مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة / دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة
اسم الكاتب: د. ليث سعد الله حسين، م.م. آلاء عبد الموجود عبد الجبار
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3030
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:13 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٧٧(٢٧) ٢٠٠٥
ص ص [٨١-٩٤]

العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة/دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العامة نينوى

الدكتور ليث سعد الله حسين
استاذ مساعد/قسم نظم المعلومات الادارية
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

آلاء عبد الموجود عبد الجبار
مدرس مساعد/قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

المستخلص

تناول البحث دراسة وتحليل العلاقة بين بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (المتمثلة باستراتيجيات التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) و إدارة الجودة الشاملة. وقد تبنت الدراسة في إطارها النظري موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية المنظمة فضلا عن عرض لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والوقوف على العلاقة التي تربطها بإدارة الموارد البشرية .

تم اختيار القطاع الصناعي الحكومي في محافظة نينوى بوصفه مجالا لإجراء الجانب الميداني، وقد تم انتقاء عينة قوامها ٥ منظمات صناعية، كما تم جمع البيانات من خلال استمارات الاستبيان التي وزعت على المدراء في جميع المستويات التنظيمية في المنظمات. وجاءت نتائج الدراسة لتؤشر لنا وجود علاقات ارتباطية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومدخل إدارة الجودة الشاملة .

المقدمة

تواجه إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر تحديات كبيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة (الإنترنت، العولمة، إعادة الهندسة، الاندماج ...) التي جعلت هذه الإدارة تتجه نحو تغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر تكيفا مع تلك التغيرات والتطورات، من هنا كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بهذه الإدارة تتعامل مع المورد البشري على أساس أنه رأس مال فكري في المنظمة. فضلا عن قيام هذه الإدارة بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير... وتتوافق الاتجاهات الحديثة ضمن فلسفة إدارة الموارد البشرية مع مدخل الجودة الشاملة من خلال التركيز على مساهمة الأفراد العاملين في المنظمة في تحسين الجودة.

تأتي هذه الدراسة وهي تحمل في طياتها تصورا تكامليا عن العلاقة والأثر بين استراتيجيات الموارد البشرية كالتوظيف والتعويض والتدريب مع إدارة الجودة الشاملة. اذ وجدنا أن هذا الموضوع لم ينل بعد ما يستحقه من الدرس والتمحيص على الرغم من أهميته.

تاريخ التسلم ٢٠٠٣/١٠/١٨ _____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/١/١٨

المحور الأول - منهجية الدراسة تشمل :

١. مشكلة الدراسة

يعد توسيع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطويرها إحد التوجهات المعاصرة المرتبطة بتحسين توافق المنظمة مع مدخل إدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من أن الباحثين تناولوا موضوع الاستراتيجية معينة من قبل المنظمة، إلاّ أن الدراسات التي أجراها هؤلاء الباحثون ابتعدت عن ربط هذه الاستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة. وبناءا عليه تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات البحثية الآتية :

١. هل تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة ؟
٢. ما هو دور HRM في صياغة الأستراتيجيات وتنفيذها كي تحقق افضل النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة؟
٣. كيف يمكن أن تدعم استراتيجيات الموارد البشرية برامج إدارة الجودة الشاملة ؟

٢. أهداف الدراسة وأهميتها

تسعى الدراسة إلى التعرف على طبيعة استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات عينة الدراسة كما وتهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين إدارتي الموارد البشرية والجودة الشاملة، وتنبع أهمية الدراسة من خلال توجيه مدراء المنظمات العراقية وتوعيتهم بأهمية الموارد البشرية وبدورها الفعال في تحقيق الجودة الشاملة. وبأهمية وضع استراتيجيات جيدة ومرنة لاستقطاب هذا المورد وتوظيفه وتعويضه وتدريبه وتطويره بهدف تكيفه لبيئة العمل الملائمة .

٣. فرضيات الدراسة

١. اعتمدت الدراسة على الفرضيتين الرئيستين بوصفهما حلا مقترحا لمشكلة الدراسة.
٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.
٣. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

٤. أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات البحثية التي استخدمت لغرض إتمام الإطارين النظري والميداني ففي الإطار النظري تم الاعتماد على العديد من المصادر العربية والأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب، دراسات، مؤتمرات، بحوث. ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي غطت الجانب النظري. أما في الجانب العملي فقد استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات من المدراء الذين مثلوا أفراد العينة، اذ تم الحصول على ٦٣ استمارة من اصل ٨٠ استمارة موزعة. إضافة إلى ذلك اجريت بعض المقابلات الشخصية مع أفراد العينة بهدف توضيح بعض فقرات الاستبانة فضلا عن التعرف على طبيعة عمل المنظمة.

ومن الجدير بالذكر انه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس فقرات الاستبانة (متغيرات الدراسة) كما أن الاستمارة أخضعت لبعض الاختبارات قبل توزيعها على أفراد العينة. مثل اختبار الصدق الظاهري من خلال عرض الاستمارة على مجموعة من الخبراء في العلوم الإدارية. كما تم التأكد من صدق محتويات الاستمارة من خلال اختبارها بعد عملية التوزيع عن طريق قياس ثبات الاستبانة(*)، وقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز S..P.S.S.10 FOR WINDOWS حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية :

١. النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري
٢. معامل الارتباط البسيط
٣. تحليل الانحدار البسيط
٤. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

٥. عينة الدراسة

تألفت عينة الدراسة من ٥ منظمات صناعية حكومية في محافظة نينوى انظر الجدول ١ للتعرف عليها .

الجدول ١
تعريف موجز للمنظمات عينة الدراسة

ت	اسم المنظمة	تاريخ التأسيس	دائميين	مؤقتين
١	الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة –المقر-	١٩٨٨	٢٠٠	٤٠
٢	معمل الألبسة الولادية في الموصل	١٩٨٢	٩٦٠	٢٠
٣	معمل الغزل والنسيج في الموصل	١٩٥٥	١٥٠٠	١٥٠
٤	معمل السكر والخميرة في الموصل	١٩٥٨	٤٨٣	٦٠
٥	الشركة العامة للسمنت الشمالية	١٩٥٤	١٨٤٦	١٥٠

المحور الثاني- الإطار النظري ويشمل :

أولاً - مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثون في إعطاء تعريف موحد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية. لذا نرى انه من الضروري التعرف على وجهات نظرهم حول هذا الموضوع. اذ إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على حسن استخدام المنظمة لمواردها البشرية كي تساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل. ويرى (Clark, 1993, 2) إن هذا المفهوم يشير إلى مجموعة من سياسات الأفراد المستقلة لغرض الوصول إلى أربعة أهداف بأقصى ما يمكن، وهذه الأهداف هي (التكامل المنظمي، التزام العاملين، المرونة في العمل، الجودة).(Clark, 1993,2) أما (Certo, 1995, 94) فيعرف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها القدرات التي تتعلق بجذب الأفراد العاملين واختيارهم وتقييمهم ومكافأتهم وتدريبهم

(*) بلغ معامل كرومباخ الفا .(0.9351) وهي نسبة مقبولة في المقاييس الوصفية

والحفاظ على هذه القدرات في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة (Certo & Ohensmeyer, 1995, 94). في حين يرى (Noe, 1996, 41) أن هذه الاستراتيجية هي أسلوب مخطط لأنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (Noe *et al*, 1996, 41). ويعرفها كل من Wright & Smart على أنها الفعل الإداري الذي تتبناه إدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التجنب في ضوء نقاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية (Wright & Smart, 1995, 12). في حين يؤكد (Dessler, 1998, 21) على ان هذا المفهوم يعد بمثابة حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة، ويضيف بان وجود مثل هذه الاستراتيجية في المنظمة يعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختبار والتدريب وتعويض الأفراد (Dessler, 1998, 21-22) .

وبناءا على ما تقدم يرى الباحثان بان مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن تعريفه على انه :

"خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهما من أصول المنظمة، ومصدرا ذا قيمة استثمارية، وميزة تنافسية، وشريكا استراتيجيا في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بهدف تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها بشكل يلائم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية".

ثانياً- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

انسجاما وأهداف البحث سوف نركز على الاستراتيجيات الأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية وهي:

١. **استراتيجية التوظيف:** وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لايجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد (Griffin & Denisim, 2001, 48) وهذا يعني ان استراتيجية التوظيف هي مركب من ثلاث وظائف هي الاستقطاب، الاختيار، التعيين (الهيتي ،١٩٩٩، ١١٣) ولكي تضع المنظمة استراتيجية خاصة بالتوظيف فان عليها ان تحدد مصادر التوظيف، وهي تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المنظمة وخارجها بهدف اختيار افضل المرشحين، كما وتلجأ إلى اتخاذ قرارات التعيين وتسعى إلى توفير درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة من خلال عملية استقبال وتوجيه الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المنظمة والى زملاء العمل وإعطاء العاملين الجدد فكرة عن مهامهم الوظيفية، فضلا عن إحاطتهم علما بأهداف وسياسات المنظمة (الزهري، ٢٠٠٠)(Feldman, & Arnold, 79) .

٢. **استراتيجية التعويض:** التعويض عبارة عن ما يحققه العاملون (ما يحصلون عليه) مقابل جهودهم وعملهم وتختص استراتيجية التعويض بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى. وكذلك العمل على تصميم

نظـــام اجـــر يتناســـب مـــع طبيعـــة المنظمـــة وعلاقتهـــا بالعـــاملين فيهـــا (الزهـري،٢٠٠٠،٢٧٠-٢٨٧). وتعـد هـذه الاسـتراتيجية إحـدى أهـم مكونـات اسـتراتيجية المـوارد البـشرية وهـي المكـون الـذي يـرتبط بالاسـتراتيجية العامـة للمنظمة. نظرا لكون التعويض يرتبط بسمعة المنظمة ويؤثر سلبا أو إيجاباً على قـدرتها التنافـسية، اذ ان اسـتراتيجية التعـويض التـي تخطـط لهـا إدارة المـوارد البشرية جيدا تساعد على نمو المنظمة خصوصا إذا ما استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل وذلك بربطها بأداء العاملين وسلوكهم (الهيتي، ١٩٩٩، ١٣٥).

٣. **استراتيجية التدريب والتطوير:** التدريب هو الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف إلـى تغييـر سلوك العـاملين باتجـاه تحقيـق أهداف المنظمـة فيمـا يتعلـق بمهـارات العمـل الحـالي (Ivancevich, 1998, 416). أمـا التطـوير فانـه يـشمل اكتـساب المعـارف والمهـارات وأنـواع الـسلوك التـي تحـسن قابليـة العـاملين لغـرض تلبيـة التحـديات التـي تواجـه الأعمـال الحاليـة والمستقبلية (Noe, *etal,* 1993, 59) . إن اسـتراتيجية التـدريب والتطـوير يجـب أن تركـز علـى إمكانيـة تـوفير الخبـرات والمهارات والقدرات غير المتوافرة حاليا فـي المنظمـة، ولمساعدة العـاملين علـى اكتشاف مهاراتهم الكامنة. وفي هذا الوقت يجب أن توجه المنظمـات أنظارهـا إلـى التـدريب علـى انـه اسـتثمار أكثـر مـن كونـه نفقـة لان عوائـده تعـود علـى كـل مـن المنظمة والموارد البشرية فيها (الزهري، ٢٠٠٠ ،٢٨٦، Bedeian, 1993, 371).

ثالثاً- العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

يمكـن التعـرف علـى العلاقـة القائمـة بـين إدارة المـوارد البـشرية واسـتراتيجية المنظمة من خـلال مـا تقوم بـه هذه الإدارة فـي مراحل صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بعدها شريكاً استراتيجياً لإدارة المنظمة وكما يأتي (Noe, *et al*, 1994 , 50-52)

دور إدارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية

يمكن توضيح هذا الدور من خلال أربعة مستويات من التكامل توجد بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة الإدارة الاستراتيجية وهذه المستويات هي:

١. **الرابطة الإدارية:** حيث يتم تركيز وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية فقـط. فلـيس هنـاك أيـة مـدخلات تـأتي مـن قـسم إدارة المـوارد البـشرية فـي أثنـاء صياغة استراتيجية المنظمة.

٢. **الرابطـة وحيدة الجانـب**: حيث تقوم المنظمـة بوضـع الخطـة الاسـتراتيجية و يـتم تبليغ إدارة الموارد البشرية بها.

٣. **الرابطـة المتبادلـة (باتجـاهين)**: يقـوم فريـق التخطـيط الاسـتراتيجي بتبليـغ إدارة المـوارد البـشرية بالاسـتراتيجيات المختلفـة، اذ يقـوم هـذا القسم بتحليلهـا وعـرض النتـائج علـى فريـق التخطـيط الاسـتراتيجي، وبعـد إقرارهـا يـتم تمريـر الخطـة إلـى إدارة الموارد البشرية لغرض تنفيذها .

٤. **الرابطة المتكاملة:** هذه الرابطـة ديناميكيـة وتستند علـى الاستمرارية والتواصـل اكثر من اعتمادها علـى التفاعل المتتـالي، وتنفذ من قبل مدراء الموارد البشرية الذين يجب أن يعرفوا دوما الحالات التي تمكنهم من كسب العـاملين لغرض دعم المنظمة بإخلاص.

دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية

عندما يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تمت صياغتها يصار إلى تحديد احتياجات معينة للموارد البشرية اعتمادا على أهداف المنظمة. الأمر الذي يتطلب توافر مهارات معينة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب من مدراء الموارد البشرية تطوير مهاراتهم في مجال تطوير الأعمال والتخصص الفني وفي إدارة التغيير وتكامل المهارات. والعملية لا تنتهي عند تنفيذ الاستراتيجية بل من المهم أن يكون هناك متابعة مستمرة للتنفيذ، وهنا تبرز الطبيعة الحاسمة للموارد البشرية في كسب الميزة التنافسية (Noe, *etal*, 1994 ,55-66).

رابعاً- إدارة الجودة الشاملة

تعددت المفاهيم التي جاء بها الباحثون عن إدارة الجودة الشاملة إلاّ أن جميعها يتفق حول جوهر واحد يعتمد في أفكاره على ثلاثة منابع هي (احمد، ٢٠٠٢ ، ٤٢-٤٣) .

١. **تعريف معهد المواصفات البريطاني BSI:** يشير إلى أن TQM هي فلسفة إدارية تضم كل الأنشطة التي يتحقق عندها الإشباع الكافي لحاجات الزبون وتوقعاته ومتطلبات المجتمع، مع درجة إنجازية عالية لأهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفوءة الكلف من خلال تعظيم مساهمة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للجودة .
٢. **تعريف المواصفة القياسية الدولية ISO 8420:** التي ترى أن TQM هي مدخل لإدارة المنظمة يرتكز على الجودة ويبنى على مشاركة جميع أعضائها ويستهدف النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.
٣. **تعريف معهد الجودة الفيدرالي FIQ:** الذي عرف TQM على إنها فلسفة ومبادئ موجهة بحيث أنها تشكل الغاية الأساس للتحسين المستمر في المنظمات يرافقه تطبيق للأساليب الكمية وتمكين الموارد البشرية من اجل إرضاء الزبائن.

من خلال ما تقدم يمكننا القول بان إدارة الجودة الشاملة TQM هي مدخل إداري يرتكز على التحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة من خلال مساهمة الأفراد العاملين في جهود تحسين النوعية. وتهدف هذه الإدارة إلى تحقيق رضا الزبون.

خامساً- عناصر إدارة الجودة الشاملة

يمكن تحديد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة وفق ما جاء بها كتاب وباحثي إدارة الإنتاج والعمليات بما يأتي:

١. **التزام الإدارة العليا ودعمها:** إن دعم الإدارة العليا وإسنادها لفلسفة الجودة الشاملة يعد عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه إذا كان الهدف هو تشجيع العاملين للعمل بهذه الممارسات لتحقيق أداء فاعل للجودة يشمل المنظمة كلها (بدري،١٩٩٢ ، ٢٨٤).

* نذكر مثلا : Goest, Davis, Karajewski, Ritzman, Evance, Slack.

٢. **التركيز على الزبون:** يعد الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة TQM، اذ تمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا (Goestch & Davis, 1997, 14) .

٣. **التحسين المستمر :** تتطلب الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب أن يكون الهدف هو الكمال النهائي الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائما للوصول إليه (التميمي، ١٩٩٧: ٥٨٤). والتحسين المستمر هو عملية وضع أعلى الأهداف، ويتم تنفيذه من خلال دورة تسمى ديمنغ PDCA وهي مختصر للكلمات الأربع Plan – Do- Check- Act وهي تعني خطط ـ اعمل ـ دقق ـ نفذ (Karajewski & Ritzman,1996, 152)

٤. **مشاركة الأفراد العاملين:** إن إحد أهم عناصر TQM تتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة TQM (عبد المنعم، ١٩٩٦، ٨).

٥. **التدريب والتعليم:** تقدم إدارة الجودة الشاملة TQM الأساس لطريقة افضل ومستمرة لتحسين أداء الأفراد في المنظمة إذ يتعلم كل شخص باستمرار والإدارة تشجع العاملين وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد خبراتهم المتخصصة باستمرار ونتيجة لذلك فالأفراد يتفوقون في وظائفهم فالتعليم والتدريب يؤديان إلى رفع مستوى قابلية الأفراد على أداء تلك الوظائف (Geosch & Davio1997, 16) .

سادساً- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تمارس إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فان وظيفة الموارد البشرية يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة من خلال المنظمة فقط، بل يجب أن تضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده هذه الوظيفة (إدارة الموارد البشرية HRM) على الدوام. وقد وضع Ross مبادئ لإدارة الجودة الشاملة للعمل بها في قسم إدارة الموارد البشرية وهذه المبادئ هي : (Ross,1995, 127)

١. جودة العمل بالدرجة الأولى.
٢. التركيز على الزبون.
٣. اعتماد استراتيجية شمولية من اجل التحسين.
٤. التحسين المستمر طريقا للحياة .
٥. الاحترام المتبادل وفرق العمل.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تعدّ ركيزة أساسية من ركائز إدارة الجودة الشاملة حيث أنها تمارس دورا مهما في تنفيذ برامج الجودة الشاملة والتحسين المستمر من خلال تدريب العاملين على افضل الممارسات لتحسين الجودة. وتقديم افضل التعويضات لهم لحثهم وتشجيعهم على أداء أفضل الأعمال. كما أن دخول إدارة الجودة الشاملة TQM إلى المنظمة يعني دخول التغير إليها، فعندما نقول أن إدارة الجودة الشاملة TQM هي منظومة لتغيير أساليب العمل الروتينية وللممارسات الإدارية التقليدية فان محور هذه المنظومة هو الفرد (المورد البشري).

وان الجهة التي تتولى تهيئة هذا الفرد للتغيير هي إدارة الموارد البشرية HRM ، لذا نستطيع القول بان هذه الإدارة تعد مسؤولة عن نجاح أو فشل برامج الجودة الشاملة ويمكن الاستعانة بالجدول ٢ الذي يوضح لنا التغيير الذي يطرأ على سلوكيات الأفراد عند تطبيق أو تبني المنظمة لمدخل الجودة الشاملة .

الجدول ٢

المقارنة بين دور الأفراد ونظرتهم إلى العمل بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تعتمد TQM

المنظمات التقليدية	المنظمات التي تعتمد TQM
ينظر العاملون إلى رؤساءهم نظرة الحاكم	ينظر العاملون إلى رؤساءهم نظرة المدرب
تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بالتواكل والسيطرة	تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بالثقة والاعتماد المتبادل .
التركيز على الجهود الفردية وسيادة المنافسة	التركيز على الجهود الجماعية وسيادة روح الفريق
تنظر الإدارة إلى عناصر العمل والتدريب على أنها كلفة	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه اصل من الأصول والى التدريب على انه استثمار .
الأفراد لا يرغبون بالعمل	العمل أمر طبيعي
الأفراد يجب أن يوجهوا	التزام الفرد أمر ضروري
الأفراد يتجنبون المسؤولية	العمل مصدر مهم للمكافاءات
الأفراد يتجنبون العمل	يمتلك الأفراد الطاقة والإبداع

المصدر :

- شمدت، وارين ، وفانجا، جيروم ، ١٩٩٧ مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداع العلمية للنشر والإعلام، الرياض، ص١٤ .
- الهيتي، صلاح الدين ، و المعشر، زياد، ٢٠٠٢، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء ودراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، مجلة النهضة، العدد ١٢ .

المحور الثالث - الإطار الميداني

في هذا الجزء من البحث سنسلط الضوء على وصف الأفراد المبحوثين الذين يتمثلون بالمدراء العاملين في المنظمات الصناعية الحكومية، والذين وزعت استمارات الاستبانة عليهم. بعد ذلك سوف نعرض علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة.

أولاً- وصف الأفراد المبحوثين

الجدول ٣

خصائص الأفراد المبحوثين

الفئات العمرية									
٣٠-٤٠		٤١-٥٠		٥١-٦٠		٦١ فاكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٢٢	٣٤.٩	١٥	٢٣.٨	١٩	٣٠.٢	٧	١١.١		
التحصيل الدراسي									
إعدادية		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%

١٢	١٩	٧	١١.١	٤٣	٦٨.٣	١	١.٦	صفر ـ
سنوات الخدمة في المنظمة								
اقل من عشر سنوات		**١٠ ــ ٢٠**		**٢١ ــ ٣٠**		**٣١ فاكثر**		
العدد	**%**	**العدد**	**%**	**العدد**	**%**	**العدد**	**%**	
٧	١١.١	١٩	٣٠.٢	١٧	٢٧	٢٠	٣١.٧	

من الجدول المذور أنفاً يتضح بأن أغلب أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئة ٣٠ ــ ٤٠ بواقع نسبة ٣٤.٩% يليها الفئة ٥١ ــ ٦٠ بواقع نسبة ٣٠.٢%، وهذا مؤشر جيد على تراكم الخبرة والدراية في شؤون العمل. كما أن التحصيل الدراسي لأغلب أفراد العينة كان شهادة البكالوريوس بواقع نسبة ٦٨.٣% وهي نسبة جيدة تعكس لنا المستوى الثقافي والتعليمي للمدراء في المنظمات العراقية، والذي يؤثر بالتأكيد على المواقف والقرارات الاستراتيجية التي يتخذها المدير في عمله. كما بلغت أعلى نسبة لمدة الخدمة في المنظمة ٣١.٧% للأفراد الذين زاد على تعيينهم ٣٠ عاما، وهذا يعني أن الأفراد عينة الدراسة لهم خبرة كافية في شؤون العمل ويمتلكون الدراية والمعرفة بالتطورات المتعلقة بعملهم نتيجة لتراكم الخبرة .

ثانياً- عرض علاقات الارتباط وتحليلها والأثر بين متغيرات الدراسة

للتحقق من صحة الافتراضات التي تبنتها الدراسة بهدف اختبارها استخدامت بعض الأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على المتغيرات وأسفرت النتائج عما يأتي:

١. علاقات الارتباط

الجدول ٤

علاقات الارتباط بين استراتيجيات HRM و TQM

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	استراتيجيات HRM			المؤشر الكلي
	التوظيف	التعويض	التدريب والتطوير	
TQM	0.567**	0.582**	0.609**	0.671

تشير معطيات الجدول ٤ إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) مع إدارة الجودة الشاملة وكانت جميع العلاقات ذات دلالة معنوية، إذ بلغ المؤشر الكلي 0.671 وهذا يعني قبول الفرضية الأولى .

٢. علاقات الأثر

الجدول ٥
اثر استراتيجيات HRM على TQM

استراتيجيات HRM	إدارة الجودة الشاملة TQM				
	B	R2	F المحسوبة	الجدولية	مستوى الدلالة
التوظيف	0.567 (5.378)	0.322	28.925		7000
التعويض	0.582 (5.586)	0.338	31.202		000
التدريب	0.609 (5.998)	0.371	35.9		000

N= 63 الأرقام التي بين الأقواس هي قيمT Df= 1.62

تشير معطيات الجدول ٥ إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM تمارس تأثيراً معنويا في إدارة الجودة الشاملة، ويستدل على ذلك من خلال قيم F المحسوبة وهي اكبر من قيم F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 وبدرجتي حرية 1.62 وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM و إدارة الجودة الشاملة TQM وعلى الرغم من أن هناك علاقة تأثير معنوية بين متغيرات الدراسة إلاّ أنه القوة التفسيرية للمتغيرات كانت منخفضة نوعا ما فقد بلغت القوة التفسيرية لاستراتيجية التوظيف 32% وهذا يشير إلى قدرة هذا المتغير على تفسير 32% من الاختلاف الحاصل في المتغير المعتمد إدارة الجودة الشاملة TQM اعتمادا على قيم معامل التحديد R_2 في حين بلغ معامل التحديد لاستراتيجية التعويض 338% ، وهذا يشير إلى أن هذا المتغير فسر ما مقداره 34% من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد وان نحو 66% من الاختلافات لم تتضمنها الدراسة الحالية أو إنها تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أما استراتيجية التدريب والتطوير فقد فسرت نحو 37% من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة ترتيب دخول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM في معادلة الانحدار تبين من الجدول ٦ أن استراتيجية التدريب والتطوير قد دخلت أولاً في معادلة الانحدار وفسرت ما مقداره 37% من التباين في المتغير المعتمد إدارة الجودة الشاملة TQM اعتمادا على قيمة معامل التحديد R_2 ويرى الباحثان ان السبب في ذلك يعود إلى الأهمية التي يحتلها التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM .

أما استراتيجية التعويض فقد جاءت بالمرتبة الثانية لتفسر ما مقداره 44% من التباين في متغير إدارة الجودة الشاملة TQM. وفق ما يشير إليه معامل التحديد R_2.

وبملاحظة نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج في الجدول ٧ نلاحظ خروج استراتيجية التوظيف من معادلة الانحدار، ويرى الباحثان أن سبب ذلك هو أن المنظمات عينة الدراسة تلجأ في بعض الأحيان إلى تعيين الأفراد في الوظائف دون الاهتمام بالمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف بسبب بعض الظروف التي تواجهها،

مثل نقص الأيدي العاملة أو تقييدها بمستويات إنتاج عالٍ وبفترة زمنية محدودة، أو ارتفاع الطلب على منتجاتها خلال فترات زمنية معينة، فتلجأ إلى توظيف الأفراد دون الاهتمام بمواصفات الوظيفة أو شاغلها، أي التعيين يكون لسد الشواغر الوظيفية فقط دون الاهتمام بالمهارة والخبرة والأمور الأخرى .

الجدول ٦
نتائج الانحدار المتعدد التدريجي

ترتيب دخول المتغيرات في معادلة الانحدار	R	معامل R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التدريب والتطوير	0.609	0.371	35.976	000
التعويض	0.664	0.441	23.646	000

نلاحظ استبعاد التوظيف من معادلة الانحدار .

الاستنتاجات

فيما يتعلق بالإطار النظري للبحث، نستنتج :

١. إن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولون ولهم دور حيوي وكبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم من خلال مشاركتهم في صياغة استراتيجيات HRM ، فضلا عن مشاركتهم في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تحسين وضع المنظمة والوصول بها إلى إمكانية تطبيق فلسفة TQM .
٢. يعدّ الأفراد العاملون عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة TQM بل إن نجاح تطبيق برامج هذه الإدارة أو فشلهايعتمد إلى حدٍ كبير على المورد البشري، وهذا ما تؤكده اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافاءات الخاصة بالجودة، فضلا عن نظرة الإدارة الحديثة لهذا المورد بعده راس مال فكري.
٣. أما الجانب الميداني للبحث فقد توصل إلى الاستنتاجات الآتية :

أ. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبيا بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية HRM و إدارة الجودة الشاملة TQM وهذا يوضح الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها في تطبيق ودعم الجودة الشاملة.

ب. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن لاستراتيجيات التدريب والتطوير والتعويض. اثراً واضحاً على إدارة الجودة الشاملة TQM وقد أكدت ذلك نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، اذ استبعدت المعادلة استراتيجية التوظيف، وذلك بسبب إهمال بعض المنظمات المبحوثة مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغلها أثناء تعيين الأفراد.

التوصيات

١. تعزيز وعي جميع المدراء بالمنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية إدارة الجودة الشاملة TQM وفوائد تطبيقها فضلا عن توعيتهم بأهمية المورد

البشري ودوره في تحقيق الجودة، من خلال استثماره افضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد بوصفه رأس مال فكري كما نوصي بزيادة توعية الأفراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة مع ضرورة الاهتمام بأفكارهم وآراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة.

٢. زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية وتوسيعها وتطويرها باستمرار وإعطائها بعداً استراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
٣. العمل على وضع استراتيجية وخطة خاصة بالتوظيف والالتزام بها على ان تتمتع هذه الاستراتيجية بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة تنوع الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف، ومن الضروري أن تنسجم هذه الاستراتيجية مع استراتيجية المنظمة.
٤. يتطلب العمل بمدخل الجودة الشاملة إجراء عدة تغييرات في المنظمة مثل تغيير ممارسات العمل التقليدية والعمل بفلسفة التحسين المستمر، تغيير ثقافة المنظمة. تطوير القيادات الإبداعية ... وهذا كله يتطلب وجود استراتيجية متطورة للتدريب والتطوير تنسجم مع أهداف الجودة الشاملة.
٥. ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم عملية تنفيذ مشاريع تحسين الجودة، لان حماس الأفراد في حد ذاته لن يكون كافيا على الأمد البعيد ما لم يعزز هذا الحماس بالحوافز المناسبة.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. حسين عبد الله التميمي، إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي- دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧.
٢. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ١٩٩٩.
٣. رندة الباقي الزهري، التخطيط واستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، العدد ١٦، ٢٠٠٠.
٤. صلاح الدين الهيتي، زياد المعشر، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية واثرها على الأداء ودراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، مجلة النهضة، العدد ٢، ٢٠٠٢.
٥. عزة صبحي عبد المنعم، إدارة الجودة الشاملة الطريق إلى التحسين المستمر، نشرة أخبار الإدارة، العدد ٧٤، ١٩٩٦.
٦. مسعود عبد الله بدري، إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشات في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة باستخدام تحليل مساري، مجلة دراسات، المجلد ٢٦، العدد٢، ١٩٩٢.
٧. ميسر إبراهيم احمد، الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٤، العدد ٦٨، ٢٠٠٢.
٨. وارين شمدت، جيروم فانجا، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، دار آفاق الإبداع العلمية للنشر والإعلام، الرياض، ١٩٩٧.

ثانياً- المراجع باللغة الاجنبية

1. D. Goestch, S. Davis, Introduction , TQM : Production, Processing & Servies, 2nd ed, Prentice, Hall , Inc., U.S.A, 1997.

2. D. S. Feldman, J. Arnold, Managing Individual & Group Behavior in Organization McGraw Hill – Japan,1983.
3. Dessler, Gary, Human resource Management, Prentice Hall, 1998
4. F. Bedeian, Management, 3rd ed , the Dryden Press, U.S.A, 1993.
5. J. Clark, Human Resource Management and Technical Change Sage Publications, Newyork, 1993 .
6. J. E. Ross, Total Quality Management: Cases, Reading 2nd ed, Lucia, Press, U.S.A,1995.
7. J. M. Ivancevich, Human Resource Management, 7th ed Richard D. Irwin, U.S.A, 1998.
8. L. Karajewski, C. Ritzman., Operations Management Strategic & Analysis 4th ed, Addisin Westee Pablishing Com. Inc. U.S.A, 1996.
9. P. M. Wright & D. Smart & G.C Mcmahn, Matches Between HR and Strategy Among NCAA Bast Ball Teams, Academy of Management Journal, Vol38 no. 4, 1995.
10. R. A. Noe, *et al*, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantages, 2nd ed, Irwin Inc, 1996.
11. S. Denisi, R. W. Griffin, Human Resource Management, Houghton, Mifflin Com. U.S.A, 2001.
12. S.Certo, J. Peter & E. Ttensmeyer, The Strategic Management Process, 3rd ed. Irwin Inc, 1995.

The Relationship Between Human Resources Strategies and Total Quality Management Approach

ABSTRACT

The relationship between Human Resource Strategies and Total Quality Management Approach. The research deals with the study and analysis of the relationship and the impact between some of Human Resources Management Strategies & development and Total Quality Approach. Regarding to the theoretical frame, this study has adopted. Human Resource Management Strategies and it relation with organization strategy. Furthermore, the study present the concept of Total Quality Management and related relationship with Human Resources Management. Governmental industry sector in Ninevah Governorate has been chosed to be domain of the field aspect performing, and five industry organizations has been selected where data collected by questionnaires of managers of all levels. In these organizations results marked the presence of significant correlation between Human Resources Management Strategies and Total Quality Approach.