

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال إستراتيجية

من إعداد الطالبة : حاج قويدر إيمان

بعنوان:

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة: مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

– بغارداية –

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 06 جوان 2016.

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

(جامعة غرداية) رئيسا.

(جامعة غرداية) مقررا.

(جامعة غرداية) مساعدا.

(جامعة غرداية) ممتحنا.

الدكتور: بوخاري عبد الحميد

الدكتور: شرقي مهدي

الأستاذة: بهاز لويزة

الأستاذ: هتهات عبد القادر

السنة الجامعية: 2015–2016

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال إستراتيجية

من إعداد الطالبة : حاج قويدر إيمان

بعنوان:

أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

دراسة حالة: مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE

– بغرداية –

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : 06 جوان 2016.

أمام اللّجنة المكوّنة من السّادة الآتية أسمائهم:

(جامعة غرداية) رئيسا.

(جامعة غرداية) مقررا.

(جامعة غرداية) مساعدا.

(جامعة غرداية) ممتحنا.

الدكتور: بوخاري عبد الحميد

الدكتور: شرقي مهدي

الأستاذة: بهاز لويّزة

الأستاذ: هتهات عبد القادر

السّنة الجامعية: 2015–2016



الإهداء

أولا و قبل كل شىء أتوجه بالشكر لله تعالى و بحمده الذي أوجدنا في هذا الوجود و اصبح علينا نعمته الظاهرة و الباطنة حتى وصلت إلى هذا المقام و بأسمى كلمات الحب و الامتنان أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما عندي في هذا الوجود إلى بسمتي و نور حياتي والذي محمد حاج قويدر ووالدتي عائشة عبد الهادي .

إلى رفيق دربي زوجي الغالي عبد الكريم

إلى روح جدي الغالي عمر حاج قويدر.

وإلى إخوتي طارق و عبد الغاني و أحمد عبد المؤمن و آخر العنقود عيسى عبد البديع.

إلى جدي حدة و الحاج موسى إلى أعمامي لخضر و عمار و عيسى و عبد السلام و حسين و زوجاتهم إلى عماتي و أزواجهم.

إلى خالاتي و أخوالي و أزواجهم إلى أولادهم كل باسمه و غلى جميع أفراد عائلتي الكريمة فردا فردا.

و إلى أصدقائي الأعزاء زملائي و صديقاتي كل باسمه و إمتناني لهم.

إلى عائلة بهاز.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

إلى كل من لم تسعهم مذكرتي و وسعتهم ذاكرتي.

إيمان

الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على المبعوث بالرحمات الذي أتم الأخلاق و الصفات

الذي أوصانا بالشكر فقال

من يشكر الناس يشكر الله

نتقدم بالشكر الجزيل :

إلى كل من قدم يد العون و منهم الأستاذة " **لويزة بهاز** " التي لم يقتصر جهدها في الإشراف و التوجيه و تقديم النصائح

، جزاها الله عنا كل خير إلى عمال المؤسسة الإقتصادية للأنايب و إلى السيد " **حاج قويدر عبد الحي** " و إلى كل الطاقم

الإداري لجامعة غرداية و الأساتذة و القائمين على المكتبة المركزية للجامعة على الجهودات و الخدمات المبذولة في سبيل تسهيل

العمل و خدمة العلم

و إلى إدارة مؤسسة الأنايب من موظفين و عمال الذين فتحوا لنا أبواب قلوبهم قبل أبواب مؤسستهم ، فجزائهم الله عن كل

لحظة قضوها معنا و عن كل معلومة أفادونا بها.

و إلى أولي الفضل و مل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا المشوار .

لقد تناولنا في بحثنا هذا الأثر والعلاقة بين كل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي اهتم بها العديد من الباحثين في هذا المجال، و إدارة الجودة الشاملة و ركزنا في بحثنا على بعض هذه الممارسات الخاصة بهذه الإدارة (التوظيف، التعويض، التدريب) .

و قمنا في الجانب النظري للبحث بالتعرف على كل من إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها و كذا إدارة الجودة الشاملة من خلال المفهوم الإستراتيجي تماشيا مع التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة و المختلفة في مجالات الإدارة، و كذا معرفة بعض الدراسات التي سبقت في هذا الموضوع أما الجانب التطبيقي للبحث فقد تضمن تحليل و معرفة الأثر و الإرتباطات بين متغيرات الدراسة.

و قد ركزت مشكلة البحث على معرفة مدى مساهمة و تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية، فضلا عن إمكانية تطوير هذه الاستراتيجيات (التوظيف، التعويض، التدريب) كي تحقق أفضل النتائج لإدارة الجودة الشاملة .

وإعتمدنا في بحثنا هذا على الإنحراف المعياري، المتوسط الحسابي، الإنحراف المتعدد.....وقد توصلنا إلى أن لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و بالأخص إستراتيجية التعويض أو التحفيز .

الكلمات المفتاحية :

إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة.

Résumé

Nous avons abordé dans notre recherche cet effet et la relation entre chacune des ressources humaines qui se souciaient par de nombreux chercheurs dans ce stratégies de gestion sur le terrain, et la gestion de la qualité totale, et nous avons concentré nos recherches sur certaines de ces pratiques dans cette gestion (recrutement, la rémunération et la formation).

Et nous dans la partie théorique de l'identification de recherche de chacun de la gestion des ressources humaines et des stratégies, ainsi que la gestion de la qualité totale grâce au concept stratégique en ligne avec les développements et les différents changements environnementaux accélérés dans les domaines de la gouvernance, et aussi bien que la connaissance de certaines études qui ont déjà été faites dans ce domaine, mais le côté pratique pour la recherche contient la connaissance de l'impact et les corrélations entre les variables de l'étude.

Et le problème de la recherche pour découvrir l'étendue de la contribution et l'impact des stratégies de gestion des ressources humaines à l'appui de l'application de la gestion de la qualité totale dans l'établissement ALFA PIPE GHARDAIA, ainsi que la possibilité de développer ces stratégies (emploi, rémunération, formation (dans le but d'obtenir les meilleurs résultats pour TQM.

Nous avons adopté dans notre recherche sur l'écart type, la moyenne arithmétique, multi Déviation nous avons constaté le rôle important des stratégies des ressources humaines dans l'application de gestion de la qualité totale, et en particulier, la rémunération ou la stratégie de relance.

Mots clés:

Gestion des ressources humaines, la gestion de la qualité totale.

قائمة المحتويات

I	الشكر.....
II	الإهداء.....
III	ملخص الموضوع.....
V	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الجداول والأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
[أ-د]	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.....
02	مقدمة الفصل:.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
16	خلاصة الفصل.....
17	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE
18	مقدمة الفصل :.....
19	المبحث الأول: الأدوات والطريقة.....
23	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة الدراسة.....
46	خلاصة الفصل:.....
47	الخاتمة.....
50	قائمة المراجع.....
52	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	الجداول	الرقم
19	متغيرات الدراسة	01
20	درجة الأهمية لمقياس ليكارت الخماسي	02
20	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	03
01	قياس ثبات الإستبانة	04
22	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	05
23	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	06
24	توزيع عينة حسب الخبرة	07
25	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	08
26	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	09
28	التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول إستراتيجية التوظيف	10
30	التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول إستراتيجية التعويض	11
31	التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول إستراتيجية التدريب	12
32	لتكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة	13
33	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التوظيف	14
34	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التعويض	15
35	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التدريب	16
36	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة	17
37	نتائج إختبار الفرضية الأولى	18
38	نتائج إختبار الفرضية الثانية	19
39	نتائج إختبار الفرضية الثانية	20
40	نتائج إختبار إستراتيجية التوظيف	21
41	نتائج إختبار إستراتيجية التعويض(التحفيز)	22
42	نتائج إختبار إستراتيجية التدريب	23
43	نتائج إختبار الفرضية الثانية	24

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	هيكل الدراسة	01
24	توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية	02
25	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
26	توزيع عينة حسب الخبرة	04
27	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	05
28	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص	06

قائمة الملاحق

عنوان الملاحق	رقم الملحق
الاستبيان	01
قائمة الاساتذة المحكمين	02
مخرجات spss	03

المقدمة العامة

توطئة:

تعد الإستراتيجية خطة لتحليل الوضع التنافسي للمؤسسات وتهدف إلى تخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المختلفة في المؤسسة (مادية، بشرية ، منظميه) وذلك من أجل إعطاء وتوفير الميزة التنافسية أعلى تأثير لها فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكامل وتتطابق مع عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد وجماعات العمل هو أهم القوى وأعضمها أثرا في إستمرار وتقدم المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ للمؤسسة فرص الإنطلاق والنجاح أو تسبب مشكلات تنتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والانهيار، وعليه فإن مواجهة هذه التغيرات السريعة تتم بوضع إستراتيجيات تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية والتدريب للعاملين، وكذا تصميم الوظائف الخاصة بهذه الإدارة كالتوظيف وتشجيعه و إستخدام التقنيات الحديثة والإهتمام بتنمية وتدريب هذا المورد في ظل هذه التغيرات (الإقتصادية التكنولوجية، الإجتماعية) حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتكيف مع هذه التطورات والتغيرات وذلك من خلال ممارسات هذه الإدارة كالتوظيف، التعويض، والتخطيط وتقييم الأداء والتدريب للعاملين وتطوير المهارات .

يعد أحد الإتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة الإتجاه الذي يتعلق بإتباع المنهج الموجه بالعمل، حيث أن هذه الإدارة تمثل إستراتيجية شاملة للمؤسسة تصاغ عند مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر في باقي مستويات المؤسسة ككل، وهذه الإستراتيجية تعمل كبرنامج تغيير نحو الأفضل والتميز والتفوق وبناء على هذا قمنا بمعالجة الإشكالية التالية.

الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية ؟

التساؤلات الفرعية :

__ ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، و ما مبادئها ؟

__ ماهية إستراتيجيات الموارد البشرية ؟

__ كيف يكون تأثير إستراتيجيات (التوظيف، التعويض، التدريب) على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في

مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE ؟



الفرضيات الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

__ هناك تأثير ذا دلالة إحصائية بين مختلف إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب) وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

__ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، والتخصص) الخاصة بأفراد العينة وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة.

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التعويض، إستراتيجية التدريب).
- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة .

أهداف البحث:

__ التعرف على إستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التعويض، التدريب) داخل المؤسسة محل الدراسة.

__ التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛

__ معرفة التأثير الذي توديه هذه الإستراتيجيات على إدارة الجودة الشاملة ؛

__ إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و مدى تأثيرها على برامج التعويض و التوظيف و التدريب ؛

__ تطوير برامج ورشات عمل خاصة بتحسين أداء العمل والخدمة المقدمة ؛

__ الخروج بنتائج و توصيات ومقترحات من خلال هذه الدراسة تسمح بتحسين أداء المؤسسة في بيئتها التنافسية.

أهمية البحث:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

__ لقد أصبح للعامل البشري أهمية بالغة لتحقيق المؤسسة لأهدافها والحفاظ على مكانتها لذا وجب الإهتمام بهذا المورد وذلك من خلال عدة إستراتيجيات تنتهجها المؤسسة وفق إدارة مخصصة هي إدارة الموارد البشرية من خلال برامج مختلفة وكذا علاقة المورد ببيئته المتغيرة التي تتطلب تحسينا مستمرا سعت المؤسسة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة للحفاظ على هذه المكانة من خلال مورد بشري مؤهل وذو خبرة .

__ إتجاه مختلف المؤسسات نحو إستغلال هذا المورد من أجل تحسين أدائها.

__ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المختلفة سوف يؤدي إلى تحقيق بعض النتائج المرغوبة من أهمها دعم هذه الإستراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والمساعدة على نجاحها.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إقتصر تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE لولاية غارداية .

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة من عمال مؤسسة الأنابيب و عددهم 47.

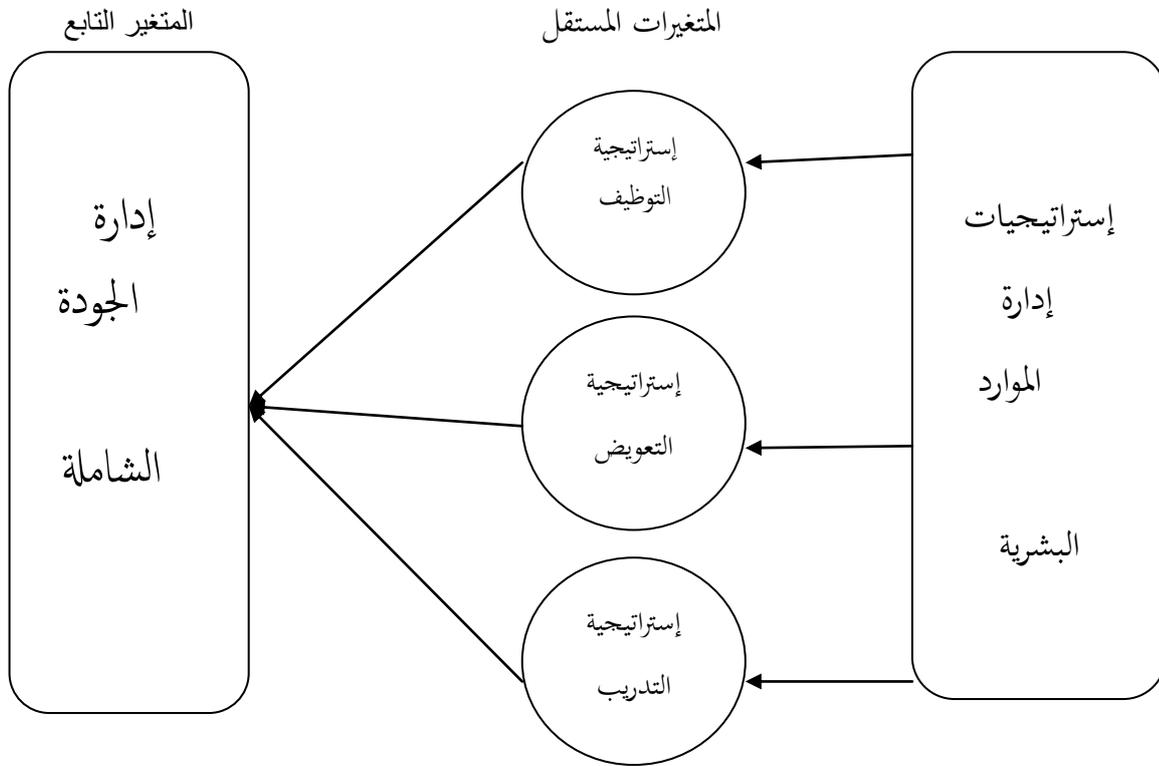
الحدود الزمنية: إمتدت عملية البحث في الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2015 أفريل 2016.

أدوات البحث والدراسة:

سنستخدم المنهج الوصفي، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة وسنستخدم مصدرين أساسيين للمعلومات :

المصادر الثانوية : في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتوزيعها على عينة من موظفين مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE لولاية غارداية مع دراستها الإحصائية بإستخدام برنامج SPSS .



تقسيمات البحث:

من أجل الإلمام بالموضوع و معالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو التالي :

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية وفيه نتناول الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تم فيه التطرق إلى الإطار النظري لكل من إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها و كذا إدارة الجودة الشاملة و معرفة أثر تطبيق هذه الإستراتيجيات على إدارة الجودة الشاملة، أما الثاني نتناول فيه الدراسات السابقة و الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خصص للدراسة الميدانية (مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية) حيث تناولنا في المبحث الأول منه أدوات ومجتمع الدراسة وتحديد أدوات البحث والدراسة من خلال تقديم العينة المستهدفة، تفريغ البيانات جدولتها وتبويبها، وفي المبحث الثاني النتائج والتوصيات من خلال عرض النتائج و مناقشتها، وفي الأخير قدمنا خاتمة تضمنت النتائج المستخلصة على المستويين النظري والتطبيقي و تقديم التوصيات التي نراها ملائمة.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية
و التطبيقية

مقدمة الفصل :

أصبح من الواجب على المؤسسات الإهتمام بالموارد البشري نظرا لصعوبة التنبؤ والتوقع بسلوكياته وأدائه في ظل هذه المتغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال و من أجل مواكبة التطور الحادث في بيئته (الداخلية، الخارجية) لذلك وجدت إدارة الموارد البشرية و الدور الإستراتيجي الذي تلعبه لضمان كفاءة وتأهيل هذا المورد. وفي ظل كل هذا وجدت إدارة الجودة الشاملة ومنذ بدايتها سعت لحل المشاكل والتعرف على إحتياجات العملاء وتلبيتها كما عملت على توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف وتوفير بيئة مناسبة للتجديد والتحسين المستمر، فهي بمثابة نظام فعال للتطوير يتطلب إتباع منهج شامل في عملية التحسين حيث أنها تمس جميع أجزاء المؤسسة ويشترك فيها المديرون والموظفين وكذا الزبائن والموردون من أجل نجاح أهداف هذه الإدارة و على هذا الأساس تم تقسيم إلى مبحثين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: أدبيات نظرية

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها بالعديد من الإهتمام لدى جميع المؤسسات على إختلاف أنواعها حيث تعتبر الركيزة الأساسية لجميع الأعمال التي تهدف إلى تحقيق التميز و الإستمرار.

و من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها.

سنناقش في هذا المطلب مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها "إدارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المنظمة وإن هذه الإدارة تميل إلى إستخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية ويكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات و الإمكانيات اللازمة للمستقبل و كذلك تأسيس برامج توظيف و تقويم و برامج تحفيزات و تعويضات و تدريب وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات"¹.

كما تعرف بأنها "حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف و الغايات الإستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل و تطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار و المرونة و يضيف بأنها تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كاستقطاب و التدريب و تعويض الأفراد"².

و يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"³.

و من خلال ما سبق نستنتج أنها تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد بالإضافة إلى تحديد وسائل كفيلة بتحقيق هذه الأهداف وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالتوجيه و الإرشاد اتخاذ قرارات إستراتيجية.

¹ Linda K.Strah&paula M .Caligiuri, (1998), Strtegi Human Resources :Anew Source For Competitive Advantege In The Global Arena , The International Journal Of Houman Resource Management 9 :p1.

² خولة عبد الحميد، "اثر إستراتيجيات الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2008، ص 9.

³ نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"الدار الجامعية،الإسكندرية، 2005،ص 6 .

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

أهمية الموارد البشرية كثيرة و عديدة حيث أنها الجوهر الرئيسي لبناء المؤسسة و هذي بعض من أهميتها:

- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في نجاح المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة و إستمرارها و النجاح.
- إهتمام إدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية بإعتبارها من أهم عوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية .
- محور فاعلية كل نشاط.
- تكلفة الموارد البشرية اغلي عناصر التكلفة .
- كفاءة الموارد البشرية تعوض ندرة الموارد.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بها.
- تضع خطط مناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
- إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة.¹

ثالثا: أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها كلها تهدف إلى تنمية قدرات الأفراد و تطويرهم بإستمرار بحيث تلي رغباتهم و إحتياجاتهم وكذا إحتياجات المنظمة عموما . يمكننا تقسيم هذه الأهداف إلى ثلاث أهداف أساسية ❖ **1- أهداف اجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و رغبة مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية في المجتمع.

¹د/يزن تيم "أساليب الإدارة الحديثة" على الموقع yazantyyem@windo.wsline.com تاريخ التصفح 2016/02/12.

❖ 2- أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فاعلية و هذا يرفع من دخلهم .

إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية و تحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين .

❖ 3- أهداف المنظمة: و المتمثلة فيما يلي:

جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الإختبار و التوظيف حسب المعايير الموضوعية الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطوير نظام المؤسسة .

العمل على زيادة الربحية و حث العاملين على بذل جهد و التفاني و إدماج أهدافهم مع أهدافها لخلق التعاون المشترك و ذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.¹

رابعاً: إستراتيجيات الموارد البشرية

إستراتيجية التوظيف:

تعرف على أنها مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية و إستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم إختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد.²

إستراتيجية التعويض (التحفيز)

هو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة و قد عرفه بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الإنتاجية لهم كما ونوعاً و مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها و تسعى المؤسسة من خلال التحفيز إلى الوصول إلى غاياتها.³

¹ شتوح محمد و بن كابوية محمد النذير "إدارة التغيير واثرها على الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2008/2011 ص57_58.

² خولة عبد الحميد، "مرجع سبق ذكره"، ص 10.

³ محمد فالخ "إدارة الموارد البشرية" دار كامل للنشر ط1، 2004، ص 69.

إستراتيجية التدريب :

هي الجهود المنظمة و المخططة لتطوير المعارف و خبرات و إتجاهات المتدربين و ذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء المهام كما يعرف "بأنه عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغيرات في المعلومات و خبرات، و طرائق أداء السلوك واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من إستغلال إمكانياتهم و طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية.¹

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة TQM

سنناقش في هذا المطلب مختلف المفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة. إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة التي إستحوذت على اهتمام الواسع من قبل الباحثين و الاختصاصين والإداريين و الأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير و تحسين الأداء الإنتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية.²

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت التعاريف و المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة و نذكر منها ما يلي : يعرف معهد الجودة الفدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها "إن إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالعمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء".³ أما منظمة الإيزو فتعرفها "بأنها مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع الأفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبون و تحقيق المنفعة للجميع".⁴ كما نجد جون أوكلاندر يعرفها "أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".⁵

¹ مهيب وسام "تكنولوجيا المعلومات والإتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2012/2011، ص 45.

² خضير كاظم حمودة "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2001 ص 71.

³ برهان الدين حسين السمراي، "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة للتسجيل في ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، 2012/2011، ص 42.

⁴ ISO .ISO 9004_2000.Quality Management Systems .Guide linda for sanfrancisco C.A..

⁵ برهان الدين حسين السمراي، "مرجع سبق ذكره"، ص 44.

1) تعريف مجلس السكك الحديدية البريطاني هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة متطلبات الخاصة لإشباع حاجات العملاء الداخليين و الخارجيين بالإضافة إلى الموردون.¹

ثانيا : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

للإدارة الجودة الشاملة العديد من المزايا نذكر أهمها²:

- ✓ التقليل من الأخطاء و الوقاية منها من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا العملاء .
- ✓ الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة وبالتالي يساهم في تقليل التكاليف و الحد من الهدر في الموارد و يساهم في تحسين الإنتاجية من حيث الكم والكيف والتكلفة
- ✓ اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني و مقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات وهذا يؤدي إلى زيادة الإحساس بالانتماء التنظيمي و خلق بيئة مناسبة لتشجيع الابتكار و الإبداع.
- ✓ الحرص على استمرار والتحسين والتطوير للعمليات و المنتجات وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة القدرات التنافسية للمنظمة و زيادة قدرتها على مواجهة التغيير والتعامل معه.
- ✓ ضبط وتطوير النظام الإداري في المنظمة نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة .
- ✓ تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة،ومن خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي و تشجيع الإبداع و الابتكار من جهة أخرى.
- ✓ توفير جو من التفاهم و التعاون و الاتصالات المفتوحة و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث يحل التعاون والمساندة بدلا من التنافس.
- ✓ الترابط و التكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة للعمل بروح الفريق وإزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام.
- ✓ زيادة حركة ومرونة المؤسسة وتفاعلها مع المتغيرات واستجابتها لها بسرعة ومرونة.
- ✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل و بالتالي تقليل شكاوى العملاء وخدمتهم بسرعة وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

¹ برهان الدين حسين السمراي، " مرجع سبق ذكره"، ص47.

² "المرجع السابق"، ص 44 ص46.

✓ تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات و الخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لإنجاز وأداء المهام وزيادة أعمال المراقبة و بالتالي زيادة شكوى المستخدمين من هذه الخدمات.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

القيادة الفعالة: هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة وصياغة الأهداف ووضع الإستراتيجيات، وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين واستنهاض الهمم للعمل من اجل تحقيق الأهداف.¹

اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: ويشمل مبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، و يتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات و موارد و تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد و إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب إن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة.

التخطيط الإستراتيجي: هو التفكير الإستراتيجي المنظم له مقوماته و مفاهيمه وتقنياته الفعالة، يستخدم المنهج العلمي للإستشراف متغيرات المستقبل و تحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا لإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة بغية الوصول لأهداف إستراتيجية للمؤسسة.²

المشاركة والعمل الجماعي: إن تحقيق الجودة ليست عملية ثابتة، فالجودة تتطلب تحسينا مستمرا للمدخلات والعمليات، وهذه التحسينات تستوجب مشاركة قوية من قبل العاملين في المؤسسة، والتزاما مؤسسيا شاملا فجهود مجموع العاملين بها، وليس جهود الأفراد هو ما يعول عليه فالجودة تتحقق فقط حينما يخلق المديرون في المؤسسة مناخا تنظيميا يشجع ويركز بشكل مستمر على جودة المنتجات.³

¹ برهان الدين حسين السمراي، "مرجع سبق ذكره"، ص 10.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، "إدارة الجودة الشاملة"، طبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2005، ص 62.

³ احمد الخطيب الادارة الجامعية دراسات حديثة عالم الكتب الحديثة، اربد الأردن، ط 1، 2006، ص 256.

التركيز على المستفيد وطبقا لرأي أحد الباحثين فان احتياجات ورغبات المستفيد تمثل قوة دفع اللازمة لإنطلاق كافة الموارد البشرية والمادية والتقنية وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات و إستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا لدى المستفيدين أو المتفاعلين من الخدمة المقدمة.¹

التحسين المستمر والتميز التحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المؤسسة من اجل مواكبة التغيرات و التكيف معها فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وتحقيق التميز.²

رابعاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و تتمثل فيما يلي:

ـ دعم ومساندة الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: ويتطلب هذا الأمر توافر قيادات مؤمنة وداعمة ومساندة للجودة الشاملة، فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة الجودة وتخصص الإمكانيات اللازمة لتطبيق، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات ولهذا فدور الإدارة العليا دور أساسي فهي تمثل البنية التحتية لإحداث التغيير المطلوب.

ـ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: حيث إن تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة يجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة يلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة في التطوير لدى مؤسسات مختلفة.

ـ تعميق فكرة العمل يدير المنظمة: فالاهتمام بإرضاء العملاء الداخليين و الخارجيين من أهم محاور و متطلبات تطبيق أدار الجودة الشاملة فالعميل هو محور كافة جهود هذه الإدارة.

ولذا لا بد من اتخاذ كافة التدابير لإرضاء العملاء وتقديم منتجات وخدمات تلي و تفوق توقعاتهم، وهذا بدوره يتطلب مسح وقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة , كما يتطلب إنشاء نظام معلومات عن العملاء و احتياجاتهم .

¹ احمد الخطيب، مرجع "سبق ذكره"، ص257

² منير عبد الله الحرين "تطور الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة" مجلة التربية المعاصرة ع15، القاهرة، 1998، ص138.

التعليم والتدريب المستمر: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب و أدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن إن يقوم على أساس صلب وسليم وبالتالي يؤدي إلى نتائج المرغوبة من تطبيقه، إن الهدف من التدريب يجب إن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الموظفين، وعلى العموم فان التدريب يجب إن يكون عملية مستمرة ومنظمة وشاملة وتراعي الإحتياجات التدريبية للموظفين وكما يمكن أن يتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها و أساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشاكل ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق القياس.

تبنى أنماط القيادة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: وهي الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون أي أنماط قيادية ديمقراطية مشاركة كما أنها تؤمن بشكل متوازنة بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، فهي لا تحمل العمال على حساب العمل ولا تحمل العمل على حساب العمال، كما أنها أنماط قيادية مؤمنة بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة والفردية.

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير ورؤية مستقبلية، وإيمان بالعمل الجماعي وقدرة على تنمية الثقة و التفويض والتشجيع للأخرين وترجمة الأقوال والأفعال.¹

الترويج ونشر الوعي بالجودة: إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، لجميع العاملين أمر ضروري قبل إتخاذ قرار تطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير ولهذا لابد من نشر الوعي من خلال التدريب والتعلم وفرق العمل وحلقات الجودة وغيرها.

الإدارة الفعالة للموارد البشرية: هذا يتطلب الإيمان بأن العاملين في المؤسسة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل الإهتمام والعناية، كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وإتاحة فرص للمشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر، لأن تقدير الأفراد سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة وإستمرارها.

¹ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، "إتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في علوم إدارية، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 47.

تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين: وهذا يتطلب إزالة الحواجز بين الإدارات و الأقسام , كما يتطلب تأليف فرق عمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من أقسام المعنية، مباشرة أو ممن يؤدون فعلا العمل المراد تطويره و الذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث إن هذه الفرق ستقوم بالتحسين، فيجب إن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الإستعداد للعمل والتطوير وكذا كما أن هذه العملية تشمل جميع العاملين.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إن استراتيجيات الموارد البشرية تتطابق وتعكس قسم سياسات الجودة الشاملة وكذلك رؤية ورسالة المؤسسة حيث أن سياسات الموارد البشرية و ممارستها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الإستراتيجيات في ظل مفهوم TQM²

1_ التوظيف: يتضمن التوظيف إستقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن إختيار المرشحين و تعيينهم وأخيرا إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد وخلال تلك المراحل يتم إتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة .

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

3_ التدريب: حيث تتاح فرص التدريب لجميع العاملين كما تصبح عملية التدريب عملية مستمرة وفي ظل إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر مفهوم التدريب على البرامج التدريبية الرسمية في مراكز التدريب، بل إن كافة الجهود التي

¹ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 50.

² نخولة عبد الحميد ، "مرجع سبق ذكره"، ص 16.

تؤدي إلى تنمية مهارات ومعارف وخبرات الموظفين تعد جزء من التدريب، من ناحية أخرى يتم الإهتمام بتحديد الإحتياجات التدريبية من جهة وبتقويم التدريب من جهة أخرى وذلك لزيادة فاعلية البرامج التدريبية .

ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة، إذ أن نجاح أي منظمة يعتمد على العاملين فيها في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مرورا بعملية التعويض والتقويم وبرنامج التدريب، وبناء فرق عمل ذاتية للإدارة و إنتهاءا بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.¹

¹ جبر بن حمود بن جبر النعيمي، "مرجع سبق ذكره"، ص 46.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

لقد تناول بعض الباحثين موضوع إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها المختلفة محاولين تطبيقها على عدة متغيرات منها ما هو على شكل مقالات ومنها ما هو رسائل جامعية، و فيما يلي نستعرض بعض الدراسات العربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة العاني، الاء عبد الجبار عبد الموجود "اثر استراتيجيات الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة الموصل، 2002.

تتكلم عن تحليل العلاقة والأثر بين إستراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة (التوظيف_التعويض_التدريب والتطوير) وبين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الحكومي والمتمثلة ب 5 منظمات صناعية لإجراء تطبيقات الجانب الميداني وإستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المدراء الممثلين في أفراد عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها.

وجود علاقات إرتباط معنوية بين إستراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف_التعويض_ التدريب و التطوير) وبين إدارة الجودة الشاملة إضافة لوجود تأثير معنوي بين هذه الاستراتيجيات على إدارة الجودة الشاملة وبنسب متفاوتة، حيث كان تأثير إستراتيجية التوظيف ضعيفا وإستراتيجية التدريب والتطوير قوي وتليها إستراتيجية التعويض من حيث درجة تأثيرها.

2. دراسة الشمري، انتظار أحمد مطلق "تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة" أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، الجامعة المستنصلية، 2002.

وهي دراسة لأراء عينة من مديري الفنادق ف القطاع المختلط في بغداد والتي تم تحديدها ب(الإختيار_تقييم الأداء_التدريب والتحفيز).

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

هناك عملية إسناد و تكامل وتفاعل بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفاعلية إدارة الجودة الشاملة.

هناك فرق واضح في اهتمام عينة الدراسة لتفاعل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في فاعلية إدارة الجودة الشاملة حيث كان تأثير إستراتيجية التحفيز كبيرا وتليها إستراتيجية الاختيار ثم التدريب وأخيرا تقييم الأداء.

3.دراسة الأحمر، ساهر عبد الكاظم "تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة العمليات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد، 2007.

وهي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، بين حقلين معرفيين هما إدارة الموارد البشرية و إدارة العمليات لإثبات فرضية العامة للدراسة ومفادها هناك علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في (إختيار_تحفيز_والتدريب والتطوير) و إستراتيجية العمليات (التركيز على العملية والتركيز الوسيط والتركيز على المنتج) و إختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي تسهم في تحقيق الفاعلية للشركة وأهمها:

زيادة الإهتمام بإستراتيجية الإختيار والإعتماد على أسس إختيار تتناسب وطبيعة إحتياجات من الموارد البشرية في الشركة لكون هذه الإستراتيجية تمثل البنية التحتية لها

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1.دراسة LI,J ,Startegic Humn Resurce Managment and MNES prformance in China,2003,international journal of Homan Resource Management , Volume 14.

اختار الباحث القطاع الالكتروني وقطاع صناعة المشروبات الغازية مجالا لتطبيق دراسة فيها، وهدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على منظمات عينة الدراسة وكذلك التعرف على واقع استراتيجيات الموارد البشرية في هذه الشركات وكذا مقارنة الوظائف والممارسات بينها ,وتوصلت إلى عدة استنتاجات أهمها.

أنه تبين من خلال الجانب التطبيقي إن استراتيجيات الموارد البشرية أثر قليلا على أداء الشركات وعدم وجود علاقة إرتباط قوية ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي

2. دراسة Gust, D E I, & Gcheehan, M, & coway, N, Human Resource Management and corporate performance in the E. K , British, 2003, journal of industrial relation, Volume 41, No 2.

قدم كيست ومجموعة من الباحثين دراستهم هذه والتي طبقت على مجموعة من الشركات في المملكة المتحدة و البالغ عددها 366 شركة .

و إستهدفت الدراسة إلى تبيان العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة أداء الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود علاقة بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية و تنفيذ أداء الأعمال في الشركات المبحوثة.

المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تركز الدراسة الحالية على دراسة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و مدى تأثيرها في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة و بالذات في مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية.

حيث إختلفت هذه الدراسات في القطاعات المطبقة فيها و كذا وسائل و إجراءات الدراسة و أماكن تطبيقها، فقد كانت عينة كل دراسة مختلفة الحجم أما من حيث البلد فكانت في كل من الأردن و بغداد و الصين و كذا المملكة المتحدة أما دراستنا فكانت في الجزائر .

- من حيث متغيرات الدراسة فكانت بين إدارة الموارد البشرية و كل من إدارة الجودة الشاملة و كذا أعمال و إدارة العمليات .

- فيما يخص الفترة الزمنية لكل دراسة، دراستنا الحالية كانت سنة 2016 أما الدراسات السابقة فتراوحت بين الفترة من 2002 إلى 2007.

أما النتائج المتوصل إليها في كل من الدراسة الحالية و الدراسات السابقة كانت تسعى لتبيان و توضيح الأثر و العلاقة بين كل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة إقتصادية جزائرية هي مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية.

خلاصة الفصل:

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن إستراتيجية المؤسسة المستقبلية إلى حد بعيد حيث تلبي و تأثر في جميع إدارات المؤسسة و تعتبر الركيزة الأساسية لها و لنجاح المؤسسة ككل من خلال موارد بشرية مؤهلة و مدربة و كذا أنظمة التعويضات الخاصة بها و كذا عمليات التوظيف و من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف عليها و كذا على إدارة الجودة الشاملة و مدى تأثيرها بهذه الإستراتيجيات و النتائج المترتبة عليها .

لذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها كبيرة جدا ، فالهدف منها و بشكل متواصل، تهيئة و تكييف إستراتيجياتها مع المتغيرات و تحديات البيئة الداخلية و الخارجية التي تؤثر .

و في الفصل الموالي سنحاول معرفة واقع تبني مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE لإستراتيجيات الموارد البشرية و أثرها على تطبيق و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني:

دراسة تطبيقية

بمؤسسة الأنايب

ALFA PIPE

بغارداية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بكل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة، أين تعرضنا فيها إلى أساسيات حول هذه الإستراتيجيات المتمثلة في (التوظيف، التعويض، التدريب) وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، وكذا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل، ومن أجل أن لا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط، سوف نحاول إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع لذا إختارنا أسقاط دراستنا على إحدى المؤسسات الاقتصادية و منها مؤسسة الأنايب ALFA PIPE بغارداية، حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح المنهجية التي إعتمدت عليها الدراسة و ذلك من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الأدوات والطريقة

✓ المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: الأدوات والطريقة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم الأدوات و الأساليب المستعملة في معالجة البيانات.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

أولاً: منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي للبيانات والمعلومات المحصل عليهما

حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى بحث أثر تطبيق بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف،

التعويض، التدريب) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و طبقت هذه الدراسة على الشركة الصناعية للأنابيب، حيث تم

الإعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات وإختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة

وهذه الأساليب هي الملاحظة والمقابلة و الإستبيان.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الإعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات

الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

1.1 المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على

عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وبإستخدام الإختبارات

الإحصائية المناسبة و الإستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم

موضوع البحث.

2.1 المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات

الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل

البحث.

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية بسيطة، موظفي المؤسسة (مؤسسة الأنابيب ALFAPIPE بغارداية)

وتم توزيع (50) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر مارس من سنة 2016، إذ تم إسترجاع (47)

وخلص عدد الإستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (47) إستبيان.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية(التوظيف،التعويض، التدريب)	المتغير المستقل
إدارة الجودة الشاملة	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولاً: أدوات جمع البيانات:

1. وثائق المؤسسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية

للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها

2. الاستبيان: تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمحيط تخص السن والعمر، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني : تضمن 29 سؤال لمعرفة اثر تطبيق إستراتيجيات الوارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، حيث

قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما:

المحور الأول: المتعلق بإستراتيجيات الموارد البشرية حيث تضمن 19 فقرة منها 07 فقرات لإستراتيجية التوظيف، و 06 لإستراتيجية التعويض (التحفيز) و 06 لإستراتيجية التدريب.

المحور الثاني: المتعلق بإدارة الجودة الشاملة 10 فقرات، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة .

3. المقابلة: مع مسؤولي المصالح الرئيسية بمؤسسة الأنايب ALFA PIPE.

الجدول رقم (02): درجة الأهمية لمقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً وذلك للإستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول

الجدول رقم (03): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

مرتفع	متوسط	منخفض
أكبر من 3.67	من 2.34 – 3.67	من 01 – 2.33

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: الأدوات الإحصائية

تم الإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) ويرمز له إختصاراً بـ SPSS بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان و إعتدنا الإختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. الإنحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التبعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الإستبيان.
3. إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان .

4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين.
5. تحليل الإنحدار المتعدد.

المطلب الثالث: صدق و ثبات الإستبانة

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

01 - تحكيم الاستبيان: عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (02) أعضاء في الهيئة التدريسية ، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الإستبيان، و التأكد من صدق وملائمة فقرات الإستبانة لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم (01)، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية.

02- قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الإستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's).

الجدول رقم (04) : قياس ثبات الإستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاستبيان ككل	29	0,932

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم يتضح أن معامل الثبات لجميع فقرات الإستبيان (29) فكان بدرجة 0.932 و هي درجة جد عالية مما يكسب الإستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان : ويكون ذلك من خلال معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية .

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1_ الفئة العمرية:

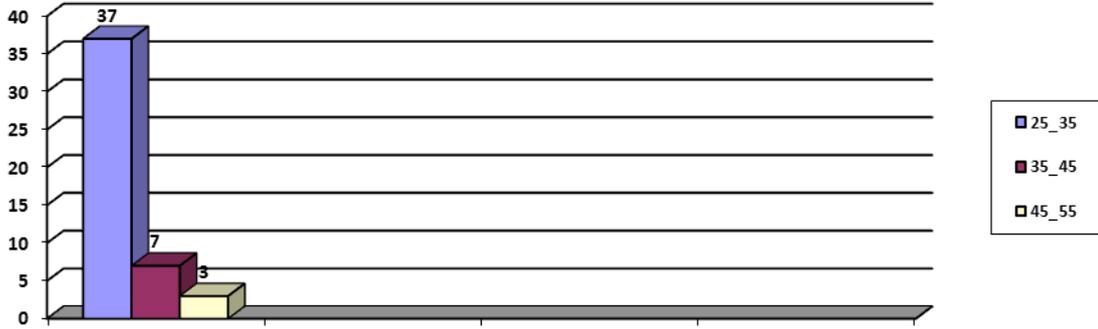
الجدول رقم(05): توزيع عينة دراسة حسب الفئة العمرية

الفئات	التكرار	النسبة
25_35	37	78,7
35_45	7	14,9
45_55	3	6,4
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث السن ينتمون للفئة العمرية 25-35 في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم 78,7%، وكانت ثاني فئة من حيث النسبة من 35-45 سنة حيث بلغت نسبتها 14,9% كما نلاحظ انخفاض وجود أفراد في سن 45-55 سنة حيث بلغت نسبتها 6,4% على التوالي وهذا ما يفسر إتجاه المؤسسة نحو تشغيل الشباب و تساعد في التقليل من البطالة، والشكل الموالي يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد على برنامج Excel

1. الجنس:

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

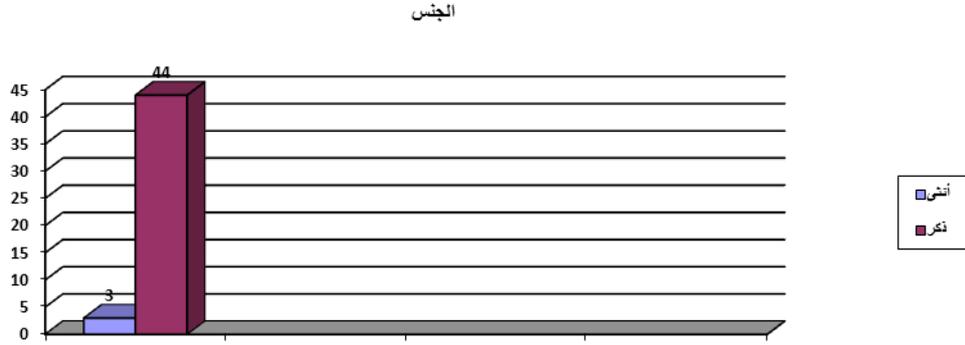
الجنس	التكرار	النسبة
أنثى	3	%6.4
ذكر	44	%93.6
المجموع	47	%100

المصدر: من إعداد الطلبة باعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول السابق رقم نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته

%93.6 من أفراد مؤسسة الأنايب ALFA PIPE، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث %6.4 من عينة الدراسة

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

2_الخبرة:

الجدول رقم(07):توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الفئات	التكرار	النسبة
5سنوات	18	38,3
5_10	22	46,8
أكثر من 10 سنوات	7	14,9
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت 46.8% من فئة 05_10 سنوات خبرة تلتها فئة 05سنوات بنسبة

38.3%، ثم فئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 14.9%، والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

3_ المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

الشهادة	التكرار	النسبة
ثانوي	6	12,8
جامعي	29	61,7
خريج معهد	5	10,6
دراسات عليا	7	14,9
المجموع	47	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متحصلون على شهادات جامعية بنسبة بلغت 61.7% كما بلغت ثاني نسبة 14.9% لأصحاب الدراسات العليا، أما أصحاب المستوى الثانوي فقد بلغت نسبتهم 12.8%، في حين أن نسبة خريجي المعاهد كانت 10.6%، والشكل يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد برنامج EXCEL

5_ التخصص:

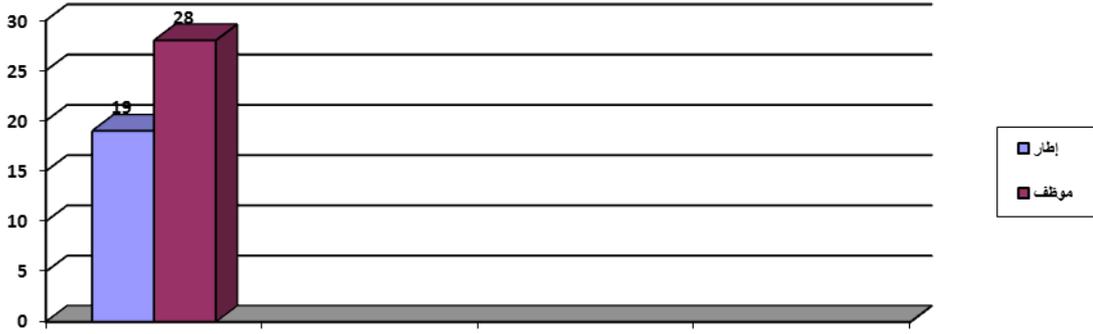
الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

الجنس	التكرار	النسبة
موظف	19	40,4
إطار	28	59,6
المجموع	47	100,0

المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد برنامج EXCEL

من خلال الجدول السابق رقم نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث التخصص هم موظفين، أي يمثلون ما نسبته 40.4% من أفراد مؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية، وفي المقابل بلغت نسبة الإطارات 59.6% من عينة الدراسة والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب التخصص.

التخصص



المصدر : من إعداد الطالبة باعتماد برنامج EXCEL

المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

1- عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة إتجاهات الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

الجدول رقم(10): التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول إستراتيجية التوظيف

الرقم	الفقرات	استراتيجية التوظيف					
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق	
01	تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي في عملية التوظيف.	التكرار	6	3	11	18	9
		النسبة	12,77%	6,38%	23,40%	38,30%	19,15%
02	تعتمد المؤسسة على سد احتياجاتها من العمال من المصادر الداخلية (النقل, الترقية).	التكرار	1	7	16	13	10
		النسبة	2,13%	14,89%	34,04%	27,66%	21,28%
03	تقوم المؤسسة بعمل برامج توجيه وتهيئة مبدئية للموظفين حديثا و تقييم الأداء	التكرار	7	8	8	13	11
		النسبة	14,89%	17,02%	17,02%	27,66%	23,40%
04	تلجأ المؤسسة للمصادر الخارجية من أجل التوظيف (الاستقطاب).	التكرار	1	12	13	14	7
		النسبة	2,13%	25,53%	27,66%	29,79%	14,89%
05	تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز من أجل استقطاب الجدد من سوق المنافسة	التكرار	3	15	13	11	5
		النسبة	6,38%	31,91%	27,66%	23,40%	10,64%
06	تعتمد المؤسسة على الخبرة كعامل أساسي للتوظيف.	التكرار	2	2	23	8	12
		النسبة	4,26%	4,26%	48,94%	17,02%	25,53%
07	تعنى المؤسسة بدراسة معدلات دوران العمل و الغيابات.	التكرار	2	4	18	13	10
		النسبة	4,26%	8,51%	38,30%	27,66%	21,28%
	المجموع	النسبة	6.68	15.5	27.05	27.35	19.45

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل نسبته 27.35 من أفراد العينة لمؤسسة الأنايب ALFA PIPE بغارداية غير موافقين على إستراتيجية التوظيف التي تنتهجها المؤسسة حيث كانت عبارة تهمم المؤسسة بالمؤهل العلمي في عملية التوظيف بدرجة غير موافق بنسبة 38.30 أما كل من تقوم المؤسسة بعمل برامج توجيه و تهيئة مبدئية للموظفين حديثا و تقييم الأداء و كذا عبارة تعنى المؤسسة بدراسة معدلات دوران العمل و الغيابات و تعتمد على سد إحتياجاتها من العمال من المصادر الداخلية بنسبة 27.66 بدرجة غير موافق، أما ما نسبته 19.45 غير موافقين بشدة على إستراتيجية التوظيف التي تنتهجها المؤسسة، أما ما نسبته 27.05 موافقون بدرجة متوسطة، أما ما نسبته 15.15 موافقون، أما ما نسبته 6.68 موافقون بشدة على هذه الإستراتيجية .

الجدول رقم(11): التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول إستراتيجية التعويض

رقم الفقرات		إستراتيجية التعويض				
		موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	توجد لدى المؤسسة سياسيات تعويض مرنة.	3	13	13	11	7
	النسبة	6,38%	27,66%	27,66%	23,40%	14,89%
02	للعاملين رؤية واضحة على سياسة التعويض الموجودة في المؤسسة	8	10	11	11	7
	النسبة	17,02%	21,28%	23,40%	23,40%	14,89%
03	سياسة التعويض المعمول بها في المؤسسة عادلة.	9	9	12	7	10
	النسبة	19,15%	19,15%	25,53%	14,89%	21,28%
04	توجد علاقة بين سياسة التعويض و معدلات الإنتاج و كفاءة وخبرة العاملين	2	19	10	9	7
	النسبة	4,26%	40,43%	21,28%	19,15%	14,89%
05	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية و معنوية لتحفيز العاملين على اداء افضل.	1	14	14	9	9
	النسبة	2,13%	29,79%	29,79%	19,15%	19,15%
06	يتم التحفيز انطلاقا من جودة العمل.	2	13	15	10	7
	النسبة	4,26%	27,66%	31,91%	21,28%	14,89%
	المجموع	8.85	27.66	26.59	17.02	16.66

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل نسبته 27.66 من أفراد العينة لمؤسسة الأنايب ALFA PIPE بغارداية موافقون على إستراتيجية التعويض التي تنتهجها المؤسسة حيث كانت نسبة 40.43 لعبارة توجد علاقة بين سياسة التعويض و معدلات الإنتاج و كفاءة و خبرة العاملين موافقون عليها، أما ما نسبته 26.59 موافقون بدرجة متوسطة، أما بنسبة 17.02 غير موافقون عليها، أما بنسبة 16.66 غير موافقون بشدة عليها أما بنسبة 8.85 موافقون بشدة .

الجدول رقم(12): التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول إستراتيجية التدريب

الرقم الفقرات	إستراتيجية التدريب				
	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موفق	غير موفق بشدة
01	5	6	6	13	17
	10,64%	12,77%	12,77%	27,66%	36,17%
02	1	7	14	12	13
	2,13%	14,89%	29,79%	25,53%	27,66%
03	2	11	12	12	10
	4,26%	23,40%	25,53%	25,53%	21,28%
04	0	1	15	21	10
	0,00%	2,13%	31,91%	44,68%	21,28%
05	1	5	23	9	9
	2,13%	10,64%	48,94%	19,15%	19,15%
06	6	7	15	9	10
	12,77%	14,89%	31,91%	19,15%	21,28%
	5.32	13.12	30.14	26.95	24.47

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل نسبته 30.14 من أفراد العينة لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية موافقون بدرجة متوسطة على إستراتيجية التدريب التي تنتهجها المؤسسة، حيث أن عبارة تستغل المؤسسة نتائج عملية التدريب لتحسين أدائها بشكل أفضل مستقبلا بنسبة 48.94 موافقون بدرجة متوسطة، و أما بنسبة 26.95 غير موافقون، أما بنسبة 24.47 غير موافقون بشدة، أما بنسبة 13.12 موافقون عليها، أما بنسبة 5.32 موافقون بشدة .

الجدول رقم(13): التكرارات و النسب المئوية لأراء العينة حول تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة

الرقم الفقرات	إدارة الجودة الشاملة				
	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة	غير موافق
01	6	8	3	20	10
	النسبة	12,77%	17,02%	6,38%	42,55%
02	4	9	18	7	9
	النسبة	8,51%	19,15%	38,30%	14,89%
03	1	4	11	20	11
	النسبة	2,13%	8,51%	23,40%	42,55%
04	2	12	20	5	8
	النسبة	4,26%	25,53%	42,55%	10,64%
05	0	4	7	22	14
	النسبة	0,00%	8,51%	14,89%	46,81%
06	3	8	16	15	5
	النسبة	6,38%	17,02%	34,04%	31,91%
07	1	6	20	9	11
	النسبة	2,13%	12,77%	42,55%	19,15%
08	0	10	16	13	8
	النسبة	0,00%	21,28%	34,04%	27,66%
09	1	9	10	11	16
	النسبة	2,13%	19,15%	21,28%	23,40%
10	0	3	14	12	18
	النسبة	0,00%	6,38%	29,79%	25,53%

23.40 28.50 28.72 15.53 3.38

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل نسبته 28.72 من أفراد العينة لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية موافقون بدرجة متوسطة على تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت مشاركة القيادة و الإداريين و المناصب العليا في نشاطات تحسين للمؤسسة و تضع المؤسسة برامج خاصة للتفريق بإدارة الجودة الشاملة بنسبة 42.55 أما بنسبة 28.50 غير موافقون، أما بنسبة 23.40 غير موافقون بشدة، أما بنسبة 15.53 موافقون، أما بنسبة 3.38 فهم موافقون بشدة عليها .

تحليل أوساط الحسائية والانحراف المعياري لمحور استراتيجيات الموارد البشرية

المحور الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(14): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإستراتيجية التوظيف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
01	تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي في عملية التوظيف	3,45	1,248	4	متوسطة
02	تعتمد المؤسسة على سد احتياجاتها من العمال من المصادر الداخلية (النقل، والترقية)	3,51	1,061	3	مرتفعة
03	تقوم المؤسسة بعمل برامج توجيه وتهيئة مبدئية للموظفين حديثا و تقييم الأداء	3,28	1,394	6	متوسطة
04	تلجأ المؤسسة للمصادر الخارجية من أجل التوظيف الاستقطاب	3,30	1,082	5	متوسطة
05	تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز من أجل استقطاب الجدد من سوق المنافسة	3,00	1,123	7	متوسطة
06	. تعتمد المؤسسة على الخبرة كعامل أساسي للتوظيف	3,55	1,059	1	مرتفعة
07	تعنى المؤسسة بدراسة معدلات دوران العمل و الغيابات	3,53	1,060	2	مرتفعة
		3.3742	1.147		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن عبارة (تعتمد المؤسسة على الخبرة كعامل أساسي للتوظيف) جاءت في المرتبة الأولى من بين الفقرات بمتوسط حسابي 3.55 وإنحراف معياري 1.059 بدرجة مرتفعة تليها عبارة (تعنى المؤسسة بدراسة معدلات دوران العمل و الغيابات) بمتوسط حسابي 3.53 وإنحراف معياري 1.060 بدرجة مرتفعة أما عبارة (تعتمد المؤسسة على سد إحتياجاتها من العمال من المصادر الداخلية النقل، الترقية) فكانت بمتوسط حسابي 3.51 وإنحراف معياري قدر ب 1.061 بدرجة مرتفعة اما عبارة تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز من أجل إستقطاب الجدد من سوق المنافسة فكانت الأخيرة بمتوسط حسابي 3.00 وإنحراف معياري 1.123 بدرجة متوسطة أما المتوسط الحسابي الكلي كان 3.3742 وإنحراف المعياري الكلي 1.147 بدرجة مرتفعة و هذا يدل على موافقة أفراد العينة عينة الدراسة على إستراتيجية التوظيف.

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التعويض

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	توجد لدى المؤسسة سياسيات تعويض مرنة	3,13	1,172	3	متوسطة
02	. للعاملين رؤية واضحة على سياسة التعويض الموجودة في المؤسسة	2,98	1,327	6	متوسطة
03	. سياسة التعويض المعمول بها في المؤسسة عادلة	3,00	1,414	4	متوسطة
04	توجد علاقة بين سياسة التعويض و معدلات الانتاج و كفاءة وخبرة العاملين	3,00	1,180	5	متوسطة
05	تعتمد المؤسسة على حوافز مادية و معنوية لتحفيز العاملين على اداء افضل.	3,23	1,146	1	متوسطة
06	. يتم التحفيز انطلاقا من جودة العمل	3,15	1,122	2	متوسطة
		3.0816	1.227		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن عبارة تعتمد المؤسسة على حوافز المادية و المعنوية لتحفيز العاملين على أداء أفضل كانت الأولى بمتوسط حسابي 3.23 و إنحراف معياري 1.146 بدرجة متوسطة تليها عبارة يتم التحفيز إنطلاقاً من جودة العمل بمتوسط حسابي 3.15 و إنحراف معياري 1.122 بدرجة متوسطة كذلك أما عبارة توجد لدى المؤسسة سياسات تعويضية مرنة بمتوسط حسابي 3.13 و إنحراف معياري 1.172 بدرجة متوسطة أما المتوسط الحسابي الكلي كان 3.0816 و الإنحراف المعياري الكلي كان 1.227 بدرجة مرتفعة و هذا يدل على موافقة أفراد العينة عينة الدراسة على إستراتيجية التعويض.

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التدريب

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	تضع المؤسسة برامج تدريب متجددة لتدريب و تطوير العاملين بهدف التدريب الى التحسين المستمر لأداء العاملين.	3,66	1,372	2	مرتفعة
02	تستعين المؤسسة بالمصادر الخارجية من أجل عملية التدريب (ارسال دورات , ندوات , تكوين).	3,62	1,114	3	مرتفعة
03	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب مع تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة	3,36	1,187	5	متوسطة
04	. تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتدريب و تطوير العاملين لديها	3,85	,780	1	مرتفعة
05	تستغل المؤسسة نتائج عملية التدريب لتحسين أدائها بشكل أفضل مستقبلاً	3,43	,994	4	متوسطة
06	تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل.	3.21	1.301		
		3.52	0.908		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن عبارة تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتدريب و تطوير العاملين لديها كانت الأولى بمتوسط حسابي 3.85 و إنحراف معياري 0.780 بدرجة مرتفعة تليها عبارة تضع المؤسسة برامج تدريب متجددة لتدريب و تطوير العاملين بهدف التحسين المستمر للعاملين بمتوسط حسابي 3.66 و إنحراف معياري 1.372 أما عبارة تستعين المؤسسة بالمصادر الخارجية من أجل عملية التدريب إرسال دورات، ندوات، تكوين بمتوسط حسابي 3.62 و إنحراف معياري 1.114 بدرجة مرتفعة و في الأخير كانت عبارة تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل بمتوسط حسابي 3.21 و إنحراف معياري 1.301 بدرجة متوسطة أما المتوسط الحسابي الكلي كان 3.52 و الإنحراف المعياري الكلي كان 0.908 بدرجة مرتفعة و هذا يدل على موافقة أفراد العينة عينة الدراسة على إستراتيجية التدريب.

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	الأهمية
01	لدى المؤسسة تصور واضح عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة.	3,43	1,347	9	متوسطة
02	تضع المؤسسة برامج معينة في ادارة الجودة الشاملة (فرق العمل ,التحسين المستمر).	3,17	1,204	6	متوسطة
03	لدى المؤسسة مقياس معينه تحدد من خلالها جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.	3,77	,983	3	مرتفعة
04	تضع المؤسسة برامج خاصة للتعريف بارادة الجودة الشاملة.	3,11	1,108	10	متوسطة
05	ادارة الجودة الشاملة تحتاج الى التركيز على المدى الطويل	3,98	,897	1	مرتفعة
06	توفر المؤسسة كافة الامكانيات من أجل تبني و تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	3,23	1,068	8	متوسطة
07	مشاركة القيادة و الاداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين للمؤسسة	3,49	1,061	5	متوسطة
08	تقوم بصياغة الأهداف بشكل واضح	3,40	1,014	7	متوسطة

09	عدم وجود متخصصين في ادارة الجودة الشاملة.	3,68	1,200	4	مرتفعة
10	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية تسعى لها المؤسسة	3,96	,977	2	مرتفعة
		3.52	1.086		

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول الموالي نلاحظ أن عبارة إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تركيز على المدى الطويل كانت الأولى بمتوسط حسابي 3.98 و إنحراف معياري 0.897 بدرجة مرتفعة تليها عبارة تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية تسعى لها المؤسسة بمتوسط حسابي 3.96 و إنحراف معياري 0.977 بدرجة مرتفعة تليها عبارة لدى المؤسسة مقاييس معينة في إدارة الجودة الشاملة فرق العمل تحسّن مستمر بمتوسط حسابي 3.77 و إنحراف معياري 0.983 بدرجة مرتفعة أما في الأخير عبارة تضع المؤسسة برامج خاصة للتعريف بإدارة الجودة الشاملة بمتوسط حسابي 3.11 و إنحراف معياري 1.108 أما المتوسط الحسابي الكلي كان 3.52 و الإنحراف المعياري الكلي كان 1.086. بدرجة مرتفعة و هذا يدل على موافقة أفراد العينة عينة الدراسة على إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

إختبار الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم(18): نتائج إختبار الفرضية الأولى

استراتيجية التوظيف	استراتيجية التعويض (التحفيز)	استراتيجية التدريب	استراتيجيات الموارد البشرية		
,512**	,705**	,575**	,670**	ارتباط	ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة
,000	,000	,000	,000	برسون	
,000	,000	,000	,000	سيج الثنائية	
47	47	47	47	N	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وهو دال إحصائياً ومنه نقول أن للإستراتيجيات الثلاثة علاقة موجبة مع تطبيق أو تنفيذ إدارة الجودة الشاملة إذ يتراوح معامل الارتباط بيرسون بين 51.2% و70.5% وهو قوي إحصائياً.

أي أن العلاقة قوية توحى بأهمية توافر كلا من التوظيف و التعويض والتدريب لضمان تطبيق و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قوة العلاقة بين الإستراتيجيات الثلاثة وهذه الأخيرة 67%.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات الموارد البشرية وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

من أجل إختبار هذه الفرضية نعلم على تحليل الإنحدار المتعدد .
وفيما يلي نستعرض نتائج الإختبار.

الجدول رقم(19): نتائج إختبار الفرضية الثانية

ANOVA						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	9,722	3	3,241	14,282	,000
	Résidu	9,757	43	,227		
	Total	19,479	46			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

الجدول رقم(20): نتائج إختبار الفرضية الثانية

Coefficients						
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		T	Sig.	
		A	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	1,975	,351		5,629	,000
	استراتيجية التوظيف	,017	,133	,020	,128	,899
	استراتيجية التعويض (التحفيز)	,423	,121	,640	3,502	,001
	استراتيجية التدريب	,053	,148	,065	,359	,721

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان مستوى المعنوية بلغ 0% وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05 حيث أن $d=14.282$ وهو أكبر من القيمة الجدولية .

وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية إذ يوجد أثر دال إحصائيا لإستراتيجيات الموارد البشرية وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

ومن خلال الجدول يتضح أن بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها أثر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي نوضح ذلك :

— هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 .
و تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H0: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 .

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 .

الجدول رقم(21): نتائج إختبار إستراتيجية التوظيف

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,975	,351		5,629	,000
إستراتيجية التوظيف	,017	,133	,020	,128	,899

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه أن إستراتيجية التوظيف ليس لها أثر لان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ويساوي 0.899 ومنه فإننا نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة و نجد بأن الفرضية الفرعية الأولى غير محققة .

— هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويض وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى المعنوية 0.05 .
و تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H0: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويض وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 .

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعويض وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 .

الجدول رقم(22): نتائج إختبار إستراتيجية التعويض (التحفيز)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,975	,351		5,629	,000
إستراتيجية التعويض (التحفيز)	,423	,121	,640	3,502	,001

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه ان إستراتيجية التعويض لها أثر لأن مستوى المعنوية أقل من 0.05 ومنه فإن الفرضية مثبتة بحيث أن معامل الارتباط بيرسون قوي جدا و يعادل 70.5% بين التعويض و إدارة الجودة الشاملة

_ هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

و تتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H0: ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية .0.05

H1: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوظيف وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 .

الجدول رقم(23): نتائج إختبار إستراتيجية التدريب

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,975	,351		5,629	,000
إستراتيجية التدريب	,053	,148	,065	,359	,721

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه ان إستراتيجية التدريب ليس لها اثر لان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ومنه فإننا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية و عليه فإن الفرضية غير محققة .

إختبار الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، والتخصص) الخاصة بأفراد العينة وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة يمكننا تفريع الفرضية إلى فرضيتين :

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05.

H1: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية والوظيفية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم(24):نتائج إختبار الفرضية الثانية

		ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة	الفئة العمرية	الجنس	الخبرة	المستوى التعليمي	التخصص
ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,336*	- ,221	-,147	-,247	,162
	Sig. (bilatérale)		,021	,135	,325	,095	,277
	N	47	47	47	47	47	47
الفئة العمرية	Corrélation de Pearson	,336*	1	- ,178	,433*	-,282	-,132
	Sig. (bilatérale)	,021		,232	,002	,054	,376
	N	47	47	47	47	47	47
الجنس	Corrélation de Pearson	-,221	- ,178	1	,038	-,017	-,215
	Sig. (bilatérale)	,135	,232		,802	,909	,147
	N	47	47	47	47	47	47
الخبرة	Corrélation de Pearson	-,147	,433**	,038	1	-,211	-,279
	Sig. (bilatérale)	,325	,002	,802		,154	,057
	N	47	47	47	47	47	47
المستوى التعليمي	Corrélation de Pearson	-,247	- ,282	- ,017	-,211	1	,013
	Sig. (bilatérale)	,095	,054	,909	,154		,932
	N	47	47	47	47	47	47
التخصص	Corrélation de Pearson	,162	- ,132	- ,215	-,279	,013	1
	Sig.	,277	,376	,147	,057	,932	

(bilatérale)						
N	47	47	47	47	47	47
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).						
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال بيانات الجدول أعلاه المتعلق باختبار التباين الأحادي one wayanova نلاحظ أنه لا توجد فروق بين المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تنفيذ إدارة الجودة الشاملة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية لأن ليس لها دلالة معنوية فهي أكبر من 0.05 إلا متغير العمر فهو ذا دلالة 0.021 وهذا يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة .

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل من الدراسة أن نطبق ما جاء في الجانب النظري على دراسة التطبيقية و تعرفنا في هذا الجانب على آراء أفراد العينة المبحوثة المتمثلة في الموظفين بالمؤسسة الإقتصادية للأنايب ALFA PIPE بغارداية، من خلال تصميم الإستبيان الموزع عليهم ثم تحليله و مناقشته، حيث إتضح من خلال النتائج وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التعويض، التدريب) و تطبيقها على إدارة الجودة الشاملة. مع إختلاف الأثر بها حيث لا تؤثر إستراتيجيتي التوظيف و التدريب في تطبيق أو تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على خلاف إستراتيجية التعويض فلها أثر كبير حيث أن الموظفين بمؤسسة الأنايب ALFA PIPE بغارداية يشجعون على الإيمان و العمل على تطبيق مبادئ الإدارة من خلال أسلوب التحفيز المادي و المعنوي .

كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق بين آراء المبحوثين إلا بالنسبة للعمر .

الخاتمة

الخاتمة

إنطلاقاً من الجانب النظري و الذي يتناول مختلف الجوانب النظرية لكل من جوانب الدراسة المطروحة إعتقاداً على العرض الشامل لكل من مفهوم إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها وكذا إدارة الجودة الشاملة، والتي يعتبر فيها المورد البشري أساس التنافس، الأمر الذي جعل من إدارة الموارد البشرية تسعى نحو التطور و إنتهاج المنهج الإستراتيجي لتصبح عنصراً هاماً و فعالاً في عملية الإدارة الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

سعت المؤسسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخلها تحقيق ميزة تنافسية خاصة بها و كذا تحقيق و تلبية رغبات وحاجات الزبائن ولتكون المؤسسة متكيفة مع بيئتها .

لذا من خلال دراستنا هذه قد حاولنا معرفة تأثير هذه الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في تطبيقها على إدارة الجودة الشاملة و الخروج بنتائج و توصيات من خلال ما قدمناه في الجانب التطبيقي للدراسة .

النتائج:

1. إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة و المهمة و يمكن تطبيقها في جميع قطاعات و الصناعات على اختلاف أنواعها.
2. يعد الأفراد العاملين عنصراً مهماً و حيويًا من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير على الموارد البشرية و هذا ما تأكده أغلب الدراسات.
3. توجد علاقة إرتباط قوية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة .
4. علاقة تأثير معنوي بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
5. للموظفين العاملين في هذه المؤسسة دور كبير وفعال في تنفيذ و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. الصياغة الجيدة للإستراتيجيات و السياسات التي يقوم بها المدراء الأثر في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية .
7. هناك إختلاف من حيث الأثر بين إستراتيجيات الموارد البشرية حيث أن إستراتيجية التعويض لها أثر كبير على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

الإقتراحات:

1. العمل على تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة .
2. لابد من التركيز تدريب العاملين من أجل العمل بمنطلق إدارة الجودة الشاملة.
3. الإهتمام بالكفاءات الموجودة داخل المؤسسة و تطويرها.
4. الإستغلال الأمثل للمورد البشري من خلال تحفيزه و تشجيعه و الإهتمام به.
5. تنمية روح الفريق بين الأفراد.
6. مشاركة الإدارة العليا للخطط و الإستراتيجيات مع الموظفين.

أفاق الدراسة:

تناولنا في موضوعنا هذا أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و أثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتأينا إقتراح بعض المواضيع من أجل إثراء البحث العلمي وهي:

1. تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي .
2. دور القيادة في إدارة الجودة الشاملة.
3. علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي .

قائمة

المراجع

1- المراجع باللغة العربية

أولا . الكتب :

- 1- أحمد الخطيب الادارة الجامعية دراسات حديثة ط1 عالم الكتب الحديثة، أريد الأردن 2006.
- 2- خضير كاظم حمودة، "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2001.
- 3- محمد عبد الوهاب العزاوي "إدارة الجودة الشاملة" طبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن 2005.
- 4- محمد فالخ، "إدارة الموارد البشرية" دار كامل للنشر ط1، 2004.
- 5- نادية العارف "الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

ثانيا. المذكرات:

- 6- الأحمر، ساهر عبد الكاظم، "تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة العمليات" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
- 7- الشمري، انتظار أحمد مطلق، "تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز إدارة الجودة الشاملة" أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
- 8- العاني، الاء عبد الجبار عبد الموجود، "اثر استراتيجيات الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة و الإقتصاد، جلمعة الموصل 2002.
- 9- برهان الدين حسين السمراي "دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة" مذكرة للتسجيل في ماجستير إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، 2012/2011.
- 10- جبر بن حمود بن جبر النعيمي، "إتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في علوم إدارية الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 11- خولة عبد الحميد، "أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، 2008.
- 12- شتوح محمد و بن كابوية محمد النذير "إدارة التغيير واثرها على الموارد البشرية" مذكرة لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2011/2008.

13- مهيبيل وسام "تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل وظيفة الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر3، 2012/2011.

ثالثا. المجالات :

14- منير عبد الله الحرين "تطور الأداء الجامعي بالدراسات العليا في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة" مجلة التربية المعاصرة ع15، القاهرة 1998.

2- المراجع الأجنبية:

16 - Gust, D E I, & Gcheehan, M, & coway, N, Human Resource Management and corporate performance in the E. K , British, 2003, journal of industrial relation, Volume 41, No 2.

17- ISO .ISO 9004_2000.Qulity Management Systems .Guide linda for sanfrancisco C.A.

18-LI,J ,Startegic Humn Resurce Managment and MNES prformance in Chine,2003,international gournal of Homan Resource Management , Volume 14.

19- Linda K.Strah&paula M .Caligiuri, (1998), Strtegi Human Resources :Anew Source For Competitive Advantege In The Global Arena , The International Joural Of Houman Resource Management.

3- المواقع الإلكترونية :

15- يزن تيم "أساليب الإدارة الحديثة" على الموقع yazantyyem@windo.wslne.com تاريخ التصفح 2016/02/12.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غاردية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الإستبيان

مذكرة لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال

أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة
الشاملة

تحت إشراف الأستاذة:

بهاز لويزة

إعداد الطالبة :

حاج قويدر ايمان

في إطار إتمام مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر إدارة أعمال تخصص الإدارة
الإستراتيجية يسرنا أن نتعاونوا معنا في إتمام و إنجاح بحثنا تحت عنوان "أثر إستراتيجيات
الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"

ليكتمل البحث لابد من الإجابة عن كل الأسئلة المرفقة في الإستبيان

- (1) الفئة العمرية : 35_25 45_3 55_45
- (2) الجنس : انثى ذكر
- (3) الخبرة : 5 سنوات 10_5 أكثر من 10
- (4) المستوى التعليمي : ثانوي جامعي خريج معهد دراسات عليا
- (5) التخصص : إيطار موظف

1 استراتيجيات الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة	موافق	استراتيجية التوظيف
					1 تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي في عملية التوظيف .
					2 تعتمد المؤسسة على سد احتياجاتها من العمال من المصادر الداخلية (النقل، الترقية) .
					3 تقوم المؤسسة بعمل برامج توجيه وتهيئة مبدئية للموظفين حديثا و تقييم الأداء .
					4 تلجأ المؤسسة للمصادر الخارجية من أجل التوظيف (الاستقطاب) .
					5 تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز من أجل استقطاب الجدد من سوق المنافسة .
					6 تعتمد المؤسسة على الخبرة كعامل أساسي للتوظيف .
					7 تعنى المؤسسة بدراسة معدلات دوران العمل و الغيابات .
إستراتيجية التعويض (التحفيز)					
					1 توجد لدى المؤسسة سياسيات تعويض مرنة .
					2 للعاملين رؤية واضحة على سياسة التعويض الموجودة في المؤسسة
					3 سياسة التعويض المعمول بها في المؤسسة عادلة .
					4 توجد علاقة بين سياسة التعويض و معدلات الانتاج و كفاءة وخبرة العاملين .

				تعتمد المؤسسة على حوافز مادية و معنوية لتحفيز العاملين على اداء افضل .	5
				يتم التحفيز انطلاقا من جودة العمل .	6

استراتيجية التدريب

				تضع المؤسسة برامج تدريب متجددة لتدريب و تطوير العاملين بهدف التدريب الى التحسين المستمر لأداء العاملين .	1
				تستعين المؤسسة بالمصادر الخارجية من أجل عملية التدريب (ارسال دورات , ندوات , تكوين) .	2
				تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب مع تبنيها لادارة الجودة الشاملة .	3
				تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتدريب و تطوير العاملين لديها.	4
				تستغل المؤسسة نتائج عملية التدريب لتحسين أدائها بشكل أفضل مستقبلا .	5
				تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل .	6

2 تبنى إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

				لدى المؤسسة تصور واضح عن مفهوم ادراة الجودة الشاملة .	1
				تضع المؤسسة برامج معينة في ادارة الجودة الشاملة (فرق العمل, التحسين المستمر) .	2
				لدى المؤسسة مقاييس معينة تحدد من خلالها جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.	3
				تضع المؤسسة برامج خاصة للتعريف بارادة الجودة الشاملة .	4
				ادارة الجودة الشاملة تحتاج الى التركيز على	5

					مدى طويل .	
					توفر المؤسسة كافة الامكانيات من أجل تبني و تطبيق ادارة الجودة الشاملة .	6
					مشاركة القيادة و الاداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين للمؤسسة	7
					تقوم بصياغة الأهداف بشكل واضح	8
					عدم وجود متخصصين في ادارة الجودة الشاملة .	9
					تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية تسعى لها المؤسسة	10

الملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الإمضاء	مجال التخصص	إسم الاستاذ المحكم
		د:بوخاري عبد الحميد
		د:لعمور رميلة

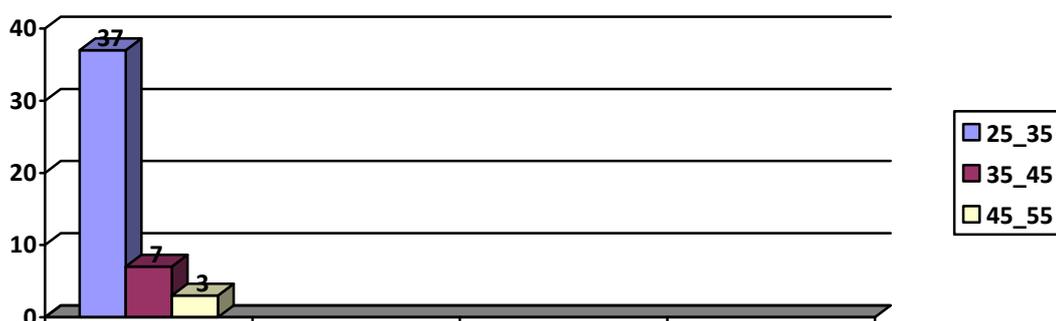
الملحق رقم (03)

Tableau de fréquences

الفئة العمرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
25_35	37	78,7	78,7	78,7
35_45	7	14,9	14,9	93,6
45_55	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الفئة العمرية



الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أنثى	3	6,4	6,4	6,4
Valide ذكر	44	93,6	93,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

الجنس



الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5 سنوات	18	38,3	38,3	38,3
5_10	22	46,8	46,8	85,1

أكثر من 10 سنوات	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

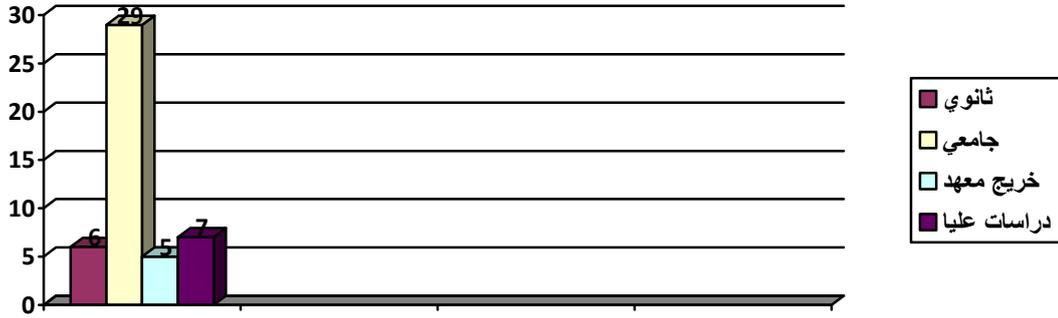
الخبرة



المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	12,8	12,8	12,8
جامعي	29	61,7	61,7	74,5
Validé خريج معهد	5	10,6	10,6	85,1
دراسات عليا	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

المستوى التعليمي



التخصص

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	19	40,4	40,4	40,4
Validé موظف	28	59,6	59,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

التخصص



Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	47	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	47	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	29

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تهتم المؤسسة بالمؤهل العلمي في عملية التوظيف.	47	3,45	1,248
تعتمد المؤسسة على سد احتياجاتها من العمال من المصادر الداخلية (النقل، الترقية).	47	3,51	1,061
تقوم المؤسسة بعمل برامج توجيه وتهيئة مبدئية للموظفين حديثا و تقييم الأداء.	47	3,28	1,394
تلجأ المؤسسة للمصادر الخارجية من أجل التوظيف (الاستقطاب).	47	3,30	1,082
تستخدم المؤسسة أسلوب التحفيز من أجل استقطاب الجدد من سوق المنافسة.	47	3,00	1,123
تعتمد المؤسسة على الخبرة كعامل أساسي للتوظيف.	47	3,55	1,059

تعنى المؤسسة بدراسة معدلات دوران العمل و الغيابات.	47	3,53	1,060
توجد لدى المؤسسة سياسيات تعويض مرنة.	47	3,13	1,172
للعاملين رؤية واضحة على سياسة التعويض الموجودة في المؤسسة	47	2,98	1,327
سياسة التعويض المعمول بها في المؤسسة عادلة.	47	3,00	1,414
توجد علاقة بين سياسة التعويض و معدلات الانتاج و كفاءة و خبرة العاملين	47	3,00	1,180
.			
تعتمد المؤسسة على حوافز مادية و معنوية لتحفيز العاملين على اداء افضل	47	3,23	1,146
.			
يتم التحفيز انطلاقا من جودة العمل.	47	3,15	1,122
تضع المؤسسة برامج تدريب متجددة لتدريب و تطوير العاملين بهدف التدريب الى التحسين المستمر لأداء العاملين.	47	3,66	1,372
تستعين المؤسسة بالمصادر الخارجية من أجل عملية التدريب (ارسال دورات ,ندوات , تكوين.)	47	3,62	1,114
تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب مع تبنيتها لادارة الجودة الشاملة	47	3,36	1,187
.			
تخصص المؤسسة مبالغ مالية لتدريب و تطوير العاملين لديها.	47	3,85	,780
تستغل المؤسسة نتائج عملية التدريب لتحسين أدائها بشكل أفضل مستقبلا.	47	3,43	,994
تدريب العاملين على أساليب حل المشاكل.	47	3,21	1,301
لدى المؤسسة تصور واضح عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة.	47	3,43	1,347
تضع المؤسسة برامج معينة في ادارة الجودة الشاملة (فرق العمل ,التحسين المستمر.)	47	3,17	1,204
لدى المؤسسة مقاييس معينة تحدد من خلالها جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.	47	3,77	,983
تضع المؤسسة برامج خاصة للتعريف بارادة الجودة الشاملة.	47	3,11	1,108
ادارة الجودة الشاملة تحتاج الى التركيز على مدى طويل.	47	3,98	,897

توفر المؤسسة كافة الامكانيات من أجل تبنى و تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	47	3,23	1,068
مشاركة القيادة و الاداريين في المناصب العليا في نشاطات التحسين للمؤسسة	47	3,49	1,061
تقوم بصياغة الأهداف بشكل واضح عدم وجود متخصصين في ادارة الجودة الشاملة.	47	3,40	1,014
تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية تسعى لها المؤسسة	47	3,68	1,200
استراتيجية التوظيف	47	3,96	,977
استراتيجية التعويض (التحفيز)	47	3,3739	,77937
استراتيجية التدريب	47	3,0816	,98594
استراتيجيات الموارد البشرية	47	3,5213	,79826
ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة	47	3,3256	,77240
N valide (listwise)	47	3,5213	,65073

Régression

Variabes introduites/supprimées

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	استراتيجية التدريب, استراتيجية التوظيف, استراتيجية التعويض (التحفيز))	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706	,499	,464	,47634

ANOVA

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	9,722	3	3,241	14,282	,000
	Résidu	9,757	43	,227		
	Total	19,479	46			

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1,975	,351		5,629	,000
	استراتيجية التوظيف	,017	,133	,020	,128	,899
	(استراتيجية التعويض) التحفيز	,423	,121	,640	3,502	,001
	استراتيجية التدريب	,053	,148	,065	,359	,721

الفهرس

الفهرس

I	كلمة شكر.....
II	الإهداء.....
III	ملخص الموضوع.....
V	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الجداول والأشكال.....
IX	قائمة الملاحق.....
[أ-د]	المقدمة.....
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
03	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها.....
06	المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....
11	المطلب الثالث : العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.....
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
12	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
14	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.....
15	المطلب الثالث مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
16	خلاصة الفصل.....
17	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الأنابيب ALFA PIPE بغارداية.....
18	تمهيد.....
19	المبحث الأول: الأدوات والطريقة.....
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
20	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
22	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة.....

23	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة الدراسة.....
23	المطلب الأول: نتائج الدراسة.....
29	المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة.....
38	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
46	خلاصة الفصل:.....
47	الخاتمة.....
50	قائمة المراجع.....
52	قائمة الملاحق.....