أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة
دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE – سيدي بلعباس–

The Importance of Human Resource Management in Implementing Total Quality Management in the Organization: A Case Study of the National Electronics Industry Company (ENIE) - Sidi Bel Abbes

زيزي محمد نجيب [*]، جامعة الجيلالي ليابس (الجزائر) ، z.nadjib.m@gmail.com

الهواري جمال، جامعة الجيلالي ليابس (الجزائر) ،delhouari@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/01/20 تاريخ القبول: 2025/03/28 تاريخ النشر: 2025/03/30

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثِّية إلى دراسة العلاقة بين إدَارة الموارد البشرِيَة و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنِية للصناعات الإلكترونية، من خلال تحليل الأبعاد المختلفة للموضوع وتوضيح الأهداف المرجوة، حيّث تمّ اِستِخدَام المنهج الوصفي كإطار نظري لدراسة المتغيرَين، بالإضافة إلى أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات، حيّث قمنا بتوزِيع 70 اِستبيان على إطارات المؤسسة، وتمَّ تَحليل النّتائج بِاستخدام برنامج22 SPSS.

أظهرت الدراسة أَنَّ لإدارة الموارد البشرية دورًا مِحوريًا واِستراَتِجيا في دَعم تَطبِيق إدارة الجودة الشَاملة، مِن خِلال المشاركة الفعَّالة لِأفراد والتَّطوِير المستمر لِلمهارات والمعارف، هذَا الدور يساهم في تحسّين الأداء، زيَادة الكفاءة، وتعزيز الإنتاجيّة، تحقِيق المِيزَة التنافسيّة والِاستِدامة.

كلمات مفتاحية: إدارة موارد بشرية، جودة، إدارة جودة شاملة. ENIE .

تصنيفات JEL : O15،O31

Abstract:

This study investigates the relationship between Human Resource Management (HRM) and Total Quality Management (TQM) within the

[*] المؤلف المرسل .

National Electronics Industry Company. Through a descriptive methodology and field survey, with data analyzed using SPSS 22, the research underscores HRM's essential role in supporting TQM by enhancing employee skills. This, in turn, drives improvements in performance, efficiency, and productivity.
Keywords: Human Resource Management, Total Quality Management
JEL Classification Codes : O31, O15

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات الِاقتِصادية اليوم تحدّيات متزَّايدة نتيجة للتغيرات المستمرة فِي بيئتها الداخلية والخارجية، مثل زِّيادة المنافسة، العولمة، و التحول إلى اِقتصاد يعتمد على المعرفة وكفاءَة الموارد البشرية، فهذه الموارد أصبحَت أساس التميُّز التنافسي و اِستمرارية المؤسسات، مما يعزز قدّرتها على اِستغلال الفُرص و مواجهة التحدِّيات.

أصبحت إدارة الموارد البشرية جوهر الإدارة الحديثة، حيّث يعتمد النَّجاح على الكفاءة، الِابداع، واِستخدام التكنولوجيا الرَّقمية، فالتنافس العالمي يتطلب تطويرا للكفاءات البشرية القادرة على الِابتكار والتجدِيد التكنولوجي، ما جعلها تمثل رأس المال الفكرِي الأكثَر أهميَّة، وبِالتَّالِي أصبحت المؤسسات تسعى لِلاستثمار في تطوير مهارات موَظفيها لتضمن مكانتها في الِاقتصاد المحلِي والعالمي.

إنَّ مؤسسات اليَوم تبحث عَن أساليب جديدة لتكيُّف مع المتغيِّرات المحيطة، حيّث أَنَّ إدارة الجودة الشاملة تعد أحد هذه الأساليب الّتِي تساهم في تحسين الأداء و الِازدِهار، و الّتِي تعتمد على العنصر البشري الّذِي يعتبر الرَّكيزة الأساسية فِي تطبيق هذه الفلسفة، من خلال تطويره المستمِّر و تَحفيزه عَلى تبني هذه المبادئ.

دراستنا تركِّز على تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مع التركِّيز على دورها في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، حَيّث اِخترنا المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية "ENIE" كنموذج للدراسة.

و مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التَّالية:

ما مدى مساهمة تسيِّير إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية؟

و يمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال تحليلها إلى أسئلة فرعِية:

1- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية ؟

2- ما مستوى اِهتمام إطارات المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية بنظام الجودة الشاملة ؟

3- ما طبيعة علاقة الاِرتِباط بيْن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الدراسة ونظام الجودة الشاملة؟

فرضيات الدراسة:

و مبدئيا نجيب على هذه التساؤلات بالفرضيات التَّالية:

1. مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية مُرتَفِع من وجهة نظر الإطارات.
2. مستوى تفْعِيل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للإطارات المستجوبين مُرتَفِع.
3. توجد علاقة اِرتِباطية مُوجبة و ذات دلالة إِحصائية بين تطبيقات إدارة الموارد البشريَة بالمؤسسة الوطنية للصناعَة الإلكترونية و إدارة الجودة الشاملة.

وتنقسم هاته الفرضية إلى الفرضيات الفرعيّة التالية:

- تؤثر الكفاءات البشرية إيجابياً على الاِتِّصال و العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- تؤثر الكفاءات البشرية إيجابياً على الجودة والتَّحسِّين المستمر داخل المؤسسة.
- تؤثر الكفاءات البشرية إيجابياً على التَّوجُّه نحو الزبون داخل المؤسسة.

أهمية البحث:

تتمثَّل أهمية هذا البحث في التعرف على الاِدارة الأساسية في المؤسسة، ألا و هي إدارة الموارد البشرية لأنَّها تساهم مساهمة فعَّالة في تحقيق أهداف المؤسسة هذا من جهة. و من جهة أخرى فإنَّ أهميَّة البحث تتمثَّل في كونه يتطرق لموضوع مهِّم في الوقت الحاضر هو إدارة الجودة الشاملة، والّتِي تعتمد على

فكرة التَّحسِّين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعملِيات التسييرية في المؤسسات، إذ تعتبر من الأنظمة الفعَّالة لمواكبة التَّحوُّلات السَّرِعة في بيئة المؤسسة.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها فيما يلي:

- تَسليط الضوء على موضوع هام في إدارة الأعمال أَلا وهو الموارد البشرية.
- توضيح المفاهيم المتعلِقَة بإدارة الجودة الشّامِلة، وعلى متطلبات تطبيقها في المؤسسات.
- معرفة مساهمة الكفاءات البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.
- مكانة المورد البشري ضمن معايِّير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة.

منهج البحث:

من أجل الإلمام بجوانب الدِّراسة و معالجة الإشكاليَّة عن طريق التَّحقق من الفرضيَّات الموضوعة حاولنا الِاعتماد على المنهج الوصفي لفهم الموضوع نظريًّا، حَيّث تمَّت الِاستعانة ببعض الكتب و المقالات العلمية المنشورة في مجلات علمية محكَّمة، إلى جانب اِستخدام أسلوب المسح الميداني لجمع البيانات بواسطة قائمة الِاستبيان، ليتّم بعدها تحليلها إحصائيا بِاستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الِاجتماعية، بِاستعمال برنامج SPSS 22

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية :

أصبحت الموارد البشرية محورًا اِستراتيجيًا في المنظمات، نظرًا لدورها الحاسم كمصدر للإبداع والِابتكار، و مع التحولات المعاصرة، لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كافيًا، بل أصبح الِاستثمار في الرأس المال البشري ضرورة لتحقيق التميُّز ومواكبة البيئة التنافسية المتسارعة.

1.2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات الهادفة إلى تنظيم و إدارة رأس المال البشري داخل المؤسسة بكفاءة، ووفقًا ل (Dessler, 2023, p. 3)، تشمل هذه الممارسات عمليات الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، إضافة إلى أنظمة التعويضات

والمزايا، فضلاً عن تعزيز بيئة العمل وتحفيز الأفراد، من جهة، يؤكد كل من (Armstrong & Taylor, 2023, p. 6) أنَّ تبنِي ممارسات إدارة الموارد البشريَة بشكل اِستراتيجي يسهم في رفع مستوى الإنتاجية و تعزيز الإلتزام الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف المؤسسة و دعم النمو المستدام.

2.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية :

❖ التوظيف:

يعد التوظيف من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية نظراً لأَهميته البالغة وتأثيره على توأن المؤسسة. فهو عملية اِستراتيجية تتطلب اِتخاذ قرارات دقيقة، حَيْث يمكن بإدخال فرد جديد إلى المنظمة أن يغير الديناميكية التنظيمية القائمة.

إنَّ الخطأ في التوظيف قد يكون مكلفًا، سواء من حَيْث الأداء أو مناخ العمل، و لذلك، تعامل عملية التوظيف بنفس دِّقة الإستثمارات المالية، حَيّث يعد اِختِيار الكفاءات المناسبة اِستثمارًا اِستراتيجيًا يعزز اِستقرار المؤسسة و يضمن قدّرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و اِستدامة .(حجازي و معاليم، 2013، صفحة 33)

❖ التكوين والتطوير:

الحفاظ على التفوق التنافسي للمؤسسة يعتمد على الإستثمار المستمر في تنميَّة وتطوير مواردها البشرية. فوفقًا لدراسة (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017, p. 273)، فإنَّ التدريب المستمر لا يقتصر على تحسِّين مهارات الأفراد فحسب، بل يساهم أيضًا في رفع مستوى الأداء وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل. وتشمل اِستراتيجيات التطوير الفَّعَّالة تقديم برامج تعليمية متخَصصة، والتدريب العملي المباشر، إلى جانب توظيف أحدث تقنِيات التعلم الرَّقمي لضمان مواكبة المتغيرات السريعة في سوق العمل وتعزيز الكفاءة التَّنظيميّة على المدى الطويل.

إنَّ التكوين والتطوير لا يعتبران مجرد عمليات تعليمية محدودة، بل هما أساس بناء قدّرة المنظمة على التكيُّف و التجديد بشكل مستمر. لذلك، تعد هذه العمليات أدوات حيويَّة لضمان الإستداَة و

التفوق التنافسي ، حَيّث تمَكِّن الموارد البشرية من مواكبة التطورات التقنيَّة والإدارية وتوفير الحلول المبتكرة الّتِي تواكب التحديَّات المتزايدة في بيئة العمل.(جثير و جهاد، 2017، صفحة 10)

❖ **تقييم الأداء:**

تعد وظيفة تقيِّيم الأداء من أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية، حَيّث تعتبر أداة أساسية لقياس مدى تحقيق الأفراد لأهداف المنظمة وتحديد مدى توافق أدائهم مع المعايير الموضوعة. يساهم تَقيِّيم الأداء في تحديد نقاط القُوَّة و الضعف لدى الأفراد، مما يسمح بِاتخاذ قرارات مدروسة بشأن التَّدريب والتطوير أو إِعادة توزيع المهام.(محمود حامد، 2012، صفحة 105).

تؤدي أنظمة التَقيِّيم القائمة على مقاييس واضحة دورًا محوريًا في تعزيز الشفافية وتحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم بفعالية. ووفقًا لـ(DeNisi & Smith, 2014, p. 139)، فإِنَّ المؤسسات الّتِي تعتمد سياسات تقيِّيم أداء واضحة وعادلة تحقق مستويات أعلى منَّ التحفّيز الوظيفي، مما يساهم بشكل مباشر في تحسِّين الإِنتاجية و رفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما أنَّ تبنِّي نهج قائم على التقيِّيم الموضوعي يساهم في تعزيز الشعور بالإنصاف والِانتماء، مما ينعَكس إيجابًا على بيئة العمل والاستقرار الوظيفي

❖ **التحفيز:**

تشكل الحوافز الماديّة و الغيْر المادِيَّة عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف التنظيمية. ووفقًا لدراسة (Gerhart & Fang, 2015, p. 497)، فَإِنَّ اِعتماد أنظمة مكافَآت قائمة على الأداء يساهم في تحسِّين الإِنتاجيَّة و تحفِيز الأفراد نحَ تحقيق النّتائج المرجوة. علاوة على ذلك، يعَد توفير بيئة عمل مرنة و متوازنة عاملًا اِستراتيجيًا في تعزيز رضا الأَفراد و رفع مستوى اِلتزامهم التنظيمي، مما يسهم في اِستدامة الأداء العالي و تعزيز القدّرة التنافسية للمؤسسة.

2. إدارة الجودة الشاملة :

إنَّ إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي نهج إداري يهدف إلى تحقيق تحسِّين مستمر في جودة المنتجات و الخدمات من خلال إشراك جميع أفراد المؤسسة، والتركِّيز على رضا العملاء، بحَيّث تعتبر هذه الإدارة إِطارًا شاملاً يدمج الجودة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، إذ لا تقتصر على المنتجات أو الخدمات

فقط، بل تشمل جميع العمليات و الإجراءات التشغيلية. و بِالتَّالِي فإنَّ تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يساعد في تعزيز كفاءة العمليات و تقليل نسبة الأخطاء، مما ينعكس إيجابيًا على أداء المؤسسة (Rabelo, Davis, & Elattar, 2023, pp. 29-32)

1.3 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من العوامل الأساسية لضمان نجاحها و فعاليتها في تحسِّين أداء المؤسسة، حيّث نجد من أبرز هذه المتطلبات:

- **دعم الإدارة العليا:**

شكِّل دعم الإدارة العليا عاملاً حاسمًا في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حَيّث يعتمد نجاح هذا النهج على مدى اِلتزام الإدارة بتوفير الموارد اللَّازمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية بوضوح، فبدون هذا الِالتزام، قد يصبح تنفيذ معايير الجودة تحدِّيًا معقدًا. لذلك، يتعين على الإدارة العليا تبنِّي نهج قائم على التحفِّيز والتوّجيه، مما يضمن مشاركة فعَّالة للموظفين في تحقيق أهداف الجودة، إضافةً إلى تعزيز الِالتزام بالمعايير الدولية لضمان اِستدامة التحسِّين و التطوير بالمؤسسة(Oakland, 2014, p. 33)

- **التَّوجُّه إلى الاهتمام بالعميل:**

يعد التَّوجُّه نحو العميل حجر الأساس في تعزيز أداء المؤسسات وترسيخ ميزة تنافسيّة مستدامة. فهو يقوم على الِاستماع المستمر لِاحتياجات العملاء، وتحليل ملاحظاتهم، وتكيُّيف المنتجات والخدمات بما يتماشى مع تطلعاتهم. كما يشكل رَكيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، حَيّث يسعى إلى إشراك جميع أفراد المؤسسة في تحقيق تجربة عميل متميِّزة، لا يقتصر نجاح هذا النهج على تحسِّين المنتجات فحسب، بل يعتمد على ترسيخ ثقافة تنظيميَّة تجعل العميل في قلب كل قرار .ويتحقق ذلك من خلال تدريب الأفراد على مهارات خدمة العملاء، وتعزيز الِابتكار، وتطوير عمليات تضمن اِستجابة سريعة، فعَّالة، وشخصيَّة لمتطلباتهم. بهذا، يصبح الِاهتمام بِالعميل ليس مجرد استراتيجية، بل نهجًا متكاملاً يضمن اِستدامة نجاح المؤسسات في سوق يشهد تنافسًا متزايدًا وتحولات مستمرة (Antonietti & Ray, 2022, pp. 43-48).

❖ **مشاركة العاملين و تكوين فرق العمل:**

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الفعَّالة للأفراد في جميع المستويات التنظيمية، حَيّث يساهم هذا الِانخراط في ترسيخ ثقافة الجودة وتعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق المعايير المعتمدة، وتعد فرق العمل المتكاملة عنصرًا أساسيًا في هذا الإطار، إذ تساهم في تنفيذ مبادرات التحسِّين المستمر، وتطوير حلول إبداعية لرفع كفاءة العمليَّات وتقليل الأخطاء التشغيليّة، كما أَنّ توفير بيئة عمل تحفيزية وتعزيز ثقافة التعاون بين الأفراد يمثلان عاملين رئيسيين في دعم نجاح اِستراتيجيات الجودة وضمان اِستدامتها (Juran & DeFeo, 2016, pp. 183-188).

❖ **فعالية نظام الاتصالات:**

يعد الِاتصال الداخلي الفعَّال بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة عنصرًا أساسيًا و اِستراتيجيا في نجاح إدارة الجودة الشاملة،إذ يتطلب تحقيق هذا النَّجاح ضمان وصول المعلومات المتعلقة بالجودة إلى جميع الأفراد بوضوح وشفافية و في الوقت المناسب (Oakland, 2014, p. 187)، مما يعزز تنسيق الجهود ويعزز التفاعل بين فرق العمل. وتشير الأبحاث إلى أَنَّ تطبيق معايير الجودة بكفاءة يعتمد على وجود قنوات اِتصال ديناميكية و شفافة، تتيح تبادل المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، مما يساهم في التحسِّين المستمر للأداء وتعزيز الِالتزام بممارسات الجودة.

❖ **التحسِّين المستمر:**

التحسِّين المستمر هو نهج إداري يهدف إلى التطوير التدريجي والمستدام لمختلف جوانب العمل داخل المؤسسة،حَيّث يتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للعمليات، وتحليل الأداء، وتحديد فرص التحسِّين لضمان أعلى مستويات الجودة و الكفاءة. يعتبر هذا المبدأ ركيزة أساسية في إدارة الجودة الشاملة لِأنَّه يركز على التحسِّين المستمر للعمليات بدلاً من التغيّيرات الجذرية، مما يمكِّن المؤسسات من اِتخاذ قرارات مستندة على البيانات وتعزيز التنمية المستدامة (Helmold, 2020, pp. 25-26)، و علّيه فإنّ تطبيق هذا النَّهج يساهم في رفع كفاءة العمليّات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسِّين الإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على أداء الأفراد و المؤسسة ويعزز مِن استدامة النمُّو والتطور.

3. الدراسة الميدانية :

1.4 منهجية الدراسة :

1.1.4 مجتمع و عينة الدراسة:

يمثل مجتمع دراستنا في رؤساء المصالح و إطارات المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية حَيّث وزعنا علّيهم 70اِستمارة اِستبيان، و كانت كلها قابلة لِلمعالجة الإحصائِية

2.1.4 بناء أداة القياس و ثباتها :

يعتبر الِاستبيان من أهم المصادر المعتمد علّيها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، حَيّث تضمنت اِستمارة الِاستبيان ثلاث أجزاء:

- الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ممثلة في: الجنس، عدد سنوات الخبرة
- الجزء الثاني: يشمل 16 عبارة و هي تتعلق بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة في: التوظيف والاختيار، التكوين و التطوير، التقيِّيم، التحفيز
- الجزء الثالث: يَشمل 11 عبارة تتعلق بأبعاد الجودَة الشاملة ممثلة في: الِاتصال ، العمل الجماعي، الجودة و التحسين المستمر، التَّوجُّه نحو الزبون

لبناء الِاستبانة تمَّ الِاعتماد على مجموعة من المراجع ، و لِلتأكد من صحتِّها و من مصداقيتها تمَّ عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين ، كذلك تمَّ التّأكد من الِاتساق الداخلي للمقياس عن طريق اِختبار ألفا كرونباخ و كانت درجة الِاتساق الداخلِي 89.6% لذا يمكن القول أنَّ البيانات الّتِي تمَّ الحصول علّيها تخضَع لدرجة اِعتمادية عالية.

3.1.4 أساليب المعالجة الإحصائية :

تمَّ الِاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس اِحتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)

- أساليب الإحصاء الوصفي :الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لِتَحدِيد الأهميّة النسيّبة لِاستجابات أفراد عينة الدراسة اِتجاه محاور و أبعاد أداة الدراسة

- معامل ألفاكرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة
- نموذج الِانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع
- تحليل التباين الأحادي لِاختبار فرَضيات الدراسة

2.4 عرض نتائج الدراسة و اِختبار الفرضيات :

سنوضح فيمايلي النّتائج الّتِي توصَّلت إليها الدراسة الميدانية بعد اِستخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي و اِستخدام الأساليب الإحصائِية الملائمة، على النحو التَّالي:

1.2.4 عرض و تحليل النّتائج المتعلقة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية :

حيّث تمَّ تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التَّالي:

الجدول 1: نتائج أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
اعتمدت المؤسسة في توظيفك على أساس الشهادة و مستوى تكوينك	4،90	0،347	موافق جدا
هناك توافق بين القدّرات والإمكانيات الفرد مع منصب الذي يشغله	4،84	0،404	موافق جدا
في وظيفتك الحالية لديك مزيج من مهام متكررة و النشاطات المتنوعة	4،73	0،479	موافق جدا
تستخدم المؤسسة منهجية تفاعلية و مرنة لجذب الكفاءات البشرية	4،46	0،557	موافق جدا
التوظيف بالمؤسسة	4،732	0،447	موافق جدا
تحدد المؤسسة حاجات عمالها لتكوين اعتمادا على أسس تنظيمية	4،19	0،427	موافق
برنامج التكوين الذي استفدت منه ساعدك على تنمية كفاءتك و التحكم أكثر في عملك	4،24	0،432	موافق جدا
المؤسسة تشجع العمال القدامى على تدريب العمال الجدد	4،34	0،535	موافق جدا

هناك علاقة بين برنامج تكوينك ونتائج تقييمك في العمل	4،59	0،496	موافق جدا
التكوين و التطوير	4،339	0،473	موافق جدا
أثناء العمل يتم تقييمك من طرف رئيسك في العمل	4،21	0،478	موافق جدا
عملية التقييم فرصة للتعرف على مستوى كفاءة الفرد	4،13	0،658	موافق
هناك علاقة بين عملية التقييم و اتخاذ قرار الترقية أو التحويل	3،90	0،903	موافق
تقوم المؤسسة بإدخال تغييرات على بيئة العمل بعد عملية التقييم	3،64	1،091	موافق
التقييم	3،971	0،782	موافق
أجرك يتناسب مع جهدك المبذول لانجاز عملك	4،26	0،811	موافق جدا
الأجر الذي تتقاضه يحفزك و يشجعك في العمل	4،30	0،622	موافق جدا
أجرك يتناسب مع كفاءتك في العمل	4،03	0،761	موافق
هل تلقى التشجيع على الإبداع واقتراح الأفكار الجديدة	4،21	0،797	موافق جدا
التحفيز	4،200	0،748	موافق جدا
إدارة الكفاءات البشرية	**4،311**	**0،612**	**موافق جدا**

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22 مع إعادة التنظيم

من خلال الجدول أعلاه، يمكن ملاحظة أنَّ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية يعتبر مرتفعًا جدًا، و يظهر ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي البالغة (4.311)، والّتِي تقع ضمن المجال (5.00 – 4.21)، كما جاءت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مرتبة على النَّحو التَّالِي:

1. التوظيف :حقق أعلى متوسط حسابي بقيمة .(4.732)
2. التدريب :سجل متوسطًا حسابيًا قدّره .(4.339)
3. التحفيز :حصل على متوسط حسابي بقيمة .(4.200)

4. التقييم :حقق متوسطًا حسابيًا بقيمة .(3.971)

حسب ما ورد في إجابات المبحوثين، تظهر المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية اِهتمامًا ملحوظًا بجذب الأفراد ذوي المهارات العالية، حَيّث يتّم اِختيار المرشحين لشغل المناصب بناءًا على مستوى معرفتهم وقدّراتهم المهنيَّة، إضافة إلى ذلك، تحرص المؤسسة على إشراك جميع الأفراد في دورات تكوينية تنظم بصفة دورية و مستمرة، مما يكسبهم معارف و مؤهلات تسهم في تطوير أدائهم الوظيفي.

كما يلاحظ أنَّ الرؤساء المباشرين يركزون على تنميّة الخبرة العلمية لمرؤوسيهم، بينما تسعى المؤسسة أيضًا إلى تقيّيم أداء الأفراد بانتظام للتعرف على مستوى كفاءاتهم. هذا التقيّيم يهدف أيضًا إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب يعزز بيئة العمل و يضمن الرّضا الوظيفي مع تقديم أجر يتناسب مع الجهود المبذولة.

بناءًا على النّتائج المحصلة، يمكن تأكيد صِّحة الفرضية الرّئيسيَّة الأولى الّتي تنُّص على أنَّ: " مستوَى تطبيق ممارسات اِدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية مرتفع من وجهَة نظر الإطارات.

2.2.4عرض و تحليل النّتائج المتعلقة بالجودة الشاملة

جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التَّالِي :

الجدول 2: نتائج المتعلقة أبعاد بالجودة الشاملة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
يتمتع زملائك بالمهارات التي تساعدك على إنجاز عملك بسلاسة و بنجاح.	77،4	0،516	موافق جدا
في شركتك، يتم إنجاز جزء من المهام من خلال العمل الجماعي و حل المشكلات كفريق واحد	56،4	0،500	موافق جدا
رئيسك يستمع إلى مقترحاتك واقتراحاتك.	20،4	0،554	موافق جدا
الاتصال بالمؤسسة يتم عن طريق الرؤساء و المسئولين	43،4	0،579	موافق جدا
الاتصال و العمل الجماعي	489،4	537،0	موافق جدا
امتلاك المؤسسة لنظام الجودة، بحيث يسهر كل الأفراد على تطبيقه	19،4	0،427	موافق
أن المنظمة تسعى دائما لتحسين عملياتها فهي تعمل	19،4	0،490	موافق

جاهدة على التطوير المستمر لمختلف النشاطات والأعمال			
إمكانية حصول المنظمة على منتوج بدون عيوب	26،4	0،472	موافق جدا
أغلبية الأفراد يؤكدون على أنهم يعملون على تحسين الأعمال التي يقومون بها	43،4	0،627	موافق جدا
الجودة و التحسين المستمر	264،4	504،0	موافق جدا
تحقيق رضا الزبون من أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها	83،4	0،380	موافق جدا
فالمنظمة ترصد شكاوي الزبائن ، ثم تعمل جاهدة على دراسة هذه المقترحات أو الشكاوي لتصحيح الانحرافات والأخطاء	54،4	0،846	موافق جدا
التَّوجُّه نحو الزبون من أولويات المؤسسة	57،4	0،498	موافق جدا
التَّوجُّه إلى الاهتمام بالعميل	648،4	575،0	موافق جدا
الجودة الشاملة	**451،4**	**535،0**	**موافق جدا**

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22 مع إعادة التنظيم

يتّضح من خلال الجدول أعلاه أنَّ مستوى الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية مرتفع، حيّث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.451)، كما تباينة درجات الأبعاد الفرعيّة للجودة الشاملة وفق الترتّيب التَّالِي:

1. التَّوجُّه نحو الزبون :حقق أعلى درجة بمتوسط حسابي قدّره .(4.648)
2. الِاتصال و العمل الجماعي :سجل متوسطًا حسابيًا قدّره .(4.489)
3. التحسِّين المستمر :جاء بمتوسط حسابي قدّره .(4.264)

تشير هذه النّتائج إلى أنَّ المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية تظهر أداءًا متميزًا في تطبيق معايير الجودة الشاملة، مع تركيز خاص على تحقيق رضا الزبون، الّذِي يعد من الأهداف الأساسية الّتِي تسعى المؤسسة لتحقيقها، يعتبر هذا الهدف من أولويّاتها، حَيّث تبذل كل جهودها في هذا الِاتجاه. كما تعمل

المؤسسة على تعزيز التعاون الداخلي و التنسيق بين أفرادها، حيّث يتّم إنجاز جزء كبير من المهام من خلال العمل الجماعي و حل المشكلات بشكل جماعي.

إنَّ اِمتلاك الأفراد للمهارات اللَّازمة يساهم بشكل كبير في إنجاز المهام بسلاسة و فاعليَّة، علاوة على ذلك، تلتزم المؤسسة بتطبيق نظام الجودة بدقة، حيّث يسهر جميع الأفراد على تطبيقه، و تواصل المؤسسة جهودها المستمرة لتحسِّين عملياتِّها و أنشطتها، ساعية إلى التطوِّير المستمر بما يتماشى مع اِحتياجات السوق و المتغيِّرات الاِقتصادية.

و النّتائج المحصل علّيها تثبت لنا صِّحة الفرضية الرّئيسيَّة الثَّانية القائلة " مستوى تفعيل اِدارة الجودة الشاملة بالنسبة للإطارات المستجوبين مرتفع"

3.2.4 اختبار التباين الأحادي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و متوسطات إدارة الجودة الشاملة

تم اِختبار مدى قبول أو رفض الفرضية الرّئيسيَّة الثّالثة من خلال نموذج الاِنحدار البسيط و اِختبار التباين الأحادي بِاستخدام اِختبار (F Anova Way One) كما هو موضح في الجدول التّالي:

الفرضية الرّئيسيَّة الثّالثة: توجد علاقة اِرتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية و إدارة الجودة الشاملة.

الجدول 3: يوضح معامل الارتباط بين الكفاءات البشرية والجودة الشاملة

		الموارد البشرية
الجودة الشاملة	معامل الارتباط	**0.555**
	مستوى الثقة	**0،00**
	مستوى الدلالة	**0،01**

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22 مع إعادة التنظيم

يتّضح من خلال الجدول رقم (03) وجود علاقة اِرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية والجودة الشاملة. حيث بلغت قيمة معامل الاِرتباط (0،55) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0،01).وعلّيه فإنّ الكفاءات البشرية تساهم في تعزيز الجودة الشاملة داخل

مؤسسة، وبالتَّالي الفرضية الّتي تنص على أنَّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية وأهمية الجودة الشاملة بالمؤسسة، فقد تحققت.

- **اختبار الفرضية الفرعيّة الأولى:** حيث تضمنت ما يلي:
  - تؤثر الكفاءات البشرية إيجابيا على الِاتصال والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

الجدول 4: نتائج تحليل تأثير الكفاءات البشرية على الاتصال والعمل الجماعي

	الكفاءات البشرية						
الاتصال والعمل الجماعي	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل الانحدار B	قيمة "ف" ANOVA	قيمة "ت" T test	مستوى الثقة Sig	مستوى الدلالة
	0،43	0،19	1،43	15،74	3،96	0،00	0،01

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22 مع إعادة التنظيم

يتّضح من خلال الجدول رقم (4) على أنَّه يوجد علاقة تأثير بين الكفاءات البشرية على الِاتصال والعمل الجماعي، عند مستوى الدلالة (0،01) حيّث بلغت قيمة معامل الِارتباط (0،43)، كما بلغ معامل التحديد بـ (0،19)، ومعامل الِانحدار قدّر بـ (1،43)، وقدّرت قيمة "ف" (ANOVA) (15،74) وهذا ما يدل على أنَّ قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدوليّة و علّيه فإنَّه يوجد فروق بين المجموعات، ونلاحظ أنَّ قيمة "ت" قدّرت ب (3،96) وهي قيمة دالة إحصائيا، وبما أنَّ مستوى الثِّقة (Sig) يساوي (0،00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0،01)، وبناءا علّيه نستنتج أنَّ النموذج صالح لِاختبار هذه الفرضية، ويتّضح من الجدول نفسه أنَّ الكفاءات البشرية تؤثر و تفسّر على نحو عام ما مقداره (43%)، من التَّباين في الِاتصال والعمل الجماعي وهي قوة تفسيريّة جيّدة.وبالتّالي فإنَّ الكفاءات البشرية تؤثر بشكل جيّد على الِاتصال والعمل الجماعي داخل المؤسسة، وعلّيه الفرضية تحققت.

- **اختبار الفرضية الفرعيّة الثانية:** حيث تضمنت ما يلي:
  - تؤثر الكفاءات البشرية إيجابياً على الجودة والتحسِّين المستمر داخل المؤسسة.

الجدول 5: نتائج تحليل تأثير الكفاءات البشرية على الجودة والتحسين المستمر

	الكفاءات البشرية						
الجودة والتحسين المستمر	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل الانحدار B	قيمة "ف" ANOVA	قيمة "ت" T test	مستوى الثقة Sig	مستوى الدلالة
	0،33	0،11	1،33	8،46	2،91	0،00	0،01

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22 مع إعادة التنظيم

يتّضح من خلال الجدول رقم (05) على أنَّه يوجد علاقة تأثير بين الكفاءات البشرية على الجودة والتحسّين المستمر، عند مستوى الدلالة (0،01) حيّث بلغت قيمة معامل الِارتباط (0،33)، كما بلغ معامل التَحدِيد بـ (0،11)، ومعامل الِانحدار قدّر بـ(1،33)، وقدّرت قيمة "ف" (ANOVA) (46،8) وهذا ما يدل على أنَّ قيمة "ف" المحسوبة أكبر من قيمة "ف" الجدوليّة وعلّيه فإنَّه يوجد فروق بين المجموعات، ونلاحظ أنَّ قيمة "ت" قدّرت ب (2،91) وهي قيمة دالة إحصائيا، وبما أنَّ مستوى الثِّقة (Sig) يساوي (0،00) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0،01)، وبناءا علّيه نستنتج أنَّ النموذج صالح لِاختبار هذه الفرضية، ويتّضح من الجدول نفسه أنَّ الكفاءات البشرية تؤثر وتفسّر على نحو عام ما مِقدَاره (33%)، من التَّباين في الجودة والتحسّين المستمر وهي قوَّة تفسيريّة متوسطة.وبالتَّالي فإنَّ الكفاءات البشرية تؤثر بشكل جيّد على الجودة والتحسّين المستمر داخل المؤسسة، وعلّيه الفرضية تحققت.

- **اختبار الفرضية الفرعيّة الثالثة:** حيث تضمنت ما يلي:
  - تؤثر الكفاءات البشرية إيجابيا على التَّوجُّه نحو الزبون داخل المؤسسة.

الجدول 6: نتائج تحليل تأثير الكفاءات البشرية على التَّوجُّه نحو الزبون

	الكفاءات البشرية						
	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة "ف" ANOVA	قيمة "ت" T test	مستوى الثقة	مستوى الدلالة

التَّوجُّه نحو	R	R-deux	B			Sig	
الزبون	0،61	0،37	1،87	39،88	6،31	0،00	0،01

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على مخرجات برنامج spss 22 مع إعادة التنظيم

يتبيّن من الجدول رقم (06) وجود علاقة تأثير بين الكفاءات البشرية و التَّوجُّه نحو الزَبون عند مستوى دلالة (0،01)، حيّث بلغ معامل الِارتباط (0،61) ومعامل التحدِّيد (0،37)، بينما قدّر معامل الِانحدار بـ (1،87). كما ظهرت قيمة "ف" (ANOVA) (88،39) أنَّها أكبر من القيمة الجدوليّة ، ممَّا يدل على وجود فروق بين المجموعات. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة "ت" (6،31) و هي دالة إِحصائيًا عند مستوى دلالة (0،01)، مما يثبت صلاحية النموذج لِاختبار الفرضية، وتشير النّتائج إلى أنَّ الكفاءات البشرية تفسّر نحو (61%) من التَّباين في التَّوجُّه نحو الزبون، وهو مؤشر قوِّي على تأثيرها الإيجابي في هذا المجال.

5 الخاتمة :

الموارد البشرية عنصر أساسي في المؤسسة الاقتصادية، لما تمتلكه من معارف وقدّرات تحقق الأهداف، خاصة رضا العملاء الداخليّين والخارجيّين. فالمؤسسة تواجه تحديَّات تدفعها لتبني إدارة الجودة الشاملة، الّتِي توظف قدّرات الأفراد وتعزز ثقافة العمل الجماعي، مما يزيد من الولاء ويحسِّن الأداء لتحقيق التميُّز.

حيّث أكدت هذه الدراسة أنَّ مبادئ الجودة الشاملة، بما في ذلك العمل الجماعي، والِاتصال الفعَّال، والتحسِّين المستمر، تعتمد بشكل كبير على تعبئة وتطوِير الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسيَّة.

إذ كشفت النّتائج عن الحاجة إلى تحسِّين إِدارة الموارد البشرية والحَّد من روتين العمل لتعزيز الِابتكار والإِبداع، ويظل الِاستثمار المستدام في تنمية الموارد البشرية عنصراً محورياً لضمان جودة الأداء و استمرارية التنافسيَّة في الأسواق المحلية والدولية.

حيّث توصلنا من خلال هاته الدراسة إلى النّتائج التّالية :

- مستوى تطبيق المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية لممارسات إدارة الموارد البشرية مرتفع، و جاءت الأبعاد مرتبة كما يلّي: بعد التوظيف، بعد التكوين ،التحفيز وأخيرا بعد التقييم.
- مستوى تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لِلإطارات مرتفع ، وجاءت أبعاده مرتبة كما يلي: بعد التَّوجُّه نحو الزبون :الاتصال والعمل الجماعي وأخيرا بعد التحسين المستمر.
- توجد علاقة اِرتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية و إدارة الجودة الشاملة.

و بناءا على النّتائج المحصل علّيها نقترح التوصيَّات التَّالية :

- إدارة المِوارد البشرية بكفاءة و فعالية، و العمل على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- بناء ثقافة تنظيميَّة تقوم على أسس و مبادئ التحسِّين المستمر والإبداع.
- الِاهتمام بِالِاطارات المبدعين و دعمهِم للوصول بِإبداعاتهم إلى مشاريع بحثية تطبق في الواقع.
- التركيز على التحفيز بكافة أشكاله المِادي و المعنوي بغية دفعهم نحو تقديم الأفضل دائما.
- الحرص على تكوين و تطوير الأفراد و بصفة دورية لتنمية معارفهم و تطوير مواهبهم.
- الحرص على اِستقطاب و جذب الكفاءات المبدعة و تحفيزهم لِلالتحاق بِالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية.

6 قائمة المراجع:

- اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). *تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات*. الأدرن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حامد عبد الله السقاف. (1995). *لمدخل الشامل و السريع فهم و تطبيق إدارة الجودة الشاملة*. الرياض: مكتبة المجتمع.
- خالد سعد عبد العزيز بن سعيد. (1997). *إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي*. الرياض: مكتبة الشقري.
- زين الدين عبد الفتاح فريد. (1996). *المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية*. القاهرة: دار الكتب.
- سعدون حمود جثير، و عدي صلاح جهاد. (2017). تحليل الاترتباط لممارسة إدارة الموارد البشرية في تعزيز المقدّرات الجوهرية. *العلوم الاقتصادية والادارية* ، 10.
- عمر الطراونة. (2012). *الإدارة الاحترافية للموارد البشرية*. الأردن: دار البداية.
- فداء محمود حامد. (2012). *إدارة الجودة الشاملة*. الأردن: دار البداية.
- قاسم نايف علوان. (2009). *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مهدي صالح السمرائي. (2006). *إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي*. الأردن: دار جرير.

- Antonietti، G.، & Ray، D. (2022). Culture client !Changer l'ADN de son entreprise. Paris: Pearson France.
- Armstrong، M.، & Taylor، S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: koganpage.
- DeNisi، A.، & Smith، C. E. (2014). Performance Appraisal، Performance Management، and Firm-Level Performance: A Review،

a Proposed Model، and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals* ، 127-179.

- Dessler، G. (2023). *Human Resource Management* (éd. 17). Boston: Pearson.
- Gerhart، B.، & Fang، M. (2015). Pay، Intrinsic Motivation، Extrinsic Motivation، Performance، and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Reviews* ، 489 - 521.
- Helmold، M. (2020). *Lean Management and Kaizen، Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management.* Gewerbestrasse: Springer.
- Juran، J. M.، & DeFeo، J. A. (2016). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence.* New York: McGraw Hill.
- Noe، R. A.، Hollenbeck، J. R.، Gerhart، B.، & Wright، P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.* New York: McGraw-Hill Education.
- Oakland، J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence.* LONDON AND NEW YORK: Routledge.
- Rabelo، l.، Davis، C. W.، & Elattar، A. (2023). *A Systematic Guide to Leadership Selection Using Total Quality Management Techniques.* Florida: CRC Press.