

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية في معمل البطاريات في الوزيرية-بغداد

م. محمود أسامة عبد الوهاب
الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد

م. م. مصطفى سعدي طالب
الجامعة المستنصرية / رئاسة الجامعة

المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على عناصر كل من إدارة الجودة الشاملة وكفاءة المورد البشري في مجتمع البحث وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف البحث. استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتتكون عينة البحث من عاملي قسم الإنتاج / فرع التجميع في معمل البطاريات في محافظة بغداد / الوزيرية التابع لوزارة الصناعة والمعادن العراقية والبالغ عددهم الكلي (٣٥) عامل وتم توزيع الاستمارات على كل أفراد العينة، وتم تصميم استبانة البحث استناداً إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث وتم استخدام المصحح الشامل لعينة البحث وباستخدام الوسائل الإحصائية توصل البحث إلى وجود ارتباط وتأثير بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكفاءة المورد البشري وخلص البحث على اعتبار أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من المتغيرات المهمة في زيادة كفاءة المورد البشري لدى العينة.

Abstract

The aim of the research was to identify the elements of total quality management and the efficiency of the human resource in the research community and to determine the nature of the correlation between the two variables and to know the effect between them to achieve the research objective. The analytical descriptive approach was used in this research. The research community consists of the workers of the production department / the assemblage branch in the batteries factory in Baghdad governorate / Al-Waziriya, related to the Ministry of Industry and Minerals, which their total number was (35) workers and the forms were distributed to all the members. The research questionnaire was designed based on the previous studies related to the subject. The comprehensive survey of the research sample was used. Using statistical means, the research found a correlation between the application of the principles of total quality management and the efficiency of the human resource. The research concluded that the application of the principles of total quality management are of important variables in increasing the efficiency of the human resource in the sample.

المقدمة

تعتبر الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة المبنية على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح وتحسين سمعتها في الأسواق المحلية والعالمية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمنظمات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا قد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتتمكن بالتالي من السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات والمنظمات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. تنطلق أهمية إدارة الجودة الشاملة من أهمية متغيراتها التي تناولها هذا البحث والمتمثلة بـ (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا) التي يمثل كل منها فلسفة بحد ذاتها ومدى تأثير هذه المتغيرات على كفاءة الموارد البشرية حيث سيتم التعرف من خلال نتائج هذا البحث على مستوى العلاقة والتأثير لمتغيرات الجودة الشاملة على كفاءة الموارد البشرية.

المبحث الأول
منهجية البحث

١. مشكلة البحث

بالرغم من تطور وانتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مستوى العالم ووجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أن كثيراً من المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في الوطن العربي بشكل عام وفي العراق بشكل خاص تُهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وحتى تكاد أن تجهل مفهوم الجودة الشاملة في بعض الأحيان، وبالتالي فإن ذلك أثر بشكل مباشر وكبير على هذه المنظمات ويتضح هذا التأثير من خلال عدم مقدرة تلك المنظمات على تلبية توقعات ورغبات جمهور الزبائن والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها، وعليه فإن تلك المنظمات بحاجة ماسة وضرورية لتقييم منتجاتها وخدماتها والعمل على تطويرها لكي تصبح قادرة على تحقيق وتلبية حاجات ورغبات جمهور زبائنها، ويتم ذلك ويتحقق من خلال تحسين الأداء المؤسسي الخاص بها والذي يعود بالفائدة على جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة وعلى كفاءة عاملها.

تتطلب مشكلة البحث من طبيعة الجدل الدائر حول العلاقة بين متغيري البحث وهذا يمثل المعضلة الفكرية التي من خلالها تبرز مشكلة البحث في المنظمة المبحوثة والتي تتمحور حول قياس طبيعة العلاقة والأثر بين متغيري البحث، ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

١. ما مستوى متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل هناك تأثير لإدارة الجودة الشاملة في كفاءة الموارد البشرية؟

٢. أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث بالجواب على السؤال الآتي: لماذا يتم بحث هذا الموضوع؟ فقد تكون الإجابة أن دراسة هذا الموضوع قد تكون لواحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

١. أهمية متغيرات الموضوع.
٢. ندرة الأبحاث في هذا المجال.
٣. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ولفت انتباه المدراء لأهمية متغيرات البحث.

٣. أهداف البحث

تتلخص أهداف هذا البحث بما يأتي:

١. التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة.
٢. بيان مدى التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث لغرض العمل على تعزيز ارتباط المتغيرات ذات الأثر الإيجابي.
٣. بيان مدى إمكانية تحسين أبعاد المتغير التابع (كفاءة المورد البشري) داخل مجتمع البحث من خلال تقوية أبعاد المتغير المستقل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة).

٤. فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي في اختبار صحة الفرضيات الآتية:

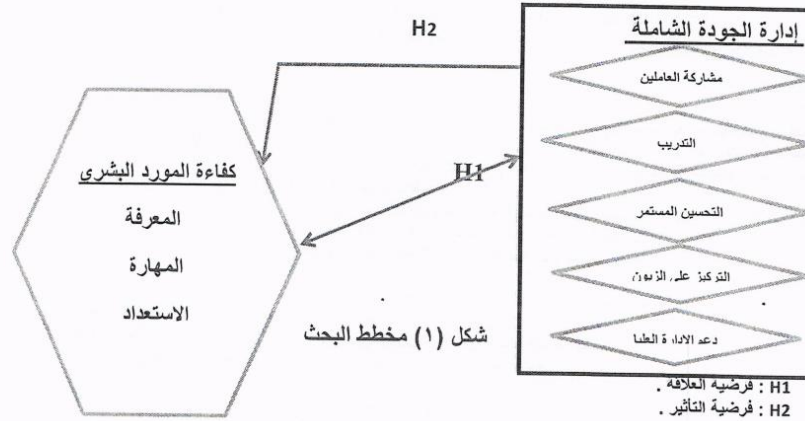
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وبين كفاءة المورد البشري على المستوى الإجمالي. وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وبين أبعاد كفاءة المورد البشري الخدمة.
 ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.
 ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.
 ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.
 ٥. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في كفاءة المورد البشري على المستوى الإجمالي.

٥. مخطط البحث الفرضي

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة اعتمد الباحثين على الأبعاد التالية من أجل الحصول على النتائج التي ستجيب على تساؤلات البحث بحيث تشمل:

- المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة ويضم الأبعاد التالية : (مشاركة العاملين ، التدريب ، التحسين المستمر ، التركيز على الزبون و دعم الإدارة العليا) (قنديل ، ٢٠١٥) .
- المتغير التابع : كفاءة المورد البشري ويضم الأبعاد التالية : (المعرفة ، المهارة والاستعداد) (بريزة ، ٢٠١٤) .



٦. الأساليب الإحصائية المستخدمة
تم استخدام اختبارات تحليل التباين ومعامل الارتباط البسيط (معامل بيرسون) لتحليل البيانات الخاصة بالبحث وتم استخدام برنامج الـ (SPSS) للوصول إلى نتائج الاختبارات الإحصائية .
٧. عينة البحث ومجتمعه
يتكون مجتمع البحث من موظفي معمل البطاريات في الوزيرية - بغداد التابع لوزارة الصناعة والمعادن العراقية وتتمثل عينة البحث من موظفي قسم الإنتاج / فرع التجميع في المعمل المذكور والبالغ عددهم الكلي (٣٥) عامل .
٨. مقاييس البحث
تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) (Liker's five-scale) لبيان الأهمية النسبية للإجابات وتم استخدام برنامج (SPSS) لأغراض التحليل الإحصائي .

المبحث الثاني الجانب النظري للبحث

أولا / إدارة الجودة الشاملة (TQM) (Total Quality Management) :

١. مفهوم وتعريف الجودة بشكل عام
يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الرائدة في العلوم الإدارية والاقتصادية ، لذلك نجد تنوعاً و تعدداً للتعريف التي تناولت هذا المفهوم بحسب تعدد المداخل و وجهات النظر لكل باحث، فالبعض ينظر إلى الجودة على أنها مدى التطابق أو جودة التطابق مع المواصفات والشروط (CONFORMANCE QUALITY) أو هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام أو عدم وجود عيوب فيه ، أما الجودة من

وجهة النظر التسويقية فهي مدى جودة الأداء (PERFORMANCE QUALITY) للمنتج وهي تلك التي تقابل توقعات الزبائن (الصحف، احمد، ٢٠٠٥، ص ١٤٣).

- تعرف الجودة لغة: من أجاد " أي من أتى بالجيد من قول أو عمل " أو أجاد شيء " صيره جيدا " والجيد نقض الرديء ، و جاد الشيء جودة بمعنى صار جيدا (خليل ، ٢٠٠٦، ص ١١١).

- أما المعنى الاصطلاحي للجودة فلا يزال يكتنفه بعض الغموض، ويقول (BALL) وهو رئيس الهيئة الاستشارية القومية البريطانية رغم استحداثه للمصطلح: " لكي نحاول تعريف الجودة، فإن ذلك يعد واحداً من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن نشرع بها " (الصحف، احمد، ٢٠٠٥، ص ١٤٣).

٢. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة " فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية العصرية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية المعروفة والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير والتحسين المستمرين، وقد بدأت العديد من المنظمات الإدارية في تطبيقه لتحسين وتطوير نوعية منتجاتها وخدماتها والمساعدة في مواجهة التحديات الصعبة، وكسب رضا الجمهور (الخطيب، ٢٠٠٠، ص ٨٣-١١٧).

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن " مجموعة من المبادئ والمهارات والأساليب التي تستهدف التحسين والتطوير المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد في المنظمة باستخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة ، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة توقعات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم " (قويدي وعبدالله، ٢٠٠٥، ص ١-٢٢).

- تعريف إدارة الجودة الشاملة / اختلف الكثير من الباحثين حول وضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن مفهوم الجودة نفسه يحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى آخر (الدراكة والشيلي، ٢٠٠٢).

- يعرف معهد الجودة الفيدرالي (Federal Quality Institute) إدارة الجودة الشاملة على أنها " هي أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على آراء الزبائن والمستفيدين من المنتجات والخدمات في مدى تحسين الأداء (عبد الفتاح، ٢٠٠٠، ص ٧٥)

- ويعرفها (Clampa) على أنها " وصف المخرجات أو النتائج التي تصبو إلى تحقيقها مختلف أنشطة المنظمة.

- ولعل التعريف الأبرز لإدارة الجودة الشاملة هو تعريف منظمة الأيزو والذي يشير إلى أنها " أسلوب إدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة وتهدف إلى النجاح بعيد الأمد من خلال تحقيق رضا الزبائن وفوائد المنظمة ومن ثم المجتمع " (النجار ، جواد ، ٢٠١٥، ص ٢٥١).

٣. أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد المراحل الأساسية لتحسين أداء جميع المنظمات بشكل عام والصناعة منها بشكل خاص وتقديم الجودة العالية والتي يترتب عليها تحقيق رضا العميل باعتبارها مفتاح النجاح لأي منظمة حيث أن طبيعة المنافسة العالية بين المنظمات الصناعية تتطلب فهم ما يريده العميل وتوفير احتياجاته وإشباع رغباته بأقل كلفة ممكنة وفي الوقت المحدد. ومن الضروري للمنظمة أن تكون قادرة على توقع احتياجات العملاء مما يساعد في تخفيض شكاواهم وتقديم أفضل الخدمات لهم وبالتالي زيادة رضا العملاء وتخفيض نسبة الخطأ والعيوب في منتجات المنظمة وزيادة الربحية وجذب عملاء جدد لديهم الرغبة في دفع أكبر مقابل الحصول على خدمة ذات جودة عالية ومميزة وأيضاً يساهم تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الولاء لدى العاملين وتحسين الأساليب التنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى (بن نافلة ومزريق، ٢٠٠٦).

وتبرز أهمية الجودة الشاملة من خلال الفوائد التي تحققها للمنظمة في حال تطبيقها وأهم هذه الفوائد هي (النجار ، جواد ، ٢٠١٥، ص ٢٥٩):

- (١) تحسين ربحية المنظمة وقدرتها على المنافسة.
- (٢) تحقيق رضا الزبون.
- (٣) تقليل دوران العمل وتحسين بيئة العمل داخل المنظمة.
- (٤) تشجيع المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين.
- (٥) المساهمة في تحسين نظام الاتصالات داخل المنظمة.
- (٦) التطوير والتحسين المستمر في جميع مراحل العمل.
- (٧) تعزيز الرغبة لدى الإدارة العليا لحل مشكلات الجودة في المنظمة.

٤. مراحل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستغرق وقت طويل لاستكمال جميع المراحل ويتفاوت وقت التطبيق من منظمة لأخرى حسب طبيعة ونشاط تلك المنظمة ومدى استخدامها للتقنيات الحديثة المتعلقة بالجودة ، وبشكل عام فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة يمر بعدة مراحل هي (النجار ، جواد ، ٢٠١٥، ص٢٦٠) :

- (١) الأعداد / حيث تبدأ هذه الخطوة باتخاذ الإدارة العليا في المنظمة قرار تطبيق (TQM) ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف وتبادل المعرفة ونشر الخبرات وإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المنظمات الأخرى المماثلة .
- (٢) التخطيط / ويتم في هذه الخطوة وضع الخطط اللازمة وكيفية تطبيقها وتحديد الموارد اللازمة لتطبيق هذه الخطط .
- (٣) التنفيذ / في هذه الخطوة يتم البدء بالتطبيق الفعلي لبرنامج إدارة الجودة الشاملة من خلال تنفيذ الخطط التي تم وضعها في مرحلة التخطيط .
- (٤) الرقابة والتقييم / يعتمد تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة على المتابعة المستمرة للعمليات والرقابة المتزامنة فضلاً عن استخدام بيانات التغذية العكسية لتقييم جهود تطبيق (TQM) وقد تستعين إدارة المنظمة بخبرات خارجية من أجل عملية التقييم .
- (٥) مرحلة ما بعد التنفيذ / بعد تطبيق (TQM) ونجاح هذا البرنامج في المنظمة فإن تلك المنظمة يمكن أن تصبح نموذجاً يحتذى به من قبل بقية المنظمات المنافسة ويمكن للمنظمة دعوة المنظمات الأخرى للاطلاع على نجاح هذه التجربة مما يمكن المنظمة من نشر خبراتها وتجاربها و يؤدي ذلك بدوره إلى تحسين سمعتها بين المنظمات وزيادة ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية .

٥. مبادئ (أبعاد) إدارة الجودة الشاملة

(١) مشاركة العاملين: تعتبر مشاركة العاملين من العوامل الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة حيث أنها تعد عملية تفاعلية فهي تعمل على تطبيق استراتيجيات تشاورية لتعزيز الأداء التعاوني بين العاملين من جهة وتوثيق مشاركتهم مع الإدارات في عمليات صنع القرار وتحقيق أهداف المنظمة المنشودة من جهة أخرى .ومن الضروري الاهتمام برضا العاملين الذي يساهم في استمرارية ونجاح وعطاء المنظمات (Sharma, Gupta & Singh, 2014).

ويرى الرفاعي (٢٠٠٩) أن مشاركة العاملين تتمثل في الأنواع التالية (الرفاعي ، ٢٠٠٩) :

- ✓ المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- ✓ المشاركة في إبداء الرأي والاقتراحات والتشجيع على الابتكار والإبداع وتنمية الأفكار.
- ✓ المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية) .
- ✓ المشاركة في الاجتماعات (اجتماعات المناقشات ، اجتماعات إعلامية ، اجتماعات اتخاذ القرارات واجتماعات حل المشكلات) .
- (٢) التدريب: تقوم عملية التدريب على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء أعمالهم المكلفين بها بفاعلية ولتيسر لهم فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمنظمة ، ويتيح التدريب فرص جديدة أمام العامل لتطوير علاقة العمل مع العاملين الآخرين وتعزيز المفاهيم الإيجابية من خلال التدريب عليها وممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة . لا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات والفنون المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد أهمية التدريب لتشمل تطوير وتحسين سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع إدارة المنظمة ومع الزملاء والرؤساء والمؤسسين وجمهور المنظمة وتطوير القيم والاتجاهات النفسية لهم والمحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن أهمية التدريب وفوائده تمتد بحيث تشمل كل من المنظمة والعامل المتدرب ومجموعة العمل (Long, DuBois & Faley, 2008, p 21-25) .

أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد أساس نجاح التدريب ولذلك فمن الضروري دراسة كفاءة الموارد البشرية في المنظمة ومستوى أدائها الفعلي بهدف تحديد مدى التصور في مستوى الكفاءة ووضع البرامج التدريبية المناسبة لهم .وتتمثل الاحتياجات التدريبية كما حددها السالم (٢٠٠٩) بما يلي (السالم ، ٢٠٠٩) :

- ✓ تصميم البرامج التدريبية.
- ✓ تنفيذ البرنامج التدريبي.
- ✓ تقييم العملية التدريبية.

(٣) التحسين المستمر: يعرف التحسين المستمر بأنه فلسفة لضمان نجاح وتقدم المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتوفير كافة احتياجاتهم ومتطلباتهم وتطوير عمليات الأداء والإنتاج والخدمات المقدمة للزبون . يشكل التحسين المستمر أهم أسباب تحقيق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة وتحقيق أهدافها ويؤدي إلى نجاحات مثالية طويلة الأجل الأمر الذي يعود على المنظمات بالأرباح وضمان تحسين سمعتها وفعاليتها في السوق (Jonsdottir, Ingason & Jonasson, 2014, p 142-151) .

وذكر (Aartsengel & Kurtoglu, 2013) أن التحسين المستمر هو عبارة عن البتات لتحويل اتجاه العمل والأداء نحو الأفضل ويعد استراتيجية لتوليد المزيد من الأرباح على المدى القصير والحفاظ على المكاسب وتحقيق أعلى نسب العوائد على المدى الطويل مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على عدة مبادئ أهمها كسب رضا الزبون وتحسين مهارات وقدرات العاملين .وتكمن أهمية التحسين المستمر من خلال إتباعه لخطط وأساليب واضحة تعتمد على بيانات موثوقة ومعلومات معالجة ويضمن مشاركة أصحاب القرار والمصالح في عمليات التغيير والتطوير الذي ينعكس إيجاباً على الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة . بالإضافة إلى أن

أهمية التحسين المستمر تتركز في تطوير الابتكارات والمواهب داخل المنظمة والذي يساعد بالتالي في تحقيق التنافسية والربحية وتحسين الأداء (Sturgis, 2015, p 2-12).

(4) التركيز على الزبون: يعدّ الزبون الموجه في إدارة الجودة الشاملة ولا يقتصر معنى كلمة الزبون هنا على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج فقط بل يمتد معناها إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة العمليات والأفراد وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة. ويعد التركيز على الزبون المرحلة المستقبلية التي تشير إليها أغلب البحوث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال إنتاج وتقديم ما يرغب فيه من سلع أو خدمات والحرص على رضا من خلال سهولة وسرعة الحصول على تلك السلع أو الخدمات عند الطلب (نور الدين، ٢٠٠٧). إن نجاح المنظمات يعتمد على مدى إدراكها لأهمية تقديم المنتجات والخدمات بكفاءة وفعالية عالية حيث تقود رغبات الزبائن نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة فيتم التعرف على الخصائص التي يرغب بها الزبون منذ مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع (فرانسيوس وكارل، ٢٠٠٠).

(5) دعم الإدارة العليا: تعدّ عملية دعم الإدارة العليا من المقومات الرئيسية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة حيث يسهم دعم الإدارة العليا بشكل كبير في تحسين سلوك العاملين وتطوير البيئة التنظيمية (Mooney, Mahone & Wixom, 2008, p 1-3)، كما أنه يعمل على تحقيق التكامل بين أداء الإداريين والعاملين وكذلك يعمل على ضمان استمرارية الأداء وجودته من خلال خطط الالتزام طويلة الأجل التي تمكن المنظمة من تحقيق الأسبقيات والميزات التنافسية (Lin, 2010). يعمل دعم الإدارة العليا على المساعدة في توثيق الصلة بين الإداريين والعاملين وبين المنظمة وجمهورها ويمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات الإدارية التي تعيق تقدمها وتحقيقها للميزة التنافسية. ويعتمد دعم الإدارة العليا على مصداقية العاملين في تطبيق استراتيجيات التحسين والتطوير مما ينعكس بالإيجاب على الجودة الشاملة داخل المنظمة (Young & Jordan, 2008, p 713-725).

ثانياً / كفاءة المورد البشري

١. مفهوم وتعريف الكفاءة بشكل عام

يعدّ مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه يختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما جعل وضع تعريف محدد له أمرًا مختلفًا فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المنظمة وفي تسيير وتنمية وتأهيل مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة.

- تعريف الكفاءة لغة: ورد في (لسان العرب) أن "الكفاء هو النظير أي المساوي" فهي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال (ابن منظور، ٢٠٠٠، ص ٢٦٩).

- أما المعنى الاصطلاحي للكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال.

أبرز تعاريف الكفاءة:

- ورد في تعريف "Gilbert" أن الكفاءة هي مجموعة القدرات والمعارف والمهارات والتصرفات التي يتم استخدامها في اتخاذ القرارات حول كل ما يهم المهنة (Gilbert, 1993, p 41).
- وحسب ما ورد في "L'encyclopédie de la gestion": يقصد بالكفاءة أنها مدى نجاح المنظمة في تحقيق النتيجة المنتظرة وهي مرادفة للإنتاجية والمردودية الاقتصادية، فالكفاءة بذلك تعني الاستجابة للرغبات أو الأهداف الأساسية المتمثلة في استراتيجية المنظمة (Robert, 1999, P 899).
- ٢. تعريف كفاءة المورد البشري
- تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية "AFNOR" على أنها: استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للنشاط أو الوظيفة (Ceci, 2003, p 67).
- يعرفها الباحثان "Jean Marc RISS et Daniel HELD" بأنها "الكفاءة هي القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من الفرد في إطار الدور المنوط به داخل المنظمة أو في المجتمع. وهي مجموع المعارف العملية، المعارف النظرية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين" (Held & Riss, 1998, p 2).

٣. أهمية الكفاءة

يحتل مفهوم الكفاءة حيزاً مهماً في جميع المستويات داخل المنظمة، بدءاً من المستوى الفردي ثم المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيراً على مستوى المنظمة ككل (وهيبة، ٢٠١٦، ص ٤٣-٣٩).

(١) أهمية الكفاءة على المستوى الفردي

تعتبر الكفاءة بمثابة الورقة الراحلة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد والذي يتميز بعدم التأكد وبيئة العمل المتغيرة أصبحت الكفاءة تمثل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية (يقولون، ٢٠٠٤، ص ٢٠٧) :

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالتسريح أو النقل، فظنراً لمتطلبات المنافسة أصبحت المنظمات تحتفظ فقط بالعاملين ذوي الكفاءات الذين سيحققون قيمة مضافة لها وتشرح العمالة الزائدة عن حاجاتها.
- ✓ في حال امتلاك الفرد لكفاءة معينة فإن ذلك سيزيد من فرصة حصوله على مكان في سوق العمل يتناسب وطموحه.
- ✓ تساعد الكفاءة العامل في إيجاد الهدوء والأمن النفسي نتيجة وجود الثقة لامتلاكهم لها.
- ✓ أصبح العاملون لا يمكنهم تحسين وضعيتهم داخل المنظمة على أساس الأقدمية والخبرة كما كان في السابق، وإنما على أساس الكفاءة والنجاحات المتحققة من طرفهم.
- ✓ أن كثرة الشهادات الموجودة في سوق العمل يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على وظيفة، وهذا ما يدفع الأفراد إلى تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكافأة التي يربونها.
- ✓ تخلق الكفاءة لحاملها الاحترام والثقة من قبل الغير وخاصة من قبل مدراءهم، وهذا سيؤدي بدوره إلى منحهم صلاحيات أوسع وتفويض السلطة لهم.

(٢) أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة عنصراً أساسياً بالنسبة للجماعة داخل المنظمة لتحسين سير عملها، ويظهر ذلك وفق ما يلي (برود، ١٩٩٧، ص ٢١) :

- ✓ تساهم الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات التي تحدث بين الأفراد دون اللجوء للمدير أو للسلطة.
- ✓ تلعب الكفاءة دور مهم في تنمية وتطوير العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الأهمية البالغة لعنصر الكفاءة بالنسبة للجماعة نظراً للدور الذي تقوم به في اختصار الوقت وتخفيض التكاليف وضمان السير الجيد لظروف العمل.
- ✓ أصبحت المنظمات تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، أي أن كل فرد في يساهم بكفاءته بإثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل.

(٣) أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية :

تشكل الكفاءة محور اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن أهم مبررات هذا الاهتمام (Brilman&Octave,2003,p 370) :

- ✓ تطور المفاهيم والاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ككل، بالإضافة إلى التحول من الاعتماد على مبدأ التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات.
- ✓ تسهيل الكفاءة من عمل إدارة الموارد البشرية، كونها تعتبر بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء.
- ✓ إن الاعتماد على الكفاءات داخل المنظمة يسهل إدارة الموارد البشرية عملية التخطيط لهذا المورد.
- ✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة المورد البشري من توظيف مجرد عمال دانون إلى اختيار أفراد ذوي كفاءات لضمان مستوى معين من الأداء.
- ✓ اعتماد إدارة الموارد البشرية على الكفاءة يساعد في تحليل المناصب وتقييم مردودية كل فرد، وذلك من خلال معرفة الثغرات في الأداء، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وتوجيه الأفراد نحو المناصب التي تلاءم كفاءاتهم.
- ✓ تساهم الكفاءة مساهمة فعالة في إثراء المسار المهني للأفراد وهو ما يسهل وضع برامج الترقية، النقل وغيرها.
- ✓ تساعد الكفاءة في عملية تقييم الأفراد، مما يسهل عملية وضع النظام المناسب للأجور والمكافآت في المنظمة.

(٤) أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة ككل

تعتبر الكفاءة من المفاهيم المهمة في الإدارة الحديثة لما تحققت من مزايا كبيرة للمنظمة، وتبرز أهميتها أكثر وفق ما يلي (وهيبة، ٢٠١٦، ص ٤٢) :

- ✓ أصبح موضوع الكفاءة من الأولويات التي تقوم على أساسها الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، حيث أصبحت في الكثير من الأوقات هي المحددة والمتحكم في معظم عمليات الإدارة.
- ✓ تعد الكفاءات بمثابة المنقذ للمنظمة في حال مواجهتها لتحديات الواقع الحديث، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً، وأعطت حرية أكبر بالعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من الإبداع والابتكار.
- ✓ أصبح الاستثمار في مجال الكفاءات يدر عوائد كبيرة سواء كانت عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء، العلاقات الجيدة مع الزبائن... الخ).
- ✓ تعتبر الكفاءة مفتاحاً لزيادة درجة تنافسية المنظمة، فهي تزيد من جودة منتجاتها وخدماتها مما يكسب المنظمة مزايا تنافسية جديدة.

٤. أنواع الكفاءات البشرية

اختلف الباحثون في تحديد التصنيفات الخاصة بالكفاءة، إلا أن أبرز التصنيفات يتمثل في تصنيف الكفاءة وفقاً لثلاثة مستويات داخل المنظمة وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بـ (الكفاءات الاستراتيجية) (طبيبي، طوبوش، ٢٠١٧، ص ٢١).

١) الكفاءة الفردية

هي مجموعة الأبعاد التي تشكل أداء الفرد داخل المنظمة وتتضمن (المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية) وتسمى أيضاً بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة في أداء الفرد. تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد ومدى قدرته على استخدام هذه الموارد والقدرات معاً من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المرجوة (أحمد، ٢٠١٢، ص ٧).

٢) الكفاءة الجماعية

الكفاءة الجماعية هي أكثر تعقيداً في تعريفها من الكفاءة الفردية، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية للوقوف على مفهوم الكفاءة الجماعية:

- الجماعة تمثل فريق العمل (شبكة، مجموعة، مشروع، لجنة،... الخ) القادر على إدارة مهامه بشكل كفوء لتحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة.
- الكفاءة الجماعية هي ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التأثير والتعاون بين الكفاءات الفردية داخل فريق العمل والتي تسهم في تحقيق النتائج. إذاً فالكفاءات هي نتيجة أو محصلة التعاون وأفضلية تجميع الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف والمهارات منها (مهارات الاتصال، مهارة التعاون، مهارة أخذ وتعلم الخبرة جماعياً) (مفتاح، ٢٠٠٤، ص ٢١).

٣) الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية)

يعدّ مفهوم الكفاءة الاستراتيجية من الإشكاليات المتعمقة في إدارة الموارد البشرية، حيث أن الكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكثيف المنظمة مع محيطها. أن الكفاءات الاستراتيجية للمنظمة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، فالكفاءة الفردية تتكون من مجموع الصفات الفردية المكونة لشخصية الفرد (معرفة، مهارة، سلوك)، غير أن الكفاءة باعتبارها قدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالعمل الناجح داخل المنظمة يقوم على وضع الآليات للتعاون تضمن وجود الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق التعاضد الذي يعطي نتيجة أكبر من النتيجة المتحققة عن ما إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. وبعبارة أخرى فإن الكفاءة الاستراتيجية تنشأ من خلال خلق تكامل بين الكفاءات الفردية للأفراد داخل المنظمة عن طريق وضع آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية (الشيخ، ٢٠١١، ص ٥).

٥. عناصر (أبعاد) كفاءة المورد البشري (بريزة، ٢٠١٤، ص ٩٥)

١) المعرفة (Knowledge): تتمثل بمجموعة المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي والتي تسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئة هذه المعلومات وتخزينها واسترجاعها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية أو كاملة عن الأحداث أو المشاكل التي قد تواجه المنظمة. كما ترتبط المعرفة أيضاً بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحولها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقاً من أجل الاستفادة منها عند الحاجة. تعتبر المعرفة سلسلة أو هرم يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة. وتعتبر المعرفة الموجودة في عقول العاملين داخل المنظمة والتي تولدت نتيجة الخبرة المتراكمة وامتلاك المعلومات والتدريب من أهم الموجودات التي يجب على المنظمة المحافظة عليها والعمل على تخزينها ونقلها ونشرها بين العاملين لغرض الاستفادة القصوى منها.

٢) المهارة (Skill): المهارة هي إمكانية إنجاز المهمات المكلف بها الفرد بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ، وهي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق الأهداف المحددة مسبقاً. المهارة لا تلغي المعرفة لكن ليست شرطاً ضرورياً لتفسير المبررات مما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية ويصعب نقلها من فرد إلى آخر.

(٣) الاستعداد (readiness): هي قدرة الفرد واستعداده على تنفيذ المهام المكلف بها وممارسة كفاءته بتقوى فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد ومدى تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع . فالكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والاستعداد ، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد (عرايبي ، ٢٠١٣ ، ص ٥) .

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً : نتائج المتغيرات الشخصية
قام الباحثين بتحليل نتائج البيانات الشخصية لأفراد العينة والتي تتعلق بالجنس ، العمر ، المؤهل العلمي وسنوات الخدمة وفيما يلي عرض لتلك النتائج وفق الخصائص والسمات الشخصية :

جدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	22	8.3	62.9	62.9
أنثى	13	4.9	37.1	100.0
Total	35	13.3	100.0	
Missing System	229	86.7		
Total	264	100.0		

✓ يوضح الجدول (١) توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس والذي يبين أن أغلب المبحوثين كانوا من الذكور بعدد إجمالي بلغ (٢٢) وبنسبة مئوية بلغت (٦٢,٩%) من إجمالي العينة المبحوثة .

جدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 26-30	6	2.3	17.1	17.1
31-35	13	4.9	37.1	54.3
36-40	13	4.9	37.1	91.4
41-45	3	1.1	8.6	100.0
Total	35	13.3	100.0	
Missing System	229	86.7		
Total	264	100.0		

✓ يوضح الجدول (٢) توزيع عينة البحث حسب متغير السن والذي يبين أن أعلى فئة عمرية بالنسبة للعينة كانت الفئتين (٣١ - ٣٥) سنة و(٣٦ - ٤٠) سنة بنسبة مئوية (٣٧,١%) من إجمالي العينة المبحوثة .

جدول (٣) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إعدادية	1	.4	2.9	2.9
دبلوم	21	8.0	60.0	62.9
بكالوريوس	8	3.0	22.9	85.7
ماجستير	5	1.9	14.3	100.0
Total	35	13.3	100.0	
Missing System	229	86.7		
Total	264	100.0		

✓ يوضح الجدول (٣) توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت أعلى نسبة من أفراد العينة المبحوثة من حملة شهادة الدبلوم بعدد (٢١) وبنسبة مئوية (٦٠%) من إجمالي العينة المبحوثة .

جدول (٤) توزيع عينة البحث حسب متغير الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
من ١٠٠٥ سنوات	7	2.7	20.0	20.0
من ١٥٠١١ سنة	16	6.1	45.7	65.7
من ٢٠٠١٦ سنة	8	3.0	22.9	88.6
من ٢١ سنة فأكثر	4	1.5	11.4	100.0
Total	35	13.3	100.0	
Missing System	229	86.7		
Total	264	100.0		

✓ يوضح الجدول (٤) توزيع عينة البحث حسب متغير عدد سنوات الخدمة فقد بلغت أعلى فئة من حيث عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة هي الفئة (١٥ - ١١) سنة فأكثر بعدد إجمالي (١٦) ونسبة مئوية (٤٥.٧%) من إجمالي العينة المبحوثة.

- الفرضية الرئيسية الأولى / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وبين كفاءة المورد البشري على المستوى الإجمالي. من خلال استخدام اختبار تحليل التباين وكالتالي:
- ✓ قبل البدء باختبار تحليل التباين يتم اختبار التوزيع الطبيعي لعينات المجتمع المبحوث:

Tests of Normality (٥) جدول

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
X	.209	35	.200	.820	35	.000
Y	.175	35	.200	.898	35	.003

✓ يبين الجدول (٥) بأن العينات تتوزع طبيعياً وبالتالي بالإمكان إكمال اختبارات التباين.

Model Summary (٦) جدول

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.952 ^a	.906	.904	.08611

a. Predictors: (Constant), الجودة الشاملة

✓ يشير الجدول (٦) أن قيمة (R Square) تبلغ (٩٠٦). وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد كفاءة المورد البشري.

ANOVA^a (٧) جدول

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.370	1	2.370	319.685	.000 ^b
Residual	.245	33	.007		
Total	2.615	34			

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

b. Predictors: (Constant), الجودة الشاملة

✓ يشير الجدول (٧) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن اختبار التباين معنوي ولننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

Coefficients^a (٨) جدول

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.250	.209		1.197	.240
الجودة الشاملة	.949	.053	.952	17.880	.000

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

✓ يشير الجدول (٨) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (٠.٠٠٠) مما يعني أن الفرق بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأبعاد كفاءة المورد البشري معنوي وهذا دلالة إحصائية.

- الفرضيات الفرعية /

الفرضية الفرعية (١) / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وبين أبعاد كفاءة المورد البشري .

جدول (٩) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.760 ^a	.577	.564	.20898

a. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

✓ يشير الجدول (٩) أن قيمة (R Square) تبلغ (.577). وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين بعد مشاركة العاملين وأبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٠) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.968	1	1.968	45.053	.000 ^b
Residual	1.441	33	.044		
Total	3.409	34			

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

b. Predictors: (Constant), مشاركة العاملين

✓ يشير الجدول (١٠) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000). مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد .

جدول (١١) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.383	.533		.718	.478
مشاركة العاملين	.907	.135	.760	6.712	.000

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

✓ يشير الجدول (١١) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (.000). مما يعني أن الفرق بين بعد مشاركة العاملين وأبعاد كفاءة المورد البشري معنوي وذات دلالة إحصائية .

الفرضية الفرعية (٢) / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٢) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.735	.727	.16541

a. Predictors: (Constant), التدريب

✓ يشير الجدول (١٢) أن قيمة (R Square) تبلغ (.735). وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين بعد التدريب وأبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٣) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.506	1	2.506	91.596	.000 ^b
Residual	.903	33	.027		
Total	3.409	34			

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التدريب

✓ يشير الجدول (١٣) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000)، مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (١٤) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.348	.378		.921	.364
التدريب	.914	.096	.857	9.571	.000

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

✓ يشير الجدول (١٤) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000)، مما يعني أن الفرق بين بعد التدريب وأبعاد كفاءة المورد البشري معنوي وذات دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية (٣) / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٥)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 ^a	.689	.680	.17913

a. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

✓ يشير الجدول (١٥) أن قيمة (R Square) تبلغ (0.689)، وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين بعد التحسين المستمر وأبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٦) ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.350	1	2.350	73.244	.000 ^b
	Residual	1.059	33	.032		
	Total	3.409	34			

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

✓ يشير الجدول (١٦) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000)، مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (١٧) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.634	.389		1.630	.113
التحسين المستمر	.846	.099	.830	8.558	.000

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

✓ يشير الجدول (١٧) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000)، مما يعني أن الفرق بين بعد التحسين المستمر وأبعاد كفاءة المورد البشري معنوي وذات دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية (٤) / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٨) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.827 ^a	.684	.674	.18074

a. Predictors: (Constant), التركيز على الزبون

✓ يشير الجدول (١٨) أن قيمة (R Square) تبلغ (0.684)، وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين بعد التركيز على الزبون وأبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (١٩) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.331	1	2.331	71.349	.000 ^b
Residual	1.078	33	.033		
Total	3.409	34			

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

b. Predictors: (Constant), التركيز على الزبون

✓ يشير الجدول (١٩) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000). مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

جدول (٢٠) Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.697	.387		1.802	.081
التركيز على الزبون	.831	.098	.827	8.447	.000

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

✓ يشير الجدول (٢٠) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000). مما يعني أن الفرق بين بعد التركيز على الزبون وأبعاد كفاءة المورد البشري معنوي وذا دلالة إحصائية.

الفرضية الفرعية (٥) / توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وبين أبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (٢١) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.845 ^a	.714	.705	.17200

a. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا

✓ يشير الجدول (٢١) أن قيمة (R Square) تبلغ (0.714). وهذا يعني وجود ارتباط طردي قوي بين بعد دعم الإدارة العليا وأبعاد كفاءة المورد البشري.

جدول (٢٢) ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.433	1	2.433	82.227	.000 ^b
Residual	.976	33	.030		
Total	3.409	34			

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

b. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا

✓ يشير الجدول (٢٢) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000). مما يعني أن اختبار التباين معنوي وننتقل بعده لأجراء الاختبار المتعدد.

Coefficients^a جدول (٢٣)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.646	.366		1.765	.087
دعم الإدارة العليا	.841	.093	.845	9.068	.000

a. Dependent Variable: كفاءة المورد البشري

✓ يشير الجدول (٢٣) إلى أن قيمة (Sig) تبلغ (0.000). مما يعني أن الفرق بين بعد دعم الإدارة العليا وأبعاد كفاءة المورد البشري معنوي وذا دلالة إحصائية.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية / يوجد تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لأجمالي لإدارة الجودة الشاملة في كفاءة المورد البشري على المستوى الإجمالي .

✓ جدول (٢٧)

Scale: ALL VARIABLES ✓

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول (٢٨) Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
X	35	13.3%	229	86.7%	264	100.0%
Y	35	13.3%	229	86.7%	264	100.0%

✓ يشير الجدولين (٢٧) و (٢٨) إلى أن جميع المتغيرات الداخلة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكفاءة المورد البشري صالحة ولا يوجد متغير مستبعد مما يدل على وجود ارتباط بين جميع متغيرات البحث.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمراجع

أولا / الاستنتاجات

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكفاءة المورد البشري وهذا الارتباط يدل على الأثر الواضح لأبعاد المتغير المستقل للبحث (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على أبعاد المتغير التابع (كفاءة المورد البشري) حيث أن تطبيق أبعاد الجودة الشاملة لا بد وأنه سيعكس بالإيجاب على تقوية وتعزيز كفاءة المورد البشري في مجتمع البحث .
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين بعد مشاركة العاملين وأبعاد جودة الخدمة وبالتالي فإن تقوية كفاءة المورد البشري في المعمل يتطلب تعزيز وتقوية بعد مشاركة العاملين للوصول إلى أفضل مستويات الكفاءة لدى العامل .
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين بعد التدريب وأبعاد كفاءة المورد البشري حيث أن الكفاءة لدى العاملين في المعمل لا بد وأن تتحسن حال تعزيز وتقوية بعد التدريب .
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين بعد التحسين المستمر وأبعاد كفاءة المورد البشري أي أنه في حالة رغبة إدارة المعمل بتعزيز أبعاد كفاءة المورد البشري لا بد لها من تحسين بعد التحسين المستمر .
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بين بعد التركيز على الزبون وأبعاد كفاءة المورد البشري وبالتالي فإن تعزيز الكفاءة لدى العاملين يتطلب أيضا تعزيز بعد التركيز على الزبون .
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين بعد دعم الإدارة العليا وأبعاد كفاءة المورد البشري وعليه يجب زيادة وتعزيز دعم الإدارة العليا لغرض تعزيز كفاءة العاملين في المعمل .
- أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات الداخلة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكفاءة المورد البشري صالحة ولا يوجد متغير مستبعد مما يدل على وجود ارتباط بين جميع المتغيرات مدار البحث .

ثانيا / التوصيات

- في ضوء ما تقدم من استنتاجات تم اقتراح التوصيات المبينة أدناه :
- ضرورة اهتمام (المنظمة المبحوثة) أكثر في استغلال الفرص التي توفرها إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها في كفاءة الموارد البشرية .

- (٢) ضرورة قيام إدارة (المنظمة المبحوثة) بشرح وتوضيح فوائد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين في المعمل ومال له من اثر كبير على تحسين الاداء وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.
- (٣) ضرورة قيام إدارة (المنظمة المبحوثة) بتقييم أداء العاملين بشكل دقيق بغية الوقوف على مستوى كفاءتهم وبيان نقاط القوة لديهم لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لغرض معالجتها.
- (٤) ضرورة قيام الإدارة العليا في (المنظمة المبحوثة) بدراسة مستوى كفاءة عامليه بشكل دوري لبيان مدى ازدياد أو انخفاض مستوى كفاءتهم ومدى فعالية البرامج الموضوعه بهذا الخصوص .
- (٥) ضرورة أن يتجذر العاملون في (المنظمة المبحوثة) مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة منهم بشكل أكثر من السابق .
- (٦) ضرورة سعي العاملون في (المنظمة المبحوثة) إلى تحقيق أهدافه مما يؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً .
- (٧) ضرورة عمل دورات للعاملين لتوعيتهم وتعريفهم بالجودة وفوائدها .
- ثالثاً / المراجع والمصادر
- المراجع العربية
١. رشا محمد بدر ، " اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة "، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال - ٢٠٠٩.
 ٢. الدرداكة، مأمون و الشبلي ، طارق، "الجودة في المنظمات الحديثة "، الطبعة الأولى: دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٢.
 ٣. مصطفى، احمد، " إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000 "، مصر، القاهرة، 2000.
 ٤. عبد الرازق خليل " تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي "، مقال نشر بمجلة العلوم الاجتماعية و، الإنسانية التوصل ، تصدر عن جامعة باجي مختار ، بطنية الجزائر العدد (١٧) ، 2006.
 ٥. الخطيب، أحمد، "إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي المصاحب للدورة ٢٣ لمجلس إتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، ١٧-١٩ نيسان، ص: ٨٣-١١٧، ٢٠٠٠.
 ٦. قويدر، عياش وإبراهيم عبدالله، "الاطار العام لتطبيق الجودة الشاملة في الجامعات - الفلسفة والمنطلقات"، المؤتمر التربوي الخامس - جودة التعليم الجامعي، ١١-١٣ إبريل، ص: ٢٢-١، ٢٠٠٥.
 ٧. د. أحمد عبد إسماعيل الصفار ، د. ماجدة عبد اللطيف ، "أثر تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية" ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثالث والسبعون ، ٢٠٠٨.
 ٨. عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ " إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية "، ملخص بحث مكتبي ، مجلة الإداري، السنة (22) العدد (82) أيلول، ٢٠٠٠.
 ٩. يزن عزت محمد قنديل " أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي "، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال ، تشرين الثاني، ٢٠١٥.
 ١٠. بن نافلة، قدور ومزريق ، عاشور " إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة الخدمات الصحية في المستشفيات "ورقة بحثية في الملتقى الوطني الجزائري : الجزائر. ٢٠٠٦.
 ١١. النجار صباح و جواد مها ، كتاب "إدارة الجودة والبيئة ،مبادئ وتطبيقات " ، الطبعة الثانية ، بغداد ، ٢٠١٥.
 ١٢. الرفاعي ، محمد، "الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة" ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة سانت كليمانس العالمية ، بريطانيا، 2009.
 ١٣. نور الدين ، بوعتان ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، ٢٠٠٧.
 ١٤. فرانسيس ، ماهووني ، كارل ، جي و(ترجمة عبدالحكيم أحمد- الخراعي) ، " ثلاثية إدارة الجودة الشاملة "، دار الفجر للنشر ، التوزيع : القاهرة ، ٢٠٠٠.
 ١٥. مقدود هبيرة، " أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة "، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس ، الجزائر ، ٢٠١٥-٢٠١٦.
 ١٦. ابن منظور، لسان العرب، دار الجليل، بيروت، المجلد الخامس، 2000.
 ١٧. طيبي فاطمة الزهراء ، طوش مريم ، "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية ، دراسة حالة مؤسسة BATICIC للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجليلي بونعامة ، الجزائر ، ٢٠١٦-٢٠١٧.
 ١٨. مصنوعة احمد " تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني . مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية "، الموقع وأفاق التطور- تجارب الدولة - جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ٢٠١٢، ص٧.
 ١٩. صالح مفتاح. "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة ، ص 21 ، 2004.

٢٠. طوهرية الشيخ، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة: مداخل مقامة للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، ص ٥، 2011.
٢١. ماري برود، جون نيوسثورم، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، "تحويل التدريب"، إصدارات بريك، مصر، ص: ٢١، 1997.
٢٢. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، ص ١٤٦، ٢٠٠٢.
٢٣. بولقول الهادي، "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ١٠/٩ مارس ٢٠٠٤.
٢٤. بوزعيب بريزة، "القيادة الإدارية وكفاءة المورد البشري"، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت - 1955 سكيكدة، الجزائر، ٢٠١٣-٢٠١٤.
٢٥. مداح، عرابي، "الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف (www.univ-chlef.com).
٢٦. محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، "إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترنيت"، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 143، 2005.
٢٧. عبد الرزاق خليل، "تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مقال نشر بمجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية التوصل، تصدر عن جامعة باجي مختار، غابة، الجزائر العدد (١٧)، ص 111، 2006.
٢٨. الهادي بقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 207.
٢٩. برود ماري، نيوسثورم جون، ترجمة النعماني عبد الفتاح السيد، تحويل التدريب، إصدارات بريك، مصر، 1997.

المراجع الأجنبية

1. Sharma, S.K., Gupta, S.V., & Singh, R., "Implementation of TQM for improving organizational effectiveness, International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management", 3 (9), 2014.
2. Long, L.K., DuBois, C.Z., & Faley, R.H., Online training: the value of capturing trainee reactions, Journal of Workplace Learning, 20 (1), 21-25, 2008.
3. Jonsdottir, S., Ingason, H., & Jonasson, H.I., "Continuous improvement projects in certified organizations in Iceland: traditional projects", Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal, 3 (119), 142-151, 2014.
4. Aartsengel, A. V., & Kurtoglu, S. . "A guide to continuous improvement transformation, management for professionals", (1st ed.) Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2013.
5. Sturgis, C. . "Embracing continuous improvement and innovation, A report published by Competency Works".org, 2-12, 2015.
6. Mooney, A., Mahoney, M., & Wixom, B. . "Achieving top management support in strategic technology initiatives, Journal of Current Issues in Technology Management", 12 (2), 1-3, 2008.
7. Lin, H. . "An investigation into the effects of IS quality and top management support on ERP system usage", Total Quality Management & Business Excellence Journal, 21 (3), 1-4, 2010.
8. Young, R., & Jordan, E. , "Top management support: mantra or necessity", International Journal of Project Management, 26 (7), 713-725, 2008.
9. Gilbert Patrick, "La notion des compétences et ses usages en gestion de ressources humaines", Actes de séminaire sur le management et gestion des ressources humaines stratégies, acteurs et pratique, , direction générale de l'enseignement scolaire, Paris, 11 juillet 2006.
10. Ceci le Dejoux, "Les compétences au coeurs de l'entreprise", Edition d'organisation, Paris, p :67, 2003.

11. Robert le Duff et autres, "encyclopédie de la gestion et du management", édition Dalloz, paris, p. 344, 1999.
12. D. Held & J.M. Riss, "Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante" revue Employeur suisse, N 13, 1998.
13. Claude Levy Leboyer, "la gestion des compétences, édition d'organisation", paris, p. 150, 1996.
14. Guy Le boterf, "l'ingénierie des compétences", op-cit, pp :25-26.
15. Guy Le boterf, "construire les compétences individuelles et collectives", 2004.
16. Jean Brilman, Gelinier Octave, "Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation : Dans context économique mondial, éditions d'Organisation", paris, 4ème éd, p : 370, 2003.
17. Shimon L Dolan et autre, "La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux, et pratiques actuelles)", Edition village mondial, Canada, 3ème Edition, p : 308, 2003.
18. Jean Marie Peretti, "Tous DRH", édition d'organisation, paris, p : 163, 1996.

الملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم ... تحية طيبة وبعد .

نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص البحث الموسوم " اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة المورد البشري / دراسة ميدانية / معمل الطائرات في الوزيرية / العراق " التي يقوم الباحثين بإعدادها. أملين منكم منحنا جزءاً من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة أبحاثكم وصديقها وأمانتها وموضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لأن نتائج هذا البحث تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات المقدمة من قبل جنابكم الكريم . ويود الباحث أن يشير إلى بعض النقاط :

- سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العمي فقط ولا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة.
- عند الإجابة على الأسئلة يرجى وضع علامة (✓) على الإجابة المناسبة .
- لغرض دقة النتائج ، نتمنى منكم الإجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة .
- الباحث على أتم الاستعداد للإجابة عن أي استفسار أو تساؤل يواجهكم حول أسئلة الاستبانة .

استمارة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية :

☐ أنثى

☐ ذكر

١. الجنس :

☐ ٢٦ إلى ٣٠ سنة
☐ ٣٦ إلى ٤٠ سنة
☐ ٤٦ سنة فأكثر

☐
☐
☐

 ٢٥ سنة فأقل
 ٣١ إلى ٣٥ سنة
 من ٤١ إلى ٤٥ سنة

٢. السن :

٣. المؤهل العلمي :

متوسطة فما دون إعدادية دبلوم دكتوراه
بكالوريوس دبلوم عال ماجستير

٤. عدد سنوات الخدمة :

أقل من (٥) سنوات من (٥-١٠) سنوات من (١١-١٥) سنة
من (١٦-٢٠) سنة من (٢١) سنة فأكثر

ثانياً : الأسئلة المتعلقة بالجودة الشاملة

العبارة				
الجودة الشاملة				
مشاركة العاملين / وتعني مشاركة العاملين واخذ رأيهم في التخطيط والتنظيم ووضع الخطط الاستراتيجية و اتخاذ القرارات داخل المنظمة .				
				تحرص إدارة المعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وأعمالهم .
				تقوم إدارة المعمل بتحفيز العاملين على المشاركة في إيجاد حل للمشاكل التي تواجههم .
				تشجع إدارة المعمل العاملين للمشاركة في فرق عمل في سبيل إنجاز مهامهم المكلفين بها .
				تشجع إدارة المعمل العاملين على المشاركة في جلسات واجتماعات من اجل توليد أفكار جديدة واقتراح حلول للمشاكل .
				تشجع إدارة المعمل العاملين على المشاركة فيما بينهم لإنجاز المهام الصعبة .
				تقوم إدارة المعمل بإعطاء فرصة للعاملين لأبداء رأيهم
التدريب / ويعني تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بغاعية من خلال برامج التدريب والدورات المختلفة .				

					تقوم إدارة المعمل بتحفيز العاملين على الاشتراك بالدورات
					تقدم إدارة المعمل الدورات التدريبية المناسبة لاحتياجات العاملين والتي تساهم بتطوير قدراتهم ومهاراتهم .
					توفر إدارة المعمل الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإقامة الدورات التدريبية .
					تحرص إدارة المعمل على تقديم دورات تدريبية متعددة ومتنوعة لتطوير قدرات ومهارات العاملين .
					يتم تحديد موعد وأوقات إقامة الدورات التدريبية بما يتلاءم مع حاجة العمل وطبيعة عمل العاملين .
					تقوم الإدارة باختيار العاملين للاشتراك في الدورات بدقة وحسب
					تقوم إدارة المعمل باختيار المدربين ذوي الكفاءة والخبرة لكل دورة تدريبية وحسب الاحتياجات المطلوبة .
					تقوم إدارة المعمل بتقييم نتائج الدورات التدريبية لبيان مدى فاعليتها ومدى استفادة العاملين منها .
					تقوم إدارة المعمل بتقييم أداء العاملين من أجل وضع البرامج التدريبية الملائمة لاحتياجاتهم .
مستمر / عبارة عن آليات وخطط الإدارة لتحويل اتجاه العمل نحو الأفضل لضمان تحسين الأداء وتحسين السلع والخدمات المقدمة من قبل					
					تقوم إدارة المعمل بمراجعة السياسات والخطط بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر في كل مفاصل العمل .
					توفر إدارة المعمل البيئة الملائمة التي تدعم التحسين والتطوير المستمر .
					تحرص إدارة المعمل على متابعة آخر المستجدات في مجال العمل لغرض تحسين المنتجات التي يقدمها المعمل .

مجلة كلية التراث الجامعة

العدد الثامن والعشرون

					تقوم إدارة المعمل باستخدام أساليب متعددة لتحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر .
					تستفيد إدارة المعمل من آراء الزبائن والمستخدمين من منتجات المعمل من أجل تحسين جودة المنتجات المقدمة لهم .
					التركيز على الزبون / ويعني الاهتمام بالزبون عن طريق تقديم وإنتاج ما يرغب فيه من خدمات أو سلع والحرص على رضاه من خلال سهولة وسرعة الحصول على تلك الخدمات عند الطلب .
					تركز إدارة المعمل على تحقيق رضا الزبائن عن طريق تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم .
					تعمل إدارة المعمل على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بالسرعة الممكنة فيما يخص المنتجات المقدمة لهم .
					تعتبر إدارة المعمل أن رضا الزبائن من أهم عوامل بقاء المنظمة واستمرارها بالعمل وإزدهارها .
					تقوم إدارة المعمل باستبيان آراء الزبائن بشكل دائم لمعرفة مستوى رضاهم عن المنتجات المقدمة لهم .
					تسعى إدارة المعمل لسرعة الاستجابة لتوقعات ورغبات زبائنهم .
					تقوم إدارة المعمل بمتابعة المنتجات لتقديم خدمات ما بعد البيع وضمان سلامة المنتجات من العيوب .
					تأخذ إدارة المعمل شكاوى الزبائن على محمل الجد وتقوم باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لغرض إرضاء الزبون .
					تقوم إدارة المعمل ببحث العاملين فيه بالعمل على إرضاء الزبون من خلال تقديم كل ما يرغب فيه .
					دعم الإدارة العليا / يعتبر دعم الإدارة العليا من المقومات الرئيسية لإنجاح إدارة الجودة الشاملة حيث يساهم في تحسين سلوك العاملين وتطوير البيئة التنظيمية وتحقيق التكامل في أداء الإداريين والعاملين وضمان استمرارية الأداء وجودته من خلال خطط الالتزام الطويلة الأمد .
					تهتم الإدارة العليا في المعمل ببناء رؤيا تركز على تحسين الجودة في كل مفاصل العمل .

					تأخذ الإدارة العليا للمعمل على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة فيه .
					تعمل الإدارة العليا للمعمل على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم الحاصل في التطبيق .
					تعمل الإدارة العليا للمعمل على توفير كافة الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاح تطبيق الجودة الشاملة وضمان التطوير المستمر .
					تقدم الإدارة العليا كل الدعم لموظفيها وتشجعهم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتقديم جودة أفضل في المنتجات.
					توضح الإدارة العليا للعاملين خطط التطوير والتغيير طويلة الأمد التي أعدتها بخصوص الجودة وتطلعهم عليها وتأخذ رأيهم فيها .
					تقوم الإدارة العليا للمعمل بتقييم مدى فاعلية وكفاءة تطبيق الجودة الشاملة لغرض بيان نقاط القوة وتقويتها وبيان نقاط الضعف

ثالثاً : الأسئلة المتعلقة بكفاءة المورد البشري

العبارة					
					كفاءة المورد البشري
					المعرفة / تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة ، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيينتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة .
					يمتلك العاملون في المعمل المعرفة والمعلومات الكافية في كل ما يتعلف بأعمالهم
					تشجع المنظمة تبادل المعرفة الموجودة لدى العاملين فيما بينهم لضمان استفادة الجميع من هذه المعرفة.
					توفر المنظمة المعدات المادية اللازمة مثل الحاسبات وغيرها التي

					تستخدم في حفظ المعلومات الموجودة في المنظمة والرجوع اليها عند الحاجة .
					هناك سهولة في الوصول إلى المعلومة داخل المنظمة .
					تمتلك المنظمة قاعدة بيانات لا بأس فيها يمكن الرجوع اليها عند الحاجة ويتم تحديثها باستمرار.
					توفر المنظمة إمكانية الدخول إلى شبكة الأنترنت لغرض الاستفادة منه للوصول إلى المعلومة واستخدامه لتبادل المعرفة داخل المنظمة .
					يتم الاستفادة من المعلومات والخبرات الموجودة لدى العاملين لحل المشكلات التي يواجهها العمل .
					نظمة بالاحتفاظ بالأوليات الموجودة لديها وأرشفتها و خزنها والرجوع باعتبارها مصدر هام من مصادر المعلومات للمنظمة .
المهارة / القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً .					
					يتمتع العاملون في المعمل بالمهارة في إنجاز أعمالهم المكلفين بها .
					يرغب العاملون في تطوير مهاراتهم من خلال الاشتراك بالدورات والبرامج التدريبية المختلفة .
					تقوم إدارة المعمل باختيار العاملين الكفوين لإنتاج الأعمال .
					تساهم البرامج التدريبية الموجودة لدى المنظمة في رفع مهارة العاملين وتطويرها بما يخدم مصلحة العمل .
					تقدر إدارة المعمل العامل الماهر وتدعمه ويهيمها رضاه .
					ترغب إدارة المعمل برفع مستوى جودة منتجاته من خلال تطوير قدرات ومهارات العاملين .
					تقوم إدارة المعمل بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الماهرون.
					تقوم إدارة المعمل باستخدام خبراء من خارج المعمل أو إرسال العاملين للاشتراك بدورات خارجية لتطوير مهاراتهم .

الاستعداد / قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإدارة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأفضل ما يستطيع .				
				امتلك العاملون القدرة والاستعداد على تنفيذ أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
				اعتقد أن إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية وتحقيق رضاهم الوظيفي سبب رئيسي في رفع استعدادهم للعمل وبذل أقصى مجهود.
				اعتقد أن العلاقات الإنسانية الطيبة بين العاملين ورواسؤهم في العمل تزيد من استعداد العامل وقدرته على أداء عمله بكفاءة .
				إن إشراك العامل في التخطيط واتخاذ القرارات يزيد من استعداده وثقته بنفسه .
				يل بعض صلاحيات الرؤساء إلى العاملين في رفع قدراتهم على واستعد حل المشاكل وتحمل المسؤولية .
				اعتقد انه من الضروري أن تقوم إدارة المعمل بتوفير كافة ظروف العمل والإمكانيات الملائمة للوصول إلى أعلى كفاءة للعاملين .
				اعتقد أن علاقات الزمالة والصداقة غير الرسمية التي تنشأ بين زملاء العمل تساعد على تطوير ورفع كفاءة العاملين وأدائهم من خلال مساعدة بعضهم البعض.