

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية الجودة الشاملة

دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في كلية التربية الصرفة والإنسانية | جامعة تكريت

The Role of Human Resources Management Bractices In Enhancing The Effectiveness of Comprehensive Quality

An exploratory study of a sample of employees at the College of Pure and Human Education/University of Tikrit

<https://doi.org/10.29124/kjeas.1650.24>

ا.م. د روى احمد إبراهيم

جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص :

استهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أهم الممارسات للمورد البشرية متمثلة بأبعادها (التدريب ، والتطوير ، التطوير الوظيفي، والتوظيف، والاختيار) في تعزيز فاعلية ممارسات إدارة الجودة الشاملة الآتية (التطوير المستمر، التركيز على الزبائن، والسعي المستمر وراء على آراء الزبائن) . في كليات التربية للعلوم الإنسانية والصرفة، تُرجم هذا الهدف إلى رسم فرضي متضمن متغيرات الدراسة المتغير التابع المتمثل بإدارة الجودة الشاملة، وفق المنهج الوصفي الاستطلاعي ، وتمت صياغته فرضياته إلى ومن ثم تم صياغة الفرضيات البحث وتم اختبارها باستعمال الطرائق الرياضية الإحصائية الملائمة وباستعمال برنامج الحزمة الاحصائي (SPSS). وبذلك التأطير النظري ومن ثم التحليلي لاختبار الفرضيات البحثية ، تكون مجتمع الدراسة بالعاملين في كلية التربية للعلوم الصرفة والإنسانية في المستويات الإدارية الثلاثة، وكان حجم العينة بواقع (94) كعينة وكانت عدد الاستمارات المسترجعة (90) استمارة لفرد من المديرين ومديري الأقسام والشعب والوحدات والموظفين الإداريين. وتوصل البحث إلى عدة استنتاجات كان أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية متضمنة أبعادها وفاعلية إدارة الجودة الشاملة في العينة المبحوثة. وأخيرا خرجت توصيات البحث بضرورة الاهتمام في توفير أساس مناسب لممارسات الموارد البشرية للعمليات الجديدة من خلال اجراء التغيرات الهيكلية وتعزيز عمليات التعاون والاستعانة بالمصادر المناسبة من أجل النهوض والمحافظة على البقاء والاستمرار وتطوير فاعلية إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة. جامعة تكريت

Abstract:

This study aimed to determine the role of the most important practices of human resources, represented by their dimensions (training and development, career development, recruitment, and selection) in enhancing the effectiveness of the following comprehensive quality management practices (continuous development, customer focus, and continuous pursuit of customer opinions). in the Colleges of Education for Humanities and Pure Sciences. This goal was translated into a hypothesis drawing that included the study variables, the dependent variable represented by total quality management, according to the exploratory descriptive approach, and its hypotheses were formulated, and then the research hypotheses were formulated and tested using appropriate mathematical statistical methods and using the statistical package program (SPSS). Thus, the theoretical and then analytical framing was used to test the research hypotheses, where the study population consisted of employees in the College of Education for Pure Sciences and Humanities at the three administrative levels, and the sample size was (94) individuals from directors, directors of departments, divisions, units, and administrative employees. The research reached several conclusions, the most important of which was the existence of a significant correlation to the role of human resources management practices, including their dimensions, and the effectiveness of total quality management in the sample studied. Finally, the research recommendations came out with the need to pay attention to providing an appropriate basis for human resources practices for new operations by making structural changes, enhancing cooperation processes, and using appropriate sources in order to advance, maintain survival, continuity, and develop the effectiveness of total quality management.

Keywords: human resources practices, total quality management. Tikrit University.

أولاً: المقدمة

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي واحدة من أهم العناصر التي يمكن أن تسهم بنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، جنباً إلى جنب مع إدارة الجودة الشاملة (TOM). لاسيما في ما يخص قطاع الخدمات التعليمي إذ يتم دمج الجودة بشكل كبير مع مساهمات الموظف المسؤول لأنه يؤدي إلى اهتمام ملحوظ بالموارد البشرية بوصفها وسيلة أساسي يمكن لشركة من خلالها اكتساب ميزة كاملة على منافسيها الشيء الذي يمكن أن يدفع بالشركات إلى زيادة الربحية للأسباب المذكورة سابقاً يبدو من الواضح أن إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق بدون الموارد البشرية. فضلاً عن ذلك، يجب أن تُعدّ الموارد البشرية أحد الأصول المهمة والقيمة للمصارف لكونها تقوم بمجهود مالي كبير وتكرس قيادتها لتفعيل المعايير القائمة ومراجعاتها والمفروضة على المنظمات بأكملها.

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TOM) يتميز بالعديد من المزايا مثل توليد تحسين الجودة والكفاءة، ولزيادة رضا الزبائن لهذه المزايا التأثير الأكبر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة لأنها تتمتع بدور مهم في تحسين القدرة التنافسية لدى الشركات. ومع ذلك، هناك نسبة فشل عالية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وإنّ النقطة الأهم في هذا الصدد هي أنّ الشركات قد تركز القليل من الاهتمام نسبياً لإدارة الموارد البشرية (HRM). إذ أكد العديد من الأكاديميين والممارسين أن التآزر والتطابق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ومع ذلك، هناك أدلة تجريبية قليلة نسبياً لدعم هذا الخلاف. (Yang & Taiwan, 2006)

وأكد Kumar (2012) أنّ الصناعة المصرفية تتعرض للكثير من التحديات فالزبائن تُعدّ الخدمات التعليمية سلعة أساس ويتوقع المساهمون نمواً صحياً وازدياداً في الأرباح في حين أن معدّل إستقالات الموظّفين هو مشكلة مستمرة يضاف إلى ذلك النقص الحاد في الموارد البشرية ذات المهارة العالية وعلى الرغم من كون هذه التحديات مشتركة بين جوانب الصناعة جميعها إلا أنّها تملك تأثير خاص على إدارات الموارد البشرية .

إنّ المتخصّصين في الموارد البشرية، جنباً إلى جنب مع المسؤولين التنفيذيين جميعاً في المصارف والمديرين التنفيذيين، يجب أن يتكيفوا مع العولمة التي لا تقهر في صناعة الخدمات المالي ، والتي يمكن أن تجعل من الصعب إدارة الموظّفين وتقويمهم ونشرهم عبر وحدات الأعمال في المناطق والقارات .

وبالمثل، يضيف المؤلف أنّ اتجاه التوحيد المستمر يعني يجب أن تكون على استعداد لمزج القوى العاملة من الشركات المستحوذ عليها، والتأكد من أنّ الموظّفين لا يعانون من خلل خلال فترات علم اليقين تتزايد الضغوط التنظيمية أيضاً. مما يزيد من التركيز على إدارة المخاطر ويزيد من الحاجة إلى تحسين الرؤية والشفافية والإبلاغ عن عمليات الموارد البشرية. يكمن وراء هذا الاضطراب تحديان أساسيان يجب معالجتهما من قبل أي بنك يسعى إلى البقاء والازدهار في ساحة الخدمات المالية الشديدة التنافس وهما :

1. يجب تخفيض النفقات المتعلقة بالموارد البشرية لتحقيق أهداف الربحية.
2. يجب أن تكون القوى العاملة مجهزة لتوفير مستوى أعلى من الإنتاجية.

يعتقد Wilkinson (2008) ، أنّ معنى الجودة للشركات تغيّر بشكل كبير في أواخر 1970 . قبل ذلك، كانت الجودة لا تزال تُعدّ شيئاً يحتاج إلى التفقيش والتصحيح. ومع ذلك، في السبعينيات والثمانينيات، فقدت العديد من الصناعات الأمريكية حصّتها في السوق المنافسة الأجنبية ومن الأمثلة على ذلك صناعة السيارات والشركات المصنّعة مثل. كان هؤلاء المنافسون الأجانب ينتجون منتجات منخفضة السعر مع جودة عالية جداً.

عادة ما يقوم الموظّفون في المؤسسات الخدمية الذين لديهم اتصالات متكرّرة مع الزبائن بدور ممثّلين لكلّ من المنظّمة ومنتجاتها أو خدماتها للزبون ويمكن للموظّفين الذين يتمتعون بالسلطة في مؤسسة إما إظهار صورة إيجابية أو سلبية للزبائن. بالنظر إلى ذلك فإنّ الزبون والموظف الراضي قيمة مهمة للمنظمة لذلك، يصبح من واجب الإدارة وضع نظام من شأنه أن يولّد في نهاية المطاف إمّا الارتياح، أو عدم الرضا عند الزبائن والموظّفين.

نظرا لأن الموظفين يلعبون دورا رئيسيا في تحديد ما إذا كان الزبون سيستمع أم لا بالتجربة أو سيقدر اللجوء إلى المنافسين سعياً وراء خدمة أفضل، يشعر أصحاب الشركات اليوم بضرورة إعادة تقييم استراتيجيتهم لأنها تدرك أنه يمكنها التنافس بشكل أكثر فعالية من خلال تمييز أنفسهم فيما يتعلق بجودة الخدمة وتحسين رضا الزبائن (2009 Jimenez & Costa)

إشكالية البحث

يكن السبب وراء اختيار دراسة العلاقة بين المتغيرين أنه يستند إلى تجربة الباحثين والمراقبة المباشرة، فمن خلال خبرة الباحثة في الخدمي لاحظ وجود مشكلة كبيرة في قضايا الجودة في القطاع التعليمي والشعور المتزايد بين الموظفين بسوء الأداء والظلم والأمر يبدو واضحاً لدى الاحتكاك وأدى إلى سوء تقديم الخدمات في العينة المبحوثة.

علاوة على ذلك، لاحظ الباحثة التدريب غير الفعال للموظفين العاملين في الجامعة عينة الدراسة وضعف الموارد البشرية ومن خلال تجميع كل هذه العوامل مع فإنها تؤثر سلباً على الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وهذا الشيء يسبب زيادة معدل عدم الرضا بين العاملين.

السؤال الرئيس هو:

ما الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية الإنسانية والصرفة /التابعة لجامعة تكريت ؟

انموذج البحث وفرضيات الدراسة

1. هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي.
2. هناك تأثير للممارسات الموارد البشرية معنوياً في فاعلية إدارة الجودة الشاملة ، بدلالة أبعادهما على المستوى الكلي

المتغيرات

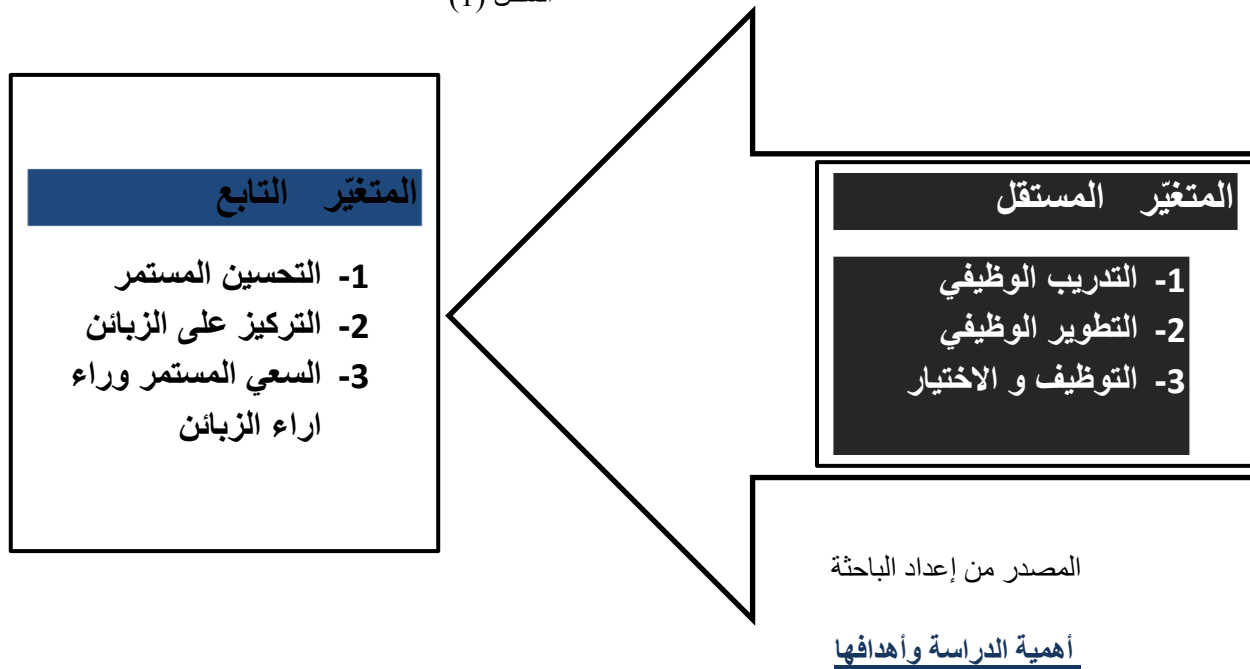
• المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

ممارسات إدارة الموارد البشرية الآتية (التدريب والتطوير التطوير الوظيفي، والتوظيف والاختيار)

• المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

ممارسات إدارة الجودة الشاملة الآتية (التطوير المستمر، التركيز على العملاء ، والسعي المستمر وراء آراء الزبائن)

الشكل (1)



تتبع أهمية هذا البحث هو استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الآتية (التدريب ، والتطوير، التطوير الوظيفي للموظف، والتوظيف والاختيار على ممارسات إدارة الجودة الشاملة الآتية (التطوير المستمر، التركيز على الزبائن السعي المستمر وراء آراء الزبائن) في الكليات المبحوثة.

الأهداف المحددة للدراسة هي:

- 1- التحقيق في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة - في الكليات المبحوثة العراق .
- 2- فهم الأوضاع الحالية لممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في الكلية المبحوثة
- 3- تقديم نتائج علمية قائمة على إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة التي يمكن أن تستعملها الكليات المبحوثة.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية وممارساتها

توطئة:-

إنّ هذا التطوّر والتغيّر الهائل في التكنولوجيا، ونموّ الشركات، ونشأة النقابات وتخوف الحكومات أدت كل هذه العوامل إلى تطوير إدارات الموظفين، في هذه المرحلة، تمّ إطلاق اسم أمناء المصالح على مسؤولي الموظفين.

اقترح بعض العلماء أن إدارة الموارد البشرية بدأت من مصطلح "إدارة شؤون الموظفين" التي ظهرت بعد الحرب العالمية في عام (1945) وجاءت إدارة شؤون الموظفين في محاولة لتكون مفصولة ومميزة عن الوظائف الإدارية الأخرى، واقتصرت وظيفة إدارة شؤون الموظفين على توظيف وطرده الموظفين فضلاً عن دفع الرواتب والتدريب ، وطالت مهنة شؤون الموظفين والغرض من دورها العديد من الانتقادات والتهامات بالغموض والتي أعرب عنها

(1985) (Tyson). أدى ذلك إلى تحول في دور الإدارة من ناحية التخطيط وأنشطة إدارة الموارد البشرية وأتى ذلك كرد فعل للظروف والحالات المختلفة، وفي بعض الحالات، تلبية لمطالب النقابات مع ذلك، جادل العديد من الكتاب أن مصطلح إدارة الموارد البشرية لا يختلف كثيراً عن مصطلح شؤون الموظفين إذ إن الاثنان معنيان بوظيفة الاهتمام بالموظفين وتنظيمهم وتحفيزهم لتلبية حاجات الشركات، و في الوقت نفسه، يحد الكتاب المصطلحات HRM و PM بطرق عدة مختلفة، ولكن التجسيد الأحدث لإدارة الأشخاص بمصطلح إدارة الموارد البشرية لديه مظاهر سابقة.

قبل منتصف 1960، يقول (Decenzo et al. 2010) أنّ إدارات شؤون الموظفين في الشركات كانت في كثير من الأحيان عرضة أو تقتصر على أطقم الصحة والسعادة وكانت وظيفتها الرئيسة في الشركات تنظيم النزاهات والتخطيط لها، وجدولة الإجازات وتسجيل العمال لتغطية الرعاية الصحية والتخطيط لحفلات التقاعد.

فضلاً عن ذلك، أشار (Thite & Kavanagh 2009) إلى أنه يمكن تتبع البعد التاريخي للموارد البشرية أو اكتشافه من خلال معاينة بعض وجهات النظر المختلفة الآتية :

- تطور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الانضباط المهني والعلمي، كعامل مساعد للإدارة.
- الصراع السياسي والاقتصادي بين الإدارة والموظفين.
- تنامي مبدأ مشاركة الموظف والتي تأثرت بالتطورات في علم النفس الصناعي التنظيمي والاجتماعي وأضافوا أن هذا التحليل التاريخي يدلّ على الأهمية المتزايدة للموظفين من مجرد إحدى وسائل الإنتاج في الاقتصاد الصناعي في القرن العشرين إلى أنها مفتاحاً ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة في اقتصاد المعرفة في القرن الحادي والعشرين.
- في حين أن (Secord, 2009) يرى أن إدارة الموارد البشرية هي نهج في إدارة الناس من خلال الاعتراف بأنّ الناس هم الأصول الأكثر قيمة فالناس في الشركة يشكلون الميزة التنافسية الوحيدة التي يمكن أن تحافظ عليها المؤسسة.
- وأضاف المؤلف أنّ إدارة الموارد البشرية ظهرت رداً على ضغوط جديدة فرضت على الشركات في الأونة الأخيرة - تغيير أذواق المستهلك وزيادة الطلب على المنتجات والخدمات المخصصة.

- العولمة وزيادة مستويات المنافسة الدولية.
 - التقدم التكنولوجي السريع
 - تغيير احتياجات الموظفين ومطالبهم.
 - انخفاض مستويات النمو الاقتصادي الحقيقي.
- كنتيجة للعوامل المذكورة سابقاً، كان رد فعل الشركات من إذ إيجاد استراتيجيات جديدة لتعزيز مزاياها التنافسية بما في ذلك :

- كُنْ أكثر تركيزاً على الزبائن خارجياً وداخلياً.
- تحسين المنتجات والخدمات على أساس مستمر.
- زيادة الاستثمار في الموظفين كمورد تنظيمي.
- زيادة المرونة التنظيمية من خلال تطوير الالتزام الشديد جعل القوى العاملة أكثر مهارة وقابلة للتكيف.
- زيادة مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين من خلال خلق بيئات إيجابية تعزز علاقات الموظفين.

- تعديل العلاقة الأساس بين الموظّفين وأرباب العمل من خلال الاعتراف بعقد عمل جديد يعتقد الباحث أن العامل الرئيسي لتكيف الشركة وتعاملها مع العوامل الجديدة القادمة أو التغييرات التي تزيد من الضغوطات على الشركات هو عنصر الموارد البشرية أو الموظّفين في السابق كانت عاملاً قاسياً بالنسبة لشركة ما، واليوم لا تزال تشكل التحدي الرئيسي للشركة في محاولاتها التعامل مع التغييرات القادمة حديثاً.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

ادّعى (Rowley & Jackson 2011) أنّ كلّ هذا النشاط العلمي والتواصل بين الباحثين والتعقيدات المتطورة لتجربة إدارة واقع الحياة جعلت من الصعب التوصل إلى تعريف محدّد لإدارة الموارد البشرية. فالنتيجة الطبيعية الدقيقة ومستقبل إدارة الموارد البشرية كمفهوم وكنشاط للإدارة لا يزال غير مؤكّد، أي أنّه يظلّ تعريف إدارة الموارد البشرية عملاً في طور التقدّم.

يتمّ تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها بعد استراتيجي ومتناسك وقوي لإدارة الشركات "المورد الأكثر قيمة، والناس. هؤلاء الناس الذين يعملون داخل الشركة بشكل فردي والمساهمة الجماعية في تحقيق أهدافها كما حددها (Armstrong 2006) بمصطلح HRM. فضلاً عن ذلك، يقول (John Storey 1989) عند إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: مجموعة من السياسات المترابطة مع الركيزة الأيديولوجية والفلسفية. اقترح الكاتب أربعة جوانب توفر نسخة ذات معنى من إدارة الموارد البشرية وهي :

- كوكبة معينة من المعتقدات والافتراضات.
 - التوجه الاستراتيجي لإعلام القرارات حول إدارة الأفراد .
 - المشاركة المركزية للمديرين التنفيذيين.
 - الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتشكيل علاقة العمل.
- علاوة على ذلك (Gilley et al. 2006) يشار إلى إدارة الموارد البشرية (HRM) على أنها أنشطة ومهام مفيدة في تعظيم أداء الموظّفين داخل المؤسسة، أي انها ممارسة ديناميكية ومتطورة يستعملها القادة والمديرون في أنحاء الشركة جميعها لتعزيز الإنتاجية والجودة والفعالية. فضلاً عن ذلك ، فقد أوضحوا أن الشركات قائمة على ثلاثة أنواع من الموارد هي : (العادية ، المالية ، والبشرية) .
- الموارد العادية هي الآلات والمواد والمرافق والمعدات والأجزاء المكونة من المنتجات، والتي يشار إليها غالباً باسم أصول المؤسسة الثابتة
 - الموجودات السائلة للمنظمة تشير إلى مواردها المالية وتشمل تلك النقدية، والأسهم والسندات والاستثمارات ورأس المال التشغيلي. على غرار الموارد المادية والمالية هذه الموارد ضرورية لقدرة الشركة على الاستجابة لفرص النمو والتوسع، والتي تعكس الاستقرار المالي العام والقوة.
 - الموارد البشرية تشير إلى العمال الذين تستعملهم الشركة على عكس النموذجي الذي يعدّ تدابير قياسية واضحة ومباشرة تستعمل لتقييم الأصول الثابتة والسائلة، والمؤسسات تفتقر إلى الوسائل المقبولة لتقدير مساهمات موظفيها الا أنه على سبيل المثال، لا يمكن إهمال الموظّفين مثل الموارد المادية، والأهم من ذلك، نادراً ما ينعكس ذلك في القيمة الصافية للشركة. ومع ذلك، فإن الموظّفين هم أصول أكبر من الموارد المادية أو المالية، وذلك لأن موهبة الموظّفين هي ما يحدد

نجاح الشركة. وهناك بعد آخر لتحديد إدارة الموارد البشرية عقب التطوير الممنهج بالتوازي مع تحقيق التوازن بين العاملين في الشركة. إذ تمت الإشارة إلى إدارة الموارد البشرية بوصفها جزء من الوظائف الإدارية التي تهتم بالشؤون الإنسانية والعلاقات في الشركة، وهذا هو جزء من الإدارة التي تهتم بالعمال والعلاقات فيما بينها في محاولة لزيادة كفاءة العمال (Abushekha, 2010).

المطلب الثاني: ممارسات الموارد البشرية

تشير نتائج Abu-Doleh (2012) إلى أن تنفيذ بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية أمثال "التدريب" الوظيفي"، "التطوير الوظيفي"، و"التوظيف والاختيار" لها تأثيرات كبيرة على معظم ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وقد كشف Yang (2006) أن أعظم تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو ممارسة التدريب والتعليم، يتبعها ممارسات أخرى مثل الحوافز، وتنمية الموظفين، والتوظيف والاختبار.

التدريب الوظيفي :

أي منظمة ترغب في النجاح، وترغب في المواظبة عليه، يجب عليها الحفاظ على القوى العاملة التي تتكون من الناس الذين هم على استعداد للتعلّم والتطور بشكل مستمر. إنّ التدريب وتطوير رأس المال البشري مهمٌ للغاية للوصول إلى إدارة فعالة وللحفاظ على القوى العاملة الماهرة.

علاوة على ذلك، يعدّ نشاط التدريب والتطوير نشاطاً مهماً وحرصاً ومقاصداً في أنشطة إدارة الموارد البشرية. هذا الاعتقاد أدى إلى ما يُسمى حالياً بـ "ثورة التدريب الرائدة والمتقدمة"، الأمر الذي دفع الدول النامية لإنفاق مبالغ ضخمة من المال على التدريب والتنمية. وقد أدى كل هذا إلى تنوع هائل في التدريب ومناهج التنمية في المدارس وابتكار تقنيات محددة. إنّ العوامل والعلامات جميعها تؤدي إلى اهتمام متزايد بالتدريب والتطوير إذ يتم دمجها عن قرب وترتبط مع مستوى الأداء.

فضلاً عن ذلك، إنّ التدريب والتطوير يعالج ويسد أي عيب أو فجوة في أداء الموظفين كما ويسهم مساهمة كبيرة في تحقيق المساواة بين العمال ورفع جودة الموظف ومهاراته وحجم المعرفة لديه Alharere2011

إن تدريب قدرات الموظفين المستمرة وتنميتها لها دور كبير في تطوير الأداء الفردي والتنظيمي، فالإجراء الاستراتيجي للتدريب وتطوير الموظفين يحتاج إلى تشجيع الإبداع، وضمان الابتكار وتشكيل كامل للمعرفة التنظيمية التي تجعل من أي شركة قادرة على التفرد والتميز عن غيرها من المنافسين.

ذكرَ (Yawson 2009) أنه يجب تحديد الحاجة إلى التدريب قبل البدء بتنفيذه وإلا كانت النتائج من التدريب محدودة أو حتى معدومة.

وأضاف الكاتب أنّ خطط التدريب يجب أن تستند إلى متطلبات المهارات الوظيفية والاستراتيجية وينبغي تخصيص مبادرات الشركة ومحتوياتها حسب الاحتياجات المحددة للشركة كما شكّلت بعض الشركات الرائدة أقسام التدريب، وقاموا بتنظيمها وتطويرها جنباً إلى جنب مع نظام الجودة الشاملة تلبيّة لاحتياجات الشركة من جهة، ومحاولة للوصول إلى مستويات عالية من الجودة المتقدمة.

المطلب الأول: تعريف التدريب والتطوير (T&D)

التدريب هو تجربة تعليمية توفر تغييرا إيجابيا دائما للموظفين؛ نسبيا أو ثابتا يدفع بهم نحو تحسين أدائهم ان التعريف المذكور آنفاً يستعمل بعض العناصر التي تستحق التحليل (Decenzo et al, 2010) يعامل التدريب على أنه "التعلم" وليس "التدريس" مع التركيز على التفاعل المهم والتأكيد على دور المتدرب هذا الدور يمكن أن يذهب في كلتا الحالتين إما عبر المشاركة الفعالة والحضور أو القيام بعد انتهاء عملية التدريب بتطبيق اختبار أو تجريب الأشياء التي تعلمها. ثم هذا التعريف يتحدث عن تدريب الخبرة التي تتفق مع تأثير دائم" أو ثابت للتدريب الذي يمكن أن تستمر لمدة طويلة.

أخيرا، يوضح هذا التعريف الغرض من التدريب والتطوير ألا وهو التعلم ثم التجربة بعد أن يستمر ثابتاً لمدة طويلة، تكون كل هذه العناصر لغرض الوصول لتغيير إيجابي أو تأثير على الموظف أو الفرد من أجل تحسين أداء الموظفين.

في السياق نفسه، عرض T&D من منظور عملية التعلم وتطوير الموظفين في الشركة التدريب هو أداة أساس لتطوير الموارد البشرية في أي شرك فالتدريب ضروري لضمان حصول الموظفين على المهارات والمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية. تقوم الشركات بتدريب الموظفين للوصول إلى التغييرات في السلوك التي ستؤدي إلى تحسين ملموس في الأداء، (Secord, 2009) علاوة على ذلك، يصف المؤلف T&D "التدريب و التطوير كأداة تقوم بدور الوسيط لمساعدة الشركة للوصول إلى أهدافها.

التدريب هو استعمال أنشطة التعليم المنهجية والمخططة لتعزيز التعلم. يمكن تلخيص النهج في العبارة الآتية التدريب القائم على المتعلم إنها العملية التي ينطوي عليها استعمال العمليات الرسمية لنقل المعرفة ومساعدة الناس على اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل مرض يوصف بأنه أحد الردود العديدة المنظمة التي يمكن القيام بها لتعزيز التعلم (Armstrong 2006)

والتدريب هو العملية التي يكتسب بموجبها الأفراد قدرات لأداء وظائفهم. و يوفر التدريب للموظفين معرفة ومهارات محددة لاستعمالها في حياتهم ووظائفهم الحالية (mathis & Jackson, 2010)

يوفر التعريف الوارد المذكور آنفاً بتحديد معين يتيح للمدربين والشركات من العمل ب T&D بطريقة أكثر فعالية وشاملة أي محددة"، في حين لا يوجد تدريب يمكن أن يقدم كل ما تحتاجه الشركات والمؤسسات والعاملون ، ولكن مجموعة أو سلسلة من جلسات التدريب يمكنها القيام بذلك، نتيجة لذلك، يجب أن تكون كل دورة تدريبية موجهة نحو هدف محدد أو يمكن أن تكون موجهة نحو أهداف عدة في هدف واحد أو بعد معين.

في ما يأتي أكثر العناصر شيوعا التي تعتمد عليها التعاريف

- التعلم الناتج عن الخبرة .
- تعبير إيجابي مستمر ودائم .
- تحسين الأداء .
- أداة .
- التعبيرات .
- تحسين الأداء .

- المنهجية والتخطيط .
- محدد .
- المعرفة والمهارات .

اعتمادا على العناصر المذكورة آنفاً، يعتقد الباحث أنه يمكن تعريف التدريب و التطوير T&D على النحو الآتي:

إنها أداة تتبع الإجراءات المخططة والمنهجية التي تمكن الناس من المرور بتجربة اكتساب معارف ومهارات جديدة أو تطوير المعرفة والمهارات الحالية للوصول إلى تغيير إيجابي ثابت ودائم هذا التغيير يساعد الناس على الوصول إلى أعلى مستويات الرضا عن الأداء الفعال لصالح الوصول إلى أهداف الشركة.

المطلب الثاني: أهمية التدريب والتطوير

يتحدث (Silva, 1997) على مستويات عدة يتحدد من خلالها أهمية T8D:

1 - التدريب يمكن للشركة المساهمة في تنمية الطاقة البشرية لبلد ما، من خلال تأثيرها على سياسات التعليم ونظم العرض وخدمة الأعمال، فضلاً عن الدور المؤثر في أرباب العمل فيما يتعلق بضرورة زيادة الاستثمار في التدريب وتطوير الموظّفين في هذا الصدد، يعتقد الباحث أنه يجب على أرباب العمل التعامل مع التدريب بوصفه مفتاحاً أساساً وعنصراً مهماً لرفع القدرة التنافسية للشركة حالياً وفي المستقبل.

2 - يوفر التدريب خدمة مهمة للأعضاء، في الشركات الصناعية وشركات الخدمات كما يسهم في توفير المهارات والمعرفة التي تتميز بالاستدامة ، تحقيقاً لهذه الغاية، يخلص الباحث إلى أنه يمكن تخصيص المدى القصير أو الطويل للميزة التنافسية للشركات من خلال التدريب الذي يوفر المهارات والمعرفة اللازم من خلال النهج التفاعلي والتشاركي أثناء التدريب وبعده.

3 - التدريب مصدر مهم للدخل، بشرط أن تتمكن الشركة من تقديمه بجودة وأن يكون ذات صلة. يمكن أن يكون مصدر للدخل بطريقتين أولاً، من خلال تطوير قدرات موظفي الشركة مما يسهم في الوصول إلى مستويات أعلى من رضا الزبائن ما يعني زيادة الربحية وثانياً بواسطة تقليل تكاليف فقدان الزبائن وتكلفة إضافة الفوز بالرضا والولاء لزبائن آخرين جدد.

4 - المعرفة المطلوبة للتدريب تزيد من جودة الخدمات التي تقدمها الشركة، وكسب التأييد السياسي، والخدمات الاستشارية والتمثيل.

5 - يسهم في تحسين العلاقات الإنسانية على مستوى المؤسسة و من ثمّ يؤدي إلى أداء أفضل من قبل المؤسسات، وذلك من خلال مطابقة أهداف المنظمة وسياسات إدارة الأفراد

6 - يحس الصورة الكلية للشركة ويجعلها تبدو أكثر احترافية وأكثر تأثيراً في السوق.

بالنظر إلى مناخ الأعمال اليوم والنمو الهائل في التكنولوجيا وتأثيره على الاقتصاد والمجتمع بأكمله، زادت بشكل ملحوظ الحاجة إلى التدريب وأصبحت أكثر وضوحاً من أي وقت مضى (Ahmed,2012)

في ما يأتي أهم الجوانب التي تجعل التدريب والتنمية ضرورة ملحة للمنظمة :

- 1- الإنتاجية: يساعد التدريب في زيادة إنتاجية الموظّفين ما يعني مساعدة الشركة في تحقيق أهدافها.
- 2- روح الفريق يساعد التدريب في غرس الشعور بالعمل الجماعي، روح الفريق والتعاون بين الأعضاء، كما ويساعد في غرس الحماس للتعلم داخل الشركة.
- 3- ثقافة الشركة: يساعد التدريب على تطوير الثقافة التنظيمية والصحية وتحسينها وزيادة فعاليتها.
- 4- احتياجات القوى العاملة في المستقبل التدريب يساعد الشركة على تحقيق حاجاتها من القوى العاملة في المستقبل.
- 5- مناخ المنظمة التدريب يساعد على بناء الإدراك الإيجابي والشعور داخل الشركة يحصل الموظفون على هذه المشاعر من القادة والمروّوسين والأقران
- 6- تحسين جودة العمل: يساعد التدريب في تحسين جودة العمل والحياة العملية.
- 7- مناخ الشركة التدريب يساعد في بناء الإدراك والشعور الإيجابي داخل الشركة يحصل الموظفون على هذه المشاعر من القادة والمروّوسين والأقران.
- 8- تخفيض التكلفة: الموظف المدرب يستفيد بشكل أكبر من الموارد والآلات ومن ثمّ يسهم في تخفيض التكلفة.
- 9- بيئة عمل صحية التدريب يساعد في خلق بيئة عمل صحية ، فهو يساعد في بناء الموظف المسؤول، وتوثيق العلاقة بحيث تتطابق الأهداف الفردية مع الهدف التنظيمي.
- 10- الصحة والسلامة: يساعد التدريب في تحسين صحة الشركة وسلامتها.
- 11- تحضير الموظّفين للتدريب دور فعّال في تحسين الدافع للموظّفين
- 12- صورة: التدريب بحسن الصورة المؤسسية للشركة .
- 13- الربحية التدريب يؤدي إلى تحسين الربحية وخلق مواقف أكثر إيجابية في ما يتعلق بالربحية
- 14- يقلل من معدل الاستنزاف التدريب الفعال يقلل من معدل الاستنزاف. يقلل من الحوادث وانتهاكات السلامة خاصة للموظّفين الذين يعملون في المنشآت الخطرة، إذ تقع الحوادث بسهولة، ويمكن أن يساعد التدريب الشركات في منع الحوادث.

يعتقد الباحث أنه مع تطور التقنيات وبيئة العمل بأكملها، يطلب من الموظّفين أن يكونوا أكثر مهارة وأهلية، حتى لو كانوا موظّفين جدد تحتاج الشركة التدريب الموظّفين المنظمين إذا كانت تريد أن تكون قادرة على المنافسة.

المطلب الثالث: أهداف التدريب

بحسب (Al Qaruti 2010) فإن أهداف التدريب هي أهم عوامله ولذلك يجب تصميمها وتحديدها والاتفاق عليها وتسويتها قبل البدء في أي تدريب، فضلاً عن ذلك، قال (Abu Shekha 2000) إنّ تسوية تلك الأهداف خطوة مهمة نحو تحقيقها باستعمال أكثر الوسائل والأدوات مائدة للوصول إلى تلك الأهداف،

يتفق الباحثان على ما يأتي بوصفه أهم أهداف التدريب :

- 1 - زيادة المعرفة: يجب أن يزود التدريب المتدربين بالمعرفة اللازمة التي يمكن الاستفادة منها مباشرة في وظائفهم. يعد التدريب غير فعال إذا كان يوفر للمتدربين معرفة موجودة بالأصل.

- 2 - تحسين المهارات الذهنية والتقنية في حين يفترض أن يوفر التدريب للمتدربين بالمهارات اللازمة لمساعدتهم في تحسين أدائهم مثل التحليل وصنع التصميم والتخطيط ... وغيرها.
- 3 - تحسين مواقف العمل الإيجابية من خلال تحسين العمل الجماعي من خلال سياسات واستراتيجيات الشركة، وذلك بمساعدة مختلف مستويات الإدارة في صياغة الاستراتيجيات.
- 4 - تحسين مستويات الأداء : يهدف التقريب إلى تحسين مستويات الأداء للأفراد والفرق، فضلاً عن ذلك، يمكن صياغة معايير الأداء لقياس مستوى التحسين خلال مدة التدريب.

المطلب الرابع: أساليب التدريب

فيما يأتي طرائق التدريب الأكثر هيمنة وفقاً لمعظم الباحثين

- 1 - المحاضرة : هي عبارة عن حديث بمشاركة ضئيلة أو معدومة باستثناء سؤال وجواب في نهاية الجلسة. يتم استعماله لنقل المعلومات إلى جمهور ويكون المحتوى متحكم فيه وكذلك في التوقيت. عندما يكون الجمهور كبيراً ، قد لا يكون هناك بديل المحاضرة مباشرة إذا لم يكن هناك مجال لتقسيمها إلى مجموعات مناقشة.
- 2 - المناقشة: يجب أن يكون هدف المدرب هو توجيه تفكير المجموعة، هو أو هي قد يكون هناك، في المقدمة اهتمام أكثر بتشكيل المواقف بدلاً من نقل معارف جديدة المدرب لديه أسلوب مقنع يدفع الناس على التحدث، وتوجيه المناقشة على طول خطوط محددة سلفاً يجب أن تكون هناك خطة وهدف نهائي)، وتوفير ملخصات مؤقتة وملخص نهائي
- 3 - دراسة الحالة : دراسة الحالة هي تاريخ أو وصف الحدث أو مجموعة من الظروف التي يتم تحليلها من قبل المتدربين من أجل تشخيص أسباب المشكلة لأجل حلها تستعمل دراسات الحالة بشكل أساسي في الدورات التدريبية للمديرين وقادة الفرق لأنها تستند إلى الاعتقاد بأن الكفاءة الإدارية والتفاهم يمكن تحقيقه بطريقة فصلي من خلال دراسة الأحداث الحقيقية ومناقشتها. يجب أن تهدف دراسات الحالة تعزيز التحقيق، وتبادل الأفكار، وتحليل الخبرة من أجل أن يتمكن المتدربون اكتشاف المبادئ الأساس التي تم تصميم دراسة الحالة لتوضيحها، فهي ليست خفيفة الإغاثة. كما أنها ليست وسيلة لتقليل الحمل على المدرب على العكس، يتعين على المدربين العمل بجد لتحديد نقاط التعلم التي يجب أن تستنتج من كل حالة ويجب أن يعملوا بجهد أكبر لضمان ظهور هذه النقاط .
- 4 - لعب الأدوار : من خلال هذه الوسيلة، يقوم المشاركون في الموقف بتولي أدوار الممثلين المشاركين. يتكون الوضع من خلال التفاعل بين شخصين أو أكثر داخل المجموعة. يجب إعداده خصيصاً مع ملخصات مكتوبة لكل مشارك يشرح الموقف، وعلى نطاق واسع دور كل منهم، بدلاً من ذلك، لعب الأدوار يمكن أن ينشأ بشكل طبيعي من دراسة الحالة عندما يطلب من المتدربين اختبار الحل عن طريق لعب الدور المعني
- 5 - المحاكاة : هي تقنية تدريب تجمع بين دراسات الحالة ولعب الأدوار للحصول على أقصى قدر من الواقعية في التدريب لاسيما في الفصول الدراسية. والهدف هو تسهيل نقل ما تم تعلمه من الوظيفة إلى السلوك أثناء العمل وإعادة إنتاجه في غرفة التدريب، لمواقف أقرب ما تكون إلى الحياة الحقيقية، ومن ثم يتم إعطاء المتدربين الفرصة لممارسة السلوك في ظروف مماثلة أو على الأقل تشبه إلى حد كبير أولئك الذين سيجتمعون عند إتمام الدورة.

6 - تمارين جماعية : من خلال هذا الأسلوب يدرس المتدربون المشاكل ويطورون حلول لها كمجموعة قد تكون المشكلة هي دراسة حالة أو قد تكون واحدة تماما لا علاقة لها بالعمل اليومي. أهداف التمرين من هذا النوع هي إعطاء الأعضاء القدرة على العمل سويا والحصول على نظرة ثاقبة للطريقة التي تتصرف بها المجموعات للوصول إلى القرارات تمارين جماعية يمكن استعمالها كجزء من برنامج بناء الفريق وتطوير المهارات التفاعلية. يمكن دمجها مع تقنيات أخرى مثل طريقة الاكتشاف وتشجيع المشاركين على اكتشاف تلك الأشياء لأنفسهم والعمل على التقنيات والمهارات التي يحتاجون إليها.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة

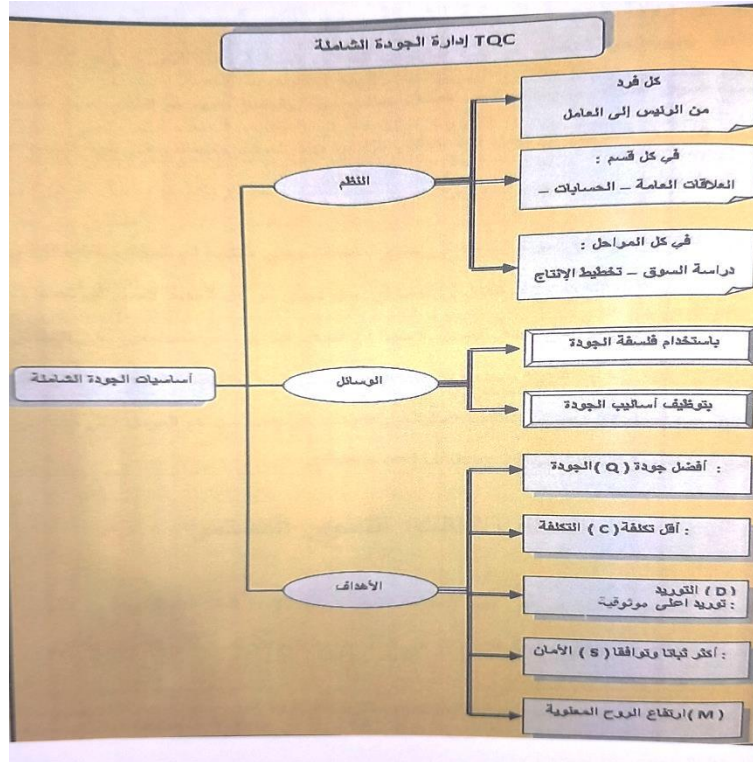
توطئة

يمكن إرجاع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني كائن من الطبيعة، قوي أو دقيق. وقد ظهر هذا المفهوم في العصور القديمة من خلال تصنيع التماثيل التاريخية والأشياء الدينية والقلاع والقصور والدفاعات، المفهوم وضع مؤخرا قبل ظهور أحداث جديدة مثل الثورة الصناعية، وعلم الإدارة، الإنتاج الضخم الشركات الضخمة، وتخفيف حدة المنافسة (Al Darakah& Sheble ، 2001)

يعود شرط "مراقبة الجودة إلى الوقت الذي أراد فيه الجنس البشري إجراء نسخ متماثل لشيء معين ، و الرغبة في التحكم بالجودة قديمة قدم قدرة الإنسان على إنتاج الأشياء، أدت المحاولات السابقة للتحكم في الجودة إلى نسخ متماثلة إلى حد ما من الكائنات الأصلية. تم إنتاج النسخ المتماثلة بطريقة يمكن تمييزها بسهولة بالعين المجردة. مع مرور الوقت طور الإنسان القدرة على تكرار الأشياء بحيث تصبح لا يمكن تمييزها عن بعضها البعض. وكان العيب في هذا أن التجميع كان لا يحتمل أي نوع من التناوب أو التعديل (Naidu et al. (2006).

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

حاول العديد من العلماء تقديم تعريف لإدارة الجودة الشاملة ومع ذلك، و كانوا يرون أن محاولة تعريف إدارة الجودة الشاملة مثل إطلاق النار على هدف متحرك. لقد تم عرض مجموعة متنوعة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة على مر السنين. غير أن مراجعة المساهمات السابقة والقاء نظرة ثاقبة على ما أطلقه الخبراء في السابق كتعاريف لإدارة الجودة الشاملة وهذا المفهوم نهج للإدارة يتميز ببعض المبادئ التوجيهية أو المفاهيم الأساس التي تجد الطريقة التي من المتوقع أن تعمل بها الشركة والتي، عندما ترتبط بشكل فعال سوف تؤدي إلى أداء عالٍ.



الشكل 1 يوضح أساسيات الجودة الشاملة

Seouer:-DeCenzo, DA, Robbins, SP & Verhust, SL. 2010, fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons.

المطلب الثاني: التركيز على الزبائن

أحد أهم عوامل الميزة التنافسية هو تلبية احتياجات الزبائن العمل في هذا العنصر يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للشركة. ومع ذلك، كسب الزبائن يتطلب جهدا والحفاظ عليهم هو الأكثر أهمية بالنسبة للشركة التي من المفترض أن تعمل بجد لتحقيق مكاسب ولاء الزبائن والحفاظ على تلبية احتياجات الزبائن باستمرار .

يجب اكتشاف مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات جميعها وعلى مختلف المستويات، فضلاً عن ذلك، يجب أن تدرك الشركات والموظفون أن هدف أي عمل تجاري هو بذل الجهود لإجراء أي تحسينات ضرورية، من أجل توفير سلع أفضل للعميل. لا سيما أن الزبائن الحاليين غير متسامحين على الإطلاق من إذ الجودة والخدمة الرديئة بسبب بدائل مختلفة الزبائن في السوق والمنافسة العالية بين الشركات ارتفاع تلبية احتياجات الزبائن والمنافسة العالية بين الشركات هي واحدة من أهم العوامل التي أدت إلى وجود إدارة الجودة الشاملة (Evans and Lindsay , 2002)

المطلب الثالث: التحسين المستمر

التحسين المستمر (CD) هو أمر مهم لاستدامة الشركة على الإدارة العليا اعتماد وتطبيق التطوير المستمر، وذلك من خلال متابعة التحديثات في المنتجات واحتياجات الزبائن وزيادة مشاركة الزبائن والمستويات الإدارية المختلفة، وزيادة

الحواس والمسؤولية الشخصية وعلاقات جيدة مع الموردين وتقليل الوقت الضائع، سابقاً كانت العوامل والممارسات المذكورة تؤدي إلى مشاركة حقيقية للأفراد جميعاً في الشركة لتلبية لمتطلبات TOM

إن معظم رواد إدارة الجودة الشاملة يركزون على التحسين المستمر أو التطوير، في حين قدمت (Deming) مبادئ التطوير المستمر في النموذج ويتضمن نظام الإنتاج. اقترح (Deming) أن من المفترض أن تطور الشركات أهداف التنمية السوية. علاوة على ذلك، أضاف المؤلفون بعض الأبعاد المهمة للتحسين المستمر على النحو الآتي:

- دعم القيمة المضافة للربائن من خلال توفير منتجات محسنة وجديدة أو خدمات
- تقليل العيوب في المنتجات المقدمة.
- تحسين الفعالية في استعمال جميع الموارد المتاحة.
- تحسين تقليل الوقت (مرات معدل الاستجابة الوقت).

المطلب الرابع: ردود الفعل

بعد نظام التغذية المرتدة (التغذية العكسية) الذي توفره أحد أهم العوامل التي يتعين على الشركة منافستها والمحافظة عليها في السوق. التغذية المرتدة، توفر معلومات مهمة للشركات حول إمكانية التطبيق من خططهم في حين أن أي شركة لديها خطة فمن المهم للغاية بالنسبة لهم لقياس مستوى قابلية التطبيق أو للمقارنة بين ما تم التخطيط له وما يتم تنفيذه. هذه المرحلة هي كذلك مهمة بالنسبة للشركات للتعرف على الدروس الأكثر عجزاً فضلاً عن تجربة الشركة والتقدم في المستقبل.

ذكر (Manaseer,1994) المعلومات المهمة الآتية للشركات التي تم التنازل عنها في نظم ردود الفعل

- مقارنة أداء الموظفين بأهداف الشركة.
- مجال القوة التي تحتاج إلى دعم
- مجالات الضعف التي تحتاج إلى علاج
- متطلبات تدريب السنوات القادمة.
- مستويات مختلفة من آراء المسؤولين حول أداء المؤسسة

أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين TOM وإدارة الموارد البشرية ووفقها تثار النقاط الآتية:

1 - من المتفق عليه أن التنفيذ الفعال أو الناجح لممارسات إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى المزيد من الفعالية والكفاءة في إدارة الجودة الشاملة.

2 - لا توجد دراسات كافية تدرس العلاقة بين المتغيرين في شروط الممارسات في السياق المحلي أو الإقليمي؛ فضلاً عن ذلك، كانت معظم الدراسات موجهة إلى دراسة تحسين سياسات وممارسات HEM باتباع نماذج TQM. ومن ثم فإن الدراسة الحالية تتبع إدارة الموارد البشرية في محاولة لتحسين إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

3 - إن كلا المتغيرين عبارة عن دراسات منفصلة، ولكن لا توجد دراسات درست العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق المحلي والعينة المستهدفة.

4 - تقيس بعض الدراسات الارتباط بين بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وقد نتج عن بعضها نتائج أكثر الممارسات تأثيراً في سياقات مختلفة. هذه الدراسة تكييف مع نموذج في محاولة للتحقق من صحة هذا النموذج ليتمّ اتباعها في السياق المحلي ودراسة الممارسات الأكثر نفوذاً على كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

5 - الدراسة الحالية تختبر العلاقة بين المتغيرين في واحدة من أكثر القطاعات أهمية القطاع المصرفي. يعدّ القطاع المصرفي من أكثر القطاعات الاقتصادية المهمة في العراق لأنها أداة التمويل الرئيسية لمختلف القطاعات العامة والخاصة والاجتماعية والشخصية.

6 - الدراسات السابقة المدرجة اسهمت بشكل كبير في هذا البحث على مختلف المستويات، في حين أن تلك الدراسات السابقة ساعدت الباحث على تحديد حدود الدراسة وفهم أهم المصطلحات وسياق الدراسة. فضلاً عن ذلك، كانت مفيدة للغاية أثناء بناء الإطار النظري وحددت للباحث الفجوات التي يجب أن تكون ميدانية. وعلاوة على ذلك، فإن النتائج قدمت مداخلات كبيرة في صياغة الاستبيان ومقارنة النتائج الحالية مع نتيجة الآخرين .

المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

أولاً: تشخيص متغيرات البحث

1. وصف ممارسات إدارة الموارد البشرية وتشخيصها .

بين الجدول (1) ملخص ممارسات إدارة الموارد البشرية إذ كان معدل الاتفاق العام لممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة (75.8%)، أي إن الأفراد المستجوبة آراؤهم في المؤسسات التعليمية أكدوا على استعمال المؤسسات التعليمية ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة مرتكزاتها، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبى فمثلت ما نسبته (6.4%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايدة ما نسبته (14.7%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك المؤسسات التعليمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وقد جاءت الممارسات جميعها بوسط حسابي قدره (3.94) وانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (0.216). ويمكن ترتيب الأهمية لوصف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- أ- أسهم في إيجابية هذا المتغير هو التدريب الوظيفي، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (83.2%) في المرتبة الأولى، ووسط حسابي قدره (5.00).
- ب- التطوير الوظيفي جاء في المرتبة الثانية وباتفاق قدره (81.5%)، ووسط حسابي قدره (3.01).
- ت- الاختيار والتعين الوظيفي جاء بالمرتبة الثالثة بدرجة الاتفاق (75.4%)، ووسط حسابي قدره (3.98).

الجدول (1) ملخص ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	اتفق تماماً، اتفق	محايد	لا أتفق، لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التدريب الوظيفي	83.2	12.5	6.4	5.00	0.88	0.25
التطوير الوظيفي	81.5	11.2	4.1	3.01	0.86	0.22
الاختيار الوظيفي	75.6	16.8	6.6	3.98	0.85	0.23
المعدل العام	75.8	14.7	6.4	3.94	0.86	0.216

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي.

2. وصف فاعلية إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها .

يبين الجدول (2) ملخص وصف وتشخيص فاعلية إدارة الجودة الشاملة فكان معدل الاتفاق العام لأبعاد فاعلية إدارة الجودة الشاملة ما نسبته (76.3%)، أي إن الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم في العينة المبحوثة على استعمال المؤسسات التعليمية فاعلية إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعاده، أما الأفراد المستجوبة آراؤهم الذين كانت إجاباتهم بالاتجاه السلبي فمثلت ما نسبته (7.3%)، وشكلت نسبة المستجوبة آراؤهم الذين لم يكن لديهم رأي أو كانت إجاباتهم محايد (15.4%)، ويؤكد التحليل الأولي لإجابات الأفراد المبحوثين المستجوبة آراؤهم على امتلاك المؤسسات التعليمية لأبعاد فاعلية إدارة الجودة الشاملة ، وقد جاءت الأبعاد جميعها بوسط حسابي قدره (2.99) وانحراف معياري (0.82) ومعامل الاختلاف (0.214). يمكن ترتيب الأهمية لوصف أبعاد كالاتي

- أ- أسهم في إيجابية هذا المتغير بعد التحسين المستمر، إذ جاء بنسبة اتفاق قدرها (87%) أي جاء بالمرتبة الأولى.
- ب- وجاء التركيز على الزبائن بالمرتبة الثانية وباتفاق قدره (79%).
- ت- العمل الجماعي جاء بالمرتبة الثالثة وباتفاق قدره (78.5%).

الجدول (2) ملخص أبعاد فاعلية إدارة الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الجودة الشاملة	اتفق تماماً، اتفق	محايد	لا أتفق، لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التحسين المستمر	72.9	19.8	6.3	6.02	0.87	0.21
التركيز على الزبائن	79	14.8	6.2	4.00	0.85	0.23
السعي المستمر وراء آراء الزبائن	78.5	15.1	6.4	3.94	0.89	0.20
المعدل العام	78.3	16.4	7.3	2.99	0.82	0.214

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الأولى: إذ تنص على (هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي). ويبين الجدول (3) نتائج اختبار علاقات الارتباط المتعلقة بهذه الفرضية.

جدول (3) نتائج اختبار علاقات الارتباط في العينة المبحوثة

المتغير التفسيري	المتغير المستجيب
أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	0.96*

*P ≤ 0.05

N=94

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة مجتمعة، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.96^*)، عند مستوى معنوية (0.05)، وهو دليل على وجود العلاقة بين المتغيرين، وتشير هذه النتيجة على أنه كلما زادت المؤسسات التعليمية قيد البحث من اهتمامها بممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة أسهمت في تعزيز إدارة الجودة الشاملة عن طريق تعظيم الفاعلية هذه المرتكزات، وتحسين فاعلية إدارة الجودة الشاملة، وبناءً على ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي للارتباط بين متغيري البحث تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى المؤسسات التعليمية.

2. اختبار الفرضية الثانية: التي تنص على (هناك تأثير للممارسات الموارد البشرية معنوياً في فاعلية إدارة الجودة الشاملة، بدلالة ابعادهما على المستوى الكلي). ويوضح الجدول (5) هذا التأثير على النحو الآتي:

الجدول (4) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في إدارة الجودة الشاملة

F المحسوبة	فاعلية إدارة الجودة الشاملة			المتغير المستقل
	R^2 التفسيرية	β_1	β_0	المتغير التابع
90.08	0.46	0.698 (11.102)*	0.683	أبعاد فاعلية إدارة الجودة الشاملة

(*) تشير إلى قيمة T المحسوبة

$$* P \leq 0.05 \quad N=94 \quad DF=1. 214$$

يتبين من الجدول (4) الخاص بتحليل الانحدار وجود تأثيراً معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة بوصفها متغيرات تفسيرية في إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بوصفها متغيراً مستجيباً، وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (90.08)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتي حرية (1, 224)، وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.46)، وهذا يعني إن (46%) من الاختلافات المفسرة في المقدرات الجوهرية الرقمية مجتمعة تعود إلى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، ومن متابعة معامل (β_1) يتبين أن زيادة الاهتمام بمرتكزات الانفتاح الاستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى حدوث تغيير مقداره (0.698) في إدارة الجودة الشاملة وأما معامل (β_0)، فهي تعني أن الجامعات قيد الدراسة تحقق إدارة الجودة الشاملة، بغض النظر عن فاعليتها، ومن متابعة اختبار (t) المحسوبة البالغة (11.102^*)، ونجد أنها قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1, 214)، وبذلك تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أن: (هناك تأثيراً معنوياً

لمرتكزات ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في فاعلية إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في المؤسسات التعليمية قيد البحث).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

حاول البحث ابتداءً بناء معطياته على التأطير النظري التي قامت عليها طروحات الرواد في الفكر الإداري وحقل إدارة الموارد البشرية وما ينطوي عليها من مفاهيم فكرية وفلسفية وظفت في سياق علمي لتكون نموذجاً فكرياً ونقطة انطلاق للدراسات اللاحقة، ولذلك بين البحث في معطياته الفكرية مجموعة من الاستنتاجات كالآتي:

1. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وفاعلية إدارة الجودة الشاملة مجتمعة للمؤسسات التعليمية قيد البحث بدلالة متغيراتها وفقاً لقيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي.
2. تحقق وجود تأثير معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في فاعلية إدارة الجودة الشاملة مجتمعة مما يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارة المؤسسات التعليمية قيد البحث بممارسات إدارة الممارسات الموارد البشرية مجتمعة سيسهم في تحسين فاعلية إدارة الجودة الشاملة.
3. إدارة الموارد البشرية مجموعة من المرتكزات والممارسات الجديدة والمختلفة والتي تخلق مساحات جديدة ومختلفة لوضع الاستراتيجيات التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية.
4. يمكن النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنه استعمال الممارسات الاجتماعية المادية الشاملة في العمل الاستراتيجي والذي يخلق المزيد من الشفافية، ما يعني فاعلية إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات

وانطلاقاً من تلك الاستنتاجات فإن الباحثة تضع مجموعة من التوصيات بين أيدي المعنيين في تلك المؤسسات التعليمية والباحثين، على أمل أن تجد الاهتمام الكافي والمناسب، تحقيقاً للغرض المرجو من هذا البحث، وتتضمن التوصيات:

1. ضرورة إدراك الإدارة في المؤسسات التعليمية لأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتأثيرها المباشر في فاعلية إدارة الجودة الشاملة، إذ أن غياب ذلك الاهتمام سيؤدي إلى ضياع فرص ثمينة للمنظمات في تحقيق أهدافها بالنمو والتوسع والبقاء والتميز.
2. ضرورة توجيه انظار القيادات في المؤسسات التعليمية إلى الاهتمام بدراسة فاعلية إدارة الجودة الشاملة وتعزيزها باستمرار بوصفها فلسفة عمل لدى القيادات في إدارة المؤسسات التعليمية وضرورة تركيزها المباشرة على الزبون.
3. العمل على بناء فاعلية إدارة الجودة الشاملة وتطويرها جديدة لرفع مستوى أداء المؤسسات التعليمية من خلال تحديد أهم الموارد والقابليات وعمليات اتصال مناسبة، والتعاون في تحقيق ذلك مع العاملين جميعاً في المنظمة عن طريق دعم وتشجيع العمل الجماعي الذي من شأنه يجنب المنظمة حدوث المشكلات وتساعد على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن تطوير المنظمة وإحداث تغييرات فيها تساعد على تحقيق نجاحات كبيرة للمنظمة.

قائمة المصادر

- 1- Abd Almahud, N 2004, The Relationship Between Total Quality Management and Human Resource Management and its impact on Performance, Al Yarmuk University. Al Yarmuk.
- 2- Abu-Doleh, JD 2012, 'Human Resource Management and Total Quality Management Linkage Rhetoric and Reality Evidence from an Empirical Study. International Journal of Commerce and Management, pp. 219-234
- 3- Abushekha, N. 2010, Human resource management: a theological frame and practical cases, Dar Alsafa, Amman.
- 4- .Ahmed, I 2012, 'Significance and Impact of Training through Six Sigma in Hotels, international Journal of Business and Management Research, July 2012, pp. 374-386.
- 5- Al Darakah, M & Sheble, T 2001. Quality in Modern Organizations, 1st edn. Al Safaa for Publishing and Distribution, Amman.
- 6- Al Quruti, M. (2010) A Brief in Human Resource management, Dar AL Wa'al for Publishing.
- 7- Alharere, M 2011. Human Resource Managemet, Alhamed for Publishing and Distribution, Amman
- 8- Armstrong, M 2006, Strategic Human Resource Management A Guide to Action, KOGAN PAGE, London.
- 9- Budhathoki, DK 2004, 'Human Resource Management: Career Development. The Journal of Nepalese Business Studies, December 2004, pp. 99- 100
- 10- DeCenzo, DA, Robbins, SP & Verhust, SL. 2010, fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons.