



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بمعنوان:

دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة دراسة حالة
مؤسسة BGO مصنع الآجر سعدودي تقرت -

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

أ.د. عبد الحكيم شاهد

نجاح حمزة

صندالي لزهري

عبشة محمد الصالح

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د. عادل زغدي .
مشرفا	أستاذ -...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	أ.د. عبد الحكيم شاهد.
مناقشا	أستاذ محاضر-...- بجامعة الشهيد حمه لخضر_ الوادي	د . مني خلف .

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات , والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصبحه أجمعين . إلى من كانوا مصدر إلهامي إلى من ساندوني في مسيرتي الأكاديمية المختلفة .

إلى أمي الحنون التي لم تبخل علينا بالدعاء , إلى روح أبي الطاهرة , إلى كافة الأهل والأحباب من قريب ومن بعيد.

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ".

(رواه أبو داود)

أخيراً، نتقدم بجزيل شكرنا إلى كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه " بنجاح حمزة " .

شكر وعرفان

اللهم لك الشكر والحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال هو الكمال يبقى لله وحده هذا العمل.

وبعد الحمد لله فأني أتوجه إلى أستاذي الفاضل "أ.د. شاهد عبد الحكيم" خالص الشكر والتقدير الذي لاتفيه أي كلمات حقه على ارشدا ته وتوجيهاته في انجاز هذه المذكرة، وبعد الشكر الموصول إلى كل الأساتذة الذين تتلمذت على أيديهم في كل مراحل دراسي عامة وإلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة خاصة. إلى كل عمال مؤسسة بي جي او لاجر تقرت، على مساعدتهم وتزويدنا بالمعلومات اللازمة، كما لايفوتني أيضا أن أشكر كل عمال جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي أساتذة كانوا أو إداريين وفي الأخير أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذه المذكرة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة بؤسسة BGO - مصنع الآجر سعدودي - تقرت ، و ذلك باستخدام استبيان مكون من (27) سؤال كأداة للدراسة، إستنادا الى المنهج الوصفي التحليلي ، و للتحقق من مدى تأثير المتغير المستقل (دور المورد البشري) على المتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة)، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة وتكونت من 69 عامل، ومن خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على الفرضيات الدراسة و التساؤلات، توصلت الدراسة إلى انه توجد توجهات مرتفعة نحو دور المورد البشري على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

الكلمات المفتاحية: مورد بشري ، جودة شاملة ، مؤسسة BGO.

:Résumé

Cette étude vise à connaître le rôle de la ressource humaine dans l'atteinte d'une qualité globale à la Fondation PGO Salaire - Saadoudi Wage Factory - Touggourt Un questionnaire composé de (27) questions a été utilisé comme outil pour l'étude, en utilisant l'approche analytique descriptive. atteindre les objectifs de l'étude. Afin de vérifier l'étendue de l'impact de la variable indépendante (le rôle de la ressource humaine) sur la variable dépendante (atteindre la qualité globale) à travers une étude de terrain, la population étudiée est composée d'employés de l'organisation et se compose de 69 travailleurs, et grâce à l'utilisation de certaines méthodes statistiques appropriées pour répondre aux hypothèses et aux questions de l'étude, L'étude a révélé qu'il existe de fortes tendances vers le rôle des ressources humaines dans l'obtention d'une qualité globale dans l'institution étudiée du point de vue des employés.

Les mots clés:

La ressource humaine – Qualité globale – Entreprise BGO

قائمة المحتويات	
الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	قائمة المحتويات
VI	ملخص
VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الاختصارات والرموز
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة
1	تمهيد :
2	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة.
3	المطلب الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة الجودة والجودة الشاملة.
32	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية المتعلقة ب دور العامل البشري في تحقيق الجودة الشاملة.
38	المطلب الثاني التعليق عن الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها
40	خلاصة
43	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة BGO سعدودي - تقرت -
44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
44	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
61	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
63	المبحث الثاني: دراسة ومناقشة نتائج الدراسة
63	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
65	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
74	خلاصة

76	الخاتمة
81	المراجع
83	الملاحق

قائمة الجداول		
الصفحة	العنوان	رقم الجدول
56	الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة.	1- 2
56	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.	2- 2
57	توزيع المستجوبين حسب متغير السن.	3- 2
58	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي.	4- 2
59	توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	5- 2
60	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي.	6- 2
62	الجدول رقم معامل الارتباط سييرمان	7- 2
63	قياس معامل الثبات الفا كرومباخ	8- 2
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر تدريب	9- 2
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر تحفيز	10- 2
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر فريق العمل	11- 2
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر المورد البشري ككل	12- 2
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر الجودة الشاملة	13- 2
69	الجدول رقم اختبار طبيعة التوزيع	14- 2
70	اختبار الانحدار الخطي المحورين (تدريب , تحفيز , فرق العمل)والجودة الشاملة	15- 2
72	اختبار الانحدار الخطي بسيط بين المورد البشري والجودة الشاملة	16- 2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
هـ	النموذج الافتراضي للدراسة.	01-01
05	الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.	02-01-
42	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة BGO.	03-02
61	مخطط لخطوات ومراحل الإنتاج	04-02
61	مخطط لخطوات ومراحل الإنتاج داخل المصنع	05-02
57	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس.	06-02
58	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير السن.	07-02
59	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي	08-02
60	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	09-02
61	دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي.	10-02

قائمة الاختصارات والرموز		
الاختصار	العبارات باللغة الفرنسية	العبارات باللغة العربية
TQM	TOTAL QUALITE MANAGEMENT	إدارة الجودة الشاملة
HMR	RESOURCE HUMAIN	مصلحة الموارد البشرية
IBM	INTERNATIONAL BUSSINES MACHINES	المؤسسة الدولية للحواسيب
ISO	INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION	المنظمة الدولية للمعايير
SPSS	PAQUET STATISTIQUE POUR LES SCIENCES SOCIALES	البرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
DTC	DEPARTEMENT DES TRAVAUX ET DU COMMERCE	دائرة الأشغال والتجارة
DAS	DEPARTEMENT DES ACHATS ET DU STOCKAGE	دائرة الشراء والتخزين
DGP	GESTION DES EMPLOYES	دائرة تسيير المستخدمين
DEM	DEPARTEMENT DES MOYENS DE MAINTENANCE	دائرة وسائل الصيانة
DFC	DEPARTEMENT DES FINANCES ET DE LE COMPTABILITE	دائرة المالية والمحاسبة
CDR	COMITE DIRECTEUR REGIONAL	لجنة التسيير الجهوية

قائمة الملاحق		
الصفحة	العنوان	رقم الملحق
84	قائمة الأساتذة المحكمين.	01
85	الإستبيان.	02
88	مخرجات البرنامج الإحصائي spss.	03

المقدمة

توطئة :

في عالمنا اليوم تواجه المنظمات العصرية العديد من المتغيرات على جميع المستويات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية , ولا شك بأنها ستترك أثرا عديدة منها الاقتصادية على المستوى الوطني والعالمي للأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، وفي ظل الضغوط التكنولوجية والتسويقية والإنتاجية والبشرية التي تؤثر غالبيتها في العنصر البشري باعتباره القلب النابض للمنظمات وعقلها المدبر.

فكل المؤسسات تحاول البحث قدر الامكان عن أساليب ومناهج وإتخاذ التدابير لمواجهة التحديات التي يمكن أن تطرأ نتيجة هادا الصراع وبالتالي دائما هدف المنظمة المحافظة على الحصة السوقية أو زيادة تواجدها في السوق والتي يتطلب منها أن تجدد السياسات والاستراتيجيات لبناء الثقة بين المنظمات والعاملين فيها.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول ابراز دور المورد البشري الذي يعتبر احد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة لأنه هدفها الأساسي إلى إشباع رغبات وحاجات الزبائن وتخفيض تكاليف الشغل ورفع مستوى الأداء وبناء منظومة إدارية ذات جودة عالية , ومن الممكن أن يساعد على تحقيق ذلك تطبيق مبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وقد تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية للجودة الشاملة ' وتأني أهمية هذه الركيزة و من منطلق أن تحقق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات الموارد البشرية في المنظمة وذلك من خلال أشكال مختلفة منها التدريب ، وتنقيف وتعليم موظفيها , فرق العمل، تحفيز وتوفير البيئة الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال مواردها البشرية.

فقد أصبحت ضرورة حتمية لدى المؤسسات الاقتصادية في ظل المنافسة الحالية أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على دور العامل البشري في تحقيق الجودة الشاملة وملائمتها للهدف المحدد.

1-الإشكالية:

ما مدى مساهمة المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة ؟

2-الأسئلة الفرعية:

- 1/ ما هو واقع تطبيق المورد البشري على الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 2/ ما العلاقة بين التدريب و الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 3/ ما العلاقة بين التحفيز و الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة ؟
 - 4/ ما العلاقة بين فرق العمل و الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
 - 5/ ما العلاقة بين المورد البشري و الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3-فرضيات الدراسة:** للإجابة على الأسئلة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

أ : الفرضية الرئيسية :

0H: لا يساهم المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة BGO

1H: يساهم المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة BGO

ب : الفرضيات الفرعية:

- 1 يطبق التدريب ,تحفيز ,فرق العمل بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتحفيز في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للفرق العمل في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 5 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للمورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

4-أسباب اختيار الموضوع: توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نذكر منها:

1/ الرغبة في دراسة موضوع دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة .

2/ معرفة العلاقة بين المورد البشري و تحقيق الجودة الشاملة .

3/معرفة ما مدي تأثير المورد البشري على تحقيق الجودة الشاملة.

5-أهداف الدراسة: يهدف موضوع هذا البحث إلى:

- 1/ التحديد الدقيق دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة؛
- 2/ إعطاء صورة واضحة لهذا الموضوع والإطار العام دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة ؛
- 3/ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام بالمورد البشري لأنه هو العنصر الأساسي في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة وإدارتها.

6-أهمية الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إيضاح أهمية الموضوع التي تكمن في النقاط التالية :

- 1/ نظرا لحدثة وجدية موضوع البحث فإنه يعتبر محل دراسة من قبل الباحثين لتعقده نوعا ما مما جعل البحث قابلا للإثراء؛
- 2/ أهمية المتغيرات المبحوثة أي تأثير المورد البشري و تحقيق الجودة الشاملة لأنهما من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال وما يزيد أهمية الدراسة هو إبراز أثر المورد البشري على تحقيق الجودة الشاملة في "مؤسسة - - SARL BGO BRIQUETERIE SADOUDI TOUGGOURT-

3/ يعتبر هذا الموضوع دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة عملية أساسية في المؤسسة لتحديد مسؤولية الأفراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم العملية.

4/ هذا الموضوع له أهمية تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وتحقيق قدرتها التنافسية.

5/ يساهم المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات في تحسين أدائها من خلال مواردها البشرية.

7-حدود الدراسة:

1/ الحدود المكانية:

تم إجراء هذا البحث ب مؤسسة BGO - مصنع الأجر سعدودي - تقرت -

2/ الحدود الزمنية: تم إجراء هذا الاستبيان ميدانيا في الفترة الممتدة 2024/03/01 م إلى 2024/04/24 م

3/ الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين التدريب , التحفيز , فرق العمل , المورد البشري و تحقيق الجودة الشاملة .

4/الحدود البشرية:

تم الدراسة على عينة من العاملين ب مؤسسة BGO - مصنع الأجر سعدودي -تقرت - .

8/ صعوبات الدراسة:

1/ صعوبة في تجميع استمارة الاستبيان؛

2/صعوبة في تلقي المعلومات من المؤسسة.

9/ منهج الدراسة:

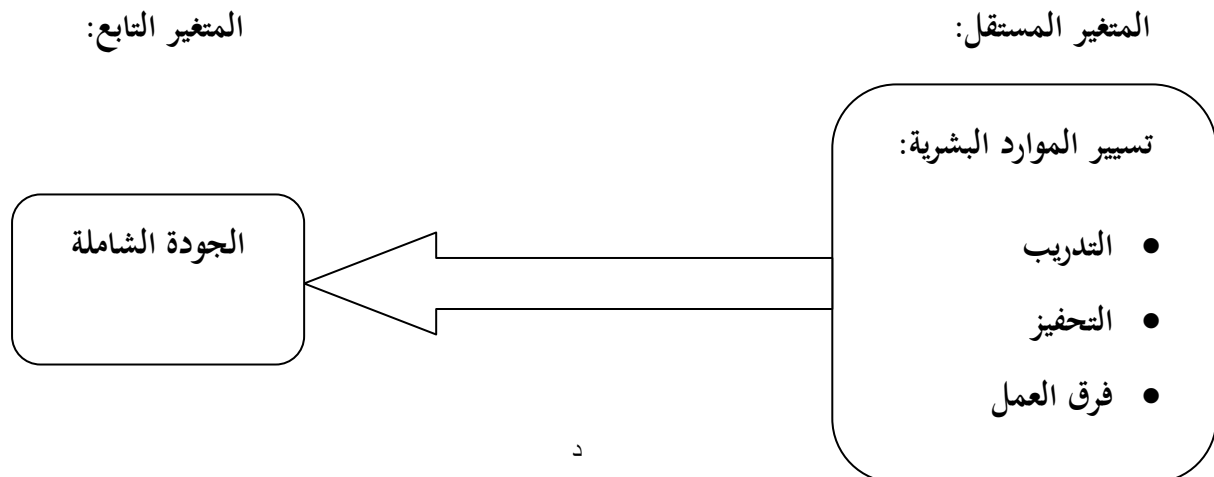
من أجل التعرف على دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة، استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري بالاعتماد على الكتب والأطروحات والمجلات والمجلات العلمية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية استخدمنا فيها المنهج التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحقيق أغراض البحث، والوصول إلى نتائج الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات.

10/ هيكل الدراسة:

معالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين هما: الفصل الأول حول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ، والذي تم تقسيمه إلى مبحثين, المبحث الأول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ،أما المبحث الثاني فيتضمن. الدراسات السابقة التي تحدد الإطار النظري لهذه الدراسة، أما الفصل الثاني والمتمثل في الدراسة الميدانية ل دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يتمثل في الطريقة والأدوات المعتمدة في البحث، أما المبحث الثاني يتمثل في عرض ومناقشة الدراسة.

11/ نموذج الدراسة: يمكن التعرف علي النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل(01): النموذج الافتراضي للدراسة:



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

تمهيد:

تلعب إدارة الموارد البشرية أدواراً متعددة في حياة المنظمة حيث أنها تعتبر من أهم القضايا في المؤسسات وليست نتيجة الزمن بل نتيجة أحداث وتطورات عديدة تعود إلى البداية. وتعتبر الثورة الصناعية والأخيرة حجر الزاوية في نشوء وتطور إدارة الموارد البشرية المتخصصة والقادرة على معالجة قضايا الموارد البشرية في المؤسسات، من هذا المنظور، يسلط هذا الفصل الضوء على الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية. وقد تم تقسيم الفصل إلى قسمين: تناول الأول طبيعة إدارة الموارد البشرية، وتناول الثاني أنشطتها الأساسية والتحديات التي كان عليها مواجهتها.

يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة و هي عملية التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار واستغلال كافة الموارد التنظيمية والبشرية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة.

عرف جاكسون (JAKSON) وآخرون الموارد البشرية بأنها جميع الأشخاص الذين يساهمون حالياً في عمل المنظمة وأولئك الذين من المحتمل أن يستمروا في المساهمة في المستقبل، بالإضافة إلى الأشخاص الذين ساهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة.¹

وعرف فرانش (fransh) الموارد البشرية: "هي عملية اختيار واستخدام وتطوير ومكافأة الموارد البشرية للمنظمة".²

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مفهوم يقوم على الاعتراف بأن الفرد هو أصل استثماري مهم لموارد المنظمة وأن إدارة الموارد البشرية شريك مهم في التخطيط الاستراتيجي الشامل".³

من جهة أخرى هي الإدارة المسؤولة عن تمكين توسيع مزايا المنظمة والحفاظ عليها وتطويرها من خلال التخطيط الواقعي والاستخدام المناسب للموارد البشرية وتدريبها والمراقبة المستمرة لعملية التطوير.⁴

لم يعد دور قسم الموارد البشرية يقتصر على حفظ سجلات الأفراد والقيام بالأعمال اليومية التي تتطلبها الوظيفة الفردية والشركة.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل (، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع 2013 ، ص19

² على عزام إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى عمان: دار البداية ناشرون وموزعون 2014، ص 25

³ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى الإسكندرية: الناشر مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص 25

⁴ باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير.كلية التجارة. غزة: الجامعة الإسلامية، 2007، ص 11.

منطق إدارة الموارد البشرية هو الفلسفة الجديدة لأن الموظفين هم أصول ثابتة وليست مجرد عنصر إنتاجي وهي إدارة استراتيجية تشاركية وليست إدارة استشارية.¹

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر الاهتمام بأدارة الموارد البشرية من أهم ركائز الأدارة الحديثة في حياة المؤسسات وتعود جذورها الى بداية الثورة الصناعية حيث تعتبر الحجر الاساس لبداية الاهتمام وبرز وتطور الموارد البشرية، فهي ليست وليدة الحاضر .

إدارة الموارد البشرية : هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين وبإدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد وبإدارة الأفراد القديمة وتنميتها وتطويرها إلى دراسات أكاديمية حديثة في إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمؤسسات، كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.²

تعريف إدارة الموارد البشرية الحديثة : تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري في الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة .

يعرف : schuler.r.s "إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع ."

إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة هامة في المؤسسات المعاصرة وهي عملية إدارية كممارسة وكنشاط تشمل على تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الفرد داخل المؤسسة، كما تتكون إدارة الموارد البشرية من مجموع أنشطة متخصصة منها تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية البحث والاستقطاب والإختيار والتعيين وصيانة وتدريب وتنمية الموارد البشرية ومكافأة الأفراد وتعويضهم لتحقيق التكامل بين مصالح الفرد ومصالح المؤسسة .³

¹ هاني عرب، محاضرات معتمدة في إدارة الموارد البشرية ملتقى البحث العلمي، 2007، ص 11 ، (www.rsscis.info) أطلع عليه بتاريخ:

2024 - 03 - 13

² محمد سرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 17.

³ حداد بخنة، سيد حياة، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات"، مجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 2015، العدد 06

وفي الأخير المستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية.¹

المطلب الأول: الاطار العام لإدارة الموارد البشرية: الوظائف , النشاطات , التنظيم

✓ وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف والنشاطات، حيث يتم تحديد الوضع التنظيمي لها،

و يمكن تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى ²:

أ- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

تنقسم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى :

1- وظيفة التخطيط : تهتم وظيفة التخطيط بتخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا التي

تضمن تحقيق أهداف المنظمة، فالتخطيط يعني التحديد مقدما لبرنامج القوى العاملة، وقد يواجه مدير إدارة الموارد البشرية الكثير من الصعاب والمشاكل، إذ لم يتم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها في الفترات المستقبلية

2- وظيفة التنظيم: ويقصد بوظيفة التنظيم في إدارة الموارد البشرية هو تقسيم وتحديد الواجبات والمسؤوليات

والسلطات بين الأفراد، وتحديد العلاقات التي تربط هذه المسؤوليات، فمدير إدارة الموارد البشرية يحدد شكل الهيكل التنظيمي لإدارته عن طريق تصميم هيكل العلاقات بين العمل الأفراد، العوامل المادية في المنظمة

3- وظيفة التوجيه: ويقصد بها توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد تندرج هذه الوظيفة تحت

عدة مسميات مثل: Motivation Command وتحت أي مسمى من المسميات فإن الهدف من هذه الوظيفة هو حث الأفراد على العمل برضاء تام وفعالية.

¹ المرجع السابق، ص 20

² عبد الله حسن مسلم، معايير الجودة الشاملة (معايير الايزو)، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015، ص 61-62

4- وظيفة الرقابة: إن عملية الرقابة تعتبر وظيفة إدارية تتعلق بتنظيم الأنشطة والتنسيق بينها طبقاً لخطة العمالة المحددة، بناءً على تحليل الأهداف أو الأنشطة الأساسية للتنظيم، بحيث تضمن تنفيذ الخطة العامة للمنظمة بكفاءة عالية.

ب- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية: ¹

1- وظيفة استقطاب العمالة تعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية وتهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعاً، بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي :

- إختيار القوى العاملة وإجراء الإختبارات اللازمة لإنتقاء الكفاءات التي تتناسب مع إحتياجات المنظمة وذلك عن طريق الإختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وغيرها،
- تقدير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة
- تحديد مصادر الحصول على القوى العاملة اللازمة للمنظمة

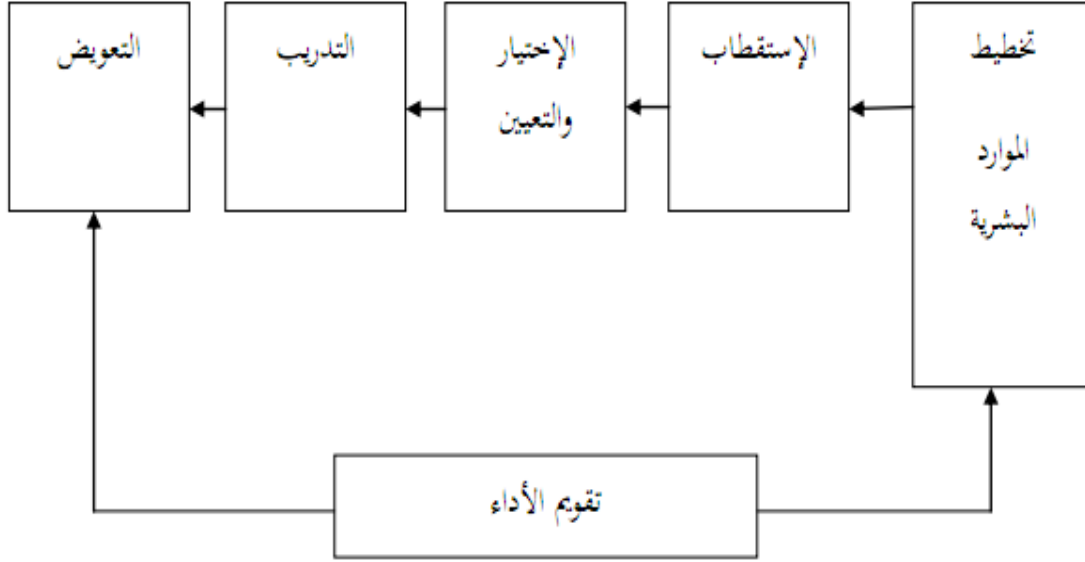
2- وظيفة تنمية العاملين بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة، بما يتفق مع متطلبات وأهداف المنظمة لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل، كما أن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن إستمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه ضرورة الحصول على الكفاءات والمهارات المتخصصة، وهذا لا يتوفر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية

3- وظيفة التعويض أو المكافأة تعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية وتختص هذه الوظيفة بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت، بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة، بمعنى أن مدير إدارة الموارد البشرية يركز على الجانب الإقتصادي، ولضمان وضع نظام سليم للأجور لا بد من :- تقييم الوظائف

- تحديد نظم دفع الأجور

¹ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المنندى العربي لأدارة الموارد البشرية، سعيد شعبان حامد، المحاضرة رقم 06، 2006.

الشكل (1-1): الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطلبة

أهمية وأهداف وطرق تنمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب MRH أهميتها من الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بها، وتتمثل أبرز هذه الأسباب فيما يلي:

- بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برعاية الأفراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي
- التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة،
- تغيير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المؤسسة
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل
- زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء،
- بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي

- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.¹
- كما تكسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:

1- الدراسات والبحوث:

أكدت نتائج العديد من الدراسات كالبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري، بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، ولأن فشل ونجاح كافة المؤسسة مرهون بالعنصر البشري .

2- التكلفة:

حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها، ولهذا أفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين .

3- الحاجة إلى التخصص:

أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل MRH تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة .

4- الاستفادة من المواد البشرية:

تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرض المؤسسات على استثمارها استثمارا أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن إستخدامها والحفاظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي موارد البشرية

كما تكمن أهمية MRH في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي²

¹ أحمد عادل الساعدي دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الإدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر الإدارة الموارد البشرية. الكويت: إتحاد المدربين العرب، 2016، ص4

² عبد الحكيم حربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماجستير سطيف 1 ، جامعة فرحات عباس، 2012/ 2013 ، ص8

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ توظيف المهارات والكفاءات في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري.
- ✓ بالنسبة الى المديرين، تساعد على تحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين و ارتفاع إنتاجيتهم من خلال تشجيعهم على بذل مجهوداتهم الجسمانية والعقلية، في العمل والإنتاج.¹
- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ✓ إيصال سياسات MRH إلى جميع الموظفين في المؤسسة.²
- ✓ تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة، العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً،
- ✓ زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأحور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر،
- ✓ وضع نظام موضوعي القياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الإستثنائية أو الحوافر المادية والمعنوية³
- ✓ توفير الموارد البشرية بالمواصفات اللازمة في الوقت المحدد .
- ✓ رفع إنتاجية العاملين طبقاً لإمكانات المؤسسة،
- ✓ رفع درجة ولاء العاملين ورضاهم.
- ✓ التقييم الموضوعي الأداء العاملين

¹ محمد عبد الحافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011، ص 33.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 38.

³ <https://www.kutub.inf> أطلع عليه بتاريخ 2024 - 03 - 13

✓ تحقيق المسار المهني السليم للعاملين

طرق و أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية:

تملك الإدارة المعاصرة مجموعة من الطرق والأساليب التي يمكن بحسن تنفيذها أن تصل بها إلى نتائج باهرة في حسن استخدام الموارد البشرية والحصول منها على أعلى إنتاجية ممكنة.

أولا : طرق تنمية الموارد البشرية:

يتم تنمية الموارد البشرية من خلال طريقتين التدريب أثناء الوظيفة والتدريب خارج مكان العمل ..¹

1. التدريب أثناء الوظيفة

يعتبر هذا النوع من برنامج التدريب من أكثر الأنواع شيوعا وتطبيقا في المنظمات نظرا لسهولة ولقلة الأموال المنفقة عليه، هذا ويأخذ التدريب أثناء الوظيفة مدخلين:

التدريب عن طريق الرئيس المباشر : يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج في نفس المكان الذي يؤدي فيه الفرد لوظيفته أي في البيئة المادية والمعنوية نفسها والوقت نفسه تحت إشراف الرئيس المباشر . التدريب عن طريق أفضل الأفراد : يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المشهود لهم بالخبرة وتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تدريب الآخرين.

2. التدريب خارج مكان العمل

و يقصد به التدريب الذي يعطي للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواء في مراكز التدريب المتخصصة أو في مراكز التدريب الخاصة بالجامعات أو في الفنادق²

أساليب تنمية الموارد البشرية

من الضروري أن تكون أساليب مناسبة لنوع التدريب الذي سيقدم، وان لا تقتصر على أسلوب واحد، بل اللجوء إلى استخدام العديد من الأساليب واختيار الأسلوب المناسب لكل موضوع، مع الأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب، ونوع المتدربين، والهدف من التدريب، وقد يصلح أسلوب المحاضرة في حالة كون البرنامج التدريبي

1- كمال بربر، دور التدريب في تحقيق الأبداع الإداري ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1997 ص 196

² نفس المرجع السابق ص 170

يهدف إلى تزويد المتدربين بالعلوم والمعارف، لكنه لا يصلح في حالة معالجة شكاوي وتظلمات العاملين في المنظمة. ومن الضروري للمدرب التنوع في أساليب التدريب، ومن هذه الأساليب نذكر:¹

1- أسلوب المحاضرة :

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن أكثرها شيوعاً ، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين، ويقوم المدرب في هذا الأسلوب من التدريب بإلقاء مادة تدريبية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب من جانب واحد فقط وهو المدرب

2- حلقات النقاش

يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار والآراء ويساعد على تنمية مهارات المتدربين مجال العلاقات الإنسانية كما يوفر التغذية العكسية من المتدربين.

3- المؤتمرات

فنون التشاور الجماعي بين عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهميته من جانب كافة أعضاء المؤتمر، ويستخدم في مجال تنمية القيادات الإدارية العليا.

4- الندوات :

الندوة هي أسلوب من أساليب التدريب يتبادل فيه عدد من المختصين موضوع محدد من جوانب مختلفة وتهدف إلى تزويد المتدرب بالمفاهيم المتطورة في موضوع معين.

5- دراسة الحالة:

الحالة العلمية هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية.

1- عطاء الله محمود ، ماهية إدارة الموارد البشرية ، دار المنهجية ، ط1 ، عمان 2015، ص237

6- تمثيل الأدوار :

بموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف معين أو حالة معينة أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دورة معينة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ القرار المناسب.

7- اللجان

تقوم هذه الطريقة على تشكيل لجنة تضم عددا من المتدربين لدراسة ومناقشة وتحليل مشكلة، والعمل على الوصول إلى اتفاق وقرار جماعي حول آلية حل المشكلة.

8 سلة القرارات :

يستعمل هذا الأسلوب المعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف إلى المشكلات واتخاذ القرارات. وتتكون سلة القرارات عادة من مجموعة من الخطابات والرسائل والقوائم المالية والتقارير وغيرها، أي بما يشبه ما يجده المدير على مكتبه يوميا، ويطلب من المتدرب ان يقوم وبوقت محدد من الزمن بالرد عليها واتخاذ القرارات بشأنها ثم تأتي بعد ذلك مرحلة مناقشة المتدرب في القرار الذي توصل إليه ومن ثم تقييمه فعليا

9- التطبيق العملي :

من الضروري التركيز بان يكون البرنامج التدريبي أجزء منه تطبيق عملية لتحقيق الفاعلية المطلوبة وذلك لان المتدرب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي يحاول تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عمله، وإذا لم يتوفر بموقع العمل النتائج الايجابية التي اكتسبها المتدرب داخل قاعات التدريب فهذا بالتالي يجمع من البرنامج التدريبي بدون جدوى ولا يتم الاستفادة منه بتطوير العمل ولهذا فان عملية تدعيم التدريب بالتطبيق العملي تعتبر مرحلة ضرورية في العملية التدريبية.

10- التدوير الوظيفي

ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف أما خلال يوم واحد أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة، ويعتمد ذلك على نوع العمل، وغالبا ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية أو الكتابية أو الفنية، أما الأعمال الإشرافية والإدارية فقد تمتد إلى فترات أطول،

وقد يطلب من الموظف التدريب علي كيفية تشغيل آلة، أو إعداد تقرير أو إدخال برنامج في الحاسب الآلي، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم علي ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

11- التوسيع الوظيفي

من اجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يكون المتدربين من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهمة.

إن استخدام هذه الأساليب، بالإضافة إلى حسن التنظيم والتحديد السليم للوظائف ومتطلباتها ينعكس جميعا على كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية وسوف يحقق التالي ¹:

- اختيار انسب العناصر للعمل.
- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية المناخ المناسب.
- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة ..
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- توفير الاتصالات الفعالة والتدفق اللازم من المعلومات وتوفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- إشراك الأفراد لكل بحسب مجال عمله في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه.
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين .
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء .
- توضيح الاختصاصات وتحديد المسؤوليات.

إن السبيل إلى حسن استخدام العنصر البشري في العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الإنساني.

¹ نفس المرجع السابق , ص138

ومن ثم نصل إلى الاستنتاج الرئيسي وهو حتمية دراسة وفهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك، وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة¹

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها

لا شك بأن العنصر البشري هو المورد الأهم في عالم الأعمال، وأن أغلب أصحاب الأعمال يعون جيداً أهمية إدارة هذا المورد بالشكل الصحيح لزيادة إنتاجية المؤسسة وبالتالي زيادة الإيرادات والإرباح عندما تبدأ المؤسسات النامية في حركات توسع داخلية وخارجية تواجهها العديد من التحديات المختلفة وبالأخص تحديات إدارة الموارد البشرية.

أولاً : التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية :

بينت العديد من الدراسات والتي من أشهرها الدراسة التي أجراها فريق من شركة IBM وشارك فيها حوالي (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلدة، إن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات في الألفية الثالثة، أهمها :²

- ✓ عولمة الأسواق المحلية والوطنية
- ✓ عولمة تقنيات الاتصالات والمعلومات
- ✓ بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً.
- ✓ حدوث تغيرات ديموغرافية وانفجارات سكانية وتزايد في عدد المسنين، وتزايد في عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية، مما يعني تغيرات كبيرة في نوعية العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- ✓ التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد يرحب بأهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.

¹ نفس المرجع السابق ، ص238

² عطاء الله محمود، مرجع سبق ذكره ، ص364-365

✓ بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم تعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.

✓ تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأقل..

✓ تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب التغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلا من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحمل العاملين مسؤولية اكتسابها¹..

مما واجهت العديد من التحولات نذكر منها:²

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات. التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة
- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- التحول من العمل الجسماني إلى العمل الذهني والعقلي.
- التحول من الأداء الفردي إلى العمل الجماعي في شكل فرق عمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات
- التحول من منظور موارد بشرية إلى شركاء في النشاط

¹ نفس المرجع السابق , ص 365-366

² فلكاوي نجمة , تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائر (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم, تخصص الموارد البشرية , كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية, جامعة سطيف , 2017 ص73)

ثانيا :كيفية مواجهة التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية

يمكن بيان أهم هذه التغييرات المطلوب تنفيذها للتغلب عن هذه التحديات، ذلك من خلال تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وإجراء تغييرات في خططها واستراتيجياتها وسياساتها لتناسب مع المستقبل والمنظور الإستراتيجي بحيث يتطلب ذلك التكامل والشراكة بين الإدارة وكافة العاملين في المنظمة. وكذلك الاهتمام بالتدريب والتركيز على استخدام التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية البرامج التدريبية. بالإضافة إلى توفير مناخ تنظيمي قائم على الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع، مع التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الايجابي وتهيئة المؤسسة للنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل. والاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المؤسسة.¹

كما يتم تطوير الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي وربط كافة برامج المنظمة ببرامج الجودة الشاملة مع تشجيع الانفتاحية والمصادقية والعفوية في الاتصال مع الأفراد والتحرر من المخاوف، والتقييد بالماضي. وتقدير الاختلافات في الثقافات منعا لكل تعصب، والعمل في ظل هذه الاختلافات بشكل جماعي وموحد لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

كما يمكن مواجهة هذه التحديات من خلال إيجاد أجواء من الثقة والاحترام للكرامات الفردية، مع الاهتمام بالاتصال الفعال والتغذية العكسية بالإضافة لإنصات للآخرين ففقدرة المديرين والموظفين للاتصالات لبعضهم البعض وللزبائن مهمة جدا في بيئة إدارة الجودة الشاملة وتحليل المشكلات وحلها وتوضيح الأهداف وحل الصراعات وتقويض السلطات وإدارة التغيير ، مع تشجيع مشاركة الموظفين الاهتمام بالرقابة أكثر من التفتيش مع اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق

كما يمكن تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية أطلق عليها البعض اسم سلة أدوات وأساليب الجودة. كما يعتبر اعتناق مبدأ ملكية العاملين للمنظمة ومنجزاتها مبدأ الإدارة الذاتية من أحد عوامل مواجهة التحديات مع وضع رؤية إستراتيجية واضحة وإيصال رؤية التغيير للجميع.²

¹ مصطفى محمد جربوعة ,مرجع سبق ذكره ص32

² نفس المرجع السابق ص32

والتنبؤ باحتمال حدوث أزمات وكوارث قد تؤدي على عملية مواجهة المتغيرات العالمية، والعمل على مواجهة هذه الأزمات وكيفية إدارتها (إن وقعت) ومشاركة الموارد البشرية في هذه الجزئية الهامة وتدريبهم وتأهيلهم لمواجهتها، أضيف إلى ذلك محاولة استقطاب العقول الواعية والمسيرة وأصحاب الخبرات والمبدعين والمخترعين والمبتكرين الذين هاجروا للخارج وهذا لن يتم إلا بعد أن يتحقق في الأمن والاستقرار والرخاء وتوفير سبل المعيشة الكريمة التي كانت أهم أسباب استقرارهم خارج الوطن، ولكي يعودوا إلى الوطن لابد وان يتوفر لهم ما كان متوافرا لهم في الخارج.¹

التحفيز وفرق العمل للعامل البشري في المؤسسات الاقتصادية وأثارها

تعد الحوافز من بين العوامل المحركة لدافعية الأفراد لأداء العمل، فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها العامل من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل. و يعتبر التحفيز مهما ليضمن الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها فيجب أن تتوفر الرغبة لدى الأفراد في العمل و يتم هذا من خلال وسائل كثيرة لتحفيزهم و هو يختلف من فرد لآخر و من مستوى لآخر في أي منظمة و قبل أن نتطرق إلى مفهوم التحفيز بسبب توضيح بعض المفاهيم

أولا - المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

في بعض الأحيان يتم الخلط بين مفهوم التحفيز و بين المفاهيم التالية

- 1- **الدافع:** الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة و القوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة و على هذا الأساس ف وراء كل سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة و وراء كل حاجة سبب و السلوك يسعى دائما لتحقيق هدف.
- 2- **الحاجة:** تعبر عن النقص و الحرمان من شيء ما، وهو ما يسبب التوتر و القلق و يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها و إشباعها لتقليل من هذا التوتر.²

- 3- **السلوك الإنساني:** يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان ليشبع حاجاته و رغباته و يحقق أهدافه.³

¹ محمد يحيى سالم , تنمية الموارد البشرية , المجموعة العربية للتدريب والنشر , 2009, ص28
² سعاد نايف برتوطي, ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن, 2007, ص433
³ خالد عبد الرحيم الطيب, ادارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر والتوزيع, الاردن, 2005, ص445

ثانيا- التحفيز:

وردت تعريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز من بينها:

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و أدائهم ، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التحديد.¹

-التحفيز: هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم و إكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه و دون شكوى أو تدمير،و على المدير أن يحفز مرؤوسيه و ذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين و له مفتاح خاص به و على المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال بود موظف يجب أن يعلن المدير أمام الجميع في اجتماع عام و يشيد به و بالأعمال التي أنجزها.

-الخوافز: هي عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل الفوائد و التي يتم من خلالها استشارة الدوافع و تحريكها، و بهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين تتوقف فاعلية الخوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته و رغبته.²

-الدافعية: هي مؤثر داخلي في الإنسان، تحرك و تنشط سلوكه و توجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان بتحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه و توجهه نحو تحقيق شيء ما، ب ينما الحافز هو أمر يبحث عن القيام بعمل أو بجهد معين و هو خارج عن كيان الفرد.

و يمكن توضيح العلاقة بين الدافع و الحافز كما يلي: هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و اقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

¹ محمد العيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الاردن، 2003، ص403
² نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص216

ثالثا - أهمية التحفيز: ¹

انه من الأهمية بما كان أن يكون الفرد قادرا على العمل، و لكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل و راغبا فيه لذا زاد الاهتمام مؤخرا بموضوع تحفيز العاملين، و خلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي للأهداف المنظمة.

- إن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر النتائج باعتباره أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و رفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها التدريب و التنمية السلمية و التنظيم الفعال ، و بدرجة اكبر تحفيز العاملين للعمل بكفاءة و فعالية و زيادة ولائهم للمنظمة و تجنب مظاهر الصراع من علاقات العاملين بعضهم ببعض و علاقتهم مع الإدارة، فضلا عن التعليل من الظواهر المعوقة لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع دورات العمل و معدل الغياب و التباطؤ في أداء العمل، و يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، و مبيعات و أرباح ؛
- تخفيض التكاليف؛
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، و خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة؛
- شعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ؛
- جلب العاملين إلى المنظمة، و رفع روح الولاء و الانتماء؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق والتضامن؛
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛

رابعا- أهداف التحفيز: بما أن التحفيز هو عبارة عن تشجيع الفرد على مجهوده الذي يجعله في الاستمرار إلى أعلى المستويات و لذا للتحفيز أهداف عديدة من بينها:

- ترتبط بالعامل و هو العنصر المؤثر بالعملية الإنتاجية و المستهدف من وضع نظام الحوافز

¹ أحمد صالح قندوز , كنزة كبوسة, أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة , لنيل شهادة ليسانس جامعة ورقلة 2012/2013, ص 03

- زيادة الإنتاجية من خلال استخدام امثل لعناصر الإنتاج
- تحسين النوعية
- زيادة الأرباح.
- زيادة كمية الإنتاج و تحسين النوعية
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف
- زيادة اهتمام العاملين بالمعدات و المكائن
- تحليل المصدر من الموارد الأولية والوقت المتاح
- تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز

خامسا- أثار الحوافز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية: ¹

- ✓ التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات الكامنة والحماس لدى العمال.
- ✓ الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- ✓ الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده.
- ✓ إن الحوافز لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.
- ✓ هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي.
- ✓ الحوافز تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة.
- ✓ بالتالي يتبين لنا بأن الحوافز تؤثر بنسبة عالية في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

¹ نفس المرجع السابق , ص 44

✓ الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.

✓ الرضا يحدث نتيجة وصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله.

سادسا : فرق العمل : ¹

يعرف العمل الجماعي في إطار فرق العمل بأنه "عمل مترابط يقوم به مجموعة من الأشخاص، بحيث يقلص كل فرد من اهتماماته وآرائه الشخصية من أجل وحدة وكفاءة الجماعة" وهذا لا يعني عدم أهمية الفرد حيث أن كفاءة وفعالية الفريق لا تغطي على الطموحات الشخصية، فإن أكفأ فرق العمل هو الفريق الذي يوجه فيه أفرادهم مساهماتهم ومجهوداتهم وعملهم من أجل هدف مشترك.

وتعرف أيضا فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية بأنها مجموعات من الأشخاص الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة للمؤسسة. وتتكون هذه الفرق عادةً من مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات التي تساعد على العمل بشكل فعال في مجالات متعددة مثل التسويق، والمبيعات، والتطوير، والإنتاج، والإدارة، والتمويل، والتكنولوجيا، وغيرها، وتتبع هذه الفرق عادة تنظيمات وهياكل معينة تساعد على تنسيق جهودهم وتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة منها :

تحقيق الأداء العالي : تسعى فرق العمل إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية في مجالات عملها المختلفة.

الابتكار والتطوير : تعمل الفرق على تطوير وتحسين المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتوليد أفكار جديدة تساهم في تطوير العمليات والعمليات.

تحقيق الأهداف المؤسسية : تعمل الفرق على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، سواء كانت زيادة الإيرادات، تحقيق النمو، تحسين رضا العملاء، أو غيرها من الأهداف الاستراتيجية.

تطوير مهارات الفريق : تهدف فرق العمل إلى تطوير مهارات أعضائها وتعزيز قدراتهم من خلال التدريب وتبادل المعرفة .

تعزيز التعاون : تسعى الفرق إلى تعزيز روح العمل الجماعي والتعاون بين أعضائها لتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

¹ مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة جامعة الملك عبد العزيز , دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين 2021, ص 19

بناء الثقة : تهدف فرق العمل إلى بناء الثقة والتفاهم المتبادل بين أعضائها، مما يسهم في تعزيز الروح المعنوية والإنتاجية.

سابعاً :أثار ومميزات فرق العمل:¹

- زيادة الإنتاجية: عندما يعمل الأفراد كفريق واحد بشكل متناغم، يمكنهم تحقيق نتائج أفضل وبشكل أكثر كفاءة مما يمكنهم تحقيقه بشكل فردي
- تطوير الابتكار: بوجود فرق عمل متعددة المواهب والخبرات، يمكن أن تنشأ فرص للتفكير الإبداعي وتوليد الأفكار الجديدة والابتكارات
- تحسين الاتصال والتعاون: يتطلب العمل كفريق تنسيقاً وتواصلاً فعالاً بين أعضاء الفريق، مما يعزز التعاون والتفاهم بينهم.
- زيادة الرضا الوظيفي: عندما يشعر الأفراد بأنهم جزء من فريق ناجح ومتكامل، يميلون إلى الشعور بالإشباع والرضا في العمل.
- تحقيق الأهداف المؤسسية: بالتعاون والتنسيق، يمكن لفرق العمل تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية أكبر.
- تنوع المهارات: فرق العمل غالباً ما تجمع بين أفراد يمتلكون مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات، مما يعزز قدرتها على التعامل مع تحديات متنوعة وتوليد حلول مبتكرة
- تعزيز التعلم من خلال التفاعل مع أفراد ذوي خلفيات مختلفة، يمكن لأعضاء الفريق تبادل المعرفة والخبرات، وبالتالي تعزيز عملية التعلم المستمر.
- تعزيز الدعم الاجتماعي: يمكن لفرق العمل توفير بيئة داعمة تشجع على التعاون وتبادل الدعم بين أعضائها، مما يعزز الرفاهية النفسية للأفراد .
- تحسين الإنتاجية : بالتعاون والتنسيق، يمكن لفرق العمل زيادة معدلات الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أسرع وأكثر فعالية.

¹ مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة جامعة الملك عبد العزيز , دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين 2021,ص 29

وردت في علم الإدارة عدة تعاريف لفريق العمل من بينها: عرف فريق العمل على أنه " جماعات يتم انشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات¹

ويعرف فريق العمل بأنه " عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكمل بعضها بعضا وملتزمون بغرض مشترك وأهداف ادائية مشتركة ويعملون بأسلوب منهج يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشاركة²

فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية محددة وفريق العمل يجب ان يشمل على كافة الأفراد في المؤسسة ولهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له كما يجب ان يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة ككل³

مفهوم جماعة العمل: هناك عدة تعاريف لجماعة العمل من أهمها: تعرف بأنها شخصان فأكثر يعمل كل منهم بأسلوب يؤدي الى توحيد الجهود لتحقيق الأهداف , وحسب ما ورد فإن تعريف الجماعة " أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعا من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها⁴

وعرف كاتب اخر الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها " , وعرف كاتب اخر الجماعة بأنها " تجمع بين عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجهها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة " , و عرف كاتب اخر الجماعة بأنها " عبارة عن مجموعة فردين او كثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة⁵

الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل :

يتمثل الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل في⁶

¹ خضير كاضم ومروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة 1 دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 161
² حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص 161
³ محمد بن موسى وسليمان العمري، دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية، جامعة زباني عاشور الجلفة، 2010، ص 76
⁴ يوسف علي عيسى جربوع، مرجع سابق، ص 38
⁵ حسين حريم، مرجع سابق ص 153
⁶ يوسف علي جربوع، مرجع سبق ذكره، ص 39

الفريق هو مجموعة رسمية لها قائد ، هدف . ثقافة ويعمل من خلاله الأفراد المكونون له بتعاون وتنسيق تام لتحقيق الهدف ، كما يلاحظ غياب الفروق الفردية .

المجموعة منها ما يكون رسمي ومنها ما يكون غير رسمي فقد ترتبط بالمهارة او غيرها وقد تكون ذات صيغة دائمة أو مؤقتة وتميل إلى أن لها هويتها ومعايير متميزة للسلوك الاجتماعي .

ثامنا :أهمية وأهداف والمنهجية ومراحل بناء فريق العمل

أولاً: أهمية فريق العمل تتمثل أهمية فريق العمل فيما يلي¹:

✓ تقليل الهدر من الوقت والعمل ، والعمل ضمن الاسبقيات أداء الأنشطة بشكل تسلسلي) في حالة المشكلات

✓ تحسين عملية الاتصال وتفهم قدرات العاملين على الاستخدام والتطوير

✓ يصل فريق العمل على تحسين الالتزام والولاء التنظيمي .

✓ أن العمل ضمن فريق العمل يولد رضا عاليا للعضو وتعاوننا كبير سواء كان على مستوى اعضاء الفريق ام فريق العمل في المنظمة وبذلك سوف تنخفض نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين.

✓ يمكن الفريق العمل أن يحقق التكامل والترابط في المعلومات بطرائق عديدة لا يمكن للأفراد وحدهم . انجازها.

✓ أن عمل الأفراد ضمن فريق العمل يؤدي إلى امتزاج المهارات المطلوب توفيرها ومن ثم الحصول على مهارات فعالة.

✓ نجاح الفريق في عمله يؤدي إلى تطوير المهارات ومن تقليل الكثير من التكاليف والجهود التدريبية.

ثانيا : أهداف بناء فريق العمل تتمثل أهداف بناء فريق العمل في الآتي:²

✓ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد

¹ اميرة النعمة،فريق العمل واثره على تحقيق الميزة التنافسية،دراسة على شركة زين ،السودان'2010

² احمد محمد خميس السردى،مرجع سابق،ص13

- ✓ تنمية روح الأفراد وزيادة مداركهم
 - ✓ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين
 - ✓ توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة بما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات
 - ✓ إعطاء مزيد من الوقت للمديرين للتركيز على فاعلية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
 - ✓ زيادة تدفق البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ثالثا: المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل
- المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل هي على النحو التالي: ¹
- ✓ تحديد الحاجة للفريق
 - ✓ تعيين قائد الفريق.
 - ✓ توضيح المهمة والتوقعات.
 - ✓ تشكيل الفريق.
 - ✓ المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف
 - ✓ تصميم خطوات العمل ووضع معايير الداء .
 - ✓ توزيع المهام وتحديد الأدوار .
 - ✓ المحافظة على الأداء الفعال.
- رابعا : مراحل بناء فريق عمل

¹ احمد محمد خميس السردى، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات قيادات فريق عملهم، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي، السعودية، 2010، ص29

مرحلة التشكيل: يسود هذه المرحلة الارتباك ، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم ، يسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم ، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق ، والدخول في مناقشات غير مثمرة وتعتبر هذه المرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية¹

مرحلة العصف (الصراع): إن الأعضاء الذين اختاروا المشاركة في تكوين الفريق سيدركون أن افتراضاتهم المبدئية حول المطلوب منهم كأفراد وكفريق لم تكن دقيقة لذا سينشأ جدال داخل الفريق حول المتوقع منهم ولن يتم التوصل الجواب دقيق في هذه المرحلة وكذلك سيزداد إدراك الأعضاء لحقيقة أن البيئة غير مفهومة وسيدخل الأفراد في مرحلة ارتباك ولكن تكون المهمة واضحة وسيشعرون بالرهبة اللامبالاة واللاتعاون كما ستكون لديهم فكرة عامة بأن الفريق سوف يفشل.²

مرحلة الثبات والتعود : وتتميز هذه المرحلة بانفتاح أعضاء الفريق في المناقشة ومناقشة الأمور بشفافية ويتقبل أعضاء المجموع بعضهم بعض ويتقبلون الأدوار والإجراءات ويبدؤون بمساعدة بعضهم البعض ويشعرون بروح الفريق وتبدأ علاقة المنافسة بالزوال لتحل محلها علاقة التعاون والتنسيق والمحاولة في مجابهة المشاكل وحلها³

مرحلة الأداء : يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائيا وبالتالي يلزم الفهم التام والالتزام بالتدرج العملي السليم وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية⁴

مرحلة العطاء : قليلا من فرق العمل تصل إلى هذه المرحلة ولكن في حال تم تحقيق ذلك يكون بإمكان الفريق تحقيق أي هدف مطلوب ،حيث يكون الفريق قد وصل إلى أعلى درجات التعاون والانسجام بين أعضائه حيث تتوفر درجة عالية من التقارب بين أعضاء الفريق ويتم مناقشة الخلافات وحلها فوري ويتم الالتزام بمواعيد إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وبالتالي يكون الفريق ناجحا⁵

¹ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق ص171

² يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق ص61

³ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق ص62

⁴ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، مرجع سابق ص172

⁵ يوسف علي عيسى ابو جربوع ، مرجع سابق ص62

المطلب الثاني: الإطار العام لإدارة الجودة والجودة الشاملة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة إشتداد المنافسة العالمية بين المؤسسات والتي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والإداريين، والتي سارعت المؤسسات لتطبيقها في مختلف أنحاء العالم كونها تمثل حجر الزاوية في عملية تحولها.

تعددت التعاريف المختلفة للجودة الشاملة، وظهرت عدة عوامل أدت إلى الاهتمام بها، وتعمل الجودة الشاملة على تحقيق مجموعة من الأهداف.

مفهوم الجودة الشاملة : قدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة على أنها: القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

كما عرفها " ستيفن كوهن ورونالد برند " أنها:¹ التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المتقدمة له.

يمكن النظر إلى الجودة الشاملة على أنها؛ نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في جودة السلع والخدمات فجوهر الجودة الشاملة :

- تأسيس فكرة التحسين المستمرة

- العمل على جعل عملية التحسين داخلية وليست النتيجة.

- جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية

- استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية.

¹ صالح ناصر، إليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص18

الجودة الشاملة هي: طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد، إنها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء في الحاضر والمستقبل، وتعتمد على:¹

- التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، والمشاركة الفعالة للجميع وعلى مختلف مستويات الإدارة،
- إدارة التغيير والتأكيد على أن التغيير يبدأ في الإدارة العليا ورؤيتها، ويعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها، وبإعلانها
- الإلتزام التام ببرنامج الجودة الشاملة، وإعتماد فلسفة تقوم على التميز والإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات وإرضاء العميل، وتهيئة مناخ تنظيمي يتلاءم مع عملية التغيير اللازمة، والتأكيد على مبدأ التحسين المستمر في الإنتاج، وعلى عمليات البحث والتطوير اللازمة للنمو المستمر في حصة المنظمة في السوق، وعلى إتمام كل مرحلة من مراحل الإنتاج، والتأكد من مطابقتها لمجرباتها التفصيلية التصميم، وهذا يعني أيضاً تأكيد مبدأ التحسين في كل مرحلة
- إدراك فلسفة أن العملاء هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها، وبالتالي لا بد من أن يتم تصميم المنتج أو الخدمة وفق طلبات وحاجات العملاء، فالعميل هو رأس المال الحقيقي للمنظمة وبالتالي لا بد من التعامل معه بإحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته، فتكلفة إبقاء العميل الراضين أقل بكثير من تكلفة استقطاب عميل جديد،
- التعامل الإنساني مع العاملين بما يحقق رضاهم وبالتالي أرضاء العملاء، وهذا يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة الذي يمكنهم من إتخاذ القرارات من غير تعقيدات، كذلك التدريب والتحفيز المناسب والمشاركة الواسعة في مختلف المراحل الإدارية
- إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد، وبالتالي لا بد من وجود برنامج متكامل لتحسين الجودة
- فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص وتحسين الجودة. إن مختصر "TQM" مكون من ثلاثة أحرف هي: "T" من "Total" ويعني تحسين العمليات بالإعتماد على جميع العاملين في المنظمة، ويشير حرف "Q" من "Qualite" إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره ص75

المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون ويعني حرف "M" من (Management) إدارة المواد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة علمية

- التزام الإدارة العليا : ويتمثل هذا الالتزام في تعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهارات العاملين، وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها،

- القرارات المستندة إلى الحقائق، مما يفرض نظام معلومات فعال

- إيجاد معايير ومقاييس موضوعية تمكن العاملين من تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير،

- توفير المناخ التنظيمي المحابي للجودة الشاملة.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة¹ بأنها نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأفراد والمجموعات داخل المنظمة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

من أهم مبادئ TQM ما يلي:

- توفر الرؤية والالتزام لدى الإدارة العليا: أن تكون إدارة الجودة الشاملة جانبا من الرؤية والعقيدة التي تؤمن بها الإدارة العليا وتعمل على تحقيقها

- المنظور الإستراتيجي للجودة

- التركيز على العميل والإنطلاق منه

- توطيد العلاقة مع الموردين²

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، 2004 ص332

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص77-80

- التركيز على MRH: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة مما يسهل خلق المناخ التنظيمي، لذا يجب تدريبهم على القيام بواجباتهم وربط ذلك بحوافز تساعد في تطبيق TQM¹
- التحسين المستمر : أن تكون عملية التحسين في مختلف أوجه عمل المؤسسة ونظامها التي لا نهاية لها، وأن الكمال أمر يتم السعي له دائماً،
- المقارنة المرجعية عملية مستمرة ومتواصلة لقياس النتائج والعمليات ومقارنتها مع المنافسين والمميزين،
- المعرفة بأدوات الجودة وإستعمالها وهي تعلم استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل العلمية من قبل العاملين لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل.²

الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية .³

- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management – TQM) والإدارة التقليدية تختلفان في العديد من الجوانب. ومن أهم الفروق الرئيسية بينهما نذكر ما يلي :
1. التوجه والمنهجية: إدارة الجودة الشاملة تعتمد على منهجية شاملة تركز على تحقيق الجودة في جميع جوانب المؤسسة. تركز على تحسين العمليات وزيادة رضا العملاء وتشجيع المشاركة والتعاون من جميع المستويات. بالمقابل، الإدارة التقليدية تعتمد على مفاهيم وأساليب تركز بشكل أساسي على الإدارة الهرمية وتحقيق الأهداف المحددة.
 2. الرؤية الشاملة: إدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة كهدف رئيسي وتهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة، بينما الإدارة التقليدية قد تركز أكثر على الأهداف المالية والإنتاجية.
 3. المشاركة والمسؤولية: إدارة الجودة الشاملة تشجع المشاركة والتعاون من جميع الموظفين في تحسين الجودة واتخاذ القرارات، وتعزز ثقافة المسؤولية المشتركة. بالمقابل، الإدارة التقليدية قد تعتمد على الهرمية وتفويض الصلاحيات بشكل محدود.

¹ عيسى نبوية، مرجع سابق، ص62

² مرجع سابق، ص80

³ د. محفوظ احمد جودة، ملخص إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، أكاديمية العربية، 2009 ص18 .

4. الاعتماد على البيانات والمعلومات: إدارة الجودة الشاملة تركز على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لاتخاذ القرارات. تستخدم أدوات وتقنيات مثل مخططات السيطرة الإحصائية وتحليل السبب والنتيجة. بينما الإدارة التقليدية قد تعتمد بشكل أكبر على الخبرة الشخصية والرؤى في اتخاذ القرارات.

5. التوجه نحو العميل: إدارة الجودة الشاملة تضع العميل في مركز الاهتمام وتسعى لتلبية احتياجاته وتوقعاته من خلال تحسين الجودة وتقديم منتجات وخدمات متفوقة. بينما الإدارة التقليدية قد تركز أكثر على العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

6. التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة تعزز مفهوم التحسين المستمر والابتكار وتشجع على تطوير وتحسين العمليات بشكل دائم. بينما الإدارة التقليدية قد تركز أكثر على الحفاظ على الحالة الحالية وتطبيق الطرق التقليدية بدون تغيير كبير.

إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق جودة عالية في جميع جوانب المؤسسة وتشجع على التعاون والمشاركة والتحسين المستمر. في المقابل، الإدارة التقليدية تركز على الجوانب المالية والإنتاجية وتعتمد على الهرمية والتنظيم الصارم.

من المهم أن نلاحظ أن هذه الفروق ليست مطلقة، وأن هناك مؤسسات تقوم بمزج بين العنصرين وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في إطار الإدارة التقليدية. وفي النهاية، يعتمد استخدام نهج إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة التقليدية على احتياجات وأهداف المؤسسة وطبيعة عملها.

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة, و نظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الشاملة :

أ- مفهوم الإيزو: ¹ الإيزو هو نظام هدفه إرضاء الزبائن والمستهلكين يتم الحصول عليه عبر المرور على عدة مراحل، وله فوائد متعددة.

الإيزو هو الكتابة العربية للحروف اللاتينية " ISO " وهي الاختصار لإسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization Standardization، والإيزو نظام مرن هدفه إرضاء إحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين عن طريق الرقابة الصارمة على جودة المنتج والتقيد بها طالما بقيت الجهة موجودة، ويمكن اعتبار الإيزو هو إحدى الخطوات الموجهة لرضا المستهلك. وأكثرها شهرة الإيزو 9000: هو

¹ محمد أحمد إسماعيل , منتدى الموارد البشرية , مفهوم معايير الإيزو وأهميتها , مقال بتاريخ 2011/04/19 .

عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها، فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية، فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات:

1. شهادة جودة الإيزو 9001 تطبق على المؤسسات التي تصمم وتنتج وتبيع منتجاتها،

2 شهادة جودة الإيزو 9002 تطبق على المؤسسات التي تنتج وتبيع منتجاتها،

3 شهادة جودة الإيزو 9003 تطبق على المؤسسات التي تباع المنتجات فقط.

ب - مراحل الحصول على شهادة الإيزو .¹

1- مرحلة ما قبل التسجيل

هي المرحلة التي يتم فيها التجهيز والاستعداد وتعديل الأوضاع، للتطابق مع متطلبات شهادة الإيزو 9000 وتشمل هذه المرحلة على² :

- الاستفادة من خبرات الآخرين والشركات التي نجحت في الحصول على شهادة الإيزو

- إقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا النظام والفوائد التي تعود من ذلك.

- حضور الفريق لدورات تدريبية وتعريفية لنظام الإيزو.

- تعيين مدير مسئول عن عملية تأهيل الشركة للحصول على شهادة الإيزو.

- يشكل فريق عمل مع وضع خطة عمل وجدول زمني لتنفيذها.

2- مرحلة التسجيل أو مرحلة الحصول على الشهادة

أ. إختيار المسجل: أي إختيار الشركة التي ستقوم بالمراجعة والتقييم من أجل منح الشهادة على أن تكون

من الشركات المرخص لها بذلك، ويمكن التعرف على هذه الشركات من خلال قائمة دولية.

¹ أميرة إسماعيل , منتدى الموارد البشرية , مراحل الحصول على شهادة الإيزو , مقال بتاريخ 2011/11/17 .

² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد , إدارة الجودة الشاملة , دار وائل , الرياض , 1994 , ص 146-147

ب. ملء نموذج طلب تسجيل الهدف منه تزويد المسجل بمعلومات تفصيلية كاملة عن الشركة التي تطلب التسجيل، ومن هذه المعلومات ذكر ما يلي:

- إسم الشركة وشكلها القانوني

مواقع الوحدات الإنتاجية أو الخدمية للشركة

نوع النشاط وأنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة

خطوط الإنتاج أو مراكز الخدمة التي تطلب الشركة الشهادة من شأنها،

عدد الموظفين

مساحة أرض منشآت الشركة.

ج. قبول عملية التقييم

د. التخطيط والإعداد للمراجعة

هـ. وضع الجدول الزمني العملية المراجعة، التنسيق والتعاون.

3- مرحلة ما بعد التسجيل:

بعد الحصول على شهادة الإيزو 9000 ودخول الشركة في سجل الشركات التي حصلت على أية شهادة من شهادات الإيزو، لا ينبغي ولا يمكن التوقف عن العمل المستمر والمتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له الشركة والذي منحت الشهادة بموجبه، ومن المهم الحصول على الشهادة ولكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا تفقد ثقة المتعاملين معها والزبائن.

ج - فوائد الحصول على شهادة الإيزو

- يحتوي النظام على التدابير اللازمة للتقييم

- نظام الإيزو بحد ذاته عبارة عن أداة أو وسيلة لتصحيح الأخطاء وضمان لعدم تكرارها،

- نظام يحدد المسؤوليات الإدارية والصلاحيات، وعدم إلقاء التبعات على الآخرين، والمحاسبة على الأخطاء،
- تمكين المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها،
- تقليل الوقت اللازم لإنهاء مهمة، وتقليل الاجتماعات غير الضرورية، والإقلال من عملية المراقبة
- الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة
- يحتوي النظام على أسس التحسين المستمر، لكسب ثقة العملاء وإرضائهم،
- يقدم النظام رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد :

سيتم التطرق في هاد المبحث الذي خصص الى الدراسات السابقة بخصوص المورد البشري والجودة الشاملة , حيث سنقوم بعرض أهم نتائج المتحصل عليها في هاده الدراسات .

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية والأجنبية المتعلقة ب دور العامل البشري في تحقيق الجودة الشاملة.

أولاً: دراسة (شبيلة قدرى- وفاء زيتر 2021-2022) بعنوان : تنمية الموارد البشرية في ضل معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة : مؤسسة مناجم الفوسفات , تبسة.

يمكن تلخيص أهداف الدراسة الى :

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بتنمية الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مناجم الفوسفات.

- التعرف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية تبعاً لاختلاف العمر والرتبة.

وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي :

كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج ، كما سمحت هاته النتائج بتحري مدى صحة الفرضيات من عدمها وذلك من خلال النقاط الآتية :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة لدى المؤسسة مناجم الفوسفات تبسه ، وكذلك التعرف على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة في عملية تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك لمعايير الجودة الشاملة من دور مهم وفعال ومحوري في رفع كفاءة المورد البشري وإدارة الموارد البشرية بشكل عام بوصفها أسلوب إداري فعال في الأنشطة الإدارية و التنظيمية.

- إن الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين.

- يتركز اهتمام أفراد المؤسسة على إرضاء العملاء وذلك من خلال تقديم خدمات تتميز بمعايير الجودة الشاملة.

- إن تنمية الموارد البشرية هي الجانب الذي يعني بالاستغلال الأمثل للعنصر البشري.

- تهتم المؤسسة بتطوير وتنمية المورد البشري مما يعزز صورتها أمام الزبائن.

ثانيا: دراسة عيفة منال- سربوت لميس بعنوان دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتجات دراسة

حالة مؤسسة لطفي الكترونيك GEANT بـرج بوعريـرج 2021-2022

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج في مؤسسة لطفي الكترونيك Géant بـرج بوعريـرج، حيث تم إتباع المنهج التحليلي وتم استخدام المقابلة المباشرة لجمع البيانات الضرورية من المؤسسة حول إدارة الجودة الشاملة ورقابة جودة المنتجات، حيث تم طرح أسئلة مباشرة للمسؤولي المؤسسة وبعد تحليل المعلومات المحصلة توصلت الدراسة إلى أن المورد البشري له دور كبير في رقابة على جودة المنتجات

ثالثا: دراسة (درار سمية 2018 - 2019) بعنوان : فعالية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة

الشاملة "دراسة حالة مؤسسة سيراميس للخزف بالسوافلية مستغانم.

يمكن تلخيص اهداف الدراسة الى :

- محاولة ابراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها اداة فعالة فيها.

- إظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة .

وكانت أهم نتائج الدراسة مايلي :

ركز البحث على فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، وبعد جمع البيانات وعرضها وتحليلها توصل إلى النتائج التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن صارت حتمية وضرورية لأي مؤسسة لكونها تحرص على ضمان

بقاء وإستمرارية المؤسسة مستقبلا، في ظل هذه التغيرات السريعة في شتى المجالات خاصة المجالات

التكنولوجية والثقافية والإدارية وهذا ما جعل المؤسسات تدرك الأهمية البالغة لإدارة الموارد البشرية

- نجاح تطبيق الجودة الشاملة مرهون بالموارد البشري، الذي إحتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.

- النشاطات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم

معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة الشاملة

- إن إدارة الموارد البشرية مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلكي تتحقق الجودة الشاملة لابد من

التدريب. عليها، كما أن مدخل إدارة الجودة الشاملة أساس في إدارة الموارد البشرية فلكي تتحقق كفاءة

التدريب لابد من التزام بمفهوم الجودة الشاملة، وهذا يدل على أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة

الشاملة هي علاقة تبادلية وأن كلا منهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسين الأداء

للمؤسسة الإقتصادية.

- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبيا بين جميع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف

التعويض التدريب التطوير وإدارة الجودة الشاملة، وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه إستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

- الجودة الشاملة ومعايير الإيزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عدة طرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع إلى الزبون محورا هاما للتوجه نحوه، وجعلت من مبدأ التحسين المستمر أساس الجودة الشاملة
- لا يمنح فريق في العمل في المؤسسة أي استقلالية ولا يتم تشجيعهم بالشكل الكافي.
- نمط القيادة لا يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة، حيث ان القائد لا يفوض لأي من صلاحياته ولا يوجد مشاركة العمال والقيادة في اتخاذ القرار.

رابعاً: دراسة (جبلي سعاد - طرشي جميلة 2017-2018) بعنوان : دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية في مؤسسة المواد الكاشطة SPA-ABRAS , سعيدة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة ولذلك شملت جانبين الجانب النظري حيث تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة أما الجانب التطبيقي فشمل دراسة استطلاعية لعينة من عمال مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة من خلال التوجه إليهم بإستبانة تضمنت أسئلتها الأساسية محورين محور خاص بإدارة الموارد البشرية والمحور الثاني خاص بإدارة الجودة الشاملة واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية الطبعة 20 (SPSSV20) لتحليل النتائج المستخرجة. توصلت النتائج إلى وجود دور الإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرين السن والأقدمية في العمل، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي.

ومن أهم النتائج والتوصيات:

- أثبتت الدراسة أن مؤسسة المواد الكاشطة يوجد بها إدارة تهتم بالموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية
- أثبتت الدراسة أن مؤسسة المواد الكاشطة تطبق إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة الظروف وتوفير الدعم الكافي للتغلب على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كإدارة الجودة الشاملة .
- الحث على نشر مفهوم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه كل من الإدارتين .

- تفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

- تعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في بقاء المؤسسة.

خامسا: دراسة (سيد حياة - كلاخي لطيفة) بعنوان : التغيرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة, جامعة أدرار سنة 2018 .

تحتل إدارة الجودة الشاملة "TQM" أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل للتغيير المخطط الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية وذلك بمواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا العملاء. حيث تتأثر إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها، وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين إدارة الجودة الشاملة كنتيجة للتغيير المنظمي والصفات الواجب توافرها في المورد البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تنفيذ هذه التغيرات. والذي لا يتم إلا من خلال إتباع أساليب وطرق علمية تتسم بالكفاءة والفعالية حتى تستطيع مواكبة هذه التغيرات وتحقيق ما هو منتظر منها للوصول الى ادارة موارد بشرية متميزة، خالقة للقيمة، ذات دور استراتيجي في بناء المنظمات.

سادسا: دراسة رشيد مناصرة (2004) دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

لقد كان محتوى الدراسة يدور حول الإجابة على الإشكالية الآتية: ما هو دور المورد البشري في تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، وقسم الباحث الموضوع إلى ثلاثة فصول، تناول في الفصل الأول إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وفي الفصل الثاني تطرق إلى علاقة المورد البشري بالجودة الشاملة، ثم تناول أساليب تنمية المورد البشري وتسيير الكفاءات بالمؤسسة، يتحلى هدف البحث في إبراز أهمية المورد البشري في نظام الجودة كمصدر الميزة تنافسية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي من البحث بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للأنايب، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تذكر - يعتبر المورد البشري جوهر نظام الجودة ويعتبر المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية. إدارة الجودة الشاملة أسلوب تسييري متكامل، وتبني المؤسسة لهذا النظام يجعل الحصول على شهادة. الايزو في متناولنا.

سابعاً: دراسة سامية موزاوي: (2004) - مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة

لقد كان محتوى الدراسة يدور حول الإجابة على الإشكالية الآتية: ماذا تعني إدارة الجودة الشاملة، وما هي معايير الايزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته؟ لقد توصلت الباحثة إلى أن إدارة التغيير بمختلف برامجها تحتل مكانة هامة في المؤسسة، ونفس الشيء بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية والتي تعتبر أهم وظيفة بالنسبة للمؤسسة، كونها المسؤولة عن تسيير أهم مورد والذي يمكنه أن يرقى بالمؤسسة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال مساهمته وإبداعاته وأفكاره، كما توصلت إلى أن المكانة التي تحظى بها تسيير الموارد البشرية تختلف من منهج اداري إلى آخر.

الدراسات السابقة الاجنبية :

Study of (2004) The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study.

Prajogo Brown 2004

دراسة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية "دراسة ميدانية مطبقة في استراليا" هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة، وموضوع الدراسة يدور حول : هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة ولي المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة وتوصل الباحث إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي

Study of Baidoun (2003): An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organizations

دراسة ميدانية للعوامل الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية شملت الدراسة 78 منشأة فلسطينية - كما قام الباحث من خلال هذه الدراسة بقياس مدى تطابق هذه العوامل مع الأوامر في التركيبة الهرمية للمنظمة، ونتج عن هذه الدراسة أن هناك عدة عوامل أجمعت عليها المؤسسات تعتبر أساسية في إنجاح الجودة الشاملة، وأهم هذه العوامل : : حل المشكلات واستمرارية تحسين العمليات تعتمد على تدقيق وتحليل نظامي، الوضوح في الاتصال شمولية معرفة العملاء واحتياجاتهم ومدى تطبيق الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الاحتياجات . وهناك عوامل أخرى ترى المنشآت أنها أساسية لنجاح الجودة ومنها : تدريب الموظفين لتحسين المهارات المتبادلة مثل مهارات الاتصال ومهارات المقابلات التعزيز ومهارات القيادة تدريب الموظفين على مهارات تعريف المشاكل وحلها ومهارات تحسين الجودة ومهارات تقنية أخرى،

Study of Baidoun, Zairi (2003) A Proposed Model of TQM Implementation in the Palestinian Context

نموذج مقترح لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطيني هدفت الدراسة إلى تكوين نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فاعلاً، وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسؤولية لدى المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب رحلة طويلة وجهداً واصلاً للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف المنظمات بغض النظر عنها، ويوصي الباحث أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرة ودراسة أفضل تطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق. كما ويوصي الباحث بأنه على المنظمات التي تنتهج تطبيق الجودة الشاملة عليها أن تتقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة بغض النظر عن مكانها في المؤسسة.

المطلب الثاني: التعليق عن الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

الفرع الأول: التعليق عن الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن الاهتمام الأكبر كان بموضوع المورد البشري وأثره على الجودة الشاملة مثل: التدريب ، التحفيز والمكافآت . كونه متغير هام لذي مختلف القطاعات ومختلف المنظمات. ويمكن تلخيص الدراسات السابقة كما يلي:

أولاً: من حيث أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة على النحو التالي:

- 1/ من حيث المنهج المستخدم: جميع الدراسات السابقة اتفقت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لموضوع الدراسة، نجد بعض الدراسات اعتمدت على دراسة حالة ومنهم من إعتد على دراسة ميدانية.
- 2/ من حيث أداة الدراسة: جميع الدراسات السابقة اعتمدت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في دراستها.
- 3/ من حيث مجتمع وعينة الدراسة: جميع الدراسات السابقة يتكون مجتمع الدراسة فيها من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة .

4/ من حيث النتائج: اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- وجود علاقة بين المورد البشري والجودة الشاملة مثل تدريب وتحفيز العمال .
- تدريب العمال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الجودة الشاملة.
- تدريب العمال يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين؛
- تحفيز العمال والاهتمام بفرق العمال يؤدي إلى تشجيع العاملين على التواصل وزيادة الثقة بين الموظفين وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية .

الفرع الثاني:أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

التعمق في موضوع أكثر؛

الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال في إعداد المنهجية المتبعة؛

ضبط وحصر المصطلحات الأساسية للبحث؛

ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل الجودة الشاملة و المتغير التابع المورد البشري؛

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري لموضوع الدراسة؛

اعتمدت الدراسات السابقة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، ومن هذا المنطق ستعتمد الدراسة الحالية

الاستبيان أداة للدراسة، تحديد المنهج الملائم للدراسة من خلال معرفة طريقة تحليل البيانات.

خلاصة :

ان إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في الحياة الاقتصادية الحالية ويعد من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها , ولنجاح وتطور المؤسسات الاقتصادية وإدارتها , ونستخلص أن الاهتمام بالموارد البشري وكفاءتها الانتاجية وبالتالي المحافظة على البقاء والمقاومة والديمومة للنشاط في ظل المنافسة الشديدة للمؤسسات , حيث تناولنا في هذا الفصل الجزء النظري لدور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة وبعض الدراسات السابقة حول الموضوع واتضح لنا أنه من أجل التميز والتفوق لا بد من الاهتمام بالموارد البشري لأنه يؤثر على الجودة الشاملة للمؤسسات .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة
المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة
بمؤسسة BGO سعدودي - تقرت -

تمهيد:

تعد المؤسسات الاقتصادية النواة الأساسية والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد. تعمل هذه المؤسسات من خلال وظائفها المختلفة على تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة. في الآونة الأخيرة، شهدت هذه المؤسسات اهتماماً كبيراً من العديد من الدول المتقدمة والنامية نظراً لخصائصها ومميزاتها التي أدت إلى نتائج ملموسة في معالجة العديد من المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة.

من هذا المنطلق، تُعرف المؤسسات الاقتصادية على أنها مجموعة من الوسائل البشرية والمادية والمالية المخصصة لأداء نشاط اقتصادي، وتختلف أنواعها بحسب طبيعة المعايير التي تستند إليها. على سبيل المثال، تعد مؤسسة بي جي او (BGO) وحدة تفرقت والتي تجري دراسة ميدانية حولها في هذا الفصل، من المؤسسات التي تنشط في مجال صناعة الأجر. الهدف من هذه الدراسة هو فهم العلاقة بين دور المورد البشري و تحقيق الجودة الشاملة، وتقييم مدى تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات فيها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة ولأفراد ومجتمع الدراسة وعينته، وكذلك أذاه الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، حيث سيتناول إجراءات الدراسة وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ومعرفة إلى أي مدى يتم تأثير دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسة بي جي او (BGO) وحدة تفرقت في الجانب النظري لإبراز التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا الجانب أما فيما يخص الجانب التطبيقي أي الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرين للبحث والتعرف على واقعها بالمؤسسة محل الدراسة.

1. التعريف بالمؤسسة بي جي او (BGO): شركة بي جي او هي احد مؤسسات رائدة في صناعة مواد

البناء الصناعية ومتخصصة في صناعة قوالب الطوب من الطين الأحمر. هذه الخبرة كانت ناتجة من

مجموعة من المؤهلات المكتسبة من خلال إنشاء وإدارة مجموعة من مصانع الأجر. من بينها شركة BNO بأرزو وشركة حاسي عمر وهران وشركة SCAT بعين تموشنت.

هذه العوامل والخبرات شعلتنا ننشأ مصنع الأجر العصري ذو تجهيزات وإمكانات حديثة مسaire و متماشية مع معطيات المنطقة بطاقة إنتاجية تصل إلى 200 ألف طن سنويا

شركة بي جي أو تقع في المنطقة الصناعية بتماسين ولاية تقرت مع مساحة 6 هكتارات. بدأت الشركة في الانتاج بتاريخ 18.06.2018. بطاقة انتاج ميدانية 800 طن ب 100 عامل وبصفة ان المصنع عصري ومجهز بآلات حديثة، فإن العمال ينقسمون بين تقنيين ومهندسين وعمال صناعة ,,,,الخ

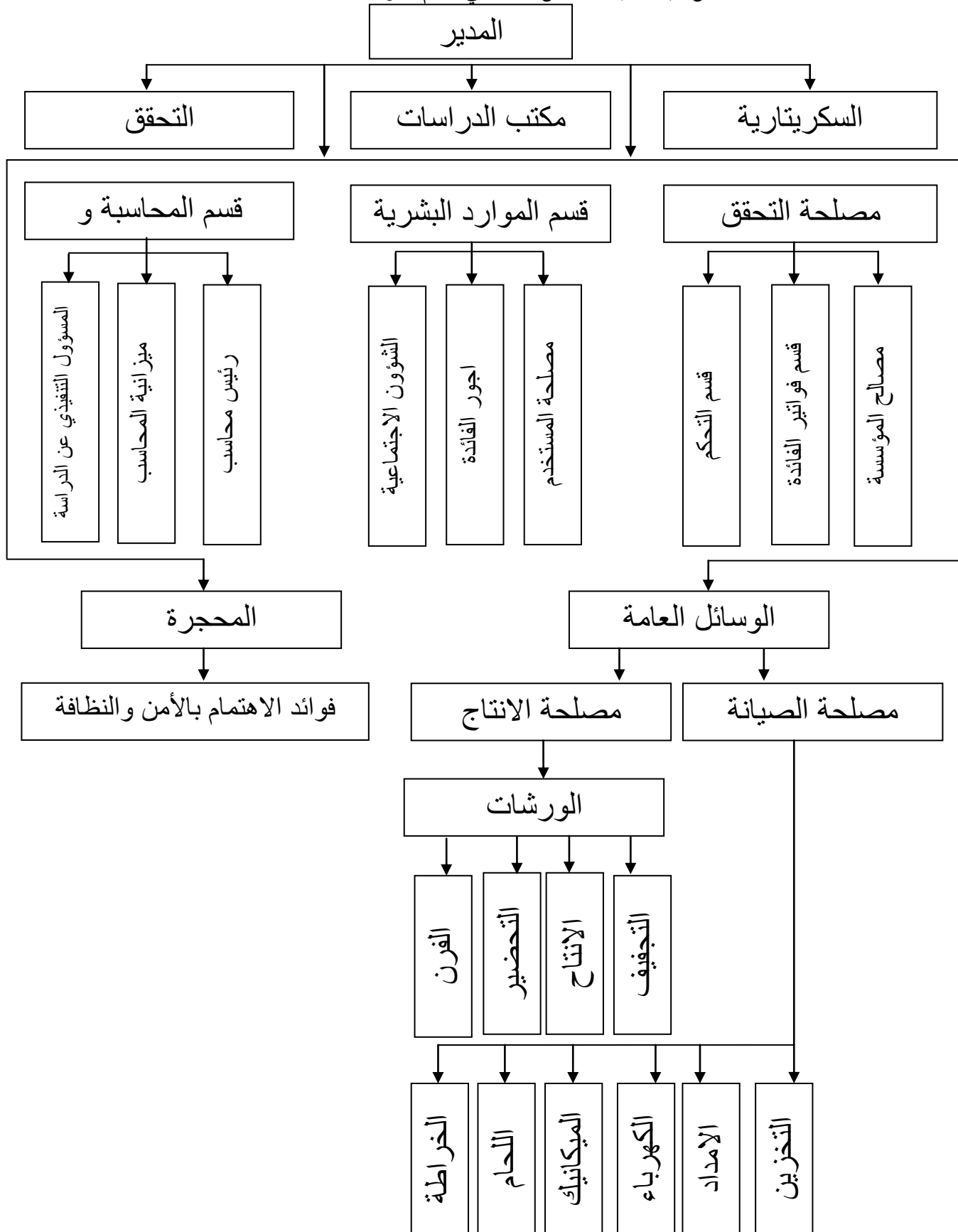
ان الاستغلال في مجال صناعة الطوب والاجر ليس له أي مخلفات وآثار سلبية على البيئة. كما أن الاستغلال ليس له طبيعة استخدام المواد الخطيرة أو المضرّة بالأشخاص أو البيئة بصفة عامة إن المؤسسة تولي أهمية واحترام قواعد السلامة والنصوص والقوانين المعمول بها والمتعارف عليها وطنيا ودوليا.

2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الذي يخصها ويناسبها سواء كانت عمومية أو خاصة، وهذا التنظيم يبدأ من أول طرح فكرة أو إنشاء مؤسسة.

من منطلق آخر أنه يجب على كل شركة مؤسسة وضع هيكلها التنظيمي الذي يعين وينظم ويحدد الوظائف، وذلك من أجل تسهيل عملية للحفظ وترتيبها لتسيير العمل بدقة وإتقان وبأقل مجهود.

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة BGO



المصدر: من وثائق مؤسسة BGO للأجر - مصنع الأجر سعدودي - تقرت

3. شرح الهيكل التنظيمي:

 **المدير:** المدير في المؤسسات الاقتصادية هو الشخص المسؤول عن إدارة وتوجيه العمليات اليومية والاستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة. يتولى المدير مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تشمل، على سبيل المثال:

اتخاذ القرارات: يتخذ المدير القرارات الهامة المتعلقة بسير العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

مكتب الدراسات: مكتب الدراسات في المؤسسات الاقتصادية هو القسم المسؤول عن إجراء البحوث والتحليلات والدراسات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرار وتطوير الاستراتيجيات والسياسات. يضم مكتب الدراسات مجموعة من المحللين والخبراء الذين يقومون بجمع وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة لتوليد تقارير وتوصيات تساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها.

دور مكتب الدراسات في المؤسسات الاقتصادية يشمل عدة نقاط، منها:

. تحليل السوق والصناعة: يقوم مكتب الدراسات بتحليل الاتجاهات والتطورات في السوق والصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، مما يساعد في فهم المنافسة وتحديد الفرص والتهديدات.

السكرتارية: السكرتارية في المؤسسات الاقتصادية تشير إلى القسم أو الفريق المسؤول عن توفير الدعم الإداري والتنظيمي للمديرين والموظفين. يشمل دور السكرتارية عدة مهام ووظائف تساهم في سير العمل بسلاسة وكفاءة. هذه المهام تشمل عادة:

. الإدارة العامة: يتولى قسم السكرتارية المهام الإدارية العامة مثل إدارة الهاتف والبريد الوارد والصادر، وتنظيم المواعيد والاجتماعات، وإدارة الوثائق والملفات.

 **التحقيق:** التحقيق في السياق الاقتصادي يشير إلى العملية التي يقوم فيها الفريق المختص بالتحقق أو التدقيق بمراجعة وتحليل السجلات المالية والعمليات المالية للمؤسسة للتأكد من دقتها وموثوقيتها. يتولى فريق التحقيق أو المراجعة مهمة تقييم النظام المحاسبي والمالي للمؤسسة والتأكد من مطابقته للمعايير المحاسبية المعتمدة والتشريعات المالية والضريبية.

قسم المحاسبة: قسم المحاسبة في المؤسسات الاقتصادية هو الجزء المسؤول عن إدارة الشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة. يتكون قسم المحاسبة عادةً من مجموعة من المحاسبين والمختصين الماليين الذين يقومون بتسجيل وتحليل وتقديم المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتقديم التقارير للجهات الخارجية مثل الحكومة والمستثمرين والمساهمين.

دور قسم المحاسبة في المؤسسات الاقتصادية يتضمن عدة جوانب، منها:

. تسجيل المعاملات المالية: يتولى قسم المحاسبة تسجيل جميع المعاملات المالية للمؤسسة بدقة وفقاً للمعايير المحاسبية المعتمدة. هذا يتضمن تسجيل الفواتير، والمدفوعات، والاستلامات، وأي عمليات مالية أخرى.

المسؤول التنفيذي عن الدراسة:

المسؤول التنفيذي عن الدراسة في قسم المحاسبة هو الشخص المسؤول عن إدارة وتنسيق عملية تجميع وتحليل البيانات المالية والإدارية داخل المؤسسة. يعتبر هذا المسؤول جزءاً أساسياً من فريق الإدارة المالية ويعمل عادةً تحت إشراف المدير المالي أو المدير المالي العام.

دور المسؤول التنفيذي عن الدراسة في قسم المحاسبة يشمل عدة جوانب منها:

. تحليل البيانات المالية: يقوم بتحليل البيانات المالية للمؤسسة وتحويلها إلى معلومات قيمة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعداد التقارير المالية.

ميزانية المحاسب: ميزانية المحاسب (Budgeting) هي عملية تخطيطية تهدف إلى تحديد وتخصيص الموارد المالية والموارد الأخرى بشكل فعال وفقاً لأهداف المؤسسة. يمكن تعريفها أيضاً على أنها إجراء يتضمن تحديد التكاليف المتوقعة والإيرادات المتوقعة لفترة زمنية محددة، والتي تكون عادة سنة مالية.

دور ميزانية المحاسب في المؤسسات الاقتصادية يشمل عدة نقاط أساسية منها:

. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تساعد ميزانية المحاسب في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توجيه النشاطات والاستثمارات نحو الأولويات الرئيسية.

رئيس محاسب: (Chief Accountant) هو المسؤول الرئيسي عن إدارة وتنسيق جميع أنشطة المحاسبة في المؤسسة. يعمل رئيس المحاسب عادة تحت إشراف مباشر من المدير المالي أو المدير التنفيذي، ويقوم بإشراف على فريق المحاسبة وضمان تنفيذ السياسات المحاسبية بفعالية ودقة.

دور رئيس المحاسب في المؤسسات الاقتصادية يشمل عدة مهام أساسية منها:

. إعداد التقارير المالية: يتولى رئيس المحاسب إعداد وتحليل التقارير المالية الدورية، مثل قوائم الدخل والتوازن وقوائم التدفق النقدي.

قسم الموارد البشرية: هو القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري والموظفين داخل المؤسسة. يهدف هذا القسم إلى تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج تهتم بالموارد البشرية بشكل عام، وتلبية احتياجات الموظفين وتحسين أدائهم ورفاهيتهم في العمل.

دور قسم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتضمن عدة جوانب منها:

. توظيف واختيار الموظفين: يتولى قسم الموارد البشرية مسؤولية توظيف واختيار الموظفين المناسبين لتلبية احتياجات المؤسسة، وذلك من خلال إعداد الوصف الوظيفي، وإجراء المقابلات، واختيار المرشحين الأنسب.

الشؤون الاجتماعية: تشير إلى الجوانب غير الاقتصادية من العمل، التي ترتبط بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتأثيرها على الموظفين والمجتمع المحيط. تشمل الشؤون الاجتماعية مجموعة واسعة من النشاطات والسياسات التي تهدف إلى دعم الموظفين وتعزيز رفاهيتهم ورضاهم الوظيفي. تعتبر الشؤون الاجتماعية جزءاً مهماً من استراتيجية الموارد البشرية للمؤسسة، حيث تسعى إلى تحسين أداء الموظفين وتعزيز جاذبيتها كمكان عمل مرغوب فيه.

دور الشؤون الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية يشمل عدة جوانب منها:

. دعم الموظفين: تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين في حالات الضغط النفسي أو الصعوبات الشخصية التي قد تواجههم.

أجور الفائدة: تشير إلى الرسوم التي يتم دفعها للاقتراض الأموال، أو العائد الذي يتم تحقيقه على الودائع أو الاستثمارات. وهي تُعد جزءاً هاماً من النظام المالي في أي اقتصاد.

دور اجور الفائدة في المؤسسات الاقتصادية يشمل عدة نقاط أساسية منها:

. تحفيز الادخار والاستثمار: تلعب اجور الفائدة دورًا حيويًا في تحفيز الأفراد والشركات على الادخار والاستثمار، حيث يكون من المغري الحصول على عوائد مالية إضافية من خلال وضع الأموال في البنوك أو الاستثمار في الأسهم والسندات.

مصلحة المستخدم: تعني الاهتمام بمصالح العاملين في المؤسسة، وضمان توفير بيئة عمل مناسبة وملائمة لهم. يُعتبر اهتمام المؤسسات بمصلحة المستخدم جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية وسياسات العمل.

دور مصلحة المستخدم في المؤسسات الاقتصادية يتضمن عدة جوانب منها:

. إدارة العلاقات العمالية: تشمل مصلحة المستخدم العمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة والموظفين، وحل النزاعات بشكل سلمي.

قسم التحكم: (أو الرقابة الداخلية) في المؤسسات الاقتصادية هو الجهة المسؤولة عن تقييم ومراقبة العمليات والنظم الداخلية للمؤسسة، بهدف ضمان فعالية وكفاءة العمل والامتثال للسياسات والقوانين المعمول بها. يهدف قسم التحكم إلى حماية موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل ملائم ومستدام.

دور قسم التحكم في المؤسسات الاقتصادية يتضمن عدة مسؤوليات وأهداف منها:

. تقييم المخاطر: يعمل قسم التحكم على تحديد وتقييم المخاطر التي تواجه المؤسسة، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال.

قسم فواتير الفائدة: (Interest Invoicing Department) هو الجهة المسؤولة عن إعداد وإرسال الفواتير المتعلقة بالفوائد المستحقة أو المدفوعة على القروض أو الاستثمارات. يعتبر هذا القسم جزءًا هامًا من إدارة الحسابات والمالية في المؤسسات المالية والبنوك والشركات الاستثمارية.

دور قسم فواتير الفائدة في المؤسسات الاقتصادية يتضمن عدة مسؤوليات وأهداف منها:

. إعداد الفواتير: يقوم القسم بحساب الفوائد المستحقة أو المدفوعة على القروض أو الاستثمارات وإعداد الفواتير اللازمة للعملاء.

قسم مصالح المؤسسة: (Corporate Affairs Department) هو الجهة المسؤولة عن إدارة العلاقات العامة والاتصالات الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى العمل على تعزيز سمعة المؤسسة وتحقيق أهدافها الإعلامية والاستراتيجية. يعتبر هذا القسم جزءاً مهماً من هيكلية الشركة ويسهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والمجتمع المحلي والجهات الحكومية والمستثمرين.

دور قسم مصالح المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية يشمل عدة مسؤوليات وأهداف منها:

. الاتصال العام والعلاقات العامة: يتعامل القسم مع وسائل الإعلام ويدير الاتصالات العامة للمؤسسة لضمان تواصل فعال وإيجابي مع الجمهور والمعنيين.

المحجرة: هي عملية تشكيل وتنظيم الطوب أو الطين الرطب لصنع الطوب أو الأحجار الصغيرة. تستخدم عادة في صناعة الطوب والبلاط والأحجار الصغيرة للاستخدام في البناء. يتم تنفيذ عملية المحجرة عن طريق وضع الطوب أو الطين في إطار محدد الشكل، ثم تركه ليحجف ويتصلب.

دور المحجرة في مؤسسة الآجر والطوب يكمن في تحضير المواد اللازمة لإنتاج الطوب والطين الصلب. فعملية المحجرة تسمح بتشكيل الطين بشكل معين وبأبعاد محددة لإنتاج الطوب بجودة عالية وبشكل منتظم. كما تساهم في زيادة كفاءة العمل وتقليل الفاقد من المواد الخام، مما يؤدي إلى تحسين عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف.

✚ فوائد الاهتمام بالأمن والنظافة: من فوائدها

. ضمان سلامة الموظفين والزوار: يساهم الاهتمام بالأمن في توفير بيئة عمل آمنة للموظفين والزوار، مما يقلل من حوادث العمل ويعزز الثقة والراحة في المؤسسة.

ورشة عمل: هي نوع من الفعاليات التدريبية التي تُنظم داخل المؤسسات بهدف تحسين المهارات والمعرفة لدى المشاركين في مجال معين. تعتمد ورش العمل على التفاعل والمشاركة الفعالة من الحضور، وغالباً ما تكون عملية وتتضمن تطبيق عملي للمفاهيم المقدمة.

دور ورش العمل في المؤسسات الاقتصادية يتضمن عدة جوانب منها:

. تطوير المهارات: تساعد ورش العمل في تطوير مهارات العاملين في المؤسسة، سواء كانت مهارات فنية أو إدارية أو تواصلية، مما يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

الفرن: الفرن في سياق مؤسسات صناعة الأجر والطوب هو جهاز يستخدم لطهي أو حرق الطين أو الطوب لتصنيع الطوب أو الأحجار الصغيرة. يتم فيه تعريض المواد الخام لدرجات حرارة عالية لتصل إلى درجة تجعلها تتصلب وتصبح جاهزة للاستخدام في البناء.

دور الفرن في مؤسسات صناعة الأجر والطوب يتمثل في عدة نقاط منها:

. طهي الطين أو الطوب: يتم في الفرن طهي الطين أو الطوب الرطب لتجفيفه وتصلبه، مما يجعله جاهزًا للاستخدام في البناء.

ورشات التحضير والانتاج والتجفيف: هي جزء أساسي من عمليات صناعة الأجر والطوب في المؤسسات الاقتصادية. تلعب كل ورشة دورًا محددًا في عملية تصنيع الأجر والطوب، وتسهم في تحقيق الجودة والكفاءة في الإنتاج. إليك تعريف ودور كل منها:

1. **ورشة التحضير:** هي الورشة التي تقوم فيها بتحضير الطين أو الطوب الخام وتشكيله بشكل محدد استعدادًا لعملية الإنتاج.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تضمن ورشة التحضير جودة المواد الخام وتشكيلها بشكل مناسب، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي وتقليل نسبة الفاقد.

2. **ورشة الإنتاج:** هي الورشة التي تقوم فيها بعملية صناعة الأجر والطوب من المواد المحضرة، بما في ذلك التشكيل والضغط والقطع.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تسهم ورشة الإنتاج في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، حيث تضمن تصنيع الكميات المطلوبة بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.

3. **ورشة التجفيف:** هي الورشة التي تقوم فيها بتجفيف الأجر والطوب بعد عملية الإنتاج، وذلك لإزالة الرطوبة وتصلب المنتج.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تسهم ورشة التجفيف في تحسين جودة المنتج النهائي وتجنب التشوهات الناتجة عن الرطوبة، كما تزيد من سرعة التسليم وتقليل تكاليف التخزين.

ورشات الصيانة: ورشات الصيانة في مؤسسات صناعة الأجر والطوب تلعب دورًا حيويًا في الحفاظ على معدات الإنتاج والآلات بحالة جيدة، مما يساهم في تحسين كفاءة الإنتاج وتجنب التوقفات غير المخطط لها. إليك تعريف ودور كل منها:

1. ورشة الخراطة: تعتبر ورشة الخراطة المكان الذي يتم فيه تشغيل الخراطات والمخارط لتشكيل الأجزاء المعدنية وفقًا للمواصفات المطلوبة.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تساهم ورشة الخراطة في صيانة وتصليح المعدات الضرورية لعمليات الإنتاج، مما يضمن استمرارية التشغيل وتقليل تكاليف الإصلاحات الطارئة.

2. ورشة اللحام: تعتبر ورشة اللحام المكان الذي يتم فيه دمج المعادن بواسطة عملية اللحام لتشكيل قطع أو هياكل معدنية.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تساهم ورشة اللحام في صيانة وتصليح الهياكل المعدنية والآلات المستخدمة في عمليات الإنتاج، مما يحافظ على سلامة الهياكل ويطيل عمر المعدات.

3. ورشة الميكانيك: تعتبر ورشة الميكانيك المكان الذي يتم فيه صيانة وإصلاح الآلات والمعدات الميكانيكية المستخدمة في الإنتاج.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تعمل ورشة الميكانيك على الحفاظ على جاهزية المعدات والآلات، مما يضمن استمرارية الإنتاج وتقليل تكاليف التوقفات غير المخطط لها.

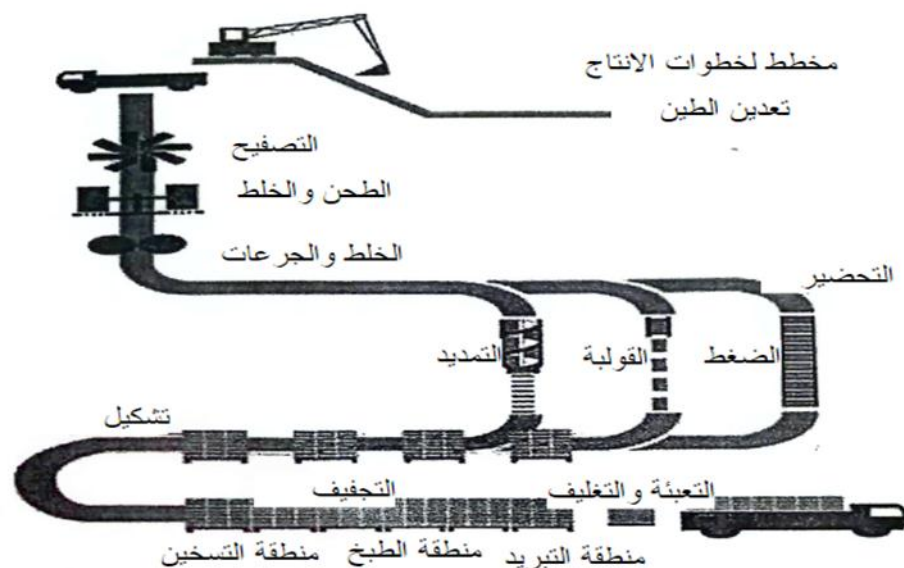
4. ورشة الكهرباء: تعتبر ورشة الكهرباء المكان الذي يتم فيه صيانة وإصلاح الأنظمة الكهربائية والإلكترونية للمعدات والآلات.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تساهم ورشة الكهرباء في ضمان سلامة وكفاءة الأنظمة الكهربائية، مما يحافظ على استمرارية الإنتاج ويحمي المعدات من التلف.

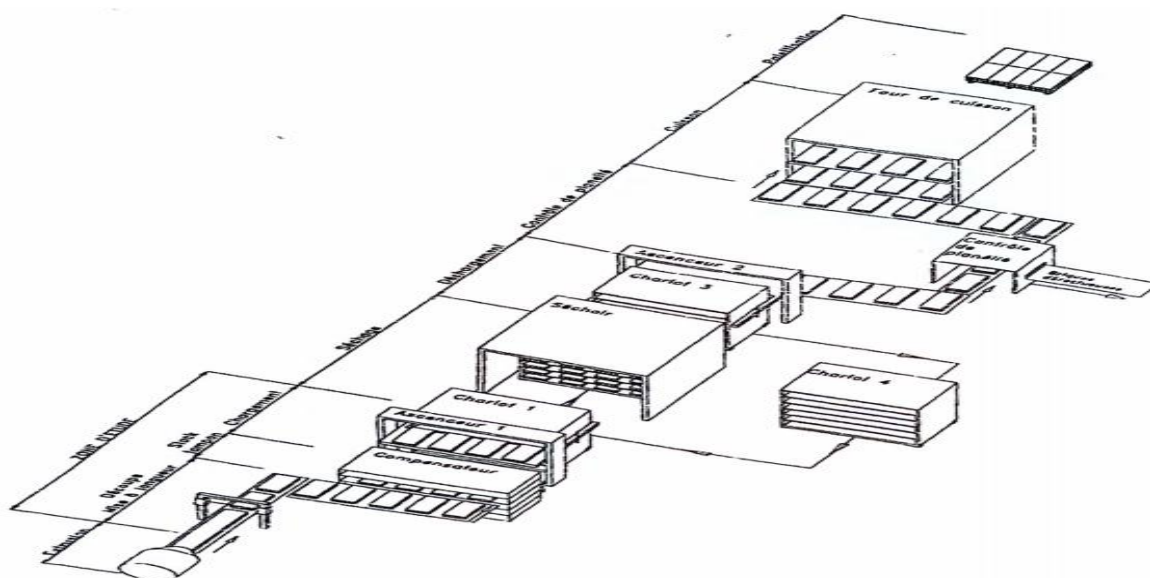
5. ورشة التخزين: تعتبر ورشة التخزين المكان الذي يتم فيه تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية بشكل منظم وآمن.

- دورها في المؤسسة الاقتصادية: تساهم ورشة التخزين في ضمان توفر المواد الخام والمنتجات النهائية في الوقت المناسب، مما يضمن استمرارية الإنتاج وتجنب التوقفات غير المخطط لها.

مراحل الإنتاج: الشكل (2-2): مخطط لخطوات ومراحل الإنتاج



الشكل (2-3): مخطط لخطوات ومراحل الإنتاج داخل المصنع



المصدر: وثائق المؤسسة BGO

التصفيح: مرحلة التصفيح في صناعة الطوب والأجر تعتبر من الخطوات الهامة في عملية الإنتاج. يتم تنفيذ هذه العملية بعد صنع الطوب أو الأجر الأولي وقبل دخولها إلى فرن الحرق.

1. **تجفيف الطوب/الأجر:** يتم نقل القوالب المملوءة بالطين أو الخليط المستخدم لصنع الطوب أو الأجر إلى منطقة التجفيف حيث يتم تعريضها للهواء لفترة من الزمن للسماح لها بالتجفيف الجزئي.

2. **تطبيق الطبقة الدقيقة من التصفيح:** بعد التجفيف الأولي، يتم تطبيق طبقة دقيقة من مواد التصفيح مثل الطين الأبيض أو السيليكات. هذه المواد تساعد في تحسين مظهر الطوب/الأجر وتعزيز خواصها الفنية.

3. **التجفيف النهائي:** بعد تطبيق طبقة التصفيح، يتم تجفيف الطوب/الأجر مرة أخرى بشكل جيد لضمان تماسك طبقة التصفيح وثباتها.

4. **إدخال الطوب/الأجر إلى الفرن:** بعد التصفيح والتجفيف النهائي، يتم نقل الطوب/الأجر إلى فرن الحرق لإكمال عملية التصنيع.

الطحن والخلط: مرحلة الطحن وخلط المواد تأتي في بداية عملية تحضير الخامات لصناعة الطوب والأجر. هذه المرحلة تهدف إلى تحضير خليط من المواد الخام المناسبة للإنتاج.

الخلط والجرعات: مرحلة الخلط والجرعات في صناعة الطوب والأجر تعتبر حاسمة للحصول على خليط متجانس وجودة عالية.

الضغط والقولبة والتمديد: هي جزء أساسي من عملية تصنيع الطوب والأجر. هذه العملية تهدف إلى تشكيل الخليط المختلط وتشكيله إلى شكل الطوب أو الأجر النهائي.

التشكيل والتجفيف: مرحلة التشكيل والتجفيف تأتي بعد مرحلة الخلط والقولبة في عملية تصنيع الطوب والأجر. هذه المرحلة تهدف إلى تشكيل الطوب أو الأجر بشكل نهائي وتجهيزهما قبل دخولهما إلى عملية الحرق.

ثانيا: حجم عينة الدراسة:

الجدول رقم 2 - 1: الإحصائيات الخاصة بالاستبيانات الموزعة في المؤسسة

الرقم	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات المملغة	عدد الاستبيانات الصالحة
01	100	85	16	69

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: وصف لخصائص عينة الدراسة

تضمنت الدراسة الحالية خمسة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهدف العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والموضحة كالتالي:

1- متغير الجنس:

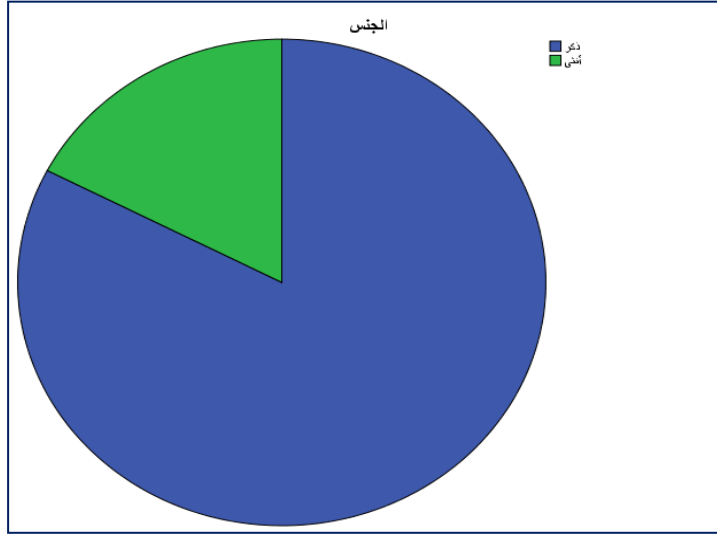
الجدول رقم 2 - 2: توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

الترتيب	النسبة	التكرار	الفئة
1	82,6	57	ذكر
2	17,4	12	أنثي
	100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من معطيات الجدول رقم (02-02) يتضح لنا أن نسبة الذكور تقدر ب 82,6 ، ونسبة الإناث تقدر ب 17,4 وتحتل نسبة الذكور النسبة الأكبر، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة نظام العمل، والشكل المولي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-4 : دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

2- متغير السن

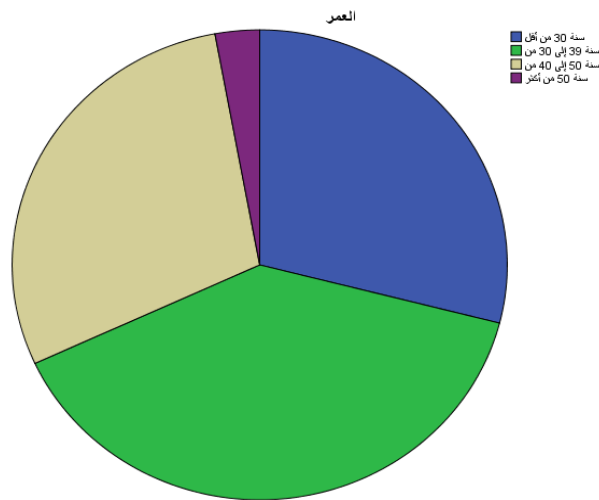
الجدول رقم 2 - 3 : توزيع المستجوبين حسب متغير العمر:

الترتيب	النسبة	التكرار	فئات السن
2	29.0	20	أقل من 30 سنة
1	39.1	27	من 30 إلى أقل من 39 سنة
3	29.0	20	من 40 إلى أقل من 50 سنة
4	2.9	2	أكثر من 50 سنة
	100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما عن توزيع عينة الدراسة حول متغير السن، فيشير الجدول رقم 03 إلى أن نسبة 29 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 39.1 من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 29.0 من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وكذلك نسبة 2.9 بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة، ويعود توظيف الفئة الأكبر نسبة في الجدول إلى أن أغلب الأفراد العاملين في المؤسسة من الشباب والذي يرجع إلى طبيعة وساعات العمل الطويلة والشكل المولي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-5: دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

3- حسب متغير المستوى التعليمي

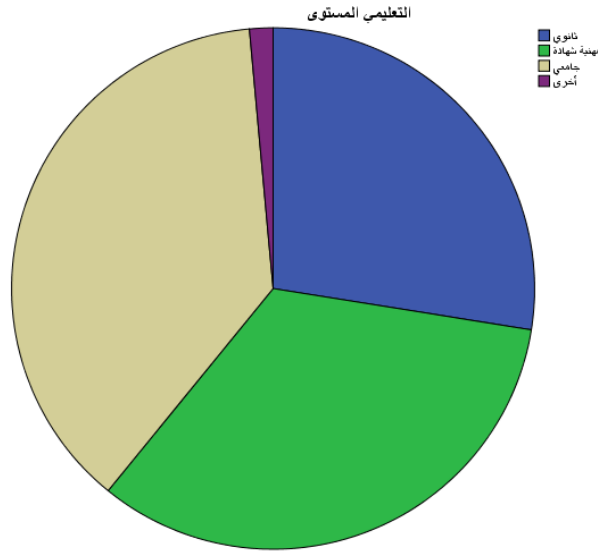
الجدول رقم 2-4 : توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي:

الترتيب	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3	27.5	19	ثانوي
2	33.3	23	شهادة مهنية
1	37.7	26	جامعي
4	1.4	1	أخرى أذكرها رجاء
	100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

أما بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي فيبين الجدول رقم 04 أن نسبة 26. يحملون شهادة جامعي والتي تمثل أعلى نسبة من المستويات الأخرى، وهو مؤشر يدل على الاهتمام بتوظيف الكفاءات العلمية المؤهلة، في حين بلغت نسبة شهادة مهنية 23.، من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الثانوي 19.، من عينة الدراسة، يليها أخرى بنسبة 1.4، وهي الأقل نسبة والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-6: دائرة نسبية توضح توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

4 متغير الاقدمية في العمل

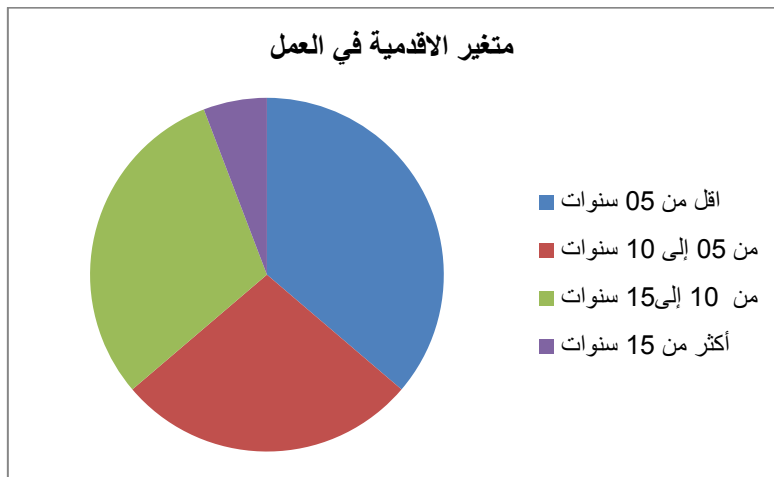
الجدول رقم 2-5: توزيع المستجوبين حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	الترتيب
أقل من 05 سنوات	25	36.2	1
من 05 إلى 10 سنوات	19	27.5	3
من 10 إلى 15 سنوات	21	30.4	2
أكثر من 15 سنوات	4	5.8	4
المجموع	69	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم (02-05) أن أكبر نسبة للخبرة داخل المؤسسة المقدرة بنسبة 36.2 هي فئة (أقل من 05 سنوات) ، و يليها ما نسبته 30.4 لفئة من (10 إلى 15 سنوات)، و يليها ما نسبته 27.5 لفئة من (05 إلى 10 سنوات) ، وفي الأخير الفئة التي تمثل (أكثر من 15 سنوات) ما نسبته 5.8 والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-7: دائرة نسببة توضح نسبة المستجوبين حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات EXCEL

5- حسب متغير المستوى الوظيفي

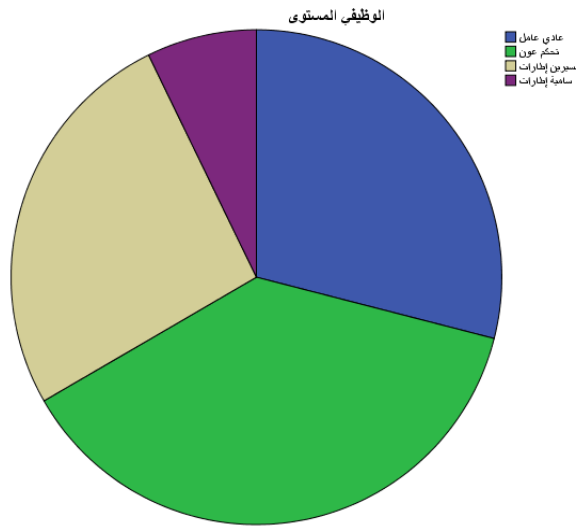
الجدول رقم 2 - 6: توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الوظيفي

الترتيب	النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
2	29.0	20	عامل عادي
1	37.7	26	عون تحكم
3	26.1	18	إطارات مسيرين
4	7.2	5	إطارات سامية
	100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين لنا الجدول رقم (02-06) أ نسبة 37.7 تمثل أعوان تحكم وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة 29.0 تمثل أعوان عاديين ، تليها نسبة 26.1 تمثل إطارات مسيرين ، وفي الأخير نسبة 7.2 تمثل إطارات سامية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-8: دائرة نسبية توضح متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعا : تحليل البيانات الشخصية إحصائيا

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولا: المصادر الأولية:

الاستمارة: وهي من بين الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات، وقد تم إعداد الاستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع الحالي، وكذا التعرف على مجتمع الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة 27 عبارة بالإضافة إلى البيانات الشخصية فالاستمارة تحتوي على مجموعة من العبارات قسمت كما يلي:

✓ **القسم الأول:** خاص بالبيانات العامة الشخصية من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

✓ **القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة وقد تم تقسيمه إلى جزئين:

الجزء الأول: أسئلة خاصة ب المورد البشري حيث تم تحديد ثلاثة أبعاد تتمثل في تدريب ، تحفيز، فرق العمل، وقد شملت العبارات من 1 - 13.

الجزء الثاني: خاص ب الجودة الشاملة، ويتضمن العبارات من 14 - 27.

ثانيا: المصادر الثانوية:

تتمثل في الكتب والمجلات والرسائل الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة (الاستبانة)

يعرف صدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تقيس ما ينبغي أن يقاس ثم التحقق من صدق الاستبيان بعدة طرق منها:

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبانة):اعتمدنا على الصدق البنائي من خلال معامل الارتباط سييرمان في فحص أداة البحث مما يدل على أن كل فقرة من فقرات الاستبيان واضحة وقياس هذا النوع من الصدق.

الجدول رقم 2 - 7: معامل الارتباط سييرمان

المحور	معامل صدق الاستبيان	دلالة احصائية
التدريب	0.657	0.000
التحفيز	0.851	0.000
فرق العمل	0.766	0.000
إدارة الموارد البشرية	0.900	0.000
إدارة الجودة الشاملة	0.876	0.000

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على spss .

- إعداد استبيان لجمع المعلومات؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية ذو الخبرة والاختصاص (الآتية أسمائهم في الملحق رقم (01) حيث بلغ عددهم (08)، وذلك لإبداء آرائهم في مدي صلاحية وملائمة العبارات؛

- تعديل الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين ليظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 02)؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم التحقق من صدق المقياس بتطبيقه على عينة قدرها 30 عاملا ممن تنطبق عليهم شروط العينة الأساسية، قمنا بحساب الصدق التمييزي بطريقة صدق المقارنة الطرفية وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

أولا: ثبات أداة الدراسة: تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

1 ثبات وصدق الاستبيان

ودالك من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ والصدق لكل بعد ولكل محور وللاستبيان بأكمله , كما يلي :

الجدول رقم 2 - 8: قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (قيمة ألفا)
تبات اداة الدراسة الاستثمار	27	0.897

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن :

نجد من معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبيان على حدى أن كل من المحورين والمحور ككل قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 فيه, وبالتالي يمكن القول أن محاور الاستبيان تتصف بالثبات والاتساق .

الصدق الداخلي وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة وشمولية استمارة الاستبيان التي تم عرضها على مجموعة أساتذة محكمين , وهاد للتأكد من ان استمارة الاستبيان التي تم اعدادها سوف تقيس ما أعدت لأجله وشموليتها لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى .

- المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- سيتم من خلال هادا المبحث دراسة تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة في المؤسسة بي جي أو - تقرت - , وذلك من خلال دراسة الأساليب الإحصائية وكذلك تحليل البيانات والمتغيرات واختبار الفرضيات.

أولا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

في الدراسات الوصفية ودراسات العلاقات بين متغيرين وأكثر فإن الباحث يعتمد على الطرق الإحصائية حتى يتمكن من وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة بينهما , وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والتحليل وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية spss ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية , والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.

أولاً : التكرارات والنسب المئوية : حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة , ولتحديد الاستجابة تجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي :

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{المجموعة تكرار}}{\text{للتكرارات الكلي المجموع}} \times 100$$

ثانياً : معامل الثبات ألف كرونباخ : استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة .

ثالثاً : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : تم حسابهما لتحديد استجابة أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة .

- المتوسط الحسابي : يعبر عنه بالعلاقة الموالية :

$$X = \frac{\sum Xi}{n}$$

- Xi : عدد القيم

- X : المتوسط الحسابي

- n : حجم العينة

- الانحراف المعياري : هو عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في المتغيرات , وهو الجذر التربيعي للتباين ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

$$\delta = \sqrt{\frac{(Xi - X)^2}{n}}$$

Xi : عدد القيم

X : المتوسط الحسابي

n : حجم العينة .

رابعاً : معامل الارتباط بيرسون :

يعرف الارتباط بأنه مقياس لاتجاه وقوة العلاقة الخطية بين متغيرين كميين و متغيراتنا كيفية المورد البشري الجودة الشاملة ويرمز له بالرمز r , فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطي ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضهما , ويتم حسابهم انطلاقاً من برنامج SPSS ويعبر عنه بالعلاقة:

$$r_{xy} = \frac{\sum (xi - X)(yi - Y)}{(n - 1)S_x S_y}$$

حيث :

N : عدد المشاهدات

X : قيم المتغير الأول

Y : قيم المتغير الثاني

 S_x : الانحراف المعياري للمتغير الأول S_y : الانحراف المعياري للمتغير الثاني

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبانة , وقد تم الاستعانة ب برنامج spss. ل عرض وتحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور ولتقدير درجة الموافقة اعتمدنا المقياس الموضح في الجدول رقم (2-8) التالي:

جدول رقم (2-9) المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	مجال مستوى التطبيق
من 1 إلى 2.60	منخفض
أكبر من 2.60 إلى 3.40	متوسط
أكبر من 3.40 إلى 5	مرتفع

1 تحليل المحور الاول . تنمية الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم 2 - 9 نتائج تحليل فقرات المحور الاول لأداة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهاداً لمعرفة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة BGO وقد قسمنا المحور الاول الى :أ/ عنصر التدريب , تحفيز , فرق العمل. ب/ ثم تناولنا المحور ككل لعنصر المورد البشري. * /أ: نأخذ كل عنصر على حدى (تدريب , تحفيز , فرق العمل)

الجدول رقم 2 - 10 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر تدريب

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية تطبيقية للعمال على الآلات بصفة دورية	3,91	0,702	4	مجال مرتفع او متوسط
تضع المؤسسة خطة إعداد وتوجيه للمعينين حديثاً وتقيم أدائهم	3,93	0,734	3	مجال مرتفع
تعتمد المؤسسة على التكوين كأداة فعالة لتنمية قدرات العمال	3,99	0,696	1	مجال مرتفع
تقوم مؤسستنا بإجراء دورات تكوينية للعمال في مختلف المجالات	3,86	0,845	5	مجال مرتفع
يقوم التطبيق العملي بتنمية قدرات العمال	3,96	0,554	2	مجال مرتفع
بعد تدريب	3,9275	,50055		مجال مرتفع

المصدر .: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم 2 - 9 : يتضح أن المتوسط الحسابي لعنصر التدريب بشكل عام مرتفع حيث بلغ 3,9275 ,وقد كان اعلي متوسط حسابي تحصل عليه السؤال الثالث ب قيمة 3,99 ,ويليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي للسؤال الخامس بقيمة 3,96 ثم يأتي المتوسط الحسابي للسؤال الثاني ب قيمة 3,93 ,وبعدها المتوسط الحسابي لسؤال الأول ب قيمة 3,91 , وأخيرا المتوسط الحسابي للسؤال الرابع ب قيمة 3,86

الجدول رقم 2 - 11 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر تحفيز

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تقوم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعمال على الجهود الإضافي أو على الانضباط والجدية في العمل	3,39	0,927	4	مجال متوسط
تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب العمال جدد والكفاءات الخيرة من سوق العمل	3,48	0,949	2	مجال مرتفع
يتم تقدير ومكافأة الموظفين عند تحقيق نتائج متميزة ومساهمات استثنائية في تحقيق الجودة الشاملة	3,46	0,850	3	مجال مرتفع
تمنح لي حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامي.	3,57	0,831	1	مجال مرتفع
بعد التحفيز	3,4746	0,73533		مجال مرتفع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم 2 - 10: يتضح أن المتوسط الحسابي لعنصر تحفيز بشكل عام مرتفع حيث بلغ 3,4746 ,وقد كان اعلي متوسط حسابي تحصل عليه السؤال الرابع ب قيمة 3,57 ,ويليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي للسؤال الثاني بقيمة 3,48 ثم يأتي المتوسط الحسابي للسؤال الثالث ب قيمة 3,46 , وأخيرا المتوسط الحسابي للسؤال الأول ب قيمة 3,39 وهو يقع في المجال المتوسط .

الجدول رقم 2 - 12 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر فريق العمل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تقوم المؤسسة بالتركيز على فرق العمل لإنجاز نشاطها.	3,74	0,779	1	مجال مرتفع
تتمتع المؤسسة بخلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة صحية من خلال فرق العمل.	3,74	0,869	2	مجال مرتفع
هناك انسجام متكامل وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد.	3,59	0,846	4	مجال مرتفع
تعتمد المؤسسة على سياسة فرق العمل إلى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.	3,72	0,725	3	مجال مرتفع
بعد فريق العمل	3,6993	0,66639		مجال مرتفع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم 2 - 11 يتضح أن المتوسط الحسابي لعنصر فرق عمل بشكل عام مرتفع حيث بلغ 3,6993 ,وقد كان اعلي متوسط حسابي تحصل عليه السؤال الاول والسؤال الثاني ب قيمة 3,74 و يليه في المرتبة الثالثة المتوسط الحسابي للسؤال الرابع بقيمة 3,72 ثم يأتي المتوسط الحسابي للسؤال الثالث ب قيمة 3,59 وهو يحتل المرتبة الاخيرة .

الجدول رقم 2 - 12 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر المورد

البشري ككل

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تدريب	3,9275	0,50055	1	مجال مرتفع
تحفيز	3,4746	0,73533	3	مجال مرتفع
فريق	3,6993	0,66639	2	مجال مرتفع
العنصر البشري ككل	3,7005	0,48845		مجال مرتفع

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم 2 - 12: يتضح أن المتوسط الحسابي لعنصر المورد البشري بشكل عام مرتفع حيث بلغ 0,48845 ,وقد كان اعلي متوسط حسابي تحصل عليه عنصر التدريب ب قيمة 3,9275 و يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي عنصر فرق العمل بقيمة 3,6993 , وأخيرا المتوسط الحسابي لعنصر تحفيز ب قيمة 3,4746

الجدول رقم 2 - 13 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات لعنصر الجودة الشاملة

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
لدى الإدارة قناعة بأن الرفع من أداء المؤسسة . يؤدي إلى الجودة	3,99	0,840	6	مجال مرتفع
تبذل الإدارة جهودا لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.	4,09	0,722	1	مجال مرتفع
لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد على ضوئها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها	4,02	0,757	4	مجال مرتفع
تستخدم المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة) كالجودة في الانتاج وفرق العمل أو(.....	3,98	0,664	7	مجال مرتفع
تملك المؤسسة العوامل البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,91	0,702	10	مجال

مرتفع				
مرتفع	12	0,843	3,77	تعتبر المؤسسة كل فرد فيها عميلا داخليا وتعمل على تحفيزه وإرضائه
مرتفع	3	0,685	4,03	إعتبار العامل مورد ذو قيمة يجب تطويره
مرتفع	5	0,630	4,01	يتم معالجة الإقتراحات و الشكاوي المقدمة من قبل العملاء بغية الوصول الى تحسين جودة المنتجات
مرتفع	8	0,748	3,97	يشمل التدريب المتعلق في مجال الجودة الشاملة كافة العاملين في المؤسسة
مرتفع	11	0,797	3,84	يركز التدريب المتعلق بالجودة الشاملة على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة
مرتفع	2	0,591	4,06	تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤولية الجميع
مرتفع	9	0,495	3,93	يسود التعاون والتحلي بروح الفريق مختلف أفراد المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة
مرتفع	13	0,902	3,67	لا يوجد مقاومة من العمال للتغييرات في اطار تحسين الجودة
مرتفع	14	1,092	3,45	تسعى مؤسستكم للحصول على شهادة الايزو
		0,44187	3,9120	الجودة الشاملة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم 2 - 13: يتضح أن أغلبية المتوسط الحسابي لفقرات محور الجودة الشاملة بشكل عام مرتفع حيث بلغ 3,9120 , حيث تصدر في المرتبة الاولى متوسط الحسابي للسؤال الثاني ب قيمة 4,09 و يليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي للسؤال الحادي عشر بقيمة 4,06 , ثم يأتي المتوسط الحسابي للسؤال السابع ب قيمة 4,03 في حين جاءت في المراتب الاخيرة كالمرتبة 14 للسؤال 14 وهو آخر مرتبة بمتوسط حسابي ب قيمة 3,45

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

في هذا العنصر يتم اختبار فرضيات الدراسة, حيث يتم من خلاله قبول أو رفض هذه الفرضيات إحصائيا, اعتمادا على معاملات الارتباط ونماذج الانحدار

لاختبار هذه الفرضية قاما الباحثون أولا بتطبيق اختبار طبيعة التوزيع.

1- اختبار طبيعة التوزيع:

يمكن هذا التوزيع من معرفة المتغير التابع إلى أي نوع من التوزيع يخضع ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينه وبين المتغيرات الشخصية، والجدول أدناه يوضح طبيعة التوزيع.

الجدول رقم (2-14): اختبار طبيعة التوزيع

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		المورد البشري	الجودة الشاملة
N		69	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7005	3,9120
	Std. Deviation	,48845	,44187
	Absolute	,094	,110
Most Extreme Differences	Positive	,054	,057
	Negative	-,094	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,779	,913
Asymp. Sig. (2-tailed)		,578	,375

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

من خلال الجدول (2-14) نلاحظ أن المتغير المستقل (المورد البشري) (SIG=0.578) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن المتغير التابع (الجودة الشاملة) (SIG=0.375) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يطبق التدريب، تحفيز، فرق العمل بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عمال المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قاما الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد موضوع الدراسة وفقاً للأبعاد المكونة له.

من خلال نتائج الجدول رقم 2 - 12: يتضح أن المتوسط الحسابي لعنصر تدريب، تحفيز، فرق العمل كان علي متوسط حسابي تحصل عليه عنصر التدريب ب قيمة 3,9275 ويليه في المرتبة الثانية المتوسط الحسابي عنصر فرق العمل بقيمة 3,6993 ، وأخيراً المتوسط الحسابي لعنصر تحفيز ب قيمة 3,4746 وهو مجال مرتفع وبالتالي نقبل الفرضية التي تقول أنه يوجد تطبيق بمستوى مرتفع ل (التدريب، تحفيز، فريق العمل) في مؤسسة SARL BGO

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والثالثة والرابعة :

الفرضية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتدريب في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتدريب في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتدريب في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

الفرضية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتحفيز في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتحفيز في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتحفيز في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

الفرضية الرابعة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للفرق العمل في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للفرق العمل في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للفرق العمل في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

لاختبار هذه الفرضيات قام الباحثون باستخدام إختبار انحدار الخطي البسيط. كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 - 15 : اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة (تدريب , تحفيز , فرق العمل) والمتغير التابع (الجودة الشاملة)

النموذج	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
التدريب	0.312	7.212	0.275	2.686	0.009

0.000	5.090	0.317	25.908	0.528	التحفيز
0.000	4.198	0.303	17.627	0.456	الفرق العمل

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يتبين أن م

من خلال قيم المعاملات المعيارية الناتجة لكل أبعاد كان متوسط نوعا ما حيث بلغت قيمة معامل معياري لبعد التدريب (0.275) ومستوى الدلالة (0.009) ، وبلغت قيمة معامل معياري لبعد التحفيز (0.317) ومستوى الدلالة (0.000) ، وبلغت قيمة معامل معياري لبعد التحفيز (0.303) ومستوى الدلالة (0.000).

كما أظهرت النتائج قبول الفرضية البديلة للفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.، لأن قيمة (T) المحسوبة والتي تساوي (2.686) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.646) وبمستوى دلالة إحصائية (0.009) يعني ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

كما يمكن قبول الفرضية البديلة للفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ، لأن قيمة (T) المحسوبة والتي تساوي (5.090) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.646) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) يعني ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

كما يمكن قبول الفرضية البديلة للفرضية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لفرق العمل في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ، لأن قيمة (T) المحسوبة والتي

تساوي (4.198) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.646) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) يعني ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل X_1, X_2 هو إدارة (تحفيز + فريق العمل) والمتغير التابع Y هو إدارة الجودة الشاملة حيث كانت معادلة خط الانحدار كما يلي :

$$Y = 0,22 X_1 + 0,176 X_2 + 2,159$$

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

الفرضية الخامسة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للمورد البشري في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للمورد البشري في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للمورد البشري في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة."
- لاختبار هذه الفرضية قام الباحثون باستخدام اختبار انحدار الخطي البسيط. كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 2 - 16 : اختبار الانحدار الخطي بسيط بين المورد البشري والجودة الشاملة

معامل الارتباط (R) = 0.579 ، معامل التحديد (R ²) = 0.335 ، معامل التحديد المعدل (R ² Adj) = 0.325					
تحليل التباين (ANOVA)					
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	4,451	1	4,451	33,793	0,000b
القيمة المتبقية	8,826	67	,132		
المجموع	13,277	68			
تحليل المعاملات Coefficients					
النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	قيمة (t)	الدلالة	

المعنوية Sig	المحسوبة		المعيارية Beta	
0,000	5,869	0,336	1,974	(Constant)
0,000	5,813	0,090	0,524	المورد البشري

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه يتبين أن قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (33.793) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (5.04) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05 .

كما يظهر الجدول رقم (2-14) معامل الارتباط $R=0.579$ ومعامل التحديد $R^2=0.335$ أي أن درجة تأثير بلغت (0.579) وهذا يعني أن الزيادة بـ (0.579) في تطبيق المورد البشري يؤدي إلى زيادة في تحقيق الجودة الشاملة.

من خلال قيم المعاملات المعيارية الناتجة كان متوسطا نوعا ما حيث بلغت قيمة معامل معياري (0.526) ومستوى الدلالة (0.000) .

كما يمكن قبول الفرضية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للمورد البشري في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ، لأن قيمة (T) المحسوبة والتي تساوي (5.813) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (3.116) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000) يعني ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5%.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل (المورد البشري (X)) بالمتغير المستقل (الجودة الشاملة (Y)) كالآتي :

$$Y=a+bx$$

$$Y=0.524x+1.974$$

حيث:

X: المتغير المستقل (المورد البشري).

Y: المتغير التابع (الجودة الشاملة)

خلاصة

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة BGO تفرقت تمكنا إلى الوصول لمعرفة العلاقة بين المورد البشري والجودة الشاملة ، بعد القيام بتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدام مقياس الصدق والثبات الفا كرونباخ بهدف مدي ثباته وصدقه ومعاملات الارتباط (T) والتباين الأحادي (F) من أجل تحليل الفروقات حيث أن العلاقة كانت طردية بينهما. أخيرا حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية " ما مدي تأثير المورد البشري على الجودة الشاملة " وكنتيجة لهذا الفصل خالصنا إلى النتيجة التالية:

الفرضية الأولى ، حيث توصلنا إلى أنه يوجد تطبيق مرتفع ل (التدريب , تحفيز , فريق العمل) في مؤسسة SARL BGO .

الفرضية الثانية: من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى عدم صحة الفرضية مع عدم وجود تأثير ضعيف للتدريب على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة: توصلنا إلى صحة الفرضية مع وجود تأثير ضعيف للتحفيز على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة: توصلنا إلى صحة الفرضية مع وجود تأثير ضعيف للفرق العمل على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة: توصلنا إلى صحة الفرضية مع وجود تأثير متوسط للمورد البشري على تفعيل إدارة الجودة

الشاملة

الخاتمة

في ختام هذه المذكرة , يمكننا أن نستنتج أن المورد البشري يلعب دورا حاسما في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات , يعد التدريب والتحفيز وفرق العمل من ضمن السياسات الأساسية التي تنتهجها المؤسسات الحديثة , في ما يخص التوظيف وتطوير الكفاءات البشرية وتحفيزها والاحتفاظ بها من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق الجودة الشاملة .

تبين لنا أنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون مرنة ومبتكرة في تصميم إستراتيجيات تطوير الموظفين (تدريب) وإدارة أدائهم وتقديم وتحسين التدريب المستمر, حيث يعمل الموظفون على تطوير مهاراتهم ومعرفتهم والعمل بشكل أفضل في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين عملياتها .

بالإضافة إلى ذلك يتطلب تحقيق الجودة الشاملة تفعيل آليات التواصل والتفاعل بين جميع أفراد المنظمة ' حيث يجب أن يكون هناك تواصل فعال وشفاف بين إدارة الموارد البشرية و الموظفين وبين الموظفين أنفسهم , يجب أن يتم تشجيع التواصل الثنائي والجماعي وتبادل المعلومات والأفكار والملاحظات بحرية , وذلك بهدف تحسين العمليات وتحقيق الجودة الشاملة والإبتكار .

وأخيرا ' يعد الاهتمام بالمورد البشري من تدريب , تحفيز الموظفين والعاملين أمرا بالغا في تحقيق الجودة الشاملة . ويجب توفير بيئة عمل جماعية صحية وآمنة ومليئة بالتحفيز . والحفاظ على تطويرها .وتقديم مزايا ومكافآت تحفيز لتحقيق الجودة الشاملة:

ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع " دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة " بمؤسسة SARL BGO للأجر تقرت , وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية المطروحة " ما مدى تأثير تنمية العامل البشري في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة " .

أولا : النتائج المتوصل إليها .

كخلاصة لما جاء في مضمون هذه الدراسة , توصلنا إلى مجموعة من النتائج , كما سمحت هذه النتائج بتحري مدى صحة الفرضيات من عدمها وذلك من خلال النقاط التالية :

تعرفنا على واقع تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة SARL BGO للأجر تقرت , وكذلك تعرفنا على مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في ظل معايير الجودة الشاملة , وكذلك اهتمام المؤسسة بتطوير وتنمية أداء العامل البشري وإدارة الموارد البشرية بشكل عام .

بالرغم من إن مؤسسة SARL BGO تسعى جاهدة ,من اجل الوصول إلى تعظيم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بشكل أقوى من المستوى الحالي لا بد من زيادة الاهتمام بتنمية الوارد البشرية (تدريب ,تحفيز , وفرق العمل) وخاصة عنصر تدريب حسب ما جاء في دراستنا هاته.

- الجانب الذي يعني الاستغلال الأمثل للعنصر البشري هو الاهتمام ب تنمية الموارد البشرية.
- لتحسين صورة المؤسسة أمام زبائنها لابد من الاهتمام بتطوير وتنمية المورد البشري .

ثانيا : اختبار الفرضيات

- قامت دراستنا على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: " يطبق التدريب ,تحفيز ,فرق العمل بمستوى مرتفع حسب وجهة نظر عمال بالمؤسسة محل الدراسة "

حاولنا إثبات هذه الفرضية الاولى ، حيث توصلنا إلى أنه يوجد تطبيق مرتفع ل (التدريب , تحفيز , فريق العمل) في مؤسسة SARL BGO ، حيث بلغ متوسط الحسابي ل تدريب , تحفيز , فرق العمل 3,7005 وهو مجال مرتفع , وكذلك بلغ الانحراف المعياري ل تدريب , تحفيز , فرق العمل 0.488 وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتدريب في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى عدم صحة الفرضية مع عدم وجود تأثير للتدريب على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للتحفيز في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية مع وجود تأثير ضعيف للتحفيز على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرابعة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للفرق العمل في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية مع وجود تأثير ضعيف للفرق العمل على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الخامسة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية للمورد البشري في إدارة معايير الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى صحة الفرضية مع وجود تأثير متوسط للمورد البشري على تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

كذلك توصلنا إلى قيم الانحدار بين الجودة والمورد البشري والذي يبين ان مستوى المعنوية $\text{sig} = 000$, من خلال المعادلة $Y=0,524 X +1,974$ نجد ان تأثير المورد البشري على الجودة الشاملة يقدر ب 52.4% وهي نسبة متوسطة.

نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج:

- أن ل تنمية المورد البشري أثر كبير في إدارة الجودة الشاملة ؛
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تنمية المورد البشري و إدارة الجودة الشاملة ؛
- وجود مستوى مرتفع لتنمية المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة مما يدل على اهتمام المؤسسة ب تنمية الموارد البشرية ؛

- وجود مستوى مرتفع ل تنمية المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود تأثير لأبعاد تنمية المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة ؛

توصيات الدراسة: في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة نقدم جملة من التوصيات التالية:

- تطوير برامج التدريب المستمر التي تعمل على تطوير مهارات العاملين وبالتالي زيادة الجودة في المؤسسة ؛
- زيادة تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية او زيادتها؛
- زيادة الاهتمام ب تحفيز العمال بوضع مستمر للتحفيز والمكافآت ؛
- الاهتمام ب رفاهية الموظفين وتهيئة المناخ الأمن لزيادة رضاهم والمنتوجية ؛
- تشجيع الموظفين والعمال على التحسين المستمر للقدرات والكفاءات بتدريبهم وتنمية قدراتهم الفكرية وبالتالي زيادة الإنتاج والانتاجية وتحقيق الجودة الشاملة لإستغلال الوقت المناسب.

أفاق الدراسة:

وعلى هذا الأساس نأمل أن نكون ببحثنا قد فتحنا مجالا بدراسات أخرى هامة، نود أن نشير إليها كمواضيع

وهي:

- إثراء العلاقة بين تنمية المورد البشري بإدارة الجودة الشاملة نظرا لأهمية الموضوع؛
- دور تنمية الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

المراجع

- 1- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل (، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع 2013 ،
- 2- على عزام إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى عمان: دار البداية ناشرون وموزعون 2014،
- 3- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى الإسكندرية: الناشر مكتبة الوفاء القانونية، 2014،
- 4- باسمه علي حسن أبو سليمة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غزة: الجامعة الإسلامية، 2007،
- 5- هاني عرب، محاضرات معتمدة في إدارة الموارد البشرية ملتقى البحث العلمي، 2007،
(www.rsscis.info) أطلع عليه بتاريخ: 13 - 03 - 2018
- 6- محمد سرور الحريري، الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011،
- 7- حداد بخنة، سيد حياة، "إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير في المنظمات"، مجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، 2015، العدد 06
- 8- عبد الله حسن مسلم، معايير الجودة الشاملة (معايير الايزو)، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان، 2015،
- 9- أحمد عادل الساعدي دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الإدارة الجودة الشاملة، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر للإدارة الموارد البشرية. الكويت: إتحاد المدربين العرب، 2016،
- 10- عبد الحكيم حربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير سطيف 1 : جامعة فرحات عباس، 2012/ 2013 ،
- 11- محمد عبد الحافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى الإسكندرية: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011،
- 12- فلكاوي نجمة ، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية في الجزائر (أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه العلوم، تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة سطيف ، 2017
- 13- محمد يحيى سالم ، تنمية الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2009
- 14- سعاد نايف برتوطي، ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007،
- 15- خالد عبد الرحيم الطيب، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن،
- 16- محمد العيرفي، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع ،الاردن، 2003،
- 17- نعيم ابراهيم الطاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
- 18- خضير كاضم ومروان منير الشيخ، ادارة الجودة في المنضومات المتميزة، الطبعة 1 دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان 2010،

- 19- حسن حريم, السلوك التنظيمي, سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال, الطبعة 3, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان 2009
- 20- محمد بن موسى وسليمان العمري, دور فرق العمل في بناء المعرفة التنظيمية, جامعة زباني عاشور الخلفة, 2010,
- 21- اميرة النعمة, فريق العمل واثره على تحقيق الميزة التنافسية, دراسة على شركة زين ,السودان' 2010
- 22- احمد محمد خميس السري, اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات قيادات فريق عملهم ,رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال, الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي, السعودية, 2010,
- 23- صالح ناصر عليمات, ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات, دار الشروق للنشر والتوزيع, الطبعة الاولى, عمان, 2004,
- 24- رعد عبد الله الطائي, عيسى قداد, ادارة الجودة الشاملة, الطبعة العربية, عمان, دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع, 2008,
- 25- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد , ادارة الجودة الشاملة , دار وائل , الرياض , 199
- 26- كمال بربر, دور التدريب في تحقيق الأبداع الإداري , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت 1997
- 27- عطاء الله محمود , ماهية إدارة الموارد البشرية , دار المنهجية , ط1 , عمان 2015
- 28- أحمد صالح قندوز , كنزة كبوسة, أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة , لنيل شهادة ليسانس جامعة ورقلة 2012/2013.
- 29- مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة جامعة الملك عبد العزيز , دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين 2021, ص 19
- 30- محمد أحمد إسماعيل , منتدى الموارد البشرية , مفهوم معايير الايزو وأهميتها , مقال بتاريخ 2011/04/19 .
- 31- أميرة إسماعيل , منتدى الموارد البشرية , مراحل الحصول على شهادة الايزو , مقال بتاريخ 2011/11/17 .

الملاحق

(الملحق رقم 01) الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الاسم واللقب	موقع العمل
01	د عبادة عبد الرؤوف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية.
02	د قعيد ابراهيم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي.
03	د لقوقي فاتح	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي.
04	د بن عيسى ريم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الوادي.
05	د بن خمقاني بدر الزمان	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.
06	د موساوي عمر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.
07	د سليم جابو	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسه.
08	أ. بالحبيب طه	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.

(الملحق رقم 02) الاستبيان



الاستبيان

جامعة الشهيد حمي لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة..... تحية عطرة وبعد:

يقوم الباحثون نجاع حمزة ، صندالي لزهـر، وعبشة محمد الصالح بدراسة عملية للحصول على شهادة ماستر في علوم اقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات بإنجاز مذكرة موسومة ب: دور المورد البشري في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة حالة مؤسسة بي جي أو للأجر - مصنع الأجر سعودي - تقرت) .

وعليه نرجو من سيادتكم التأشير على كل العبارات الواردة في هذه الاستمارة بموضوعية ودقة للاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد هذا البحث العلمي، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون لإجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات العامة: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

1/ الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2/ العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 سنة إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة

3/ المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ شهادة مهنية ☐ جامعي ☐ أخرى أذكرها رجاءا...

4/ الاقدمية في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

5 المستوى الوظيفي:

عمال عاديين ☐ عون تحكم ☐ إطارات مسيرين (مشرف) ☐ إطارات سامية ☐

المحور الثاني: الموارد البشرية: الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان					المقياس				
						غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
التدريب										
1	تقوم المؤسسة بإجراء دورات تدريبية تطبيقية للعمال على الآلات بصفة دورية									
2	تضع المؤسسة خطة إعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقيم أدائهم									
3	تعتمد المؤسسة على التكوين كأداة فعالة لتنمية قدرات العمال									
4	تقوم مؤسستنا بإجراء دورات تكوينية للعمال في مختلف المجالات									
5	يقوم التطبيق العملي بتنمية قدرات العمال.									
التحفيز										
6	تقوم المؤسسة بتقديم حوافز مادية للعمال على المجهود الإضافي أو على الانضباط والجدية في العمل									
7	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لإستقطاب العمال جدد والكفاءات الخبيرة من سوق العمل									
8	يتم تقدير ومكافأة الموظفين عند تحقيق نتائج متميزة ومساهمات استثنائية في تحقيق الجودة الشاملة									
9	تمنح لي حرية التصرف في النشاطات الخاصة بمهامي.									
فرق العمل										
10	تقوم المؤسسة بالتركيز على فرق العمل لإنجاز نشاطها.									
11	تهتم المؤسسة بخلق مناخ تنظيمي ملائم وبيئة صحية من خلال فرق العمل.									
12	هناك انسجام متكامل وتبادل في المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد.									
13	تعتمد المؤسسة على سياسة فرق العمل إلى التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات.									

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة: الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

14	لدى الإدارة قناعة بأن الرفع من أداء المؤسسة. يؤدي إلى الجودة				
15	تبذل الإدارة جهودا لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.				
16	لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد على ضوءها جودة المنتجات/الخدمات التي تقدمها				
17	تستخدم المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالجودة في الانتاج وفرق العمل أو.....)				
18	تملك المؤسسة العوامل البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة				
19	تعتبر المؤسسة كل فرد فيها عميلا داخليا وتعمل على تحفيزه وإرضائه				
20	إعتبار العامل مورد ذو قيمة يجب تطويره				
21	يتم معالجة الإقتراحات و الشكاوي المقدمة من قبل العملاء بغية الوصول الى تحسين جودة المنتوجات				
22	يشمل التدريب المتعلق في مجال الجودة الشاملة كافة العاملين في المؤسسة				
23	يركز التدريب المتعلق بالجودة الشاملة على تقوية روح التعاون والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة				
24	تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤولية الجميع				
25	يسود التعاون والتحلي بروح الفريق مختلف أفراد المؤسسة من أجل تحقيق الجودة الشاملة				
26	لا يوجد مقاومة من العمال للتغييرات في اطار تحسين الجودة				
27	تسعى مؤسستكم للحصول على شهادة الايزو				

(الملحق رقم 03) مخرجات SPSS

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

معيار الصدق لـ 05 عناصر لـ

عنصر التدريب

VARIABLES=A1 A2 A3

A4 A5

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	5

Reliability Statistics

معيار الصدق لـ 04 عناصر لـ

عنصر التحفيز

VARIABLES=B1 B2 B3

B4

Cronbach's Alpha	N of Items
,844	4

Reliability Statistics

معيار الصدق لـ 04 عناصر لـ

عنصر فرق العمل

/VARIABLES=C1 C2 C3 C4

Cronbach's Alpha	N of Items
,845	4

Reliability Statistics معيار

الصدق الاجمالي للمورد البشري لـ

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4

A5 B1 B2 B3 B4 C1 C2 C3

C4

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	13

Reliability Statistics معيار

الصدق بالنسبة للجودة الشاملة ل

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4

D5 D6 D7 D8 D9 D10 D11

D12 D13 D14

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	14

Reliability Statistics معيار

الصدق بالنسبة للنموذج الكلي المورد

البشري + الجودة الشاملة

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	27

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,587 ^a	,345	,315	,36583

a. Predictors: (Constant), فريق, تدريب, تحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,159	,389		5,547	,000
	تدريب	,086	,097	,098	,884	,380
	تحفيز	,220	,073	,366	3,034	,003
	فريق	,176	,075	,265	2,343	,022

a. Dependent Variable: الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,579 ^a	,335	,325	,36294

a. Predictors: (Constant), البشري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,974	,336		5,869	,000
	البشري	,524	,090	,579	5,813	,000

a. Dependent Variable: الجودة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تحفيز .		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).
2	فريق .		Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528 ^a	,279	,268	,37803
2	,580 ^b	,337	,317	,36522

a. Predictors: (Constant), تحفيز

b. Predictors: (Constant), تحفيز, فريق

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		المورد البشري	الجودة الشاملة
N		69	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,7005	3,9120
	Std. Deviation	,48845	,44187
	Absolute	,094	,110
Most Extreme Differences	Positive	,054	,057
	Negative	-,094	-,110
Kolmogorov-Smirnov Z		,779	,913
Asymp. Sig. (2-tailed)		,578	,375

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,312 ^a	,097	,084	,42297

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,290	1	1,290	7,212	,009 ^b
	Residual	11,987	67	,179		
	Total	13,277	68			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,831	,406		6,979	,000
	التدريب	,275	,102	,312	2,686	,009

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التحفيز ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528 ^a	,279	,268	,37803

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3,702	1	3,702	25,908	,000 ^b
Residual	9,575	67	,143		
Total	13,277	68			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), التحفيز

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,809	,221		12,692	,000
	التحفيز	,317	,062	,528	5,090	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الفرق العمل ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,456 ^a	,208	,196	,39609

a. Predictors: (Constant), الفرق العمل

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,766	1	2,766	17,627	,000 ^b
Residual	10,511	67	,157		
Total	13,277	68			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), الفرق العمل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,793	,271		10,309	,000
	الفرق العمل	,303	,072	,456	4,198	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المورد البشري ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,579 ^a	,335	,325	,36294

a. Predictors: (Constant), المورد البشري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,451	1	4,451	33,793	,000 ^b
	Residual	8,826	67	,132		
	Total	13,277	68			

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

b. Predictors: (Constant), المورد البشري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,974	,336		5,869	,000
	المورد البشري	,524	,090	,579	5,813	,000

a. Dependent Variable: الجودة الشاملة

Correlations

		الدرجة الكلية	الجودة الشاملة	المورد البشري	التدريب	التحفيز	الفرق العمل
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	1	,876**	,900**	,555**	,785**	,696**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
الجودة الشاملة	Pearson Correlation	,876**	1	,579**	,312**	,528**	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,009	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
المورد البشري	Pearson Correlation	,900**	,579**	1	,657**	,851**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
التدريب	Pearson Correlation	,555**	,312**	,657**	1	,412**	,238*
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000		,000	,049
	N	69	69	69	69	69	69
التحفيز	Pearson Correlation	,785**	,528**	,851**	,412**	1	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69	69
الفرق العمل	Pearson Correlation	,696**	,456**	,766**	,238*	,459**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,049	,000	
	N	69	69	69	69	69	69

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).