

(استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كأداة لتحسين أداء برامج الجودة الشاملة)

Human Resource Management Strategies as a Tool for Enhancing the Performance of Total Quality Management Programs

م.م.سارة قيصر عبد القادر

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة

Sartqysr9@gmail.com

المستخلص

هدف البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) في تحسين أداء برامج إدارة الجودة الشاملة في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مع محاولة تقديم إطار علمي وتطبيقي يعزز التكامل بين مفهومي الموارد البشرية والجودة الشاملة، ويدعم تحقيق الأداء المتميز، ولتحقيق هدف فقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من (73) فرداً من العاملين في الشركات محل الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، مع تطبيق أدوات إحصائية متعددة، أبرزها: اختبار ألفا كرونباخ (لقياس الثبات)، واختبار تحليل التباين (ANOVA)، وتحليل الارتباط والانحدار البسيط لقياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن استخدام معامل (R) ومعامل التحديد (R^2) لتفسير العلاقة بين المتغيرات، وقد توصلت البحث إلى عدة استنتاجات كان أهمها : أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته (79%) من التغيرات في أداء برامج الجودة الشاملة، وكذلك كشفت نتائج التحليل عن ضعف نسبي في مشاركة العاملين وتمكينهم ضمن برامج الجودة الشاملة، مما يؤثر سلباً على استمرارية التحسين والتطوير داخل المنظمات.

كما اوصى البحث لعدة توصيات كان أهمها : ضرورة تطوير برامج التدريب والتطوير الوظيفي بشكل مستمر، بما يتوافق مع فلسفة الجودة الشاملة، مع تخصيص موازنات مالية كافية لدعم هذا التوجه. وأيضاً تعزيز ثقافة التمكين والمشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات اتخاذ القرار، بهدف رفع مستوى الالتزام والتحسين المستمر وتحقيق رضا الزبائن.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية / تحسين أداء / الجودة الشاملة

Abstract

The research aimed to study the impact of human resource management (HRM) strategies namely recruitment, compensation, training, and development on improving the performance of total quality management (TQM) programs in a number of Iraqi industrial companies. It sought to provide a scientific and practical framework that strengthens the integration between HRM and TQM concepts and supports the achievement of superior performance.

To achieve this objective, the research adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the main data collection tool, targeting a purposive sample of 73 employees from the companies under study. Data were analyzed using the SPSS program, applying various statistical tools, including Cronbach's Alpha Test (for reliability measurement), Analysis of Variance (ANOVA), and simple regression and correlation analyses to measure the impact of HRM strategies on TQM. Additionally, the coefficients (R) and coefficient of determination (R^2) were used to explain the relationship between the variables.

The study reached several conclusions, the most important of which were: the results demonstrated a strong significant correlation between HRM strategies and TQM, where the independent variable explained about 79% of the variations in the performance of TQM programs. Moreover, the analysis revealed a relative weakness in employee participation and empowerment within TQM programs, which negatively affects the continuity of improvement and development within organizations. The research also presented several recommendations, the most important of which were: the necessity of continuously developing training and career development programs in alignment with the philosophy of total quality management, while allocating sufficient financial budgets to support this direction. Furthermore, it emphasized the importance of enhancing the culture of empowerment and active employee participation in decision-making processes to increase commitment levels, promote continuous improvement, and achieve customer satisfaction.

Keywords: Human Resource Management Strategies / Performance Improvement / Total Quality Management (TQM)

المقدمة

تُعد الاستراتيجية أداة أساسية لتحليل الوضع التنافسي للمنظمات، وتهدف إلى تخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو تنظيمية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتُشكل هذه الموارد محوراً رئيساً لوظائف إدارة الموارد البشرية، مما يستدعي أن تتكامل هذه الإدارة وتتناسق مع التوجهات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وفي ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال من تطورات اقتصادية وتقنية إلى تحولات اجتماعية وثقافية، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية مطالبة بمراجعة مفاهيمها وتحديث استراتيجياتها باستمرار، بما يضمن قدرتها على التكيف والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا برزت الحاجة إلى استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تُعنى بالتخطيط والتوظيف والتعويض وتقييم الأداء، فضلاً عن تطوير مهارات العاملين وتدريبهم، بما يواكب متطلبات بيئة العمل الحديثة، وتماشياً مع الاتجاهات الإدارية الحديثة، تتقاطع إدارة الموارد البشرية مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، التي تُعد بدورها استراتيجية تنظيمية تنطلق من أعلى المستويات الإدارية لتُعمم على مختلف أجزاء المنظمة، بهدف إحداث تغيير إيجابي شامل يعزز من فرص التميز والتفوق المؤسسي. وفي هذا السياق، يبرز الاتجاه نحو تبني منهج موجه نحو الزبون كأحد المبادئ الأساسية التي تلتقي فيها الوظيفتان، وبالرغم من الأهمية المتزايدة لهذا التكامل، تُلاحظ محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الجودة الشاملة. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار نظري وتطبيقي يعكس الطروحات المعاصرة في مجالات الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة الإنتاج والعمليات، سعياً نحو استكشاف سبل تحسين أداء برامج الجودة الشاملة من خلال توظيف استراتيجيات الموارد البشرية بفعالية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

رغم التوسع الملحوظ في تبني المنظمات لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا التبني غالباً ما يقتصر على تحقيق مكاسب فنية لأغراض تنافسية، دون النظر إلى الجودة بوصفها إطاراً تكاملياً يشمل الجوانب الإدارية والإنتاجية والموارد البشرية. ومن هذا المنطلق، تُطرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) في دعم برامج الجودة الشاملة؟
2. هل يمكن تطوير هذه الاستراتيجيات لتحقيق نتائج أفضل لبرامج الجودة الشاملة؟
3. ما مدى توافق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من خلال تسليطها الضوء على أحد المحاور الحيوية في علم الإدارة المعاصر، والمتمثل في التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط الآتية:

1. المساهمة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية، ولا سيما العراقية، المتعلقة بالربط بين استراتيجيات الموارد البشرية وبرامج الجودة الشاملة.
2. تعزيز فهم الإدارات العليا في المنظمات لأهمية التكامل بين الموارد البشرية والجودة الشاملة كعامل أساسي للنجاح المستدام.
3. تقديم مؤشرات عملية يمكن أن تساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة للموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. تحديد مستوى الإدراك لدى إدارات المنظمات عينة الدراسة لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
2. تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) في تحسين أداء برامج الجودة الشاملة.
3. تقديم إطار تطبيقي يساعد على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يواكب متطلبات الجودة الشاملة.
4. التعرف على مدى توافر مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات قيد الدراسة.

رابعاً: فرضية البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات (محل التطبيق)، والتي تمحور منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التوظيف عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التعويض عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التدريب والتطوير عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية : وجود علاقة ذات دلالة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات (محل التطبيق). وتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى :** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على رضا الزبون عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثانية :** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر للعمليات عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين والتمكين عند مستوى دلالة (0.05).

المبحث لثاني : مدخل مفاهيمي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية والجودة الشاملة

تُعد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في سعيها لتحقيق التميز والاستدامة. ومع تنامي أهمية العنصر البشري بوصفه رأس المال الفكري ومحور التطوير التنظيمي، أصبح لزاماً على المنظمات أن تتبنى ممارسات استراتيجية تعزز من كفاءة هذا المورد وتوجهه نحو تحقيق

الأهداف العامة للمنظمة، وفي السياق ذاته، برزت إدارة الجودة الشاملة كإطار شامل يُعنى بتحسين الأداء على مستوى المنظمة ككل، من خلال تبني فلسفة تركز على رضا الزبون، وتحسين العمليات، والمشاركة الفعّالة لكافة العاملين. وبشكل التكامل بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومفاهيم الجودة الشاملة ضرورة ملحة لضمان توافق الجهود الإدارية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

وعليه، يسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي متكامل لكل من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، مع بيان أسس العلاقة بينهما، تمهيداً لفهم كيفية تفاعل هذه المفاهيم في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

أولاً: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تواجه ضغوطاً كبيرة تتعلق بزيادة التنافس العالمي، واتساع التحالفات الاستراتيجية، وتأثيرات العولمة، مما دفع بالعديد منها إلى إعادة النظر في كيفية إدارتها لأهم أصولها: المورد البشري. فقد أصبح يُنظر إلى هذا المورد ليس فقط كعنصر من عناصر الإنتاج، بل كمصدر أساسي للميزة التنافسية يصعب تقليده أو استنساخه.

وتشير الاتجاهات الحديثة في الإدارة إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية بل تطورت إلى ما يُعرف بالمدخل الاستراتيجي، الذي يُعنى بالتخطيط المسبق الفاعل لتعزيز الأداء المؤسسي من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري. وفي هذا السياق، ظهرت الحاجة إلى التمييز بين مفهومين أساسيين: (أبو نصار، 2019: 51)

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- 1. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يُشير هذا المفهوم إلى تكامل إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تُسهم في تحقيق الأهداف الكبرى عبر سياسات وممارسات مدروسة تتماشى مع التوجهات المستقبلية. ويرى (Wright & McMahan, 1992: 302) أن المنظمة الفاعلة هي التي تنعكس استراتيجيتها على كافة نشاطاتها، ويجمع المدراء على أن الأفراد يُعدّون العامل الأهم في تنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

كما يوضح (Delery & Doty, 1996: 809) أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ترتبط ارتباطاً مباشراً بخطة العمل المستقبلية، من خلال اعتماد ممارسات تركز على تطوير المعارف والمهارات المطلوبة، وبناء أنظمة للتوظيف، والتحفيز، والتدريب، تتماشى مع هذه الاحتياجات.

ويعرّفها (الشناوي، 2018: 79) بأنها أسلوب مخطط لاستخدام الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة، في حين يصفها (العتوم، 2020: 123) "بأنها الرابط الحيوي بين وظائف الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية، مؤكداً دور هذه الإدارة كشريك استراتيجي في التخطيط والتنفيذ.

وبناءً عليه، فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُعبر عن الدور التفاعلي والتكاملي لإدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل الاستراتيجي للمنظمة، بما يحقق التوازن بين قدرات الأفراد ومتطلبات المنظمة وبيئتها الخارجية.

2. استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أن هذا المفهوم يركز على الكيفية التي تُوظف بها المنظمة مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، والمحافظة على قدراتها التنافسية. وقد عرّفها (Dyer) بأنها "الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لأفرادها، بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها".

(Becker & Huselid, 2006: 906)

ويمكن القول إن هذه الاستراتيجية تُعنى بوضع سياسات وأطر عامة لاستخدام العنصر البشري بفعالية، وتشمل إدارة عمليات التوظيف، التدريب، التحفيز، والتطوير، ضمن رؤية شاملة تضمن مواءمة قدرات الأفراد مع تطلعات المنظمة.

وترى الباحثة ولغرض التمييز بين المفهومين:

✓ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM): تُركّز على تكامل الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة بوصفها شريكاً في التخطيط والتنفيذ.

✓ استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRM Strategy): تُمثل الخطة العملية التي تعتمد عليها المنظمة لإدارة أفرادها بفاعلية لتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما يعكس تنوع الرؤى حول هذا المفهوم الحيوي في أدبيات الإدارة الحديثة. فقد عرفها (Storey, 2016: 7) بأنها "خطة عمل لتطوير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، تُبنى على رؤية شاملة لقضايا الموارد البشرية كافة، المؤثرة أو التي قد تؤثر مستقبلاً في أنشطة الأعمال، وينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة".

أما (Clark, 2009: 59) فقد رأى فيها "مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة، تهدف إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية: التكامل التنظيمي، التزام العاملين، المرونة في العمل، والجودة". بينما ذهب كل من (Samuel et al, 2005: 91) إلى تعريفها بأنها "القرارات المتعلقة بجذب العاملين، واختيارهم، وتقييمهم، ومكافأتهم، وتدريبهم، والحفاظ عليهم، بما يتماشى مع احتياجات المنظمة للعمل بفاعلية وكفاءة".

ويقدم (John, 2018: 110) تعريفاً أكثر شمولاً، إذ يرى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي "الخطة التي تحقق التكامل بين الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، لتكون ضمن كيان متماسك ومتربط". ويؤكد Armstrong, (2020: 102) في تعريفهما أن الاستراتيجية هي "الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية لترجمة الظروف البيئية إلى فرص قابلة للاستثمار، وتهديدات يمكن تجنبها، في ضوء نقاط القوة التنظيمية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية".

وانطلاقاً من هذه التعريفات، يُستنتج أن التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب منها التفاعل المستمر مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليلها بعمق، بما يسهم في تحقيق التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، في سبيل تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

وبناءً عليه، يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها:

"خطة شاملة تتعامل مع المورد البشري كأصل استراتيجي ذي قيمة عالية، تهدف إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية، ومواءمتها مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بما يُعزز القدرة على مواجهة التحديات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

ثانياً: استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية شريكاً أساسياً في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، حيث تمر العملية الاستراتيجية بمرحلتين: الصياغة والتنفيذ، وتشمل تحديد الرسالة والأهداف وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، يليها تفعيل الاستراتيجية وتقييمها ورقابتها. ويتجلى دور الموارد البشرية في هذه المراحل عبر أربعة مستويات من التكامل: أدنى مستوى يتمثل في الرابطة الإدارية، يليه التكامل أحادي الجانب، ثم الرابطة المتبادلة التي تُشرك الموارد البشرية في تحليل الأثر، وأخيراً الرابطة التكاملية، وهي الأعلى، وتضمن التفاعل المستمر والمباشر في صياغة الأهداف وتنفيذها. Ulrich, (2019: 120)

وترى الباحثة أن في مرحلة التنفيذ تُسهم إدارة الموارد البشرية عبر محاور أساسية تشمل التركيبة التنظيمية، تصميم المهام، اختيار وتطوير العاملين، أنظمة المكافآت، ونظم المعلومات، والتي تُعد ضرورية لضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة. كما أن الرقابة اللاحقة تُبرز الدور المحوري للموارد البشرية في تعديل المسارات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى الخطط طويلة الأمد التي تضعها المنظمة لإدارة المورد البشري بوصفه أصلاً استراتيجياً يسهم في تحقيق أهدافها وميزاتها التنافسية. وتعتمد هذه الاستراتيجيات على تحليل البيئة الداخلية (مثل ضعف الإنتاجية ودوران العمل) والخارجية (مثل القوانين والفرص)، مما يتطلب مواءمتها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات: (Becker & Huselid, 2006: 906)

1. **استراتيجية التوظيف** : تتضمن استقطاب واختيار الأفراد المؤهلين لتلبية احتياجات المنظمة، وتنوع وفقاً لطبيعة الاستراتيجية العامة (نمو أو تقليص). كما تشمل استقبال العاملين الجدد وتعريفهم بمهامهم وسياسات المنظمة، ويُعد الاختيار الجيد للعاملين عاملاً مهماً في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة.
2. **استراتيجية التعويض**: تهدف إلى تقديم أجور ومكافآت عادلة ومحفزة تتماشى مع أداء الأفراد وسلوكهم. وتشمل ثلاثة أنماط: الأجور المرتفعة، الأجور الاعتيادية، والأجور المنخفضة. وتعتمد فعاليتها على تقييم الوظائف وربط الأجور بالمساهمة الفعلية في تحقيق أهداف المنظمة.

3. استراتيجية التدريب والتطوير: تركز على تنمية مهارات العاملين الحالية والمستقبلية، بما يعزز قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل وتحدياته. ويُنظر للتدريب كاستثمار طويل الأمد يعزز الأداء والجودة، خاصة عندما تُصمم البرامج بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة (مثل التميز أو تقليل الكلفة).

رابعاً: الجودة الشاملة

شهد مفهوم "الجودة" تطوراً تدريجياً في الفكر الإداري، حيث كان يُنظر إليها في البداية بوصفها مسؤولية فنية تقع على عاتق قسم الإنتاج فقط، وتركز بشكل أساسي على فحص المنتجات النهائية والتأكد من خلوها من العيوب. ومع مرور الوقت، بدأ الإداريون يدركون أن الجودة لا تقتصر على المنتج وحده، بل تشمل العمليات والإجراءات والأداء العام للمنظمة. وقد ساهمت التحديات التنافسية المتزايدة، وتنوع احتياجات الزبائن، في توسيع مفهوم الجودة ليشمل جميع أنشطة المنظمة. ومن هنا، ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث يستهدف تحسين شامل ومستمر في كل جوانب العمل.

إذ تُعد إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت استجابة للتحديات البيئية المتسارعة، وتهدف إلى تحسين أداء المنظمات من خلال إشراك جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر لتحقيق رضا الزبائن وتعزيز القدرة التنافسية. تقوم هذه الإدارة على مبادئ أساسية أبرزها: التركيز على الزبون، مشاركة جميع الأفراد، والتحسين المستمر في كافة مجالات العمل داخل المنظمة.

وقد تنوعت تعريفات الباحثين لهذا المفهوم، وفيما يلي أبرزها:

عرف كل من (David & Stanley, 2019: 243) إدارة الجودة الشاملة بأنها "الجهود المتكاملة والشاملة لتحسين الأداء في كل مستوى من خلال مشاركة كل شخص في المنظمة".

أما (العريفي، 2017: 61) وصفها بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على قدرات الإدارة والعاملين لتحقيق تحسين مستمر في النوعية والإنتاجية باستخدام فرق العمل".

عرّف (الدرادكة، 2019: 210) بأنها "مدخل لإدارة الشركة يركز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع الأعضاء ويهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبائن وتحقيق منافع لجميع الأطراف".

وفي ضوء هذه المفاهيم، ترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة متكاملة تُعنى بدمج جميع عمليات ووظائف المنظمة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة، وتعتمد على المدخل النظامي الذي يأخذ في اعتباره التداخل بين عناصر التنظيم، مما يزيد من فعالية المنظمة ويُعزز قدرتها على البقاء والاستمرار.

خامسا: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحسين ممارساتها الداخلية وتغيير تصورات العاملين ودعم التحسين المستمر. يؤكد الباحثون على أن نجاح الجودة يعتمد على العاملين في جميع المستويات. وطرح عدد مبادئ مهمة مثل: التركيز على الزبون، احترام العاملين، والعمل الجماعي.

تمر عمليات تحسين الجودة بخمس مراحل متكاملة: (الرفاعي، 2016: 159)

- أ. التآلف: توعية العاملين بالحاجة إلى تحسين الجودة.
- ب. بناء الفريق: خلق شبكات عمل متكاملة تشمل كافة الأقسام.
- ج. التدريب: بناء المهارات التقنية والاجتماعية.
- د. الابتكار التقني: استخدام أدوات كمية لحل المشكلات.
- هـ. التخطيط الاستراتيجي: يربط كافة عناصر التحسين لتحقيق أهداف الجودة.

يُطلب من إدارة الموارد البشرية قيادة هذه العمليات من خلال:

- أ. تدريب العاملين.
- ب. دعم فرق العمل.
- ج. تعزيز ثقافة التحسين.

ربط أنظمة الموارد البشرية بالقيم الأساسية للجودة.

2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

تدعم استراتيجيات الموارد البشرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التوافق مع رؤية المنظمة وسياساتها. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات: (Goetsch & Davis, 2015: 170)

- أ. التوظيف: يتطلب التركيز على القيم والسلوكيات الملائمة لبيئة الجودة وليس فقط المهارات، ويتضمن استخدام أدوات متقدمة كالاختبارات والمقابلات الموجهة نحو ثقافة الجودة.
- ب. التعويض: يجب أن يُصمم نظام التعويض لدعم الأداء الجماعي ورضا الزبون، من خلال الأجور المرتبطة بالمهارات وسلوك العمل الجماعي، والمشاركة الفعالة في وضع مؤشرات الأداء.
- ج. التدريب والتطوير: يعد التدريب أساسًا في تعزيز ثقافة الجودة، ويشمل تنمية المهارات وحل المشكلات وتطبيق تقنيات الجودة. وتؤكد الشركات الكبرى على أن الاستثمار في التدريب يُحقق عائدات ملموسة ويُسهم في تحسين الأداء العام.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات البحث

تم جمع البيانات اللازمة لصياغة استمارة الاستبانة على عدد من الجهود المعرفية السابقة التي تخص كل من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية واداة الجودة الشاملة فضلا عن المعايير الميدانية للباحثة في عدد من الشركات الصناعية (محل التطبيق) ومعاملها، وقد تضمنت محورين، تضمن المحور الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويتكون من ثلاثة أبعاد، ولكل بعد عشرة أسئلة: وقد تضمن البعد الأول: التوظيف ، والبعد الثاني: التعويض(الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)، والبعد الثالث: التدريب والتطوير.

أما المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وفيه ثلاثة أبعاد يتكون كل بعد من ثمانية أسئلة: وقد تضمن البعد الأول: التركيز على رضا الزبون. والبعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات، والبعد الثالث: مشاركة العاملين والتمكين.

أما عن العينة التي شملها الاستبانة فأنها موزعة ما بين مدير ومدير شعبة ومهندسين لاستطلاع رأيهم تم اعتماد العينة مقصودة لتوزيع الاستبانة وبكافة تخصصاتهم والتي سيتم تفصيلها لاحقاً، كما اعتمدت الباحثة في مجال اختبار صدق الاستبانة على اختبار الصدق الظاهري والذي يستند إلى آراء الخبراء المختصين في الحكم على مواصفات الاستبانة ومدى تعبير الأسئلة الواردة فيها عن مشكلة البحث وأهدافه وملاءمتها لاختبار فرضياته، تمهيداً لتوزيعها على عينة البحث بعد تعديلها بالملاحظات التي قدمها السادة الخبراء، وكذلك قامت الباحثة بقياس صدق الاستبانة من خلال استخدام معامل الصدق Validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات ، وظهر أن هنالك ثقة مقدارها 0.939 ، مما يدل على صدق الاستبانة .

ومن الجدير بالذكر إن الباحثة قامت بتوزيع (80) استمارة استبيان وتم استرجاعها (73) استمارة صالحة ، وبما أن حجم المجتمع غير محدد وباستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، يمكن استخدام النسخة المبسطة من المعادلة. عندما يكون حجم المجتمع غير محدد، تصبح المعادلة:

$$\sqrt{\frac{Z^2 \cdot P \cdot (1-p)}{n}} = E$$

حيث :

$$80 = n$$

$$Z = 1.96 \text{ (لمستوى ثقة 95\%)}$$

$$p : 0.5$$

وقامت الباحثة بزيارة الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الأمر الذي تطلب كثيراً من الوقت والجهد وبخاصة بعد أن اعتمدت الباحثة أسلوب المقابلات الشخصية مع أغلب المبحوثين لتوضيح فقرات الاستمارة، ويوضح الجدول (1) الأقسام التي تم توزيع الاستمارات عليها وكالاتي:

الجدول (1)

توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في الشركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	العدد	%
1	بغداد للمشروبات الغازية	20	27.3
2	الفلوجة لانتاج المواد الانشائية	18	24.6
3	الهلال الصناعية	14	19.2
4	صناعات الاصباغ الحديثة	12	16.3
5	انتاج الالبسة الجاهزة	9	12.4
	المجموع	73	100

أولاً: خصائص الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدراسة للأفراد المبحوثين بالخصائص الآتية:

جدول (2) وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	32	0.44
		أنثى	41	0.56
2	العمر	30 – 20	5	0.07
		40 – 31	27	0.37
		50 – 41	30	0.41
		أكبر من 50	11	0.15
		دبلوم	15	0.21

0.72	53	بكالوريوس	المؤهل العلمي	3
0.04	3	ماجستير		
0.03	2	دكتوراه		
0.29	21	محاسبة	التخصص	4
0.17	13	ادارة اعمال		
0.04	3	اقتصاد		
0.10	7	مالية ومصرفية		
0.40	29	علوم زراعية		
0.08	6	3 – 5	الخدمة الوظيفية	5
0.16	12	6 – 10		
0.22	15	11 – 15		
0.16	12	16 – 20		
0.38	28	> 20		
0.04	5	مدير	المنصب	6
0.07	5	رئيس قسم		
0.11	8	مدير شعبة		
0.35	25	مهندس		
0.42	30	فني		

يعرض الجدول توزيع العينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخدمة الوظيفية، والمنصب، ويظهر توزيعاً متنوعاً بين الجنسين والأعمار والمؤهلات والتخصصات وسنوات الخبرة والمناصب، ويمكن أن تساعد هذه المعلومات في فهم تنوع العينة وتأثير ذلك على النتائج المحتملة للبحث.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لحساب الوسط الحسابي الموزون، وهو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات ويستخدم في الاختبارات النفسية أستنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت (Rensis Likert)، يستعمل في الاستبيانات

ولاسيما في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما. الجدول الآتي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث تمثل (3) المتوسط النظري للمقياس فإذا كان الوسط الحسابي أكبر من (3) دل على أن أجابات المبحوثين إيجابية، والعكس صحيح.

جدول (3) طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية

الرأي	الوزن	المتوسط الحسابي	التفسير	المتوسط النظري
أتفق تماما	5	5 - 4.20	عالٍ جدا	3
أتفق	4	4.19 - 3.40	عالٍ	
أتفق الى حد ما	3	3.39 - 2.60	حول الوسط	
لا أتفق	2	2.59 - 1.80	منخفض	
لا أتفق تماما	1	1-1.79	منخفض جدا	

ثانيا: المقاييس والمؤشرات الإحصائية للمحور الأول (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية)

كشفت اجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة لعموم المحور الأول لـ (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) أذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (3.30)، وحصل الانحراف المعياري (0.93)، وبلغ معامل (t) (31.97) ، وكان الوزن النسبي لعموم المحور (0.66)، بدرجة موافقة (حول الوسط) ، الجدول التالي يمثل المعايير الإحصائية المستخرجة من أجابات المبحوثين على أسئلة الأستبيان للمحور الأول (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) المكون من ثلاثة أبعاد حسب مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) للوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، لأحصاء (t).

جدول (4)

الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، أحصاء (t)، ودرجة الموافقة للأستبيان للمحور الأول (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) حسب الأبعاد الثلاثة.

الرمز	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	t	درجة الموافقة
		Mean	S.D			

البعد الاول: التوظيف						
عالي	43.62	0.81	0.80	4.09	تضع المنظمة برامج لإعداد وتوجيه الموظفين الجدد مع متابعة تقييم أدائهم.	Q_1
عالي	45.14	0.79	0.75	3.98	تضع المنظمة خططاً استراتيجية طويلة الأمد لتغطية احتياجاتها من الموارد البشرية عبر التوظيف الفعال.	Q_2
منخفض	17.53	0.49	1.21	2.49	تتبع استراتيجية التوظيف تنوع القدرات والمهارات لدى المتقدمين للوظائف.	Q_3
عالي	37.89	0.77	0.87	3.86	تعتمد المنظمة بشكل محدود على المصادر الداخلية (كالترقية والنقل) لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.	Q_4
منخفض	19.57	0.51	1.11	2.56	تستخدم المنظمة أساليب تحفيزية لجذب الكفاءات والخبرات من سوق العمل والمنظمات المنافسة	Q_5
عالي	43.64	0.78	0.76	3.93	تهتم المنظمة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب.	Q_6
منخفض	18.92	0.5	1.13	2.50	تستقطب المنظمة الكفاءات عبر المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية، مكاتب عمل) لتغطية الوظائف الشاغرة.	Q_7

عالي	38.17	0.75	0.84	3.79	تحرص المنظمة على تعيين أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتوفير برامج تطوير مستقبلي لهم.	Q_8
عالي	46.03	0.79	0.73	3.95	تهتم المنظمة بالمؤهلات العلمية والخبرات العملية والتدريب اللازم عند شغل الوظائف الشاغرة.	Q_9
منخفض	20.39	0.51	1.07	2.57	تعطي المنظمة أهمية كبيرة لاستخدام وسائل الاختيار (استمارات تعيين، مقابلات، اختبارات، استقبالات) لاختيار المرشحين.	Q_{10}
حول الوسط	33.09	0.67	0.92	3.37	معدل البعد الاول	
البعد الثاني: التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)						
عالي	43.08	0.79	0.79	3.98	ترتكز سياسة التعويض في المنظمة على معايير موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمزايا.	Q_{11}
عالي	50.57	0.81	0.68	4.05	تراعي المنظمة في تحديد الأجور التناسب مع المستوى المعيشي للعاملين.	Q_{12}
حول الوسط	21.11	0.53	1.08	2.67	تسعى المنظمة لاستخدام سياسة تعويض مرنة لتحفيز الموظفين الحاليين والحفاظ عليهم.	Q_{13}
عالي	37.46	0.75	0.86	3.79	يتمتع العاملون برؤية واضحة تجاه سياسة التعويض المتبعة	Q_{14}

					في المنظمة	
عالي	30.89	0.72	0.99	3.60	تضمن سياسة التعويض في المنظمة تحقيق مبدأي العدالة والمساواة بين العاملين.	Q ₁₅
عالي	34.45	0.76	0.94	3.82	تربط المنظمة بين سياسة التعويض ومستويات الأداء وكفاءة وخبرة العاملين.	Q ₁₆
حول الوسط	19.53	0.55	1.21	2.78	تشكل الحوافز جزءاً رئيسياً من دخل العاملين في المنظمة.	Q ₁₇
عالي	35.54	0.75	0.90	3.76	تعتمد المنظمة سياسة تعويض مرنة تراعي الخبرة ومعدلات الأداء والإنتاجية.	Q ₁₈
عالي	32.45	0.73	0.97	3.68	تعتمد المنظمة على مزيج من الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الأداء المتميز.	Q ₁₉
حول الوسط	21.96	0.60	1.17	3.01	تقدم المنظمة محفزات خاصة للاحتفاظ بالكفاءات والطاقات الإبداعية.	Q ₂₀
عالي	32.70	0.70	0.95	3.51	معدل البعد الثاني	
البعد الثالث: التدريب والتطوير						
حول الوسط	29.13	0.67	0.99	3.39	تضع المنظمة برامج تدريبية لتعريف الموظفين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.	Q ₂₁
حول الوسط	24.72	0.62	1.08	3.13	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (مثل المباريات الإدارية، دراسة الحالة، الحاسوب، فرق العمل) في تدريب	Q ₂₂

العاملين.						
Q ₂₃	تتبنى المنظمة برامج تدريبية تتماشى مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.	3.60	0.99	0.72	30.89	عالٍ
Q ₂₄	يهدف التدريب في المنظمة إلى تحسين أداء العاملين بصورة مستمرة.	2.78	1.18	0.55	20.11	حول الوسط
Q ₂₅	تحدد المنظمة احتياجاتها التدريبية بأساليب علمية مدروسة لضمان فاعلية البرامج.	3.90	0.85	0.78	39.12	عالٍ
Q ₂₆	تستعين المنظمة بخبرات تدريبية خارجية لتطوير كفاءات العاملين لديها.	3.38	0.93	0.67	30.84	حول الوسط
Q ₂₇	تخصص المنظمة موازنات مالية مناسبة لدعم برامج التدريب والتطوير.	2.69	1.10	0.53	20.93	حول الوسط
Q ₂₈	تلتزم المنظمة بجميع موظفيها بالمشاركة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تطويرهم.	3.24	1.02	0.64	27.07	عالٍ
Q ₂₉	تعتمد المنظمة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة لتأهيل موظفيها.	2.84	1.26	0.56	19.23	حول الوسط
Q ₃₀	تمتلك المنظمة قسمًا أو إدارة متخصصة بتدريب وتطوير الموارد البشرية.	4.31	0.74	0.86	49.61	عالٍ جدًا

حول الوسط	29.16	0.66	1.01	3.32	معدل البعد الثالث	
حول الوسط	31.97	0.66	0.93	3.30	المعدل العام للمحور الاول	

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (4) إلى أن إجابات المبحوثين حول محور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية توزعت على الأبعاد الثلاثة كما يأتي:

البعد الأول: التوظيف

بلغ الوسط الحسابي (3.37) بانحراف معياري قدره (0.92)، مع وزن نسبي (67%) وقيمة (t) بلغت (33.09)، مما يعكس درجة موافقة حول الوسط.

وتُظهر النتائج أن بعض العبارات حصلت على درجات عالية خاصة فيما يتعلق بإعداد وتوجيه الموظفين الجدد وتقييم أدائهم، بينما لوحظ انخفاض في درجة الموافقة على تنوع القدرات وأساليب جذب الكفاءات.

البعد الثاني: التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.51) بانحراف معياري (0.95) ووزن نسبي (70%) مع قيمة (t) تساوي (32.70)، مما يشير إلى درجة موافقة عالٍ.

وقد أظهرت البيانات أن سياسة التعويض في المنظمة تعتمد معايير موضوعية وتراعي التناسب مع المستوى المعيشي للعاملين، وهو ما انعكس في ارتفاع مؤشرات الموافقة.

البعد الثالث: التدريب والتطوير

سجل هذا البعد وسطاً حسابياً مقداره (3.32) بانحراف معياري (1.01) ووزن نسبي (66%) وقيمة (t) بلغت (29.16)، مما يدل على درجة موافقة حول الوسط.

وقد اتسمت النتائج بالتباين، حيث برز وجود إدارة متخصصة بالتدريب والتطوير بشكل قوي، مقابل محدودية في تخصيص موازنات مالية للتدريب واعتماد أساليب تدريب حديثة.

أما على المستوى الكلي، فقد أظهر المعدل العام للمحور الأول وسطاً حسابياً مقداره (3.30) بانحراف معياري (0.93) ووزن نسبي (66%)، مع قيمة إحصائية (t) بلغت (31.97)، مما يدل على أن درجة الموافقة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت حول الوسط بصورة عامة.

ثالثاً: المقاييس والمؤشرات الإحصائية للمحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

كشفت إجابات المبحوثين عن الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والوزن النسبي، ودرجة الموافقة لعموم المحور الثاني لـ (إدارة الجودة الشاملة) أذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المحور (3.78)، وحصل الانحراف المعياري

(0.86)، وبلغ معامل (t) (39.59) ، وكان الوزن النسبي لعموم المحور (0.75)، بدرجة موافقة (عالٍ) ، الجدول التالي يمثل المعايير الأحصائية المستخرجة من أجابات المبحوثين على أسئلة الأستبيان للمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) المكون من ثلاثة أبعاد حسب مخرجات البرنامج الأحصائي (SPSS) للوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، والأحصاء (t).

جدول (5)

الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الوزن النسبي، أحصاء (t)، ودرجة الموافقة للأستبيان للمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) حسب الأبعاد الثلاثة

الرمز	المتغير	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	الوزن النسبي	t	درجة الموافقة
البعد الاول: التركيز على رضا الزبون						
Q_1	تضع المنظمة رضا الزبون في مقدمة أولوياتها عند تقديم المنتجات أو الخدمات.	4.15	0.65	0.83	53.75	عالٍ
Q_2	تسعى المنظمة إلى فهم احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية بشكل مستمر.	4.09	0.76	0.81	45.64	عالٍ
Q_3	تعتمد المنظمة على ملاحظات الزبائن وشكاواهم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها.	2.83	1.28	0.56	18.92	حول الوسط
Q_4	توفر المنظمة قنوات اتصال فعالة لاستقبال آراء ومقترحات الزبائن.	3.94	0.79	0.78	42.27	عالٍ
Q_5	تعمل المنظمة على بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنهم من خلال تقديم جودة متميزة.	4.09	0.83	0.81	41.85	عالٍ
Q_6	تلتزم المنظمة بالوفاء بتوقعات الزبائن وحتى تتجاوزها.	4.06	0.80	0.81	43.18	عالٍ

عالي	52.22	0.81	0.67	4.09	تقوم المنظمة بقياس مستوى رضا الزبائن بصورة دورية ومنظمة.	Q ₇
حول الوسط	29.57	0.65	0.94	3.28	تستخدم نتائج تقييم رضا الزبائن في تحسين جودة الأداء الداخلي للمنظمة.	Q ₈
عالي	40.92	0.76	0.84	3.82	معدل البعد الاول	
البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات						
حول الوسط	31.59	0.66	0.89	3.30	تتبنى المنظمة ثقافة التحسين المستمر في جميع أنشطتها الإنتاجية والخدمية.	Q ₉
عالي	30.89	0.72	0.99	3.60	تعتمد المنظمة على فرق عمل مختصة لتحليل المشكلات وتطوير الحلول.	Q ₁₀
حول الوسط	31.59	0.66	0.89	3.30	تطبق المنظمة أساليب علمية لتحسين العمليات مثل (Six Sigma أو Kaizen).	Q ₁₁
عالي	41.80	0.74	0.76	3.73	تقوم المنظمة بتحديث إجراءات العمل بناءً على نتائج التحسينات الدورية.	Q ₁₂
عالي جدا	65.29	0.85	0.55	4.27	تتابع الإدارة بانتظام نتائج العمليات لضمان تحقيق أفضل أداء ممكن.	Q ₁₃
حول الوسط	29.57	0.65	0.94	3.28	تشجع المنظمة على تقديم الاقتراحات التطويرية من جميع مستويات العاملين.	Q ₁₄
حول الوسط	20.05	0.54	1.16	2.73	تخصص المنظمة موارد مناسبة لدعم برامج التحسين المستمر.	Q ₁₅
عالي	38.22	0.70	0.78	3.50	تعتبر المنظمة أن التحسين المستمر هو مسؤولية جماعية تشمل جميع العاملين.	Q ₁₆
عالي	36.13	0.69	0.87	3.46	معدل البعد الثاني	
البعد الثالث: مشاركة العاملين والتمكين						

حول الوسط	19.23	0.56	1.26	2.84	تحرص المنظمة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة.	Q_{17}
منخفض	17.53	0.49	1.21	2.49	توفر المنظمة برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين على حل المشكلات واتخاذ المبادرات.	Q_{18}
عالي	35.53	0.73	0.88	3.67	تمنح المنظمة العاملين صلاحيات أوسع لاتخاذ القرارات المرتبطة بمجالات عملهم.	Q_{19}
منخفض	16.80	0.42	1.07	2.12	تشجع الإدارة العاملين على الإبداع والابتكار في تطوير أساليب العمل.	Q_{20}
عالي	47.33	0.82	0.74	4.12	تهيئ المنظمة بيئة عمل محفزة على التعاون والمشاركة الجماعية.	Q_{21}
منخفض	15.60	0.50	1.39	2.54	تقوم المنظمة بتقدير ومكافأة الأفكار والمبادرات الإبداعية للعاملين.	Q_{22}
عالي	38.96	0.69	0.76	3.49	تضمن المنظمة تواصلًا مفتوحًا بين الإدارة والعاملين لتبادل الآراء والمقترحات.	Q_{23}
منخفض	16.10	0.41	1.09	2.06	تعزز المنظمة ثقافة الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين لدعم جهود تحسين الجودة.	Q_{24}
حول الوسط	25.88	0.58	1.05	2.92	معدل البعد الثالث	
عالي	39.59	0.75	0.86	3.78	المعدل العام للمحور الثاني	

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (5) إلى أن إجابات المبحوثين حول محور إدارة الجودة الشاملة توزعت على الأبعاد الثلاثة كما يأتي:

البعد الأول: التركيز على رضا الزبون

بلغ الوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.84)، مع وزن نسبي (76%) وقيمة إحصائية (t) بلغت (40.92)، مما يعكس درجة موافقة عالٍ.

وأظهرت النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في درجة الموافقة على البنود المتعلقة بوضع رضا الزبون كأولوية، وفهم احتياجات الزبائن، والالتزام بتوقعاتهم، في حين كانت درجة الموافقة أقل نسبياً في ما يتعلق باستخدام نتائج تقييم رضا الزبائن لتحسين الأداء.

البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات

سجل هذا البعد وسطاً حسابياً مقداره (3.46) بانحراف معياري (0.87)، ووزناً نسبياً (69%) وقيمة (t) بلغت (36.13)، مما يشير إلى درجة موافقة عالٍ أيضاً.

وأبرزت النتائج أن المنظمة تتبنى ثقافة التحسين المستمر، خاصة في متابعة نتائج العمليات وتحديث إجراءات العمل، مع تفاوت في درجة الالتزام بتخصيص الموارد اللازمة لدعم برامج التحسين.

البعد الثالث: مشاركة العاملين والتمكين

بلغ الوسط الحسابي (2.92) بانحراف معياري (1.05)، مع وزن نسبي (58%) وقيمة (t) بلغت (25.88)، مما يدل على درجة موافقة حول الوسط.

وقد كشفت النتائج عن ضعف في إشراك العاملين في برامج التمكين، وانخفاض في توفير برامج تدريبية وتعزيز ثقافة الثقة والابتكار داخل المنظمة، رغم وجود بعض المبادرات الإيجابية مثل تهيئة بيئة العمل المحفزة على التعاون.

أما على المستوى الكلي، فقد أظهر المعدل العام للمحور الثاني وسطاً حسابياً قدره (3.78)، بانحراف معياري (0.86)، ووزن نسبي (75%)، مع قيمة إحصائية (t) بلغت (39.59)، مما يعكس أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة البحث كان عند مستوى موافقة عالٍ بصورة عامة.

رابعاً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال أستمارة الأستبيان المكونة من محورين، سنقوم بتحليل الارتباط بين نتائج الأستبيان للمحورين، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) بأبعاده الثلاثة كمتغير مستقل، على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) بأبعاده الثلاثة.

سنرمز للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع بالرموز الآتية لسهولة أستخدامها في برنامج (SPSS):

Y: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

X: إدارة الجودة الشاملة

بأستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط التالي:

$$\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X$$

جدول (6) مصفوفة الارتباطات

Correlations			
		Y	X
Y	Pearson Correlation	1	.889**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	73	73
X	Pearson Correlation	.889**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	73	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 27).

من الجدول (6) الذي يمثل مصفوفة الارتباطات بين المحورين، حيث يشير الى أن الارتباط كان عالياً (0.889) بمعنى (0.000)، كما يشير الجدول الى أن معامل التحديد كانت قيمته (0.789)، أي أن حوالي (79%) من المتغيرات التوضيحية مفسرة للمتغير التابع والنسبة المتبقية (21%) تعود لعوامل خارجية.

جدول (7) ملخص النموذج

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson

1	.890 ^a	.792	.789	5.31989	1.717
a. Predictors: (Constant), X					

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 27).

يشير جدول تحليل التباين التالي الى معنوية النموذج حيث (F = 22.331), بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل بكثير من (0.05), وهذا يعني قبول الفرضية التي تشير الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع. إذ يمثل R و R Square: ارتفاع معامل الارتباط R وارتفاع R² يشير ان النموذج مناسب جداً لتمثيل البيانات، حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع. ويمثل Adjusted R Square: القيمة المعدلة تقل قليلاً عن R², مما يشير إلى أن النموذج لا يزال قوياً حتى بعد تعديل عدد المتغيرات المستقلة. وهم بمجموعهم يشير ملخص النموذج إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم قوي وموثوق، ويقدم توقعات دقيقة للمتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة المستخدمة.

جدول (8) جدول تحليل التباين

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	631.986	1	631.986	22.331	.000 ^b
	Residual	2009.384	71	28.301		
	Total	2641.370	72			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X						

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 27).

الجدول (8) يمثل معادلة خط الانحدار التقديرية للنموذج، ويظهر أن قيمة معامل خط الانحدار كانت موجبة (0.218)، أي أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤدي الى زيادة في المتغير التابع بنفس قيمة معامل خط الانحدار. وهذا يدعم التحليل السابق وهو وجود علاقة ذات دلالة احصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع. كما يشير الجدول الى أن قيم أحصاء (t) كانت معنوية لمعامل خط الانحدار حسب القيمة (4.726). كذلك من الجدول (9) نلاحظ ان قيمة (VIF) الخاصة بمشكلة التعدد الخطي (1.11) أقل من (3) وهو الحد الأعلى للقبول وبذلك نستنتج بعدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج، وستكون معادلة خط الانحدار التقديرية للنموذج البسيط.

$$\hat{Y} = 50.977 + 0.218 X$$

جدول (9) معاملات خط أنحدار النموذج المتعدد

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	50.977	6.531		7.805	.000		
	X	.218	.046	.489	4.726	.000	1.110	1.110

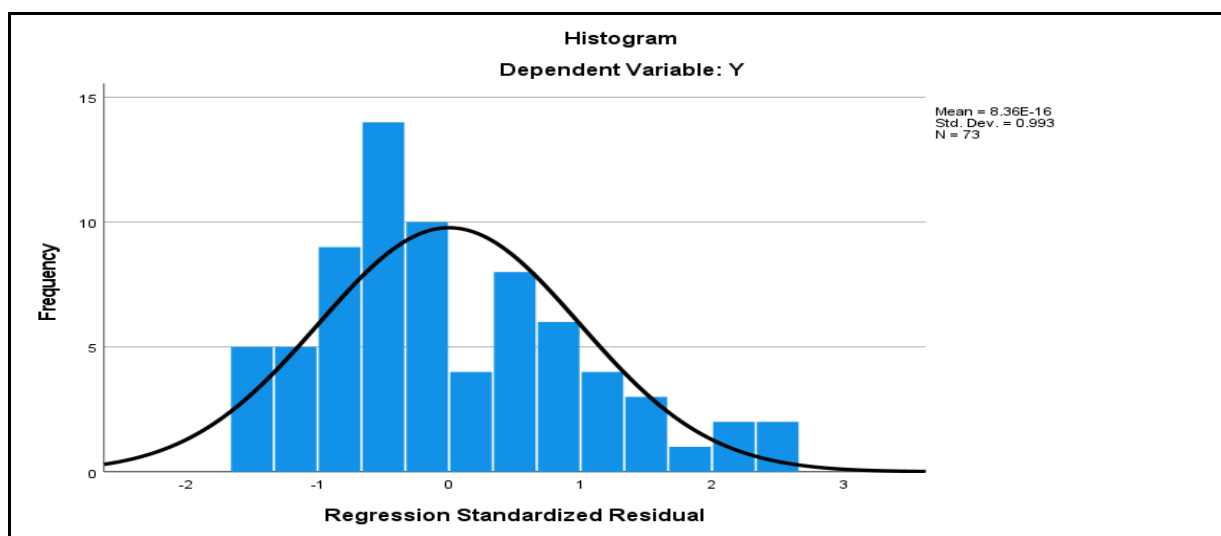
a. Dependent Variable: Y

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 27).

الجدول (9)، يشير الى أن قيمة (Durbin-Watson) كانت (1.717) وهي أكبر من (1.3)، وهذا يعني عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي في النموذج، الشكل (1) يمثل التوزيع الطبيعي للنموذج.

شكل (1)

التوزيع الطبيعي للنموذج



المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS 27).

خامساً: خلاصة تحليل نتائج الاستبيان كانت بالشكل التالي:

1. أكد اختبار ألفا كرونباخ (*Cronbach Alfa*) صدق وثبات الاستبيان حيث كانت قيمته أكثر من (0.7)، وأن فقرات الاستبيان تعد جيدة جداً لتحقيق الاستقرار والتماسك، وكذلك اختبار (*Tukey*) الخاص بتحليل التباين الأحادي، واختبار (*Hotelling's T-Squared Test*) وللمحورين، والأفضلية للمحور الثاني.
2. أجابات المبحوثين كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً حسب ما ورد في قيم معاملي (*Skewness, Kurtosis*).
3. أجابات المبحوثين كانت متفقة للمحورين، والأفضلية كانت للمحور الثاني، حسب المعدل العام لكل محور. بذلك نستطيع أن نستنتج:
- أ- تشير نتائج التحليل الأحصائي الى مستوى حول الوسط لآراء المبحوثين على ما ورد في اسئلة المحور الأول (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية).
- ب- تشير نتائج التحليل الأحصائي الى مستوى عالٍ لآراء المبحوثين على ما ورد في اسئلة المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة).
4. الانحرافات المعيارية كانت ضعيفة وهذا يحسب لصالح أجابات المبحوثين بأن تشتت الأجابات كان ضعيفاً وللمحورين.
5. قيم اختبار (*t*) كانت عالية جداً وبمعنوية أقل من (0.001). وهذا يشير الى وجود دلالة أحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، وللمحورين.
6. تجميع الخيارات الخمسة المتعددة كانت للخيار (اتفق) للمحورين لغالبية آراء المبحوثين.
7. التحليل العاملي لقيم (*KMO*) كانت عالية للمحورين حيث أن الحد الأدنى لتلك القيمة هي (0.50) وهذا يعني أن القياس ممتاز ويبلغ درجة المعنوية للقياس، وكان أفضل المحاور لهذا المقياس هو المحور الأول. حالات التشبع لبيانات الاستبيان كانت (9) للمحور الأول، و (11) للمحور الثاني. العوامل المفسرة من الجذر الكامن كانت (12) عامل للمحور الأول و (11) عامل للمحور الثاني.
8. أثبت تحليل الانحدار بأن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية)، له دلالة أحصائية بتأثيره على المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة). وبذلك كانت نتائج اختبار الفرضيات كما يأتي:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** وجود علاقة ذات دلالة معنوية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الشركات (محل التطبيق)، والتي تمحور منها الفرضيات الفرعية الآتية:

 - **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التوظيف عند مستوى دلالة (0.05).
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التعويض عند مستوى دلالة (0.05).
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود تأثير ذو دلالة معنوية استراتيجية التدريب والتطوير عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الرئيسية الثانية :** وجود علاقة ذات دلالة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات (محل التطبيق). وتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

 - **الفرضية الفرعية الاولى :** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على رضا الزبون عند مستوى دلالة (0.05).

- **الفرضية الفرعية الثانية :** وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر للعمليات عند مستوى دلالة (0.05).
- **الفرضية الفرعية الثالثة :** وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين والتمكين عند مستوى دلالة (0.05).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُعد شريكاً أساسياً في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة، من خلال التوظيف الفعال، التحفيز، والتطوير المستمر للموظفين بما يحقق رضا الزبائن وتحسين الأداء المؤسسي.
2. أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تسعى إلى بناء رأس مال بشري يصعب استنساخه، مما يشكل مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات في بيئة الأعمال الحديثة.
3. أن مفاهيم الجودة الشاملة تعتمد على مبادئ التحسين المستمر، مشاركة العاملين، والتركيز على الزبون، وهذه المبادئ لا يمكن تحقيقها إلا عبر استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية التي تؤمن بالتمكين وتنمية القدرات البشرية.
4. أثبت التحليل الإحصائي عبر اختبار الانحدار وجود تأثير معنوي قوي لاستراتيجيات التوظيف، التعويض، والتدريب والتطوير على تحسين أداء برامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العراقية.
5. أظهرت نتائج استبيان المبحوثين أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان عند مستوى "عالٍ"، خاصة في محاور التركيز على رضا الزبون والتحسين المستمر للعمليات.
6. رغم أن بعض أبعاد الموارد البشرية مثل سياسة التعويض أظهرت مستوى عالٍ، إلا أن أبعاداً أخرى مثل التنوع في القدرات وأساليب جذب الكفاءات أظهرت مستويات أقل من المتوسط، مما يشير إلى وجود فجوات تطبيقية بحاجة إلى معالجة.
7. بيّنت نتائج محور مشاركة العاملين والتمكين أن درجة المشاركة كانت حول الوسط أو أقل، مما يدل على أن المنظمات تحتاج إلى تطوير استراتيجياتها المتعلقة بتمكين الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة الفعالة.
8. أظهر معامل الارتباط (0.889) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبرامج الجودة الشاملة وجود علاقة طردية قوية جداً، حيث أن 79% من التغيرات في جودة الأداء تفسرها استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل على تعزيز التنسيق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والممارسات المؤسسية للجودة الشاملة، عبر تضمين أهداف الجودة ضمن سياسات التوظيف والتدريب والتقييم، لضمان تحقيق أهداف الأداء المستدام.
2. ينبغي للمنظمات تبني مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا كمجرد وظيفة تنفيذية، بل كشريك رئيسي في التخطيط الاستراتيجي، لما له من أثر مباشر في صياغة توجهات المنظمة المستقبلية وتحقيق التميز التنافسي.
3. ضرورة تطوير آليات التوظيف بحيث لا تركز فقط على المؤهلات العلمية، بل تشمل الكفاءات السلوكية والقيم الثقافية الداعمة لفلسفة الجودة الشاملة، لضمان مواءمة العاملين مع توجهات المنظمة.
4. تبني نظام تعويضات مرنة وعادل يعتمد على الأداء، مع إدخال حوافز جماعية تشجع فرق العمل على الإبداع والابتكار بما يتماشى مع أهداف إدارة الجودة الشاملة.

5. ضرورة إشراك العاملين على كافة المستويات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء والجودة، مع توفير بيئة محفزة على تبادل الآراء والمبادرات الإبداعية لدعم ثقافة التحسين المستمر.
6. تفعيل قنوات التغذية الراجعة من الزبائن، وجعل نتائج تقييم رضا العملاء أداة أساسية لإعادة تصميم العمليات الداخلية وتطوير الخدمات والمنتجات بما يلبي تطلعات الزبائن ويتجاوز توقعاتهم.

المصادر

1. أبو نصار، محمد عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان:، 2019.
2. الدرادكة، فايز علي، إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان: 2019.
3. الرفاعي، نبيل عبد الله، إدارة الجودة الشاملة: مدخل استراتيجي لتحسين الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة: 2016.
4. الشناوي، عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقية، القاهرة: الدار الجامعية، 2018.
5. العتوم، عبد الله حسن، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2020.
6. العريفي، حسين محمد، إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والأسس والتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: 2017.
7. Armstrong, Michael, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 15th Edition, London: Kogan Page, 2020.
8. Becker, Brian E., & Huselid, Mark A. "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here"? Journal of Management, Vol. 32, No. 6, 2006, pp. 898–925.
9. Clark, J., (2009), Human Resource Management And Technical change ,Sage publications, New Yourk.
10. David, L. Goetsch & Stanley B. Davis, (2019), Introduction To Total Quality Management :Production, Processing And Services ,5nd Ed, Prentice-Hall Inc. U.S.A.
11. Delery, John E., & Doty, D. Harold. "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4, 1996, pp. 802–835.
12. Goetsch, David L., & Davis, Stanley. Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. 8th Edition, Pearson, 2015.
13. John, M., Ivancevich, (2018), Human Resource Management ,7Thed., Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.
14. Samuel, C., Certo, J., Paul Peter, & Edward Ottensmeyer, (2005), The Strategic Mngement Process, 3RD ed ,Irwin Inc., U.S.A.
15. Storey, John. Human Resource Management: A Critical Text. London: Thomson Learning, 2016.

16. Ulrich, Dave. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston: Harvard Business Press, 2019.
17. Wright, Patrick M., & McMahan, Gary C. "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". Journal of Management, Vol. 18, No. 2, 1992, pp. 295–320.