

Final Project 1

Code: MGM 496 – PMG496

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 – ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

جدول المحتويات

٣	١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة:
٦	١,٢ مشكلة البحث:
٦	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٧	١,٢,٢ الفجوات العملية:
٧	١,٣ أهمية البحث:
٧	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٨	1.3.2 الأهمية العلمية:
٨	١,٤ أسئلة البحث:
٨	١,٥ أهداف البحث:
٩	١,٦ فرضيات البحث:
١٠	١,٧ نموذج البحث:
١٠	١,٨ منهجية البحث:
١١	١,٩ الدراسة الميدانية:
١٢	١,١٠ هيكل المشروع:
١٣	٢ قائمة المراجع
١٥	٣ الملاحق
١٥	٣,١ 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 فعالة 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 إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم المشتركة والتواصل الفعال، 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، وبالتحديد 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 حيوياً 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

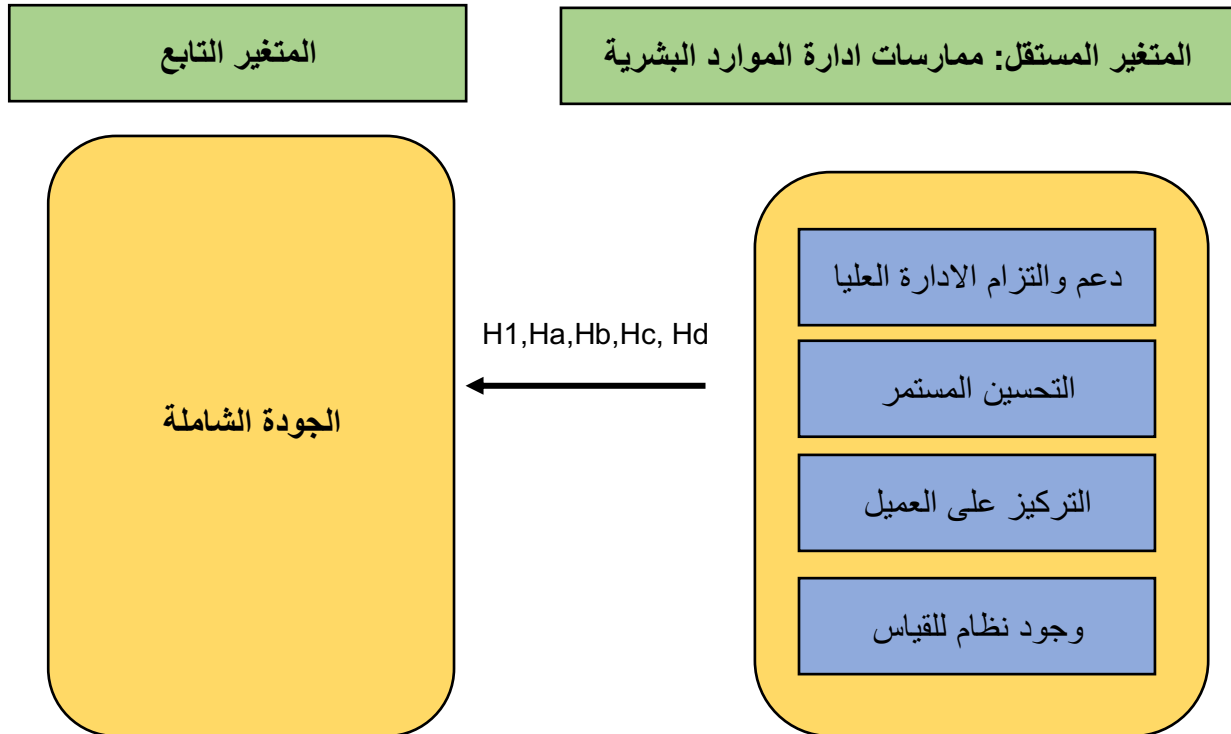
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتركيز على العميل في تحقيق الجودة الشاملة لدى شركة المراعي بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

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

١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة الباحثة (٢٠٢٤)

١,٨ 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 ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

١,٩ الدراسة الميدانية:

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 والالتزام الإدارة العليا حيث يُعد دعم والالتزام 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، وأيضًا 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 دائمًا 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.

١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢ 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) الشرفا، 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 بمحافظة 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 دفاتر 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.

٣ الملاحق

٣,١ 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.

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 ☐

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.					

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٢٩.	تستفيد الشركة من فرق العمل في تحسين المنتجات الدوائية المقدمة للعملاء.					
٣٠.	يتم تبادل الخبرات بين العاملين في الشركة من خلال فرق العمل.					
	مجال مشاركة العاملين في القرارات بالشركة					
٣١.	تأخذ إدارة الشركة بمقترحات العاملين البناءة.					
٣٢.	تشجع إدارة الشركة العاملين على المبادرة في اتخاذ القرارات.					
٣٣.	يتم دمج العاملين في الشركة بكافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاحها.					
٣٤.	يُعدّ العاملون مسؤولون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.					
٣٥.	تبين الشركة أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الرشد في القرارات .					

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.					

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	مجال تطوير المهارات والاتجاهات في الشركة					
٩.	يسهم التدريب في الشركة في إضافة مهارات عملية جديدة للعاملين.					
١٠.	تتبع عملية التدريب في الشركة اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو العمل.					
١١.	يركز التدريب في الشركة على إكساب العاملين مهارة الأسلوب العلمي في التخطيط لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.					
١٢.	يمتاز التدريب في الشركة بقدرته على تحسين قدرات الموظفين في اتخاذ القرارات في مجال العمل.					
١٣.	تركز عملية التدريب في الشركة على أهمية تنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين.					
١٤.	يؤدي التدريب المتبع في الشركة إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين.					
١٥.	يمتاز العامل بعد تدريبه بقدرته على استخدام فكره في التطبيق.					
	مجال مواكبة متطلبات التغيير في الشركة					
١٦.	تمتاز الدورات التدريبية في الشركة بمواكبتها للتطورات الحديثة في أساليب العمل.					
١٧.	تسهم البرامج التدريبية التي تعقدها الشركة في تحديث أدوات العمل.					

الرقم	المجالات والفقرات	درجة الموافقة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١٨.	توائم الدورات التدريبية في الشركة مع الأساليب الحديثة في العمل.					
١٩.	تركز الدورات التدريبية في الشركة على تطوير قدرات العاملين في تغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.					
٢٠.	تمتاز عملية التدريب في الشركة بالتنوع المستمر لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.					