

Final Project 2

Code: PMG497

Prepared BY: Malak Abdulrazaq Eter

TO

Faculty of Management

Midocean University

**أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة
تطبيقية علي شركه المراعي – الرياض**

**The Impact of Human Resource Management Practices on
Achieving Total Quality: An Empirical Study of Almarai
Company - Riyadh**

اسم الطالب: ملاك عبد الرزاق عتر

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٣٧١

مشروع التخرج – ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث – ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٤	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١ المقدمة:
٧	١,٢ مشكلة البحث:
٧	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٨	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٨	١,٣ أهمية البحث:
٨	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٩	1.3.2 الأهمية العلمية:
٩	١,٤ أسئلة البحث:
٩	١,٥ أهداف البحث:
١٠	١,٦ فرضيات البحث:
١١	١,٧ منهجية البحث:
١٢	١,٨ نطاق الدراسة:
١٣	١,٩ هيكل المشروع:
١٤	٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	٢,١ المقدمة:
١٧	2.2 المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
١٧	٢,٢,١ التعريف:
١٧	٢,٢,٢ التطور:
١٧	٢,٢,٣ الابعاد:
١٨	٢,٢,٤ النظريات:
١٩	٢,٢,٥ رسم توضيحي:
٢٠	2.3 المتغير الثاني: الجودة الشاملة
٢٠	٢,٣,١ التعريف:
٢٠	٢,٣,٢ التطور:
٢١	٢,٣,٣ الابعاد:
٢١	٢,٣,٤ النظريات:
٢٢	٢,٣,٥ رسم توضيحي:
٢٣	٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة
٢٣	٢,٤,١ الأنماط:
٢٣	٢,٤,٢ الصراعات:
٢٤	٢,٤,٣ الفجوات:
٢٤	٢,٤,٤ رسم توضيحي:
٢٥	2.5 الخلاصة:
٢٥	٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:
٢٥	٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:
٢٦	٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:
٢٧	٣ الفصل الثالث: منهجية البحث
٢٨	3.1 المقدمة:
٢٨	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
٢٨	٣,٢,١ ممارسات ادارة الموارد البشرية:
٢٨	3.2.2 الجودة الشاملة
٢٨	٣,٣ تصميم البحث:
٣٠	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣٠	مجتمع البحث	٣,٤,١
٣٠	عينة البحث	٣,٤,٢
٣١	طرق وتقنيات اخذ العينة	٣,٤,٣
٣١	 طرق جمع البيانات	٣,٥
٣١	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية	٣,٥,١
٣٢	3.5.2 المتغير التابع: الجودة الشاملة	
٣٢	 أنواع البيانات	٣,٦
٣٢	البيانات الأولية	٣,٦,١
٣٣	البيانات الثانوية	٣,٦,٢
٣٣	 طرق وأساليب تحليل البيانات	٣,٧
٣٤	 الخاتمة	٣,٨
٣٥	 ٤ قائمة المراجع	
٣٧	 ٥ الملاحق	
٣٧	٥,١ الاستبيان:	

١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تُعد الجودة الشاملة مفهومًا إداريًا متكاملًا يهدف إلى تحسين الأداء والعمليات داخل المؤسسات بشكل مستمر، من خلال التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية. يتم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة عبر جميع مستويات المؤسسة، بدءًا من الإدارة العليا وصولًا إلى الموظفين في الخطوط الأمامية، بهدف تحقيق التميز في كل جانب من جوانب العمل. تُعزز الجودة الشاملة من خلال تبني ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتحسين المستمر، وتطوير المهارات والقدرات البشرية، واستخدام أدوات وتقنيات الجودة الحديثة لتحديد وحل المشكلات. كما تشمل الجودة الشاملة التعاون الوثيق بين جميع أقسام المؤسسة لضمان تكامل العمليات وتحقيق أهداف الجودة. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الجودة الشاملة عنصرًا أساسيًا في بناء سمعة قوية للمؤسسة في السوق، حيث تزيد من رضا العملاء وولائهم، وتعزز الميزة التنافسية. من خلال الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، مما يساهم في تحقيق نمو مستدام ونجاح طويل الأمد. (الشيباني، ٢٠١٥)

كما وتعتبر تُعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من العوامل الحيوية في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات، حيث تركز هذه الممارسات على تطوير الكفاءات وتحفيز الموظفين لضمان تقديم أداء متميز ومستدام. من خلال استراتيجيات فعّالة تشمل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وإدارة المكافآت، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل تدعم الابتكار والإنتاجية والجودة في جميع العمليات. تلعب هذه الممارسات دوراً محورياً في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم بأهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على جودة المنتجات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم المشتركة والتواصل الفعّال، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية. بالتالي، يُعد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية أداة استراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة، حيث تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز رضا العملاء وضمان استدامة النجاح. (الشوابكة، ٢٠١٧)

كما وتعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لتحقيق النجاح التنظيمي في المؤسسات الحديثة. في ظل التحولات السريعة والتحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، أصبح تحقيق الجودة الشاملة هدفاً استراتيجياً لا يمكن تحقيقه دون تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، كما وتناولت العديد من الدراسات دور إدارة الموارد البشرية

في تحقيق الجودة الشاملة، وقد قدمت نتائج متباينة حول كيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء المؤسسي. (يوسف، ٢٠١٧)

حيث تم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أشار يوسف إلى أن تكامل وظائف الموارد البشرية مع أنظمة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل كبير. وأكدت الدراسة على أهمية تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم لضمان تحقيق معايير الجودة (ابن مارني، ٢٠١٩)، كما أن التدريب المستمر للموارد البشرية يعد من أهم الممارسات التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة. وأوضح أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة. (السيابي، ٢٠٢٣)

على الرغم من التوافق العام حول أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، هناك بعض الدراسات التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة وأظهرت تباينًا في النتائج حيث ظهر أن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة قد يتأثر بالعوامل الثقافية والتنظيمية، حيث أن النجاح في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مدى توافق الثقافة التنظيمية مع مبادئ الجودة (بن علي، ٢٠١٥)، من جهة أخرى أن الأنماط القيادية تلعب دورًا مهمًا في تحديد فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. وأوضح أن القيادة الفعالة التي تشجع على الابتكار والتحسين المستمر يمكن أن تعزز من دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة، بينما قد تعيق القيادة التقليدية هذا الدور (محمد، ٢٠١٦)، وعليه تظهر الدراسات أن هناك توافقًا عامًا حول أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، ولكن هناك تباين في الآراء حول كيفية تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية والقيادية على هذا الدور. تتفق معظم الدراسات على أن التكامل بين ممارسات الموارد البشرية ونظم الجودة الشاملة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن النجاح في تحقيق هذا الهدف يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة وثقافة تنظيمية متوافقة مع مبادئ الجودة. (نوه، ٢٠١١)

تمثل إدارة الموارد البشرية أحد الأركان الأساسية في أي منظمة تسعى لتحقيق التميز والجودة الشاملة، حيث تعد القوى العاملة المحور الرئيسي الذي يتحرك حوله نجاح الشركات واستدامتها. في هذا السياق، تبرز أهمية الدراسات التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجودة الشاملة، كونها توفر إطارًا علميًا وعمليًا لفهم كيفية تأثير هذه الممارسات في تحسين الأداء العام للمنظمات. تستهدف هذه الدراسة التطبيقية شركة المراعي في الرياض، واحدة من أبرز الشركات في قطاع الصناعات الغذائية بالمملكة العربية السعودية، لتقييم الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز معايير الجودة الشاملة بها. من خلال تحليل مختلف

الاستراتيجيات والأساليب المتبعة في التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، والتقييم، ستسلط الدراسة الضوء على كيفية تأثير هذه الممارسات في رفع مستويات الأداء والإنتاجية ومدى ارتباطها بالحفاظ على معايير الجودة العالية التي تتبناها الشركة. (عبد العال، ٢٠١٧)

١,٢ مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث حول مدى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة المراعي - الرياض في تحقيق الجودة الشاملة. وعلى الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، إلا أن هناك فجوة واضحة في فهم كيفية تطبيق هذه الممارسات بشكل فعال في سياق الشركات السعودية، و بالتحديد في قطاع الصناعات الغذائية الذي تتنافس فيه شركة المراعي.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

غياب إطار نظري شامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في سياق الشركات السعودية حيث تعتمد معظم الدراسات الحالية على نماذج غربية قد لا تتناسب تمامًا مع طبيعة بيئة العمل والثقافة التنظيمية في الشركات السعودية.

وقلة الدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة في قطاع الصناعات الغذائية في المملكة العربية السعودية حيث يعتبر هذا القطاع من القطاعات الحيوية وذات الأهمية الكبيرة للاقتصاد الوطني، مما يتطلب إجراء المزيد من الدراسات لفهم التحديات والفرص المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة فيه. عدم وضوح العلاقة بين مختلف عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها على أبعاد الجودة الشاملة حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الممارسات مثل التوظيف والتدريب والتقييم والتعويضات، ولا تزال هناك حاجة لفهم أفضل لكيفية تفاعل هذه الممارسات مع بعضها البعض لتحقيق الجودة الشاملة.

١,٢,٢ الفجوات العملية:

قصور في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم تحقيق الجودة الشاملة في شركة المراعي – الرياض حيث قد تواجه الشركة تحديات في تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة الموارد البشرية، أو قد تفتقر إلى الوعي الكافي بأهمية هذه الممارسات لتحقيق الجودة الشاملة.

ضعف التنسيق والتكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في الشركة حيث يُعد التعاون والتنسيق بين جميع الإدارات أمراً ضرورياً لتحقيق الجودة الشاملة، وقد تواجه الشركة صعوبة في دمج ممارسات إدارة الموارد البشرية مع العمليات الأساسية للشركة.

عدم وجود نظام فعال لقياس وتقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة حيث يُعد قياس الأداء وتقييم النتائج أمراً أساسياً لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الجودة الشاملة، وقد تواجه الشركة صعوبة في تحديد المقاييس المناسبة و جمع البيانات الدقيقة.

سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة المراعي بمدينة الرياض؟

١,٣ أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة كونه يتناول موضوعاً حيويًا وهو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات.

١,٣,١ الأهمية النظرية:

يُساهم البحث في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الجودة الشاملة.

يقدم إطاراً نظرياً يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة وانعكاساتها على أبعاد الجودة الشاملة في المنظمات.

يُساهم في تعميق فهم الباحثين والمختصين لأثر العنصر البشري على تحقيق التميز والجودة في الأداء المؤسسي.

١,٣,٢ الأهمية العلمية:

يقدم توصيات عملية للمسؤولين في المنظمات حول كيفية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الجودة الشاملة.

يلقي الضوء على أهم المعوقات التي تحد من فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعودية. نتائج الدراسة ستساعد صانعي القرار في شركة المراعي على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يحقق أهداف الجودة الشاملة.

١,٤ أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة؟

أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر دعم والتزام الادارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض؟

ما أثر التحسين المستمر في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض؟

ما أثر التركيز على العميل في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض؟

ما أثر وجود نظام للقياس في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض؟

١,٥ أهداف البحث:

الهدف العام للبحث هو:

التعرف أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر دعم والتزام الادارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

تحديد أثر التحسين المستمر في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

تحديد أثر التركيز على العميل في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

تحديد أثر وجود نظام للقياس في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

١,٦ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لدعم والتزام الادارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوجود نظام للقياس في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

١,٧ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ١: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ نطاق الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية علي شركه المراعي – الرياض

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٤م – ١٤٤٦هـ

الحدود البشرية: يتم اجراء الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين شركه المراعي بمدينة الرياض

الحدود المكانية: يتم اجراء في شركه المراعي بمدينة الرياض

تُعد شركة المراعي لمنتجات الألبان والأغذية (المراعي) من الشركات الرائدة في صناعة الأغذية على مستوى المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. انطلقت رحلة المراعي من قلب الصحراء السعودية عام ١٩٧٧م بفكرة ريادية بسيطة تمثلت في توفير منتجات الألبان الطازجة للمستهلك السعودي. ومنذ ذلك الحين، شهدت الشركة نموًا هائلًا وتحولًا استراتيجيًا مكنها من ترسيخ مكانتها كشركة رائدة في صناعة الأغذية المتكاملة، لم تقتصر طموحات المراعي على إنتاج الألبان، بل امتدت لتشمل مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية عالية الجودة، بما في ذلك العصائر والمخبوزات والدواجن والمياه. وقد ساهم هذا التنوع في تلبية احتياجات شريحة واسعة من المستهلكين، وعزز من مكانة المراعي كشركة رائدة في توفير الغذاء الصحي والأمن في المنطقة.

كما تُدرك المراعي تمامًا أن تحقيق الريادة لا يتأتى إلا من خلال الالتزام بأعلى معايير الجودة في جميع عملياتها. ولذلك، تبنت الشركة مفهوم الجودة الشاملة كنهج أساسي في إدارتها لجميع أعمالها، بدءًا من مراحل الإنتاج المبكرة وصولًا إلى يد المستهلك النهائي. (شركة المراعي، ٢٠٢٤)

وعليه يُعد العنصر البشري هو المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، وتُعتبر إدارة الموارد البشرية الفاعلة هي العامل الحاسم في تمكين الموظفين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وفي شركة المراعي، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ترسيخ مفهوم الجودة الشاملة من خلال مجموعة من الممارسات الفاعلة، والتي تشمل:

دعم والتزام الإدارة العليا حيث يُعد دعم والتزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة الشاملة من أهم عوامل نجاح تطبيقها. وفي شركة المراعي، تُولي الإدارة العليا أهمية كبيرة للجودة، وتُوفر الدعم الكامل لجميع المبادرات

التي تهدف إلى تحسين الجودة في جميع أقسام الشركة، وأيضا التحسين المستمر حيث تُؤمن شركة المراعي بأن الجودة رحلة لا هدف، وتعمل بشكل مستمر على تحسين عملياتها وخدماتها من خلال تبني مفهوم التحسين المستمر. وتُشجع الشركة موظفيها على اقتراح الأفكار التي تُساهم في تحسين الجودة وتُكافئهم على جهودهم، التركيز على العميل حيث يُعد العميل هو محور اهتمام شركة المراعي، وتسعى الشركة دائماً إلى تلبية احتياجاته وتوقعاته من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة. وتُجري الشركة دراسات مستمرة لسوق العمل للتعرف على احتياجات عملائها وتطوير منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع تلك الاحتياجات، وجود نظام للقياس حيث تُدرك شركة المراعي أهمية قياس أداء عملياتها وتحديد مجالات التحسين. ولذلك، قامت الشركة بتطبيق نظام فعال للقياس يتضمن مجموعة من المؤشرات التي تُساعد على تقييم مستوى الجودة في جميع أقسامها.

١,٩ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات في الأسواق العالمية والمحلية، أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) عنصرًا حاسمًا في تحقيق الجودة الشاملة (TQM) داخل المنظمات. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتنمية القوى العاملة، وضمان استثمارها الأمثل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. من ناحية أخرى، تُعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية تسعى لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر، بهدف تلبية وتجاوز توقعات العملاء. العلاقة بين هذين المجالين تُعد جوهرية، حيث أن نجاح برامج الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على فعالية ممارسات الموارد البشرية. من خلال تطوير المهارات، تعزيز الثقافة التنظيمية، وتحفيز الموظفين، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تُسهم بشكل مباشر في تحقيق مستويات أعلى من الجودة داخل المؤسسة. هذه العلاقة التبادلية تُبرز أهمية دراسة كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تُدعم وتُعزز مبادرات الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي بشكل كلي. (يوسف، ٢٠١٧)

الإطار النظري يُعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، حيث يُوفر الأسس المفاهيمية والنظرية اللازمة لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والنظريات ذات الصلة، يُمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تُسهم في تعزيز الجودة الشاملة عبر إدارة الموارد البشرية بفعالية. الإطار النظري لا يقتصر على تقديم المفاهيم الأساسية فقط، بل يُساعد أيضًا في تحديد الفرضيات البحثية وتوجيه البحث نحو النقاط الأكثر أهمية. كما يُسهم في توفير أدوات تحليلية ومنهجيات علمية يمكن استخدامها لفحص كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية على جودة العمليات والخدمات داخل المؤسسة. أهمية الإطار النظري تكمن أيضًا في قدرته على توفير إطار عمل لفهم كيفية تفاعل مختلف عناصر إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز، مع مبادرات الجودة الشاملة، مما يُضفي مصداقية علمية على النتائج التي سيتوصل إليها البحث. بفضل هذا الإطار، يمكن للباحثين والممارسين فهم كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تُسهم بفعالية في تحقيق وتحسين الجودة الشاملة داخل المؤسسات. (نوة، ٢٠١١)

يُركز هذا البحث على مجموعة من المتغيرات الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة. المتغير الأول هو التدريب والتطوير، حيث يُعتبر تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة حجر الزاوية في تحسين جودة العمل. تدريب الموظفين على معايير الجودة وأفضل الممارسات يُسهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة. المتغير الثاني هو تقييم الأداء، والذي

يُعتبر أداة حيوية لقياس مدى تحقيق الموظفين لأهداف الجودة وتحديد مجالات التحسين. تقييم الأداء بشكل منتظم يُتيح للإدارة التعرف على نقاط القوة والضعف، مما يُسهم في تحسين الجودة بشكل مستمر. المتغير الثالث هو التحفيز والتعويضات، حيث أن تحفيز الموظفين من خلال المكافآت والحوافز يُشجعهم على الالتزام بمعايير الجودة العالية. عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم في تحسين الجودة تُقدّر، فإن ذلك يزيد من ولائهم واندماجهم في العمل، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الجودة الشاملة. أخيرًا، يُركز البحث على الثقافة التنظيمية كمتغير مهم، حيث أن الثقافة التي تُشجع على الابتكار، التعاون، والتحسين المستمر تُعد من أهم العوامل التي تُسهم في نجاح مبادرات الجودة الشاملة. من خلال تحليل هذه المتغيرات، يسعى البحث إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي تقديم رؤى عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تحسين أدائها وضمان رضا عملائها. (مراد، ٢٠٢١)

٢,٢ المتغير الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

٢,٢,١ التعريف:

ممارسات إدارة الموارد البشرية تُشير إلى الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسات لإدارة وتنمية وتوجيه رأس المال البشري لديها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه الممارسات مجموعة متنوعة من العمليات، مثل التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، التحفيز، وإدارة العلاقات مع الموظفين. تُعتبر إدارة الموارد البشرية فعالة عندما تُسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة اندماجهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. في سياق الجودة الشاملة، تُعد ممارسات الموارد البشرية ضرورية لضمان أن الموظفين لديهم الأدوات والمهارات والمعرفة اللازمة للمساهمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات بشكل مستمر. من خلال تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة، تستطيع المؤسسات تعزيز ثقافة الجودة والابتكار، مما يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. (محمد، ٢٠١٦)

٢,٢,٢ التطور:

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية على مر العقود، من كونه وظيفة إدارية تُركز على الأنشطة الروتينية مثل التوظيف ومعالجة الأجور، إلى دوره الحالي كعنصر استراتيجي يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الأوسع. في العقود الأولى من القرن العشرين، كانت إدارة الموارد البشرية تُعرف بالموارد البشرية أو شؤون العاملين، وتركزت جهودها على إدارة القوى العاملة كعنصر من عناصر الإنتاج. مع تطور الفكر الإداري وزيادة التعقيد في بيئة الأعمال، تحول التركيز إلى الاستفادة من رأس المال البشري كميزة تنافسية. في العقود الأخيرة، ومع ظهور مبادئ الجودة الشاملة، بدأت المؤسسات في الربط بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، حيث أصبح واضحاً أن تدريب الموظفين، تطويرهم، وتحفيزهم يُمكن أن يُسهم بشكل كبير في تحسين جودة المنتجات والخدمات. اليوم، تُعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة استراتيجية تُركز على تحسين الأداء التنظيمي من خلال إدارة وتطوير رأس المال البشري بطرق تدعم الابتكار والجودة الشاملة. (محمد، ٢٠١٥)

٢,٢,٣ الأبعاد:

ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجلى من خلال عدة أبعاد رئيسية تُسهم في تعزيز القدرة التنظيمية على تحقيق الجودة الشاملة. أول هذه الأبعاد هو دعم والتزام الإدارة العليا، حيث يُعد التزام القادة بتعزيز ممارسات الموارد البشرية جزءاً حاسماً في نجاح هذه الممارسات. عندما تُظهر الإدارة العليا التزاماً بتحقيق الجودة الشاملة من خلال دعم استراتيجيات الموارد البشرية، فإن ذلك يُرسخ ثقافة الجودة في جميع مستويات المنظمة. البعد الثاني

هو التحسين المستمر، والذي يُشير إلى أهمية تبني ممارسات ديناميكية تُركز على تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر وتحديث معارفهم بما يتماشى مع أحدث التطورات في الصناعة. هذا البعد يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها باستمرار. البعد الثالث هو التركيز على العميل، حيث تُعتبر ممارسات الموارد البشرية التي تُركز على تحسين تجربة العميل من خلال تدريب الموظفين على خدمة العملاء بفعالية أمرًا حاسمًا في تحقيق الجودة الشاملة. عندما يتم تدريب الموظفين على فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات تتجاوز توقعاتهم، فإن ذلك يُعزز من رضا العملاء ويُساهم في تحقيق الجودة الشاملة. البعد الرابع هو وجود نظام للقياس، حيث تُعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية بشكل منتظم من خلال مؤشرات قياس محددة ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة. القياس المستمر يُتيح للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف في ممارسات الموارد البشرية وإجراء التحسينات اللازمة لضمان تحقيق الجودة الشاملة. (فروانة، ٢٠٢٢)

٤, ٢, ٢ النظريات:

تستند دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى عدة نظريات تُساعد في فهم تأثير هذه الممارسات على الأداء التنظيمي وتحقيق الجودة الشاملة. نظرية الموارد البشرية (Human Capital Theory) تُعد من النظريات الأساسية التي تُشير إلى أن الموظفين يُعتبرون أصولًا استراتيجية يجب استثمارها بشكل مستمر من خلال التعليم والتدريب لتحقيق نتائج عالية الجودة. نظرية الأنظمة (Systems Theory) تُبرز أهمية تكامل ممارسات الموارد البشرية مع العمليات التنظيمية الأخرى لتحقيق أهداف الجودة الشاملة، حيث يجب أن تكون جميع الممارسات متسقة وتعمل بشكل متناسق لتحقيق النتائج المرجوة. نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Fit Theory) تُشير إلى أن فعالية ممارسات الموارد البشرية تعتمد على مدى توافقها مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالجودة الشاملة. من خلال هذه النظرية، يتم التركيز على ضرورة مواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات الجودة لضمان تحقيق التكامل الأمثل. نظرية التميز (Best Practices Theory) تُركز على تحديد أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والتي تُساهم في تحقيق الأداء العالي والجودة الشاملة. هذه النظرية تُشجع المؤسسات على تبني ممارسات مُجربة وفعالة في إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب المستمر وتقييم الأداء، لتحقيق نتائج متميزة في جودة المنتجات والخدمات. هذه النظريات مجتمعة تُوفر إطارًا شاملاً لفهم كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية أن تدعم وتُعزز من تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات. (علي، ٢٠٢٠)

شكل ٢: ممارسات إدارة الموارد البشرية



(يوسف، ٢٠١٧)

٢,٣ المتغير الثاني: الجودة الشاملة

٢,٣,١ التعريف:

الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) تُعرف بأنها نهج إداري شامل يُركّز على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال إشراك جميع الأفراد في المؤسسة في عمليات التحسين المستمر. تهدف الجودة الشاملة إلى تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل يتجاوز حدود الحد الأدنى من المواصفات، مع التركيز على الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد حدوثها. تعتمد الجودة الشاملة على مبدأ أن الجودة هي مسؤولية جماعية تشمل جميع أقسام وموظفي المنظمة، حيث يُسهم الجميع في تحسين العمليات والمنتجات بشكل مستمر. بعبارة أخرى، الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تدعو إلى التحسين المستمر في كافة جوانب العمل داخل المنظمة، بما في ذلك العمليات، المنتجات، الخدمات، والثقافة التنظيمية، لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العملاء وأصحاب المصلحة. (عبد العال، ٢٠١٧)

٢,٣,٢ التطور:

لقد تطور مفهوم الجودة الشاملة عبر العقود استجابة للتغيرات في بيئة الأعمال العالمية وزيادة توقعات العملاء. في البداية، كان التركيز على مراقبة الجودة (Quality Control) التي تُعنى بفحص المنتجات النهائية لضمان مطابقتها للمعايير. مع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل ضمان الجودة (Quality Assurance)، الذي يُركز على تصميم العمليات لضمان تحقيق الجودة أثناء الإنتاج. في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، برزت أهمية إدارة الجودة الشاملة، التي تُعني بتحسين الجودة من خلال إشراك جميع الموظفين في عمليات التحسين المستمر. كان هناك تركيز متزايد على الوقاية من العيوب بدلاً من اكتشافها بعد حدوثها، وهو ما أدى إلى تطوير أدوات وأساليب مثل التحليل الإحصائي للجودة (Statistical Quality Control) والتصنيع الرشيق (Lean Manufacturing). في الثمانينيات، تم دمج مبادئ الجودة الشاملة مع استراتيجيات الأعمال الشاملة، مما جعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والعمليات اليومية. اليوم، مع التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي، توسع مفهوم الجودة الشاملة ليشمل الجودة الرقمية وإدارة الابتكار، حيث تُستخدم التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتعزيز الجودة في المنتجات والخدمات بشكل أكثر دقة وفعالية. (عبد العال، ٢٠١٨)

الجودة الشاملة تتضمن عدة أبعاد رئيسية تُسهم في تحقيق التحسين المستمر وضمان رضا العملاء. أول هذه الأبعاد هو التركيز على العميل، حيث يُعتبر العميل محور جميع الجهود المتعلقة بالجودة. تلبية احتياجات وتوقعات العملاء، بل وتجاوزها، يُشكل الهدف الأساسي لأي استراتيجية جودة شاملة. البعد الثاني هو التحسين المستمر (Continuous Improvement)، والذي يُشير إلى ضرورة العمل على تحسين العمليات والمنتجات بشكل مستمر وعدم الاكتفاء بالوضع الحالي. يُعزز هذا البعد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السوقية والتكنولوجية، ويُسهم في الابتكار. البعد الثالث هو دعم والتزام الإدارة العليا، حيث يلعب القادة دورًا حاسمًا في نجاح برامج الجودة الشاملة. التزام الإدارة العليا بتوجيه وتوفير الموارد والدعم اللازم لتحقيق الجودة يُعتبر أمرًا لا غنى عنه لنجاح أي مبادرة تحسين جودة. البعد الرابع هو مشاركة الموظفين (Employee Involvement)، حيث يُعد إشراك جميع الموظفين في عمليات التحسين وتعزيز ثقافة الجودة داخل المنظمة أمرًا حيويًا. عندما يُشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية الجودة، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا بتحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة. البعد الخامس هو وجود نظام قياس (Measurement System)، حيث أن القياس المستمر لأداء العمليات والجودة يُسهم في تحديد مواطن القوة والضعف، مما يُتيح الفرصة لإجراء التحسينات اللازمة في الوقت المناسب. هذه الأبعاد مجتمعة تُشكل الأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة، وتُساعد في تحقيق تحسين مستدام في الأداء التنظيمي. (يوسف، ٢٠١٧)

٢,٣,٤ النظريات:

العديد من النظريات تُشكل الأساس المفاهيمي لفهم وتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات. نظرية ديمينج (Deming's Theory) تُعد واحدة من أكثر النظريات تأثيرًا، حيث وضع إدواردز ديمينج ١٤ مبدأً للجودة التي تُركز على التحسين المستمر ومشاركة الموظفين ودعم الإدارة العليا. هذه النظرية تشدد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية تُعزز من التحسين المستمر وتمنع الأخطاء من خلال تحسين العمليات بشكل دائم. نظرية جوران (Juran's Theory) التي قدمها جوزيف جوران، تُركز على ثلاثية الجودة (Juran's Quality Trilogy)، والتي تشمل تخطيط الجودة، مراقبة الجودة، والتحسين المستمر للجودة. جوران يؤكد على أن الجودة يجب أن تُخطط وتُدار بشكل استراتيجي من قبل الإدارة العليا. نظرية كروسبي (Crosby's Theory) التي قدمها فيليب كروسبي، تُعرف بمفهوم "العيب الصفري" (Zero Defects)، وتُركز على الوقاية من الأخطاء والالتزام بتحقيق الجودة من المرة الأولى. كروسبي يعتبر أن الجودة تُحقق عندما تُلبى متطلبات العملاء دون الحاجة إلى إعادة العمل أو التصحيح. نظرية كايزن (Kaizen Theory) أو "التحسين

المستمر"، تُعتبر أيضاً من النظريات الأساسية في الجودة الشاملة، حيث تُشدد على أهمية التحسينات الصغيرة المستمرة التي تُسهم في تحقيق تحسينات كبيرة على المدى الطويل. هذه النظرية تُعتبر أساساً لمفهوم "Lean" أو التصنيع الرشيق. أخيراً، نظرية سيغما الستة (Six Sigma Theory)، التي تُركز على تقليل التباين في العمليات من خلال التحليل الإحصائي، تُعتبر من الأدوات الحديثة لتعزيز الجودة الشاملة. هذه النظريات مجتمعة تُوفر إطاراً نظرياً شاملاً لفهم كيفية تصميم وتنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة داخل المؤسسات، مما يُساعد في تحسين الأداء وضمن رضا العملاء. (عباس، ٢٠١٧)

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: الجودة الشاملة



(الشوهابي، ٢٠٢١)

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

٢,٤,١ الأنماط:

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة تتجلى من خلال عدة أنماط تنظيمية تُعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز. أحد الأنماط الأساسية هو نمط التمكين، حيث تتيح ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُركز على تطوير مهارات الموظفين وتوفير التدريب المستمر لهم، تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة عالية، مما يُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العمليات والمنتجات. هذا النمط يُسهل تحقيق الجودة الشاملة لأن الموظفين المُمكنين يُصبحون أكثر قدرة على الابتكار والمشاركة في جهود التحسين المستمر. نمط آخر هو نمط المشاركة، إذ تُشجع ممارسات الموارد البشرية التي تُركز على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة التعاون، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل والعمليات بشكل جماعي. المشاركة تُعزز من ولاء الموظفين وتحفيزهم، مما ينعكس إيجاباً على الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نمط القياس والتقييم، حيث تُسهم ممارسات الموارد البشرية التي تُركز على تقييم الأداء بشكل منتظم واستخدام مؤشرات قياس الجودة، في تحديد وتحليل الفجوات في الأداء، مما يُتيح للمؤسسة فرصة تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بشكل مستمر. هذه الأنماط تُشير إلى أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة يُمكن أن يُنتج بيئة تنظيمية داعمة تُعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (الشوابكة، ٢٠١٧)

٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الفوائد الواضحة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، إلا أن هناك صراعات قد تنشأ وتُعيق هذه العلاقة. أحد أبرز هذه الصراعات هو صراع الأولويات بين الأهداف قصيرة الأمد والأهداف طويلة الأمد. في بعض الأحيان، قد تُركز الإدارة على تحقيق نتائج فورية من خلال ممارسات الموارد البشرية مثل زيادة الإنتاجية على حساب الجوانب المتعلقة بتحقيق الجودة الشاملة التي تتطلب وقتاً أطول لرؤية نتائجها. هذا الصراع يُمكن أن يؤدي إلى تدهور الجودة على المدى الطويل إذا لم يتم التوازن بين الأولويات بشكل صحيح. صراع آخر هو صراع الثقافات، حيث أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُعزز من الجودة الشاملة قد يواجه مقاومة من الموظفين، خاصة إذا كانت الثقافة التنظيمية غير مُهيأة لتبني التغيرات المطلوبة. الموظفون الذين اعتادوا على طرق عمل تقليدية قد يُظهرون مقاومة للتغيير، مما يُعرق جهود تحسين الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، هناك صراع الموارد، حيث أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد

البشرية التي تدعم الجودة الشاملة يتطلب استثمارات كبيرة في التدريب والتطوير، والتي قد تتعارض مع قيود الميزانية. هذا الصراع يُمكن أن يُعيق قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيات تحسين الجودة بشكل فعال. هذه الصراعات تُبرز أهمية وجود قيادة قوية وإدارة تغيير فعّالة لضمان تحقيق التكامل بين ممارسات الموارد البشرية والجودة الشاملة. (الشرفا، ٢٠١٨)

٢,٤,٣ الفجوات:

على الرغم من التقدم الكبير في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة، إلا أن هناك فجوات بحثية تستدعي مزيداً من الاستكشاف لتعميق هذا الفهم. واحدة من هذه الفجوات تتعلق بمدى تأثير السياق الثقافي والتنظيمي على فعالية ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. تختلف المؤسسات بشكل كبير من حيث ثقافتها التنظيمية وأساليب القيادة، مما قد يؤثر على كيفية تطبيق ممارسات الموارد البشرية ومدى نجاحها في تعزيز الجودة الشاملة. هناك حاجة إلى دراسات تُركز على كيفية تأثير هذه العوامل السياقية على العلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة في مختلف البيئات التنظيمية والثقافية. فجوة أخرى تتعلق بتأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، على هذه العلاقة. مع التقدم التكنولوجي السريع، يمكن للتكنولوجيا أن تُعيد تشكيل كيفية إدارة الموارد البشرية واستخدامها لتحقيق التفوق في الجودة الشاملة. دراسة كيفية دمج هذه التقنيات في ممارسات الموارد البشرية لتعزيز الجودة يُعد مجالاً واعداً للبحث. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف الأثر طويل الأمد لممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة، حيث تركز معظم الدراسات على النتائج قصيرة الأمد. هناك حاجة إلى دراسات طويلة تُحلل كيف يمكن لممارسات الموارد البشرية أن تُساهم في الحفاظ على جودة شاملة مستدامة على مدى فترات زمنية طويلة. هذه الفجوات البحثية تُشير إلى أن هناك الكثير مما يمكن تعلمه وتطويره في هذا المجال، مما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية تُساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال التكامل بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة. (السيابي، ٢٠٢٣)

٢,٤,٤ رسم توضيحي:

شكل ٤: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة



(بومدين، ٢٠٢٢)

٢,٥ الخلاصة:

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال استعراض الإطار النظري، يتضح أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد عنصرًا حيويًا في تحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات. الأدبيات السابقة والنظريات التي تم استعراضها تُظهر أن فعالية إدارة الموارد البشرية، من خلال ممارسات مثل التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتحفيز، تُمثل الأساس الذي تقوم عليه جهود تحسين الجودة. يُسهم التدريب الفعال في تمكين الموظفين من فهم وتطبيق معايير الجودة، بينما يتيح تقييم الأداء المستمر للإدارة التعرف على مجالات التحسين وضمان التزام الجميع بمعايير الجودة. بالإضافة إلى ذلك، يُعد التحفيز من خلال التعويضات والمكافآت أداة فعالة لدفع الموظفين نحو تقديم أداء يتماشى مع أهداف الجودة الشاملة. علاوة على ذلك، تُظهر النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تُشجع على الابتكار، التعاون، والتعلم المستمر تُعزز من قدرة المؤسسات على تنفيذ وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. هذه العلاقة المتداخلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة تُبرز أهمية الاستثمار في تطوير القدرات البشرية كجزء أساسي من الاستراتيجية العامة لتحقيق التميز والجودة في المؤسسة.

٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

نتائج هذا البحث تفتح آفاقًا جديدة لدراسات مستقبلية تُركّز على استكشاف كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لدعم تحقيق الجودة الشاملة في مختلف السياقات التنظيمية. أحد المجالات الواعدة للبحث هو استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والجودة الشاملة، حيث تظل الثقافة عاملاً حاسماً في كيفية تطبيق هذه الممارسات وتحقيق نتائج ملموسة. هناك حاجة إلى دراسات تُركّز على تحليل كيف يمكن للمؤسسات في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة تعديل ممارساتها في إدارة الموارد البشرية لتدعيم مبادرات الجودة الشاملة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر البحث في دور التكنولوجيا في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة مجالاً آخر يستحق الاستكشاف. مع التحول الرقمي الذي يشهده العالم، يمكن أن تُسهم الأدوات التكنولوجية المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، في تحسين دقة وفعالية ممارسات الموارد البشرية، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الجودة الشاملة. كما يُمكن أن تُسهم الدراسات المستقبلية في تطوير أدوات قياس جديدة لتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة بشكل أكثر دقة وموضوعية، مما يُساعد المؤسسات على تحديد أفضل الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها.

٣, ٥, ٢ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يُقدم هذا البحث إسهامات مهمة في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة، من خلال تقديم إطار نظري شامل يُساعد على تحليل كيفية تأثير هذه الممارسات على تحسين الأداء التنظيمي. يُوضح البحث أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عنصر استراتيجي يمكن أن يُسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على التنافس في السوق وضمان رضا العملاء. من خلال التركيز على أبعاد مثل التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والثقافة التنظيمية، يُقدّم البحث أدوات تحليلية ورؤى عملية يمكن للممارسين تطبيقها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم. بالإضافة إلى ذلك، يُسلط البحث الضوء على الفجوات البحثية التي تحتاج إلى المزيد من التحقيق، مما يُمهد الطريق لدراسات مستقبلية يمكن أن تُعمّق فهمنا لدور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. في المجمل، يُعتبر هذا البحث إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية ويوفر أساساً قوياً لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم تحقيق التميز والجودة داخل المؤسسات.

٣ الفصل الثالث: منهجية البحث

٣,١ المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق من أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية علي شركه المراعي – الرياض، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تعد التعريفات الإجرائية من الخطوات المهمة في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد المفاهيم بدقة وتسهيل قياسها بشكل عملي، وفيما يلي التعريفات الإجرائية لمتغيرات هذا البحث:

٣,٢,١ ممارسات ادارة الموارد البشرية

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية الأنشطة والإجراءات التي تتخذها المؤسسات لضمان جذب الموظفين المناسبين، وتطويرهم، وتحفيزهم، والحفاظ عليهم، بما يحقق أهداف المؤسسة. وتندرج هذه الممارسات تحت عدة جوانب أساسية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحفيز الموظفين، وتطوير المهارات، بما يضمن بيئة عمل تعزز الإنتاجية وترتبط باستراتيجية المؤسسة العامة.

٣,٢,٢ الجودة الشاملة

الجودة الشاملة هي نهج إداري يسعى لتحقيق رضا العميل عن طريق تحسين العمليات الداخلية للمنظمة بشكل مستمر، وتجنب الأخطاء والحد من التكاليف الزائدة، وتطوير المنتجات والخدمات. يشمل هذا المفهوم مشاركة جميع العاملين في تحقيق جودة المنتج أو الخدمة وتلبية احتياجات وتوقعات العملاء، مع التركيز على الابتكار والتحسين المستمر كأساس لنجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

٣,٣ تصميم البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٥: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

٣,٤,١ مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموظفين في شركه المراعي بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٨٠) موظفًا، موزعين على الوظائف الإدارية والأكاديمية والفنية.

جدول ١: مجتمع البحث

العدد	التصنيف	اسم الشركة
٢٠	مدير	شركه المراعي
١٠٠	رئيس قسم	
٦٠	موظف	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٨) موظفًا، بنسبة (٢٦.٦٧%) من مجتمع الدراسة، وتوزع العينة على النحو التالي:

جدول ٢: عينة البحث

العدد	التصنيف	اسم الشركة
٤	مدير	شركه المراعي
٨	رئيس قسم	
١٠	موظف	
٢٢	غير موظف	

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات اخذ العينة

نظراً لاستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي من الأدوات الكمية، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، بحيث يكون لكل فرد فرصة متساوية للاختيار ضمن العينة. وقد تم توزيع (٤٨) استبانة على أفراد العينة.

٣,٥ طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة، سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية والمتغير التابع (الجودة الشاملة) في شركة المراعي

٣,٥,١ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تم الاعتماد على استبانة الباحث الشوابكة ٢٠١٧، من اجل قياس اممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٤ ابعاد مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٣: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
ممارسات إدارة الموارد البشرية	دعم والتزام الادارة العليا	٦ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية
	التحسين المستمر	٦ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية
	التركيز على العميل	٥ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية
	نظام للقياس	٥ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٥,٢ المتغير التابع: الجودة الشاملة

تم الاعتماد على استبانة الباحث الشوابكة ٢٠١٧، من أجل قياس الجودة الشاملة في الشركة، حيث تتكون الاستبانة من عدد ٨ عبارات مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي.

جدول ٤: المتغير المستقل: الجودة الشاملة

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الجودة الشاملة	الجودة الشاملة	٨ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

٣,٦ أنواع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة، هما:

٣,٦,١ البيانات الأولية

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من مصادرها الأساسية، وتعبّر عن مشكلة الدراسة بشكل مباشر. وتهدف هذه البيانات إلى الوصول لحل المشكلة البحثية. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتضمنت الاستبانة مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية

وهي البيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين لأغراض مختلفة عن الوصول إلى حل المشكلة البحثية الخاصة بهذه الدراسة. وتعتبر البيانات الثانوية بمثابة تحليل وتفسير للبيانات الأولية. وقد تم الاعتماد على البيانات الثانوية في كتابة الإطار النظري للدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدوريات والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. كما تم الاستفادة من هذه المصادر في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة، تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي)

لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت، تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨ الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن منهجية البحث المطبقة للتحقيق في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة المراعي، اعتمدت على تصميم علمي قوي شمل تحديد التعريفات الإجرائية الدقيقة للمتغيرات الأساسية وتوظيف أدوات قياس فعّالة، مثل الاستبانات المقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، لدراسة ممارسات الموارد البشرية والجودة الشاملة. تم اختيار عينة ممثلة من موظفي الشركة، واستخدام تقنيات العينة العشوائية البسيطة لتحقيق توازن في تمثيل الفئات الوظيفية. أتاح التحليل الوصفي والفحوصات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS فهماً عميقاً للتركيبية السكانية للعينة وموثوقية الأدوات البحثية من خلال اختبارات الصدق والثبات، مما دعم مصداقية النتائج. تعكس هذه المنهجية نهجاً متكاملًا وشاملاً في تحليل العلاقة بين الموارد البشرية والجودة الشاملة، مما سيساعد في استخلاص توصيات هامة لتحسين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي.

٤ قائمة المراجع

- (١) ابن مارني، نور عزم الليل. (٢٠١٩). دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العربية للنشر العلمي، ١٢، ١٩٢-٢٢٥.
- (٢) بن علي، عائشة. (٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. مجلة المالية والأسواق، ٢، ٣٠٤-٣٢٦.
- (٣) بني يونس، كلوديا. (٢٠١٤). معيار الجودة الشاملة في المشفيات الخاصة: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيقه في الأردن (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك.
- (٤) بومدين، نادية. (٢٠٢٢). أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة زناتة للأجور ولاية تلمسان الرمشي. مجلة أبحاث قانونية وسياسية، ٧(١)، ٤٣٠-٤٤٨.
- (٥) تومي، عبدالرحمن. (٢٠١٧). الممارسات التنظيمية الحديثة كآلية لتطوير الموارد البشرية. دراسات اقتصادية، ٢٨، ٧-٨.
- (٦) السيابي، منى بنت سعيد بن محمد بن سالم. (٢٠٢٣). دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة القراءة والمعرفة، ٢٦٣، ١٥-٥٣.
- (٧) الشرفاء، ياسر عبد طه. (٢٠١٨). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٥(١)، ٤٤-٦١.
- (٨) شركة المراعي (٢٠٢٤). متاح في (<https://www.almarai.com>)، تاريخ الاطلاع: ٢٠٢٤/٧/٢١
- (٩) الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية بالتطبيق على شركات الأدوية في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
- (١٠) الشوهاني، أثمار ظاهر حبيب. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧(عدد خاص)، ١٧٣-١٨٧.
- (١١) الشيباني، سامي الشيباني محمود. (٢٠١٥). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الأداء الإبداعي - القدرات الإبداعية للأعمال كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في الأردن (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- (١٢) عباس، عبدالمنعم إبراهيم. (٢٠١٧). الجودة الشاملة في التدريب. إدارة الأعمال، ١٥٩، ١٨-٢٣.

- ١٣) عبدالعال، ممدوح سيد. (٢٠١٧). دور استراتيجيات التوظيف في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨(ملحق)، ١٢٧-١٤٧.
- ١٤) عبدالعال، هاني ربحي أحمد. (٢٠١٨). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة (رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية (غزة).
- ١٥) على، طلال يونس مفتاح. (٢٠٢٠). إدارة الجودة الشاملة ومساهمتها في تحقيق كفاءة الأداء الوظيفي: دراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، ٣(٢)، ٩٣-١٠٨.
- ١٦) فروانة، حازم أحمد محمد. (٢٠٢٢). دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، ٥(١)، ٩٠٩-٩٣٦.
- ١٧) محمد، ابو بكر ضوء البيت ابو بكر. (٢٠١٧). إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة ٢٠٠٢-٢٠١٢. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٣(٢)، ٢٤٦-٢٦١.
- ١٨) محمد، التجاني الغزالي عبد الخير. (٢٠١٥). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في بنك فيصل الإسلامي السوداني. المال والاقتصاد، ٧٨، ٥٦-٥٧.
- ١٩) محمد، يزيد ذيب عبدالله. (٢٠١٦). دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٦، ٢٥٥-٢٨٠.
- ٢٠) مراد، حنان. (٢٠٢١). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المؤسسة. مجلة دفاثر المخبر، ١٦(٢)، ٦٥-٨٠.
- ٢١) نوة، ثلاثية. (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٧، ٤٤-٧٢.
- ٢٢) يوسف، علاء الدين صباح الخير. (٢٠١٧). دور الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة إدارة الجودة الشاملة، ١٨(١)، ٢٩-٤٢.

٥ الملاحق

٥,١ الاستبيان:

السادة الأفاضل،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يُعد جزءًا من دراسة بحثية هامة تهدف إلى تحليل "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شركة المراعي - الرياض". تهدف هذه الدراسة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت، على تحقيق معايير الجودة الشاملة في شركة المراعي.

ممارسات إدارة الموارد البشرية: تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة التي تهدف إلى جذب، تطوير، وتحفيز الموظفين في المؤسسة. تتضمن هذه الممارسات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت، وإدارة العلاقات بين الموظفين. الهدف هو تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة، وتحقيق الرضا الوظيفي مع الالتزام بالقوانين والسياسات الداخلية.

الجودة الشاملة: الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحسين الجودة في جميع جوانب المؤسسة من خلال مشاركة جميع الأفراد في عملية التحسين المستمر. تركز الجودة الشاملة على تلبية احتياجات العملاء، تحسين العمليات، وتطوير ثقافة المؤسسة نحو الكفاءة والتميز.

نؤكد لكم أن مشاركتكم في هذا الاستبيان طوعية وأن جميع المعلومات التي تقدمونها ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على وقتكم وتعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

المستوى الوظيفي:

موظف ☐

رئيس قسم ☐

مدير أو مساعد مدير ☐

الفئة العمرية :

أقل من ٣٠ سنة ☐

من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ☐

من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ☐

٥٠ سنة فما فوق ☐

المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل ☐

بكالوريوس ☐

دراسات عليا (دبلوم عالي- ماجستير- دكتوراه) ☐

عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات ☐

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ☐

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ☐

١٥ سنة فما فوق ☐

جدول ٥: المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
ممارسات إدارة الموارد البشرية	دعم والتزام الادارة العليا	٦ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية
	التحسين المستمر	٦ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية
	التركيز على العميل	٥ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية
	نظام للقياس	٥ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ثقياً: مجالات إدارة الجودة الشاملة

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	مجال دعم والتزام الإدارة العليا					
١.	تعمل الإدارة العليا على توفير الموارد اللازمة لتطوير أنظمتها بشكل مستمر.					
٢.	توفر الإدارة العليا الدعم المعنوي لتطبيق الجودة الشاملة.					
٣.	تعمل الإدارة العليا على تطوير نظم إدارة الجودة الشاملة لديها.					
٤.	تتدخل الإدارة العليا في الوقت المناسب لتقديم الدعم المباشر لتطبيق برامج الجودة الشاملة.					
٥.	تحرص الإدارة العليا على إيجاد قنوات اتصال مباشر مع القائمين على تطبيق الجودة الشاملة.					
٦.	تحرص الإدارة العليا على متابعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
	مجال التحسين المستمر					
٧.	يتم تطوير برامج الجودة الشاملة في الشركة بشكل مستمر.					
٨.	تشمل عمليات التحسين كافة الأقسام في الشركة.					
٩.	يتم التواصل بين مختلف أقسام الشركة عند القيام بتطوير منتج دوائي.					

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١٠.	تسعى الشركة إلى تحمل مسؤولياتها المجتمعية من خلال التطوير المستمر.					
١١.	تقوم الشركة بتقييم مستمر لمختلف عمليات التصنيع.					
١٢.	تحرص الشركة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة المنتجات الدوائية المقدمة والجودة المتوقعة لتلك المنتجات.					
	مجال التركيز على العميل					
١٣.	تهتم الشركة بشكاوى العملاء من أجل تطوير الخدمات المقدمة.					
١٤.	تسعى الشركة إلى تلبية احتياجات العملاء بهدف كسب ولائهم.					
١٥.	تركز الشركة على تحقيق رضا العملاء من خلال تحقيق احتياجاتهم.					
١٦.	تؤمن الشركة أن الجودة الشاملة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات العملاء.					
١٧.	تقوم الشركة بالتواصل مع العملاء للتعرف على احتياجاتهم.					
	مجال وجود نظام للقياس في الشركة					
١٨.	يتم قياس تطبيق الجودة الشاملة في جميع أقسام الشركة بشكل مستمر.					

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١٩.	يوجد معايير زمنية لإنجاز المهام في جميع الأقسام بالشركة.					
٢٠.	تستخدم المؤشرات المالية كأداة لقياس تطبيق الجودة الشاملة في الشركة.					
٢١.	يتم تحديث أساليب القياس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.					
٢٢.	تستخدم الأساليب الإحصائية في الرقابة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.					
٢٣.	يتم تقييم نتائج تطبيق الجودة الشاملة بشكل مستمر.					
مجال فرق العمل في الشركة						
٢٤.	يعمل العاملون في القسم الواحد بالشركة كمجموعات عمل.					
٢٥.	تشجع الشركة العاملين فيها على العمل الجماعي.					
٢٦.	تتخذ فرق العمل بالشركة القرارات المتعلقة بالإنتاج بناء على حقائق .					
٢٧.	تتخذ القرارات المهمة في موقع العمل على مستوى جماعي.					
٢٨.	تقوم الأقسام المختلفة في الشركة بالتنسيق فيما بينها فيما يخص العمل.					

جدول ٦: المتغير المستقل: الجودة الشاملة

المتغير	الابعاد	عدد العبارات	المرجع
الجودة الشاملة	الجودة الشاملة	٨ عبارات	الشوابكة، ذياب (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على تدريب الموارد البشرية

المصدر: الباحثة (٢٠٢٤)

ثالثاً: مجالات تدريب الموارد البشرية

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	مجال تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة					
١.	تمتاز البرامج التدريبية في الشركة بموضوعاتها ذات العلاقة بطبيعة العمل الذي يقوم به العاملون.					
٢.	تتفق أهداف البرامج التدريبية للعاملين في الشركة مع الحاجات التدريبية في العمل الميداني.					
٣.	تقوم الشركة بتحديد واقع الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
٤.	تمتاز الاحتياجات التدريبية التي يتم تحديدها للعاملين باحتياجات عمل الشركة.					
٥.	تتضمن عملية التدريب إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي					
٦.	تتضمن مناهج البرامج التدريبية معارف تساعد في تحقيق أهداف الشركة.					
٧.	تتابع دائرة الموارد البشرية في الشركة الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.					
٨.	تقوم الشركة بإصدار الأدلة اللازمة لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين.					