد البشرية، فهو يُسهّل عملية تلبية احتياجات التوظيف.

(Masarkar,and all,2019,p17-18)

3-2- أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يهدف إلى التنبؤ لتحديد احتياجات المنظمة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها (زغدود، 2015، ص 28)

وتهدف وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى :

- المحافظة على جهد الموظفين، استثمارها، واستغلالها استغلال أمثال؛

- الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة، إضافة إلى الأعداد المطلوبة من هذه الكفاءات.

- الحرص على ترشيد النفقات الخاصة بالموارد البشرية، وتقليل التكاليف المرتبطة بها من خلال التأكيد على تحقيق التوازن بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة "أقصى إنتاجية بأقل تكلفة".

- إعداد مختلف الموازنات المتعلقة بالموارد البشرية كموازنة التوظيف، التكوين، الحوافز، الخدمات وغيرها.

-يساعد المؤسسة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.

- تحقيق الانسجام والتكامل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية. (جلال، 2018، ص 44- 45).

3-3- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

اتضح لنا جليا مما سبق أن هدف تخطيط الموارد البشرية الأساسي هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية، تتلخص فيما يلي

عوامل خاصة بالبيئة الداخلية :(تشتمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية من تلك العوامل ما يلي:

3-3-1- الوضع المالي للمؤسسة:

يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من حيث الاعتماد عليها كليا أو جزئيا أو الاعتماد على الموارد البشرية، كما يؤثر على قدرة المؤسسة في تدريب وتنمية قواها البشرية أو في دفع رواتب وأجور مرتفعة الاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديها، أو منح حوافز مالية مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي.

3-3-2- التغيرات التنظيمية:

لا يمكن وضع خطة لتخطيط الموارد البشرية بأي مؤسسة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي ستحدث، كإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصحب ذلك من إعادة توزيع وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، مما قد ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية، ما يترب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تكوينهم للتعامل مع الصلاحيات الجديدة، وقد تشتمل هذه التغييرات أيضا على إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو إعدادها أو كليهما معا.

3-3-3- عوامل خاصة البيئة الخارجية:

يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة نذكر منها - :

3-3-4- سياسة العمالة في الدولة:

ويقصد بها القواعد التي تصنها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، الحد الأدنى من الأجور، نسبة العمال الأجانب الذين يشتغلون في البلد، وبدون شك فإن خطة الموارد البشرية في المؤسسات تتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة، حيث أل يمكن وضع أية خطة دون أن يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات العمالية إن وجدت.

3-3-5- أوضاع سوق العمالة:

يتمثل هذا العامل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز، وفي حالة رغبة المؤسسة في الاعتماد كلية على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، عندئذ لابد من دراسة سوق العمالة للتأكد من توفر تلك الاحتياجات كما ونوعا.

3-3-6- سياسة الهجرة:

تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة الأيدي العاملة للخارج على حجم العمالة في السوق، إذ أن السماح بترك الموظفين للعمل الحالي قد يؤدي إلى عجز في عدد ونسب الأيدي العاملة بصورة أشد وطأة في بعض الأعمال ذات الصبغة الفنية، مما قد يدفع بالدولة من ناحية أخرى إلى السماح بجلب عمال من دول أخرى، وهذا ما ينعكس على خطة الموارد البشرية، وقد يأخذ هذا الانعكاس عدة أشكال منها تدني القدرات لهؤلاء القادمين، ما قد يؤثر سلبا على معدل الإنتاج والأداء.

3-4- مراحل تخطيط الموارد البشرية: يمكن حصر أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية في:

4-4-1- تحديد الهدف من القيام بتخطيط الموارد البشرية:

يجب أن تحرص المؤسسة على تحديدها للهدف من القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية وتوضيحها للقائمين عليها خصوصا ولجميع الموظفين عموما) هل الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو من معرفة مواطن العجز أو الفائض في الموارد البشرية؟ أم لمعرفة أسباب التسرب الوظيفي؟ أم لتلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد لفترة مستقبلية تخطط لها المؤسسة؟ (، علما أن هذا النشاط يعتبر نشاطا دوريا يجب أن تحرص عليه المؤسسة باستمرار ألنه يبنى عليه العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

4-4-2- ربط خطة الموارد البشرية بالخطة العامة للمؤسسة:

ويتم هذا من خلال تقديم حجم النشاط المستقبلي للمؤسسة من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، جدولة الإنتاج وفق برامج كمية وزمنية، بالإضافة إلى وضع الخطط التمويلية والتسويقية اللازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات التخزين، ومواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن وغيرها.

4-4-3- تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية (تقدير الطلب) :

تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بناء على الخطط والبرامج التي تتبعها المؤسسة، سواء كانت إنتاجية، تمويلية، تسويقية أو غيرها، مع تحديد احتياجات المؤسسة اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وترجمتها على أرض الواقع في شكل أرقام، مع التذكير أن هناك من الوظائف من تحتاج إلى مهارات فكرية، ذهنية، وأخرى تحتاج إلى مهارات يدوية أو جسدية.

4-4-4- تحليل المتوفر المتاح من الموارد البشرية) تقدير العرض) :

نظرا لأن الموظفين الحاليين في المؤسسة هو الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه هذه العملية، فيجب على كل مؤسسة أن تتوفر على قاعدة بيانات عن جميع الموظفين الحاليين من حيث العدد والخصائص المهمة، ومن بين قواعد البيانات الضرورية نجد مثال مخزون المها ارت قائمة بأسماء جميع الموظفين الحاليين، أعمارهم، الحالة

الاجتماعية لكل واحد منهم، مؤهلاتهم، خبراتهم، نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم، نقاط القوة والضعف لكمل واحد منهم، البرامج التكوينية التي شاركوا فيها، وغيرها من البيانات الضرورية.

-تحليل معدلات غياب، دوران العمل واحتياجات الإحلال :مصطلح "الغياب" في إدارة الموارد البشرية يعبر عن الانقطاع المؤقت للموظف عن العمل، بسبب المرض، حوادث العمل، أو أي أسباب أخرى، وتساعد دراسة معدلات الغياب في المؤسسة على تحديد التكاليف الناتجة عن هذه الظاهرة، كيفية تعامل الإدارة معها، واتخاذ التدابير الضرورية لحل هذه المشكلة.

أما مصطلح "دوران العمل" فيتعلق بترك الموظف لوظيفته بالمؤسسة لسبب أو لآخر، والالتحاق بوظائف أخرى بمؤسسات منافسة أو ذات مزايا أفضل من المؤسسة التي كان يشتغل بها، وتساعد دراسة معدلات دوران العمل بالمؤسسة على معرفة الأفراد الذين تركوا العمل بها والتحقوا بمؤسسات أخرى، إضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتكاليف الناجمة عن هذه الظاهرة، مع وضع الإجراءات الضرورية لمعالجة هذه المشكلة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن معرفة الأفراد الذين سيتركون العمل بصفة دائمة) الاستقالة، الإقالة، التقاعد، الإصابة أو العجز وغيرها (أو مؤقتة) الإجازات، الانتداب أو الإعارة، أو التكوين الخارجي طويل الأجل مثال أو ألي سبب من الأسباب (، خلال فترة القيام بعملية التخطيط، يمكن من وضع المؤسسة لكافة 1احتياطاتها للتعامل مع هذه الحالات عند وضع تخطيطها الخاص بمواردها البشرية. (محمد جلال، ص 45 – ص46 بتصرف)

3-5- فوائد تخطيط الموارد البشرية:

يحقق تخطيط الموارد البشرية جملة من الفوائد أهمها:

- المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة: يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها، من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها، وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.

- مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف: تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي.

- تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية: تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية لتطوير سياسات الاختيار، التعيين، التكوين، التنمية، الحوافز والمكافآت.

– تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة: تعمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة، مما يتطلب استمرار دراسة قدرات، إمكانات، ومهارات الأفراد وإعادة الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.

– الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة: تتيح جهود تخطيط الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضا العاملين.

– المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج: تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها، من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.

– الحد من ظاهرة البطالة المقنعة: إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة وبأقل تكلفة ممكنة.

–مواجهة العجز في العمالة: تهتم جهود تخطيط الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده، والعمل على سرعة توفيره.

– إعداد موازنات الأجور والمكافآت: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور، المترتبات والمكافآت.

– التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع 1 الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة. (عجردا ،2022 ص .20)

4– تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من الأمور الجد مهمة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، فالنسبة للفرد تكمن أهمية قياس أو تقييم أدائه في كون هذا الأخير يمكنه من معرفة ما يقدمه فعليا بالنسبة للمنظمة التي يشتغل فيها، ما يجعله يسعى لتعديله، تحسينه وتطويره إن كان أقل من المرجو، والمحافظة عليه إن كان في مستوى المرجو، وطلب تحفيزات من المنظمة إن كان أكثر من المرجو، ومن جهة أخرى يمكن للمنظمة بعد تقييم أداء مواردها البشرية تقويم هذا الأداء إن كان تحت المرجو تماشيا والأهداف المسطرة والمراد تحقيقها مستقبلا، وهذا عن طريق

عدة آليات تمكنها من الوصول لما هو منتظر، ما يبرز الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية، خاصة ما تعلق بوضع تشخيص حقيقي وفعلي للأداء، ووضع الآليات اللازمة لتقويمه، تنميته وتطويره.

ويشكل تقييم أداء الموارد البشرية خطوة هامة تساعد المؤسسة في معالجة مختلف القضايا التي تعني بالموارد البشرية أوال، من ترقية، نقل، تحفيز، تكوين أو تدريب، وبالمؤسسة ثانيا من خلال رفع تنافسيتها، تعزيز حصتها السوقية، تعظيم رقم أعمالها، لذا فقط أحيط هذا المصطلح باهتمام المؤسسات، أرباب العمل، الكتاب والباحثين. (سبرينة مانع، بدون ت)

حيث يتفق الباحثون بأن تقييم الأداء عبارة عن عملية يتم من خلالها الحكم على أداء الموارد البشرية، فقد عرفه "سيكيو وآخرون"، بأنه: "نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتمثل في إصدار نظام حكم عام وموضوعي على العامل فيما يتعلق بمهامه خلال فترة محددة، بناء على معايير واضحة ومقاييس محددة. (رقام، 2021 ص 347).

وتعرف أيضا بأنها: "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"، كما تعرف أيضا بأنها: " الطريقة أو العملية كالتي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدى، ويترب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين، وفقا لدرجات محددة، هي: (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا) (مريم رمضاني، 2022، ص 51)

ومما سبق يمكن القول بأن تقييم أداء الموارد البشرية عملية رسمية تتم من خلال المشرفين المباشرين على المورد البشري، وهي عملية تقوم وترتكز على قياس الأداء الفعلي للمورد ومقارنته مع ما هو منتظر منه ومخطط له، لتحديد الانحرافات وتقويمها، وتساعد هذه العملية إدارة الموارد البشرية في معالجة مختلف القضايا التي تعني بالموارد البشرية كالترقية، النقل، التحفيز، التدريب أو التكوين من جهة، ومن خلال رفع تنافسية المؤسسة، زيادة حصتها السوقية وتعظيم رقمن أعمالها من جهة أخرى، ويتم هذا التقييم من خلال منح درجات محددة للمورد البشري عن أدائه الفعلي، وفقا لسلم يبدأ بتقييم درجة ممتاز وينتهي بتقييم المورد البشري وفقا لدرجة ضعيف جدا.

ويمكن استخدام تقييم أداء الموارد البشرية كأساس لتنمية وتطوير العديد من الأمور الإدارية الخاصة بهذا المورد الهام، نذكر منها – :تطوير سلم الأجور –تطوير خطة التدريب أو التكوين وتنمية المهارات؛ –إدارة استشرافية للوظائف والمهارات؛ –اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير بالمواد القانونية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية والمرتبطة بتسيير المسارات المهنية للموظفين، والعديد من الأمور الأخرى (زمور، 2022، ص 110)

4-1- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

:تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظر ا لأهميتها، والتي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وتتمثل أهميتها في:

– إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد بأن أداءه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، بعدها سيشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه ومنصبه في العمل، ليبذل كل جهده وطاقاته لتأدية عمله على أحسن وجه كسبا لرضا رؤسائه، إضافة لكون عملية التقييم وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أي أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو عالوه أو مكافأة نظير جهده المقدم وكفاءته في العمل، كما أن تقييم العاملين يقلل من الإغفال عن الكفاءات الموجودة بالمنظمة، الذين يعملون دون ضجيج؛

يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، بوجود نظام عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق الجهد المبذول، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل بالمنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تمييز.
–تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية العادل بالنسبة للمؤسسة، في كونها تحافظ على توازنها من خالل الحصول على رضا العاملين لديها ما ينعكس على ربحية المؤسسة.

– تتمثل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية أيضا في كونها عملية تتميز بوجود التغذية العكسية، إذ يمكن عمل لقاء أو مقابلة مع المورد البشري نفسه بعد عملية التقييم، لنقل نتائجها له، وتوضيح نقاط قوته وضعفه بغرض تقويم أدائه.

– تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية أيضا بمثابة اختيار الحكم على مدى سالمة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، بابتعاد العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلا على سالمة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين، تعيينهم وكذا تقييم البرامج التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها، عن طريق تحديد الثغرات والعمل على تفاديها والقضاء عليها في البرامج التدريبية مستقبلا. (محمد نوري، 2014، ص 51-49).

4-2- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، من وجهة نظر المورد البشري كالآتي:

– **التوفيق بين الاهتمامات والواجبات**: تقوم الموارد البشرية بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل، وهناك تقديرات بأن مشاكل الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء على القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية والعمل المطلوب.

– **إرشاد الموارد البشرية**: تتيح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على العادات والاتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع الموارد البشرية بضرورة القالع عنها وإحلال قيم مساعدة على الانضباط مدعمة للحاجة على الإنجاز.

أما من وجهة نظر المؤسسة فإن الهدف من تقييم الموارد البشرية هو:

– بعث روح الحماس بين الموارد البشرية للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية.
–لأن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتبر مقياسا للحكم على سياسات الاختيار وسياسة التدريب المعتمدة بالمؤسسة.

– إعداد تقرير دوري عن مردودية الموارد البشرية في المؤسسة ومناقشة مدى تقدم كل مورد بشري بالعمل.

–المساعدة على وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب.

–اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية.

– إتاحة الفرصة للإدارة العليا للمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم، بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء الرؤساء من فتر ة أخرى.

– ارتفاع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي تقوم بأدائها الموارد البشرية، وذلك يتطلب تركيزا أكثر على بلورة المعايير والمعدات، إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل. (كوثر رامي، مراد كواشي، 2018، ص 521- 522.)

4-3- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية:

ويمكن إبرازها فيما يلي:

– تحديد معايير الأداء.

– إبلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة: إذ من حق العامل مسبقا أن يتعرف على أي أساس سيقيم.

– قياس الأداء الفعلي للعامل: ويتم هذا من خلال اختبارات ومقاييس صادقة وثابتة.

– مقارنة الأداء الفعلي للموظف بالمعايير: وهنا نحصل على أحد النتائج التالية :

* إما أن الأداء الفعلي أقل من المعايير، وهنا لابد من التقويم.

* وأما أن الأداء الفعلي مساو للمعايير، وهنا يتم التدخل.

* وأما أن الأداء الفعلي يفوق المعايير: وهنا لابد من إجراءات تحفيزية تجاه العامل.

– مناقشة النتائج مع المورد البشري.

– اقتراحات تحسين الأداء، والتي يقدمها الرئيس المباشر لصالح مرؤوسه (ناني، 2017، ص 38.)

4-4- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين اثنين:

أولا: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من :

أ. **طريقة المقارنة المزدوجة**: ويتم حسب هذه الطريقة مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة ثنائية)، ليتم بعدها اختيار الأفضل.

ب. **طريقة قائمة التدقيق**: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والتي يتم تقييم الموظف على أساسها، دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال، ويتم تجميع هذه القيم من طرف إدارة الموارد البشرية للوصل إلى التقييم النهائي.

ج. **طريقة الوقائع الحرجة**:

ويتم وفق هذه الطريقة ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء عمله، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تقييم للموظف على أساس ما تم رصده. (بن الشيخ، 2017، ص 28- 29).

د. **طريقة الميزان أو الدرجات**: يستعمل المقيم نموذج خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة يضع ملاحظة تبدأ بالصفر وتنتهي بعشرة أو عشرين كحد أقصى، كذلك من مرتفع لمنخفض، أو من كثير لقليل، من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات ممتاز، جيد جدا، جيد، مرض لا بأس به، ثم غير مرضي.

هـ. **طريقة الترتيب البسيط**: يقوم كل رئيس مباشر طبقا لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، وال يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ليتم بعدها التوصل إلى قائمة ترتيب الموارد البشرية حسب أدائهم.

و. **طريقة القوائم المرجعية**: يتم وفق هذه الطريقة إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العامل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر

إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر لدى مرؤوسيه بوضع عالمة (X) مثال، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعدها بوضع القيمة المقابلة لكل عنصر يتوفر في أداء المرؤوسين.

ز. **طريقة التوزيع الإجباري:** حسب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط، أقل من المتوسط)، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي.

ح. **طريقة التقرير المكتوب:** ويتم وفق هذه الطريقة كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس أو المسؤول المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الموارد البشرية، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية. (بوحدي، 2015، ص -45 48).

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من:

أ. **طريقة التقييم الذاتي:** وتعطي هذه الطريقة فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجه، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقترحاته للتحسين .**ب. طريقة تقارير الكفاءة:** تقوم هذه الطريقة على تقسيم معايير التقييم إلى ثالث أنواع أساسية من المعايير، تبحث في تقييم جهود ومهارات العمال وتصرفاتهم أثناء العمل وهي: معايير لتقييم الأداء الوظيفي، معايير لتقييم السلوك الوظيفي، معايير تقيس السلوك الشخصي، ثم يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود ويمنح لكل بند عالمة معينة حسب درجة الاستحقاق والجدارة ليتم بعدها جمعها ومطابقتها مع التقديرات الموضوعة.

ج. **طريقة الإدارة بالأهداف:** تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم مراجعة مدى تقدمه لتحقيقها، فالتقييم يكون بالنتائج التي حققها الفرد.

د. **طريقة الجودة الشاملة لتقييم الأداء:** تعد هذه الطريقة طريقة حديثة في تقييم أألداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلو كية والكمية وتتجاهل اعتبارات الجودة، لذا فهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الأداء من خلال تعاون ومشاركة الجميع في ذلك، والتقييم وفق هذه الطريقة يكون صادرا من المحيط كالزبائن، الشركاء، المسيرين، لارتباط هذه الأطراف مباشرة بالمؤسسة.

هـ. طريقة التقييم بـ 360°: تعتمد المؤسسات على هذه الطريقة لتفادي النظرة الشخصية وضمان الموضوعية في التقييم، حيث يتم وفق هذه الطريقة تقييم أداء العامل من كافة المحيطين به في شكل دائرة 360° من كل من: الرئيس المباشر، الزميل، المرؤوس، المتعاملين معه من داخل المؤسسة ومن خارجها.

و. بطاقة الأداء المتوازن: وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس مالية وغير مالية، وتغطي أربعة مجالات أو محاور بالمؤسسة، هي:

–المحور المالي: يهتم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقضايا الإيرادات والنفقات ومدى كفاءة استثمار الأموال.

– محور عالقات الزبائن: وهو يهتم بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضاهم عن الطرق التي تخلق القيمة لهم.

– محور العمليات التشغيلية الداخلية: يبحث عن مدى كفاءة التخطيط وتنفيذ العمليات الداخلية المختلفة أي تقييمها، بمعنى أن هذا المحور يهتم بالعمليات التي ت مكن المؤسسة تحقيق التفوق الذي يعكس قدرتها على تحقيق النجاح.

–محور أنشطة التعلم والابتكار: والذي يهتم بتطوير وتعليم العاملين بخلق مناخ يدعم النمو والابتكار والتعلم المستمر .وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم الأهداف الاستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد فيها، وتوجيه سلوكياته، وإن تعدد أبعاد هذه الطريقة يسمح بإيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء، العطاء رؤية شاملة للمؤسسة لقيادة نظامها نحو تحقيق الهدف. (شناقي، 2015، ص 132-129)

ز. طريقة التقييم على أساس النتائج: حسب هذه الطريقة يتم أخذ النتائج أو ما أحرزه المورد البشري من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض مؤسسات الدول المتقدمة.

ح. طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء المورد البشري على ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل وبالمؤسسة.

ط. طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلي): وتطبق هذه الطريقة عن طريق قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية، بجمع المعلومات عن المورد البشري بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل مورد بشري يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل الموارد البشرية لمكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي تحصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئذ تعطى درجة التقييم الداء المورد البشري على أساس أحد التقديرات التالية: أداء ممتاز، أداء جيد، أداء مرض أو مقبول، أداء غير مقبول.

ي. طريقة التقييم الجماعي: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء المورد البشري من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للمورد البشري، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. (بوحدي، مرجع سبق ذكره، ص 51-50).

4-5- معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية انتقاء معايير تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الأمور لنجاح عملية التقييم، ألنها تحدد المؤشرات التي تقيس المستوى الذي يكون فيه الأداء مرضيا، وتتعدد هذه المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تقييم الأداء، والتي نذكر منها:

أ. **الإنتاجية**: ويقصد بالإنتاجية العالقة النسبية القابلة للقياس بين المخرجات والمتمثلة في المنتوج وعناصره وبين المدخلات، كما يقصد بها تحقيق الهدف المتفق عليه بين المورد البشري والمؤسسة، بقياس حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا منه، وقياس نوعية العمل أو المهمة الموكلة للموظف مع النوعية المتوقعة، مع التأكيد على العالقة بين الكمية والنوعية، كما يتم قياس الوقت المحدد المتوقع لإنجاز المهمة مع قياس التأخير وتحديد سببه دون الإخلال بقياس الأخطاء المرتكبة من طرف المورد البشري.

ب. الالتزام: ويقصد به قياس مدى الالتزام بسلوك النزاهة والأمانة من خلال وضع ميثاق السلوك الوظيفي والذي يحدد مبادئ ومعايير السلوك المهني، وأخلاقيات الوظيفة العامة بصورة تفصيلية لضبط حركة، أداء وأهداف

المرفق العمومي، فضال عن قياس مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية والخارجية والتعليمات سواء المكتوبة أو حتى الشفهية.

ج. **السمات الشخصية:** ويقصد بها قياس السمات التي يجب أن تتوفر في المورد البشري ليتمكن من أداء وظيفته بكفاءة وانضباط ويمكن تقسيمها إلى نوعان:

– **صفات ظاهرة:** وهي تلك الصفات التي يمكن قياسها بسهولة لدى الموظف كذهنية الحلول، ذهنية القيادة، الإيجابية والمواظبة على العمل، الإتقان المهني التخصصي.

– **صفات غير ظاهرة:** وهي تلك الصفات التي يصعب قياسها لدى الموظف والتي تتطلب الملاحظة المستمرة كالأمانة، التعاون وروح الفريق، ذهنية الإبداع، ذهنية الأخذ والتعامل مع المخاطر. (عبد الفتاح ،2021، ص56)

أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية: يتم تقييم أداء الموارد البشرية وفق أنظمة معينة يتم العمل بناء عليها على النحو الآتي:

– **نظام معدلات الأداء:** هي وصف مكتوب وواضح للرئيس والمرؤوس لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف وظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد، ولما تتوقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف أن يشغل وظيفة معينة أن يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة .

–**نظام الاختبارات:** وتتم عن طريق جراء اختبارات علمية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ماغ تظهره نتائج الاختبار، ويؤخذ على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الاختبار فقط دليلا على نجاحه في وظيفته .

–نظام تقارير الأداء: بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالإسناد إلى عناصر محددة لتقييم الأداء. (ميمي، ،2019 ص 262.)

4-6- المعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

تتميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة عالية من الحساسية مما يؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين، ومن أهم المعوقات التي تواجه عملية التقييم، نذكر ما يلي:

-عدم وضوح الهدف من عملية تقييم أداء العاملين يؤدي إلى نوع من العشوائية؛ -

عدم موضوعية المقيم وسريته؛

- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل.
- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم.
- اعتبار أن التقييم جزء من العملية الانضباطية.
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير.

-عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.

عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛ -عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛ -عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين. (خالد رجم، 2017، ص 4-.)

5- التنظيم في إطار الموارد البشرية للمؤسسة :

يتخذ التنظيم المقرر في المؤسسات أشكال مختلفة، ويتأثر ذلك بمتغيرات جديدة تحدده.

5-1- ماهية التنظيم في المؤسسة:

تتجاوز المهام الموجودة في المؤسسة قدرات الفرد الواحد وتتضمن أعمال جماعية منظمة ويعني إعداد التنظيم، التوفيق بين المهام المتقاسمة مع متابعة الأهداف العامة وتطبيق آليات التنسيق فيما بينها .وتواجه المؤسسة متطلبات تصميم نماذج التنظيم الإجمالية (العمومية، والجزئية) الفردية أو الجماعية ونميز هنا بين البنية الإجمالية للتصميم الكلي والتصميم الجزئي (أي تحديد الأدوار الفردية أو الجزئية) ويخص التصميمان إدارة الموارد البشرية. (ديري، 2011، ص 280.)

5-2- البنية الإجمالية للتنظيم في المؤسسة:

تحوي التنظيمات عموما أربعة أجزاء أساسية متطورة بدرجات متفاوتة أو موجودة حسب سياسة المؤسسة

موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي:

إن التغيرات البيئية للقرن الحالي والقرن القادم ما وقع منها وما يتوقع حدوثه يضع إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم احتواؤها وضوح في وظائف ووضع هذه الإدارة في المؤسسة، لذا ولكي يظهر دور إدارة الموارد البشرية بشكل واضح، وينعكس بنتائج إيجابية على صعيد المؤسسة البد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، ولا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي .وبصفة عامة هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية، منها: (Ronald.S, Schuler, 1990, p 49.)

6-3- أدوار إدارة الموارد البشرية:

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميال متزايدا نحو العولمة فالمؤسسة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة، وتتمثل أهم هذه الأدوار في:

-دور الأعمال :يعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية حيث يتمثل في مشاركة هذه الإدارة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه.

- **الدور التشغيلي** :يتمثل هذا الدور في هذا المستوى في صناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

-الدور الإداري :ويسمى بالدور المتوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري .إن التطور الذي شهدته وظيفة إدارة الموارد البشرية، أخذ يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات

متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تمارس مهام متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية كما يبينه الجدول. (نصر، مرجع سبق ذكره، ص .10)

جدول رقم (02) دور إدارة الموارد البشرية

دور استراتيجي	دور تنفيذي
-تخطيط استراتيجي للقوى العاملة -معالجة المسائل القانونية – دراسة اتجاهات ومشاكل القوى العاملة -التنمية الاقتصادية للمجتمع – خفض التكلفة وتحقيق المزايا للعاملين -توفير المشورة للمسؤولين والعاملين حول كافة المسائل المتصلة بشؤون العاملين -اقتراح سياسات الأجور والحوافز -اقتراح أنظمة تقييم العاملين والإشراف على تنفيذها – -تصميم الامتحانات بأنواعها -تصميم البرامج التدريبية على مستوى المؤسسة -تصنيف الوظائف	-استقطاب و اختيار القوى العاملة -تنفيذ برامج التهيئة للعاملين - الإشراف على تنفيذ برامج السالمة ومتابعة الحوادث -مسك سجلات العاملين -إجراء المقابلات والتحريات للمتقدمين للعمل -استخدام نظام معلومات للعاملين يبين رصيد الوظائف لكل إدارة) المشغولة والشاغرة) والحياة الوظيفية -العالقات العمالية و حل المشاكل -الإشراف على تنفيذ السياسات المتصلة بالعاملين وكذلك بالنظام التأديبي

المصدر: حنا نصر هللا، مرجع سبق ذكره، ص .11

6-4- حجم المؤسسة وحجم إدارة الموارد البشرية

: يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره، المبيعات التي تحققها، حجم رأس المال وعدد العاملين؛ ويؤثر حجم المؤسسة في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فكبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية فالمؤسسات الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية. (Milkovich , Gtand E.F Glueck,1985 , (p 6-10.

ويتأثر حجم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بعوامل عديدة كطبيعة النشاطات التي تزاولها والتخصصات المسندة إليها وكذلك حجم المؤسسة التي تتبعها وتوسع نشاطها وانتشارها وتعقد عملها كما يعتبر نشاط إدارة الأفراد لا غنى عنه في سائر المؤسسات مهما كان نوعها، كما أن ممارسة هذا النشاط يتطلب التخلي عن المركزية وتخويل وحدات أخرى في مناطق وجود المؤسسة لمزاولة نشاط إدارة الأفراد تحت إشراف مركزي، بحيث يتم التنسيق وتوحيد الإجراءات واللوائح المتصلة بهذا النشاط، مع تخويل وحدات إدارة الأفراد في المناطق الصلاحيات التنفيذية الضرورية، كاستقطاب اليد العاملة واستكمال إجراءات التعيين والاستقالة والإجازات ومكافآت نهاية الخدمة(هللا، مرجع سبق ذكره، ص 12)

6-5- كثافة المورد البشري وخصائص سوق العمل:

تتباين المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه ، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي ومنها ما يكون في حقل الخدمات؛ فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة مع العناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في استخدام العنصر وتوجيهه ومراقبة أدائه، وتنعكس التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيما تميل المؤسسات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم الوضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية، فإن المؤسسات تميل إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

6-6- توفر الكوادر الإدارية الكفؤة

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أوال وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل.

وتشير الدراسات إلى فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهماتها في تحقيق أهداف المؤسسة، يرجع في بعض الأحيان إلى عدم توفر الكوادر المتخصصة في تخطيط نشاطاتها وتنفيذها والرقابة على نتائجها.

يستخلص مما تقدم بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية.

التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية :تعد إدارة الموارد البشرية من وظائف المؤسسة، إذ أنها تقوم بدورها من خلال تقديم خدماتها المتعلقة باستقطاب وتوفير الموارد البشرية، والإشراف على تدريبها وتأهيلها إلى مختلف وظائف المؤسسة؛ وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهمها: (أحمد ،2010 ص .30)

-**حجم المؤسسة**: حيث كلما زاد حجم المؤسسة تطلب إعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.

- طبيعة العمل، أي يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية كالبنوك والفنادق وشركات الطيران عنه في المؤسسات الإنتاجية.

- كثافة المورد البشري، حيث تتباين المؤسسات في استخدامها للعنصر البشري، فكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص في تخطيط الموارد البشرية وتحفيزه ومتابعة أدائه.

- نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية، أي إذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى إعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية.

إن المؤسسة وبغض النظر عن حجمها وشكلها وطبيعة عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكالا شتى اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا، وتتمثل أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية فيما يلي (أسامة كامل، ب س، ص .26)

أ- الشكل القائم على الأقسام :يشاع استخدام هذا الشكل في المؤسسات الكبرى التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على قيام إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الاستراتيجية، الاستشارية، الإدارية والتنظيم ووفقا لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تضم العديد من الأقسام وذلك على النحو التالي:

-قسم التوظيف : يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف والتي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- قسم التدريب والتطوير :يركز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى.

-قسم المزايا والمكافآت :يتمثل العمل في هذا القسم وكما تدل تسميته في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها.

قسم العلاقات العامة :وهي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية **- .قسم العاملين** : وتشمل متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

7- تنظيم علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى في المؤسسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأجهزة المساعدة للإدارات أو الأجهزة الأخرى بالمؤسسة فهي التي تقوم بتوفير الأيدي العاملة المناسبة ومن ثم البد أن يكون هناك تكامل بينهما، وإذا حدث انفصال أو عدم تنسيق فإن النتيجة هي الفشل، وتتطلب عملية التكامل أن تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها، خططها، سياساتها ونظم وإجراءات التنفيذ بطريقة تتفق مع أهداف واحتياجات المؤسسة.

ويجب على المؤسسة تحديد العالقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المؤسسة منعا لحدوث تضارب أو تنازع في الاختصاصات بينهما وقد سبق القول أن أعمال إدارة الموارد البشرية ترتبط بكافة إدارات وأقسام المؤسسة ولكن هذا الارتباط قد يخلق كثير من المشاكل بين مدير الموارد البشرية وبين المديرين الآخرين في المؤسسة، فقد يصر هؤلاء المديرين على القيام بكافة وظائف الموارد البشرية داخل إدارتهم، فيطالبون مثال بأن لهم حق اختيار الأفراد الذين يعملون تحت رئاستهم وأيضا تدريبهم وتقييم أدائهم وإذا حدث خالف ذلك، فإنهم دائما يحملون إدارة الموارد البشرية مسؤولية فشل أو عدم قدرة وكفاية الأشخاص الذين سبق أن قامت باختيارهم للعمل بالمؤسسة.

وهناك أكثر من وسيلة متاحة أمام إدارة المؤسسة لتنظيم العالقة بينهما، لكن الوسيلة الأكثر شيوعا تقوم على التمييز بين الأنشطة في المؤسسة، يتم ذلك كالآتي (صالح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص .98)

-أعمال تقوم بها إدارة الموارد البشرية بصفة منفردة يجب أن تعطى لها كافة السلطات التي تمكنها من أدائها على أكمل وجه، وفي هذه الحالة لا يجب أن يتدخل مديرو الإدارات الأخرى في المؤسسة في هذه الأعمال، مثل الأعمال المتعلقة بحفظ سجالة العاملين.

- أعمال مشتركة، ويكون لمدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين دور محدد في أدائها وهنا البد أن يسود التعاون التام بينهم مثل أنشطة الاختيار والتعيين عادة ما يتم على مراحل مختلفة بعضها يتم في إدارة الموارد البشرية والبعض الآخر في الإدارات الأخرى والبعض الثالث يتم اشتراكا بينهما في شكل لجان أو اجتماعات بينهما في شكل لجان أو اجتماعات عمل مشتركة - .أعمال يلتزم مديرو الإدارات بتأديتها لتمكين إدارة الموارد البشرية من القيام بدورها التخطيطي والرقابي باعتبارها الإدارة المسؤولة عن إعداد سياسات العاملين على مستوى المؤسسة ككل، وأيضا مسؤولة عن سالمة تطبيق المديرين لهذه السياسات، مثال ذلك يلتزم مديرو الإدارات بتقديم بيانات

وإحصاءات خاصة بالعمال تحت رئاستهم كبيانات الحضور، مدى حاجة العمال إلى تدريب وحالتهم المعنوية ومدى رضاهم عن العمل وتقوم إدارة الموارد البشرية بعد استلامها لهذه البيانات بتحليلها وإعداد المقترحات المناسبة .وعليه ينبغي أن يتم حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وتحدد مراحل تنفيذ هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة.

خلاصة الفصل:

يعد تسيير الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية محورية ترتكز على إدارة العنصر البشري داخل المنظمات باعتباره المورد الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. لم يعد هذا التسيير مقتصراً على المهام الإدارية الروتينية كتوثيق عقود العمل وصرف الرواتب، بل تطور ليشمل مجموعة متكاملة من العمليات المصممة لجذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، وتبدأ هذه العمليات بتخطيط القوى العاملة الذي يتم من خلاله التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. يلي ذلك عملية الاستقطاب والاختيار، التي تهدف إلى جذب المرشحين الأكثر تأهيلاً وملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، باستخدام أدوات قياس موضوعية لضمان العدالة والكفاءة، حيث بعد التعيين، تأتي عملية إدارة الأداء كحلقة وصل حيوية تربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث يتم تقييم الأداء بشكل منهجي لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين. وترتبط بها بشكل مباشر أنظمة الحوافز والمكافآت، التي تهدف إلى تعزيز السلوك الإيجابي ورفع مستوى التحفيز والانتماء، مع ضمان العدالة الداخلية والخارجية في هيكلة الأجور.

لا يقل التكوين والتطوير أهمية، فهو الاستثمار المستمر في رأس المال البشري من خلال برامج تهدف إلى سد الفجوات في المهارات وتمكين الأفراد من مواكبة المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل. كما تحظى علاقات العمل باهتمام بالغ، من خلال العمل على بناء مناخ تنظيمي إيجابي يحترم حقوق العمال وينظم العلاقة بين الإدارة والموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار.

ومنه يمثل تسيير الموارد البشرية الحديث شريكاً استراتيجياً في قيادة التغيير الثقافي والهيكلي داخل المنظمة، ويساهم في معالجة القضايا المعاصرة مثل إدارة التنوع والشمولية، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، والتحول الرقمي في ممارسات العمل. وبالتالي، فإن فعالية هذا التسيير تقاس بقدرته على تحقيق التكامل بين حاجات الفرد التنموية والمالية والمعنوية، وبين الأهداف الإنتاجية والاستراتيجية للمنظمة في إطار من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

الفصل الثاني

الكفاءات

الكفاءات

تمهيد:

أصبح العالم اليوم لا يكفيه أن يكون الفرد ماهراً في أداء مهمة بعينها، أو حافظاً للمعارف النظرية، لكن برز مفهوم الكفاءات كحجر أساس لفهم معنى التميز الحقيقي. وضروري من اجل نجاح أي منظمة بحيث أصبح النسيج المتكامل الذي يحول الفرد من مجرد مؤدي للعمل إلى عنصر فاعل وقادر على صناعة الفرق، وهو الإطار الذي يجعل المؤسسات قادرة على مواجهة تعقيدات العصر، والتطورات الهائلة في شتى المجالات بمهارة ومرونة، بحيث أن الكفاءة ليست مجرد مهارة، أو شهادة أكاديمية، إنما هي ذلك المزيج الحيوي الذي يدمج بين المعرفة والمهارة الإجرائية، والسلوك الواعي، إنها المعرفة التي تتحول إلى فعل، والفعل الذي يهذبه السلوك والأخلاق، حيث يمكن للفرد أن يكون بارعاً في إعداد التقارير، لكن كفاءة "التفكير التحليلي" هي التي تمكنه من قراءة ما بين السطور، واستخلاص الرؤى، وربط المتغيرات ببعضها البعض. كما يمكن للفرد أن يكون متقناً للغات، لكن كفاءة "التواصل المؤثر" هي التي تجعله قادراً على الإقناع، وإلهام الآخرين، وبناء جسور من الثقة.

لم يأتِ هذا المفهوم من فراغ، بل كان نتاج حاجة ملحة لتجاوز قصور النظرة التقليدية للقدرات البشرية. فالشهادة العلمية لم تعد ضمانة للنجاح، والمهارة التقنية المجردة لم تعد كافية لقيادة الفرق أو حل المشكلات المعقدة. أصبح العالم يشهد تزايد ملحوظا في شدة المنافسة بين مختلف المنظمات نتيجة عدة عوامل، أهمها العولمة والتطور التكنولوجي، وتغير احتياجات العملاء ومنه أصبحت تلك المنظمات تبحث عن الشخص القادر على التكيف، الذي يمتلك فضولاً للتعلم، ويستطيع العمل في فريق متنوع، ويبدع تحت الضغط. إنها تلك الطبقة العميقة من السمات التي تحدد كيفية التفاعل مع التحديات، والتعامل مع الآخرين.

ولهذا، اتسعت رقعة تطبيقات هذا المفهوم لتمس كل مسار وظيفي وكل قرار تنموي. فهو الأساس الذي تُبنى عليه مقابلات العمل الذكية، حيث يتم استقصاء السلوكيات السابقة والمواقف العملية لا الاختبارات النظرية فحسب. وهو البوصلة التي ترشد برامج التدريب والتطوير لتكون استثماراً ذكياً في سد الفجوات الحقيقية وليس مجرد ترف معرفي. وهو المعيار الذي تُقاس عليه الإنجازات في تقييمات الأداء، ليس من خلال حجم المخرجات فقط، بل من خلال جودة الطريقة التي أنجزت بها وكيفية التعامل مع الآخرين

والأهم من ذلك، أن الكفاءات أصبحت لغة مشتركة بين الطموح الفردي والهدف المؤسسي. فهي الجسر الذي يربط بين رغبة الإنسان في النمو وقدرته على المساهمة في تحقيق رؤية مكان عمله. عندما تدرك المؤسسة كيف تستثمر في هذه الرأس المال البشري المتكامل، وعندما يدرك الفرد كيف يطور من هذا المزيج الفريد داخله، تتحول العملية من علاقة وظيفية إلى شراكة حقيقية نحو الإنجاز.

1- مفهوم الكفاءات:

رغم أنه لا يوجد تعريف دقيق، إلا انه يتغير حسب الأشخاص الذين يستخدمونه، فإن مفهوم الكفاءة قد فرض نفسه في الأدبيات الإدارية خلال العشرين سنة الماضية. وليس فقط في الأدبيات: فعدد كبير ومتزايد من الشركات تقوم بتطوير مرجعية للكفاءات، التي تشمل في أغلب الأحيان مدراءها، وأحياناً أيضاً موظفيها ذوي المؤهلات العالية، بالإضافة إلى ذلك، أصبح تقييم الكفاءات الآن جزءاً من إدارة المسارات الوظيفية مع ذلك، فإن مفهوم الكفاءة هو وافد جديد إلى قاموس علماء النفس العمل، وبشكل أعم، إلى مديري الموارد البشرية. الذين اعتادوا التحدث عن القدرات، والاهتمامات، وسمات الشخصية كممثلات للمعايير التي يختلف فيها الأفراد عن بعضهم البعض، لكن وبصورة متزايدة، يتم تعريف متطلبات المنصب الشاغر من قبل الإدارات العليا بمصطلحات الكفاءات. ومن ناحية أخرى، يبدو أن مفهوم الكفاءة يحل محل مصطلح "البعد" لتعريف الخصائص التي يُقترح وصفها باستخدام "مركز التقييم". لذلك من المهم تحديد المكانة الخاصة لهذه المفاهيم المختلفة وكذلك العلاقات التي من المحتمل أن تكون موجودة بينها. (leboyer. 2009.p17)

الكفاءة مصطلحًا متعدد الأغراض يُستخدم بمعانٍ مختلفة في مجالات علمية متنوعة. فالكفاءة تشبه المظلة التي تضم كل ما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء الوظيفي. وبعبارة أخرى، فهي تُظهر صورة الشخص الناضج المعد بالكامل لأداء وظيفة ما بأي طريقة. في هذا الصدد، تمتلك الكفاءة نوعًا من النظرة الشمولية نحو الموظفين تتضمن كل تلك السمات والخصائص والاتجاهات المرتبطة بالفعالية في أداء المهام والمسؤوليات، وبالتالي يمكن اعتبار الكفاءات أبعادًا سلوكية تؤثر تأثيرا كبيرا على أداء الوظائف .(موجاب وآخرون، 2018)

وتُظهر الكفاءات على الأفراد في كيفية أداء وظائفهم أو كيفية التفاعل في مواقف معينة. ونظرًا لأن البشر يلعبون دورًا حيويًا وحاسمًا في قلب المنظمات، لذا يجب تعزيز كفاءاتهم.

ووفقًا لذلك، فإن كل منظمة شهدت نموًا مستمرًا ونجاحًا مستدامًا، لديها بالتأكيد فريق من المديرين والقادة الأكفاء والفعالين، ولن تتحقق الكفاءة والفعالية إلا من خلال الاهتمام ببرامج تحسين وتعزيز الخصائص والكفاءات (أبو العلاء وغفاري، 2016).

تُعرَّف الكفاءات على أنها مجموعة من المعارف والخصائص والاتجاهات والمهارات المرتبطة التي لها تأثير كبير على وظائف الأفراد، وترتبط بأداء الأفراد في العمل، ويمكن تقييمها باستخدام معايير مقبولة، ويمكن تحسينها عبر التعليم والتنمية (Sanchez، 2010).

الكفاءة تشمل الخصائص والسلوكيات التي تؤدي إلى فعالية الفرد في بيئة العمل وتشمل عناصر المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الرؤى والخصائص الشخصية والسلوكية التي ترتبط بأهداف المنظمة وتلعب دورا رئيسيا (Miramas، 2011.)

الكفاءة المهنية هي القدرة على تحقيق النجاح بناءً على المهارات والمعرفة والخبرة عند أداء المهام وحل المشكلات في الأنشطة المهنية. وبعبارة أخرى، تعني الكفاءة مزيجًا من قدرات أو إمكانيات الفرد، بما في ذلك الدافع، السمات، الصورة الذاتية، الدور الاجتماعي أو مجموعة المعارف المتعلقة بالعمل. (Beltyukova et al، 2015)

الكفاءات الإدارية تشمل القدرات والمهارات التي تساهم في الأداء المتميز للمديرين في المواقف الحرجة (Toasta et al 2015.)

(Armstrong، 2013) يعتبر الكفاءة كمجموعة من المهارات، السمات الشخصية، الاهتمامات والخبرات والكفاءات المرتبطة بالوظيفة التي تمكن صاحبها من الأداء بمستوى فوق المتوسط من المسؤولية، توفر الكفاءة نموذجًا. يشير إلى الشخص المتفوق أو الأداء المتفوق في الوظيفة الموكلة (تسليمي وآخرون، 2013).

وفقًا (Alaghband، 2012)، الكفاءة هي مزيج من الدوافع والخصائص، والصورة الذاتية، والاتجاهات أو القيم، والمعرفة المحتوى أو المعرفية، والمهارات السلوكية. أي سمة فردية يمكن قياسها أو ترتيبها بشكل موثوق ويمكن إظهار أنها تميز بين الأفراد. (عبد الله، 2015) يعتبر الكفاءة كمجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة التي تؤثر على جزء كبير من وظيفة الشخص وترتبط بالأداء الوظيفي.

وفقًا للجمعية الدولية لأداء، فإن مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكن الموظفين من أداء الأنشطة المتعلقة بالوظيفة أو المرتبطة بها وفقًا للمعايير المتوقعة والفعالة تسمى الكفاءة.

وفقًا للتعريفات المذكورة أعلاه، فإن معظم تعريفات الكفاءة تشير إلى المعرفة، القدرة، المهارات، الخصائص الشخصية، السلوكيات والكفاءات التي ترتبط بأهداف المنظمة وتلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف. بشكل عام، تشير كفاءة المديرين إلى مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات التي يحتاجها الشخص للعمل في مجموعة واسعة من الوظائف الإدارية والتنظيمية (Pillay، 2008). وذلك بطريقة تؤدي إلى فعاليتهم في بيئة العمل وفي النهاية فعالية المنظمة.

يعرفها (مهدي حسن زويلف .1989) الكفاءة النسبة بين قيمة المخرجات وبين قيمة المدخلات كما ينظر إليها، على أنها مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة، وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للرغبات أو الأهداف الأساسية المتضمنة في استراتيجية المؤسسة.

ويعرفها لوك بايور بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع، وهي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل (منصور.1982 ص54).

هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتدعم قدراتهم التنافسية. (مباركي. فرحاني.2014ص6)

إذا أردنا تعريف الكفاءات بشكل عام يجمع بين وجهات النظر السابقة فيمكن أن نقول إن الكفاءات هي : مجموعة المعارف النظرية، والخبرة العملية، والسلوكيات الشخصية للأفراد التي تنعكس على أدائهم داخل بيئة العمل بكفاءة أكثر من غيرهم، يتم تعبئتها في مناخ من الديناميكية الجماعية بحيث تكون محصلتها تفوق جميع الكفاءات الفردية، بما يخلق قيمة من خلال تشكيلة من المنتجات أو الخدمات التي تدعم القدرات التنافسية للمنظمة وتعزز مكانتها السوقية وميزتها التنافسية.

2- أهمية الكفاءات:

يمكن النظر إلى أهمية الكفاءات من عدة زوايا وذلك كما يلي وذلك حسب ما جاءت عند (LE BOTERF.2001P25-26).

3-1- أهمية الكفاءات على مستوى الفرد:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولا يزال مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة مهنة أو منصب معين (الحبيب،2005، ص244-245)

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- خوف الفرد من فقدان وظيفته فالفرد أصبح في خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا المتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- زيادة حظوظ حامل الشهادة أمام تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوب.

- تحسين فرصة الترقية: لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

- مواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية: أصبح اليوم على الفرد ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية. (الحبيب،2005، ص245)

– زيادة الثقة والأمان النفسي للفرد تساعد الكفاءة في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاك الفرد الكفاءة. (عبد الفتاح،1997، ص21)

– اكتساب مزيد من الثقة والصلاحيات تخلق الكفاءات لدى حامليها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة المدراء، في حسن لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحمل المسؤوليات بين الكفاءات والمدراء. (سهيلة،2019، ص32)

– تمتع الفرد بفرصة لدخل أعلى: إن الأفراد الذين يمتلكون كفاءة أعلى يكون لديهم عادة دخل أعلى نتيجة قدراتهم.

2-3- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعة:

الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة تمثل عنصرا مهما في تحسين عمل الجماعي، ويظهر ذلك في النقاط التالية: – التأثير المتبادل بين الكفاءات: إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة، والتي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده. (الهادي،2004، ص207)

– تنمية العمل الجماعي تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات. (عبد الحميد،2001، ص146)

– العمل الجماعي للتحكم في المعلومات أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولابد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان الجودة، الأمن الإنتاجية البيئة، ...الخ، وأمام الكم الهائل من المعلومات والبيانات المتدفقة على المنظمة سواء داخلها أو خارجها، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة وضع حل للتمكن من فرز، تحليل، وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهدافها، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية

لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل

– تكامل شبكة الكفاءات: نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة حيث أن هذه الأخيرة أصبحت تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

– تجنب الصراعات بين الأفراد: من نتائج الكفاءة على المستوى الجماعي هو المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة. (Newstrom, 234p.1995)

– التشارك المعرفي بين الكفاءات: إن ناتج الكفاءات الجماعية يفوق مجموع الكفاءات الفردية بسبب التشارك المعرفي الذي يتم بين الكفاءات الفردية مما يسهل من تشارك المعارف الضمنية التي يمتلكها كل كفاءة مع بقية الكفاءات. – تنمية روح التنافس الإيجابي: إن الكفاءات الفردية هي من النوع الذي يهتم بإظهار تميز قدراته لذلك فإن العمل الجماعي بين الكفاءات قد يكون سببا مهما في دفع هذه الكفاءات لبذل أقصى جهد لإثبات الجدارة وهذا ما سوف يكون له عظيم الأثر على تحقيق أهداف المنظمة خاصة إذا تم تسييره بالطريقة الصحيحة التي تتجنب التنافس السلبي.

3-3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارات الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، ويمكن توضيح أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

– تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد أهمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات أحدث تغيرا في أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء ... الخ. (الحبيب،2005، ص244)

– ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية؛ حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

– الاستعانة بالكفاءات لمسايرة التطور التكنولوجي: لا بد على إدارة الموارد البشرية من مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، ... الخ، فحتى التوظيف أصبح يمكن أن يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

– توظيف الكفاءات للتعامل مع تقنيات المعلومات قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع تقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزود الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات. (السلمي،2001، ص335)

–التركيز على كفاءة الفريق والكفاءات المتعددة: تطورت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نحو الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ومن الاعتماد على مبدأ التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.

–البعد السلوكي للكفاءات يسهل عمل إدارة الموارد البشرية: تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنه انخفاض في معدل الغياب، وقلة الصراعات والنزاعات بين الأفراد، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها. (Shimon. 2002.p308)

– تسهيل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: إن الاعتماد على الكفاءات يسهل على إدارة الموارد البشرية عملية التخطيط له، لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه بالاعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول.

3-4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمنظمة؛ حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي:

–الكفاءات عنصر أساسي في الاستراتيجية يدعم الميزة التنافسية : تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في استراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين. (الحبيب،2005، ص245)

– إبداعات الكفاءات هي مصدر لخلق القيمة: أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها. (السلمي،2001، ص122-123)

– الكفاءات هي مصدر للعوائد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة: أصبح الاستثمار في الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية،. الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ولاء العملاء، ... الخ) لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

– تنافس المنظمات في الاستغلال الأمثل لقدرات كفاءاتها يتوفر الأفراد العاملون على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات سلوكيات ولكن جهل المنظمات وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك

لهذه الموارد لن يعود عليها بأدنى فائدة، فمن الضروري وضع عامل الكفاءة ضمن أولويات المنظمة حتى لا تتعرض هذه الكفاءات للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت. (مانفريد،1999، ص57-58)

– الكفاءات هي مصدر للتميز الاستراتيجي للمنظمات تساهم الكفاءات في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاجية بكفاءة جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة.

– خبرة الكفاءات توجه المنظمات بشكل فعال بخصوص العملاء والمنافسة والسوق الخبراء والكفاءات البشرية لديهم القدرة على مواجهة المنافسة والإدلاء بمعلومات مهمة للمنظمة عن العملاء والمنظمات المنافسة، وأيضا عن ظروف السوق. (بوزيان،2020، ص337)

4- المبادئ الأساسية للكفاءة المهنية

هناك جملة من المبادئ والمقومات التي يجب أن نوفرها حتى يستطيع المجتمع بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة الحصول على كفاءات مهنية عالية، وتتدرج هذه المبادئ من المراحل الأولى للتكوين وتمتد إلى ما بعد التقاعد ونوجز بعض هذه المبادئ فيما يلي:

4-1- المستوى التعليمي الجيد:

إن الاستثمار الحقيقي هو ذلك الاستثمار في رأس المال البشري ، وهذا الاستثمار يكون في مراحل التكوين الأولى أي المرحلة الدراسية ، حيث أنه لا يمكن الحصول على عامل كفؤ دون أن يتحصل على التعليم الجيد ويبدو أن العالم اتجه إلى إدراك المعنى الحقيقي للتكيف مع المتغيرات الدولية، وذلك بإعادة مفهوم التربية والتدريس وإعادة الاعتبار لرأس المال البشري باعتباره محور تطوير التعليم، ونجد الكثير من الدول الآن بدأت تهتم بالاستثمار التربوي التعليمي، وخير دليل على ذلك نجد دولة إندونيسيا التي كانت قبل سنوات في مصاف الدول المتخلفة، ولكنها بعد الاستثمار في رأس المال البشري أصبحت من أكبر الدول المصدرة للتكنولوجيا ومن بين الدول الأكثر نموا في العالم ، وان التعليم المتطور اليوم يعتمد على تكنولوجيا المعلومات وهذا باستخدامها في العملية التعليمية و" هذا ما أصبح يسمى التعليم الإلكتروني.(بوحنية،2003،ص22)

2-4- الاختيار الجيد للعمال:

أول أساس أو قاعدة يمكن من خلالها بناء كفاءة مهنية، هي القدرة على العمل والرغبة فيه، ومن بين أهم الشروط الواجب احترامها في اختيار العمال هي:

أ–القدرة الجسدية: يقصد بالقدرة الجسدية للعمل قوت عضلات العامل وقدراته البدنية المختلفة، كما أنهم أولئك الذين لديهم مؤهلات بدنية لأداء المهنة المطلوبة، وتختلف القدرات البدنية من شخص إلى آخر كما تختلف من مهنة إلى أخرى، فهناك مهن تتطلب سلامة جميع الأعضاء بينما مهن أخرى تتطلب سلامة بعضها فقط.

ب – القدرة الذهنية:

ويشار إلى القدرات العقلية التي تتطلبها الوظيفة، وأكثر ما يحتاجه العامل العمل العقلي الذي أكثر ما يتطلبه استخدام الفكر وأعمال العقل، وهذه القدرات يجب أن تكون تكيفيه، أي تتغير حسب حاجات العمل، فمثلا الذي يشتغل على جهاز الكمبيوتر يجب أن تكون لديه القدرة على إصلاح الأعطاب على الأقل البسيطة منها، كما يجب أن تكون له قدرات عقلية على تقبل تطوير قدراته في مجال البرمجية أو التطبيقات الحديثة التي تستعمل في مجال عمله.

ج – القدرات النفسية:

يتعرض العامل أثناء أداء مهامه إلى جملة من الضغوطات النفسية، "الضغط على وجه العموم ليس سوى ردود الأفعال الفسيولوجية والانفعالية والنفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل، وتكون هذه الضغوطات على حسب المكانة وعلى حسب نوع العمل، وتكون" في الغالب ضغوط خارجية وهي عبارة عن قوى خارجية تتواجد في بيئة العمل، والتي تنتج عنها مجموعة من الردود للأفعال التي تظهر في سلوك العمل «. (فاروق، 2001، ص210)

فالمدير يكون أكثر العمال ضغوطاً خاصة من الجانب الخارجي حيث تتعارض مبادئ العمل أو قوانين العمل وبعض الامتيازات المطلوبة التي تحتلها العلاقات الاجتماعية، كما أن المكلف بالصفقات يكون أكثر تعرضاً لضغط من غيره من العمال، أين يتعارض دفتر الشروط والعروض المقدمة وأين تكون هناك ممارسات لمنح الامتياز

لبعض الملفات وان لم تتوفر فيها الشروط، أو ليست المقدمة لأحسن العروض، وبالتالي" تسبب هذه الضغوط المخاوف والانفعالات والإرهاق الفكري للعامل" والتي تأثر بدورها على كفاءته المهنية.

كل هذا أصبح يحتم على المؤسسات أثناء عملية التوظيف إدخال جانب الاختبار النفسي إلى جانب الاختبار البدني والعقلي، لأنه من الصعب أن يكون العامل ذو كفاءة مهنية وهو يعاني من ضغوطات نفسية، وفي بعض الأحيان تتطور لتصبح أزمات نفسية أو عقد.

4-3- تخطيط القوى العاملة:

إن تخطيط القوى العاملة يعد أحد أهم العوامل الحديثة لرفع الكفاءة المهنية للعامل، كما يعد أحد أهم عوامل رفع كفاءته الإنتاجية أيضا، وذلك عن طريق إتباع أسلوب علمي سليم، ويكون إما قصير المدى أو طويل المدى على حسب الحاجة وعلى حسب نوع العمل، وخطة القوى العاملة تنطوي على الخطوات التالية: (السلمي،1985، ص45)

- تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المشروع.
- توصيف الأعمال والوظائف المختلفة.
- تحديد المهارات والكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال والوظائف

– دراسة قوة العمل الحالية ومقارنتها بقوة العمل المطلوب توفرها، والعمل على سد النقص أو التخلص من الزيادة.

4-4- العدل الوظيفي:

ويقصد بالعدل الوظيفي: العدالة بين العمال كل حسب كفاءته وقدرته وأدائه المهني، خاصة في المجالات التالية:

أ- العدل في الترقية:

إن أساس العدالة في العمل هو العدل في الترقية، حيث لا يمكن للعامل أن يتقبل أو يتجرع ترقية على أساس المحاباة أو القرابة أو المصلحة على حساب الجهد المبذول ، وهذا ما يجعل العامل لا يبدي اهتماما للكفاءة المهنية باعتبارها ليست المعيار الحقيقي للترقية وإنما المعايير الأخرى السابقة الذكر العدالة في الأجر : ونقصد بالأجر

المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما ، و عندما يجد العامل أن الكفاءة المهنية لديها مقابل مادي يتشجع ويكون لديه همة وإقبال أكبر على العمل، حيث هناك عدالة هذه العدالة وفق معادلة الأجر على حساب الجهد المبذول.

ب- العدل في حجم تقسيم العمل:

حيث لا يمكن أن ننتظر من عامل كفاءة مهنية، وهو يشتغل فوق الجهد الإنساني، ويجب علينا هنا أن نتحدث عن عدالة الحجم الوظيفي، حيث نجد بعض الوظائف لا يستطيع العامل أن يشتغل بها لأكثر من أربع ساعات مثلاً على عكس بعض الوظائف الأخرى يمكن للعامل العمل بثمان ساعات أو أكثر، فالمدقق المالي للمؤسسة ليس كعامل بسيط في المؤسسة مثلاً فالأولى تتطلب تركيز وحضور دهني عال لأن الخطأ فيه يكلف الكثير، أما الثانية فجهد عضلي بسيط، وكل هذا يتجلى فيما يعرف بأجر الوقت وهو الذي يعبر عن ثمن العمل وعن قيمة قوة العمل.

كما أنه ليس من العدل أن يرتكز العمل على حساب عامل دون آخر لاعتبارات مختلفة تبتعد كل البعد عن المهنية، وهذا ما يجعل العامل يصاب بالإحباط ويتخلى عن معيار الكفاءة باعتبارها أخر ما ينظر إليه في العلاقات العمودية (رئيس ومرؤوس) داخل المؤسسة.

ج- العدل في المنح :

أي العدل في الحوافز وغيرها من الماديات وهي التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.

هذه الحوافز هي التي تجعل العمال يقومون بعملهم بجدية وكفاءة. كما نجد هناك العدل في منح التكوين، فيجب أن تمنح على أساس أو معيار الكفاءة. (طرطار،1993، ص90)

وليس معايير أخرى (المحاباة، والقرابة والمصلحة)، حتى يتسنى للعامل الذي يبذل جهد من الحصول على فرصة لتطوير قدراته وإمكاناته.

4-5- مكان العمل:

4-5-1- الظروف المادية للعمل:

يقصد بالظروف المادية للعمل المؤسسة ، بما تحتويه ابتداء من المكاتب أو أجهزة العمل وكل ما يحيط بالعامل، فلا يمكن أن تكون الظروف غير مهيئة للعمل، فمن الواضح أن الإضاءة الجيدة تساعد العامل على الإنتاج بأقل مجهود، فالضوء الخافت يسبب الشعور بالاكتئاب للعامل (Revue de médecine du travaille.1984.p255) ونجد أن الرطوبة عندما تقل إلى دون 30 في المائة تعيق من أداء العامل بالإضافة إلى التهوية فغيابها يؤدي بالعامل إلى الخمول والملل والاكتئاب، ونجد أيضا الضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة تؤثر على العامل ، وكلها عوامل لا تساعد على العمل وتؤثر بالسلب على الكفاءة المهنية للعامل.

كما أنه يجب أن تكون علاقة جيدة بين العمال حتى يتسنى للعامل أن يكون مطمئنا في عمله ومبتعدا عن الحسابات الخارجية التي لا تساعد على العمل، والتي تعطل العملية الإنتاجية ككل في ظل تنافس وتناحر بين العمال، وهو ما يعرف بالصراع التنظيمي والذي يكون بين العمال والإدارة وبين نقابات العمال والإدارة ومختلف الصراعات الأخرى.

بالإضافة إلى ضرورة توفير الأمن للعمال، حيث نجد الكثير من الاعتداءات الجسدية أو اللفظية على العمال خاصة الذين يتعاملون مع المواطنين بصورة مباشرة.

5- تسيير الكفاءات:

يعد تسيير الكفاءات نشاطًا متخصصًا وأحد الركائز الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. وقد عرفها (Aubret, Gilbert Pigeyre) (2000) على أنها "مجموعة الممارسات والعمليات المنهجية التي تتبنى مفهوم الكفاءات محورًا رئيسيًا يربط بين مختلف وظائف الموارد البشرية، كالاستقطاب والتعيين، والدمج التنظيمي، وإدارة التعويضات والمكافآت. كما تمتد هذه الإدارة لتكون حلقة وصل مع الوظائف التنظيمية الأوسع، مثل تصميم العمل والتخطيط الاستراتيجي. وبهذا، تصبح إدارة الكفاءات أساسًا متينًا تُبنى عليه العديد من الممارسات التنظيمية الأخرى، مما يعزز من فاعلية المنظمة وتحقيقها لأهدافها (Piette & Reynders،2004)

ويعتبر "تسيير الكفاءات" اللبنة الأساسية في نظام الإدارة القائم على الكفاءات، حيث يمثل نقطة الانطلاق نحو تطبيق هذا المنهج بشكل كامل. ويعكس هذا التسيير الرؤية الشاملة للمؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية والاستفادة من كفاءاتهم. (مصطفى، 2000، ص 46)

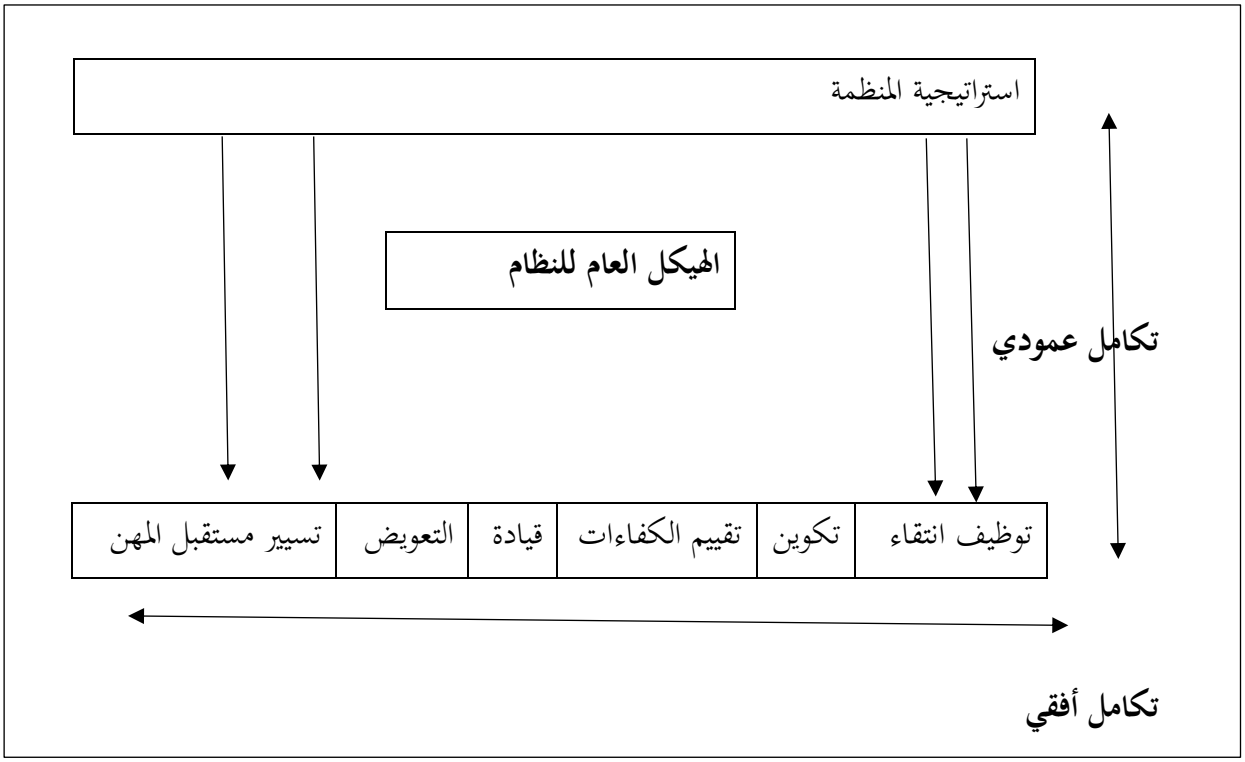
كما عرّفها كل من (Sauret & D. Thierry) بأنها عملية تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط عمل متكاملة؛ بهدف سد الفجوة مسبقًا بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية (من حيث العدد والكفاءات) وبين ما هو متاح منها، وذلك بما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية أو الأهداف متوسطة المدى للمنظمة، مع إشراك الموظفين في إطار خطة تطويرهم الوظيفي (عبد الفتاح، كريمة،2017، ص116)

فبعد إدراك المؤسسات أن مصدر نجاحها وسرّ بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعزّزها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، أدى ذلك إلى زيادة أهمية وجود تسيير فعّال للكفاءات في المؤسسة والذي يعرف على أنه" التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف الحاصلة التطورات مع في المحيط (St-onge et autre, 2001, p. 256)

وهناك من يعرف تسيير الكفاءات على أنها: "نظام إداري يهدف إلى تحقيق الاستثمار الأمثل للطاقات والمهارات البشرية، من خلال تبني استراتيجيات ملائمة، وتطبيق نظم فعالة، وتنفيذ خطط وبرامج عمل مُحكمة؛ لتحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من بناء ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل (يحضية، 2005، ص 83).

من جهة أخرى، يعرف تسيير الكفاءات بأنه: " مجموع الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".. ويرى Beirendonck أن تسيير الكفاءات يكون من خلال التكامل العمودي والأفقي بين مختلف هذه الأنشطة، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة واستراتيجية المؤسسة، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومتطورة بطريقة معينة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها وتكون الكفاءة هنا أحسن وسيلة لهذا، والشكل التالي يوضح ذلك

شكل رقم (02)التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonck, op cit, p33

كذلك تم تعريف إدارة الكفاءات على أنها استراتيجية إدارية تتبناها قيادة المنظمة، تنطلق من قناعتها بأن تطوير الكفاءات سواءً أكانت فردية أم جماعية أم تنظيمية هو عامل جوهري لتعزيز الأداء وخلق قيمة مستدامة للمنظمة. وفي سياق متصل، عرّف Kerlan.F هذا المفهوم بأنه يشمل مجموعة من الطرق والمناهج المصمَّمة خصيصًا لتنمية وتطوير القدرات الفردية للعاملين. (عبد الرزاق، زهية،2004 ص 220)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن تسيير الكفاءات هو حجر الأساس في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فهو ليس مجرد نشاط عادي، بل هو نظام إداري متكامل يهدف إلى ربط إدارة الأفراد بالأهداف

الاستراتيجية حيث يصمم وينفذ خطط عمل لسد الفجوة بين احتياجات المنظمة من الكفاءات (كمًا ونوعًا) وما هو متوفر لديها، وذلك لتحقيق أهدافها. كم يهدف إلى دمج وتوحيد وظائف الموارد البشرية فهو المحور الذي يربط بين جميع الممارسات مثل (التوظيف، التدريب، التقييم، المكافآت) ويوائم بينها لضمان تطوير الكفاءات والاستثمار الأمثل فيها. تحسين الأداء وبناء ميزة تنافسية من خلال التأثير على معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية لتمكينهم من تحقيق عوائد أعلى للمنظمة والتكيف مع التغيرات، مما يعزز فاعلية المنظمة ويبني لها تفوقًا مستدامًا، وتحقيق التكامل يتطلب تسيير الكفاءات تكاملًا عموديًا بمعنى ربط الكفاءات باستراتيجية المؤسسة وتكاملًا أفقيًا تنسيق وتناسق جميع أنشطة الموارد البشرية مع بعضها البعض.

5-1- أهداف تسيير الكفاءات:

يمثل تسيير الكفاءات نظامًا إداريًا شاملاً لا يقتصر على مجرد إدارة الأفراد، بل يطمح إلى تحقيق أهداف استراتيجية عميقة ومترابطة. وفي هذا الصدد، يُعدُّ الربط الاستراتيجي بين الكفاءات البشرية والأهداف الطويلة المدى للمنظمة الهدف الأساسي، وذلك من خلال عملية منهجية لتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات وسد الفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب، مما يضمن توافق القوى البشرية مع المسار الاستراتيجي (Sauret Thierry. & D.) وينتج عن هذا الربط مباشرةً هدفٌ آخر هو بناء ميزة تنافسية مستدامة، حيث أن الاستثمار الأمثل في المواهب وتطوير نظم متكاملة لاستقطاب الكفاءات وتدريبها وتحفيزها يحوّل الموارد البشرية إلى رأس مال فكري نادر يصعب على المنافسين تقليده (يحضية، 2005).

على الصعيد العملياتي، يهدف تسيير الكفاءات إلى تحسين الأداء التنظيمي والفردي بشكلٍ متزامن، فهو لا يكتفي بتطوير المهارات التقنية (المعارف) بل يتعداها إلى التأثير في السلوكيات والقدرات للتكيف مع المتغيرات، مما يزيد من إنتاجية الأفراد ويرفع من عوائد المنظمة (Stronge et autre, 2001). ولتحقيق هذه الطموحات، يعمل التسيير على تحقيق تكامل أفقي يضمن تناسق واتساق جميع ممارسات الموارد البشرية من استقطاب وتعيين وتقييم ومكافآت، وجعل مفهوم الكفاءة هو المحور الجامع لها جميعًا، مما يمنع العمل في صوامع منعزلة ويزيد من فاعلية كل وظيفة (Aubret, Gilbert & Pigeyre, 2000).

وفي الوقت ذاته، يحقق تكاملًا عموديًا يضمن أن تكون هذه الكفاءات المطورة وممارسات الموارد البشرية جميعها خادمةً ومتوافقةً مع الرؤية الاستراتيجية العليا للمؤسسة (Beirendonck)، ويعد الحفاظ على رأس المال

البشري وصيانته هدفا جوهريا، إذ أن إدراك أن النجاح مرتبط بهذا المورد يؤدي إلى خلق بيئة عمل داعمة تحافظ على الكفاءات وتطورها باستمرار، مما يضمن بقاء المؤسسة وقدرتها على المنافسة على المدى الطويل.

5-2- تطوير الكفاءات:

يعتبر تطوير الكفاءات ركيزةً أساسية في استدامة منظمات العصر الحديث، حيث لم يعد يقتصر على كونه مجرد برنامج تدريبي عابر، بل تحول إلى عملية استراتيجية مستمرة تهدف إلى تعزيز المعارف والمهارات والسلوكيات لدى الأفراد، لتمكينهم من تحقيق الأداء المتميز والتكيّف مع متطلبات التغير السريع في بيئة العمل. ويسهم هذا التطوير في سد الفجوة بين المهارات الحالية والمستقبلية، مما يضمن توافق الكفاءات البشرية مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة (St-onge et autre, 2001). كما يؤكد (Aubret, Gilbert & Pigeyre, 2000) أن تطوير الكفاءات يمثل حجر الزاوية في نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجميع وظائفها من اختيار وتقييم ومكافأة، مما يعزز من قدرة المنظمة على بناء رأس مال بشري قادر على قيادة التغيير وخلق قيمة مضافة.

5-3- خطوات تطوير الكفاءات:

تُعدُّ عملية التكوين بمختلف أشكالها -التعليمية منها والتدريبية- إضافة إلى تبني الأنماط الإدارية التشاركية، من أبرع الآليات وأكثرها فاعلية في بناء الكفاءات وتطويرها. ولا تقتصر هذه العملية على مجرد نقل المعرفة، بل تشمل تعزيز المهارات وتطوير السلوكيات بشكل منهجي، مما يُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والتنظيمي على حدٍّ سواء، وتتم عملية تطوير الكفاءات عن طريق التكوين عبر أربعة خطوات (s Emery, François،1999، p86)

5-3-1- تحديد الاحتياجات من الكفاءات:

تعرف الاحتياجات من الكفاءات بأنها مجموعة المعارف والمهارات التي يتعين إكسابها للعاملين أو تعديلها أو تنميتها، ويتم تحديد هذه الاحتياجات بناءً على نتائج تقييم الأداء من جهة، ووفقاً للتوجهات الاستراتيجية والأهداف المستقبلية للمنظمة من جهة أخرى وتأخذ عملية تطوير الكفاءات وفقاً لهذه الاحتياجات ثلاثة أشكال رئيسية، كما يصنفها كل من (Gonin.F و Y. Emery)

5-3-2- التطوير التداركين :(Corrective Développent)

يستهدف هذا النوع العاملين الذين ينقصهم بعض المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال. ويهدف إلى سد الفجوة بين الأداء الفعلي للأفراد والمستوى المطلوب تحقيقه، وغالباً ما يأخذ طابعاً تدريبياً مباشراً. ومن الأمثلة على ذلك برامج التوجيه للعاملين الجدد، التي تهدف إلى تضييق الفجوة بين متطلبات العمل ومؤهلاتهم عند الانضمام للمؤسسة.

5-3-3- تطوير الطاقات الكامنة:(Potential Development)

ينظر هذا النوع إلى العامل باعتباره مورداً يستحق الاستثمار المستمر فيه، حيث تركز المنظمة على إكسابه معارف ومهارات عامة تتجاوز نطاق وظيفته المباشرة ومجال تخصصه الضيق. والهدف من ذلك هو تعزيز قدراته التحليلية واتخاذ القرار، وبخلاف التطوير التداركي الذي يستهدف العاملين ذوي الأداء المنخفض، فإن تطوير الطاقات الكامنة يستهدف العاملين الواعدين الذين تظهر لديهم مؤشرات على قدرة النمو والتطور، مما يسهم في إعدادهم لتحمل مسؤوليات أعلى في المستقبل.

5-3-4- التطوير الاستباقي:(Proactive Development)

يسعى هذا النوع إلى إعداد العاملين لمواجهة المتغيرات المستقبلية ومتطلبات العمل المتطورة، من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم للتكيف مع المستجدات التقنية والتنظيمية، وذلك انسجاماً مع التوجهات الاستراتيجية الطموحة للمؤسسة.

ويشير (Gonin & Emery) إلى أن هذه الأشكال الثلاثة تمثل استراتيجيات متكاملة لتطوير الكفاءات البشرية بشكل شامل وفعّال.

5-3-5- تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد المنظمة للاحتياجات التكوينية بناءً على فجوات الكفاءات، تبدأ مرحلة تصميم البرامج التكوينية التي تعتمد على اختيار المكان والأدوات المناسبة، وذلك وفقاً للإمكانيات المالية والبنيوية المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج المقارنة بين البدائل المختلفة .(Gonin & Emery, 2015) ويشمل تصميم البرامج مراعاة عوامل أساسية كعدد المتدربين، مستواهم العلمي، طبيعة وظائفهم، والخبرات التكوينية السابقة، مع اختيار بين التكوين الداخلي أو الخارجي.

أ- التكوين داخل المنظمة:

فيتم عبر برامج تُنظم على مستوى الوحدات أو المنظمة ككل، داخل بيئة العمل، وباستخدام مدربين من داخل أو خارج المنظمة. ويتميز هذا النهج بتوفير التكاليف وسهولة التحكم في المحتوى، لكنه قد يقيد الانفتاح على الخبرات الخارجية خاصة عند الاعتماد على مدربين داخليين فقط .(Pujol, 2018) ومن أدواته الرئيسية:

-التوجيه من قبل الرئيس المباشر أو العامل القديم: حيث يُقدم المرشد التوجيه والدعم للموظف، مع التركيز على تحليل المشكلات والمرونة في التطبيق. ورغم فعاليته في نقل الخبرات، إلا أنه قد يُحد من الإبداع إذا لم يُدار بطريقة صحيحة

-إسناد مهام خاصة: تكليف الموظف بمهام في مجالات يحتاج فيها إلى تطوير، مما يُعزز التعلم عبر الممارسة العملية.(Lévy-Leboyer, 2019)

– دورية العمل : يقوم هذا الأسلوب في التكوين على التنقل من وظيفة إلى أخرى تختلف عنها من حيث طريقة العمل و أدواته وعادة يكون هذا التنقل أفقيا و لكي يكون التكوين بهذه الوسيلة فعالا ب يجب أن تكون مدة بقاء المتكون في كل وظيفة كافية لإكساب المهارات و المعارف الضرورية.

– الاشتراك في أعمال اللجان: يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التكوين في المجال الإداري حيث يمكن للمتكون المشاركة في اتخاذ القرارات والتعلم عن طريق ملاحظته الآخرين والاحتكاك بهم.

ب– التكوين خارج المنظمة :

تقوم المنظمة في هذا الإطار بإرسال متدربيها إلى مراكز تكوينية خارجية متخصصة كالمعاهد ومراكز التدريب، أو إلى منظمات أخرى للاطلاع على ممارساتها العملية وأساليب إدارتها. ويتميز هذا النوع من التكوين بتنوع أساليبه، ومن أبرزها:

- **المحاضرات والبرامج الدراسية:**

حيث يلتحق المتدربون ببرامج تعليمية منهجية تهدف إلى تعزيز معارفهم وتطوير قدراتهم التحليلية والمفاهيمية، بما يمكنهم من مواكبة التطورات في تخصصاتهم ومجالات معرفية جديدة (العبد الله، 2020). وتُعد هذه الوسيلة فعالة في بناء الكفاءات النظامية والمعرفية المتخصصة.(Noe, 2017)

- **المؤتمرات والملتقيات العلمية:**

والتي تُعدّ منصات للحوار وتبادل الخبرات حيث يشارك المتدربون في مناقشة قضايا محددة والخروج بتوصيات عملية. وتساهم هذه الفعاليات في تنمية التفكير الإبداعي وتوسيع الآفاق عبر التفاعل مع خبراء ومتخصصين من مختلف المجالات .(Pujol, 2018) كما تُعزز هذه الآلية بناء الشبكات المهنية وتبادل المعرفة (درويش، 2019).

ويُعتبر التكوين الخارجي استثمارًا استراتيجيًا يسهم في تحديث معارف العاملين وإدخال مفاهيم وأساليب عمل مبتكرة إلى المنظمة.

تنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها:

تُعدّ مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها من المراحل الجوهرية في ضمان فعالية عملية تطوير الكفاءات، حيث تشمل:

أ– التنفيذ:

تشرف إدارة الموارد البشرية على تنفيذ البرنامج التكويني – سواءً كان داخليًا أو خارجيًا – من خلال وضع جدول زمني محدد، والمتابعة اليومية لسير العمليات، وتهيئة الظروف الملائمة لانعقاد الدورة، وضمان التواصل الفعّال بين المدربين والمتدربين وإدارة الموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات واقتراحات جميع الأطراف (Noe, 2017). ويركّز هذا الإشراف على تحقيق الانسجام بين مخرجات التكوين والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Pujol, 2018).

ب– التقييم:

يُمثّل التقييم المرحلة الختامية للعملية التكوينية، ويهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال مؤشرات عدة، منها:

- ردود فعل المشاركين (مدربين ومتدربين) حول جودة البرنامج وظروف تنفيذه ومدى ملاءمته للأهداف (Kirkpatrick, 1959).

- الاختبارات الكتابية والشفوية التي تقيس المعارف والمهارات المكتسبة، حيث يُفضّل تطبيقها قبل البرنامج وبعده لضمان دقة النتائج (Goldstein & Ford, 2002).

ويؤكد (درويش، 2019) أن التقييم الشامل يجب أن يشمل أيضًا قياس الأثر طويل المدى على أداء المتدربين وتحقيق العوائد التنظيمية، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر في برامج التكوين.

– تقييم التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل ويعد هذا التقييم أصعب من ردود الأفعال والاختبارات لذا ينبغي ملاحظة سلوك المتكون قبل وبعد البرنامج التكويني والاستعانة بأكثر من مقيم واحد كما يجب استخدام مرجع ضابط للمقارنة .

– تقييم النتائج يقيس التغيرات في بعض المؤشرات التي لها علاقة بالتكوين مثل معدل دوران العمل وتخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

5-4- تحديد وتقييم الكفاءات:

تُعَدُّ عملية تقييم الكفاءات من العمليات الاستراتيجية المتقدمة في حقل إدارة الموارد البشرية، والتي تبلورت مفاهيمها وأدواتها مع تزايد الاعتراف بالرأس المال البشري كعامل حاسم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .(Pfeffer, 1994) ولم تعد هذه العملية تقتصر على مجرد قياس المهارات التقنية أو المعرفية للموظفين، بل اتسعت لتصبح نظامًا شاملاً يتضمن تقييم القدرات السلوكية، والكفاءات الوظيفية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية.(Boyatzis, 1982)

ووفقًا للمنظور الحديث، فإن تقييم الكفاءات يُعتبر حلقة وصل حيوية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث يُسهم في تحديد فجوات الأداء، وتوجيه برامج التطوير والتدريب، وضمان توافق الكفاءات الفردية مع المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل .(Ulrich, 1997) كما يُعد أداة فعالة لتعزيز ثقافة التميز والمساءلة داخل المنظمات، حيث يوفر معايير موضوعية يمكن من خلالها قياس الأداء وتقدير الإسهامات بشكل عادل.(Armstrong, 2006)

وتستند عملية التقييم إلى أطر منهجية متعددة، تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية، بدءًا من الاختبارات المعرفية والمقابلات السلوكية، ووصولاً إلى تقنيات محاكاة الأداء ومراجعة النتائج وفق مؤشرات الأداء الرئيسية .(Spencer & Spencer, 1993)وقد أكد الباحثون على أهمية تبني نهج متكامل يجمع بين التقييم الذاتي، وتقييم الأقران، وتقييم الرؤساء، مما يضمن شمولية النتائج وموضوعيتها.(Tornow, 1993)

وعلى الرغم من التحديات التي قد تواجه هذه العملية، مثل صعوبة قياس الكفاءات غير الملموسة، أو مقاومة الموظفين لبعض أدوات التقييم، إلا أن فوائدها تبقى جليّة في تعزيز الفعالية التنظيمية، ورفع مستوى الأداء، وتحفيز

العاملين على التطوير المستمر (Noe, 2017). ومن هنا، فإن تصميم نظام تقييم كفاءات فعال يتطلب فهماً عميقاً للسياق التنظيمي، وإشراكاً فعالاً لأصحاب المصلحة، ومراجعة دورية لضمان مواكبة النظام للتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

حسب وودروف (1993)، "تشير الكفاءة إلى مجموعة من السلوكيات التي يجب تبنيها لأداء مهام وواجبات الوظيفة بكفاءة". بمعنى آخر، تُشكل الكفاءات حلقة وصل بين المهام المطلوب إنجازها والسلوكيات اللازمة لإنجازها، من جهة، والصفات الفردية اللازمة للأداء المرضي، من جهة أخرى. ومع ذلك، يُمثل تقييم الكفاءات تحديًا حقيقيًا. صحيح أن تقييم جودة الأداء العام مقارنةً بأهداف المهام الموكلة إلى الموظفين هو جزء من المسؤوليات الاعتيادية للمدير. لكن تقييم كل كفاءة من الكفاءات المطروحة أصعب بكثير، ومن المستحيل تقييم الكفاءات الموجودة ولكنها غير محققة في نشاط ملموس. علاوة على ذلك، نادرًا ما تكون نماذج التقييم المطوّرة داخل المؤسسات مُرضية، ودائمًا ما تكون صعبة الاستخدام. والأهم من ذلك، أنها لم تُصمّم بهدف تقييم الكفاءات بروح تقييم وتطوير الإمكانات الفردية. لذلك، يجب إعادة النظر في أساليب التقييم، لا سيما في القطاعات التي تشتد فيها المنافسة، وحيث تُعد مرونة الكفاءات أمرًا ضروريًا. (leboyer,2009,p30)

5-5- إدراج قائمة الكفاءات الخاصة بالمنصب أو الوظيفة:

5-5-1- تحديد الكفاءات:

يُعد تحديد الكفاءات المطلوبة خطوةً أساسيةً في التقييمات والقرارات القائمة على الكفاءات. ولا بد من القول إن هذه المهمة ليست سهلةً لثلاثة أسباب:(leboyer ,2009,p45)

- تتجه الفلسفة الإدارية المعاصرة إلى نبذ النظرة التقليدية للمناصب بوصفها كيانات جامدة ذات محتوى ثابت، والتحول نحو اعتبارها أدواراً ديناميكية قابلة لإعادة التشكيل وفقاً لمتطلبات المتغيرات البيئية. ولم يعد مقبولاً كتابة أوصاف وظيفية تقيد نطاق المسؤوليات في إطار محدد ضيق، إذ يجب أن تتمتع بالمرونة الكافية لاستيعاب المستجدات والمهام المتطورة، وقد برز هذا التوجه كحتمية استراتيجية تفرضها طبيعة البيئة الاقتصادية والتكنولوجية سريعة التحول، والتي تتطلب قدراً عالياً من التكيفية وسرعة الاستجابة من أجل ضمان التنافسية والاستدامة التنظيمية (Cappelli & Keller, 2013).

وتؤكد تقارير مستقبل العمل، مثل تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (2020)، على أن استمرارية المنظمات مرهونة بقدرتها على تبني نماذج عمل مرنة، حيث يصبح التطور الوظيفي والتعلم المستمر جزءاً جوهرياً من طبيعة المهام نفسها.

- وتشير الأبحاث الحديثة في حقل السلوك التنظيمي وإدارة المواهب إلى أن الأداء الوظيفي لا يمثل كياناً ثابتاً أو متجانساً، بل يُعدّ بناءً ديناميكياً مرناً يتشكّل وفقاً للسمات الفردية والكفاءات الشخصية المتباينة للأفراد شاغلي المنصب الواحد، وتتعاظم أهمية هذه الظاهرة بشكل ملحوظ مع التقدم عبر المسارات الوظيفية الرأسية، حيث تتصاعد الحاجة إلى امتلاك مهارات قيادية واستراتيجية متخصصة تتجاوز في طبيعتها نطاق المهام التشغيلية الروتينية المحددة مسبقاً (الخوالدة، 2021؛ العمر، 2019)
- يجب توخي الحذر عند اختيار المسميات الوظيفية: فالمسمى الوظيفي نفسه، في نفس الشركة، قد يتطلب مهارات مختلفة نظرًا لاختلاف الظروف والبيئة. فالأمر يختلف بين أن تكون مديرًا لشؤون الموظفين في المقر الرئيسي للشركة، أو أن تتولى نفس الوظائف في شركة تابعة لها في الخارج، أو أن تكون مهندس مبيعات في مدينة صناعية، أو أن تكون مهندس مبيعات في منطقة نامية.

5-5-2- الأساليب:

أ- الملاحظة:

تشكل الملاحظة منهجية رائدة في تحليل الكفاءات الوظيفية، خاصةً في الوظائف ذات الطابع البسيط والمتكرر، حيث تُعد الأكثر شيوعًا في هذا المجال (Sanchez & Levine, 2012) . ويمكن أن تتخذ هذه الملاحظة شكلين: إما مُلاحظة غير مُتدخلة تقتصر على مراقبة الأداء الوظيفي الطبيعي، أو ملاحظة منهجية تشمل توثيق تردد ومدة أداء كل مهمة على حدة .(Bratton et al., 2021)

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الملاحظة بمفردها تعجز عن الكشف عن مدى صعوبة المهام أو أهميتها النسبية (Morgeson & Campion, 2000).

لتعزيز مصداقية وفعالية هذه الطريقة، يُوصى بأن تسبق بتحليل شامل للوثائق التنظيمية بهدف تحديد السلوكيات الأساسية المرتبطة بالإنجاز الفعال، وأن ترافقها مقابلات مع العاملين لجمع بيانات تكميلية حول سياق الأداء

وتجاربه الذاتية (Campion et al., 2011). بهذا التكامل المنهجي، تصبح الملاحظة أداة مقبولة على نطاق واسع، وجزئا لا يتجزأ من تحليل الكفاءات في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

ب- الوصف الذاتي للأنشطة:

تعد طريقة الوصف الذاتي للأنشطة بديلا منهجيا فعال ومكمل لأساليب تحليل الوظائف التقليدية كالملاحظة المباشرة. وتقوم هذه الطريقة على قيام شاغل المنصب (أو شاغليه) بتسجيل أنشطته المهنية بشكل منهجي، سواء عبر توثيق المهام فور تغيرها، أو تسجيل طبيعة النشاط على فترات زمنية محددة (مثل كل ساعة)، أو إعداد قائمة شاملة بالأنشطة في نهاية يوم العمل (الصالح،2018).

وتتميز هذه الطريقة بعدم تدخلها المستمر في سير العمل، مما يقلل من تأثير وجود المراقب على السلوك الطبيعي لشاغل المنصب، كما تسمح بمشاركة عدة أفراد يشغلون نفس المنصب، مما يتيح إجراء مقارنات بين الأوصاف الذاتية المختلفة ويزيد من موثوقية البيانات (عبد الله، المنصور،2020).

ومع ذلك، فإن البيانات الناتجة عن الوصف الذاتي تبقى وصفيةً في طبيعتها، مما يستلزم كما هو الحال في الملاحظة، الانتقال إلى مرحلة تحليلية تالية يتم خلالها استخلاص الكفاءات والصفات المطلوبة لأداء الأنشطة الموثقة بشكل فعال (صديقي، الجارودي،2019)

ج- المقابلة:

يتم إجراء المقابلة بطريقتين، إما غير منظمة والتي تخلو من قوائم أسئلة معدة مسبقا، أو تكون منظمة بحيث تتبع منهجية في استقصاء المحتوى الوظيفي، سواء من خلال التسلسل الزمني للأنشطة أو بحسب تجميع المهام المتجانس.(Pynes, 2013)

تكمن قيمة المقابلة في قدرتها على تجاوز الوصف السطحي للأنشطة إلى الكشف عن التصورات الذاتية للمقابل، بما في ذلك تصنيفه للمهام حسب درجة الأهمية والصعوبة، بل وحتى تفضيلاته الشخصية تجاه المهام التي يقبل عليها وتلك التي تمثل عبئا نفسيا أو وظيفيا عليه .(Morgeson & Humphrey, 2006)

وبالرغم من أن المقابلة الوصفية تقدم في الأساس بيانات حول النشاطات، إلا أنها تمثل نقطة انطلاق نحو منهجيات أكثر تعمقاً، مثل :

-تحليل المهام القائمة على الكفاءات

- أو إطار المهارات والسمات حيث يتم استخلاص قوائم بالمهارات والصفات الشخصية والقدرات الوظيفية المطلوبة لأداء العمل بكفاءة (Gatewood et al., 2019).

د- الأحداث الحرجة:

ابتكر فلاناغان (1954) طريقة الحوادث الحرجة خلال الحرب العالمية الثانية، ولا تزال تُستخدم على نطاق واسع حتى اليوم. وكما يوحي اسمها، فإنها تتضمن جمع الحوادث التي تُعتبر، في نظر الخبراء الذين تمت مقابلتهم، "حرجة"، أي بالغة الأهمية للنشاط الموصوف. يجب أن تكون هذه الحوادث قد رصدت بالفعل، وأن تكون ظرفية، أي موصوفة من حيث المشكلة المطلوب حلها، ومرتبطة بنوايا وأهداف الشخص (الأشخاص) المعنيين، وبطريقة تمكن من تقييم عواقب السلوكيات المختلفة المتبعة، أو على الأقل وصفها بدقة.

هـ- شبكة كيلي (La grille de Kelly):

تشكل نظرية البنى الشخصية التي صاغها جورج كيلي (George A. Kelly) في منتصف القرن العشرين ركيزة أساسية لمنهجية فريدة في التحليل النفسي والإدراكي. تنطلق هذه النظرية من فرضية أساسية مفادها أن الأفراد يسلكون كـ"علماء" في تفسيرهم للعالم، حيث ينشئون منظومة من البنى الشخصية (أي المفاهيم أو التصنيفات الثنائية الذاتية) التي من خلالها يدركون الواقع، ويتنبؤون بالأحداث، ويوجهون سلوكهم، ويُفسرون سلوكيات الآخرين تتجلى القيمة التطبيقية لهذه النظرية في إعادة تسمية أداة شبكة ، والتي تتيح للمحلل استخلاص قائمة بهذه المفاهيم الشخصية وفهم دلالاتها الخاصة لدى الفرد بشكل منهجي، في سياق تحليل الوظائف، يتم توظيف هذه الأداة لتحديد المفاهيم أو المعايير التي يتبناها الأداء المتميزون والتي من خلالها يميزون بوضوح بين السلوك الفعال والسلوك غير الفعال، أو بين الأداء الجيد والمتوسط في سياق مهني محدد وبالتالي، لا تقدم الطريقة مجرد وصف للمهام، بل تنفذ إلى عمق الصفات الكامنة والكفاءات والسمات الشخصية التي يُنظر إليها على أنها ضرورية للأداء الناجح في وظيفة معينة (Arnold & Randall, 2016).

6- استقطاب الكفاءات:

عملية استقطاب الكفاءات البشرية عملية استراتيجية، كونها مدخلاً أساسياً لبناء رأس المال البشري الذي تحتاجه المنظمة في ظل التنافسية الموجودة نظرا للتطورات الهائلة في البيئات العمالية المعاصرة المتسمة بالتعقيد والتقلب. لم يعد الهدف من الاستقطاب مجرد سد الشواغر الوظيفية في أسرع وقت، بل تحول إلى فلسفة تنظيمية شاملة تهدف إلى جذب الأفراد ذوي المعارف والمهارات والكفاءات الاستثنائية والملائمة للثقافة التنظيمية، الذين يمكنهم قيادة عمليات الابتكار ودفع عجلة النمو التنظيمي نحو آفاق جديدة .(Cappelli, 2008) وتتقاطع في هذه العملية مجموعة معقدة من العوامل، حيث تلعب العلامة التجارية للتوظيف دوراً حاسماً في جعل المنظمة "مغناطيساً" للمواهب، أي جلب أحسن المواهب من خلال صياغة عقد نفسي قائم على تقديم قيمة ملموسة وغير ملموسة تتوافق مع توقعات الجيل الحديث من الكفاءات، والتي لم تعد تقتصر على الأجر فحسب، بل تمتد إلى بيئة عمل مرنة، فرص للتطوير، وتحقيق الذات.(Sullivan, 2004)

وفي هذا الإطار، تواجه إدارات الموارد البشرية تحدياً جسيماً يتمثل في "حرب الكفاءات" العالمية، حيث تتصارع المنظمات، بغض النظر عن حدودها الجغرافية، على جذب نفس الشريحة المحدودة من المواهب عالية الأداء، مما يستلزم تبني منهجيات استباقية تعتمد على بناء علاقات طويلة الأمد مع المواهب المحتملة حتى قبل وجود شواغر فعلية، عبر منصات التواصل الاجتماعي المهني، وحضور مؤتمرات القطاع، والتعاون مع الجامعات (Minbaeva & Collings, 2013.)

كما أن فعالية استراتيجية الاستقطاب لا تقاس بعدد المرشحين الذين تم جذبهم، بل بجودة تطابقهم مع المتطلبات الوظيفية والثقافة التنظيمية، ومعدل احتفاظ المنظمة بهم على المدى الطويل، مما يخفض التكاليف المرتفعة المرتبطة بدوران العمالة الطوعي. (Phillips & Gully, 2015)

وفي السياق العربي، أشارت دراسة (العبد الله والزبون، 2019) إلى أن المنظمات التي تدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الفرز والاختيار، وتولي عناية فائقة لتجربة المرشح تكون أكثر نجاحاً في استقطاب الكفاءات في سوق العمل شديد التنافسية، وهكذا يتضح أن استقطاب الكفاءات لم يعد مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل هو استثمار استراتيجي طويل الأجل في القدرات التنظيمية الأساسية، وخط الدفاع الأول لأي منظمة تطمح إلى البقاء والازدهار في اقتصاد المعرفة.

6-1- الحصول على الكفاءات من داخل المنظمة:

تلجأ الكثير من المنظمات إلى الاعتماد على الكفاءات الداخلية وتكمن الحكمة الاستراتيجية في هذه المقاربة في قدرتها على تحويل الموارد البشرية الحالية إلى رأس مال استراتيجي فعال، يستند إلى المعرفة العميقة بخصوصية العمل التنظيمي والثقافة المؤسسية، والتي تشكل في مجملها أصولاً غير ملموسة يصعب على المنافسين محاكاتها .(Casio & Boudreau, 2016)

وتتجلى القيمة المضافة لهذا التوجه لما له من أهمية، حيث يسهم تطوير الكفاءات من الداخل في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي، ويقلل من الفجوة المعرفية الناتجة عن دوران العمالة، كما أنه يعزز كفاءة العمليات التشغيلية عبر الاستفادة من الخبرات المتراكمة للموظفين. ((Collings & Mellahi, 2009)

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية تبني أنظمة منهجية لتحديد المواهب الداخلية، مثل إدارة المسارات الوظيفية وتصميم برامج التطوير القائمة على التخطيط الاستباقي للقدرات، والتي تضمن استمرارية نقل المعرفة وتكامل الخبرات.

وعلى الصعيد العربي، بينت دراسة (السهلي وزميله، 2022) أن المنظمات التي تنتهج سياسات واضحة للترقية الداخلية في دول مجلس التعاون الخليجي تحقق معدلات أعلى للاستقرار الوظيفي، كما تعزز قدرتها على الاحتفاظ بالمواهب الرئيسية في القطاعات الاقتصادية سريعة التغير. كما أشارت دراسة (بوزيد وقطب، 2020) إلى أن تمكين الكفاءات الداخلية من خلال برامج التدريب والتأهيل المستهدف يسهم في تعزيز المرونة التنظيمية وقدرة المؤسسات على مواجهة التحديات في السوق العربية.

ويمكن ذكر أيضا الاعتبارات التالية:

- تشجيع الأفراد المميزين ذوي الطموح العالي و تمكينهم من الارتقاء إلى مواقع وظيفية أعلى

-ضمان دقة و موضوعية التقييم حيث أن المنظمة تعرف مواردها البشرية من خلال تقييم قدراته و مهاراته و خبرته.

-تبادل المعرفة بين المورد البشري و منظمته حيث يدرك ثقافة المنظمة و سياساتها وبرامجها و أسلوب العمل.

-التأثير الإيجابي على معنويات الموارد البشرية فيكون سببا في تطوير مهاراتهم و تعزيز ولائهم للمنظمة كما تتيح فرصة لمواردها البشرية للترقية.

ويضيف أحد الباحثين أنه ينبغي ربط الأصول الفكرية والعقلية بهدف المنظمة واستراتيجيتها فالذكاء يصبح أصل عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول على أفكار الموظفين من خلال إعطاء الحرية لكل فرد لكي يخرج ما عنده من أفكار جديدة وجيدة وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات وبالتنسيق مع هؤلاء المديرين يتم تصميم برامج للتدريب والتعليم والتطوير الابتكاري لهؤلاء الأفراد وإتاحة الفرصة للبحث والتجريب والإبداع.

6-2- الحصول على الكفاءات من خارج المنظمة:

تلجأ المنظمات في بعض الأحيان إلى الاعتماد على كفاءات خارجية خاصة إذا كانت عملية تطوير الكفاءات داخل المنظمة صعبة التحقيق أو تكون تكلفتها عالية جدا, حيث يسمح لها هذا المصدر بالحصول على مهارات متنوعة و ذات مؤهلات عالية تسمح لها تدعيم خطط المنظمة, و على اعتبار أن الاستقطاب أكثر الوسائل التي تلجأ إليها المنظمة لجلب الكفاءات البشرية يحتم على المنظمة مراقبة التطورات التي تحدث في سوق العمل الخارجي و أن تجد القنوات المناسبة للوصول إلى المرشح المناسب للعمل و المعلومات عن الوظائف الشاغرة (راوية،1999،ص249)

كما أن الاستقطاب الخارجي يعتبر كحل آخر عندما تحتاج المنظمة إلى مهارات متخصصة غير متوفرة داخلياً، أو عندما تسعى إلى تجديد دمائها بأفراد يجلبون معهم خبرات من بيئات عمل مختلفة. هذا التنوع في الخبرات والمعارف يمكن أن يُحدث نقلة نوعية في أداء المنظمة، خاصة في القطاعات السريعة التطور مثل التكنولوجيا والابتكار (Cappelli, 2008)

أصبحت عملية البحث عن الكفاءات في عصرنا الحالي أكثر سهولة بفضل التطور التكنولوجي. فمنصات التوظيف الإلكترونية وشبكات التواصل المهني مثل LinkedIn مكنت المنظمات من الوصول إلى مرشحين من مختلف أنحاء العالم. كما ساهمت المشاركة في المعارض الوظيفية وبناء شراكات مع الجامعات في خلق قنوات اتصال مباشرة مع المواهب الشابة الطموحة (Sullivan, 2004).

خلاصة الفصل:

في ظل التطور المتسارع، لم يعد امتلاك المهارات التقنية أو الشهادات الأكاديمية كافيًا لضمان النجاح، بل برز مفهوم الكفاءات نظرا للأهمية الكبيرة للرأس المال البشري، حيث يرجى من خلاله الجمع بين المعرفة والمهارة الإجرائية والسلوك الواعي. الكفاءة هي المعرفة التي تتحول إلى فعل، والفعل الذي يهذبه السلوك والأخلاق، مما يمكن الأفراد من التحول من مجرد مؤدين للعمل إلى عناصر فاعلة قادرة على صناعة الفرق. لم يأتِ هذا المفهوم من فراغ، بل كان نتاجًا لحاجة ملحة لتجاوز قصور النظرة التقليدية للقدرات البشرية في ظل بيئة أعمال تتسم بالعولمة والمنافسة الشديدة وتغير احتياجات العملاء.

اتسعت تطبيقات مفهوم الكفاءات لتمس كل مسار وظيفي وقرار تنموي، فأصبح أساسًا لمقابلات العمل الذكية التي تركز على السلوكيات والمواقف العملية، وبوصلة ترشد برامج التدريب والتطوير لسد الفجوات الحقيقية، ومعيارًا لقياس الإنجازات في تقييمات الأداء. كما أصبحت لغة مشتركة تربط الطموح الفردي بالهدف المؤسسي، مما يحول العلاقة الوظيفية إلى شراكة حقيقية نحو الإنجاز.

على الرغم من عدم وجود تعريف موحد للكفاءات، فإنها تشير بشكل عام إلى مجموعة المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكن الأفراد من الأداء الفعال في بيئة العمل، وتشمل عناصر مثل الدوافع والخصائص الشخصية والصورة الذاتية والقيم. تبرز أهمية الكفاءات على مستوى الفرد في تعزيز الأمان الوظيفي وفرص الترقية والتكيف مع التغيرات، وعلى المستوى الجماعي في تنمية العمل الجماعي وتجنب الصراعات والتشارك المعرفي، وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية في تغيير أنماط التوظيف ومسايرة التطور التكنولوجي، وعلى مستوى المنظمة في دعم الميزة التنافسية وخلق القيمة والتميز الاستراتيجي.

لضمان الحصول على كفاءات مهنية عالية، يجب توفير مستويات تعليمية جيدة واختيار العمال بناء على قدراتهم الجسدية والذهنية والنفسية، وتخطيط القوى العاملة، وضمان العدالة في الترقيات والأجور وتقسيم العمل، وتوفير بيئة عمل مناسبة من حيث الظروف المادية والعلاقات بين العمال. يعد تسيير الكفاءات نظامًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال ربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويتضمن عمليات تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج التطويرية وتنفيذها وتقييمها.

الفصل الثالث

الجودة الشاملة

الجودة الشاملة

1- تمهيد:

أصبح العالم اليوم يشهد تسارع في التطور والتغيرات التي مست جميع جوانب الحياة، من الناحية الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية، وكلما حدث تطور زادت الحاجة للتماشي معه ، فالمنظمات أصبحت تشهد تنافس حاد ومتسارع، من أجل ضمان البقاء، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق ذلك، وجب عليها مواكبة تلك التطورات الهائلة، ودخول مفاهيم جديدة دفع المنظمات إلى استخدامها والتقيد بها حتى تستطيع مواكبة الركب، ومن بين هذه المفاهيم الجديدة نجد إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر إحدى النظم المتبعة لمواجهة تلك التحديات، وذلك لكونها تقوم على أساس التحسين المستمر للأداء في جميع المستويات العملية والإدارية وفي كل المجالات الوظيفية للمنظمة، وذلك باستخدام كافة الموارد المتاحة خاصة العنصر البشري باعتباره اهم عنصر في هذه المعادلة، فقد كانت الدول المتقدمة سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المنظرون والمهتمون في الجوانب الإدارية سعيا وراء تحقيق الاستثمار الأمثل

للموارد المتاحة، وضمان البقاء من خلال تلبية جميع حاجات ورغبات العملاء، فالمنظمات التي دأبت على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، شهدت ارتفاع في الربح، انخفاض في التكلفة، تحقيق الرضا بين العمال، كل ذلك يؤكد أن الاعتماد على تطبيقها له إيجابيات سواء داخل المنظمة أخارجها، من خلال ضمان البقاء وكذا تلبية احتياجات الزبائن والعملاء.

2- مفهوم الجودة الشاملة:

تعد الجودة عنصرا أساسيا لنجاح وتطور أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، ويتمثل أحد أبرز السبل لتحقيق ذلك في السعي الدؤوب لتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين من برامجها أو مشاريعها.

المفهوم التقليدي للجودة هي مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة أو المنتج بما يتطابق مع خصائص وضعت لهذه الخدمة أو المنتج سابقاً من قبل المنظمة أو المنتج وفقا لظروفها أو مواردها، أما المفهوم الحديث للجودة فهو مجموعة من الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة والمنتج وبما يتطابق مع توقعات وحاجات المستفيد والمستهلك ويحقق رضاه.

حسب (الخطيب 1999) يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارة عصرية ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين. (الترتوري، جويحان ،2011، ص19)

تغطي إدارة الجودة الشاملة دورة حياة المؤسسة بأكملها، بما في ذلك منتجاتها أو خدماتها. وهي استراتيجية للمؤسسة لأنها لا تتعامل فقط مع البيئة الداخلية، بل أيضًا مع البيئة الخارجية. وتتجاوز إدارة الجودة الشاملة هندسة النظم لتشمل مبادئ التصميم التنظيمي والقيادة والهندسة البشرية. وهي تُعدّ مُتكامل النظم في المؤسسة، حيث تجمع بين الأفراد والمعدات والأساليب والآلات لتلبية توقعات العملاء بفعالية. إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تنظيمية، ومجموعة من المعايير، وطريقة لأداء وظائف المؤسسة. (ltcol,1993,p21)

وعرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام استراتيجي من قبل المنظمات الدولية إذ عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها، نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى المستفيد، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الإعمال، ويستخدم طرقاً كمية لأحداث تطوير مستمر في عمليات المنظمة" (الهلالي: 1998، ص 6)

وهناك مفهوم آخر لإدارة الشاملة بأنها ثقافة واستراتيجية وسلوك وتطبيق كما أنها أداة الإدارة التي تهدف إلى كسب رضا الزبون في المؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمرين في أدائها لتوفير الخدمات الإدارية ذات الجودة العالية لضمان تحقيق الأهداف للمنظمة، والتحسين المستمر للأداء والخدمات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام ، الأخطاء قبل وقوعها ، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين ، وتوفير التدريب المناسب لهم والمستمر ، ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها : أسلوب شامل للأدارسة الحديثة تهدف إلى انخراط العناصر الإدارية في العمل كوحدة واحدة والعمل بروح الفريق لتنمية قدرات العاملين لتقديم أفضل الخدمات مع ضمان التحسين المستمر في هذه الخدمة عن طريق مواكبة التطورات الحاصلة في العالم من أجل الحصول على المعلومات المهمة وإيصالها إلى متخذي القرار في الوقت المناسب.(السعدي،2022،ص28)

من خلال هذا المفهوم يظهر جليا أن كل ما تقوم به المنظمة في تحسين خدماتها، وتطوير كفاءتها يهدف بالأساس إلى رضا العاملين داخل المنظمة، من جهة، من حيث التكوين والتدريب ورفع القدرات لمواكبة التطورات، ومن جهة أخرى إشباع رغبات العملاء وتلبية احتياجاتهم، بما يتناسب مع متطلباتهم، وكل ذلك يساهم في بقاء المنظمة، ويساعد في بقائها واستمرارها.

حسب كل من (Vincent K. Omachonu.2005) فإن إدارة الجودة الشاملة تتبنى إطارًا مفاهيميًا مركبًا وشاملاً، يقوم في أساسه على مبدأ التكامل الوظيفي الذي يتبنى رؤية موحدة للجودة تشمل كافة الوظائف التنظيمية دون استثناء. فهي لا تقتصر على كونها مجرد أداة رقابية، بل تُعَد عملية ديناميكية مستمرة ومترابطة الحلقات، تُمَسّك بخيط التكامل من بداية السلسلة القيمية إلى نهايتها، مما يضمن تحقيق التآزر الوظيفي عبر مختلف المستويات الإدارية. كما تجسد هذه الإدارة فلسفة منهجية نُظُمية متكاملة، تتعامل مع المؤسسة كنظام عضوي معقد، حيث تُولِي اهتمامًا منهجيًا للتداخلات والتفاعلات الجوهرية بين كافة المكونات والعناصر الهيكلية، وتسعى إلى تحسين هذه التفاعلات بشكل مستمر لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة.

كخلاصة للمفاهيم السابقة التي تناولناها حول الجودة الشاملة يمكن تلخيصها في هذا المفهوم وهو أن الجودة هي الأساس في ضمان استمرارية ونجاح أي منظمة، حيث يتجلى هدفها الأساسي في السعي الدؤوب لتحسين الخدمات المقدمة بهدف إرضاء المستفيدين النهائيين. وقد تطور هذا المفهوم من رؤية تقليدية تركز على مطابقة

المنتج للمواصفات والمعايير الداخلية التي تضعها المنظمة، إلى رؤية حديثة تضع المستهلك في صلب الاهتمام، فتصبح الجودة هي تحقيق توقعاته واحتياجاته بشكل كامل، مما يضمن رضاه والذي يُعد المقياس النهائي للجودة.

وانطلاقًا من هذه الفلسفة المركزية، تبلور مفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية استراتيجية شاملة تتجاوز الأدوات الرقابية التقليدية. فهي لا تقتصر على منتج أو خدمة معينة، بل تشمل دورة حياة المنظمة بأكملها، معتبرة إياها نظامًا متكاملاً يدمج بين البيئة الداخلية (من أفراد ومعدات وأساليب عمل) والبيئة الخارجية. كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يهدف إلى إحداث تطوير مستمر في جميع عمليات المنظمة، مستخدمًا في ذلك طرقًا كمية ومؤسسًا لثقافة تنظيمية قائمة على معايير أداء راسخة.

تتبنى هذه الإدارة رؤية نُظمية شمولية، تتعامل مع المؤسسة كنظام عضوي معقد، حيث تولي اهتمامًا منهجيًا للتفاعلات والتداخلات بين جميع مكوناتها الهيكلية، ساعيةً لتحقيق التآزر الوظيفي عبر كافة المستويات الإدارية. وهي بهذا المعنى، ليست مجرد أداة، بل هي مزيج من الثقافة والاستراتيجية والسلوك والتطبيق. يرتكز هذا المزيج على مبدأ التكامل الوظيفي الذي يربط بداية السلسلة القيمية بنهايتها، ويضمن انخراط جميع العناصر الإدارية كفريق واحد.

3- التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة:

شهد مفهوم الجودة الشاملة تطورا تاريخه في مفهومه، حيث مر بعدة مراحل ليصل إلى المفهوم الحالي، حيث كانت النظرة في الماضي للجودة نظرة ضيقة تقتصر على عملية التفتيش والفحص للمنتوج النهائي، لتصبح في وقتنا الراهن عبارة عن إلى فلسفة إدارية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق التميز في جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة، لقد مر هذا المفهوم بتحولات نوعية عبر عقود من التطوير النظري والتطبيقي، متأثرًا بتحولات الاقتصاد العالمي ومتطلبات السوق المتغيرة.

إن الجودة كفكرة موجودة منذ آلاف السنين، ولكنها كمهنة وعمل إداري لم تنشأ إلا حديثاً، فتاريخ الجودة يعود إلى عام 1250 قبل الميلاد، أثناء حكم رؤساء العشائر والملوك والفراعنة. (Gitlow1995). لكن منذ عام 1900م نشأ ما يسمى بمصطلح "ضبط الجودة"(الترتوري، جويحان،2011، ص43)

بدأ مفهوم الجودة الشاملة كاستراتيجية أعمال يكتسب شعبية متزايدة في الولايات المتحدة في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات. ومع ذلك، فقد استخدمت بعض المؤسسات عناصره الفردية – مثل بناء الفريق، وأدوات حل المشكلات، والتحكم الإحصائي في العمليات، وتصميم التجارب، وخدمة العملاء، وتوثيق العمليات – لسنوات. تُعرف إدارة الجودة الشاملة (TQM) بأنها تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المؤسسة لتحقيق تحسين مستمر لجودة السلع والخدمات. والهدف هو رضا العملاء. (vincent,omacgounou,2004,p3)

يمكن تقسيم تطور مفهوم الجودة الشاملة إلى ثلاث مراحل أساسية:

3-1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

يُمثّل التطور التاريخي لمفهوم الجودة إطارًا زمنيًا امتد عبر حقب متعاقبة، حيث تُرجع الأدبيات الأكاديمية جذور الاهتمام بالجودة إلى أكثر من سبعة آلاف سنة، متجليًا في الحضارات الإنسانية المبكرة كالحضارتين الفرعونية واليونانية. ويستدل على ذلك من خلال الشواهد الأثرية والنصوص التشريعية، كمادة (229) من قوانين حمورابي التي نصّت على ضرورة الاهتمام بحسن تنفيذ العمل وجودته، وهو ما يؤكده العزاوي (2002) بالإشارة إلى أن الدقة والإتقان في البناء والمعمار التي تميزت بهما الحضارة الفرعونية تُعدّ شاهدًا حيًا على الممارسات المبكرة لضمان الجودة (العزاوي، 2002، ص 7)

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردتها مع تدقيق من قبل صاحب الورشة.

3-2- مرحلة بعد الثورة الصناعية:

مع ازدياد الحاجة للتصنيع والإنتاج أصبحت الجودة مطلباً صعباً ومعقداً مما أدى إلى ظهور ما يسمى بهندسة الجودة في العشرينيات والتي أدت إلى استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، مما أوصلهم في نهاية المطاف إلى استخدام رسوم الرقابة البيانية والخرائط الإحصائية على العمليات والتي أصبحت تعد الآن من أساسيات إدارة الجودة الشاملة. (حمود،2005، ص25)

ركزت هندسة الجودة، التي بلغت ذروتها في أواخر أربعينيات القرن الماضي، على التخطيط والتقييم. واستمدت معظم ابتكاراتها ومعرفتها من مختبرات بيل للهواتف ومصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك. وظل هذا النوع من مراقبة الجودة فعالاً حتى خمسينيات القرن الماضي، عندما أصبحت المؤسسات والمنتجات شديدة التعقيد. وقد فرض ضمان الجودة تطوير بنوك بيانات ضخمة للنمذجة، وتحسين الموثوقية، ودمجها في المنتج، وتقليل التعقيد، وتحسين السلامة، وتطوير أنظمة القياس. وخلال هاتين الفترتين، نمت أقسام الجودة في الشركات الأمريكية بشكل أكبر وابتعدت عن ورش الحرف اليدوية التي كانت قائمة قبل قرن من الزمان. (ltcol,1993,p2)

3-3- المرحلة الحديثة:

شهد مفهوم الجودة الشاملة في العصر الحديث تحولاً جوهرياً من كونه مجرد أداة تقنية لضبط الإنتاج إلى فلسفة إدارية شاملة تستهدف تحقيق التميز التنظيمي المستدام. لم يعد مفهوم الجودة قاصراً على المنتجات الملموسة فحسب، بل امتد ليشمل جميع العمليات والخدمات والتفاعلات داخل المنظمة، مع التركيز على تلبية توقعات العميل بل وتجاوزها. وقد أسهم في بلورة هذا المفهوم كل من فيليب كروسبي من خلال تأكيده على أن "الجودة مجانية" وأن تكلفة عدم الالتزام بها تفوق كثيراً تكلفة تحقيقها من البداية، وجوزيف جوران الذي ركز على ثلاثية تخطيط الجودة وضبطها وتحسينها. (Juran, 1989).

وفي السياق العربي، يذكر أحمد زكي بدر أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييراً ثقافياً شاملاً داخل المنظمات، ويرى أن العديد من المؤسسات العربية تواجه تحديات في تبني هذا المفهوم بسبب الصعوبات المرتبطة بالتغيير التنظيمي والمقاومة الداخلية للتطوير (بدر، 2006). من ناحية أخرى، يشير ديمنغ إلى أن النجاح في

تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على الإدارة العليا ودورها في قيادة عملية التحسين المستمر، حيث أن 85% من مشاكل الجودة تعزى إلى النظام وليس إلى الأفراد (Deming, 1986).

ولعل من أبرز تطورات الجودة الشاملة في العصر الحديث هو ظهور معايير دولية متقدمة مثل مواصفة ISO 9001:2015 التي ركزت على منهجية عملية قائمة على إدارة المخاطر والتحسين المستمر. كما أسهمت نماذج التميز مثل نموذج بالدريج في الولايات المتحدة ونموذج التميز الأوروبي في تقديم أطر شاملة لتقييم أداء المنظمات في مختلف المجالات. ويؤكد محمد عبد الوهاب العزاوي على أهمية هذه النماذج في توفير إطار منهجي يساعد المنظمات العربية على تقييم أدائها وتحديد مجالات التحسين (العزاوي، 2002).

من خلال المراحل التي تم ذكرها يتبين لنا أهم المراحل التي مر بها مفهوم الجودة الشاملة، قبل الثورة الصناعية وبعدها وكذلك في العصر الحديث والجدول التالي يوضح أهم ما جاء في تلك المراحل.

جدول رقم (03) يوضح التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة

السنة	الحدث
1911	قام فريدريك تايلور بنشر كتابة مبادئ الإدارة العلمية والتي ظهرت فيها بدايات الحركة والزمن
1931	قدم والتر شيوارت بعض التقنيات الإحصائية في الرقابة على الجودة
1940	قام غدوارد ديمينغ بتطبيق تقنيات تحديد العينات الإحصائية في مسوحات السكان
1941	انظم ديمنغ لوزارة الدفاع الأمريكية ليعلم تقنيات الرقابة على الجودة
1950	توجه ديمنغ نحو الشركات اليابانية والعلماء والمهندسين اليابانيين فيما يخص موضوع الجودة
1951	نشر جوزيف جوران كتابة بعنوان الرقابة على الجودة
1970	قام فيليب غروسبي بطرح مفهوم الخلو من العيوب
1979	نشر فيليب غروسبي كتاب بعنوان الجودة مجانية

1982	نشر إدوارد ديمينغ كتابه بعنوان الجودة، الإنتاجية والوضع التنافسي
1987	قامت شركة موتورولا بابتكار تطبيق مفهوم six sigma
1993	بدأ في تدريس مفهوم الجودة الشاملة بشكل واسع وكبير في الكليات والجامعات
2000	تم إعادة صياغة iso 9000 لتشمل مفهوم الجودة الشاملة

(حمود،2010، ص26)

4- نماذج ورواد الجودة الشاملة:

لفهم حركة إدارة الجودة الشاملة فهمًا كاملًا، لا بد من النظر إلى فلسفات الشخصيات المرموقة التي ساهمت في تطوير إدارة الجودة الشاملة. وقد كانت مساهماتهم النوعية والكمية حاسمة في نشوء وتطوير المعرفة المعاصرة المتعلقة بالجودة. ورغم اختلاف فلسفاتهم، فإن هؤلاء "أساتذة" ضمان الجودة يُشيرون إلى القيادة والالتزام النابعين من القمة كضرورة مطلقة للنجاح. ويتمثل توجههم المشترك في مفهوم التحسين المستمر لكل مُخرجات؛ سواءً كانت منتجًا أو خدمة، وذلك بإزالة التباين غير المرغوب فيه وتحسين إجراءات العمل الأساسية. وقد ساهمت فلسفاتهم وتعاليمهم في معرفتنا وفهمنا للجودة. يُفصّل هذا الفصل مساهمات كلٍّ من والتر شيوارت، و. إدوارد ديمينغ، وجوزيف جوران، وأرماند فيجينباوم، وفيليب كروسبي، وكاورو إيشيكاوا، وجينيتشي تاجوتشي، وشيجيو شينغو، وماساكي إيماي في حركة الجودة. وقد تم اختيارهم هنا لمساهمتهم القيّمة في إدارة الجودة . (Pournima,2011, P28)

خلال عام 1980، أجبرت المخاوف بشأن القدرة التنافسية الشركات الأمريكية على تجديد اهتمامها بالجودة. وقد عزز رواد الجودة هذا الاهتمام، حيث بدأت رحلة إدارة الجودة الشاملة في اليابان في خمسينيات القرن الماضي نتيجة زيارات قام بها ثلاثة من أبرز رواد الجودة الأمريكيين. وقد حققت هذه الزيارات نجاحًا كبيرًا، مما دفع الشركات الأمريكية إلى تبني أفكارهم وتطبيقها بعد سنوات من طرحها في اليابان. ويمكن تقسيم الأفكار التي روّج لها رواد الجودة إلى ثلاث فترات. (Gunmala,Puja,2013p46) .

هناك خمسة من أكثر الكُتّاب تأثيرًا في مجال الجودة. كان لكلٍّ من دبليو إدوارد ديمينغ، وجوزيف جوران، وفيليب ب. كروسبي، وتوم بيترز، وكاورو إيشيكاوا تأثيرٌ هائلٌ على تطوير إدارة الجودة الشاملة. ركّزوا جميعًا على قضايا الجودة في البيئات الصناعية، مع أنهم جميعًا يدّعون أن أفكارهم قابلة للتطبيق على نحوٍ متساوٍ في قطاع الخدمات. لم يُولِ أيٌّ منهم، باستثناء بيترز، اهتمامًا يُذكر لقضايا الجودة في التعليم. ومع ذلك، كانت مساهمتهم في حركة الجودة عظيمةً لدرجة يصعب معها استكشاف الجودة في التعليم دون الرجوع إلى أفكارهم. هناك الكثير مما يمكن تعلمه منهم، ويمكن تكييف أفكارهم بسهولة مع التعليم. هناك تداخلٌ كبيرٌ في تفكيرهم، وفي المجمل، تُكمّل استنتاجاتهم العامة بعضها البعض. (Edward 2002 ,p34,)

4-1- نموذج إدوارد ديمينغ:

إدوارد ديمينغ، المستشار الأمريكي الذي لُقب بـ «أب ثورة إدارة الجودة الشاملة"، يُعد أحد أبرز العوامل التي ساهمت في تقدم اليابان وتميزها في مجال الجودة، منذ منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، قدم ديمينغ نظريته الإدارية الحديثة على مستوى المصنع، والتي أطلق عليها آنذاك "الرقابة الإحصائية على الجودة". إلا أن محاولاته لتطبيق هذه النظرية في القطاع الصناعي الأمريكي لم تلقَ تجاوباً يُذكر، مما دفعه إلى نقلها إلى المصانع اليابانية بعد زيارته لها. هناك، عمل على تعزيز الوعي بأهمية الجودة وتطبيق الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.

وخلال هذه المرحلة، شهدت البيئة الإدارية في اليابان تحولاً ملحوظاً، تمثل في استبدال العديد من المديرين كبار السن وإيفاد مئات من المديرين الشباب إلى الولايات المتحدة لتلقي علوم الإدارة الحديثة. وقد حظي ديمينغ بتقدير كبير من قبل اليابانيين، مما دفعهم إلى إنشاء جائزة تحمل اسمه تُمنح للمنظمات التي تحقق تميزاً استثنائياً في مجال الجودة، بالإضافة إلى منحه الإمبراطور وساماً رفيع المستوى.

كما توصل ديمينغ إلى قاعدة تحمل اسم "15/85"، والتي تنص على أن 85% من الأخطاء تعزى إلى النظام المتبع بما يشمل سياساته وإجراءاته وأعرافه، في حين لا تتحمل العناصر البشرية سوى 15% منها. وأكد أن معالجة الأخطاء يجب أن تركز على تحليل النظام وليس إلقاء اللوم على الأفراد، الذين يعملون في إطار محدد لا يسمح لهم بالخروج عنه. لذا، دعا إلى تجنب التسرع في إصدار الأحكام على الأفراد عند وقوع الأخطاء، والتركيز بدلاً من ذلك على تشخيص مواطن الخلل في النظام ومعالجتها. (بهجت وآخرون،2016، ص46)

وتعد المبادئ الأربعة عشر التي وضعها ديمينغ، من بين أهم المبادئ الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تطبيق مبتدئ الجودة الشاملة في اهم المؤسسات الدولية، نظرا لما تقدمه من نجاحات، كما تعد القاعدة الأساسية في تدعيم التحول في ثقافات وعمليات المنظمات.

4-2- نموذج مالكوم بالدريج:

وهو أحد رواد الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية وتقديراً لجهوده في تحسين كفاءة وفاعلية وزارة التجارة سميت جائزة باسمه ، ونظراً لمتانة نموذجه فان كثيراً من الشركات البريطانية استخدمته لتحقيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد وصف بالدريج إدارة الجودة الشاملة بأنها ليست مجرد برنامج إضافي تطبقه المنظمة لكي تهدف من ورائه تحسين مستوى الجودة لديها في ظل الإبقاء على فلسفتها الحالية ونهجها الإداري القائم الذي تسير عليه ، بل أنها ثورة على القديم وتغيير جذري شامل لكل مكونات المنظمة ، وإنها فلسفة إدارية جديدة ، ويهدف أنموذج بالدريج إلى إرضاء المستفيد من خلال تقديم جودة عالية بشكل مستمر ، ووفقاً لما يريده ويتوقعه ، وتقديم المنفعة والخير للبيئة ، والابتعاد عن إي تصرف يضربها ، ويتكون نموذجه من المجالات التالية:

أ- القيادة الإدارية: تعد المسؤولة بالدرجة الأولى عن رضا المستفيد، وهي التي تسعى إلى تحقيق الجودة كما تعد مركزا للنظام المتكامل.

ب - التخطيط الاستراتيجي: أشار بالدريج إلى ضرورة وضع خطط استراتيجية مترابطة متكاملة منبثقة من ثقافة تنظيمية جديدة، وقادرة على إحداث تغييرات جذرية على الإداء التنظيمي، وتسعى إلى تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى تركز على رضا المستفيد.

ج- نظام جمع وإدارة المعلومات ويشمل كيفية اختيار المؤسسة للمعلومات والبيانات اللازمة للتخطيط والإدارة، وتقويم الأداء الكلي، وكيفية تحليل البيانات الخاصة بالنوعية والمستفيدين والموردين والمنافسين، وأداء العمليات وعلاقتهما بالأنشطة التخطيطية وغيرها، كما أكد في تحديث المعلومات بصورة مستمرة.

د- إدارة وتنمية الموارد البشرية تعنى بإتباع أسلوب فريق العمل وتحقيق التعاون، وإشراك العاملين ودمجهم في التخطيط واستخدام سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإخضاعهم للقياس والتدريب مما يساعد على رفع مقدرتهم على العمل بشكل جيد، فضلاً عن الاهتمام بصحة وسلامة العاملين.

هـ- إدارة عمليات الجودة وتصميمها يتوقف تحقيق الجودة العالية على مدى سلامة وسهولة تنفيذها وتشمل عمليات تصميم المنتج، والتصنيع، وإدارة الموارد، والرقابة الفعالة وتقويم الإداء في إثناء التنفيذ لمنع حدوث الأخطاء. (السعدي،2022، ص40)

4-3- نموذج جوزيف جوران:

على غرار مساهمات ديمنغ، أسهم جوزيف جوران بدور محوري في إطار ثورة الجودة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، والتي هدفت إلى إعادة إعمار الاقتصاد الياباني. ففي عام 1954، تلقت دعوة من الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE) لزيارة اليابان وإلقاء سلسلة من المحاضرات حول مبادئ ضبط الجودة موجهاً إياها لكبار ومتوسطي الإداريين. كان لتلك المحاضرات أثر بالغ الأهمية، حيث أسهمت في توسيع نطاق تطبيق فلسفة مراقبة الجودة ليشمل شتى مجالات أنشطة المنظمات اليابانية، كما تمت إضفاء الطابع المؤسسي على مراقبة الجودة بوصفها أداة إدارية استراتيجية. تقديراً لإسهاماته الجليلة في النهضة الصناعية اليابانية، مُنح جوران وساماً إمبراطورياً رفيعاً عام 1981.

وفي إطار إنتاجه الفكري، أصدر جوران عام 1951 مؤلفه المرجعي البارز "دليل مراقبة الجودة (The Qualité Control Handbook) الذي مثّل إطاراً متماسكاً ومتكاملاً لأفكاره حول إدارة الجودة الشاملة. حظي هذا المؤلف باعتراف واسع في الأوساط المتخصصة، حيث عُدّ مصدراً شاملاً وغير مسبوق يغطي كافة جوانب الجودة وضمانها وإدارتها، بل ووصفه الكثيرون بأنه العمل الأكثر شمولية في مجاله حتى وقت نشره.

تميزت رؤية جوران بالتركيز على العيوب والأخطاء أثناء تنفيذ العمليات التشغيلية، وكذلك على الهدر الزمني، بدلاً من الاقتصار على الأخطاء المرتبطة بمواصفات الجودة فحسب. كما أولى اهتماماً كبيراً لآليات الرقابة على الجودة أكثر من تركيزه على الجوانب الاستراتيجية الشاملة لإدارتها. وعليه، عرّف الجودة بأنها توافق المنتج مع المواصفات التي تلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم، مع خلوّه من العيوب والنواقص. (الحبيب،2019)

4-4- نموذج فيليب كروسبي:

تخرج فيليب كروسبي من جامعة ويسترن ريزيرف في الولايات المتحدة. بعد خدمته البحرية في الحرب الكورية، شغل العديد من وظائف مراقبة الجودة، كان أولها مفتش خطوط. كان مديرًا للجودة في برنامج صواريخ بيرشينج الأول، ثم انضم إلى شركة آي تي، حيث شغل لمدة 14 عامًا منصب نائب الرئيس التنفيذي ومدير الجودة، في عام 1979، نشر كروسبي كتابه الشهير "الجودة مجانية" وبعد نجاحها، أسس كروسبي شركة فيليب كروسبي أسوشيتس المحدودة وكلية الجودة في فلوريدا، حيث درّس المؤسسات كيفية إدارة الجودة وتحسينها. نشر كروسبي كتاب "الجودة بلا دموع" عام 1984، بالإضافة إلى سلسلة من كتب الإدارة الأخرى.

يرتبط اسم كروسبي بفكرتين جذابتين وقويتين، الأولى هي أن الجودة مجانية، ترتكز هذه الفكرة القوية أي أن الوفورات الناتجة عن برامج تحسين الجودة تغطي تكاليفها بنفسها.

الفكرة الثانية الأكثر ارتباطًا به هي فكرة أن الأخطاء والإخفاقات والهدر والتأخير – كل "الأمور غير الجيدة" – يمكن القضاء عليها تمامًا إذا توفرت لدى المؤسسة الإرادة، وهذه هي فكرته المثيرة للجدل عن انعدام العيوب.

كلا الفكرتين جذابتان للغاية، إذ أن فكرة تحسين الجودة يمكن أن يغطي تكاليفه بنفسه ويمكن أن يؤدي إلى القضاء على الفشل، وهي فكرة لا يمكن لقلة من المؤسسات تجاهلها. كروسبي، كغيره من "المرشدين"، يبذل جهدًا كبيرًا للتأكيد على أن الطريق إلى انعدام العيوب صعب، وإن كان قابلًا للتحقيق. وكما كتب، "الجودة مجانية" أي أنها ليست هبة، لكنها مجانية". ما يُكلف المال هو كل الأشياء غير الجيدة – كل الإجراءات التي تنطوي على عدم إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، ويُعد برنامج كروسبي للتحسين أحد أكثر الأدلة العملية والتفصيلية المتاحة، على عكس نهج ديمينغ الأكثر فلسفية، يُمكن اتباع نموذج كروسبي كخطة عمل، حيث كان كروسبي كاتبًا شعبيًا، ونهجه عملي في جوهره. في كتابه "الجودة مجانية"، يُوضح كروسبي وجهة نظره بأن السعي المنهجي نحو الجودة سيُغطي تكاليفه بنفسه، ويقول إن مشاكل عدم المطابقة هي التي تؤدي إلى الهدم وإعادة العمل والتعديلات والاختبارات والتفتيش، وهذه هي تكاليف الجودة، بحيث يأتي التوفير من القيام بالأشياء بشكل صحيح. (Edward,2002,p43-44)

4-5- نموذج كاورو إيشيكاوا:

أولى كاورو إيشيكاوا اهتمامًا خاصًا للتقنيات التقنية والإحصائية في الصناعة (إيشيكاوا، 1984). وأكد على أهمية جمع البيانات وعرضها بشكل جيد باستخدام مخططات باريتو لتحديد أولويات تحسينات الجودة، ومخططات السبب والنتيجة (إيشيكاوا أو مخطط هيكل السمكة)، ويعتقد أن الجودة لا تقتصر على جودة المنتج فحسب، بل تشمل أيضًا خدمات ما بعد البيع، وخدمات الإدارة، وخدمات الشركة نفسها، وخدمات الموظفين، وهذا يؤدي إلى :

1- تحسين جودة المنتج وتوحيده وتقليل العيوب.

2- خفض التكلفة.

3- زيادة جودة الإنتاج، مما يُمكّن من وضع جداول إنتاج أكثر عقلانية.

4- تحسين موثوقية المنتجات.

5-إرساء وتطوير التقنيات.

6- تقليل تكاليف الفحص والاختبار.

7- تقليل العمل المهدر وإعادة العمل.

8- توسيع سوق المبيعات.

9- تحسين العلاقات بين الأقسام.

10- ترشيد العقود بين البائع والمشتري.

11- عقد الاجتماعات بسلاسة أكبر.

12- تقليل توليد البيانات والتقارير الزائفة.

13- إعطاء مناقشات أكثر حرية وديمقراطية.

14- تحسين العلاقات الإنسانية.

15- إصلاح وتركيب المعدات والمرافق بشكل عقلاني. (Gunmala-Puja,2013,p49-50)

5- العناصر الأساسية في مفهوم الجودة:

لطالما كان الأداء عالي الجودة عاملاً استراتيجياً رئيسياً لنجاح الأعمال، ولكنه أصبح الآن، أكثر من أي وقت مضى، ضرورياً للمنافسة بنجاح في الأسواق العالمية للقرن الحادي والعشرين. وقد تبنت العديد من المؤسسات مجموعة من مناهج التحسين استجابةً لهذه التحديات. وقد شهدنا تزايد اعتماد معايير أنظمة الجودة والإدارة، وظهور وتطوير إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة عمليات الأعمال، والتميز في الأعمال، والتميز في الأداء، والتفكير الرشيق، والرقابة الإحصائية على العمليات، وغيرها. ولكن، بشكل عام، تشترك هذه العروض في العديد من المبادئ والعناصر الموجودة في إدارة الجودة الشاملة. مهما كان نوع المؤسسة التي تعمل بها – سواءً أكانت متجرًا إلكترونيًا، أو بنكًا، أو مستشفى، أو جامعة، أو شركة طيران، أو شركة تأمين، أو مطور برمجيات، أو حكومة محلية، أو مصنعًا – فالمنافسة محتدمة: منافسة على العملاء، والطلاب، والمرضى، والموارد، والتمويل. تتنافس أي مؤسسة أساسًا على سمعتها، فالاعتماد على الجودة بشكل استراتيجي لكسب العملاء والاحتفاظ بهم، والحصول على موارد الأعمال أو التمويل، وتعزيز القدرة التنافسية. علاوة على ذلك، فإن هذا النوع من الاهتمام بالجودة يُحسّن الأداء في الموثوقية، والتسليم، والسعر. (John S, Robert J, Oakland and Michael ,2021 ,P3)

ويمكن ذكر هذه العناصر فيما يلي:(Ltcol ,1992 ,p20-21)

1- التحسين المستمر للعمليات: وهو المبدأ الأساسي، وهو متغلغل في نظام إدارة الجودة الشاملة بأكمله، ويُطبّق من خلال عملية منهجية ومنضبطة.

2- معرفة العمليات: معرفة العمليات ضرورية للتحسين المستمر، فهي تتطلب فهمًا شاملًا لكل عملية في النظام، وتعزز أفكار التحسين.

3- التركيز على المستخدم: يكون التركيز على المستخدم داخليًا وخارجيًا، حيث أن جميع المنتجات والخدمات في المؤسسة لها مستخدم داخلي أو خارجي؛ ولكن الأهم من ذلك، لتلبية احتياجات العميل الخارجي، يجب أن يكون العملاء الداخليون راضين عن طريق الحصول على منتجات أو خدمات تلبي متطلبات المطابقة.

4- الالتزام. لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة، لا بد من التزام جميع أعضاء النظام بها. والأهم من ذلك هو الالتزام الكامل من جانب الإدارة العليا. يرتبط نجاح إدارة الجودة الشاملة ارتباطًا مباشرًا بمعتقدات العاملين في النظام بأن الإدارة ملتزمة ببرنامج تحسين مستمر يقلل التكلفة ويضمن الالتزام بالجدول الزمني، ورضا العملاء، والفخر بالإتقان الفردي.

5- التنفيذ من أعلى إلى أسفل: كما يجب على المعلم تعلم موضوع جديد قبل تدريسه للطلاب، يجب على المديرين تعلم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية جديدة قبل أن يتوقعوا من العاملين في النظام عدم فهمها واستخدامها. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة وأساليب الإدارة الأخرى هو أن العاملين في النظام مشاركون فاعلون في العملية.

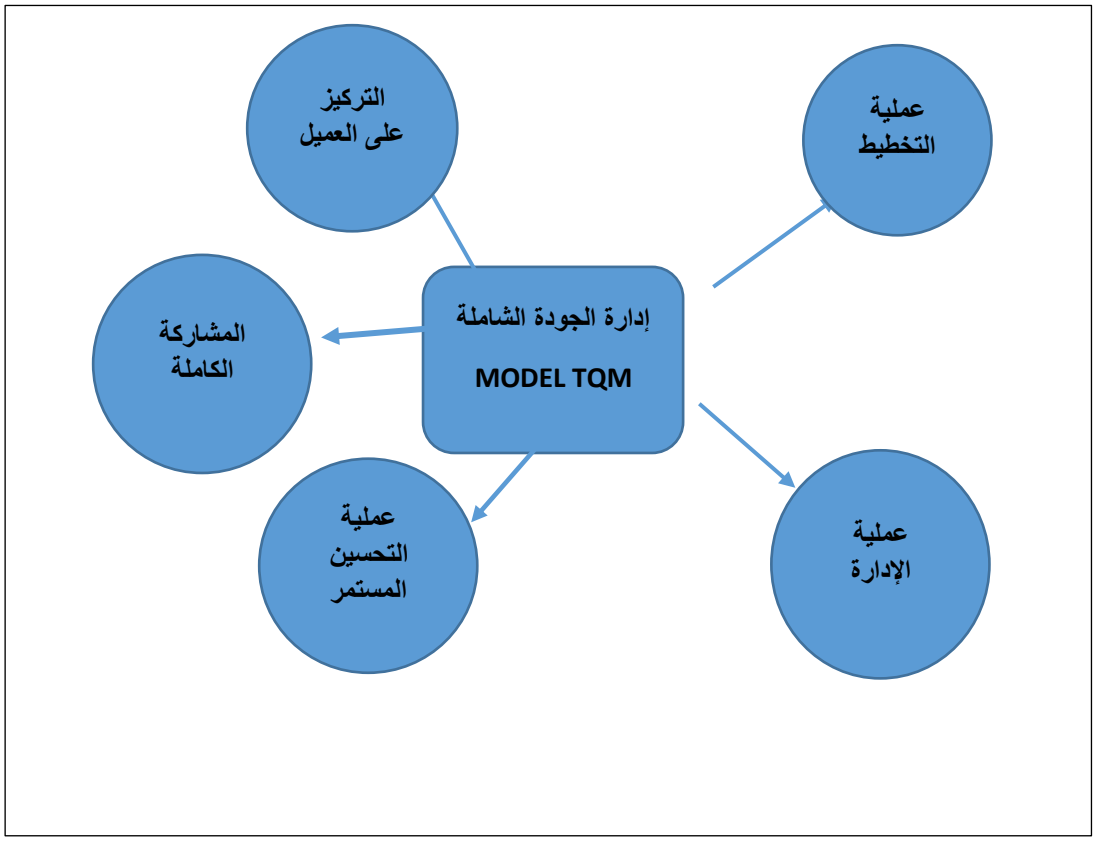
6- ثبات الهدف: تبدأ إدارة الجودة الشاملة برؤية يضعها كبار القادة، وتُنفذ من خلال سلسلة من الأهداف والغايات. تركز أنشطة الجميع في النظام على الأهداف والغايات. يتم منح التقدير لأولئك الذين يحافظون على التركيز على التحسين المستمر التحسين المستمر. تُمنح المكافآت للسلوك الإيجابي. أما السلوك السلبي، الذي يقبل التكيف مع الوضع الراهن، فيجب إصلاحه.

7- المشاركة الكاملة. لا يُستثنى أي فرد أو عملية من التحسين المستمر. وهذا يتطلب أن تُلبي العمليات متطلبات التوافق، وأن يكون الأفراد مدربين تدريبًا كاملًا ومُلمين بتقنيات إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر. المشاركة الأقل من الكاملة تُعتبر "مستوى جودة مقبولًا"، أي إقرارًا بأن جزءًا من النظام سيفشل، وأن الأمر على ما يرام.

8- العمل الجماعي: يُؤدي العمل الجماعي إلى استخدام فعال للموارد، وعمليات صحيحة، ونتائج رائعة. تدعم الفرق أهداف النظام من خلال المسؤولية المباشرة عن الأهداف التي تدعم النظام ككل. تُعزز الفرق تحسين التواصل، والإبداع، ودعم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

9- الاستثمار في الموارد البشرية: يُعدّ موظفو النظام أعظم أصوله، وأهم استثمار فيه. يتطلب التحسين المستمر أن يتحسن الموظفون أيضًا. تلتزم إدارة الجودة الشاملة بالتدريب والتعليم لموظفي النظام.

شكل رقم (03) يوضح العناصر الأساسية للجودة الشاملة



(أبو النصر،2015، ص54)

6- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر التحسين المستمر للعمليات الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يتجلّى هذا المبدأ كمحور استراتيجي في نسيج النظام الإداري بأكمله، بحيث يتم تفعيل هذا المبدأ من خلال عمليات منهجية ومنضبطة ترتكز على الأساليب العلمية في التحليل والتقييم، بهدف تحقيق تطوير تراكمي ومستدام في أداء العمليات، وتجدر الإشارة إلى التمايز الجوهري بين مفهوم تحسين الجودة ومراقبة الجودة، حيث ينطوي الأول على إدخال تعديلات استباقية وهادفة على هيكلية العمليات لتعزيز موثوقيتها وقدرتها على تحقيق النتائج المستهدفة، بينما تركز الثانية على الجهود المستمرة للحفاظ على سلامة العمليات القائمة وضمان استقرارها، وفي إطار هذا السياق يبرز ضمان الجودة كإطار استباقي يشمل مجموعة الإجراءات المخططة والمنهجية

المصمّمة لتوفير الثقة الكافية بملاءمة المنتج أو الخدمة لمتطلبات الجودة، وتُشكّل هذه المفاهيم المتكاملة نظاماً متكاملاً يُحقّق من خلاله التحسين المستمر أثره الفعّال، حيث تعمل مراقبة الجودة كآلية للرصد والتقييم، و يضمن ضمان الجودة التصميم الصحيح للعمليات، ليأتي تحسين الجودة كخطوة تطويرية تستند إلى مخرجات هذه العمليات لدفع عجلة التطوير التنظيمي نحو تحقيق التميز المستدام.(الحبيب،2019،ص112)

وتتجلى أهمية الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

6-1- تحقيق الزيادة:

عملية التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير في تقليص المنتج المرفوض، وبالتالي إعادة الأعمال مرة أحرى، أو تعديل المسارات، وبالتالي توفير وقت للعمال من أجل الإنتاج بشكل جيد. (عبد الفتاح،2012، ص32)

والتغلب على العقبات التي تعوق أداء العنصر البشري نحو تقديم منتج ذو جودة عالية. (بهجت، العربي،2016، ص43)

6-2- التحسين في رضاء العملاء والموظفين:

حين تقوم المنظمة بتطبيقها للجودة الشاملة فهي تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر لديمنغ وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الاطلاع على رغبات العملاء وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفي بمتطلباتهم مما يؤدي تلقائياً إلى الحصول على رضى العملاء.

كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له الأثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنشأة التي يعملون بها. (عبد الفتاح مرجع سابق، ص33)

6-3- ضمان البقاء والمنافسة:

يمكن لجودة السلع والخدمات أن تُضفي ميزة تنافسية على أي مؤسسة. وتتجلى أهمية الجودة في العبارة التالية: "لا جودة، لا مبيعات. لا مبيعات، لا ربح. لا ربح، لا وظائف". ولا يحتاج دور الجودة إلى مزيد من التأكيد، فهو مفتاح النجاح في الأعمال التجارية وتحقيق رضا العملاء. واليوم، تُعدّ "الجودة" شعار بقاء ونمو أي

مؤسسة في بيئة الأعمال العالمية. فالجودة تزيد الأرباح، بالإضافة إلى تعزيز صورة الشركة. إن إنجاز العمل بشكل صحيح بنسبة 99.9%. (Poornima ,2011,p5)

حسب (الحداد،2009) عند اشتداد المنافسة بين المنظمات وازدياد التوجه نحو العولمة وتزايد غزو المنظمات للأسواق العالمية نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة أمامها، وعلى عكس الاعتقاد السابق السائد في الخمسينات من القرن الماضي والذي يعتبر تخفيض تكاليف الإنتاج هو السبيل لتحقيق التميز وزيادة الأرباح، اتجهت العديد من المنظمات إلى اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي يمكنها من إنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة تمنحها قدرة تنافسية وتزيد من حصتها السوقية وتحسن ربحيتها. (الحبيب،2019، ص 113)

6-4- انخفاض في تكلفة الجودة:

من المعلوم أن عمليتي إعادة الأعمال التي لم يتم أدائها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئاً على المنشأة في زيادة التكاليف، أما عملية إخراج المنتج بشكل ومقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي العميل فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة. (عبد الفتاح، مرجع سابق، ص33)

7- مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بمجرد أن تعبر المؤسسة عن حاجتها واستعدادها لانطلاق رحلة الجودة، يجب تحديد المسار بوضوح: هل التركيز الأصيل ينبغي أن يكون على الأدوات الإحصائية أم على تغيير سلوكيات الموظفين؟ في الواقع، يجب أن تظل الجهود الأساسية في مبادرة إدارة الجودة الشاملة مركزة على العنصر البشري، من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم بشكل فعّال في استقرار وتحسين عمليات العمل. في وقت اتجهت جهود إدارة الجودة الشاملة في اليابان نحو تنمية رأس المال البشري، ظلّ تركيز المنظمات في الغرب والهند منصبًا بشكل أكبر على مواصفات التصميم، وعمليات التصنيع، والأدوات الإحصائية. لكن الدراسات تؤكد أن النجاح الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة يتحقق عندما توازن المؤسسة بين الجوانب التقنية والتحليلية، والجوانب البشرية السلوكية والنفسية، مع منح الأولوية للعاملين كركن أساسي في بناء ثقافة الجودة. (Gunmala,Puja,2013p91)

من أجل استخلاص المبادئ التي يجب على المنظمات الالتزام بها من أجل تطبيق الجودة الشاملة حسب السيد (الحبيب 2019) وبعد استخلاصه للعديد من الدراسات خلص إلى أن هناك ثمانية مبادئ يجب الالتزام بها وهي:

7-1- التزام الإدارة العليا:

أن تُصبح الجودة ركيزةً أساسيةً في الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا، بحيث تتحول إلى قناعة راسخة تتبناها وتسعى بجد لتحقيقها. ويتجلى هذا الالتزام من خلال دعم مختلف المبادرات المعززة للجودة، خاصة في مجالات التصميم التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وأساليب الإدارة والقيادة. وهذا يعني أن تتبنى الإدارة العليا مسؤولية قيادة جهود تحسين جودة المنتجات والخدمات، مع الإدراك الواعي للفوائد الاستراتيجية التي تعود من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل ترشيد التكاليف، وزيادة الربحية، وتعزيز الدعم المؤسسي، مما يُؤمّن استمرارية نجاح المنظمة على المدى الطويل.

إن تبني الإدارة العليا الحقيقي والتحمس الفعّال لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلى جانب الدعم المستمر لتطبيقه وتطوير متطلباته، يُعدّ حجر الزاوية الذي تقوم عليه نجاحات المنظمة ككل، ونجاح أفرادها، وضمان فعالية التطبيق الشامل لمبادئ الجودة.

7-2- تخطيط الجودة:

تمثل إدارة الجودة الشاملة منظومة متكاملة من الممارسات التي تهدف في نهاية المطاف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتوافق مع توقعات العملاء. ولا يمكن لهذه الممارسات أن تحقق غاياتها بشكل فعَّال دون خضوعها لعملية تخطيط محكمة توجهها نحو أهدافها المنشودة. فبدون أهداف واضحة، تفقد المنظمة بوصلة توجيه أعمالها ومعيارًا تقيس من خلاله درجة نجاحها، ومن هنا تبرز الحاجة إلى تحديد الغايات الشاملة والأهداف طويلة المدى لبرامج الجودة، إذ أن وضع خطة استراتيجية شاملة، تنبثق من رؤيا ورسالة واضحتين، يمكّن المنظمة من صياغة استراتيجيتها بدقة، يتم بناءً على ذلك وضع السياسات والبرامج التنفيذية، مع الاستناد إلى تحليل عميق للبيئة الداخلية (بتقييم نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (بتحديد الفرص والتهديدات)، ويهدف هذا التحليل إلى وضع خطط تدعم الميزة التنافسية للمنظمة وتعزز موقعها في السوق.

وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط يحتل مكانة أساسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، كونه يحدد الأهداف والسياسات والخطط المحورية التي تُشكّل استراتيجية المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها. ويتميز التخطيط الاستراتيجي للجودة بالثبات النسبي وطول الأمد، حيث أن قراراته – كتلك المتعلقة بسمعة المنظمة، وحجمها، ونطاق عملها – تكون ذات طابع دائم ولا تتغير بين يوم وليلة.

التخطيط هو مشروع تُحدد فيه إجراءات التنفيذ وتُسجل كوثيقة. تُحدد هذه المرحلة أهداف الخطة والمرافق اللازمة. كما يُنشأ نظام قياس، أما المرحلة الثانية فتُحدد خطة للتنفيذ، تُنفذ الخطة ونظام القياس كمشروع تجريب(Gunmala,Puja,2013p93)

7-3- التركيز على العملاء والسوق:

تتبنى إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة تقوم على محورية العميل في توجيه كافة أنشطة المنظمة، وتركز على تحقيق الجودة من خلال التطوير المستمر والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق، والتي تُعد المحك الرئيسي لتنافسية المؤسسة.

ولتحقيق ذلك، تعمل الإدارة على دراسة السوق بدقة لتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ثم تحشد طاقات المؤسسة وكافة مواردها لتلبيتها، مع قياس مستمر لمستوى رضا العملاء حول المنتجات أو الخدمات المقدمة، وتصنف إدارة الجودة الشاملة عملاءها إلى فئتين رئيسيتين:

أ- العميل الداخلي

وهم الموظفون العاملون في مختلف الوحدات والأقسام والدوائر داخل المؤسسة. يُنظر إلى كل فرد أو قسم على أنه "مستفيد" من مخرجات الإدارات أو الأقسام السابقة له في سلسلة العمل، وفي نفس الوقت يعتبر "مورداً" للأقسام التالية التي تعتمد على إنجازه لاستكمال مهامها.

ب- العميل الخارجي

وهو العميل الموجود خارج نطاق المنظمة، والذي يشتري المنتج أو لديه الرغبة في شرائه. وينقسم هذا العميل إلى نوعين:

المشتري الصناعي الذي يقتني المنتج لاستخدامه كمادة أولية أو مدخل في عملية إنتاج منتج آخر، والمستهلك النهائي الذي يشتري المنتج لاستخدامه الشخصي المباشر.

وتجعل إدارة الجودة الشاملة من المستهلك النهائي محط تركيزها الأساسي، من خلال السعي الدؤوب لتلبية احتياجاته وتوقعاته وتحقيق رضاه التام.، ويعتمد هذا على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة به باستمرار، حيث أن امتلاك هذه المعلومات بسرعة يمنح المؤسسة ميزة تنافسية حاسمة تمكنها من توقع متطلباته وتلبيتها بشكلٍ يتفوق على المنافسين.

7-4- التركيز على العمال:

يعتبر الرأس المال البشري أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تُؤسس للميزة التنافسية المستدامة للمنظمات وتُمكّنها من توسيع نطاق وجودها في الأسواق المحلية والعالمية. وذلك نظرًا للدور الحاسم الذي يلعبه العنصر البشري في تصميم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الحيوية وتنفيذها على أرض الواقع. وفي هذا الصدد، تركّز المنظمات التي تطبّق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على استثمار طويل الأجل في تنمية قدرات الأفراد، وتحفيزهم بشكل مبتكر، وتهيئة بيئة عمل محفزة تعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي.

فكما يرى (Pfeffer, 1998) في كتابه"The Human Equation" ، فإن الممارسات الإدارية التي تستثمر في البشر تُحقّق عوائد اقتصادية واستراتيجية متفوقة على المدى الطويل. في المقابل، يحذّر (Drucker, 1999) من أن تجاهل إدارة المواهب والكفاءات أو إهمال بيئة العمل يؤدي حتمًا إلى تراجع الأداء التنظيمي وفشل مبادرات التميز، بما فيها إدارة الجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز العمل الجماعي يبرز كمدخل استراتيجي لتعزيز الابتكار وتحسين العمليات، حيث يُشير، (الدلاحمة ، المصدح،2021) إلى أن التواصل الفعّال بين الأقسام والإدارات يُسهم في تشخيص المشكلات المعقدة وإيجاد حلول شاملة لها.

كما تُؤكد دراسة (عبيدة وآخرون،2018) أن الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل التعاوني تُعزّز الانتماء التنظيمي وتزيد من مستوى الولاء للشركة، خاصة في البيئات التنافسية السريعة. وهذا يتوافق مع ما ذهب إليه (Hackman & Oldham, 1980) في نظريتهم حول خصائص الوظائف، حيث أن المشاركة الفعالة في فرق العمل تُعدّ مصدرًا أساسيًا للتحفيز الداخلي والإحساس بالقيمة المضافة للفرد داخل المنظمة.

7-5- إدارة المعلومات:

يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على بناء عملية اتخاذ القرارات على أسس موضوعية رصينة، مستنداً في ذلك إلى الوقائع الفعلية والبيانات الميدانية الدقيقة التي تعكس واقع أداء المنظمة، وأهدافها، واستراتيجياتها، ومعايير جودة منتجاتها وخدماتها. ويهدف هذا النهج إلى ضمان استقامة العمل وتحقيق الكفاءة (الرشادة) ومنع العشوائية في جميع العمليات. (بوكميش،2011، ص88)

7-6- التحكم في العمليات:

يمثل التركيز على العمليات حجر الأساس في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث يُجمع روادها الأوائل مثل ديمنغ (Deming) وجوران (Juran) وكروسبي (Crosby) على أن تحسين أساليب وأداء العمل هو المبدأ الأساسي لضمان الجودة. فالجودة، في رأيهم، لا تُفحص في المنتج النهائي بل تُصمم وتُبنى داخل العملية نفسها، وهو ما يؤكده مفهوم "استحقاق الجودة (Quality by Conformance) "لدى جوران .(Juran, 1989) وتتبنى إدارة الجودة الشاملة هذا المنظور من خلال التأكيد على ضرورة تحقيق "الصحة الأولى (Do it right the first time) " – كما أشار كروسبي – (Crosby, 1979) لتجنب حدوث العيوب من الأساس ومنع وصول أي منتج معيب إلى العميل.

ويتحقق التحكم في العمليات من خلال تقليل الهدر والتلف، وضبط العملية الإنتاجية الداخلية وفقاً للمواصفات المحددة مسبقاً، وذلك لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج. وتتكون أي عملية، كما هو متعارف عليه في أدبيات الإدارة، من ثلاثة عناصر رئيسية متسلسلة:(Foster, 2007)

أ- المدخلات (Inputs) :وهي الموارد الأساسية التي تُغذي العملية، وتشمل المعرفة، المهارات، الخبرات البشرية، بالإضافة إلى المواد الخام والمعدات والمعلومات المطلوبة لبدء التنفيذ.

ب- العمليات والأنشطة (Processes & Activities) :هي مجموعة الإجراءات والأساليب المنظمة التي ينفذها الأفراد باستخدام المدخلات من أجل تحويلها إلى منتج أو خدمة ذات قيمة مضافة.

ج- المخرجات:(Outputs) وهي النتائج النهائية للعملية، والتي يجب أن تتوافق مع مواصفات ومتطلبات المستفيدين (العملاء)، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، كما حددها إيشيكاوا (Ishikawa, 1985) في مفهوم "العميل التالي هو عميلك."

7-7- إدارة الموردين:

لا تقتصر فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) على العمليات الداخلية للمنظمة فحسب، بل تمتد لتشمل سلسلة التوريد بأكملها، حيث يُعتبر الموردون شركاء استراتيجيين أساسيين في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات. ترفض هذه الفلسفة النظرة التقليدية القصيرة الأجل التي تعامل المورد على أنه طرف خارجي تحاول المنظمة انتزاع أقل الأسعار منه، لتحل محلها نظرة شمولية تعتمد على إقامة تحالفات استراتيجية طويلة الأجل قائمة على الثقة والتعاون المتبادل.

وانطلاقًا من مبدأ "المسؤولية المشتركة"، تحرص المنظمات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة على إشراك مورديها في عمليات التصميم والتطوير، والكشف المبكر عن المشكلات، وتبادل المعرفة. وهذا يحوّل المورد من مجرد ممون إلى شريك فاعل في سلسلة القيمة، حيث يكرس جزءًا كبيرًا من طاقته الإنتاجية والابتكارية لخدمة أهداف المنظمة، مما ينعكس إيجابًا على الجودة والتكلفة والكفاءة على المدى الطويل.

وتعني شراكة الموردين في هذا الإطار إرساء بيئة تعاونية تسمح بالشفافية والوصول إلى المعلومات ووضع أهداف مشتركة للجودة. يُعتبر المورد الجيد، وفق هذا المنظور، المفتاح الرئيسي للحصول على مدخلات عالية الجودة، والتي تُعد حجر الأساس لأي منتج أو خدمة متميزة.

8- ثقافة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبني المنظمة لثقافة تنظيمية متكاملة قائمة على الجودة، تشمل منظومة متكاملة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تترسخ لدى كل أعضاء المنظمة، حيث تؤدي هذه الثقافة دور المرشد الأساسي للسلوك البشري، وتؤثر بشكل جوهري في عملية صنع القرارات ومعالجة التحديات التي يواجهها المديرون والموظفون خلال تنفيذهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتتألف ثقافة الجودة بشكل عام من مجموعة من العناصر الأساسية التي تتمثل في: وجود رسالة واضحة للمنظمة، والتركيز على خدمة العملاء

وإرضائهم، واعتبار الإنجاز مسؤولية جماعية مشتركة، وتبني التميز كهدف استراتيجي دائم، وتعزيز قيم الولاء والإخلاص في العمل، واحترام وتقدير الكادر البشري، والصدق في التعامل مع جميع الأطراف، والانتقال من الرقابة الخارجية إلى الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية الفردية، واعتماد أسلوب القرار الجماعي، وتحول أساليب القيادة والإشراف نحو منهجية الدعم والمساندة والتوجيه.

ما تم ذكره هو عبارة عن رؤية نتيجة الاطلاع على الدراسات السابقة حول أهم المبادئ التي يجب اتباعها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة، وأهم الرواد الذين جاؤوا بهذه المبادئ وأكثر من كان له الفضل في إحداث قفزة نوعية في مفهوم الجودة هو العالم ديمينغ حيث قدم أربعة عشر مبدأ كانت عبارة عن ركيزة أساسية ومنطلق لكل المختصين في مجال الإدارة والجودة وكان له الدور الكبير، في إحداث قفزة في أغلب المنظمات الأمريكية واليابانية على الخصوص والمنظمات العالمية بشكل عام وما وصلت إليه الجودة في وقتنا الحالي، يعود له الفضل في ذلك وسوف نقوم بتقديم هذه المبادئ فيما يلي: حسب ((Poornima,2011,p34

8-1- ثبات الهدف:

خلق ثبات الهدف من أجل التحسين المستمر للمنتجات والخدمات، وتخصيص الموارد لتلبية الاحتياجات طويلة الأجل بدلاً من الربحية قصيرة الأجل مع خطة لتصبح الشركة قادرة على المنافسة، والبقاء في العمل، وتوفير فرص العمل

8-2- تبني الفلسفة الجديدة:

لن تتمكن المؤسسات من المنافسة إذا استمرت في العيش بمستويات مقبولة من التأخير والأخطاء والمواد المعيبة والمنتجات المعيبة. عليها أن تُحدث تحولًا وتبني أساليب عمل جديدة، وتبني فلسفة جديدة لعصر اقتصادي جديد من خلال تعلم الإدارة وتحمل مسؤولياتها وتولي القيادة من أجل التغيير. (Gunmala ,Puja ,2013 ,p47)

8-3- التوقف عن الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة:

فالتفتيش لا يُحسّن الجودة ولا يضمنها لا يُمكنك فحص جودة المنتجات. وبدلاً من ذلك، يُجادل ديمينغ بأنه ينبغي على الإدارة أن تُوفر لموظفيها تدريبًا على الأدوات والتقنيات الإحصائية اللازمة لمراقبة وتطوير جودتهم الخاصة.

8-4- إنهاء ممارسة منح الأعمال على أساس السعر:

يرى ديمينغ أن السعر لا معنى له دون قياس جودة المشتريات. إن منح العقود لأقل مقدم عرض فقط قد يؤدي إلى أخطاء باهظة. وهذا ينطبق بشكل خاص عندما يتم توريد جزء كبير من قيمة المنتج من مقاولين خارجيين. تعتمد جودة المنتج النهائي على...

8-5- تحسين كل العمليات:

يتميز النظام الإداري الفعال بالسعي المستمر نحو تحسين جميع العمليات، بدءاً من مرحلة التخطيط مروراً بالإنتاج ووصولاً إلى تقديم الخدمة. حيث يهدف هذا النهج إلى تعزيز جودة الأداء عبر رصد مواطن القصور وتحديد المشكلات بهدف تطوير الأنشطة المؤسسية بشكل شامل. إذ تؤدي الجودة الأعلى إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية مع خفض التكاليف بشكل متوازٍ. وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية متابعة كافة مكونات النظام وتحسينها باستمرار، بما في ذلك التصميم، وإدارة المواد الواردة، وأنشطة الصيانة، وتطوير الآلات، بالإضافة إلى التدريب والإشراف وإعادة التأهيل، وغيرها من العناصر التي تساهم في ضمان كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية.

8-6- تأسيس التدريب أثناء العمل:

تمثل استراتيجيات التدريب أثناء العمل، المقترنة بتطوير الكفاءات الإدارية، ركيزة أساسية لتعظيم إنتاجية رأس المال البشري. وذلك لمواجهة التحديات الناشئة عن التطور المستمر في المعايير التكنولوجية، وخصائص المواد، ومنهجيات التصميم، وأنظمة تقديم الخدمات، مما يحتم على المؤسسات تزويد أفرادها بالمهارات الجديدة الضرورية لضمان المرونة والابتكار.

8-7- ترسيخ القيادة:

يتحول جوهر القيادة الإدارية الفعالة من التركيز على الإشراف إلى التركيز على التمكين والتطوير، بهدف تمكين الأفراد من أداء مهامهم بأعلى مستويات الكفاءة، ويتطلب هذا التحول إعادة تعريف جذرية لدور ومسؤوليات المدراء والمشرفين، بحيث ينتقل محور تركيزهم من معايير الكم إلى معايير الجودة، ومن المتوقع أن يكون التحسن في الإنتاجية نتيجة طبيعية وحتمية لهذا التحول نحو الجودة، وعليه يقع على عاتق الإدارة مسؤولية ضمان الجودة من خلال الاستجابة الفورية والحاسمة للتحديات التي تعترضها، والتي تشمل معالجة التقارير الخاصة بالعيوب النظامية، وتلبية متطلبات الصيانة الوقائية، واستبدال الأدوات غير الملائمة، وتوضيح التعريفات والإجراءات التشغيلية بدقة، بالإضافة إلى معالجة أي ظروف أخرى قد تؤثر سلباً على جودة المخرجات.

8-8- إزالة الخوف:

يتطلب تعزيز الإنتاجية المؤسسية وضمان الكفاءة التشغيلية إرساء بيئة عمل داعمة تقوم على أساس التواصل الفعال ثنائي الاتجاه، والذي يتجاوز كونه مجرد تبادل للمعلومات ليصبح آلية استراتيجية لتعزيز الثقة والشفافية. يتيح هذا النهج التفاعلي إزالة الحواجز النفسية ومشاعر الخوف بين مستويات الهيكل التنظيمي كافة، مما يُمكّن الموظفين من المشاركة بثقة أكبر، وتقديم ملاحظات بناءة، والمساهمة بأفكارهم بشكل استباقي. وينتج عن هذا المناخ الإيجابي تمكين القوى العاملة، ورفع مستوى الأداء الجماعي، وتحفيز الابتكار، وهو ما ينعكس في النهاية على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية ويعزز من الميزة التنافسية والربحية للمؤسسة على المدى الطويل.

8-9- إزالة الحواجز:

إزالة الحواجز بين الموظفين في مختلف أقسام المؤسسة، مثل البحث والتطوير، والمبيعات، والإدارة، والإنتاج. يجب عليهم العمل في فرق لمعالجة المشكلات التي قد تواجههم. في إطار السعي نحو تعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق التكامل الوظيفي، يُوصى بتبني استراتيجية منهجية تهدف إلى تفكيك العوازل الهيكلية بين الوحدات الإدارية المتنوعة داخل المؤسسة، بما في ذلك أقسام البحث والتطوير، والمبيعات، والإدارة، وعمليات الإنتاج. ويتحقق ذلك من خلال تشجيع التفاعل التعاوني وبناء فرق عمل متعددة التخصصات، تجمع كفاءات متنوعة من هذه الأقسام لمعالجة التحديات والمشكلات المشتركة بشكل جماعي. يعزز هذا النهج تبادل المعرفة، ويحفز

الابتكار، ويُحسّن عمليات اتخاذ القرار، مما يسهم في النهاية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أكثر فعالية وتماسكًا.

8-10- القضاء على التحريضات:

تجنب الاعتماد على الشعارات والخطابات التحريضية التي تركز على مطالبة القوى العاملة بالقضاء على العيوب ورفع الإنتاجية دون تقديم آليات عملية تتناسب مع هذه المطالب، إذ إن مثل هذه الأساليب لا تؤدي إلا لإيجاد بيئة عمل متوترة وعلاقات عدائية، بحيث تجدر الإشارة إلى أن غالبية مشكلات تدني الجودة والإنتاجية تعزى في الأصل إلى خلل في النظام الإداري أو التنظيمي، وهي بذلك تقع خارج السيطرة المباشرة للعاملين، ولا يمكن معالجتها عبر الضغط عليهم دون إصلاح النظام نفسه.

8-11- إلغاء الأهداف الكمية:

يتجه النهج الإداري المعاصر نحو إلغاء النماذج التنظيمية القائمة على المعايير الكمية الصارمة، مثل فرض حصص إنتاجية جماعية أو أهداف رقمية فردية. وبدلاً من ذلك، يُوصى باعتماد نموذج قائم على توفير أدوات مساندة فعالة وإشراف قائم على التوجيه، مدعومًا بتطبيق منهجيات إحصائية (مثل الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة) لتحقيق تحسين مستمر في مستويات الجودة والإنتاجية على نحو فعال ومستدام.

8-12- السماح بالفخر والاعتزاز بالجودة:

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية راسخة قائمة على التميز والجودة تفكيكًا جذريًا للأنظمة الإدارية التقليدية التي تشكل عوائق هيكلية تحول دون تمكين الموظفين والعاملين على جميع المستويات، وتسلب منهم حقهم الأساسي في الاعتزاز والافتخار بجودة المخرجات التي ينتجونها، ويتحقق ذلك بشكل أساسي من خلال إلغاء النهج القصير الأمد في تقييم الأداء، والمتمثل في نظام التقييم السنوي وممارسة الإدارة بالأهداف، والتي غالبًا ما تفرغ العمل من قيمته الجوهرية وتحوله إلى سعي وراء أرقام ومؤشرات كمية مجردة، وبناءً على ذلك، يجب إعادة هيكلة الدور القيادي والإشرافي للمديرين ومشرفي الأقسام ورؤساء العمال بشكل كامل، بحيث يتحول محور تركيزهم ومسؤوليتهم الأساسية من السعي لتحقيق أهداف كمية قصيرة المدى إلى تبني مهمة استراتيجية شاملة تتمحور حول ضمان الجودة، وتطوير العمليات، وتمكين الموظفين ليكونوا شركاء فاعلين في تحقيق التميز التنظيمي.

8-13- التشجيع على التعليم:

لا تقتصر متطلبات بناء منظمة ناجحة على مجرد توظيف أفراد يتمتعون بالمهارات الأساسية والكفاءة الحالية فحسب، بل تمتد إلى ضرورة تبني استراتيجية شاملة تستثمر في رأس المال البشري على المدى الطويل، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تصميم برامج تعليمية وتدريبية فعالة ومستدامة، إلى جانب ترسيخ ثقافة تنظيمية تحفز على التطوير الذاتي المستمر والتعلم مدى الحياة.، فوجود قوة عاملة لا تتوقف عن اكتساب المعارف والمهارات الجديدة، وتكون متجذرة بعمق في الفهم المتخصص، يمنح المنظمة ميزة تنافسية ديناميكية، حيث أن هذه الميزة تمكنها ليس فقط من مجاراة متغيرات السوق والتكيف معها، بل أيضًا من ريادتها وقيادة عملية الابتكار فيها، مما يضمن لها البقاء والنمو في بيئات الأعمال سريعة التطور والمعقدة.

8-14- التزام الإدارة العليا:

يُمثل الالتزام الجلي والصادر من الإدارة العليا تجاه التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، إلى جانب تعزيز الجهود الرامية لتطبيق هذه المبادئ بشكل كامل، عاملاً حاسماً يعود بآثار إيجابية وملموسة على كل من القوى العاملة والمنظمة ككل، لذا يتوجب إنشاء هيكل إداري متخصص على أعلى مستوى تنظيمي، تكون مهمته الأساسية هي القيادة المستمرة لعملية تعزيز هذه المبادئ الثلاثة عشر، واتخاذ القرارات والإجراءات الاستباقية واللازمة لدفع عجلة التحول التنظيمي وضمان تحقيقه على أرض الواقع.

9- معوقات وصعوبات تطبيق مبدأ الجودة الشاملة:

تواجه العديد من الشركات مشاكل كبيرة في إدخال وتطوير وقياس تحسين الجودة، بحيث تجد صعوبة في تنفيذ بعض البرامج، وتواجه العديد منها عوائق مشتركة، على الرغم من أن نقاط إدارة الجودة الشاملة تبدو واضحة ومنطقية، إلا أنها في الواقع صعبة التنفيذ وتستغرق وقتًا طويلاً، إذ يجب أن تُطبَّق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة بأكملها، بحيث تتطلب تغييرات كبيرة في طريقة عمل الشركات، و تتمثل أهم العوائق الشائعة في تنفيذ وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في ضعف التخطيط، وضعف التزام الإدارة، ومقاومة القوى العاملة، ونقص التدريب المناسب، والرضا عن العمل الجماعي، واستخدام برامج جاهزة، وعدم تغيير فلسفة المنظمة، ونقص الموارد، ونقص القياس الفعال لتحسين الجودة.(Poornima, 2011, p76)

قد تنجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بينما يفشل البعض الآخر، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يتناسب مع ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه. (الترتوري-الجويحان،2010، ص49)

حاول إدوارد ديمينغ Edwards Deming (1986) رصد بعض المعوقات في كتابه الخروج من الأزمة Out of the Crisis كالتالي:

-البحث عن الحل السهل والسريع.

-الاعتقاد بأن معالجة المشكلات تؤدي إلى التحسين والتطوير.

- الاعتقاد بأن الميكنة تؤدي إلى التحسين والتطوير.

- الاعتقاد بأن مشكلاتنا مختلفة.

- الاعتقاد بأن مبادئ التحسين والتطوير لا تناسبنا.

- عدم الاستفادة من الأنماط والنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة المعاصرة.

- الاعتماد على معايير ومقاييس وجداول قديمة لقبول السلعة أو الخدمة.

- الاعتماد فقط على وحدة ضمان الجودة في حل مشكلات الجودة.

- إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث مشكلة حتى نبرئ أنفسنا.

- بدايات خاطئة أو مزيفة أو غير متحمسة أو غير مقتنعة.

- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر.

-عقدة الحاسبات الآلية، والاعتقاد أنها تستطيع تحقيق الجودة المطلوبة.

-الاعتقاد بأن الالتزام بالمعايير والمقاييس والجداول يكفي

-الاعتقاد بأن تبني مفهوم عدم الخطأ يكفي.

-اختبارات غير كافية.

- الاعتقاد بأن من يأتي لمساعدتنا يجب أن يفهم كل تفاصيل عملنا. (مدحت،2015، ص59-59)

وحسب الحبيب (2019) فإنه يمكن تصنيف المعوقات إلى خمس فئات وهي:

9-1- معوقات متعلقة بالقيادة:

تشمل هذه الفئة العوائق المرتبطة مباشرة بالإدارة العليا وفعاليتها:

-عدم الالتزام وغياب الدعم الفعلي والمالي والمعنوي من الإدارة العليا لنظام الجودة.

-التردد في اتخاذ القرارات و خوف المدراء من المساءلة يؤدي إلى شلل في عملية صنع القرار.

-التغيير المستمر في القيادات يؤدي إلى عدم الاستقرار الاستراتيجي وصعوبة الحفاظ على استمرارية نظام الجودة.

-غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي نظرًا لأن إدارة الجودة الشاملة هي مسعى استراتيجي، فإن غياب الرؤية طويلة المدى يعيق نجاحها.

- سوء تقدير الأهمية إما بتقليل من شأن فوائدها أو اعتبارها حلًا سحريًا لكل المشكلات دون فهم استراتيجي.

9-2- معوقات تنظيمية:

ترتبط بهيكل وثقافة المنظمة نفسها:

-عدم توفير المتطلبات الأساسية و الشروع في التطبيق دون توفير الموارد الكافية (مالية، بشرية، تقنية).

-البيئة التنظيمية غير الملائمة، بحيث تكون ثقافة تنظيمية بيروقراطية، وأساليب عمل تقليدية، وإهمال للعملاء والعاملين، مما لا يدعم مبادئ ولعمل الجماعي.

9-3- معوقات متعلقة بالعمال:

تتمحور حول الموارد البشرية ومدى استعدادها وقبولها للتغيير:

-عدم الانخراط والمشاركة و شعور العمال بأن الجودة ليست مسؤوليتهم وغياب قنوات الاتصال والمشاركة الفعالة.

-مقاومة التغيير و رفض التخلي عن الطرق التقليدية في العمل أو الخوف من تحمل مسؤوليات جديدة.

-عدم كفاية التدريب والتطوير و اقتصار التدريب على فئات محدودة وعدم كونه عملية مستدامة وشاملة للجميع.

-التركيز على التقنية على حساب البشر و إهمال الدور المحوري للعنصر البشري كأساس للتطبيق الناجح.

9-4- معوقات متعلقة بالعملاء:

ترتبط بفلسفة التوجه بالعميل والتي تمثل جوهر إدارة الجودة الشاملة:

-إهمال العملاء والموردين من خلال عدم الإصغاء لمتطلباتهم، أو عدم إشراكهم في عمليات التطوير، وإهمال "العملاء الداخليين" (الموظفين).

-عدم تحديد احتياجات العملاء بشكل دقيق يؤدي إلى فشل المنظمة في فهم ما يريده العملاء حقًا.

-الفشل في ترجمة الاحتياجات إلى معايير من خلال عدم القدرة على تحويل متطلبات العملاء إلى مواصفات ومعايير جودة قابلة للقياس والتطبيق.

9-5- معوقات متعلقة بكيفية التطبيق:

تتعلق بأخطاء المنهجية والاستراتيجية المتبعة في التنفيذ:

-التركيز على الأساليب وليس على النظام باعتبار الجودة أداة معزولة وليس نظامًا متكاملًا.

-تبني أساليب غير مناسبة في تطبيق نماذج جودة لا تتلاءم مع طبيعة وثقافة المنظمة.

-الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين على حساب تمكين المعرفة داخليًا لدى العاملين.

-النقل الحرفي لتجارب الآخرين بحيث يكون تقليد نماذج ناجحة دون تكييفها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

-التطبيق الشامل والدفعة الواحدة بحيث يفقد التطبيق التدريجي المرحلي فرصة التعلم من الأخطاء والتكيف.

- استعجال النتائج عندما يكون التوقع غير الواقعي بتحقيق نتائج سريعة، مما يؤدي إلى الإحباط والتخلي عن البرنامج.

10- خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل الخاص بالجودة الشاملة، يتبين لنا أن إدارة الجودة الشاملة (TQM) ليست مجرد أداة إدارية عابرة، بل هي فلسفة إدارية استراتيجية شاملة، ومنهجية متكاملة تهدف إلى إحداث تحول جذري في ثقافة وأداء المنظمات، لقد تطور مفهوم الجودة من كونه يقتصر على التفتيش والفحص النهائي للمنتج، إلى كونه يرتكز على إرضاء العميل، باعتباره المحور الأساسي لكل العمليات، وإشراك الموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز.

تؤكد العديد من الدراسات على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يعتمد على عدة ركائز أساسية، أبرزها، الالتزام الكامل والرؤية الواضحة من الإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي السليم، والتركيز على العميل، داخليًا كان أم خارجيًا، وتمكين العاملين، كما أكد على ذلك رواد الجودة الشاملة وعلى رأسهم ديمينغ وجروسبي وجوران، وبالدريج، حيث عملوا على تقديم أطرًا نظرية وعملية أصبحت أساسًا للممارسات الحديثة في هذا المجال.

ورغم كل ذلك فإن الطريق نحو تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة ليس مفروشًا بالورود، حيث تواجه المنظمات - ولا سيما في القطاع العام، جملة من المعوقات المتشابكة، تتراوح بين معوقات قيادية وتنظيمية وبشرية وتلك المتعلقة بالعملاء ومنهجية التطبيق نفسه، حيث يتطلب التغلب على هذه التحديات فهماً عميقاً لطبيعة هذه المعوقات، وإرادة حقيقية للتغيير، وتبني نهج تدريجي يتسم بالصبر وعدم استعجال النتائ

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للبحث

تمهيد

إنّ أهمّية أيّ دراسة ودقّتها تتطّلب من الباحث توخّي الدّقة في اختيار المنهج العلمي الملائم والمناسب لموضوع الدّراسة، والأدوات المناسبة لجمع المعلومات، وكذلك حسن استخدام الوسائل الإحصائيّة وتوظيفها، هذا من أجل الوصول إلى نتائج ذات دلالة ودقّة علميّة، تساهم كلّها في تسليط الضّوء على إشكاليّة الظّاهرة المدروسة وفي تقدّم البحث العلمي بصفة عامّة.

سنتناول في هذا الفصل الإجراءات التي تمّ إتباعها من قِبل الباحث لإتمام الدّراسة الحاليّة والمتمثّلة في منهج الدّراسة المتّبع، وتحديد مجتمع الدّراسة وحجم العيّنة التي اختيرت لتطبيق الدّراسة عليها، وتحديد متغيّرات الدّراسة، وكيفيّة بناء أدوات الدّراسة، وكيف تمّ التّحقّق من صدقها وثباتها، ثمّ التّطبيق الميداني على عيّنة الدّراسة، ومن ثمّ عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم في التّحليل وغير ذلك من الإجراءات، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات

1- منهج البحث:

نهدف من خلال هذا البحث، إلى دارسة دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات، في تطبيق الجودة الشاملة، بمقر إنتاج الأدوية، لموقع صيدال بالمدية، وكل ما له علاقة، كالتخطيط، الاستقطاب، التوظيف، سياسة التحفيز والتدريب، والتقييم والنتائج التي تحققها الكفاءات.

ولأننا نحاول من خلال بحثنا دراسة العلاقة بين متغيرين ومدى تأثير احدهما على الآخر اعتمدنا على **المنهج الوصفي**، الذي عرفه الدليمي 2004 بانه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً بوصف الظاهرة بتوضيح خصائصها، أو كمياً بإعطاء وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، فالبحث الوصفي يخبرنا عما هو موجود حالياً ؛ ولذلك يعنى المنهج الوصفي بتحديد ووصف الحقائق المتعلقة بالموقف الراهن من أية ظاهرة أو مشكلة وذلك لتوضيح جوانب الأمر الواقع بمسحها ووصفها تفسيرياً بدلالة الحقائق المتوفرة، وللمنهج الوصفي وظيفته في وصف الظاهرة التي يدرسها من خلال جمع المعلومات عنها ووصفها بدقة.(المشهداني،2019،ص126)

2- العلاقة بين متغيرات البحث والتعريف الإجرائي لها:

عند تحليل المعلومات ينبغي ربط المتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة مباشرة والتركيز عليها، وتبيان المستقل منها والتابع وعلاقتهما بالمتغير المتداخل أو الدخيل عليهما، وتبيان آثار كل منها سواء كانت إيجابية أو سلبية، وسواء كانت أساسية أو ثانوية. (عقيل،1999، ص255)

ومنه فإن دراستنا تحتوي على متغيرين رئيسيين، المتغير الأول هو **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات**، وهو متغير مستقل يحتوي على ثمانية أبعاد وهي: التخطيط- الاستقطاب – سياسة التوظيف – التدريب والتكوين – الحوافز – تقييم الكفاءات – النتائج التي تحققها الكفاءات. والمتغير الثاني، وهو **تطبيق الجودة الشاملة**، وهو متغير تابع، ويحتوي على سبعة أبعاد وهي: القيادة – الاتصالات – التخطيط – التدريب والتكوين – رضا العمال – إشراك الموظفين – العمل الجماعي.

بناءا على الإطار النظري والدراسات السابقة، افترضنا وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية بالكفاءات وتطبيق الجودة الشاملة، بمعنى آخر تسيير الموارد البشرية بالكفاءات التي تشمل التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، والتدريب والتكوين ... بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية، يساهم ذلك في تطبيق الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في القيادة، الاتصالات، التخطيط، التدريب والتكوين ...الخ.

3- التعريف الإجرائي لتسيير الموارد البشرية بالكفاءات:

تسيير الموارد البشرية بالكفاءات، والتي تحتوي على ثمانية أبعاد، والمتمثلة في التخطيط من أجل دراسة احتياجات المؤسسة، والوظائف المطلوبة، الاستقطاب من خلال والمتمثل انتقاء أحسن الكفاءات المطلوبة، التوظيف، البرامج التكوينية والتدريبية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية لصالح كفاءاتها، نظام الحوافز المخصص لكفاءات، تقييم الكفاءات، والنتائج التي تحققها ويستم توضيح ذلك أكبر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (04) التعريف الإجرائي لأبعاد ومؤشرات مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات

تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	مؤشرات القياس
التخطيط	- تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط - الهدف من خطط الموارد البشرية تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. - تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية لمعالجة نقط الضعف وتعزيز نقاط القوة. - يتم تحديد برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية. - يوجد وضوح في أهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة. - تقوم إدارة الموارد البشرية بمشاركة الموظفين بوضع خطط للموارد البشرية - يوجد تكامل بالخطط والرامج بين إدارات المؤسسة تتوفر المؤسسة على وحدة خاصة بالتخطيط - تتوفر الموارد المالية الكافية للقيام بعملية التخطيط لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة نجحت إلى حد بعيد في القيام بمهامها -
الاستقطاب	- يشارك رؤساء الوحدات والأقسام مدير غدارة الموارد البشرية في استقطاب الموظفين - تستخدم وسائل حديثة في استقطاب الموارد البشرية - تعتمد المؤسسة على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب الموظفين

التوظيف	- تستخدم المؤسسة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة - يتم تعيين العمال في المؤسسة وفق معايير موضوعة سلفا - يتم تعيين العمال الجدد وفق الشهادة المطلوبة لشغل المنصب - يتم تعيين العمال الجدد وفق الخبرة المطلوبة لشغل المنصب - يتم تعيين العمال وفق الشهادة والخبرة معا. - يتم تعيين العمال وفق الأهداف العامة للمؤسسة
الاعتماد على الكفاءة في التوظيف	- يتم تعيين الموظفين على حسب الكفاءات - تتوفر بالمؤسسة كفاءات فردية تتمتع بمعرف ومهارات عالية - تهتم المؤسسة بالحصول على الكفاءات الجماعية من الداخل. - تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات المتميزة من خارج المؤسسة تعتمد المؤسسة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لتحديد الكفاءات المطلوبة حاليا ومستقبلا - تعتمد المؤسسة في النقل الوظيفي على أساس الكفاءة
التدريب والتكوين	- تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم - تخصص المؤسسة ميزانية كافية من أجل تكوين كفاءاتها - توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل المعارف والخبرات لكفاءاتها - تشكل المؤسسة فرق عمل من كفاءاتها من اجل رفع مهارات و معارف وسلوكيات أفرادها
التحفيز	- تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لكفاءاتها - توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة

التقييم	- تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر - تعتمد المؤسسة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها - تقدم المؤسسة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم - تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم - تسمح المؤسسة لكفاءاتها الاطلاع على نتائج تقيمهم - تسمح عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة
النتائج التي تحققها الكفاءات	- حققت المؤسسة معدل عائد رأس المال المستثمر بنسبة عالية - حققت الكفاءات قيمة عالية للمؤسسة - حققت المؤسسة نسبة عالية من الربح - حققت المؤسسة تزايد نستمر من الإنتاجية - تسجل المؤسسة انخفاض في شكاوي كفاءاتها بشكل مستمر

جدول من إعداد الباحث

يتم قياس تسيير الموارد البشرية إجرائيا من خلال إجابة أفراد العينة على مجموع البنود والعبارات التي تعكس متطلبات تسيير الموارد البشرية بالكفاءات، باستخدام سلم ليكرت الخماسي وتترامح إجابات الأفراد بين أوافق بشدة والتي تعكس اتصاف المؤسسة بالخاصية حسبه، إلى غير موافق تماما، والتي تعني عدم التزام المؤسسة بها.

4- التعريف الإجرائي لتطبيق الجودة الشاملة:

مقياس تطبيق الجودة الشاملة والتي تحتوي على سبعة أبعاد وهي التي تبنى عليها مبادئ الجودة الشاملة حسب اغلب الدراسات، والمتمثلة في القيادة ومدى التزامها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والاتصالات، عملية التخطيط، التدريب والتكوين، وإعطاء الأهمية لرضا العمال، إشراك الموظفين والعمل الجماعي، وسيتم تعريف ذلك إجرائيا من خلال الجدول المعبر عن الأبعاد والمؤشرات.

جدول رقم (05) التعريف الإجرائي لأبعاد ومؤشرات مقياس تطبيق الجودة الشاملة:

تطبيق الجودة الشاملة	مؤشرات القياس
القيادة	- يظهر كبار المديرين قيادة واضحة للغاية في الحفاظ على بنية مواتية لتحسين الجودة - الرئيس التنفيذي والمديرين التنفيذيين هم المحرك الرئيسي لجهود تحسين الجودة - يشارك كبار المديرين باستمرار في الأنشطة الرامية إلى تحسين الجودة - قد أظهر كبار المديرين قدرتهم على إدارة التغييرات اللازمة لتحسين الجودة - الإدارة العليا واثقة من أن الجهود الرامية إلى تحسين النوعية ستؤتي ثمارها - يبحث كبار المديرين عن المعلومات والمقترحات لتحسين الجودة مباشرة من العملاء الخارجيين
الاتصالات	- – تجمع إدارة المؤسسة مجموعة واسعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة - تستخدم إدارة المؤسسة مجموعة واسعة من بيانات الجودة والمعلومات لإجراء التحسينات - تحاول إدارة المؤسسة باستمرار تحسين كيفية استخدامها للبيانات والمعلومات عن الجودة - يشارك موظفو المؤسسة في تحديد البيانات التي يتم جمعها بهدف تحسين الجودة

	- تقوم إدارة المؤسسة بنشر البيانات والمعلومات على جميع الموظفين
التخطيط	- – لدى موظفي المؤسسة الوقت الكافي للتخطيط واختيار التحسينات - كل قسم وفريق عمل في هذه المؤسسة يدير أهداف محدد لتحسين الجودة - المديرين المتوسطين على سبيل المصال رؤساء الأقسام ومديري البرامج والمشرفون في الخطوط الأمامية يلعبون دورا رئيسيا في تحديد أولويات تخطيط الجودة - يلعب العملاء الخارجيون دورا رئيسيا في تحديد الأولويات لتخطيط الجودة - يلعب الموظفون الغير تنفيذيون دورا رئيسيا في تحديد أولويات تخطيط الجودة
التدريب والتكوين	- يتلقى موظفو المؤسسة تعليما وتدريبا حول كيفية تحديد الفرص المتاحة لتحسين الجودة والعمل وفق ذلك - يتبقى موظفو المؤسسة التعليم والتدريب في مجال الإحصاء وغيرها من الأساليب الكمية التي تعزز تحسين الجودة - يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على تصحيح المشكلات في أعمالهم في المناطق التي لا يتم فيها استيفاء معايير الجودة - يتم دعم موظفي المؤسسة عندما يأخذون المخاطر اللازمة لتحسين الجودة - المؤسسة لديها نظام فعال للموظفين للقيام بتقديم اقتراحات إلى الإدارة حول كيفية تحسين الجودة

رضا العملاء	- تركز المؤسسة على تقييم احتياجات العملاء الحاليين والتوقعات المستقبلية - تقوم المؤسسة بعمل جيد في تقييم احتياجات العملاء المستقبلية والتوقعات - يقوم الموظفون بتسوية شكاوى العملاء بسرعة - يتم التحقيق في شكاوى العملاء لتحديد الاتجاهات ومنع تكرار ذلك - تستخدم المؤسسة بيانات توقعات العملاء أو رضاهم عند صناعة منتوج جديد
إشراك الموظفين	- يتم أخذ بعين الاعتبار رأي كل موظف عند اتخاذ أي قرار بخصوص الجودة - يتم توعية الموظفين باستمرار بالوضع الحالي والحصول على ردود الفعل عليه ويتم إنشاء عملية مكافأة واعتراف - مشاركة الموظفين في نجاح المؤسسة يقلل من حجم الأعمال ما يؤدي إلى خفض كلفة توظيف وتدريب عاملين جدد - إن إشراك الموظفين وتمكينهم يشجعهم على بذل قصارى جهودهم يمكن أن يؤد رضا الموظفين إلى كفاءة أفضل
العمل الجماعي	- – المؤسسة تشجع العمال على العمل الجماعي - التغييرات الهيكلية أقل تعقيدا من حيث تقليل الخسائر ووقت المعالجة - يتم تحقيق النتائج التشغيلية وفقا للمتطلبات التنظيمية - تبذل المؤسسة جهودا كافية لجمع آراء وأفكار الموظفين - المؤسسة راضية تماما على روح الفريق

جدول من إعداد الباحث

يتم قياس درجة تطبيق الجودة الشاملة إجرائيا من خلال إجابة الإفراد على عبارات وبنود المقياس التي تعكس مبادئ تطبيق الجودة الشاملة، كما يدركها موظفو المؤسسة، باستخدام سلم ليكرت الخماسي، وتتراوح الأجوبة من أوافق بشدة، أي إدراك أن المؤسسة تلتزم بمبادئ تطبيق الجودة الشاملة إلى غير موافق، ومعناه أن المؤسسة غير ملتزمة يتلك المبادئ.

5- الدّراسة الاستطلاعيّة:

الهدف من الدراسة الاستطلاعية، هو التعرف على مكان إجراء الدراسة ومجتمع البحث، وتحديد الصعوبات التي تواجهنا أثناء عملية جمع المعلومات، ومن جهة أخرى توزيع مقاييس الدراسة لتجريبها من أجل:

- التعرف على البنود الصعبة أو الغامضة حتى يتسنى لنا إصلاحها أو استبدالها.
- التأكد من أن الأسئلة المطروحة مفهومة وواضحة وقابلة للإجابة.
- التأكد من أن المعلومات المتحصل عليها قابلة للقياس.
- من أجل التأكد من الخصائص السومرية للمقاييس المستخدمة في جمع المعلومات.

حتى نتمكن من الإجابة على التساؤلات حول المقياس ومجتمع البحث، أجرينا دراسة استطلاعية على عينة متكونة من 50 فردا، على مستوى مقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية مكونة من إطارات وموظفون في مختلف الرتب، وجاء توزيعهم كما يلي:

الجنس (36 ذكورا 14 إناث)، متوسط السن بلغ 39.5، وقد بلغ متوسط الخبرة 16.5، أما عن طبيعة الوظيفة فقد نسبة الإطارات العليا 32 % وبلغت نسبة الموظفون بمختلف الرتب الوظيفية نسبة 68 % وقد استطعنا من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية، دراسة الخصائص السيكو مترية للمقياسين، والتي سيتم عرضها ضمن عنصر أدوات جمع البيانات.

6- أدوات البحث:

تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الكمية، ومنه اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان، كأداة رئيسية لجمع البيانات، لكونه الأكثر استخداما في مثل هذه الدراسات، وقد عرفه العكش 1986 بأنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها" وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها. (بوحوش والذنيبات،2007، ص67)

تم جمع البيانات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بالكفاءات عن طريق استبيان، من تصميم الباحث وتم إنجازه انطلاقا، من أبعاد ومؤشرات الدراسة، وتم ذلك عبر الخطوات التالية:

- إعداد استبيان أولي، من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف الذي قام بدوره بحذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى.
- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في الميدان ومن جامعات مختلفة عبر الوطن.
- قام الأساتذة المحكمون للاستبيان بتقديم مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار تمثلت في حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى، وكذلك تغيير مكان بعض العبارات من محور أو بعد إلى محور آخر وبعد الانتهاء من إجراء التعديلات المقترحة من الأساتذة المحكمين قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية لقياس الخصائص السيكو مترية للاستبيان كما سيتم توضيح ذلك لاحقا.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة لجمع البيانات.

أما بخصوص استبيان تطبيق الجودة الشاملة فقد اعتمدنا على استبيان من تصميم كل من Md. Syduzzaman و Prof. Md. Monirul Islam من جامعة بن قلاديش، وهو استبيان تم تطبيقه على مصنع المنسوجات ببنجلادش، وهو باللغة الإنجليزية وتم ترجمته إلى اللغة العربية وتم عرضه على الأستاذ المشرف ووافق عليه، وكذلك الأساتذة المحكمين، وتم توزيعه في الدراسة الاستطلاعية من أجل قياس خصائصه السيكومترية.

أولا: استبيان تسيير الموارد البشرية بالكفاءات:

1-6- صدق وثبات استبيان تسيير الموارد البشرية بالكفاءات:

1-1-6- الصدق:

يعتبر الصدق من أهم الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات كونه يتحقق من أن هذه الأداة تقيس فعلا ما وضعت من أجله، إذ توجد العديد من الأساليب للتحقق من صدق الأداة وفيما يخص بحثنا تم التطرق إلى أنواع الصدق التالية:

اعتمد الباحث في قياسه لصدق المحتوى على صدق المحكمين، بحيث تم عرض المقياس على عشرة أساتذة محكمين عاملين في مجال علم النفس والقياس النفسي وطلب منهم تحديد:

- ما إذا كانت الفقرة تنتمي إلى المقياس أو لا
- مدى بساطة اللغة وقدرة فهمها من طرف أفراد العينة.

وتم التوصل إلى أن تقديرات المحكمين تدل على أن كافة البنود تنتمي للمقياس؛ وتتوافق معه وقد أجمعوا كذلك على بساطة اللغة وسهولة فهمها من طرف العينة وذلك بنسبة مئوية مقدرة بـ 95 % وهي نسبة كافية لأخذ بها.

جدول رقم (06) الأساتذة المحكمين لاستبيان تسيير الموارد البشرية بالكفاءات

الأساتذة المحكمين	اسم الجامعة
أ.د عادل أتشي	جامعة يحي فارس المدية
أ.د عادل بضياف	جامعة يحي فارس المدية
أ.د بوالشراش كمال	جامعة باجي المختار عنابة
أ.د بوعمامة اسماعيل	جامعة الجزائر2
أ.د سعدو سامية	جامعةالجزائر 2

ا.د علوطي عاشور	جامعة المسيلة
أ.د شعلال مختار	جامعة بجاية
د. خطرة عبد الرحمان	جامعة غرداية
أ.د شويعل يزيد	جامعة يحي فارس المدية
أ.د عباسي سعاد	جامعة يحي فارس المدية

أ- حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي:

وتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس، حيث أظهرت نتائج الحساب ببرنامج التحليل الإحصائي 23SPSS الارتباطات بين فقرات المقياس والدرجة الكلية ارتباطات مقبولة ودالة إحصائيا عندي مستو دلالة 0.05 مستوى دلالة0.01.

وهو صدق التكوين الفرضي لبناء فقرات المقياس التي تقيس السمة المراد قياسها، ويعرف على أنه التحليل المنطقي للسمة وهذا بحساب معامل الاتساق الداخلي الذي يتم حسابه بمعادلة الاتساق الداخلي وفق معادلة الفا كرونباخ وكانت نتائجه كالتالي:

❖ **ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس:**

تم حســـاب معاملات ارتباط كل بند من بنود المقياس والتي قدر عددها 42 بندًا مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0,01)، (0,05) والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (07): يبين درجة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمقياس

البند	الاتساق	البند	الاتساق
01	,840**	**22**	,682**
02	,888**	**23**	,805**
03	,850**	**24**	,760**
04	,849**	**25**	,703**

05	,754**	**26**	,588**
06	,719**	**27**	,543**
07	,699**	**28**	,753**
08	,797**	**29**	,770**
09	,668**	**30**	,648**
10	,716**	**31**	,811**
11	,574**	**32**	,757**
12	,724**	**33**	,883**
13	,652**	**34**	,720**
14	,695**	**35**	,713**
15	,794**	**36**	,586**
16	,707**	**37**	,696**
17	,751**	**38**	,750**
18	,838**	**39**	,505**
19	,715**	**40**	,451**
20	,698**	**41**	,519**
21	,628**	**42**	,499**

نلاحظ من الجدول السابق، أن درجة ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس كلها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) مما يوضح أن بنود المقياس متناسقة، ومتماسكة داخليًا، حيث تتراوح أقل قيمة (0.505) فيما قدرت أعلى قيمة (0.888).

❖ **ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية:**

تم حسـاب معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد الثمانية بالدرجة الكلية والجدول التالي يوضـح ذلك:

جدول رقم (08): يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس.

رقم البعد	اسم البعد	الاتساق
01	التخطيط	**0 ,877****
02	الاستقطاب	**0 ,814****
03	التوظيف	**0 ,875****
04	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	**0 ,785****
05	التدريب والتكوين	**0 ,806****
06	الحوافز	**0 ,817****
07	تقييم الكفاءات	**0 ,886****
08	النتائج التي تحققها الكفاءات	**0 ,657****

نلاحظ من خلال الجدول أن درجات ارتباط الأبعاد الثمانية، لمقياس **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** مع الدرجة الكلية، كانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني وجود اتساق بين الأبعاد والمقياس ككل، وبالتالي يدل على مدى صدق مقياس **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات**

ب- **حساب صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):** تم ترتيب درجات المقياس للدراسة الاستطلاعية تنازليا وتم اختيار 27 بالمائة من الفئة العليا و27 بالمائة من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت).

الجدول رقم (09): يبين صدق المقارنة بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا على مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات

المجموعات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار"ت"	درجة الحرية	قيمة (SIG)	الدلالة الإحصائية
المجموعة العليا	9	166,66	4,500	9.090	18	0.00	دالة إحصائيا
المجموعة الدنيا	9	94,11	23,518				

من خلال الجدول نلاحظ النتائج المتحصلة والتي تمثل المتوسط الحسابي للفئة العليا على مقياس **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** تساوي (166,66)، في حين كان المتوسط للفئة الدنيا يساوي (94,11).أما الانحراف المعياري للفئة العليا يساوي (4,500) وللفئة الدنيا يساوي (23,518)، وفيما يلي قيمة (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين بلغت (**9.090**) ومنه نلاحظ أنه يوجد فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك لأن الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) ومنه فإن مقياس **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

6-1-2- ثبات المقياس:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف وقد قام الباحث بحسابه بطرقتين مختلفتين هما:

حساب معامل الثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية ومعامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ

تم التحقق من ثبات مقياس **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** وفق طريقتين هما: التجزئة النصفية، وبحساب معامل ألفا كرونباخ وفق ما يلي:

جدول رقم (10): يمثل قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية

نصفي الاختبار	معامل الارتباط	معادلة سيبرمان براون
البنود الفردية	0.889	0.941
البنود زوجية		

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون لنصفي المقياس بلغت قيمته (0.88)، وبعد التصحيح باستعمال معادلة سيبرمان براون فبلغت قيمة معامل الثبات (0.94)، وهي قيمة مقبولة تدل على أن **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** يتمتع بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية.

- **حساب الثبات بمعامل (α) كرونباخ:**

يعد معامل الفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبارات، فهو يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده، قمنا بحساب معامل α لكل بعد من **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** المكونة للمقياس وذلك باستعمال برنامج SPSS وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يبين قيم ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات

رقم البعد	أبعاد المقيـــاس	قيمة ألفا α كرونباخ
01	التخطيط	0.95
02	الاستقطاب	0.85
03	التوظيف	0.92
04	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	0.80
05	التدريب والتكوين	0.79
06	الحوافز	0.77
07	تقييم الكفاءات	0.89

08	النتائج التي تحققها الكفاءات	0.87
المقياس ككل		0.97

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات باستخدام طريقة α لكرونباخ كان مقبول ومرتفع حيث تراوح بين (0.80الى 0.95)لأبعاد المقياس الثامنية أما قيمة معامل الثبات ككل بلغت (0.97). ومن خلال نتائج التحليل فيما يخص الصدق والثبات **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** فنلاحظ أن قيم الصدق كانت مقبولة ما تدل على صدقه ونتائج الثبات جاءت مرتفعة، مما يمكننا أن نستنتج أن المقياس يتمتع بخصائص سيكو مترية مقبولة تسمح لنا بتطبيقه على عينة بحثنا.

ثانيا: مقياس الجودة الشاملة:

2-6- صدق وثبات مقياس الجودة الشاملة

1-2-6- الصدق:

يعتبر الصدق من أهم الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات كونه يتحقق من أن هذه الأداة تقيس فعلا ما وضعت من أجله. إذ توجد العديد من الأساليب للتحقق من صدق الأداة وفيما يخص بحثنا تم التطرق إلى أنواع الصدق التالية:

اعتمد الباحث في قياسه لصدق المحتوى على صدق المحكمين، بحيث تم عرض المقياس على عشرة أساتذة محكمين عاملين في مجال عمم النفس والقياس النفسي وطلب منهم تحديد:

- ما إذا كانت الفقرة تنتمي إلى المقياس أو لا
- مدى بساطة اللغة وقدرة فهمها من طرف أفراد العينة

.وتم التوصل إلى أن تقديرات المحكمين تدل على أن كافة البنود تنتمي للمقياس؛ وتتوافق معه وقد أجمعوا كذلك على بساطة اللغة وفهمه من طرف العينة وذلك بنسبة مئوية مقدرة بـ 100 %وهي نسبة كافية لأخذ بها.

أ- حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي:

وتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس، حيث أظهرت نتائج الحساب ببرنامج التحليل الإحصائي 23SPSS الارتباطات بين فقرات المقياس والدرجة الكلية ارتباطات مقبولة ودالة إحصائيا عندي مستو دلالة 0.05 ومستوى دلالة0.01.

وهو صدق التكوين الفرضي لبناء فقرات المقياس التي تقيس السمة المراد قياسها، ويعرف على أنه التحليل المنطقي للسمة وهذا بحساب معامل الاتساق الداخلي الذي يتم حسابه بمعادلة الاتساق الداخلي وفق معادلة الفا كرونباخ وكانت نتائجه كالتالي:

ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس:

تم حســـاب معاملات ارتباط كل بند من بنود المقياس والتي قدر عددها 42 بندًا مع الدرجة الكلية للمقياس عند مستوى الدلالة (0,01)، (0,05) والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم (12): يبين درجة ارتباط كل بند بالدرجة الكلية للمقياس

البند	الاتساق	البند	الاتساق
01	,392*	**19**	,510**
02	*466,	**20**	,639**
03	,409	**21**	,377*
04	,465**	**22**	,805**
05	,481**	**23**	,724**
06	,335*	**24**	,715**
07	,631**	**25**	,584**
08	,562**	**26**	,694**
09	,574**	**27**	,591**
10	,659**	**28**	,652*

11	,481**	**29**	,662**
12	,437**	**30**	,507**
13	,463**	**31**	, 302*
14	,562**	**32**	,644**
15	,474**	**33**	,626**
16	,672**	**34**	,604**
17	,778**	**35**	,663**
18	,633**	**36**	,670**

نلاحظ من الجدول السابق، أن درجة ارتباط البند بالدرجة الكلية للمقياس كلها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0,01) مما يوضح أن بنود المقياس متناسقة، ومتماسكة داخليًا، حيث تتراوح أقل قيمة (.0.302) فيما قدرت أعلى قيمة (0.80).

❖ **ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية:**

تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من الأبعاد السبعة بالدرجة الكلية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): يبين ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس.

رقم البعد	اسم البعد	الاتساق
01	القيادة	**0 ,52****
02	الاتصالات	**0 ,72****
03	التخطيط	**0 ,76****
04	التدريب والتكوين	**0 ,80****
05	رصا العمال	**0 ,88****
06	أشراك الموظفين	**0 ,77****
07	العمل الجماعي	**0 ,88****

نلاحظ من خلال الجدول أن درجات ارتباط الأبعاد السبعة، لمقياس **مقياس الجودة الشاملة** مع الدرجة الكلية، كانت جميعها دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعني وجود اتساق بين الأبعاد والمقياس ككل، وبالتالي يدل على مدى صدق مقياس **الجودة الشاملة**

ب– حساب صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي): تم ترتيب درجات المقياس للدراسة الاستطلاعية تنازليا وتم اختيار 27 بالمائة من الفئة العليا و27 بالمائة من الفئة الدنيا، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق اختبار (ت).

الجدول رقم (14): يبين صدق المقارنة بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا على مقياس الجودة الشاملة

المجموعات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار"ت"	درجة الحرية	قيمة (SIG)	الدلالة الإحصائية
المجموعة العليا	**9**	142,11	4,196	**10.7**	**18**	**0.00**	**دالة إحصائيا**
المجموعة الدنيا	**9**	96,33	12,01				

من خلال الجدول نلاحظ النتائج المتحصلة والتي تمثل المتوسط الحسابي للفئة العليا على مقياس **الجودة الشاملة** تساوي (142,11)، في حين كان المتوسط للفئة الدنيا يساوي (96,33).أما الانحراف المعياري للفئة العليا يساوي (4,196) وللفئة الدنيا يساوي (12,01)، وفيما يلي قيمة (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين بلغت (**10.7**) ومنه نلاحظ أنه يوجد فروق بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا عند مستوى الدلالة (0.01)، وذلك لأن الدلالة المعنوية (Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من (0.05) ومنه فإن مقياس **الجودة الشاملة** يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

2-2-6- ثبات المقياس:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف وقد قام الباحث بحسابه بطرقتين مختلفتين هما:

حساب معامل الثبات من خلال طريقة التجزئة النصفية ومعامل الاتساق الداخلي الفا كرونباخ

تم التحقق من ثبات مقياس **الجودة الشـــاملة** وفق طريقتين هما: التجزئة النصـــفية، وبحســـاب معامل ألفا كرونباخ وفق ما يلي:

جدول رقم (15): يمثل قيمة الثبات بطريقة التجزئة النصفية

نصفي الاختبار	معامل الارتباط	معادلة سيبرمان براون
البنود الفردية	**0.68**	**0.81**
البنود زوجية		

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرســـون لنصـــفي المقياس بلغت قيمته (0.68)، وبعد التصحيح باستعمال معادلة سيبرمان براون فبلغت قيمة معامل الثبات (0.81)، وهي قيمة مقبولة تدل على أن مقياس **الجودة الشاملة** يتمتع بالثبات وفق طريقة التجزئة النصفية.

- **حساب الثبات بمعامل (α) كرونباخ:**

يعد معامل الفا كرونباخ من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبارات، فهو يربط ثبات الاختبار بثبات بنوده قمنا بحساب معامل α لكل بعد من **الجودة الشاملة** المكونة للمقياس وذلك باستعمال برنامج SPSS وكانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16) يبين قيم ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الجودة الشاملة

رقم البعد	أبعاد المقيـــاس	قيمة ألفا α كرونباخ
01	القيادة	**0.82**
02	الاتصالات	**0.85**
03	التخطيط	**0.83**
04	التدريب والتكوين	**0.69**
05	رصا العمال	**0.78**
06	أشراك الموظفين	**0.84**
07	العمل الجماعي	**0.76**
المقياس ككل		**0.93**

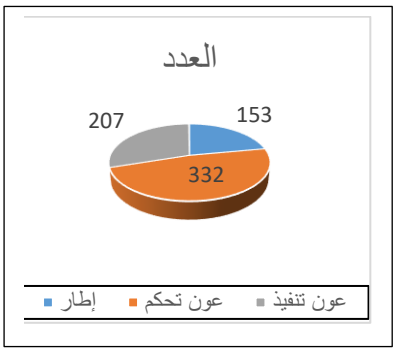
نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات باستخدام طريقة α كرونباخ كان مقبول ومرتفع حيث تراوح بين (0.69الى 0.85) لأبعاد المقياس السبعة أما قيمة معامل الثبات ككل بلغت (**0.93**). ومن خلال نتائج التحليل فيما يخص الصدق والثبات **الجودة الشاملة** فنلاحظ أن قيم الصدق كانت مقبولة ما تدل على صدقه ونتائج الثبات جاءت مرتفعة مما يمكننا أن نستنتج أن المقياس يتمتع بخصائص سيكو مترية مقبولة تسمح لنا بتطبيقه على عينة بحثنا.

7- مجتمع الحث:

تمثل مجتمع البحث في جميع عمال مقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية والذي بلغ عددهم حسب آخر الإحصائيات 692 عامل موزعين كالاتي: المستخدمون الدائمون 609 عامل، أما العمال المؤقتون 83 عامل، وهم موزعون حسب الوظيفة كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم (17) يمثل توزيع عمال المؤسسة حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد
إطار	153
عون تحكم	332
عون تنفيذ	207



شكل رقم (04) تمثيل بياني لتوزيع العمال حسب الوظيفة

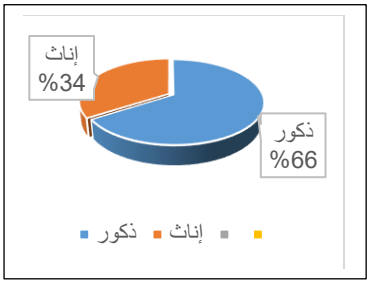
كما يتضـــح من خلال الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد مجتمع البحث حســـب الوظيفة فإن أكبر نســبة هي لأعوان التحكم البلغ عددهم حســب الجدول 332، يليها في المرتبة الثانية أعوان التنفيذ ب 207 عون تنفيذ، ثم الإطارات في المرتبة الأخيرة والبالغ عددهم 153 إطار.

8- عينة البحث:

اختيار العينة يكون حسب طبيعة الموضوع، والأهداف المراد تحقيقها من خلال الدراسة، وعليه تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية حيث قام الباحث بتوزيع 230 استبيان، وتم استرجاع 200 استبيان، وبعد مراجعتها تم إلغاء30 ورقة استبيان نظرا لعدم جدية الإجابة وبقي 170 استبيان وهي عينة الدراسة، التي كانت متشكلة من 102 إطار 53 عون تحكم، و15 عون تنفيذ، والجدول الموالي يبين خصائص العينة من حيث الجنس والخبرة والمستوى الدراسي، والوظيفة.

جدول رقم (18) يمثل خصائص العينة حسب الجنس

الخصائص	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	112	65.9%
	أنثى	58	34.1%

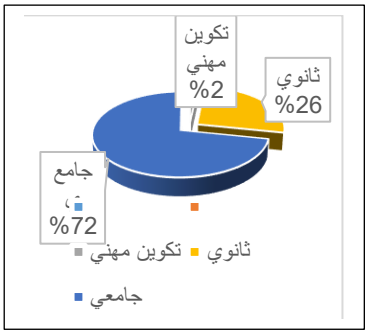


شكل رقم (05) تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس

يمثل الجدول والتمثيل البياني توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، حيث يظهر جليا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 65.9% بعدد 112، ثم نسبة الإناث والمقدرة ب 34.1% بعدد 58 أنثى، وهذا يعود في بداية الأمر إلى طبيعة المهام وثانية إلى طبيعة المنطقة حسب رأينا.

جدول رقم (19) يوضح توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	تكوين مهني	03	%2
	ثانوي	45	26%
	جامعي	122	72%

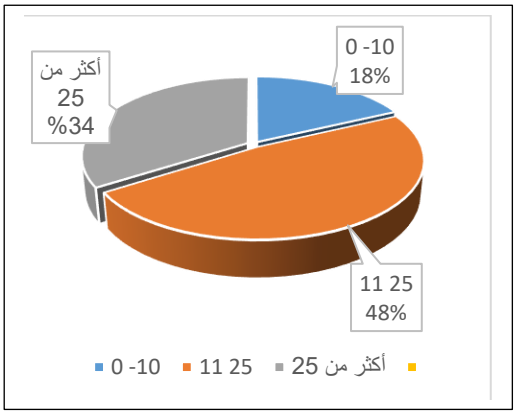


شكل رقم (06) تمثيل بياني يوضح خصائص العينة حسب المستوى الدراسي

يتضح من خلال الجدول والتمثيل البياني الذين يمثلون خصائص أفراد العينة حسب المستوى الدراسي أن اكبر نسبة هي للذين يحملون شهادات جامعية وبلغت نسبتهم 72% ، حيث بلغ عددهم 122 إطار جامعي، وبلغت نسبة الذين يملكون مستوى ثانوي 26% وفي المرتبة الأخيرة بلغة نسبة أصحاب التكوين المهني 02% .

جدول رقم (20) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	من 0 إلى 10 س	31	18%
	من 11إلى 25 سنة	81	48%
	أكثر من 25 س	58	34%



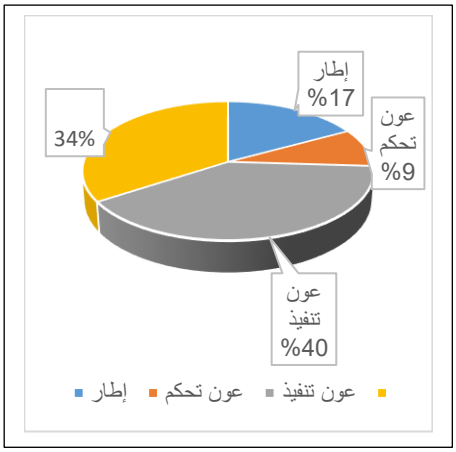
شكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

كما يظهر من خلال الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، فإن الذين يملكون خبرة بين 11 و 25 سنة بلغت نسبتهم 48% أي 81 إطار من مجموع أفراد العينة، يليها أصحاب الخبرة التي تفوق 25 سنة بنسبة 34% وفي المرتبة الأخيرة والتي بلغت نسبتها 18% هي لأصحاب الخبرة من0 إلى 10 سنوات.

جدول رقم (21) يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	إطار	102	60%
	عون تحكم	53	31.2%
	عون تنفيذ	15	8.8%

كما هو واضح من خلال الجدول والتمثيل البياني الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، فإن نسبة الإطارات هي أعلى نسبة والمقدرة بـ 60% بعدد 102 إطار يليها في المرتبة الثانية أعوان التحكم بنسبة 31.2% بعدد 53 ثم أعوان التنفيذ في المرتبة الأخيرة بنسبة 8.8% بعدد 15 عون تنفيذ.



شكل رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

9- الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الاستطلاعية والأساسية للبحث على مستوى موقع إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بولاية المدية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الاستطلاعية للبحث في شهر مارس 2025 والدراسة الأساسية في شهر أفريل من نفس السنة.

10- الأساليب الإحصائية:

استخدم في هذا البحث العديد من الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تم تفريغ وتحليل المقياس من خلال برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعيةSpss.V23 والذي يحتوي أيضا على برنامجSpss Amos v23 المستخدم في اختبار النماذج، ومجمل الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليلات هي:

1- معامل ارتباط بيرسون لحساب درجة العلاقات البينية بين متغيرات الدراسة، وكذا حساب ثبات أداة البحث، ثم التصحيح بمعامل سبيرمان – براون.

2- النسبة المئوية في تقدير نسب العينة الاستطلاعية وعينة الدراسة الأساسية.

3- المتوسط الحسابي

4- الانحراف المعياري

5- معامل الارتباط بيرسون

6- معامل الفا كرونباخ

7- اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين Test. T Samples Independent

الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة الأساسية ومناقشة فرضياتها

تمهيد:

إن عملية القيام بأي بحث علمي لموضوع ما يتبع أسس وسبل منهجية معينة تساعد الباحث على تنسيق عناصر بحثه بأسلوب علمي منظم حيث يلخص هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، بهدف التعرف دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من أداة الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج والقيام بتفسيرها ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والإطار النظري.

نعرض في الفصل الحالي نتائج الدراسة الأساسية وتحليلها وفقا لمتغيرات البحث، وعلى هذا الأساس تتم مناقشة الفرضيات التي وضعت في بداية البحث كإجابات مؤقتة لتساؤلات البحث الحالي.

أولا: عرض ومناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

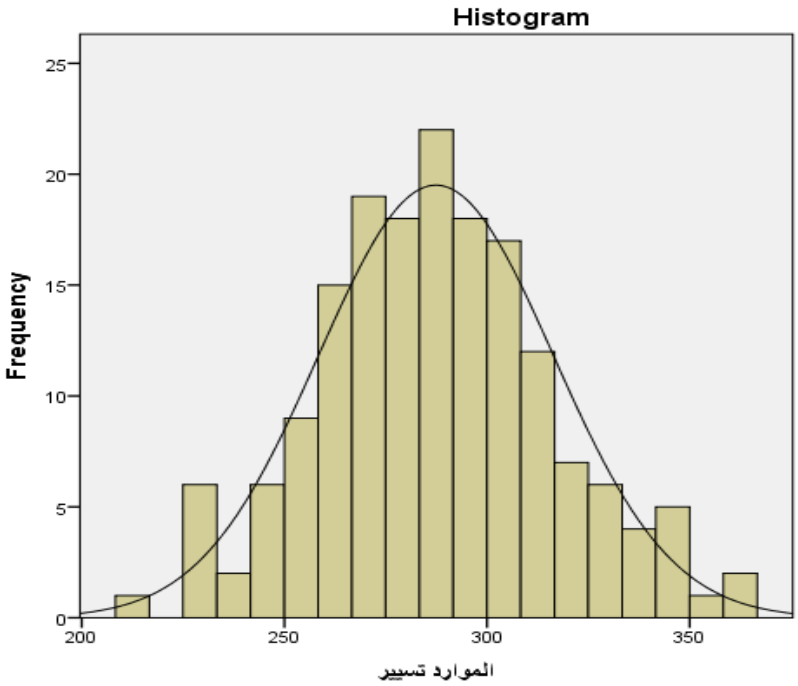
بعد جمع بيانات بحثنا من خلال تطبيق استبيان تسيير الموارد البشرية واستبيان تطبيق الجودة الشاملة، سنتطرق في اعتدالية توزيع هذه البيانات، ثم عرض قراءة وصفية لنتائج البحث حسب المتغيرات المتعامل معها، يليها عرض لنتائج الفرضيات وتفسيرها انطلاقا من الأدب النظري والدراسات الإمبريقية، لنختتم باستنتاج عام لأهم النتائج المتوصل إليها، حيث قمنا بفرز المعطيات وتجميعها في جداول إحصائية، لتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة مستخدمين في ذلك الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS_{23}$)، وذلك انطلاقا من التأكدمن طبيعة توزيع بيانات بحثنا، لتحديد الأساليب الإحصائية الأنسب للتعامل مع هذه البيانات في تحليل النتائج: (بارامترية/لا بارامترية)، بتطبيق امقاييسي **Shapiro-Wilk** و**Kolmogorov-Smirnov**، وتمثلت النتائج كما يلي:

1- مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات

جدول رقم (22): تحديد مدى اعتدالية توزيع بيانات بحثنا

العوامل	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
التخطيط	0,202	0,213
الاستقطاب	0,177	0,261
التوظيف	0,112	0,146
الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	0,201	0,225
التدريب والتكوين	0,200	0,122
الحوافز	0,202	0,199
تقييم الكفاءات	0,265	0,426
النتائج التي تحققها الكفاءات	0,200	0,200
المقياس ككل	0,200*	0,723

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم مقياس: **Kolmogorov-Smirnov** و**Shapiro-Wilk** الخاصين بقياس مدى اعتدالية توزيع البيانات، جاءت غير دالة إحصائيا يعني جميع قيم Sig لمقاييسي: Kolmogorov-**Smirnov** و**Shapiro-Wilk** كانت أكبر من 0.05 وهي أهم الشروط التي تدل اعتدالية التوزيع طبيعيا، ما يبين أن البيانات جميعها تتوزع توزيعا اعتداليا، وهو ما يسمح بتطبيق الأساليب الإحصائية البارامترية.



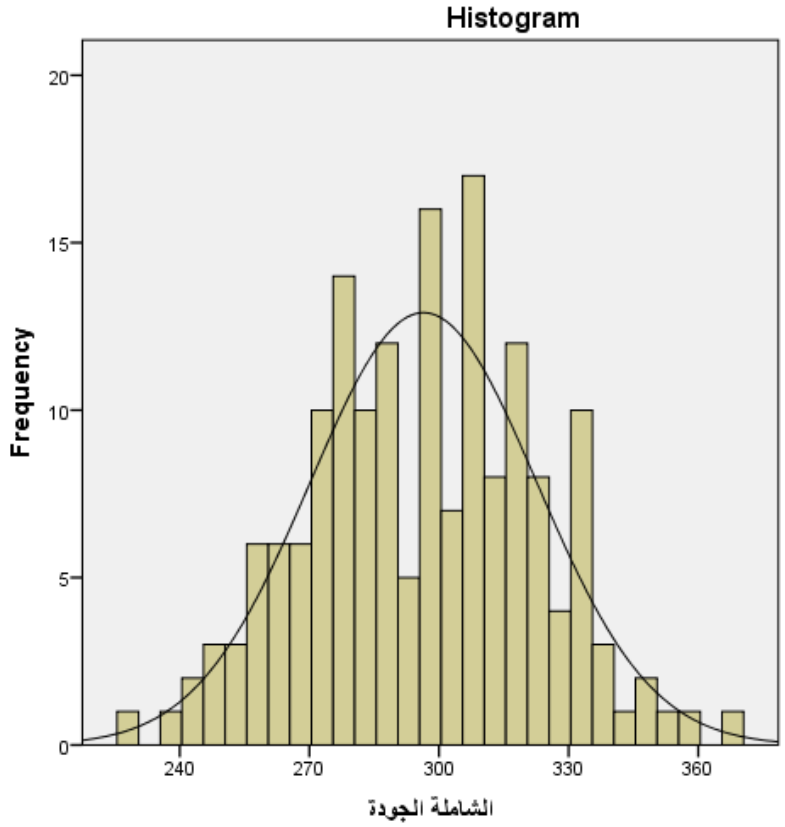
شكل رقم (09) تمثيل بياني لمدى اعتدالية توزيع البيانات

2- مقياس **الجودة الشاملة**

جدول رقم (23): تحديد مدى اعتدالية توزيع بيانات بحثنا

العوامل	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
القيادة	0,212	0,213
الاتصالات	0,277	0,161
التخطيط	0,212	0,166
التدريب والتكوين	0,101	0,242
رصا العمال	0,200	0,146
أشراك الموظفين	0,202	0,200
العمل الجماعي	0,200	0,200
المقياس ككل	0,198*	0,124

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم مقياس: **Kolmogorov-Smirnov** و**Shapiro-Wilk** الخاصين بقياس مدى اعتدالية توزيع البيانات، جاءت غير دالة إحصائيا يعني جميع قيم Sig لمقاييسي: Kolmogorov-**Smirnov** و**Shapiro-Wilk** كانت أكبر من 0.05 وهي أهم الشروط التي تدل اعتدالية التوزيع طبيعيا، ما يبين أن البيانات جميعها تتوزع توزيعا اعتداليا، وهو ما يسمح بتطبيق الأساليب الإحصائية البارامترية.



شكل رقم (10) تمثيل بياني لاعتدالية بيانات مقياس الجودة

1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

- التي نصت على أن تسيير الموارد البشرية بالكفاءات له دور في تطبيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (24) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتسيير الموارد البشرية بالكفاءات تطبيق الجودة الشاملة

النموذج		R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	تسيير الموارد البشرية بالكفاءا	0.87	0.76	0.76	41.02	1.12 دالة عند 0.00	545.01 دالة عند 0.00	0.01
المتغير التابع	تطبيق الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (24) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 545.01 عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع تسيير الموارد البشرية بدلالة تطبيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.87 وعند تربيعها أصبحت 0.76، أي أن النموذج يفسر 76بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح R المعدل يساوي 0.76 مما يعني أن النموذج يفسر 76 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن تسيير الموارد البشرية بالكفاءات يؤثر على تطبيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية

ولمعرفة درجة مساهمة **تسيير الموارد البشرية بالكفاءات** في تحقيق **الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Beta المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (25) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير (تسيير الموارد البشرية بالكفاءات) **في تحقيق**(الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
		معامل b	الخطأ المعياري	قيمة Beta	0.00
تسيير الموارد البشرية بالكفاءات	تحقيق الجودة الشاملة	18.65	16,631	0.87	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير **تسيير الموارد البشرية** بالكفاءات على **تحقيق الجودة الشاملة** عند مستوى دلالة 0.00

وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضة الصفرية

2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

- التي نصت على أن سياسة تساهم التخطيط التي تنتهجها إدارة تسيير الموارد البشرية بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة.. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entre والجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (26) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة التخطيط وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سياسة التخطيط	0.80	0.64	0.64	50,36	2.95 دالة عند 0.00	305,091 دالة عند 0.00	0.01
الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (26) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي 305,091 عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه سياسة التخطيط بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.80 وعند تربيعها أصبحت 0.64، أي أن النموذج يفسر 64 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي 0.64 مما يعني أن النموذج يفسر 64 بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن سياسة التخطيط تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية

ولمعرفة درجة مساهمة سياسة التخطيط في **تحقيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Beta المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (27) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير (سياسة التخطيط) في (تحقيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
		معامل b	الخطأ المعياري	قيمة Beta	0.00
سياسة التخطيط	تطبيق الجودة الشاملة	53,473	18,113	0.80	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير سياسة التخطيط في تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00

وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة التخطيط تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية، ونرفض الفرضية الصفرية.

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

- التي نصت على أن سياسة مبدأ استقطاب الموظفين الذي تتبعه إدارة تسيير الموارد البشرية بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية يساهم في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (28) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة مبدأ استقطاب وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المع	الخطأ المعياري	قيمة (T	قيمة(F)	مستوى الدلالة
مبدأ استقطاب الموظفين	**0,73**	**0,534**	**0,531**	57.70	5.94 دالة عند 0.00	**192,374** دالة عند 0.00	0.01
الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (28) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **192,374** عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بمبدأ استقطاب الموظفين بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي **0,73** وعند تربيعها أصبحت **0,531** ، أي أن النموذج يفسر **53** بالمئة من التباين الكلي لتحقيق الجودة الشاملة وبعد تعديل

أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **0,531** مما يعني أن النموذج يفسر **53** بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن سياسة مبدأ استقطاب الموظفين تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل سياسة مبدأ استقطاب الموظفين في المتغير التابع **تحقيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Betaالمعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (29) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير (مبدأ استقطاب الموظفين) **في** (تحقيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		**المعاملات المعيارية Beta**	**مستوى الدلالة**
		معاملb	**الخطأ المعياري**	**قيمةBeta**	**0.00**
مبدأ استقطاب الموظفين	تطبيق الجودة الشاملة	**111.01**	**18.67**	**0,731**	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير مبدأ استقطاب الموظفين على تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00

وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمبدأ استقطاب الموظفين في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

4- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

- تساهم سياسة التوظيف التي تقوم بها إدارة تسيير الموارد البشرية بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (30) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة التوظيف وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط الم	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سياسة التوظيف	**0.75**	**0.56**	**0.56**	55.48	6.78 دالة عند 0.00	**221,830** دالة عند 0.00	0.01
الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (30) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **221,830**عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بسياسة التوظيف بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي **0.75** وعند تربيعها أصبحت **0.56**، أي أن النموذج يفسر **56**بالمئة من التباين الكلي لتحقيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر

المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **0.56**مما يعني أن النموذج يفسر **56** بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن سياسة التوظيف تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل سياسة التوظيف في المتغير التابع **تطبيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Beta المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (31) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير (سياسة التوظيف) في (تطبيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
		معامل b	الخطأ المعياري	قيمة Beta	0.00
سياسة التوظيف	تطبيق الجودة الشاملة	116.00	17.09	0.75	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير سياسة التوظيف على تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00

وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة التوظيف تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

5- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

- تساهم سياسة الاعتماد على الكفاءات في التوظيف بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (32) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة الاعتماد على الكفاءات وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط الم	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سياسةالاعتماد على الكفاءات	**0.62**	**0. 39**	**0. 39**	55.48	**3,905** دالة عند 0.00	**109.75** دالة عند 0.00	0.01
الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (32) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **109.75**عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بسياسة الاعتماد على الكفاءات بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي **0.62** وعند تربيعها أصبح **0. 39**، أي أن النموذج يفسر **39**بالمئة من التباين الكلي لتحقيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر

المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **0.39** مما يعني أن النموذج يفسر **39**-بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن لسياسة الاعتماد على الكفاءات تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية.

ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل لسياسة الاعتماد على الكفاءات في المتغير التابع **تحقيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Betaالمعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (33) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير سياسة الاعتماد على الكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
		معامل b	الخطأ المعياري	قيمة Beta	0.00
لسياسة الاعتماد على الكفاءات	تحقيق الجودة الشاملة	99.88	25.57	0.62	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير سياسة الاعتماد على الكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00

وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة الاعتماد على الكفاءات تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

6- عرض نتائج الفرضية السادسة:

- تساهم سياسة تحفيز الموظفين بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (34) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة تحفيز الموظفين وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المعد	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سياسة تحفيز الموظفين	**0.68**	**0.46**	**0.46**	**61,630**	**13,371** دالة عند 0.00	**147.97** دالة عند 0.00	0.01
تحقيق لجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (34) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **221,830**عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع سياسة تحفيز الموظفين بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي **0.68**وعند تربيعها أصبحت **0.46**، أي أن النموذج يفسر **46**بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **0.46**مما يعني أن النموذج يفسر **46** بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن سياسة تحفيز الموظفين تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل سياسة تحفيز الموظفين في المتغير التابع **تحقيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Betaالمعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (35) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير المتغير المستقل (سياسة تحفيز الموظفين) في المتغير التابع (تطبيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
		معامل b	الخطأ المعياري	قيمةBeta	0.00
سياسة تحفيز الموظفين	تحقيق الجودة الشاملة	194.87	14.57	0.68	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير سياسة تحفيز الموظفين على تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00 وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية سياسة تحفيز الموظفين تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

عرض نتائج الفرضية السابغة:

- تساهم سياسة تدريب وتكوين الموظفين بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (36) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لسياسة تدريب وتكوين الموظفين وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
سياسة تدريب وتكوين الموظفين	**0.66**	**0.44**	**0.44**	**62.80**	**4.81** دالة عند 0.00	**136,230** دالة عند 0.00	0.01
تحقيق الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (36) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **136,230**عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع سياسة تدريب وتكوين الموظفين بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي **0.66** وعند تربيعها أصبحت **0.44** ، أي أن النموذج يفسر **44**بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **0.44** مما يعني أن النموذج يفسر **44** بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن سياسة تدريب وتكوين الموظفين تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل سياسة تدريب وتكوين الموظفين في المتغير التابع **تطبيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Beta المعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (37) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير المتغير المستقل (سياسة تدريب وتكوين الموظفين) **في المتغير التابع** (تحقيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		**المعاملات المعيارية Beta**	**مستوى الدلالة**
		معامل b	**الخطأ المعياري**	**قيمةBeta**	**0.00**
سياسة تدريب وتكوين الموظفين	تحقيق الجودة الشاملة	**107.67**	**22,364**	**0.66**	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير سياسة تدريب وتكوين الموظفين على الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00 وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية سياسة تدريب وتكوين الموظفين الموظفين تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

7- عرض نتائج الفرضية الثامنة:

- تساهم طريقة تقييم الموظفين بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (38) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط تقييم الموظفين وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
تقييم الموظفين	**0.76**	**0.59**	**0.58**	**62.80**	**5.84** دالة عند 0.00	**243,314** دالة عند 0.00	0.01
تحقيق الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (38) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **243,314**عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع تقييم الموظفين بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي **0.76** وعند تربيعها أصبحت **0.59** ، أي أن النموذج يفسر **59**بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع تحقيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **058** مما يعني أن النموذج يفسر **58** بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع، وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن تقييم الموظفين تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية، ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل تقييم الموظفين في المتغير التابع **تحقيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Betaالمعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (39) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير المتغير المستقل (سياسة تقييم الموظفين) في المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
		معامل b	الخطأ المعياري	قيمةBeta	0.00
سياسة تقييم الموظفين	تحقيق الجودة الشاملة	100.96	17.26	0.76	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير سياسة تقييم الموظفين على الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية سياسة تقييم الموظفين

تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

8-عرض نتائج الفرضية التاسعة:

- تساهم النتائج التي تحققها الكفاءات بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية في تحقيق الجودة الشاملة. وللإجابة على هذه الفرضية اتبع الباحث أسلوب تحليل الانحدار البسيط بطريقة entreوالجدول التالي يوضح ذلك بنوع من التفصيل.

جدول رقم (40) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط النتائج التي تحققها الكفاءات وتحقيق الجودة الشاملة

النموذج	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	R^2 مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة(F)	مستوى الدلالة
النتائج التي تحققها الكفاءات	**0.60**	**0,369**	**0,36**	**67.040**	**5.17** دالة عند 0.00	**98.17** دالة عند 0.00	0.01
تحقيق الجودة الشاملة							

يتضح من خلال الجدول (40) أن قيمة (ف) لنموذج الانحدار الخطي تساوي **98.17**عند مستوى دلالة 0.00 مما يدل على وجود دلالة إحصائية لنموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تم توفيقه بالمتغير التابع النتائج التي تحققها الكفاءات بدلالة تحقيق الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00، كما يتبين كذلك أن قيمة معامل الارتباط تساوي

0.60 وعند تربيعها أصبحت **0,36** ، أي أن النموذج يفسر **36**بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع تحقيق الجودة الشاملة وبعد تعديل أثر المتغير المستقل في النموذج أصبح Rالمعدل يساوي **0,36** مما يعني أن النموذج يفسر **36** بالمئة من التباين الكلي للمتغير التابع.

وعليه فالنموذج مقبول ويتضح أن النتائج التي تحققها الكفاءات تؤثر على الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية، ولمعرفة درجة مساهمة المتغير المستقل النتائج التي تحققها الكفاءات في المتغير التابع **تحقيق الجودة الشاملة** تم حساب معامل بتا Betaالمعيارية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (41) يوضح معامل بتا لمساهمة تأثير المتغير المستقل (النتائج التي تحققها الكفاءات) في المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)

		المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية Beta	مستوى الدلالة
النتائج التي تحققها الكفاءات	تطبيق الجودة الشاملة	معاملb	الخطأ المعياري	قيمةBeta	0.00
		126.24	24.40	0.60	

نلاحظ من خلال الجدول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير النتائج التي تحققها الكفاءات على الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.00

وعلية نقبل الفرضية البديلة والتي نصت هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية النتائج التي تحققها الكفاءات تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق الجودة الشاملة بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. ونرفض الفرضية الصفرية

3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العاشرة للبحث:

نصت فرضية الدراسة **العاشرة** على أنه توجد فروق ذات دلالة فيما فروق ذات دلالة إحصائية في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات بمقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية تعزي للجنس وللتأكد من صحتها تم معالجتها إحصائيا بتطبيق اختبار "ت" للفروق لمجموعتين مستقلتينTest. T Samples Independent

جدول رقم (42) يوضح دلالة الفروق "ت" بين الجنسين على مقياس تسيير الموارد البشرية بالكفاءات.

المجموعات	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار"ت"	قيمة (SIG)	الدلالة الإحصائية
ذكور	112	138,43	32,806	**-0.76**	**0.44**	**غير دالة إحصائية**
إناث	58	141,61	20,404			

يتضح من الجدول (42) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث مقياس تسيير الموارد البشرية إذ نلاحظ أن قيمة "ت" تقدر ب (0.76-)، وبمستوى معنوية (0.44sig) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند (0.05). وهذا ما يوضح لنا أنه لا توجد فروق بين الإناث والذكور في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات يمكن رفض الفرضية البحثية وقبول الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة فيما يخص تسيير الموارد البشرية بالكفاءات بين الجنسين.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسير الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد عام

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية بالكفاءات وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ممثلة في مقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية. وقد صيغت عشر فرضيات لاختبار هذا الترابط من زوايا متعددة، شملت التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، الاعتماد على الكفاءات، التحفيز، التدريب والتكوين، التقييم، ثم النتائج المحققة من الكفاءات، بالإضافة إلى الفروق بين الجنسين. وبعد إجراء التحليل الإحصائي، أسفرت النتائج عن رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بتسع فرضيات، وقبول الفرضية الصفرية في الفرضية العاشرة الخاصة بعدم وجود فروق بين الذكور والإناث. وفي هذا الإطار، سنعمل على تفسير كل فرضية في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية، مع عقد مقارنات بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مما يسمح بتقديم قراءة علمية معمقة تدعم مصداقية النتائج وتكشف عن خصوصية السياق الجزائري.

الفرضية الأولى

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية بالكفاءات وتطبيق الجودة الشاملة في مقر إنتاج الأدوية لمجمع صيدال بالمدية.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية بالكفاءات وبين مستوى تحقيق الجودة الشاملة. وهذا ما يتفق مع دراسة Christoforidis & Anastasiadou (2024) التي أثبتت أن تبني المؤسسات لنهج إدارة الموارد البشرية بالكفاءات يعزز من جودة العمليات الإنتاجية ويزيد من التزام العاملين بمعايير الجودة. كما أكدت دراسة Chen & Huang (2023) على أن دمج الكفاءات ضمن سياسات الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين فعالية نظم الجودة، خصوصًا في المؤسسات الصناعية.

أما في السياق العربي، فقد توصلت دراسة العزاوي (2021) في العراق إلى أن إدارة الموارد البشرية بالكفاءات تُمثل ركيزة أساسية في نجاح تحقيق الجودة الشاملة في القطاع الصحي، حيث بيّنت النتائج أن المؤسسات التي تركز على الكفاءات تحقق أداءً أفضل في مراقبة الجودة والالتزام بالمعايير الدولية. كما دعمت دراسة عبد الله

(2020) في الأردن هذا التوجه، حيث أكدت أن العلاقة بين الكفاءات والجودة الشاملة علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية.

مقارنةً بالدراسة الحالية، نلاحظ أن النتائج تتماشى مع ما ورد في الأدبيات السابقة، وتؤكد عالمية هذا الترابط، لكن خصوصية السياق الجزائري تكمن في أن قطاع الأدوية يتطلب أعلى درجات الجودة بسبب حساسية المنتجات وتأثيرها المباشر على صحة الإنسان. وبالتالي، فإن نجاح صيدال في هذا المجال يثبت فعالية تسيير الموارد البشرية بالكفاءات كخيار استراتيجي.

الفرضية الثانية

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة التخطيط في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة.

التحليل الإحصائي أظهر أن سياسة التخطيط تمثل أحد أهم محددات نجاح الجودة الشاملة. هذا يتفق مع دراسة Almeida & Costa (2022) التي أبرزت أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساهم في مواءمة الكفاءات مع أهداف الجودة داخل المؤسسات الصناعية الأوروبية. كذلك، دراسة حمدي (2021) في الجزائر أشارت إلى أن غياب التخطيط العلمي للكفاءات يؤدي إلى صعوبات في ضمان استمرارية الجودة، خاصة في المؤسسات العمومية.

من جانب آخر، وجدت دراسة يوسف (2019) في مصر أن اعتماد تخطيط الموارد البشرية على منهج الكفاءات يزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات تطبيق الجودة الشاملة.

مقارنة بالدراسة الحالية، يظهر أن صيدال تعتمد على التخطيط الدقيق للكفاءات، وهو ما انعكس إيجابًا على نتائج الجودة. غير أن ما يميز هذه المؤسسة هو الطابع الاستراتيجي للتخطيط، المرتبط بمتطلبات سوق الأدوية العالمي وشروط التصدير، مما يجعل الالتزام بالتخطيط المدروس أكثر إلزامًا.

الفرضية الثالثة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة استقطاب الموظفين بالكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة.

أثبتت النتائج أن الاستقطاب المبني على الكفاءات يعزز الجودة الشاملة. هذا يتفق مع دراسة Singh & Kaur (2022) في الهند التي بينت أن المؤسسات التي تركز على استقطاب أصحاب الكفاءات تحقق مستويات أعلى من الجودة والابتكار. أما دراسة الشرع (2020) في الأردن فقد أكدت أن الاستقطاب المبني على الكفاءات يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وجودة المنتجات.

في السياق الجزائري، بينت دراسة بوغالم (2018) أن ضعف الاستقطاب يؤدي إلى عرقلة تطبيق الجودة في المؤسسات العمومية. وبالتالي، فإن ما توصلت إليه الدراسة الحالية يدعم الاتجاه الذي يرى أن الاستقطاب يعد حجر الأساس في ضمان جودة مخرجات المؤسسة.

الفرضية الرابعة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة التوظيف بالكفاءات على تحقيق الجودة الشاملة.

النتائج تؤكد أن التوظيف المبني على الكفاءات له أثر إيجابي في تطبيق الجودة الشاملة. هذا يتفق مع دراسة **Brown & Green (2021)** التي وجدت أن التوظيف بالكفاءات في المؤسسات الأمريكية الصناعية يسهم في رفع مستويات الجودة بشكل ملحوظ. كذلك، دراسة **الطاهر (2019)** في المغرب دعمت هذا التوجه، إذ أوضحت أن التوظيف غير المبني على الكفاءات يؤدي إلى إشكالات في تطبيق الجودة الشاملة.

خصوصية الدراسة الحالية تكمن في أنها أظهرت أن صيدال تراهن على التوظيف بالكفاءات للحفاظ على قدرتها التنافسية، خصوصًا مع التوجه نحو التصدير للأسواق الأوروبية التي تفرض معايير جودة صارمة.

الفرضية الخامسة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة الاعتماد على الكفاءات في تسيير الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة.

النتائج أظهرت وجود علاقة دالة، وهو ما يتماشى مع دراسة **Lopez & Martinez (2020)** التي أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على الكفاءات كأصل استراتيجي تحقق نتائج أفضل في مجال الجودة. وفي السياق العربي، وجدت دراسة **الزيود (2021)** أن الاعتماد على الكفاءات يعزز من تطبيق الجودة في المؤسسات الخدمية والتعليمية.

مقارنة بالدراسة الحالية، فإن ما يميز مجمع صيدال هو اعتماده على الكفاءات العلمية والتقنية في المجال الصيدلاني، مما يعكس وعيًا بأن الجودة لا يمكن تحقيقها إلا عبر خبرات بشرية متخصصة.

الفرضية السادسة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة تحفيز الموظفين على تحقيق الجودة الشاملة.

النتائج أظهرت أن التحفيز له أثر إيجابي على الجودة. هذا يتوافق مع دراسة Deci & Ryan (2020) التي شددت على أن التحفيز الداخلي والخارجي يعزز من التزام الموظفين بمبادئ الجودة. كما دعمت دراسة **بن يوسف (2022)** في الجزائر هذه النتيجة، حيث أكدت أن المؤسسات التي تهمل التحفيز تواجه صعوبات في تطبيق الجودة.

الفرضية السابعة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة تدريب وتكوين الموظفين على تطبيق الجودة الشاملة.

التحليل أظهر أن التدريب عامل أساسي في نجاح الجودة. هذا يتفق مع دراسة **Garcia (2021)** التي أكدت أن برامج التدريب المتواصلة تحسن من جودة الأداء في المؤسسات الصناعية. أما دراسة **عبد المطلب (2019)** في مصر فقد أشارت إلى أن التدريب يزيد من قدرة الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة.

الفرضية الثامنة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لسياسة تقييم الموظفين على تطبيق الجودة الشاملة.

النتائج أثبتت صحة هذه الفرضية، وهو ما يتماشى مع دراسة **Harris (2020)** التي وجدت أن أنظمة التقييم المبنية على الكفاءات تعزز من جودة الأداء. وفي السياق العربي، دعمت دراسة **الجبوري (2021)** هذا التوجه، مؤكدة أن التقييم المستمر يحسن من التزام الموظفين بالجودة.

الفرضية التاسعة

تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنتائج التي تحققها الكفاءات في تسيير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة.

التحليل أظهر أن النتائج الإيجابية للكفاءات تنعكس مباشرة على تطبيق الجودة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة **Nguyen (2022)** التي أكدت أن المؤسسات التي تحقق نتائج إيجابية من خلال الكفاءات تحقق جودة أعلى في منتجاتها.

الفرضية العاشرة

تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تسيير الموارد البشرية بالكفاءات.

النتائج أظهرت قبول الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق. هذا يتماشى مع دراسة **Ali & Khan (2020)** التي أثبتت أن الجنس لا يؤثر في مستوى الكفاءات أو في تطبيق الجودة. وفي السياق العربي، وجدت دراسة **صالح (2021)** أن الفروق بين الجنسين في هذا المجال غير جوهرية.

خاتمة الفصل

تكشف نتائج هذه الدراسة عن أهمية تسيير الموارد البشرية بالكفاءات كخيار استراتيجي لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية، حيث أكدت تسع فرضيات على وجود علاقة تأثير إيجابية ودالة إحصائيًا، باستثناء الفرضية العاشرة التي بيّنت أن الجنس لا يشكل عاملًا فارقًا في هذا السياق. وبمقارنة النتائج بالدراسات السابقة، يتضح أن ما توصلت إليه الدراسة الحالية يتماشى مع الاتجاهات العالمية والعربية، مع إبراز خصوصية القطاع الصيدلاني الجزائري الذي يتطلب التزامًا صارمًا بمعايير الجودة، وهو ما يفسر نجاح مجمع صيدال في المواءمة بين الكفاءات البشرية والجودة الشاملة.

استنتاج عام

لقد جاء هذا البحث في إطار السعي إلى معالجة إشكالية معاصرة تتمثل في مدى تأثير تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الإنتاجية، وهي إشكالية ترتبط بعمق بالتحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم وبخاصة المؤسسات الجزائرية التي تواجه تحديات المنافسة والانفتاح على الأسواق العالمية. ومن هذا المنطلق، سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الكفاءات البشرية وجودة الأداء، وإلى تبيان كيف يمكن أن يسهم الاستثمار في المورد البشري في ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة وضمان استدامتها.

وقد أوضحت المراجعة النظرية التي انطلقت منها الدراسة أن مفهوم الجودة الشاملة تجاوز كونه مجرد مجموعة من الإجراءات والمعايير الشكلية إلى كونه فلسفة تنظيمية وثقافة متكاملة تنعكس في سلوكيات الأفراد وأدائهم اليومي. كما بيّنت الأدبيات أن الجودة الشاملة ترتبط جوهريًا بقدرة المؤسسة على استثمار كفاءاتها البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وهو ما يقتضي التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية، التي تركز على الجوانب الإدارية البسيطة، إلى التسيير بالكفاءات الذي يمنح للعنصر البشري قيمة استراتيجية تضاهي رأس المال المادي والتكنولوجي.

أما على المستوى التطبيقي، فقد كشفت الدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال بالمدية أن العلاقة بين الكفاءات البشرية وتطبيق الجودة الشاملة ليست علاقة سطحية أو ظرفية، وإنما علاقة عضوية عميقة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء وعلى نوعية المخرجات. فقد تبين أن كل ممارسة من ممارسات التسيير بالكفاءات، سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو الاستقطاب أو التوظيف أو التدريب أو التحفيز أو التقييم، تنعكس بصفة مباشرة على فعالية النظام الإنتاجي وعلى قدرة المؤسسة في تلبية متطلبات الجودة. كما أظهرت النتائج أن قطاع صناعة الأدوية، بحكم طبيعته الاستراتيجية وارتباطه المباشر بصحة المواطن وأمنه الدوائي، يفرض معايير عالية من الدقة والالتزام، وهو ما يجعل نجاح أي مؤسسة عاملة فيه مرهونًا أساسًا بمدى كفاءة مواردها البشرية وقدرتها على التحكم في العمليات الإنتاجية وفقًا للمعايير الدولية.

ومن خلال تحليل هذه النتائج، يتضح أن الاستثمار في الكفاءات البشرية لا يمكن اعتباره خيارًا تنظيميًا ثانويًا، بل هو رهان استراتيجي يوازي الاستثمار في التكنولوجيا ورأس المال المادي. فالموارد التقنية مهما بلغت من التطور تبقى عاجزة عن ضمان الجودة ما لم تتوافر الكفاءات القادرة على إدارتها وتوظيفها بكفاءة. كما أن الموظفين عندما يشعرون بأن كفاءاتهم محل تقدير وتطوير حقيقي، فإنهم يظهرون مستويات عالية من الولاء والانخراط، وهو ما يعزز

من فرص نجاح المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة. وبالتالي، فإن العلاقة بين إدارة الكفاءات والجودة تتجاوز البعد الإداري لتشمل الأبعاد الثقافية والتنظيمية، بحيث تصبح الجودة ثقافة مؤسسية مترسخة وليست مجرد شعار تنظيمي.

وتبرز الأهمية العملية لهذه النتائج في كونها تقدم برهانًا واضحًا على أن أي محاولة لتطبيق الجودة الشاملة بمعزل عن العنصر البشري محكوم عليها بالفشل أو القصور. فقد أوضحت تجربة صيدال أن السياسات الفعالة في مجال تسيير الكفاءات تمثل شرطًا أساسيًا لنجاح استراتيجيات الجودة. وهذا ما يجعل المؤسسات الجزائرية، لا سيما الصناعية منها، مدعوة إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية، بحيث تجعل من إدارة الكفاءات محورًا رئيسيًا في خططها الاستراتيجية طويلة المدى، وليس مجرد وظيفة تقنية محدودة.

كما أن النتائج المتوصل إليها تفتح المجال لآفاق مستقبلية واعدة، حيث يمكن تعزيز العلاقة بين الكفاءات البشرية والجودة من خلال جملة من المساعي، منها تطوير برامج تكوين متخصصة بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحث، وإدماج البعد الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمة معلوماتية متطورة، والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة مع تكييفها لخصوصيات الاقتصاد الجزائري. إضافة إلى ذلك، فإن ترسيخ ثقافة الجودة في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية يمثل شرطًا ضروريًا لتحويل الجودة من مجرد إجراءات إلى سلوكيات يومية متجذرة في المؤسسة.

إن الدراسة الحالية برهنت بشكل قاطع على أن المورد البشري بالكفاءات ليس مجرد مورد ضمن الموارد المتاحة، بل هو المحرك الرئيس والضامن الحقيقي لاستدامة الجودة والتنافسية. فنجاح مؤسسة صيدال في تحقيق مستويات عالية من الجودة لم يكن ليتحقق لولا الاستراتيجية المعتمدة في استقطاب الكفاءات المؤهلة وتوظيفها وتدريبها وتحفيزها وتقييمها بشكل موضوعي يسمح بالتحسين المستمر. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الدروس المستخلصة من هذه التجربة تمثل نموذجًا يحتذى به لمؤسسات أخرى تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية والارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها.

وعليه، فإن الاستنتاج العام الذي يمكن الخروج به هو أن الجودة الشاملة ليست غاية تنظيمية تُسعى إليها بمعزل عن مقوماتها الأساسية، بل هي نتيجة طبيعية وحتمية لتسيير رشيد وفعال للكفاءات البشرية. فالمؤسسة التي تدرك قيمة مواردها البشرية وتعمل على استثمارها وتطويرها والمحافظة عليها تضمن لنفسها موقعًا ريادياً وتنافسية مستدامة في بيئة اقتصادية تتسم بالتقلبات والاشتراطات المتزايدة. ومن هنا تبرز الدعوة الملحة إلى جعل الاستثمار في الكفاءات البشرية في صدارة الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الجزائرية، ليس فقط كمدخل لتحقيق الجودة، بل كضمانة حقيقية لاستمرارية المؤسسة واندماجها الناجح في الاقتصاد الوطني والعالمي. وهكذا يتضح أن الرهان على الكفاءات

هو في جوهره رهان على المستقبل، وأن المؤسسة التي تراهن على إنسانها تراهن على قدرتها على البقاء والتطور والتفوق في عالم لا مكان فيه إلا للأقوى والأكثر جودة.

الخاتمة

في ضوء ما سبق عرضه من إشكالية وفرضيات، وما أسفر عنه الجانب التطبيقي من نتائج، يمكن القول إن هذه الدراسة قد حققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها الأساسية المتعلقة بمدى تأثير تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الإنتاجية. فقد مكّن البحث من الوقوف على حقيقة أن العنصر البشري يمثل الركيزة المحورية في نجاح أو تعثر أي مشروع إصلاحي أو تطويري، وأن فعالية سياسات واستراتيجيات الجودة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمدى قدرة المؤسسة على استثمار كفاءاتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة. إن هذه الخلاصة العامة لا تقف عند حدود التأكيد على وجود العلاقة، بل تتجاوزها إلى إبراز طبيعة هذه العلاقة وعمقها، وما تحمله من انعكاسات عملية على واقع المؤسسات الجزائرية بوجه عام، وعلى قطاع صناعة الأدوية بوجه خاص، باعتباره قطاعًا استراتيجيًا وحيويًا تتجاوز أهميته حدود المؤسسة إلى خدمة صحة المواطن وأمنه الدوائي.

وتؤكد النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة بوضوح أن تسيير الموارد البشرية بالكفاءات يمثل الركيزة الأساسية واللبنة الجوهرية التي ينبني عليها نجاح تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات الإنتاجية، إذ أن الكفاءات البشرية ليست مجرد مورد ضمن الموارد المتاحة، بل هي المحرك الرئيس الذي يحدد مستوى الأداء ويضبط نوعية المخرجات ويقود عمليات التطوير والتحسين المستمر. ومن خلال تحليل النتائج التطبيقية على مؤسسة صيدال بالمدية، تبيّن أن العلاقة بين إدارة الكفاءات وتحقيق الجودة الشاملة ليست علاقة سطحية أو ظرفية، بل هي علاقة عضوية ممتدة وذات طابع استراتيجي، حيث إن كل عنصر من عناصر التسيير بالكفاءات، سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو الاستقطاب أو التوظيف أو التحفيز أو التدريب أو التقييم، ينعكس بشكل مباشر وملموس على مستوى الجودة في العمليات وعلى فعالية النظام الإنتاجي برمّته. ومن هنا يبرز أن المؤسسة التي تدرك قيمة المورد البشري المؤهل وتعمل على توظيفه وتطويره والمحافظة عليه، إنما تؤسس لبيئة إنتاجية قادرة على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، وعلى ضمان استمراريتها في سوق يتسم بالتقلبات المتسارعة والاشتراطات المتزايدة في مجال الجودة.

كما تكشف النتائج أن قطاع صناعة الأدوية بالجزائر، بوصفه قطاعًا استراتيجيًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بصحة المواطن وسلامته، يفرض متطلبات عالية من حيث الجودة والدقة والالتزام بالمعايير الدولية، وهو ما يجعل نجاح مؤسسة مثل صيدال في تطبيق الجودة الشاملة مرهونًا أساسًا بقدرتها على تسيير كفاءاتها البشرية بكفاءة وفعالية. فالموارد المادية أو التكنولوجية، مهما بلغت من التطور، تبقى عاجزة عن ضمان الجودة ما لم تتوافر الكفاءات البشرية القادرة على

التحكم فيها وتطويعها وتوظيفها وفق الأهداف المرجوة. ومن ثم فإن النتائج المحصلة تؤكد أن المورد البشري هو العنصر الأكثر حساسية والأكثر تأثيرًا في مسار الجودة، وأن الاستثمار فيه لا يعد ترفًا تنظيميًا أو خيارًا ثانويًا، بل هو استثمار استراتيجي يوازي، بل يتفوق، على الاستثمار في التكنولوجيا أو رأس المال المادي. فالمؤسسة التي تضع في صلب أولوياتها سياسة واضحة المعالم لتسيير كفاءاتها، وتحرص على مواءمة هذه السياسة مع متطلبات الجودة، إنما تضمن لنفسها موقعًا ريادياً وتنافسية مستدامة في بيئة اقتصادية لا ترحم.

ومن زاوية أخرى، يتضح أن مفهوم الجودة الشاملة، كما أظهرته هذه الدراسة، لا ينبغي أن يُفهم باعتباره مجموعة من المعايير الجامدة أو الإجراءات الشكلية التي تُطبق داخل المؤسسة، بل هو ثقافة تنظيمية شاملة ومتكاملة تنعكس في سلوكيات الأفراد وأدائهم اليومي، وتتمثل في التزامهم بتحقيق الجودة في كل جزئية من جزئيات العملية الإنتاجية. وهذه الثقافة لا يمكن أن تنشأ أو تترسخ إلا من خلال إدارة رشيدة للكفاءات تعطي الأولوية لاختيار الأنسب، وتعمل على تطوير قدراتهم باستمرار، وتربط بين أدائهم الفردي وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يجعل العاملين شركاء فعليين في مسار التحسين المستمر. فالنتائج أوضحت أن الموظفين عندما يشعرون بأن كفاءاتهم محل تقدير وتوظيف حقيقي، وأن جهودهم ترتبط عضوياً بمردود المؤسسة، فإنهم يبدون مستويات عالية من الولاء والالتزام والانخراط، ما يعزز من فرص نجاح المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة.

وتشير هذه النتائج أيضًا إلى أن التحول من الإدارة التقليدية للموارد البشرية إلى التسيير بالكفاءات يمثل نقلة نوعية في الفكر والممارسة التنظيمية، حيث لم يعد يُنظر إلى الموظف على أنه مجرد عنصر إداري يؤدي مهام محددة سلفًا، بل أصبح يُنظر إليه باعتباره رأسمالاً بشريًا له قيمة استراتيجية، وأن تطوير هذه القيمة يتطلب سياسات متكاملة تشمل التدريب، والتحفيز، والتقييم، والتخطيط للمسار المهني، وغيرها من الممارسات التي تؤسس لعلاقة تفاعلية متينة بين الفرد والمؤسسة. وهو ما يجعل التسيير بالكفاءات ليس مجرد أداة لتطبيق الجودة الشاملة، بل جزءًا من فلسفتها وأحد مداخلها الرئيسة، بحيث يصبح المورد البشري نفسه الضامن لاستدامة الجودة ومرونتها وقدرتها على التطور وفق متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وتأسيسًا على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تضع بين أيدي المؤسسات الجزائرية، وعلى رأسها المؤسسات الصناعية، دليلًا عمليًا على أن الطريق نحو الجودة الشاملة يمر حتمًا عبر تسيير فعال للكفاءات، وأن أي محاولة لتطبيق الجودة بمعزل عن العنصر البشري محكوم عليها بالفشل أو على الأقل بالقصور. فالنتائج توضح أن الكفاءات البشرية ليست مجرد عامل مساعد، بل هي جوهر العملية الإنتاجية، وأن نجاح صيدال في تحقيق مستويات عالية من الجودة لم يكن ليتحقق لولا الاستراتيجية المتبعة في استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتوظيفها بشكل سليم،

وتدريبها على نحو مستمر، وتحفيزها للالتزام بمعايير الجودة، وتقييمها بصورة موضوعية تسمح بالتحسين المستمر. وهذه الدروس تمثل نموذجًا يمكن أن تحتذي به مؤسسات أخرى تسعى لتعزيز قدرتها التنافسية والارتقاء بجودة منتجاتها وخدماتها.

وعليه، فإن الخلاصة الكبرى لهذه الدراسة تتمثل في أن الجودة الشاملة ليست مجرد غاية تنظيمية تُسعى إليها، بل هي نتيجة طبيعية وحتمية لتسيير رشيد وفعّال للكفاءات البشرية، وأن المؤسسة التي تنجح في هذا التسيير تحقق تلقائيًا جودة عالية ومستدامة. ومن هنا تنبثق الدعوة الملحّة إلى جعل الاستثمار في الكفاءات البشرية في صدارة الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات، ليس فقط باعتباره مدخلًا لتحقيق الجودة الشاملة، بل أيضًا باعتباره الضامن الحقيقي لاستمرارية المؤسسة واندماجها الناجح في الاقتصاد الوطني والعالمي. وهكذا يتضح أن الرهان على الكفاءات هو في جوهره رهان على المستقبل، وأن المؤسسة التي تراهن على إنسانها تراهن على قدرتها على البقاء والتطور والتفوق في عالم لا مكان فيه إلا للأقوى والأكثر جودة.

الاقتراحات

- تعزيز البعد الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية بالكفاءات من خلال دمج سياسات الكفاءات بشكل أوضح في الخطط طويلة المدى لمجمع صيدال، بما يضمن استدامة الجودة الشاملة.
- تطوير برامج تدريبية مستمرة وموجهة تستند إلى تحليل فعلي للاحتياجات، بحيث تركز على الجوانب التقنية والسلوكية في آن واحد، بما يعزز قدرة الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة العالمية.
- اعتماد آليات دقيقة في الاستقطاب والتوظيف تراعي المعايير المهنية والعلمية الحديثة، مع منح الأولوية للجدارات الأساسية المطلوبة في قطاع الصناعات الدوائية.
- تفعيل أنظمة التحفيز المادي والمعنوي التي ترتبط بالأداء الفعلي وبمدى مساهمة العاملين في تطبيق الجودة الشاملة، لتشجيع الانخراط الفعّال والولاء المؤسسي.
- إعادة النظر في نظام التقييم المعتمد بحيث يتم تصميمه وفق مقاربة الكفاءات، مما يسمح بتشخيص الفجوات وتحديد مجالات التحسين وتوجيه قرارات التدريب والترقية.
- توسيع ثقافة الجودة داخل المؤسسة من خلال إدراجها في برامج التكوين والتدريب، وتعزيز الوعي بأهمية الجودة في جميع المستويات الإدارية والإنتاجية.
- الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال إدارة الكفاءات وتطبيق الجودة الشاملة، والعمل على تكييفها مع خصوصيات القطاع الصيدلاني الجزائري.

- تعزيز البحث العلمي التطبيقي داخل المؤسسة بالشراكة مع الجامعات ومراكز البحث، بهدف تطوير مقاربات جديدة في تسيير الكفاءات تتلاءم مع متطلبات الصناعة الدوائية.
- تحديث البنية التكنولوجية والرقمية الداعمة لتسيير الموارد البشرية، بما يسمح بجمع البيانات وتحليلها بشكل آني لاتخاذ القرارات المبنية على الأدلة.
- العمل على نشر النتائج المحققة من خلال تسيير الموارد البشرية بالكفاءات داخل المؤسسة، وجعلها نموذجًا لبقية المؤسسات الصناعية الجزائرية، بما يعزز التنافسية الوطنية.

قائمة المراجع العربية:

1- إبراهيم، فريد عبد الفتاح. (1996). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية. دار الفكر للطباعة والنشر.

2- أبو النصر، مدحت محمد. (2015). إدارة الجودة الشاملة (ط. 1). المجموعة العربية للنشر والتدريب.

3- البازوري، صالح إبراهيم العواسا، وآخرون. (2019). إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. دار البازوري العلمية.

4- البربر، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.

5- الثابتي، الحبيب بن عبو الجيلالي. (2013). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. مؤسسة الثقافة الجامعية.

6- الثابتي، الحبيب بن عبو الجيلالي. (بدون سنة). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر.

7- الحريري، رافد. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري.

8- الحريري، محمد سرور. (2014). الإدارة المعاصرة. الوراق للنشر والتوزيع.

9- الحجيل، إسماعيل، وسعاد، معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات. دار أسامة للنشر والتوزيع.

10- الحبيب، بليه. (2019). إدارة الجودة الشاملة. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

11- الخرشي، فادية عبد اللطيف. (2016). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. مجموعة النيل العربية.

12- الدليمي، سعدون محمود، والعبيدي، غالب داود. (2008). إدارة الموارد البشرية: استراتيجيات متطورة لتنمية وتطوير الموارد البشرية. دار أسامة للنشر والتوزيع.

13- الراضي، بهجت، والعربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة الفلسفة المفهوم والتطبيقات. روابط للنشر وتقنية المعلومات.

14- السعدي، ساجد رفعت حسين الصالح. (2022). الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الامني. مطبعة الكتاب.

15- السلطي، سمير حسين. (2008). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع.

16- السلمي، علي. (1997). إدارة الموارد البشرية (ط. 2). دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

17- السلمي، علي. (2001). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للنشر.

18- السيد، فاروق عثمان. (2001). القلق وإدارة الضغوط النفسية. الفكر العربي.

19- الشرهان، مجدي عبد الله. (2019). الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية. بدون دار نشر.

20- الشريف، أحمد سيد مصطفى. (2000). إدارة السلوك التنظيمي. دار النهضة العربية.

21- الطنطاوي، أحمد محمد. (2014). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وتنمية المهارات القيادية والإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

22- العبد الحميد، زيتون كمال. (2002). تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال. عالم الكتب للنشر والتوزيع.

23- العبد الحميد، كمال. (2001). العمل وعلم الاجتماع المهني. دار غريب للنشر.

24- العامر، سامح عبد المطلب. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (ط. 1). دار الفكر ناشرون وموزعون.

25- العتيبي، مسفر بن عقاب مسفر. (2018). الكفايات والمهارات الإدارية (ط. 1). شعلة الإبداع للطباعة والنشر.

26- العزب، عماد صالح أحمد. (2019). التغيير وإدارة الجودة الشاملة. جامعة ازل للتنمية.

27- العشوش، محمد أيمن عبد اللطيف، وآخرون. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة.

28- العقيل، عقيل حسين عقيل. (1999). فلسفة مناهج البحث العلمي. مكتبة مدبولي.

29-العقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (ط. 1). دار وائل للنشر والتوزيع.

30- العيسوي، عبد الرحمن. (1996). الكفاءة الإدارية. دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

31- الغامدي، علي، والصيفي، فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي. جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.

32- الفاروق، باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية (ط. 2). دار الفاروق للنشر والتوزيع.

33- القثامي، محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار وائل للنشر.

34- الكندري، نبيل، والمسفر، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية. دار الكتاب الوطني.

35- اللوزي، سعد سلمان المشهداني. (2019). منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع.

36- المبرودي، بسيوني محمد. (2005). تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

37-المتولي، أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.

38- المجذوب، ليلى بوحديد. (بدون تاريخ). مرجع سبق ذكره (ص ص 50-51).

39- المحمد، زاهد ديري. (2011). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). دار الثقافة للنشر والتوزيع.

40- المرسي، جمال الدين محمد. (2002). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية الإبراهيمية.

41- المريابط، عياش عزوز. (بدون تاريخ). الكفاءة المهنية. دار إقرأ للكتاب.

42- المشهداني، سعد سلمان. (2019). منهجية البحث العلمي. دار أسامة للنشر والتوزيع.

43- المغربي، محمد الفاتح محمود. (2016). إدارة الموارد البشرية (ط. 1). دار الجنان للنشر والتوزيع.

44- المنفريد، ماك. (1999). فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة. دار الرضا للنشر والتوزيع.

45- النابلسي، محمد أحمد. (بدون تاريخ). أصول الفحص النفسي ومبادئه. (غير مكتمل، يحتاج معلومات النشر).

46- النجار، فريد. (2014). إدارة الرأس المال البشري بالموهبة والإبداع. منشأة المعارف.

47- النصر، حنا نصر الله. (2002). إدارة الموارد البشرية. دار زهران.

48- الوهاب، سمير محمد، والبرادعي، ليلى مصطفى. (2008). إدارة الموارد البشرية. جامعة القاهرة.

49- برود، ماري، ونيوستروم، جون. (1997). تحويل التدريب إلى أرباح (عبد الفتاح السيد النعمان، مترجم). مركز الوفاء للطباعة والنشر.

50- بن صوشة، رياض. (2024). ادارة الكفاءات المهنية (ط. 1). دار امجد للطباعة.

51- بودبوس، سامي، وزهمول، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية. دار الكتاب الوطني.

52- الترتوري، محمد عوض، وجويحان، أغادير عرفات. (بدون سنة). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

53- ثابتي، الحبيب بن عبو الجيلالي. (بدون سنة). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر.

54- جلال، امحمد. (2018). مطبوعة بعنوان تسيير الموارد البشرية – محاضرات ومواضيع امتحانات. جامعة آكلي محند أو الحاج.

55- حنبلي، صالح الدين محمد عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.

56- حنبلي، صالح الدين محمد عبد الباقي. (2004). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية.

57-خضير، كاظم حمود. (2005). إدارة الجودة الشاملة (ط.2). دار المسيرة، عمان.

58- درويش، عبد الكريم أبو الفتوح. (2010). إدارة الموارد البشرية في ضل التميز المؤسسي (ط. 1). شركة الشارقة.

59- داود، فضيلة سلمان. (2019). الإدارة الاستراتيجية (ط. 2). دار السيسبان.

60- راوية، حسن. (1999). السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

61-رفعت، حسين، صالح، السعدي. (2022). الجودة الشاملة وتطبيقاتها على العمل الأمني، (ط. 1)مطبعة الكتاب، بغداد.

62- زين، أحمد موسى عوض. (2014). إدارة الأفراد. مكتبة الوفاء القانونية.

63- سليمان، عجراد شرحبيل. (2022). مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية. جامعة الجزائر 3.

64- عبد الباقي، صالح الدين محمد. (بدون تاريخ). مرجع سبق ذكره (ص 98).

65- عبد المتعال، محمد سيد أحمد. (بدون سنة). إدارة الموارد البشرية. دار المريح للنشر.

66- عبد الوهاب، العزاوي. (بدون سنة). إدارة الجودة الشاملة، (ط. 1). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

67- علي، أحمد جابر حسنين. (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

68- عيسى، مبارك علوي محمد لزنم. (2020). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظومة الأمية (ط. 1). مطابع الهاشمية الحديثة للأوفست.

69- محمد، أيمن عبد اللطيف عشوش. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة

الأطروحات والمذكرات العربية:

1- البزايد، نجاة. (2011). التكوين واستراتيجية المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة وهران السانيا.

2- البلقرمي، سهام. (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركز رعاية الأمومة والطفولة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة سطيف 2.

3- الجبار، سهيلة. (2019). الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة – دراسة ميدانية على إطارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بسكرة.

4- الحيمر، حمود. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة سطيف 1.

5- الزغدود، سهيل. (2015). أثر التوظيف والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الحاج لخضر.

6- السملالي، حياة. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.

7- المسيلي، نوال شنافي. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.

8- بن حركو، زينب، وعميمور، نوارة. (2019). أثر الكفاءات المحورية على جودة الخدمات [رسالة ماجستير غير منشورة]. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

9-هدى، فلاجي. (2018). نظام إدارة الجودة كمدخل استراتيجي لتسيير الكفاءات وأثره على اداء الموارد البشرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

9- عشوش، عبد القادر. (2024). مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم العالي [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.

المقالات العلمية العربية:

1-أم كلثوم، بوزيان. (2020). تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية. المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الجلفة (الجزائر)،

2-الحبيب، عبد الرزاق، والموساوي، زهية. (2004). تسيير وتنمية الكفاءات مقاربة توقعية واحتياطية. مجلة الاقتصاد والمناجمنت، 3(1)، 218-233.

3- البوحنية، قوي. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة. مجلة الباحث، 2(1).

4- الرامي، كوثر، والكواشي، مراد. (2018، يونيو). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تبسة. مجلة ميداليف للبحوث والدراسات، 4(1)، 521-522.

5- الزاوي، صورية، والموسى، سهام، والخلادي، فراح. (2020، ديسمبر). استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية - عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. مجلة التكامل الاقتصادي، 8(4)، 183-184.

6- الزمور، حنان، والمبيروك، محمد البشير. (2022). محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية في المؤسسة المينائية جن جن. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 6(1)، 110.

7- السي احمد، نذير، والعامر، بشير، والمزوغ، عادل. (2019، يونيو). دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية حالة مؤسسة سيفيتال. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، 16(1).

8- المدني، خالد رجم، ومناصرية، رشيد. (2017). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود. مجلة الباحث، 18(1)، 4.

9- المكي، علاء ميمي، وسويطي، شبلي. (2019، يوليو). نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 22(1)، 262.

10- النوري، محمد. (2014، يناير). أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الباحث، 6(1)، 49-51.

11- اليوسفي، ليندة رقام. (2021). التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(1).

12- بلهامل، محمد عبد الفتاح. (2021). إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(4)، 5-6.

13- خليفة، سبرينة مانع، وبن حجوبة، حميد. (2022، يونيو). الحيود الست: تقنية حديثة للتقييم الفعال للأداء البشري – دراسة حالة مؤسسة الاتصالات وكالة مستغانم. مجلة معارف: قسم العلوم الاقتصادية، 13(24)، 2.

14- رضوان، مريم رمضاني. (2022، يونيو). أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية – دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17(2)، 51.

15-الهلالي، الشربيني. (1998). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والعالي، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مصر

الملتقيات العربية:

1- البوخمخم، عبد الفتاح، والشابونية، كريمة. (2017). تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية. ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

2- الثابتي، الحبيب. (2005). تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية التحدي الأساسي للتنافسية. ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والكفاءات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

3- الطواهرية، الشيخ. (2011). الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال. ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الراس المال الفكري، جامعة سعيدة.

4-الهادي، بوقلقول. (2004). الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة. ورقة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. Anam, B. (2015). *Human resource management*. Ethereal Bliss.
2. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). Kogan Page.

3.Arnold, J., & Randall, R. (Eds.). (2016). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (6th ed.). Pearson Education.

3. Aubret, J., & Pigeyre, F. (2000). *Les bilans de compétences: Démarche et méthodes*. Éditions d'Organisation.
4. Balakrishnan, S. (n.d.). *Human resource management* (Paper Code: MBAC2003). Pondicherry University.
5. Bernard, C. Y. (2000). *Le management par la qualite total*.
6. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
7. Carter, C. C. (1993). *Human resources management and the total quality imperative*. AMACOM.
8. Centre for Integrity in the Defence Sector. (2022). *Ensemble d'outils de gestion des ressources humaines dans la fonction publique*.

9. Coyle-Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson, R., & Walker, L. (2013). *Human resource management* [Course code MN3075]. London.
10. Direction des produits chimiques. (1995). *La qualite totale*. Canada.
11. Durai, P. (2012). *Human resource management*. Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
12. Emery, F. (1999). *Dynamiser les ressources humaines*. Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
13. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence*. Pearson Education.
14. Goldstein, I. L., & Ford, K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Wadsworth Publishing.
15. Gonin, F., & Emery, N. (2015). *The challenges of self-determination and governance: The international context*. United Nations.
16. Human Resources Professionals Association (HRPA). (2014). *Acknowledgments*.
17. Le Boterf, G. (2001). *L'ingénierie des compétences* (3ème éd.). Les éditions d'organisations.
18. Lecompte, R. (1991). *Élaboration d'une stratégie de sensibilisation à la gestion de la qualité totale dans un contexte où l'organisation n'est pas en état de crise*. Université Québec.
19. Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*. Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
20. LTCOL MIK. (1993). *Total quality management* (Report Document Page).
21. Milkovich, G. T., & Glueck, W. F. (1985). *Personnel/human resource management: A diagnostic approach* (4th ed.). Business Publications, Inc.
22. Mul, N. (2019). *Human resource management*. Symbiosis Open Education Society.
23. Newstrom, J. W., & Scannell, E. E. (1995). The role of play in management development. *Journal of Management Development*.
24. Okland, J., & Robert. (2021). *The quality management and operational excellence*. Taylor and Francis Group.
25. Oumachounou, V. K. (2005). *Total quality*. Taylor & Francis.
26. Patterson, D. (n.d.). *Human resources management* (3rd ed.). Fanshawe College Pressbooks.
27. Pekar, J. P. (1995). *Total quality management*. ASTM.

28. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.
29. Pierre, M. (1992). Vers la qualité totale evolution ou revolution. *Chimia*. Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft.
30. Piette, D., & Reynders, J. (2004). *Advanced psychological research methods*. Academic Press Publishers.
31. Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015), Organizational behavior: Tools for success* (2nd ed) Cengage Learning.
32. Poornima, M. C. (2011). *Total qualite management*. Dorling Kindersley India.
33. Pujol-Cols, L. (2019). Core Self-Evaluations, Perceived Job Characteristics and Job Satisfaction. *Colombia*.
34. Sallis, E. (2002). *Total qualite management in education*. Kogan Page.
35. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
36. Stredwick, J. (2005). *An introduction to human resource management*. Elsevier.
37. Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (2004), Effective leadership and management in nursing, Prentice Hall.
38. Sullivan, T. J. (2004), Principles of forecasting, A handbook for researchers and practitioners, Springer Science & Business Media.
39. Suri, G., & Chhabra, P. (2013). *Total qualite management*. Biztantra.
40. Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*.
41. Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.
42. Van Beirendonck, L. (2006). *Management des compétences dans l'entreprise*. De Boeck.

الأطروحات والمذكرات والبحوث الأجنبية:

1. Nhuta, S. (2012). *Human resource issues in total quality management: a case study of Kenya Airways* [Master's thesis, Midlands State University]. http://ir.msu.ac.zw:8080/xmlui/handle/11408/869
2. Uysal, G. (2012). *Human Resource Focus in TQM Awards*. Social Science Research Network. https://www.ssrn.com/abstract=2574167

1. Ababneh, A. M., Jarah, B., Al-Kharabsheh, A., Al-Zaqeba, M. A., & Basheti, I. (2024). The role of human resources management in the development of total quality management in the public and private sectors in Jordan. *Humanities and Social Sciences Letters*. https://doi.org/10.18488/73.v12i2.3710
2. Abu-Doleh, J. (2012). Human resource management and total quality management linkage – rhetoric and reality. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 219–234. https://doi.org/10.1108/10569211211260300
3. Ahmed, R. (2024). The Role of Human Resources Management Practices In Enhancing The Effectiveness of Comprehensive Quality An exploratory study of a sample of employees at the College of Pure and Human Education/University of Tikrit. *Kirkuk Journal of Economic and Administrative Sciences*. https://doi.org/10.29124/kjeas.1650.24
4. Bessaid, O. N. (2018). The Total Quality Management effective tool for customer satisfaction and loyalty. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Université Abou Bakr Belkaid Tlemcen.
5. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4).
6. Carpinetti, L. C. R., Santos, F. C. A., & Gonçalves, M. A. (1998). Human resources and total quality management: case studies in Brazilian companies. *The TQM Magazine*, 10(2), 109–114. https://doi.org/10.1108/09544789810211416
7. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. Journal of World Business, 51(1), p 103–114.
8. Christoforidis, C., & Anastasiadou, S. (2024). Human resource management as a contributor of total quality management. In IGI Global (Ed.), *Strategic approaches to human resource management during turbulent times* (pp. 61–70). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2991-7.ch004
9. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19(4), p304–313
10. El Kahri, L. (2021). Management through total quality and innovation. *Revue Internationale du Chercheur*.

11. García-Alcaraz, J. L., Flor-Montalvo, F. J., Avelar-Sosa, L., Sánchez-Ramírez, C., & Jiménez-Macías, E. (2019). Human Resource Abilities and Skills in TQM for Sustainable Enterprises. *Sustainability*, 11(22), 6488. https://doi.org/10.3390/SU11226488
12. Gatewood, E., Van Male, L. M., De Gagne, J. C., & O'Nan, C. (2019). Making the invisible visible: Implementing an implicit bias activity in nursing education, Journal of Professional Nursing,35 (6)
13. Grover, S., Agrawal, V. P., & Khan, I. (2005). Human resource performance index in TQM environment. *International Journal of Management Practice*, 1(2), 131–151. https://doi.org/10.1504/IJMP.2005.007132
14. Ilies, L. (2004). Resursele umane in managementul calitatii totale. *Management and Marketing Journal*, 2(1), 21–24. https://ideas.repec.org/a/aio/manmar/v2y2004i1p21-24.html
15. Jaleel, N. A., & Ahamed, S. N. (2018). A Study on Total Quality Management Impact on Human Resource Function. *The International Journal of Management*, 5(3), 15-22. https://doi.org/10.18843/IJMS/V5IS3/02
16. Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management,The International Journal of Human Resource Management, 24 (9)
17. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work, Journal of Applied Psychology, 91(6)
18. Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(3).
19. Kochan, T. A., Gittell, J. H., & Lautsch, B. A. (1995). Total quality management and human resource systems: an international comparison. *International Journal of Human Resource Management*, 6(2), 201–222. https://doi.org/10.1080/09585199500000017
20. Nurwidia, L., & Gunawan, A. I. (2023). Praktik Human Resource Management (HRM) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Berbasis Total Quality Manajemen. *Global: Journal of Politics and Law Research*. https://doi.org/10.59422/global.v1i02.144
21. Patrick, P. (2021, March). Core functions of human resource management and its effectiveness on organization: A study. *International Journal of Social Economics*.

22. Pelealu, D. R. (2023). Human Resources Management and Total Quality Management as an Effort to Improve Company Performance. *Musyarakah: Journal of Islamic Economic and Finance*. https://doi.org/10.31538/mjifm.v2i1.23
23. Reza, M. H. (2020). Relationship between human resource management and total quality management. *Human Resource Journal*, 2(1), 32–37. https://www.humanresourcejournal.com/archives/2020.v2.i1.A.36
24. Sanchez, J., & Levine, E. (2000). Accuracy or consequential validity: Which is a better standard for job analysis data? *Journal of Organizational Behavior*.
25. Schuler, R. S. (1990). Repositioning the human resource function: Transformation or demise? *Academy of Management Perspectives, 4,* 49.
26. Shehadeh, H. K. (2015). Role of the Human Resources Management Activities and Their Impact on Total Quality Management Requirements from the Perspective of Employees at Aramex Company in Jordan: A Case Study. *European Journal of Business and Management*, 7(32), 43–49. https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/27020/27703
27. Sheremet, M. (2020). Basic approaches to professional competence determining. *International Journal of Pedagogy Innovation and New Technologies*.
28. Shimon, J. M. (2002). Applying sport psychology with a "team within a team": An illustrative case study of a collegiate softball player. *Journal of Sport Behavior*.
29. *The enhancement of human resources through the implementation of total quality management at PR Prima in Malang, East Java-Indonesia*. (2016). *Journal of Social Sciences*, 5(4), 557–565. https://doi.org/10.25255/JSS.2016.5.4.557.565
30. Torun, H., Sinsoysal, B., & Boztoprak, H. (2023). The Mediating Role of Total Quality Management in the Relationship between Strategic Human Resources Management and Innovation. *Journal of Eurasian Economies*, 2(2), 22–32. https://doi.org/10.36880/j02.2.0121
31. Usrof, H. J. H., & Elmorsey, R. M. (2016). Relationship between HRM and TQM and its Influence on Organizational Sustainability. *International Journal of Academic Research in*

Accounting, Finance and Management Sciences, 6(2), 21–33. https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/V6-I2/2036

32. Várnai, S. (2006). HR in TQM, the Importance of TQM in Change Management. In *Research Papers in Economics* (pp. 331–340). https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Varnai_0.pdf
33. Vidal-Vázquez, E., Martínez-Carballo, M., & Guillén-Solórzano, E. (2012). The Management of Human Resources within Total Quality Control. In *Quality Control - Statistical and Managerial Techniques for Monitoring and Improving Processes* (pp. 17–30). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30457-6_2
34. Yuliyati, E. (2020). Pengembangan sumber daya manusia berbasis total quality management di smk muhammadiyah prambanan. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 24–35. https://doi.org/10.33650/AL-TANZIM.V4I1.967
35. Zulanda, E., & Afriansyah, H. (n.d.). *Penerapan Total Quality Management Dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*. OSF Preprints. https://doi.org/10.31227/osf.io/qgnry
36. Zusrony, E. (2014). PENGARUH PENERAPAN PERAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KUALITAS SUMBERDAYA MANUSIA (Studi Kasus pada PT. BFI Finance Tbk.). *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 17(1), 51–57. https://doi.org/10.23917/BENEFIT.V17I1.1371
37. Agustian, K. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*.

الملتقيات الأجنبية:

1- Fransisca, V., & Komarudin, K. (2023). Human resource management (HRM) practices in improving employee-based performance total quality management (TQM). *International Conference on Social Science*. https://doi.org/10.59188/icss.v2i2.133
2- Sindhwani, B. K. (2011). Total quality in managing human resources: an approach. In *National Conference on Innovations in Indian Science, Engineering and Technology*.
3- Siregar, I., Nasution, A. A., & Sari, R. M. (2017). Effect of Total Quality Management on the Quality and Productivity of Human Resources. *IOP*

Conference Series: Materials Science and Engineering, 180(1), 012116. https://doi.org/10.1088/1757-899X/180/1/012116

4- *The role of human property administration in quality management in the public sector*. (2023). *International Conference on Business and Economics - Hellinic Open University*, 1(1). https://doi.org/10.12681/icbe-hou.5301

5- Wan Mahmood, W. Y., Abdullah, M. N., Misnan, Mohd. S., & Mahmud, S. H. (2008). Development of quality culture in construction firms: the role of leadership and human resource management. In *The 2nd International Conference on Built Environment in Developing Countries*.

6- Wickramasinghe, V. (2012). Influence of total quality management on human resource management practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(8), 836–850. https://doi.org/10.1108/02656711211270324

الملاحق

إستبيان الجودة

نقوم من خلال هذا الاستبيان بإجراء دراسة في إطار البحث العلمي بعنوان " **دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة** " وذلك استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه LMD تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة يحي فارس بالمدية، يسعدني ويشرفني أن اطلب منكم ملأ عباراته بكل عناية ووضوح وصراحة من خلال خبراتكم العملية والعلمية، حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة، مقدرا حسن تعاونكم وصبركم معنا، علما أن المعلومات التي تقدمونها ستكون سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا لكم .

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: أقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐ أكثر من 50 ☐

المستوى التعليمي : تكوين مهني ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الخبرة المهنية: من0 إلى 10 سنوات ☐ **من11 إلى 25 سنة** ☐ **أكثر من 25 سنة** ☐

المنصب الحالي:.....

طبيعة عقد العمل: عقد دائم ☐ عقد مؤقت ☐

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يظهر كبار المديرين قيادة واضحة للغاية في الحفاظ على بيئة مواتية لتحسين الجودة					
02	الرئيس التنفيذي و المديرين التنفيذيين هم المحرك الرئيسي لجهود تحسين الجودة					
03	يشارك كبار المديرين باستمرار في الأنشطة الرامية إلى تحسين الجودة.					
04	قد أظهر كبار المديرين قدرتهم على إدارة التغييرات (مثل التنظيمية والتكنولوجية) اللازمة لتحسين الجودة.					
05	الإدارة العليا واثقة من أن الجهود الرامية إلى تحسين النوعية ستؤتي ثمارها.					
06	يبحث كبار المديرين عن المعلومات و الاحتياجات والمقترحات لتحسين الجودة مباشرة من العملاء الخارجيين	االقيادة 01-06				
07	تجمع إدارة المؤسسة مجموعة واسعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بالجودة.					
08	تستخدم إدارة المؤسسة مجموعة واسعة من بيانات الجودة والمعلومات لإجراء التحسينات.					
09	تحاول إدارة المؤسسة باستمرار تحسين كيفية استخدامها للبيانات والمعلومات عن الجودة					
10	يشارك موظفو المؤسسة في تحديد البيانات التي يتم جمعها بهدف تحسين الجودة.					
11	تقوم إدارة المؤسسة بنشر البيانات والمعلومات على جميع الموظفين.	الاتصالات 07-11				
12	لدى موظفي المؤسسة وقت كاف للتخطيط واختبار التحسينات.					
13	كل قسم وفريق عمل في هذه المؤسسة يدير أهداف محددة لتحسين الجودة.					
14	المديرين المتوسطين (على سبيل المثال، رؤساء الأقسام، مديري البرامج، المشرفون في الخطوط الأمامية) يلعبون دورا رئيسيا في تحديد أولويات تخطيط الجودة.					
15	يلعب العملاء الخارجيون دورا رئيسيا في تحديد الأولويات لتخطيط الجودة.					

16	يلعب الموظفون الغير التنفيذيين دورا رئيسيا في تحديد أولويات تخطيط الجودة.	التخطيط 12-16				
17	يتلقى موظفو المؤسسة تعليما وتدريبا حول كيفية تحديد الفرص المتاحة لتحسين الجودة والعمل وفقا لذلك.					
18	يتلقى موظفو المؤسسة التعليم والتدريب في مجال الإحصاء وغيرها من الأساليب الكمية التي تعزز تحسين الجودة.					
19	يتمتع موظفو المؤسسة بالقدرة على تصحيح المشكلات في أعمالهم في المناطق التي لا يتم فيها استيفاء معايير الجودة.					
20	يتم دعم موظفي المؤسسة عندما يأخذون المخاطر اللازمة لتحسين الجودة.					
21	المؤسسة لديها نظام فعال للموظفين للقيام بتقديم اقتراحات إلى الإدارة حول كيفية تحسين الجودة.	التدريب والتكوين 17-21				
22	تركز المؤسسة على تقييم احتياجات العملاء الحاليين والتوقعات المستقبلية.					
23	تقوم المؤسسة بعمل جيد في تقييم احتياجات العملاء المستقبلية والتوقعات.					
24	يقوم موظفو المؤسسة بتسوية شكاوى العملاء بسرعة.					
25	يتم التحقيق في شكاوى العملاء لتحديد الاتجاهات ومنع من تكرار المشاكل					
26	تستخدم المؤسسة بيانات توقعات العملاء و/ أو رضاهم عند صناعة منتوج جديد .	رضا العمال 22-26				
27	يتم أخذ بعين الاعتبار رأي كل موظف عند اتخاذ أي قرار بخصوص الجودة					
28	يتم توعية الموظفين باستمرار بالوضع الحالي والحصول على ردود الفعل عليه ويتم إنشاء عملية مكافأة / اعتراف.					
29	مشاركة الموظفين في نجاح المؤسسة يقلل من حجم الأعمال ما يؤدي إلى خفض كلفة توظيف وتدريب عاملين جدد.					
30	إن إشراك الموظفين وتمكينهم يشجعهم على: بذل قصارى جهودهم					
31	يمكن أن يؤدي رضا الموظفين إلى كفاءة أفضل.	إشراك الموضفين 27-31				
32	المؤسسة تشجع على العمل الجماعي					
33	التغييرات الهيكلية أقل تعقيدا ، من حيث تقليل الخسائر ووقت المعالجة					
34	يتم تحقيق النتائج التشغيلية وفقا للمتطلبات التنظيمية					
35	تبذل المؤسسة جهود كافية لجمع آراء وأفكار الموظفين.					

36	المؤسسة راضية تماما على روح الفريق	العمل الجماعي 32-36

استبيان تسيير الموارد البشرية بالكفاءات

نقوم من خلال هذا الاستبيان بإجراء دراسة في إطار البحث العلمي بعنوان " **دور تسيير الموارد البشرية بالكفاءات في تحقيق تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة** " وذلك استكمالا لمتطلبات درجة دكتوراه LMD تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة يحي فارس بالمدية، يسعدني ويشرفني أن اطلب منكم ملأ عباراته بكل عناية ووضوح وصراحة من خلال خبراتكم العملية والعلمية، حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة، مقدرا حسن تعاونكم وصبركم معنا، علما أن المعلومات التي تقدمونها ستكون سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وشكرا لكم .

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 أكثر من 50

المستوى التعليمي: تكوين مهني ثانوي جامعي

الخبرة المهنية: أقل من 05 من 05 إلى 10 من 11 إل 15 من 16 إلى 20 أكثر من 20

المنصب الحالي:

طبيعة عقد العمل: عقد دائم عقد مؤقت

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تلتزم ادارة الموارد البشرية في المؤسسة بالتخطيط للموارد البشرية .					
02	تهدف خطط الموارد البشرية الى تحقيق التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات .					
03	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .					
04	يتم تحديد برامج زمنية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية .					
05	يوجد وضوح في اهداف وخطط الموارد البشرية في المؤسسة .					

06	تقوم الإدارة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية					
07	يوجد تكامل بالخطط والبرامج بين ادارات المؤسسة .					
08	تتوفر المؤسسة على وحدة خاصة بالتخطيط للموارد البشرية					
09	تتوفر الموارد المالية الكافية للقيام بعملية التخطيط.					
10	إدارة الموارد البشرية في المؤسسة نجحت إلى حد بعيد في القيام بمهامها	التخطيط 01-10				
11	يشارك رؤساء الوحدات والأقسام مدير الإدارة البشرية في استقطاب العمال					
12	تستخدم اساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية .					
13	تعتمد المؤسسة على دراسة سوق العمل ومصادره المتعددة لاستقطاب العمال					
14	تستخدم المؤسسة وسائل اختيار متعددة لقياس الخصائص والمواصفات الفردية للمتقدمين للوظائف الشاغرة.	الاستقطاب 11-14				
15	يتم تعيين العمال في المؤسسة وفق معايير موضوعة سلفاً.					
16	يتم تعيين العمال الجدد وفق الشهادة المطلوبة لشغل المنصب					
17	يتم تعيين العمال الجدد وفق الخبرة المطلوبة لشغل المنصب					
18	يتم تعيين العمال الجدد وفق الشهادة والخبرة معا					
19	يتم تعيين العمال وفق الاهداف العامة للمؤسسة	التوظيف 15-19				
20	يتم تعيين العمال بالمؤسسة على حسب الكفاءات					
21	تتوفر بالمؤسسة كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهرات عالية					
22	تهتم المؤسسة بالحصول على الكفاءات الجماعية من الداخل					
23	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات المتميزة من خارج المؤسسة					
24	تعتمد المؤسسة على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لتحديد الكفاءات المطلوبة حاليا ومستقبلا					
25	تعتمد المؤسسة على النقل الوظيفي على أساس الكفاءة	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف 20-24				
26	تقدم المؤسسة دورات تكوينية مستمرة لأفرادها لرفع كفاءاتهم					
27	تخصص المؤسسة ميزانية كافية من أجل تكوين كفاءاتها					
28	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتبادل المعارف والخبرات لكفاءاتها					

29	تشكل المؤسسة فرق عمل من كفاءاتها من أجل رفع مهارات ومعارف وسلوكيات أفرادها					التدريب والتكوين26-29
30	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية لكفاءاتها					
31	توفر المؤسسة فرص جديدة للترقية على أساس الكفاءة					الحوافز 30-31
32	تقوم المؤسسة بتقييم كفاءاتها بشكل دوري ومستمر					
33	تعتمد المؤسسة على المرافقة الميدانية في تقييم كفاءاتها					
34	تقدم المؤسسة فرص لكفاءاتها للمشاركة في وضع طرق التقييم					
35	تهتم المؤسسة بعملية تقييم كفاءاتها لتشخيص مستوى معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم					
36	تسمح المؤسسة لكفاءاتها للاطلاع على نتائج تقييمهم					
37	تسمح عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات					من 31 إلى 37 تقييم الكفاءات
38	حققت المؤسسة معدل عائد رأس المال المستثمر بنسبة عالية					
39	حققت الكفاءات قيمة مضافة للمؤسسة					
40	حققت المؤسسة نسبة عالية من الربح					
41	حققت المؤسسة تزايد مستمر في الإنتاجية					
42	تسجل المؤسسة انخفاض في شكاوي كفاءاتها بشكل مستمر					من 38 إلى 42 النتائج التي تحققها الكفاءات

تسهيل المهمة للقيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة صيدال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Yahia FARES de MEDEA

Faculté des sciences humaines et sociales

نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

Vice décanat de la post-graduation de la Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

الرقم: 07 ك ج إ/ ن ع ت ب ع ج خ/ 2025

التاريخ: 2025/03/03.

تسهيل مهمة

إلى السيد المحترم : مدير مؤسسة صيدال -المدية-

تتشرف نيابة عمادة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

أن يسمح للباحث(ة) : قربة فوزية.

المسجل(ة): السنة الخامسة دكتوراه (ل.م.د) علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم تحت رقم : 203090163

وذلك في إطار بحث ميداني ، بغرض إجرائه لدراسة الإسقاطاتية في مشروع أطروحة الدكتوراه.

خلال السنة الجامعية: 2025/2024.

ب : مؤسسة صيدال -المدية-

لتمكينه من دخول مؤسستكم الموقرة خلال المدة المعبر عنها وذلك فيما يسمح به القوانين الداخلية للمؤسسة.

وتقبلوا منا هذه الإفادة لاستخدامها بما يسمح به القانون.

نيابة العمادة

نائب عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أ.د/ باشا يامنة

Mr TURKI Abderrahmane

Directeur des Ressources Humaines

Site de Production Médéa

Groupe Industriel SAIDAL

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	97,2
	Excluded[a]	1	2,8
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	42

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	97,2
	Excluded[a]	1	2,8
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,960
		N of Items	21[a]
	Part 2	Value	,949
		N of Items	21[b]
		Total N of Items	42
		Correlation Between Forms	,889
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	,941
		Unequal Length	,941
		Guttman Split-Half Coefficient	,939

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	97,2
	Excluded[a]	1	2,8
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	10

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 11س 12س 13س14
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,859	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س15 س16 س17 س18س19
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

,921	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=س20 س21 س22 س23 س24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,809	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=س26 س27 س28 س29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=V38س 30
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,777	2

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 32س 33س 34س 35س 36س37
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 38س 39س 40س 41س42
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	5

T-Test

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
كلية	1,00	9	166,6667	4,50000	1,50000
	2,00	9	94,1111	23,51831	7,83944

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
كلية	Equal variances assumed	6,457	,022	9,090	16	,000	72,55556	7,98165	55,63521	89,47590
	Equal variances not assumed			9,090	8,585	,000	72,55556	7,98165	54,36587	90,74524

استبيان الجودة الشاملة

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	36

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5س6
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0

	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س7 س8 س9 س10س11
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,837	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س12 س13 س14 س15س16
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,693	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س17 س18 س19 س20 س21
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0

	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 22س 23س 24س 25س26
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 27س 28س 29س38V 30
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س 32س 33س 34س 35س36
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	5

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	35	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,880
		N of Items	18[a]
	Part 2	Value	,917
		N of Items	18[b]
		Total N of Items	36
		Correlation Between Forms	,681
Spearman-Brown Coefficient		Equal Length	,810
		Unequal Length	,810
		Guttman Split-Half Coefficient	,790

T-Test

Group Statistics

	VAR00004	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية	1,00	9	142,1111	4,19656	1,39885
	2,00	9	96,3333	12,01041	4,00347

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الكلية	Equal variances assumed	4,487	,050	10,795	16	,000	45,77778	4,24082	36,78764	54,76792

Equal variances not assumed			10,795	9,925	,000	45,77778	4,24082	36,31891	55,23664

Correlations

		تسيير الموارد	التخطيط	الاستقطاب	التوظيف	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	التدريب والتكوين26	الحوافز	تقييم الكفاءات	النتائج التي تحققها الكفاءات
تسيير الموارد	Pearson Correlation	1	,877**	,814**	,875**	,785**	,806**	,817**	,886**	,657**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
التخطيط	Pearson Correlation	,877**	1	,756**	,694**	,630**	,639**	,626**	,692**	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الاستقطاب	Pearson Correlation	,814**	,756**	1	,651**	,590**	,557**	,634**	,700**	,407**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
التوظيف	Pearson Correlation	,875**	,694**	,651**	1	,703**	,698**	,692**	,779**	,493**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	Pearson Correlation	,785**	,630**	,590**	,703**	1	,631**	,553**	,550**	,557**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
التدريب والتكوين26	Pearson Correlation	,806**	,639**	,557**	,698**	,631**	1	,685**	,718**	,462**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
الحوافز	Pearson Correlation	,817**	,626**	,634**	,692**	,553**	,685**	1	,837**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

تقييم الكفاءات	Pearson Correlation	,886**	,692**	,700**	,779**	,550**	,718**	,837**	1	,514**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
النتائج التي تحققها الكفاءات	Pearson Correlation	,657**	,462**	,407**	,493**	,557**	,462**	,482**	,514**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		الكلية	القيادة	الاتصالات	التخطيط	التدريب	رصا الغمال	اشراك الموظفين	العمل الجماعي
الكلية	Pearson Correlation	1	,521**	,722**	,767**	,808**	,884**	,773**	,884**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
القيادة	Pearson Correlation	,521**	1	,445**	,471**	,206	,243	,160	,357*
	Sig. (2-tailed)	,001		,007	,004	,235	,159	,360	,035
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الاتصالات	Pearson Correlation	,722**	,445**	1	,642**	,457**	,565**	,359*	,527**
	Sig. (2-tailed)	,000	,007		,000	,006	,000	,034	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
التخطيط	Pearson Correlation	,767**	,471**	,642**	1	,502**	,564**	,476**	,584**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,002	,000	,004	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
التدريب	Pearson Correlation	,808**	,206	,457**	,502**	1	,764**	,619**	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000	,235	,006	,002		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
رصا الغمال	Pearson Correlation	,884**	,243	,565**	,564**	,764**	1	,719**	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000	,159	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

اشراك الموظفين	Pearson Correlation	,773**	,160	,359*	,476**	,619**	,719**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,360	,034	,004	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35
الغمل الجماغي	Pearson Correlation	,884**	,357*	,527**	,584**	,709**	,805**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

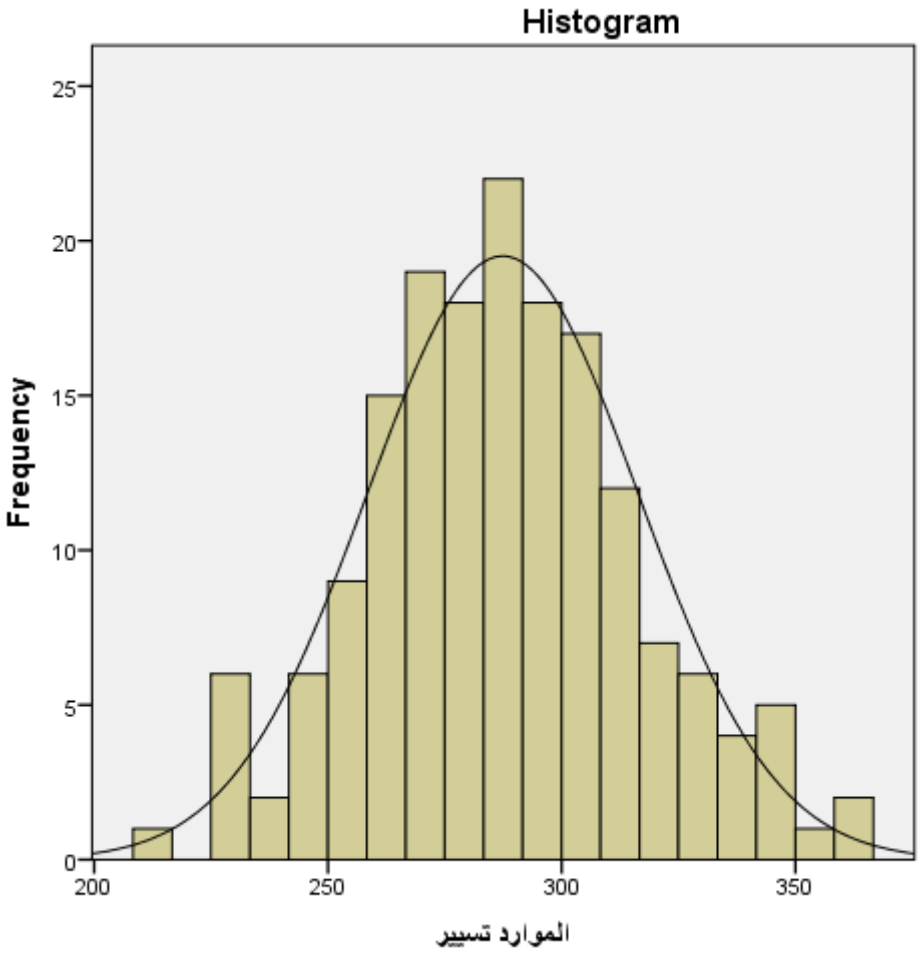
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

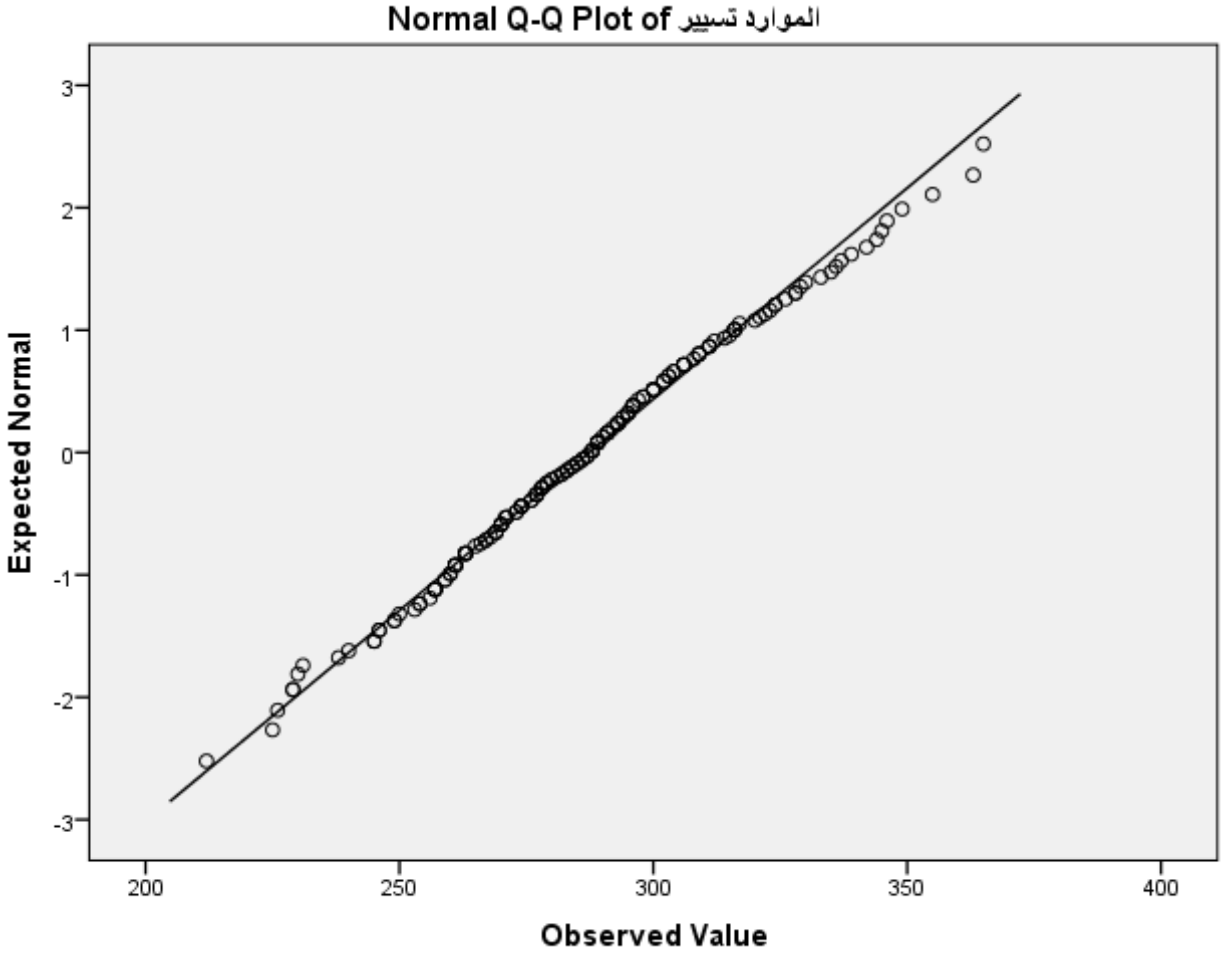
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
التخطيط	,089	170	022,	,989	170	,213
الاستقطاب	,065	170	771,	,990	170	,261
التوظيف	,079	170	121,	,988	170	,146
الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	,096	170	012,	,976	170	522,
التدريب والتكوين26	,119	170	002,	,973	170	212,
الحوافز	,090	170	022,	,986	170	991,
تقييم الكفاءات	,066	170	652,	,992	170	,426
النتائج التي تحققها الكفاءات	,105	170	002,	,912	170	002,
تسيير الموارد	86,0	170	,200*	,994	170	,723

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction


Histogram
Frequency
25
20
15
10
5
0
200
250
300
350
الموارد تسيير

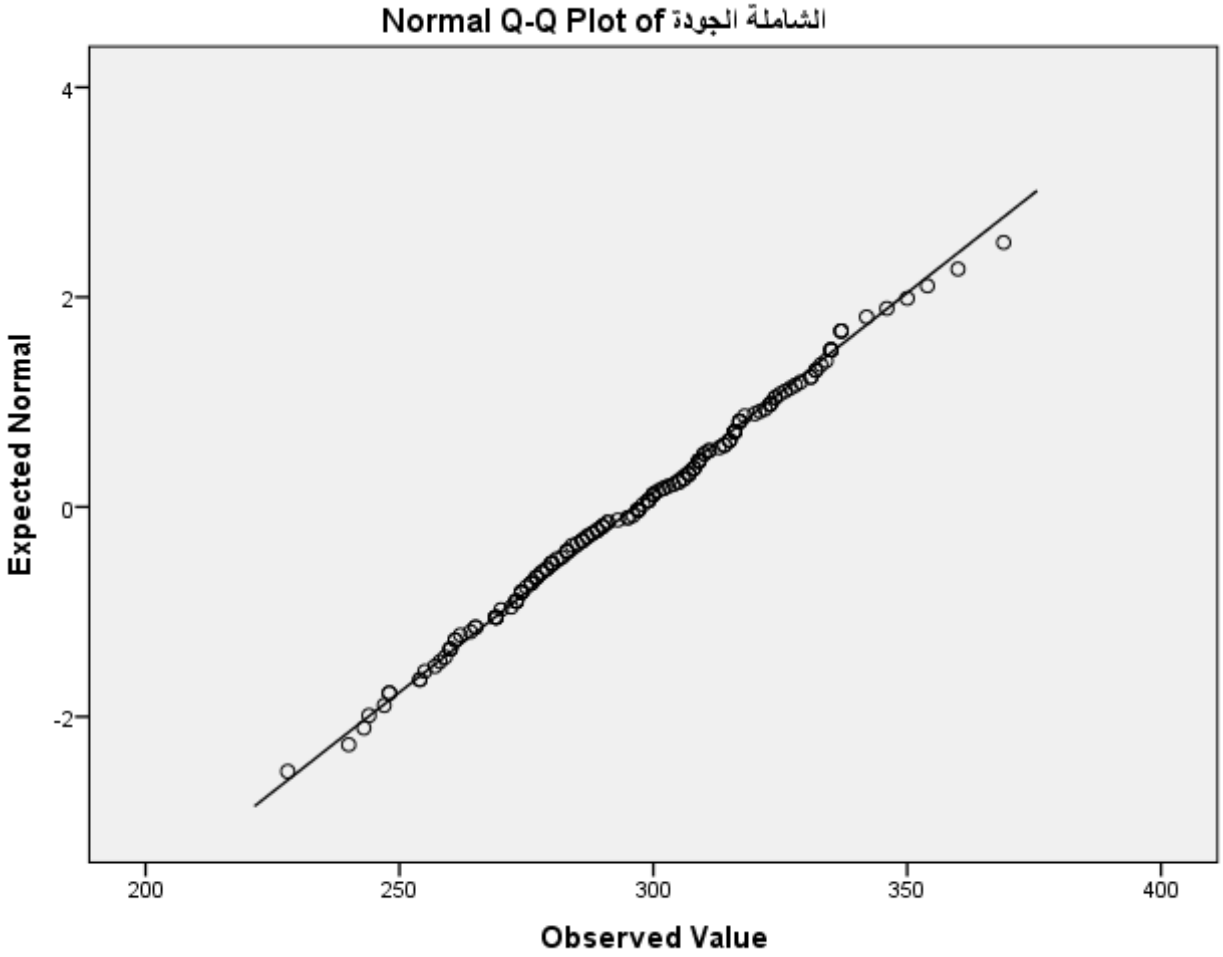


Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة	,089	170	221,	,989	170	,213
الاتصالات	,065	170	772,	,990	170	611,
التخطيط	,079	170	122,	,988	170	66,1
التدريب والتكوين	,096	170	011,	,976	170	242,
رصا العمال	,119	170	002,	,973	170	146,
أشراك الموظفين	,090	170	022,	,986	170	200,
العمل الجماعي	,066	170	200,	,992	170	200,
الجوة الشاملة	86,0	170	*198,	,994	170	124,

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



Regression

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تسيير الموارد[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,874[a]	,764	,763	41,027

a. Predictors: (Constant), تسيير الموارد

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	917381,769	1	917381,769	545,011	,000[b]
	Residual	282783,737	168	1683,237		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), تسيير الموارد

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,659	16,631		1,122	300,
	تسيير الموارد	2,724	,117	,874	23,345	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	95,74	482,52	362,58	73,677	170
Residual	358,463	27,860	,000	40,906	170
Std. Predicted Value	-3,622	1,628	,000	1,000	170
Std. Residual	-8,737	,679	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Correlations

		الجودة الشاملة	التخطيط
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,803
	التخطيط	,803	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	التخطيط	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	التخطيط	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	التخطيط[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,803[a]	,645	,643	50,367

a. Predictors: (Constant), التخطيط

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	773973,066	1	773973,066	305,091	,000[b]
	Residual	426192,440	168	2536,860		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), التخطيط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53,473	18,113		2,952	,004
	التخطيط	9,322	,534	,803	17,467	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	146,69	472,96	362,58	67,674	170
Residual	-260,521	119,479	,000	50,218	170
Std. Predicted Value	-3,190	1,631	,000	1,000	170
Std. Residual	-5,172	2,372	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الجودة الشاملة	362,58	84,271	170
الاستقطاب	13,10	3,206	170

Correlations

		الجودة الشاملة	الاستقطاب
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,731
	الاستقطاب	,731	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	الاستقطاب	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	الاستقطاب	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاستقطاب[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731[a]	,534	,531	57,709

a. Predictors: (Constant), الاستقطاب

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	640670,229	1	640670,229	192,374	,000[b]
	Residual	559495,277	168	3330,329		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), الاستقطاب

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	111,011	18,670		5,946	,000
	الاستقطاب	19,203	1,385	,731	13,870	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	187,82	495,08	362,58	61,571	170
Residual	-296,249	173,361	,000	57,538	170
Std. Predicted Value	-2,838	2,152	,000	1,000	170
Std. Residual	-5,134	3,004	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الجودة الشاملة	362,58	84,271	170
التوظيف	16,99	4,380	170

Correlations

		الجودة الشاملة	التوظيف
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,754
	التوظيف	,754	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	التوظيف	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	التوظيف	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوظيف[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754[a]	,569	,566	55,486

a. Predictors: (Constant), التوظيف

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	682945,521	1	682945,521	**221,830**	,000[b]
	Residual	517219,985	168	3078,690		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), التوظيف

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	116,009	17,093		6,787	,000
	التوظيف	14,514	,974	,754	14,894	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	188,58	478,86	362,58	63,570	170
Residual	-365,775	71,225	,000	55,322	170

Std. Predicted Value	-2,737	1,829	,000	1,000	170
Std. Residual	-6,592	1,284	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Correlations

		الجودة الشاملة	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,629
	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	,629	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,629[a]	,395	,392	65,734

a. Predictors: (Constant), الاعتماد على الكفاءات في التوظيف

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	474243,166	1	474243,166	109,754	,000[b]
	Residual	725922,340	168	4320,966		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), الاعتماد على الكفاءات في التوظيف

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	99,888	25,576		3,905	,000
	الاعتماد على الكفاءات في التوظيف	14,896	1,422	,629	10,476	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	174,37	472,28	362,58	52,973	170
Residual	-431,383	137,887	,000	65,539	170
Std. Predicted Value	-3,553	2,071	,000	1,000	170
Std. Residual	-6,563	2,098	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Regression

Correlations

		الجودة الشاملة	الحوافز
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,684
	الحوافز	,684	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	الحوافز	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	الحوافز	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684[a]	,468	,465	61,630

a. Predictors: (Constant), الحوافز

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	562052,398	1	562052,398	147,975	,000[b]
	Residual	638113,108	168	3798,292		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), الحوافز

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	194,874	14,574		13,371	,000
	الحوافز	28,227	2,320	,684	12,164	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	251,33	477,15	362,58	57,669	170
Residual	-422,918	70,763	,000	61,448	170
Std. Predicted Value	-1,929	1,987	,000	1,000	170
Std. Residual	-6,862	1,148	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الجودة الشاملة	362,58	84,271	170
التدريب والتكوين26	13,33	2,949	170

Correlations

		الجودة الشاملة	التدريب والتكوين26
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,669
	التدريب والتكوين26	,669	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	التدريب والتكوين26	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	التدريب والتكوين26	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب والتكوين26[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,669[a]	,448	,444	62,809

a. Predictors: (Constant), التدريب والتكوين26

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537417,004	1	537417,004	136,230	,000[b]
	Residual	662748,502	168	3944,932		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), التدريب والتكوين26

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	107,674	22,364		4,815	,000
	التدريب والتكوين26	19,123	1,638	,669	11,672	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	184,17	490,14	362,58	56,391	170
Residual	-406,770	104,970	,000	62,623	170
Std. Predicted Value	-3,164	2,262	,000	1,000	170
Std. Residual	-6,476	1,671	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الجودة الشاملة	362,58	84,271	170
تقييم الكفاءات	22,52	5,580	170

Correlations

		الجودة الشاملة	تقييم الكفاءات
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,769
	تقييم الكفاءات	,769	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	تقييم الكفاءات	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	تقييم الكفاءات	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقييم الكفاءات[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769[a]	,592	,589	54,017

a. Predictors: (Constant), تقييم الكفاءات

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	709961,578	1	709961,578	243,314	,000[b]
	Residual	490203,928	168	2917,881		
	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), تقييم الكفاءات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	100,962	17,276		5,844	,000
	تقييم الكفاءات	11,615	,745	,769	15,599	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	182,27	507,49	362,58	64,815	170
Residual	-365,341	82,426	,000	53,857	170
Std. Predicted Value	-2,782	2,236	,000	1,000	170
Std. Residual	-6,763	1,526	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الجودة الشاملة	362,58	84,271	170
النتائج التي تحققها الكفاءات	17,29	3,744	170

Correlations

		الجودة الشاملة	النتائج التي تحققها الكفاءات
Pearson Correlation	الجودة الشاملة	1,000	,607
	النتائج التي تحققها الكفاءات	,607	1,000
Sig. (1-tailed)	الجودة الشاملة	.	,000
	النتائج التي تحققها الكفاءات	,000	.
N	الجودة الشاملة	170	170
	النتائج التي تحققها الكفاءات	170	170

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	النتائج التي تحققها الكفاءات[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,607[a]	,369	,365	67,148

a. Predictors: (Constant), النتائج التي تحققها الكفاءات

b. Dependent Variable: الجودة الشاملة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	442675,125	1	442675,125	98,179	,000[b]
	Residual	757490,381	168	4508,871		

	Total	1200165,506	169			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), النتائج التي تحققها الكفاءات

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	126,245	24,401		5,174	,000
	النتائج التي تحققها الكفاءات	13,670	1,380	,607	9,909	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	194,60	468,00	362,58	51,180	170
Residual	-346,306	112,714	,000	66,949	170
Std. Predicted Value	-3,282	2,060	,000	1,000	170
Std. Residual	-5,157	1,679	,000	,997	170

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	88	51,8	51,8	51,8
	2	82	48,2	48,2	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

```
T-TEST GROUPS=الجنس(2 1)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES= تسييرالموارد
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تسيير الموارد	1	112	138,43	30,806	3,284
	2	58	141,61	22,404	2,474

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
تسيير الموارد	Equal variances assumed	11,615	,001	-,765	168	,446	-3,178	4,157	-11,384	5,029
	Equal variances not assumed			-,773	158,831	,441	-3,178	4,112	-11,299	4,943