

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن

The role of total quality management in improving the performance of human resources:

A case study of the Social Fund for Development in the Republic of Yemen

ط.د محمد علي صالح هادي الصيحي¹؛ أ.د سامي بودبوس²

Mohammed Ali Saleh Hadi Alsye¹, Sami Boudabbous²

جامعة تونس المنار (تونس)؛ الابتكار والاستراتيجية وريادة الأعمال والتمويل والاقتصاد.

mohammedhadi.fsegt@gmail.com

جامعة صفاقس (تونس)؛ الحوكمة؛ والمالية؛ والحاسبة: samiboudabbouss@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2023/01/21 تاريخ القبول: 2023/02/09 تاريخ النشر: 2023/06/15

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، بكل أنواعها، وأداء الموارد البشرية. لقد تمت مراجعة أدبية للبحوث الرئيسية السابقة المتعلقة بمهذين المفهومين وتم الاستناد إلى نموذج Demings للجودة والتي تعرف بدورة "PDCA". كوسيلة سهلة لمتابعة دورة حل المشكلات. ولتحقيق هدف الدراسة، تم إجراء بحث نظري لصياغة أربع فرضيات. لاختبار هذه الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. وقام الباحث بإجراء التحقق التجريبي من خلال استبيان موجّه إلى الصندوق الاجتماعي للتنمية في الجمهورية اليمنية وفروعه في محاولة اختبار فرضيات الدراسة. ولقد خلص الجانب التطبيقي من الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة من جهة وتحسين أداء الموارد البشرية من جهة أخرى.

كلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، جودة الخدمات، الأداء، الموارد البشرية.

تصنيفات JEL : M12, M54, O30

Abstract

The current study aimed at describing the relationship between Total Quality Management of all types and the performance human resources. The related literature of these two concepts was surveyed and the study was based on to the Model of Deming's for quality that can be defined as PDSA Cycle as an easy mean to follow the cycle of solving problems. To achieve the objective of the study, a theoretical study was carried out to formulate four hypotheses. To examine the hypotheses, the researcher applied the analytical, descriptive approach and conducted the empirical verification through a questionnaire distributed to the Social Fund for Development and its branches in Yemen. The practical part of the study revealed that there is a significant correlation between TQM elements (PDSA) and the performance of human resource.

Keywords: Total Quality Management, Quality of Service, Performance, Human Resources.

JEL Classification Codes: J24, M12, M54, O30

1 اسم ولقب الباحث المرسل: ط.د. محمد علي صالح هادي الصيحي؛ الإيميل: mohammedhadi.fsegt@gmail.com



تمهيد

لقد ظهر مفهوم الجودة (Le quality) بداية في مجال الصناعة ثم تأكد نجاح تطبيقه في مجالات أخرى فيما بعد. وقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1927 وحتى يومنا هذا.

وقد وضع ديمنج خطوات تنفيذ وتحسين إدارة الجودة الشاملة فيما يسمى بعجلة ديمنج أو ما يعرف بدورة خطط ونفذ وفحص وتصرف (PDSA) خطط "Plan" نفذ "DO" افحص "CHECK"، تصرف "Act"

(النعمي وآخرون 2009) وعلى هذا الأساس كان اختيارنا لموضوع "إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية" وذلك لإبراز التلاحم الدائم والعلاقة الوطيدة بين الإنسان كأهم الموارد المتاحة، وبين ما يوجد لديه من موارد مادية أخرى يستطيع إدارتها بكفاءة واقتدار إذا ما توفرت له مقومات النجاح والقدرة على الإبداع والابتكار الفعال.

الإشكالية الأساسية:

إشكالية موضوع الدراسة تتمثل في التساؤل التالي "إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية؟"

التساؤلات الفرعية:

1. ما مستوى تطبيق عناصر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية؟
2. هل تساهم عناصر البيئة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية؟
3. ما مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية؟
4. كيف تؤثر عملية تقييم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر وحياة المؤسسات الخدمية والإنتاجية إلا وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة الذي يعد محور الاهتمام في الدراسات الحديثة كما أنه من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا. كذلك ضرورة دراسة الأساليب الحديثة الممثلة في إدارة الجودة الشاملة وبيان العلاقة بين الأداء وإدارة الجودة الشاملة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق أفضل النتائج. ومساعدة الإدارة والموارد البشرية في المؤسسات اليمينية للمشاركة والاطلاع على نتائج هذه الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تحقيق الأداء.

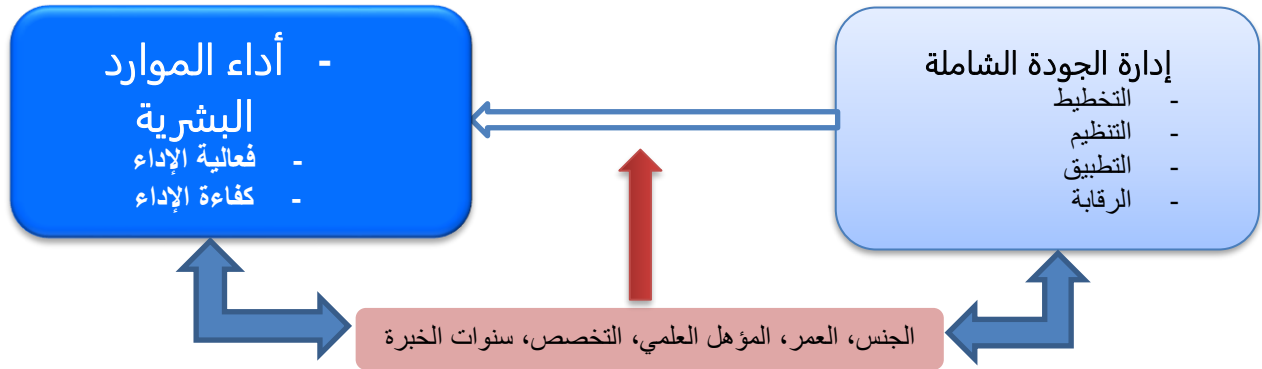
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية بالصندوق الاجتماعي للتنمية في اليمن من خلال الأهداف التالية:

- قياس مستوى فهم رؤية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين في الصناديق الاجتماعية للتنمية.
- التعرف على مساهمة عناصر البيئة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية.
- التعرف على مستوى الالتزام في تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- توضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية.

نموذج وفرضيات الدراسة

الشكل رقم (2) نموذج الدراسة



المصدر: الباحث، بالاعتماد على دراسات: (أنول باتشيرجي، 2015، ص42).

وتشمل الدراسة كذلك على المتغيرات الديمغرافية: وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العينة محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

H1: تأثير إيجابياً عناصر تخطيط إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية.

H2: تأثير إيجابياً عناصر البيئة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية.

H3: تأثير إيجابياً تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية.

H4: تأثير إيجابياً تقييم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أداء الموارد البشرية.

منهجية الدراسة:

مجتمع وعينة الدراسة: على المستوى العلمي تم اختيار مجتمع الدراسة المكون من الصندوق الاجتماعي للتنمية وذلك في المحافظات التالية (صنعاء - عدن - تعز - أب - عمران - المكلا - حجة - ذمار - الحديدة) وذلك لأن هدف الدراسة الوقوف على واقع ومستوى إدارة الجودة الشاملة بالصندوق الاجتماعي للتنمية محل الدراسة، وكذلك طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية.

تحديد عينة الدراسة: من خلال أهداف الدراسة، فقد حددت عينة الدراسة باعتبارها تتميز بعدم التجانس وذلك لاختلاف طبيعة الوظيفة وسيتم توزيعها على نوعين من الفئات فئة لرؤساء فروع الصناديق وفئة للموظفين.

أداة الدراسة: أعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الأساليب العلمية، وذلك بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تحقق أهداف البحث المرجوة، وهذه الأساليب منها المسح المكتبي، شبكة الأنترنت، المقابلات الشخصية ويعتمد الباحث أيضاً على (أداة الاستبيان) استمارة الاستقصاء لجمع المعلومات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وفرضياتها، ولهذا سيتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for Social Sciences) وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في محاور الدراسة.



جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
5	4	3	2	1

وسيتم اعتماد مستوى دلالة (0.05) والذي يقابلها مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة سيتم استخدام الأساليب الإحصائية.

الأساليب الإحصائية الوصفية Tri Simple

التكرارات والنسب المئوية: Fréquences absolue ou relative: لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه محاور وإبعاد الدراسة التي ستتضمنها استمارة الاستقصاء.

المتوسطات الحسابية Moyenne والانحرافات المعيارية Ecart type: لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وإبعاد أداة الدراسة.

الأساليب الإحصائية الاستدلالية

الارتباط الخطي البسيط Régression Linear Simple: وذلك لقياس أثر إبعاد المتغير المستقل الكل على حده في المتغير التابع، وكذا استعمال معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد الاتساق الداخلي للعبارات لمعرفة صدق أداة الدراسة، ولتحديد العلاقة بين عملية إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أداء الموارد البشرية.

اختبار فيشر (F) باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

طريقة تحليل المكونات الأساسية (ACP): هذه الطريقة هي واحدة من طرق التحليل العاملي وتأتي في مقدمة الطرق لبساطتها.

أولاً. الأساس التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

يرى (فالج، 2004، 49) انه وبعد الحرب العالمية الثانية بدا اهتمام المنظمات الأمريكية بالجودة يتزايد ويتنامى حيث كان الإنتاج الياباني بعد خروجها من الحرب مهزومة يتصف بالرداءة، وهو ما جعلهم يستدعون عدد من علماء الجودة الأمريكية، أبرزهم Deming، الذي فشل في إقناع المنظمات الأمريكية بتبني أفكاره ولكنه اقنع اليابانيين بتبنيها وكانت النتائج الأمريكية أدت إلى تحسين الجودة والإنتاجية وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية، حيث قامت هذه المنظمات بمراقبة الجودة وإتقانها وتحسينها.

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يرى (Juran، 1981) في (الطراونة & البليسي، 2002، 18)، "إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف من تطبيقه وتحديد العمل واحتياجاته وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بالعمليات"¹.

أيضا عرفها (John Oakland) في (الطائي & عيسى، 2008، 75)، على أنها "منهج شامل لتحسين التنافسية والفعالية، والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل فرد في إي مستوى تنظيمي في المنظمة". ويعرفها (Shucte) في (فريد، 1996، 24)، بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفين بشكل مستمر ودؤوب، لتحسين توقعات المستهلك وأداء العمل الصحيح منذ البداية، مع تحسين الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقصر وقت".



2. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

المرتكزات	التوضيح
التركيز على إدارة الموارد البشرية	يرى كلا من (Dalle, Cooper, 1992, P 52) أن إدارة الموارد البشرية إحدى الركائز الهامة من ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأتي أهميتها من حيث أن تحسين مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة وأن الإنجاز الجيد يحتاج إلى قيام هذه الأخيرة بتدريب وتثقيف وتعليم موظفيها، لكي تتمكن من الاستفادة من قدراتهم على أكمل وجه.
إشراك العاملين	
التركيز على العميل	حسب (القزاز وآخرون، 2009، 206) إن أول مبدأ تركز عليه إدارة الجودة الشاملة تستدعي وضع العميل في أول البرنامج أو البحث عن إرضائه.
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	حسب (البكري، 2000، 375) يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من الاقتصار على استخدام المعايير بعد وقوع الأخطاء.
التحسين المستمر	يرى (ياسين، 2000، 67) أنه يجب أن تركز عملية التحسين المستمر على المحاور الأساسية التالية: تحسين الجودة المستمرة، تحسين مستمر لاستثمار العنصر البشري.

أ- أهمية إدارة الجودة الشاملة.

حسب (رياض، 2005، 4) تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين في المنظمة، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحسين فوائدها إيجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها

ب- إدارة الجودة الشاملة.

3. نماذج تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

أ- نموذج Deming:

حسب (جودة، 2006، 181-183) أن مدخل دورة Deming لـ P.D.C.A من أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسين المستمر إذ يمثل إطارا ومنهجية هامة لمراحل التحسين المستمر، الذي يتكون أساسا من الخطوات التالية:

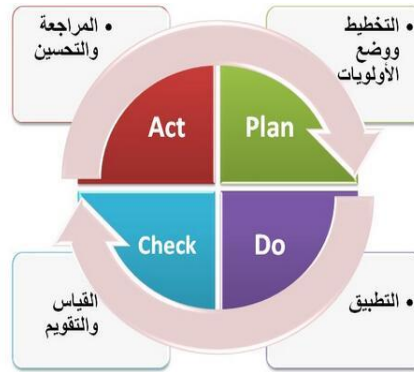
– **خطط (Plan)** تبدأ الخطوة الأولى بالتخطيط أي بتقديم الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة وذلك بناء على تحديد المشاكل والمعوقات المانعة والمعركة لذلك، وجمع البيانات الضرورية وتحليلها بالاستناد إلى المعايير العالمية المعمول بها في هذا الشأن.

– **نفذ (Do)** يتم القيام من خلال هذه المرحلة بتنفيذ ما جاء في خطة التحسين السابقة والحرص والتعاون على التطبيق الصحيح لها.

– **أفحص (Check)** يتم قياس النتائج وتقييمها باستمرار قصد استدراك أخطاء التطبيق وتصحيحها في الوقت المناسب.

– **تصرف (Act)** إذا كانت النتائج المتحصل عليها مرضية من خلال عملية التقييم للخطة السابقة يتم اعتماد خطة التحسين هذه، إما إذا حدث العكس، فيتم تعديل هذه الخطة أو إلغاؤها إذا استلزم الأمر وتعويضها بخطة أخرى.

الشكل رقم (1): حلقة Deming للتحسين المستمر (PDCA Cycle)



.Source: Henry Meteonio: «Esso 9000 Verizon 2000», Ed Dunwood, 2ème édition, Paris, 2001, p98

ب- نموذج جوزيف جوران

حسب (العزاوي، 2005، 105) لقد كان اهتمام تفكيره حول إدارة الجودة، وكيف يمكن تقديم أفكاره إلى رجال الإدارة العليا بشكل بسيط ومفهوم لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ولقد قدم جوزيف جوران أفكاره في شكل ثلاثية وهي كما يلي.

- تخطيط الجودة: يقصد بها جوران تحديد الزبون الذي يؤثر في العملية حيث يتضمن ذلك الزبون الداخلي والخارجي ويمكن تحديد الخطوات التي تضمنها بعد تخطيط الجودة كما يلي: تحديد الزبون، تحديد احتياجات الزبون، تطوير مواصفات المنتج للإبقاء بحاجات الزبون، تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك المتطلبات، تحويل الخطط إلى عمليات تنفيذ.

- ضبط الجودة: أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن Joran يرى بأنها عملية ضرورية لتحسين أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب والمشاكل الأخرى التي يمكن تجنبها قبل حدوثها.

- تحسين الجودة: كما ساهم Joran في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ أنه أشار إلى تطوير المنتج ويرى أنها عملية تمثل صميم إدارة الجودة الشاملة لأنها عملية مستمرة، وقد ذكر أن التركيز على الجودة من أجل العمل يجب أن يدخل في صميم كل عملية، وأخيرا أدرك Joran أن الأدوات وحدها لا يمكن أن تحقق إدارة الجودة الشاملة بل إن قوة العقل البشري في تحديد وحل المشكلات هي أكثر فعالية من كل أدوات الجودة المستعملة.

ت- نموذج همبر:

حسب (النجار، 2002، 119-116) يقوم نموذج همبر بتطبيق الجودة الشاملة وتحسين التحسين المستمر على ستة مراحل متتابعة في معظمها يضمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال وناجح للجودة الشاملة وهذه المراحل هي: القيادة، والتخطيط والتنسيق، والتعلم والتدريب، وتشكيل فرق العمل، وتصميم الجودة، والتحسين المستمر.

ث- نموذج معهد الإدارة للتحسين المستمر:

حسب (فريد، مرجع سابق، 95-87) أن هذا النموذج يركز على التغيرات التنظيمية والسلوكية المطلوب القيام بها لإيجاد ثقافة للتحسين المستمر بالمنظمة. يتكون هذا النموذج من خمسة إبعاد رئيسية تشكل في مجموعها إطارا للتحسين المستمر وفيما يلي الأبعاد المكونة للنموذج: توضيح الرؤية، والتمكين، والتركيز، والتحسين، والتعلم.

4. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



يرى (Adnan, 2001, p3) أن الجودة الشاملة تكمن في تحسين دائم وجوهري لجودة المنتجات وخدمات المؤسسة بحيث أنها تعتبر عملية محضر لها باعتبارها إجراء يتضمن الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة، وهذا ما يطلق عليه بإدارة الجودة الشاملة.

انطلاقاً مما سبق إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بأربعة مراحل أساسية وتتمثل في:

أ. مرحلة التخطيط

عرف التخطيط على أنه "النشاط الذي يهدف إلى وضع الأهداف وتحديد أفضل السبل لبلوغها. أما التخطيط للجودة الشاملة يكون في جميع الأوقات، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار من أجل تلبية جميع متطلبات العملاء، المساهمين والعاملين" (Kélada, 1992, 69)

ب. مرحلة التنظيم

حسب Kélada (نفس المرجع السابق، 115) فالتنظيم يركز على كيفية تحديد عملاء المؤسسة الذي يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة بمعنى آخر، إنشاء الهياكل الإدارية وتخصيص الموارد وإعداد الأساليب التي من شأنها تحسين الجودة الشاملة. وأنه من المهم ضمان التكامل والتناسق بين الأنشطة المختلفة من خلال آليات مثل فرق العمل، حلقات الجودة. أما (Adnan, op. cit, p11) يعتبر التنظيم أنه عبارة عن تقاسم، تنسيق ورقابة بينما الهيكل فهو تنفيذ أو تجسيد لهذا التنظيم.

ت. الإدارة والتحفيز

- الإدارة: تعتبر (يحيوي، 2006، 80) أن وظيفتي التخطيط والتنظيم غير كافيتين لإدارة الجودة ما لم يتم توجيه الأفراد وتوحيد جهودهم لتحسين أهداف الجودة، كما أن إدارة الجودة تتطلب. كما يراها (Adnan, op. cit, p12) أسلوب إداري خاص هذا الأخير الذي يستلزم طريقة تحفيز مناسبة للطاقت كضرورة لتحسين أهداف الجودة الشاملة، فالنمط الإداري حسب ثقافة المؤسسة يتحدد بالبعدين التاليين: التباعد الهرمي الجماعية، الفردية

- التحفيز: حسب (يحيوي، مرجع سابق، 80) يتم تحفيز العمال لتنفيذ خطة الجودة من خلال دفعهم على التنفيذ وتشجيعهم بمختلف الوسائل لبلوغ أعلى مستوى من الجودة. كما وضع (Adnan, op. cit, p13) انطلاقاً من المبادئ الثقافية لـ Hofstede فقد حدد التحفيز عن طريق مبدئين يتمثلان في: الأنثوية Féminité، الذكورية Masculinité، من خلال مراقبة المجهول D'incertitude Contrôle.

ث. الرقابة

حسب (عقيلي، 2001، 181) تشمل الرقابة عملية تقييم الجودة المنجزة من خلال مقارنتها مع الجودة المخططة بغية تحديد الانحرافات واللامطابقات وبذلك معالجتها أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وتماشياً مع ما سبق ذكره، من أجل إجراء الإدارة Processus de Gestion الذي يتناسب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لا بد من توفر المبادئ الثقافية التالية: بعد هرمي، روح الجماعة، مراقبة المجهول، الأنثوية.

5. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حسب (المعيلي، 2008، 5) تكمن هذه العقبات في: - ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام، - نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين، - عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار، - عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب، - عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة.

ثانياً. مفهوم أداء الموارد البشرية.

يعتبر Gérard Charreaux أن الأداء: "يسجل في إطار مرجعية المنافسة، حيث يتعلق بمعرفة ما إذا كانت المنظمة قادرة على خلق القيمة أو قادرة في أفق محدد على تقديم الأفضل مقارنة بالمنافسين". (Atangana & Yogo, 2012, 07)



ومن جهة أخرى تعتبر (Philippe, 2006, 03) أن الأداء: "يمثل تحسين الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعتها وشكلها، فالأداء متعدد الأبعاد نسبة للغايات التنظيمية، فهو ذاتي ومتعلق بالمرجعية المختارة (غايات، أهداف)". أي أنه يرتبط بالفعالية أو مدى تحسين المنظمة لأهدافها ونتائجها. يؤكد Pierre إذ يعرف الأداء بأنه: "من جهة، يمثل: قيمة مضافة على الحالة الأولية (تحسين الجودة، زيادة طلبيات الزبائن)، تحسين نتيجة دنيا أو مقبولة أو تدنية غير المرغوب فيها (تخفيض الوقت الضائع والأخطاء)، ومن جهة أخرى، يمكن أن يمثل الأداء الربط بين الكفاءة والفعالية في المنظمة" (Ndao, 2011, 03).

حسب (أمباركة & عمر، 2021، 46) يعرف الأداء أنه عبارة عن القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف. والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس.

أ. عناصر الأداء

يرى (درة & زهير، 2008، 304) على أن عناصر الأداء هي:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والثوق: وتمثل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقديم نتائج عمله.

ب. محددات الأداء

كما يوضح (الشنطي، 2006، 51) نظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم أداء الموارد البشرية، لذا فأنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمر سهلا نظرا للأسباب التالية: إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى، و إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى، و إن العوامل البيئية الخارجة لها إثر سلمي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

ت. العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

وحسب (قديد، 2006، 21) كثير من الباحثين والمؤلفين يصنفون عوامل الأداء إلى "عوامل داخلية وعوامل خارجية" العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في: البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية (مزهودة، 2001، 19).

ث. مفهوم تقييم الأداء للموارد البشرية

حسب (مصطفى، 2004، 20) أن تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحسين الأهداف".



ج. مسؤوليات تقييم الأداء.

- الرؤساء يقيمون رؤوسهم: حسب (خضير & ياسين، 2007، 167) أن معظم برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين، وهذا مبني على أساس أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأشخاص معرفة والمما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر أكثرهم قربا من غيره من المسؤولين فهو الأكثر معرفة في التقييم ممن سواه كما أن الرئيس المشرف أو الرئيس المباشر يتسم بالقدرة العالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين وفقا لطبيعة أهداف وغايات المنظمة.
- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم: يرى (جمال الدين، 2006، 445) انه ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لديهم الفرص للتعبير عن كفاءة الرئيس في قياداتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.
- التقييم الذاتي: يبين (مصطفى، 2005، 103) انه ثبت من خلال الممارسة الفعلية إن من الصعوبة يمكن جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بان نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سترتب عليه قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز.
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض: ويرى (حسن، 2003، 391) أن زملاء الموظف يمثلوا أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك رؤوسهم، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخيارات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لها فرصة متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.
- المقيمون من الخارج: حسب (نور الدين، مرجع سابق، 184) تلجأ المنظمات إلى الطلب من خبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية، بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصص من جهات محترفة. ألا أن هذا الأسلوب له سلبياته من حيث أنه مكلف في الجهد والمال والوقت. كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الاعتماد على الرؤساء المباشرين للحصول على تقييم العملاء تجاه موظفيها ومعرفة مستوى أدائهم في محاولة منها لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة.

ح. طرق تقييم أداء الموارد البشرية

- توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض والمقيم يختار من بين هذه الطرق الطريقة أو الأسلوب الملائم والذي يختلف باختلاف حجم المنظمة وباختلاف طبيعة العمل ويمكن حصر هذه الطرق فيما يلي.
- طريقة الميزان المتدرج: حسب (ربابعة، 2003، 90) أن هذا الأسلوب في تقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الأساليب والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1-5 أو من 1 إلى 7... الخ، وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف. ويطبق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم بحيث يتم وضع إشارة ما على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الأفراد ويجمع الدرجات تحصل على الدرجة الكمية التي تعبر عن مستوى الأداء.
- طريقة الترتيب العام: حسب (بابا ولد ياسين، مرجع سابق، 111) يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب كفاءة كل منهم، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ انه غالبا ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم، ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هنا تحيز.



- طريقة المقارنات الثنائية: في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد ببعضهم البعض لا تتم على أساس عوامل تقييم معينة، بل على أساس مستوى أدائها العام، واستناد إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات ويتم تعيين الفرد الأفضل في كل ثنائية ويرتب الأفراد استناداً إلى نتيجة المقارنة. وتطبيق هذه المقارنة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد الذي يخضع للتقييم محدوداً، أما إذا كان العدد كبيراً فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات وبحسب عدد المقارنات على أساس العلاقة التالية. حيث n عدد المرؤوسين و R عدد الثنائيات وهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولة تطبيقها فأنها تفتح مجالاً واسعاً للتحيز. (عبد الفتاح، 2007، 183-184)

- طريقة التوزيع الإيجابي

- طريقة الإدارة بالأهداف: حسب (الموسوي، 2004، 183) أن طريقة الإدارة بالأهداف تعتبر من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتعتمد على مناقشة أمور التقييم بين الموظف ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها، وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق، وأكثرها مرونة.

خ. أهم استخدامات نتائج تقييم أداء الموارد البشرية

حسب (مصطفى، 2004، 321-323) يتم استخدام نتائج تقييم أداء العاملين فيما يلي: - تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية وغيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة وانتمائهم للمنظمة).

- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

- تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها وخطط سدا الفجوة بين الطلب والعرض).

- تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة وموضوعية أساليب الاختيار والتعيين، وتوفير معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية.

ثالثاً. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية:

تماشياً مع ما سبق، تمر إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من المراحل الأساسية وهي: (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التقييم) وسيتم التطرق إليها بنوع من التفصيل.

1. التخطيط لإدارة الجودة الشاملة.

ويعرف التخطيط على أنه: "عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحسين تلك الأهداف وفق أساليب تختصر التكلفة وتعظم النتائج" (الكرخي، 2009، 21). وهناك تساؤلات في التخطيط لإدارة الجودة الشاملة. (أين نحن؟ ماذا نريد أن نكون؟ كيف يكون العمل؟ من يقوم بماذا؟ متى يبدأ ومتى ينتهي؟ هل توافقت المخرجات مع الأهداف؟) (بساترفيلد ديل، 1995).

- عناصر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة

يرى كل من Burstein et Sedllak في (الشبراوي، 1995)، أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتركز بالعناصر الآتية: تعهد والتزام الإدارة العليا بالجودة، وتحديد احتياجات العملاء والوفاء بها، والعمل الجماعي، والتكوين على كافة النواحي المتعلقة بالجودة، وتوفير نظام فعال للتحفيز، والمتابعة المستمرة لجهود التحسين.



✓ التخطيط الاستراتيجي للجودة. Strategic Planning for Quality

حسب Deming وروبرت هاغستروم (2009، 94-87) يعني التخطيط الاستراتيجي للجودة تحديد الأهداف الرئيسية للجودة والخطوات التي تتبع لتحسين هذه الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء لإدارة الجودة، ويشمل ذلك الإجابة عن أسئلة تتعلق بالجوانب الداخلية لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية: فمن الجوانب الداخلية يجب معرفة: ما هو المجال الذي يمكن أن نعمل به؟ ما هي طبيعة التنافس؟ ما هي عناصر القوة والضعف لدى المنظمة؟ من هم الفئة المستهدفة؟ ما هي تطلعات المنظمة المستقبلية؟ وفيما يتعلق بالجوانب الخارجية لابد من الإجابة كذلك على الأسئلة التالية: ما هي خصائص البيئة الاقتصادية المحيطة؟ من هم المنافسون في البيئة الخارجية؟ ما هي خصائص البيئة السياسية والاجتماعية؟ ما هي أبعاد التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال؟ وتقاس عملية التخطيط من خلال مدى شمولية الخطط للقضايا الاستراتيجية، وكيف تضع المنظمة رسالتها التي تعبر عنها، وكيف تحدد أهدافها الاستراتيجية، وعملية تطبيق وتطوير الخطط والبدائل لمواجهة العوامل والتحديات التي تعترضها. (Baldrige, 2004)

✓ تخطيط جودة المنتجات والخدمات. Service Quality

أعد Oakland (1985)، نموذجاً يحدد سبعة عناصر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي: إيمان الإدارة العليا بالتغيير، ووضع رؤية واضحة للمنظمة، ووضع معايير للقياس، وتحديد عوامل النجاح، وفهم العمليات، وتقسيم العمليات إلى أنشطة ومهام، وتلاؤم العمليات مع التغيرات التي تحدث.

✓ تخطيط جودة العمليات. Operations Quality

وتبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة هي كما يلي: ماذا يجب على المنظمة أن تفعل للمحافظة على مركزها التنافسي؟ ما هي الفوائد المترتبة على استخدام مبدأ إدارة الجودة الشاملة؟ ما هي أكثر الوسائل فعالية لتحسين الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها؟ ما هي أهداف المنظمة؟ وكيف يمكن تحسينها؟ ما هي المعايير التي سوف تستند إليها لتأكيد اتجاه إدارة الجودة الشاملة؟ ما هي أوجه الاختلاف بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؟ وما هي أوجه الضعف التي تود المؤسسة تغييرها؟ ما هي العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ ما هو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية تحسين الجودة؟ كيف يمكن تحديد رضا العميل؟

لقد توصل كل من Black et Porter (1996)، إلى تحديد المتطلبات الآتية: توفر ثقافة شاملة عن الجودة، ووجود استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، وتشجيع فرق العمل، ومشاركة المورد في تطوير وتحسين الجودة، وجودة التخطيط، وتحسين نظم قياس الجودة، وتوفير نظام اتصال فعال، ومشاركة الجميع في تطوير الجودة، والتركيز على رضا العملاء. أما Adnan (مرجع سابق) يرى التخطيط على أنه مرحلة كاملة، مستمرة ودائمة لتحضير المستقبل، وفي أول خطوة لتحديد نجاح التخطيط يكمن في التحكم بطريقة التنبؤ والسيطرة على المستقبل وهذا ما أطلق عليه "Hofstede" مراقبة المستقبل حيث يتضمن المخاطر والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على تنافسية المؤسسة لذا وجب حمايتها من هذه البيئة الغير مستقرة والمتضمنة تهديدات تمس مستقبل هذه المؤسسات. كما إن التخطيط يستلزم مراقبة هذا المستقبل الذي يكون بقوة مراقبة أو تجنب المجهول وفي نفس الوقت لا بد من مشاركة جميع الأفراد لوضع الأهداف المسطرة والمستقبلية.

بمعنى آخر، أن يكون التحضير لهذه المخططات جماعي أي هنالك اللامركزية مع منح حرية إبداء الرأي في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحسين ذلك. وهذا يتطلب سلطة هرمية قصيرة التي تحت على مشاركة فعالة في التفاوض ومناقشة الأهداف وتنفيذ صحيح لمخطط العمل. الأمر الذي يقودنا إلى إثبات الفرضية الأولى H1: تساهم عناصر التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.



2. تقنيات التنظيم لإدارة الجودة الشاملة

التوضيح	تقنيات التنظيم
ويرى Deming وروبرت هاغستروم، التفويض يعني نقل كل من السلطة والمسئولية، وبدون ذلك يفشل التفويض، إذا يتعثر الموظفون الذين يتم إعطاؤهم المسؤولية عن إحدى المهام بدون السلطة لتنفيذها.	تفويض السلطة
يمكننا القول بأن إشراك الموظفين يعد استثماراً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها كما تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها والتقليل من معدل دورانهم.	مشاركة الموظف
يلعب الابتكار دوراً مهماً في نجاح المؤسسة من خلال إطلاق العنان للموظفين لتطوير الطاقات الإبداعية لديهم بدون أية قيود، وتقديم الحافز المادي وتقبل المخاطر المحتملة التي من الممكن أن تتحول إلى أخطاء غير مقصودة.	الأبداع والابتكار
إن العنصر الأكثر أهمية في الإدارة بالنتائج هو ضمان أن التدخلات تؤدي إلى تطوير فعال وتغيير إيجابي في حياة الناس. ويتطلب هذا أن المدراء يديرون بصورة أفضل ويضمنون أن الموارد متناسبة مع النتائج التي يأملون تحقيقها.	الإدارة عن طريق تسجيل النتائج
عرف (ماكس دو بري) "إن العناصر الأساسية للعمل الجماعي هي كيفية التعامل مع التغيير والخلافات وكيفية التوصل إلى استخدام قدراتنا الكاملة. إن أفضل طريقة لتلبية احتياجات الفريق هي تلبية احتياجات الأفراد المكونة للفريق قبل التفكير باحتياجات الفريق ككل".	بناء الفريق (العمل الجماعي)
يجب أن تمتلك المنظمة برنامجاً شاملاً لتطوير وتحسين مديريها، فإذا لم تساعدهم على تنمية مهاراتهم الإدارية، فسوف يطورون هم عادات غير فعالة وغير مثمرة، وسوف تمثل هذه العادات تهديداً خطيراً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. (ريتشارد & ويليامز، 1999، 478). وحسب Adnan (مرجع سابق) إن التنظيم الخاص بالجودة يتم تنفيذه باتباع الخاصية التنظيمية (اللامركزية، اتصال أفقي) يعني وجود بعد هرمي قصير، ولتفادي الفوضى الناجمة عن عمل المجموعات لا بد من إحداث لوائح وقوانين تحكم وتسيطر على عمل هذه المجموعات بمعنى آخر أن تكون هنالك قوة في مراقبة المستقبل. وبناء على المناقشة السابقة يمكن إثبات الفرضية الثانية H2: تساهم عناصر التنظيم لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.	تطوير مهارات المدير

أ. تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة.

يرى كل من (Bowen et Dean) أن العمل الجماعي وروح الفريق، هي أفضل وسيلة لتحسين التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وتقوم الفكرة الأساسية على تعاون كافة الأفراد داخل القسم الواحد، وداخل المنظمة ككل وعلى كافة المستويات الإدارية. (حريم، 1997، 182). وهناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحسين أهدافها على المدى البعيد نوضحها في الجدول التالي.

المعايير	التوضيح
مشاركة العاملين	ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين؛ إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Dean and Evans, 1994).
التدريب والتعليم	يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات. وأن هذا الاتجاه في تحسين ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن، من أجل تحسين أهدافها بكفاءة وفعالية



(Summers, 2003).	
إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً ألا بتوفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة . كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحسيناً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات (نهلة، 1997)	نظام الاتصال في المؤسسة
ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي والداخلي، حيث يُنظر لهؤلاء الأفراد عادة كأهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية. (النيادي حمد، مرجع سابق، 1999)	التركيز على المستفيدين
يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحسينه، إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحسين نجاح وفعالية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي: (Goetsch et Davis, 2000) - الجودة في التصميم. (Quality Design) - الجودة في الأداء. (Quality Performance) - الجودة في المطابقة. (Quality Conformance) وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.	استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات
تعتمد طريقة الضبط الإحصائي للجودة على تحليل نتائج الفحوصات والاختبارات لخصائص الجودة باستعمال الطرق الإحصائية. تعتبر هذه الطريقة من بين أكثر الأساليب أهمية في مجال ضبط الجودة للمنتجات الصناعية بحيث تم استعمالها في هذا المجال منذ الحرب العالمية الثانية من طرف الشركات العالمية.	استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة
إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس.	التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين
تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحسين أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة. (فريد، 1996) وهذا يوصلنا إلى إثبات الفرضية الثالثة H3: يساهم تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.	وحدة أهداف المؤسسة والعاملين

ب. تقييم أداء الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم أداء العاملين بطريقة تقليدية لأنه لا يتماشى مع

مبادئها واعتماد نظام آخر يتماشى مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (هلال، 2000، 165).

يرى Adnan (مرجع سابق) أن الرقابة تعني تطابق النتائج المحققة مع الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً، ووظائف التصرف (التخطيط، التنظيم، الإدارة والتحفيز) قد أجريت بشكل جيد وصحيح. إذن، الرقابة المناسبة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن تركز على الجماعة لا على الفرد بمعنى المبدأ الجماعي مع قوة في التحكم بالمستقبل بمعنى مراقبة المستقبل قوية. والذي يقود إلى إثبات صحة الفرضية الرابعة H4: يساهم التقييم لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

يبين كلا من (تيشوداد & إلياس، 2020، 55)، أن أهمية ودور الموارد البشرية تغيرت كثيراً حتى من خلال رؤية تاريخية للمدارس الإدارية المختلفة؛ فمن اعتبر الموارد البشرية عبئاً وتكلفة وصولاً إلى الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية، وبالتالي إدارته في المنظمات الاستراتيجية التنافسية؛ تغير دور وأهمية وجود إدارة للموارد البشرية من المهام التقليدية إلى المشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

رابعاً- منهجية الدراسة الميدانية

1. نتائج الدراسة

سيتم التطرق إلى بناء أداة الدراسة والإجراءات التي سيتم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها، وكيف سيتم تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي سيتم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

أ- صدق أداة الدراسة وثباتها

- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الاستبيان "مدى صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه وبمعنى آخر التحقق من مدى صلاحية مفرداته (أسئلته) لقياس المحاور التي تمت صياغتها". (مرزقي، 2006، 136)

لهذا الغرض قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المحكمين وذلك للتأكد من صدقها، وفي ضوء التوجيهات قام الباحث بإجراء بعض التعديلات مع إعادة صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحاً وملاءمة لقياس ما وضعت لأجله.

- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات مدى استقرار ظاهرة معينة في مناسبات مختلفة، ويعني ثبات أداة الاستبيان "استقرار نتائجه، فيما لو طبق على عينة من الأفراد في مناسبتين مختلفتين". (دايري، 1995، 131). لغرض التأكد من ثبات الأداة بطريقة "ألفا كرونباخ" وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معامل الارتباط "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" الموضح بالجدول التالي:

الجدول (2): معامل الفاء كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

عدد فقرات الاستبيان	α Cronbach
38	99.5%

المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الفاء كرونباخ الكلي لجميع عبارات الاستبانة بلغ 99.5% وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات لتطمئن إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

ب- مناقشة النتائج عرض البيانات واختبار الفرضيات

- تصورات المبحوثين حول إدارة الجودة الشاملة

لأغراض التحليل وتحديد تقديرات استجابات المبحوثين، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم تقسيم مستويات الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين وفقاً للمعادلة التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا للإجابة - القيمة الدنيا للإجابة) / عدد مستويات الأهمية

$$\text{طول الفئة} = (5-3)/(3-1.33) = 1.33$$

فيكون الحد الأدنى للمستوى المنخفض هو 1، ويمكن حساب الحد الأعلى للمستوى المنخفض كما يلي: $1.33 + 1 = 2.33$ ، أما

المستوى المتوسط فيتراوح بين 2.34 - 3.67، ويكون المستوى المرتفع من 3.68 - 5

ويوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة. ويتبين من خلال استخراج قيم

المتوسطات الحسابية أن " التخطيط لأداره الجودة الشاملة" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.073)، بينما احتل

الترتيب الأخير متغير " التقييم لأداره الجودة الشاملة" بمتوسط حسابي (3.711).

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	4.073	التخطيط
2	مرتفع	4.029	التنظيم
3	مرتفع	3.991	معايير تطبيق إدارة الجودة
4	مرتفع	3.711	التقييم

- تصورات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية

يوضح الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغير (أداء الموارد البشرية). وتبين من خلال استخراج قيم

المتوسطات الحسابية أن متغير " الأداء" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.916).

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغير أداء الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	3.916	أداء الموارد البشرية

ج- اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة

(Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من

المتغيرات المستقلة، وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) من خلال اختبار معامل الالتواء

(Skewness)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به

(Tolerance) أكبر من (0.05)، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). ويتضح من الجدول

رقم (5) أن جميع هذه الشروط قد تحققت، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (5) اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

إدارة الجودة الشاملة	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
التخطيط	0.43	2.28	0.15

0.33	2.27	0.43	التنظيم
-0.54	1.62	0.61	معايير تطبيق إدارة الجودة
-0.24	3.55	0.28	التقييم

- اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى H1: تساهم عناصر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

جدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأدائه الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية

Sig(t)	T	β	Sig(f)	F	R^2	R	أدارة الجودة الشاملة
0.000	8.19	0.539	0.000	254.8	0.788	0.887	التخطيط
0.000	254.8	0.788					التنظيم
0.015	2.45	0.111					معايير تطبيق إدارة الجودة
0.000	17.64	0.633					التقييم

الجدول (7): نتائج قياس علاقة التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية

معامل الارتباط (R)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
,720	رفض	0.000	2.25	38.95	الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب (2.25) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط موجبة بين التخطيط لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.720)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

✓ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الثانية H2: تساهم عناصر التنظيم لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار لاختبار علاقة التنظيم لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	قيمة (f) الجدولية	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	586.082	7	146.520	20.512	2.689	0.000	0.758	0.896
الخطأ	9,956	60	7.143					



				67	596.038	المجموع
--	--	--	--	----	---------	---------

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS كانت نتائج تحليل التباين (ANOVA) من خلال الجدول رقم (25)، حيث أن قيمة (f) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.689) عند درجات حرية (7 ، 60) ومستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط موجبة بين التنظيم لإدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.896)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (f) المقدّر ب (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.758$) وهي قوة تفسيرية قوية يعني أن أبعاد المتغير المستقل (التنظيم) تفسر ما مقداره 73.2% من المتغير التابع.

✓ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية الثالثة H3: يساهم تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول (9): نتائج قياس علاقة الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.833	رفض	0.001	1.719	8,259	الفرضية الرئيسية الثالثة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS نلاحظ من الجدول أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب (1.719) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.833)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.001) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

✓ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية الرابعة H4: يساهم تقييم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار لقياس أثر تقييم إدارة الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	نتيجة الفرضية الصفرية H0	مستوى الدلالة	قيمة (T) الجدولية	قيمة (T) المحسوبة	
0.731	0,710	رفض	0.000	1.99	7,132	الفرضية الرئيسية الرابعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS يبين الجدول رقم (10) أن قيمة (T) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة ب (1.99) وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على "وجود علاقة ارتباط موجبة بين تقييم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.731)، كما يؤكد هذه النتيجة مستوى دلالة (T) البالغ (0.000) حيث أنه أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.



أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.710$) وهي قوة تفسيرية قوية يعني أن بعد المتغير المستقل (تقييم إدارة الجودة الشاملة) يفسر المتغير التابع.

- تفسير نتائج تحليل المكونات الأساسية (ACP)

تعتبر طريقة المكونات الأساسية (ACP) واحدة من أهم الطرق أو الوسائل لتحليل المعطيات المتعددة، فهي تساعد على وصف واستكشاف العلاقة بين العديد من المتغيرات.

إن طريقة المكونات الأساسية (ACP) تعمل على تلخيص المعلومات الأساسية، وتحدد من خلال مؤشرين هما KMO و Bartlett.

- قياس مؤثر Bartlett et KMO

فقد كان مؤثر KMO في الاستبيان الموزع يساوي 0.860، وهنا يمكن الحكم أنها قيمة مقبولة والارتباط بين العناصر (les items) ذا نوعية جيدة. أما مؤثر bartlett فقد كان ذا دلالة في الاستبيان.

إذن يمكن رفض الفرضية الصفرية التي مفادها أن جميع المتغيرات مستقلة عن بعضها البعض، وبهذا يمكن الاستمرار في عملية التحليل.

2- الخاتمة والمقترحات النظرية والتطبيقية

أ. نتائج الجانب النظري

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقد تقدمت أيضا فرضيات تعلق بطبيعة التأثيرات بين متغيرات الدراسة والاختلافات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها ويحاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

- التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود بحث وتخطيط ودراسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة (تحسين أداء الموارد البشرية) في الوقت المناسب، فهو عملية تمر بعدة مراحل وخطوات متتابعة ومتكاملة.

- إن التنظيم لإدارة الجودة الشاملة يعتبر من الأمور الهامة لتحسين أداء الموارد البشرية حيث لا يمكن لهذا المنهج النجاح بأي شكل من الأشكال إن تم إهمال هذا العنصر.

- الالتزام الصحيح لتطبيق معايير وأسس ومبادئ الجودة الشاملة بطريقة صحيحة يسمح للمنظمة بتحسين الأداء.

- التقييم لإدارة الجودة الشاملة يعمل على تحسين القدرات وتنميتها، واكتساب الخبرات وتوجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها ويعمل كذلك على اهم مبدأ هو تلافي الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها.

ب. نتائج الجانب التطبيقي

فيما يخص النتائج على المستوى التطبيقي تستخلص النتائج التالية:

✓ النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة:

- نوع الجنس الأكثر شيوعاً في عينة الدراسة هو الذكور، حيث نسبة الذكور بلغت 80.9% بينما نسبة الإناث قدرت ب 19.1% ويشير إلى أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث وهذا معلوم بسبب توجه نسبة كثير من الإناث العاملات للعمل في القطاع الصحي والتعليمي.

- الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة، حيث مثلوا ما نسبته 67.6% من إجمالي أفراد العينة وهذا يدل على الاستقرار الوظيفي الذي تشهده الإدارات مما يجعل الموظف يبقى فيها إلى سن متقدم وتفسر الفئة من (31-40 سنة) الأغلبية حيث يتميز الإنسان في هذه المرحلة بالنضج الفكري والخبرة المهنية تمكنه من مباشرة أعماله بشكل سهل.



- إن المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية حيث يبلغ نسبة حملة الشهادات الجامعية 76.5% من إجمالي أفراد العينة.
- إن التخصص العلمي فكانت النسبة الأكثر بين التخصصات هي للمهندسين حيث كانت تقدر ب 50% من إجمالي أفراد العينة وتلها التخصصات الإدارية بنسبة 36.7%.
- إن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو ذوي خبرة أقل من 10 سنوات إذ مثلوا نسبته 47.1% من إجمالي عينة الدراسة.

✓ النتائج الخاصة بأراء واستجابات أفراد عينة الدراسة

- تم إجراء هذه الدراسة لمعرفة مدى إسهام نموذج Deming لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث تبين من خلال التحليل الإحصائي:
- إن أهمية إدارة الجودة الشاملة في العينة محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات الاستبيان، مما يدل على الاهتمام الكبير بعناصر العملية الإدارية في المؤسسات اليمنية.
 - كانت الأهمية النسبية لتطبيق تخطيط إدارة الجودة الشاملة في العينة محل الدراسة مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يمكن تفسيره بوجود اهتمام كبير بالتخطيط من طرف مدراء ورؤساء العينة محل الدراسة، وهذا إذ دل فإنما يدل على وعي إدارات هذه الصناديق بأهمية تخطيط إدارة الجودة الشاملة.
 - هناك اهتمام كبير بالتنظيم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي تتم عملية ترجمة الأهداف المسطرة والمحددة من عملية التخطيط.
 - كان هناك اهتمام مرتفع بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يدل على أنها تتم عملية الوقوف على سلامة سير العملية الإدارية ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها لتحسين أداء الموارد البشرية.
 - هناك اهتمام كبير بتقييم إدارة الجودة الشاملة في العينة محل الدراسة، وهذا من خلال إجابات عينة الدراسة، حيث تدار العملية الإدارية بكفاءة وذلك من خلال تذليل العقبات والقيام بحل المشاكل التي تصادفهم أثناء التنفيذ.
 - إن مستوى أهمية استمرارية المحافظة على عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات عينة الدراسة مما يدل على الاهتمام الكبير باستمرارية تطبيق نموذج Deming للتحسين المستمر في المؤسسات محل الدراسة.

✓ النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة

- بعد ما تم اختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج:
- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث أثبتت الاختبارات أن التخطيط له أهمية كبيرة في العينة محل الدراسة.
 - هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية، بحيث يتم تحديدها بناء على احتياجات العمل والمسؤوليات وانطلاقاً من الملاحظة المباشرة في المؤسسات محل الدراسة.
 - هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تقوم إدارات المؤسسات محل الدراسة بتنفيذ المعايير بما يتلاءم والاحتياجات التدريبية للعاملين.
 - هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين تقييم إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الموارد البشرية، فهي تختار الأساليب الرقابية المناسبة لتحسين أداء الموارد البشرية وتهتم إدارات العينة محل الدراسة بتقييم الأداء وتعطيه أولوية كبيرة.



✓ المقترحات:

- بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإننا نستخلص عددا من المقترحات التي يمكن أن يكون لها دور فعال في إبراز مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في العينة محل الدراسة، تم الخروج بالمقترحات الآتية:
- الاعتماد على أنموذج Deming للجودة وتطبيقه لضمان جودة الخدمات وتحسينها على المدى البعيد.
 - تعميم تجربة الصندوق الاجتماعي للتنمية في تطبيق وتبني مبادئ ومعايير الجودة الشاملة على المؤسسات والوزارات في اليمن كقصة نجاح يمنية، والاستفادة من خطته التي طبقها لإحلال الجودة في الصندوق.
 - نشر الوعي بين العاملين في جميع المؤسسات الحكومية بالجودة الشاملة وانعكاسها على أدائهم وأداء المؤسسات عموما.
 - إعادة هيكلة بعض الوزارات أو تعديل هيكلها التنظيمي بحيث يشمل وحدات إدارية متخصصة بالجودة ورقابة الأداء.
 - قياس رأي متلقي الخدمة بشكل مستمر لضمان استمرارية مراجعة وتقييم الأداء وتحسينه والوصول لرضا الجمهور.
 - تعزيز التنافسية في جودة الخدمات المقدمة من خلال جائزة وطنية رفيعة للجودة والتميز على مستوى المؤسسات " الأداء المؤسسي"، والأفراد " أداء الموارد البشرية" ضمن أسس ومعايير معتمدة على مستوى المؤسسات والوزارات الوطنية.
 - تعزيز دمج التكنولوجيا في أعمال الوزارات ورفع كفاءة العاملين في هذا المجال، وتفعيل الخدمات الحكومية الإلكترونية.
 - الاستفادة من وجود بعض المقومات اللازمة للبدء في تطبيق الجودة الشاملة مثل توفر البنية التحتية اللازمة من ربط الكتروني بين الوحدات.
 - الاستفادة من التجارب العالمية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء.
 - العمل على التوعية المستمرة بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم بشكل معمق ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل النشرات المتخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات حول إدارة الجودة الشاملة.
 - تدريب العاملين في المؤسسات اليمنية بشكل عام على تطبيق أنموذج Deming للجودة للتحقق من مستويات نجاح المؤسسات في تنفيذ سياساتها تجاه كافة فئات المتعاملين معها. وضرورة اقتناع الإدارة بمدى أهمية وضرورة التدريب بالنسبة لها ولكافة العاملين، وتقديم الدعم الكافي لهذه العملية، فالإدارة التي تريد تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة عليها أن تكتسب المهارة قبل غيرها.
 - الدعم الكامل من قبل الإدارة العليا للسعي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.
 - جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل، والعمل على بث ثقافة الجودة لدى الأفراد عن طريق إقامة الدورات الخاصة بذلك.
 - تشجيع الموارد البشرية وحثهم باستمرار على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي.
 - استقطاب وتعيين موظفين مؤهلين في إدارة الجودة الشاملة للقيام بمتابعة تطبيق الجودة الشاملة والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب في المؤسسات اليمنية للتأكد من القيام بذلك.
 - القيام بالدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
 - إعطاء اهتمام أكبر للعاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية في تحسين العمل وزيادة القدرة التنافسية.



قائمة المراجع Bibliographiques

✓ المؤلفات

1. أنول باتشيرجي، (2015)، « بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات »، جامعة جنوب فلورديا، أمريكا، ترجمة حيان خالد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
2. بسترفيلد ديل، (1995)، « الرقابة على الجودة »، ترجمة ومراجعة. سرور علي إبراهيم سرور، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
3. البكري محمد سونيا، (2000)، « تخطيط ومراقبة الإنتاج »، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
4. بوخمم عبد الفتاح، (2007)، « تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية »، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر.
5. جمال الدين المرسى، (2006)، « الإدارة الاستراتيجية للموارد (المدخل لتحسين الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين) »، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. جودة، محفوظ، (2006)، « إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقاتها »، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، عمان.
7. حسن إبراهيم بلوط، (2003)، « إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي »، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
8. حسين حريم، (1997)، « السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات »، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
9. ربابعة علي محمد، (2003)، « إدارة الموارد البشرية »، دار النشر والتوزيع، الأردن.
10. رياض محمد، (2005)، « دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة-المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000 »، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
11. ريتشارد ل. ويليامز، (1999)، « أساسيات إدارة الجودة الشاملة »، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، الرياض.
12. سعيد يس عامر، (2000)، « إدارة الأفراد »، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة، مصر.
13. سنان الموسوي، (2004)، « إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها »، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
14. سيد احمد مصطفى، (2004)، « إدارة الموارد البشرية-الإدارة العصرية لرأس المال الفكري »، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
15. الطائي رعد، عيسى قدامة، (2008)، « إدارة الجودة الشاملة »، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
16. عادل الشبراوي، (1995)، « الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة »، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة.
17. عبدالباري درة & زهير الصباغ، (2008)، « إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي »، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
18. العزاوي، عبد الوهاب، (2005)، « إدارة الجودة الشاملة »، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
19. فالج محمد، (2004)، « إدارة الموارد البشرية »، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. القزاز إبراهيم إسماعيل وآخرون، (2009)، « Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة »، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان.
21. كاظم حمود خضير & ياسين كاسب الخريشة، (2007)، « إدارة الموارد البشرية »، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
22. الكرخي، (2009)، « التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي »، دار المناهج، عمان، الأردن.



23. محمد عبد الغني هلال، (2000)، « مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب »، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.

24. مصطفى أبو بكر، (2004)، « الموارد البشرية مدخل لتحسين الميزة التنافسية »، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

25. مصطفى نجيب شاويش، (2005)، « إدارة الموارد البشرية »، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

26. النجار فريد، (2002)، « إدارة الجامعات بالجودة الشاملة »، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

27. وصفي عقيلي عمر، (2001)، « مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة »، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.

28. Deming وروبيرت هاغستروم، (2009)، « إدارة الجودة الشاملة »، ترجمة هند رشدي، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

✓ الأطروحات

29. قديد فوزية، (2006)، « الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية) »، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

30. محمود الشنطي، (2006)، « إثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية »، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

31. نهلة علوش، (1997)، « إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن »، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

32. يحيى الهام، (2006)، « دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية »، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

33. دايري أحمد، (1995)، « نحو نموذج بديل في إنجاز دورات تكوين العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية عن مؤسسة الكهرباء والغاز »، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.

34. مرزوقي رفيق، (2006)، « أهمية التدريب وأثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية العامة بولاية سطيف »، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

✓ المقالات:

35. تيشوداد كريمة & العيداني إلياس، (2020)، « الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة »، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 2، ص 55.

36. طوير أمباركة & محي الدين محمود عمر، (2021)، « دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية »، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 1، ص 46.

37. زين الدين فريد، (1996)، « دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية »، منشورات جامعة الزقازيق، القاهرة: 93-186.

38. الطراونة احمد & البليسي بدرية، (2002)، « الجودة الشاملة والأداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن »، مؤتمرات للبحوث والدراسات، م17، العدد1، جامعة مؤتة، الأردن، ص: 41:11.



39. عبد الملك مزهودة، (2001)، « الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) »، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،

جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، الجزائر.

40. المعيلي ناصر، (2008)، « إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنمية الاقتصادية »، مجلة علم اقتصاد، العدد 193.

✓ المراجع الأجنبية:

41. Atangana O. Henri & Yogo Thierry, (2012), « Capital Social et Performances des Entreprises au Cameroun », Rapport de Recherche du FR-CIEA N°:24/12, Centre d'Études et de Recherche en Economie et Gestion, Dakar.

42. Baldrige, (2004), « National quality program, education criteria for performance excellence », Gaithersburg, MD: National Institute for Standards and Technology.

43. Adnan, Bin Fadel (2001), « Culture et problématique de gestion de la qualité totale : cas des entreprises tunisiennes », colloque de Tunis organisé par le CIDIGEF et l'université de Tunis Manar. 10/01/2023

44. Dall Barrie, Cooper Garay, (1992), « Total Qualité and Human Resources », Blackwell Publisher, Au Executive guide, UK.

45. Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), « Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production », Processing and Services, 3rd Ed, Preen.

46. Kélada.J. J, (1992), « Comprendre et Réaliser La Qualité Totale », Editions Qu'affect, 2ème Edition, Canada.

47. Ndao Assane, (2011) « La Perception de la Performance dans les Cabinets d'Expertise Comptable », Article du 3ème Journée d'Étude en Contrôle de Gestion de Nantes, IEMN-IAE, Université de Nantes, France, 4 Février.

48. Philippe (detre), Vernazobres, (2006), « conduire une démarche qualité. Edition organisation ». 4ems Paris Edition, Paris.

49. Summers, Donna, C. S., (2003), « Quality », 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.

50. Henry Meteonio: « Esso 9000 Verizon 2000 », Ed Dunwood, 2eme édition, Paris, 2001, p98.