



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة،
دراسة حالة مؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت

*The impact of HRM practices on organizational performance in light of
the adoption of the total quality approach , Case study of the manufacture
of gloves and medical equipment in Ain Temouchent*

أ.د. عياد سيدي محمد

ط.د بوعبدالله مصطفى*

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة تلمسان، الجزائر

مخبر إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة تلمسان، الجزائر

ayad_08@yahoo.fr

mustapha.bouabdallah@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2023/08/31

تاريخ القبول: 2023/08/02

تاريخ الإرسال: 2023/06/03

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في ظل تبني نهج الجودة الشاملة على مستوى مؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت، حيث تم توزيع إستبيان على 65 عينة شملت عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS في اختبار الفرضيات وحساب نتائج البحث، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية HRMP بأبعادها (الإستقطاب، التدريب، التحفيز، الصحة والسلامة المهنية) ونظام الجودة الشاملة TQM بأبعاده (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، التحسين المستمر) وبين الأداء التنظيمي بأبعاده (العمليات الداخلية، النمو والتعلم، البعد المالي)، كما بينت النتائج وجود أثر لكل من HRMP و TQM على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، مما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في زيادة الأداء من خلال تطبيقات الجودة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ الجودة؛ الجودة الشاملة؛ الأداء التنظيمي؛ المؤسسة الصناعية.

Abstract :

This study aimed to know the impact of human resources management practices on organizational performance in light of the adoption of a comprehensive quality approach at level of glove and medical equipment industry for the state of Ain Temouchent, where a questionnaire consisting of 65 samples that included the workers of the Foundation was distributed, the descriptive analytical approach was used by accreditation On the SPSS statistical program to calculate the results, the results of the study reached a strong relationship between each of the HRMP in its dimensions (polarization, training, motivation, occupational health and safety) and the TQM with its dimensions (senior management support, workers 'participation, Focusing on the customer, continuous improvement) and the organizational performance in its dimensions (internal operations, growth and learning, the financial dimension), all results showed that there is an effect for both PMRH and TQM on the organizational performance at a sig 0.05.

Key Words: Human resource management practices ;the Quality ;Quality Totale ; Organizational performance ;Industrial enterprises.

JEL Classification: M14, L25.

*مرسل المقال: بوعبدالله مصطفى (mustapha.bouabdallah@univ-tlemcen.dz)



المقدمة:

عرفت المنظمات منذ ظهور نظام الجودة الشاملة وتطبيقه على مختلف مستوياتها جملة من النتائج الإيجابية التي أعطت قيمة مضافة وأداء فعال على مختلف وحداتها بما فيها الأداء التنظيمي وتحقيق النتائج المميزة، وكان الهدف الذي حققته تطبيقات الجودة منبثقا بدرجة كبيرة عن الدور الفعال الذي لعبته إدارة الموارد البشرية بممارساتها المختلفة كونها جزء لا يتجزأ من المنظمة ككل.

إن الأداء التنظيمي هو محصلة تلك الجهود المتناسقة بين فريق العمل والتي تحقق أهداف المنظمة، ولا يمكن التوصل إلى ذلك إلا باستخدام أنجع الطرق والوسائل والممارسات التي تشكل عجلة دفع لتحقيق هذا الأداء.

إشكالية الدراسة: تسعى المنظمات التي تبحث عن تعزيز فرص نشاطها وفرض استقرارها في محيطها التنافسي أو العملي خاصة المؤسسات ذات القطاع الصناعي إلى توظيف إدارة الموارد البشرية بأنشطتها المتعددة من أجل بلوغ الأداء المسطر باستخدام عدة أنظمة مترابطة فيما بينها لاسيما نظام الجودة الشاملة الذي أخذ حيزا كبيرا في الوقت الراهن. وبالتالي، يستوجب طرح الإشكالية التالية: هل يوجد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء

التنظيمي في ظل تبني نظام الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية ؟

من أجل توضيح الإشكالية أكثر تبادرت لدينا الأسئلة التالية:

. هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصناعية ؟

. هل هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصناعية ؟

فرضيات الدراسة: من خلال النظر في الدراسات السابقة وبناء على الإشكالية المطروحة تم طرح الفرضيات التالية:

. لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

. لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05.

. لا توجد علاقة بين نظام الجودة الشاملة والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 .

. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

أهمية الدراسة: إن النظرة الجديدة للمنظمات أصبحت تقتضي عليها التطوير والتحسين في شتى مجالاتها، خاصة الجانب الذي يهدف إلى التقليل من الإنحرافات والعيوب، والمراقبة الجيدة للمورد البشري والتركيز على الزبون. فالأهمية التي يأخذها الأفراد داخل المؤسسة يجعل هذه الأخيرة توفر لهم البيئة الملائمة التي يمارسون أنشطتهم على مستواها، وكل هذا يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الأداء المتميز الذي يجعل المؤسسة تسير نحو الطريق السليم .

أهداف الدراسة: تماشيا مع إشكالية الموضوع تهدف هذه الدراسة إلى النواحي التالية

. توضيح واقعية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصناعية.

. معرفة علاقة الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة.



. إبراز فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي.

. معرفة أثر نظام الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي بالمؤسسات الصناعية.

منهج الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية والفرضيات المطروحة سنعمد من خلال دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، استنادا على البيانات المتمثلة في المصادر من كتب ومقالات وغيرها، بالإضافة إلى استخدام أداة التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.25 للوصول إلى تحقيق نتائج الدراسة.

متغيرات الدراسة: تشكلت دراستنا من المتغيرات التالية :

- المتغير المستقل الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب؛ التدريب؛ التحفيز؛ الصحة والسلامة المهنية)
- المتغير المستقل الثاني: الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون، التحسين المستمر)

- المتغير التابع: الأداء التنظيمي (العمليات الداخلية، النمو والتعلم، البعد المالي)

I الإطار النظري للدراسة:

1 ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد باتت الدول المتقدمة اقتصاديا تحرص على ممارسة عملية إدارة الموارد البشرية بطرق وصيغ مختلفة بغرض تعظيم مساهمة الموارد الإنسانية من قدرات ومواهب وغيرها من الميزات في تحقيق الإنجازات والأهداف التشاركية للمنظمة على كافة مستوياتها، وللأفراد من خلال إشباع رغباتهم، فنظرة الدول ترى إلى هذه العملية المتناسقة على أنها يجب أن تكون بشكل مدروس ومخطط. (عشوش و آخرون، 2017)

فعملية إدارة الموارد البشرية كممارسة تعرف بأنها الأنشطة والوظائف التي تتعلق بالموارد البشري داخل المنظمة والتي تشمل: تخطيط الموارد البشرية، تصميم الوظائف، التوظيف والإختيار، تقييم الأداء، التدريب، تحفيز الموظفين، تحديد سياسات الأجور والرواتب، السلامة والصحة المهنية، إدارة العلاقات الصناعية. (شراة، 2019)

وحسب ما أوضحه كافي هناك سبعة مهام تمارسها إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي بدورها تنطوي تحتها مجموعة من الأنشطة الفرعية وهي كالتالي: (كافي، 2014)

- **بناء القوة العاملة:** وتشمل: التخطيط الإستراتيجي للعاملين، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، إدارة المسار المهني.

- **تطوير الهيكل الوظيفي:** ويشمل: تصميم الوظائف، الإستفادة من مهارات العاملين، التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي، خطط الإحلال.

- **تنمية وتطوير العاملين:** وتشمل: التقديم والتهيئة المبدئية، التدريب داخل وخارج المنظمة، تطوير مهارات العاملين، تطوير المسار الوظيفي.

- **تحفيز العاملين :** ويشمل: الأجور والتعويضات، نظام الحوافز و المزايا ، دراسة دوافع العاملين، التأديب والجزاءات.



- **صيانة القوة العاملة:** وتشمل: الإستشارات المهنية، برامج الأمن والسلامة، خدمات العاملين، الرعاية الصحية والنفسية والطبية.

- **متابعة تقدم العاملين:** ويشمل: تقييم الأداء، متابعة المسار المهني (الترقية، الإعارة، النقل..)، خطط التقاعد.

- **بحوث الموارد البشرية:** ويشمل: نظم معلومات الموارد البشرية، عوامل الرضا والإنتاجية، تحليل القوى الحالية للموارد البشرية والمستقبلية، معدلات الغياب ودوران العمل.

2 إدارة الجودة الشاملة:

1-2 مفاهيم حول إدارة الجودة الشاملة:

لقد ساعد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة العديد من المنظمات على تحسين أدائها وتحقيق القدرة التنافسية. فالفوائد الإيجابية التي حققتها تطلبت تنفيذ هذه الأنظمة على مستوى المنظمات وفي أبحاث الأكاديميين لفحص العلاقة بينها وبين الأداء.

فإدارة الجودة حسب ما ذكره Marta و Garcia هي " نظام إدارة يتضمن مجموعة من الممارسات من أجل إدارة المؤسسة، والذي يمكنها من تطوير هذه الأنظمة أو اتباع نماذج أكاديمية أو النماذج الموجودة على مستوى السوق؛ مثل: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، نموذج جائزة مالكوم للجودة الوطنية Malcom Baldrige، بالإضافة إلى معيار الإيزو 9001 " (Marta & Garcia, 2014).

يشير مصطلح إدارة الجودة الشاملة TQM إلى نهج شامل لتحسين الجودة، ووفقاً لوزارة الدفاع الأمريكية فهي تعتبر فلسفة إدارية ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تشكل أساس المنظمة وتحسنها باستمرار، وتتمحور حول ثلاثة عناصر رئيسية وهي العميل والعمليات والأفراد من حيث تناسق الجهود بينهم بشكل متكامل بغرض تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها.. (Mitra, 2021).

و تعرف الجودة الشاملة بأنها " التحسين المستمر في الإنتاجية والفعالية المحصل عليها من العمليات والمخرجات، كما أنها جزء من ثقافة المنظمة والتي تؤثر على سيرورتها وعلى العاملين من بداية تعيينهم إلى تقييمهم ومكافأتهم وترقيتهم " (Avis, 2009)

2-2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يركز هذا النظام على جملة من المبادئ التي وضعتها مجموعة من الخبراء من عدة دول مختلفة والتي شاركت في اللجنة الفنية المسئولة عن مواصفات الإيزو 9000، تم من خلالها تلخيص سبعة مبادئ أساسية بحيث تساهم هذه المبادئ مجموعة ببعضها في تحسين أداء المؤسسات، وتتلخص في الشكل التالي: (العقون، 2018)

- **القيادة:** ويقصد بها خلق الإدارة العليا للجو والظروف الملائمة التي تحقق أهداف إدارة الجودة من خلال عمليات التوجيه.

- **التركيز على العميل:** يمثل الهدف الأساسي من إدارة الجودة تحقيق رغبات الزبائن ومتطلباتهم والسعي لتحقيق توقعاتهم.



- مشاركة الأفراد: تؤدي المشاركة الجماعية للأفراد والاعتراف بمساهماتهم إلى تحسين قدرة المؤسسة في خلق القيمة وهذا ما يحقق أهداف إدارة الجودة.
- التحسين: بغرض الحفاظ على مستويات الأداء يعتبر التحسين عملية ضرورية من خلال التفاعل مع كل الظروف المحيطة الداخلية والخارجية، وكذلك يمثل عملية لخلق فرص جديدة.
- منهج العمليات: يمثل هذا المبدأ فهم الأنشطة والعمليات المترابطة وإدارتها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق هدف إدارة الجودة.
- اتخاذ قرارات موضوعية: بمعنى أن تكون القرارات مبنية على حقائق وعلى بيانات ومعلومات ولا تعتمد على التخمين.
- إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة: وتمثل العلاقات مع الجهات التي تخدم مصلحة المؤسسة وتحسين أدائها؛ مثل: الموردين، والبنوك والشركاء... إلخ.

3 الأداء التنظيمي:

3-1 مفهوم الأداء :

فمن خلال وجهة التطوير التنظيمي حسب Mahapatro ينظر إليه بأنه النتيجة الفعلية مقارنة بالنتائج المرغوب فيها، حيث أن النتيجة الفعلية تكون أقل من النتيجة المطلوبة، وهو ما يشكل منقطة تحسين الأداء. أما إدارة الأداء وتحسينه فتعبر عن دورة تتمحور حول مجموعة من العمليات وهي: (Mahapatro، 2010)

- تخطيط الأداء: يمثل تحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إليها.

- تقييم الأداء: هو عملية تنظيمية تكون بشكل مدروس تحدد إنجازات الأفراد وتحسين فعاليتهم.

- التدريب على الأداء: يقصد به إدخال تعديلات بعد عملية تقييم الأداء.

3-2 مفهوم الأداء التنظيمي:

يرى Maria و Iuliana في دراسات قاما بها أن الأداء التنظيمي هو علاقة معقدة تتضمن سبعة معايير يجب إتباعها والتي تكمن في " الفعالية، الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، جودة العمل، الابتكار، الربحية " بحيث يرتبط الأداء هنا ارتباطاً وثيقاً بهذه المعايير والتي تعتبر أهداف الأداء. (IULIANA & MARIA, 2016)

ومن وجهة نظر Lakiss فإن الأداء التنظيمي يشير إلى مجموعة تأثيرات العمل ذات العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وبين المشاركة الاقتصادية ورضا العملاء، أخذاً بعين الإعتبار المؤشرات المالية التي تحقق الأهداف الاقتصادية، بحيث يتأثر الأداء التنظيمي بالأداء المالي. (Lakiss, 2022).

3-3 بطاقة الأداء المتوازن BSC كمؤشر لقياس الأداء:

تعتبر من المناهج المستخدمة في قياس الأداء والتي تقدم نظرة عامة وشاملة تساهم في ترجمة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها إلى إجراءات، وتشمل على أربعة أبعاد رئيسية: (Verweire & Lutgart, 2004)



- **بعد العمليات الداخلية:** يرتبط هذا الجزء بمعرفة نواحي القصور التي تتعلق بالعمليات داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بالإعتماد على الطرق الأكثر كفاءة وفعالية، إضافة إلى نظرة المدراء إلى الأوضاع المستقبلية والأخذ في الإعتبار الجانب الإبداعي والإبتكاري.

- **بعد النمو والتعلم:** يتطلب هذا الجزء تمكين المؤسسة من تحديد البنية التحتية الواجب عليها بناءها من أجل تحقيق النمو والتحسين ذو المستوى البعيد، وتطوير الإجراءات اللازمة تماشياً مع أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، و يركز هذا البعد على ثلاثة عناصر رئيسية: الأنظمة، الإجراءات، والأفراد.

- **البعد المالي:** في هذا الجزء يتم تحديد الأهداف ذات المدى الطويل الخاص بوحدة الأعمال من ناحية الربحية، إجراءات تخفيض التكاليف، التدفق النقدي، المبيعات..إلخ.

- **بعد العميل:** يمثل هذا البعد شرائح الزبائن والسوق الخاص بالمنافسة، بحيث يتعلق الأمر برضا العملاء والإحتفاظ بهم أو اكتساب عملاء جدد من خلال تقديم مجموعة من العروض مثل: السعر، مستوى الخدمة، الجودة، الملائمة وغير ذلك من الخدمات.

4 محل الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

في دراسة تطبيقية قام بها كل من (بناز وجودة والشربيني) على مستوى جامعة السليمانية التقنية بكرديستان العراق، هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين بالجامعة من خلال حصر شامل لكل العمال بالجامعة نحو أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء تم التوصل فيها إلى وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الإستقطاب والتعيين، التطوير والتدريب، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) و بين الأداء المؤسسي بأبعاده (الطلاب وخدمة المجتمع، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، وأوصت هذه الدراسة ب: التركيز على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وضع دورات تدريبية خاصة بكل قسم ووظيفة، تشكيل لجان مهمتها مراقبة أوضاع الطلبة. (جودة، الشربيني، و بناز، 2016).

وفي دراسة أجريت على شركة الخليج العربي بليبيا قام فيها الباحث (العقوري) بمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة وتوصلت نتائج دراسته إلى: وجود دور فاعل ومهم لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء من خلال العمل على المشكلات التي تواجه الكوادر البشرية والرأس المال الفكري لدى المنظمة وتحفيزه، وتباين وجود رضا للموظفين عن أداء الموظفين اتجاه أداء إدارة الموارد البشرية باستثناء الحاجة الشديدة إلى تطبيق نظم الجودة الحديثة والتي تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، كما أوصت الدراسة بالعمل على الجوانب المادية والمعنوية للتحفيز. (العقوري، 2018).

و في دراسة أخرى قام بها Naikuni بدولة كينيا حول معرفة المساهمات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المؤسسي، توصلت نتائج الباحث إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الإستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية وبين الأداء وخاصة التدريب، وأنه كلما كان هناك ممارسات جيدة للتوظيف كلما كان هناك تحسين في عمليات



الأداء وأوصت الدراسة ب: وجوب التحسين في بعض المجالات بما فيها التقييم وإدارة الأداء واستمرارية التدريب وتقييم عملياته بالطرق الحديثة. إضافة إلى تحقيق العدالة في المكافآت. (Naikuni, 2016)

وفي دراسة أجرتها غانم هاجرة حول دور تسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، شملت العينة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، مديرية التجارة) تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تسير الموارد البشرية ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بأبعاده (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام التنظيمي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر) تم استخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من 229 مفردة بالإستعانة ببرنامج spss في علاج نتائج البحث. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين عند مستوى دلالة 0.05. كما أوصى الباحث ب ضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني. الإلتزام بأسس محددة لمنح المكافآت بغرض الحصول على التميز خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من أجل تشجيعهم على تحمل المسؤولية. (غانم، 2018)

ومن وجهة إدارة الجودة الشاملة هدفت دراسة قام بها كل من (غوتي وصور) إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الإبتكار كمتغير وسيط على مستوى قطاع الإتصال بالجزائر في مجموعة من الولايات بالغرب، شملت العينة 128 موظف، حيث توصلت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات TQM والأداء التنظيمي في ظل الإبتكار كمتغير وسيط، ووجود اهتمام من شركات الإتصال بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة حيث كان المستوى الأعلى من التطبيق خاص بالتركيز على العملاء، أما البعد الخاص بمشاركة العاملين فكان بنسبة أقل، ركزت توصيات الدراسة على: الإهتمام بكافة أبعاد الجودة، ضرورة إشراك العاملين في عمليات تطبيق الجودة، ضرورة العمل على التحسين وإعادة هندسة العمليات. (صور و غوتي، 2020)

قام الباحث ناصر علي بدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، حيث هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية الأردنية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، شملت الدراسة على تسعة ممارسات وهي (الإلتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة الموظفين، تدريب العاملين، فرق العمل، العلاقة بالمورد، التخطيط الإستراتيجي للجودة، الإدارة بناء على الحقائق، المقارنة المرجعية) ومعرفة أثرها على الأداء المالي والغير المالي، كما بينت نتائج الدراسة على أن تطبيق نظام الجودة كان بمستوى عالي وبشكل عام، وقد أثرت بشكل إيجابي على الأداء. (علي، 2013)

وفي المملكة الأردنية قام الباحث هادي الخيطان بدراسة تطبيقية تمحورت حول أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية. شملت الدراسة على عينة مكونة من عمال أربعة محافظات أردنية وهي: عمان، الزرقاء، مادبا، الكرك وذلك باستخدام استبيان موزع عليهم. توصلت النتائج إلى تبني المؤسسات الصناعية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بمستوى مرتفع مما يدل على إهتمام الإدارة بمفهوم هذا النظام وإدراكها لأهميته في رفع مستوى الأداء المؤسسي. (الخيطان، 2022)



II الإطار التطبيقي للدراسة:

1 الدراسة الوصفية للعينة:

كانت دراستنا على مستوى مؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت، حيث تم توزيع 70 إستبانة واسترجاع 65 منها والتي تعتبر كأداة قياس صالحة للدراسة، شملت العينة عمال المؤسسة باختلاف مستوياتهم، وتم استخدام سلم لكرت الخماسي كمقياس للتقييم، أما الجانب الإحصائي الحسابي فتم الإعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية Spss25 في اختبار الفرضيات وحساب نتائج البحث. يتم الإعتماد في دراستنا على الأساليب التالية:

- . معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.
- . معامل بيرسون لمعرفة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- . المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة استجابة العمال اتجاه أسئلة الدراسة.
- . الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة على التابع.

2 أداة الدراسة :

بغرض إجراء الدراسة الميدانية تم توزيع إستبانة والمكونة من أربعة محاور المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية المتمثلة في (النوع ، السن ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية ومكون من أربعة أبعاد وكل بعد يحتوي على 5 أسئلة. المحور الثالث: نظام الجودة الشاملة ومكون هو الآخر من أربعة أبعاد وكل بعد من 5 أسئلة. المحور الرابع: الأداء التنظيمي ومكون من ثلاثة أبعاد مع 5 أسئلة لكل بعد. يتكون عدد أسئلة الفقرات من 55 سؤال.

3 تحليل البيانات الشخصية:

3-1 التوزيع حسب الجنس :

الجدول 01: " البيانات الشخصية للعينة حسب الجنس "

النسبة	العدد	الجنس
64.6	42	ذكر
35.4	23	أنثى

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن أغلب عمال مؤسسة صناعة القفازات الطبية لولاية عين تموشنت هم من فئة الذكور بنسبة تقدر ب 64.6% بينما الإناث ب 35.4%.



3-2 السن :

الجدول 02: " البيانات الشخصية للسن "

النسبة	العدد	السن
44.6	29	أقل من 30
36.9	24	من 31 إلى 40
9.2	6	من 41 إلى 50
9.2	6	أكثر من 51

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن نسبة العاملين الذين سنهم أقل من 30 يأخذ الحصة الأكبر بقيمة 44.6% أما السن المتراوح من 31 إلى 40 فيأخذ المرتبة الثانية مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتشغيل الشباب بشكل كبير .

3-3 المؤهل العلمي:

الجدول 03: " البيانات الشخصية للمؤهل العلمي "

النسبة	العدد	المؤهل
10.8	7	ثانوي
4.6	3	تقني سامي
80	52	جامعي
4.6	3	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن نسبة الجامعيين تأخذ الحصة الكبيرة في المؤسسة بنسبة تقدر ب 80% مما يؤكد الدور التي تلعبه الجامعة في تخريج الكفاءات التي ترقى بالمؤسسات إلى تحسين مستويات الأداء.

3-4 الخبرة المهنية

الجدول 04: " البيانات الشخصية لسنوات الخبرة "

النسبة	العدد	الخبرة
40	26	أقل من 5 سنوات
40	26	من 5 إلى أقل من 10
6.2	4	من 10 إلى أقل من 15
13.8	9	أكثر من 15 سنة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25



من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن نسبة العمال الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 تأخذ القيمة الأكبر بنسبة متساوية تقدر ب 40% مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالخبرة اللازمة للعمالة.

4 قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ:

بغرض قياس صدق الإستبانة وثباتها تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كمؤشر لمعرفة صلاحية أداة الدراسة وكانت مخرجاته متمثلة في الجدول التالي.

الجدول 05: "معامل ألفا كرونباخ المتعلق بمحاور الدراسة"

محاور الدراسة	عدد الفقرات	ثبات المحاور
محور ممارسات إدارة الموارد البشرية		
بعد الإستقطاب	5	0.719
بعد التدريب	5	0.738
بعد التحفيز	5	0.809
بعد الصحة والسلامة المهنية	5	0.913
الثبات الكلي للمحور		0.911
محور نظام الجودة الشاملة		
بعد الإدارة العليا	5	0.871
بعد العاملين	5	0.907
بعد الزبون	5	0.866
بعد التحسين المستمر	5	0.913
الثبات الكلي للمحور		0.953
محور الأداء التنظيمي		
بعد العمليات الداخلية	5	0.871
بعد النمو و التعلم	5	0.825
البعد المالي	5	0.811
الثبات الكلي للمحور		0.917
الثبات العام لكل محاور الدراسة		0.971

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 وهذا ما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات عالي، حيث القيم المرتبطة بأبعاد المحور الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية تتراوح من 0.719 إلى 0.913 أما المعامل الكلي للمحور فقد بلغ 0.911 أما بالنسبة لمحور نظام الجودة الشاملة فقد تراوحت قيمته من 0.866 إلى 0.913 بمعامل كلي قدر ب 0.953 ، وأخيرا محور الأداء التنظيمي فقد بلغت قيمته من 0.811 إلى 0.871 بمعامل كلي بلغ 0.917 . أما المعامل الكلي لكل محاور الإستبانة فقد بلغ 0.971 وهذا ما يدل على أن محاور الدراسة تتمتع بقدر عالي من الثبات وقابلة للقياس.



4 قياس درجة استجابة العمال اتجاه محاور الدراسة :

في هذا الجزء تم الإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة استجابة عمال المؤسسة لكل من محاور الدراسة المتمثلة في (ممارسات إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الأداء التنظيمي). و معرفة درجة الإستجابة تم استخدام المقياس التالي المتوافق مع سلم لكرت لتحديد مجال كل درجة، والمتشكل في المعادلة التالية.

طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات.

تما إختيار ثلاثة مستويات وهي:

المستوى الأول: محصور من 1 إلى 2.33 يمثل درجة استجابة ضعيفة.

المستوى الثاني: محصور من 2.34 إلى 3.67 يمثل درجة استجابة متوسطة.

المستوى الثالث: محصورة من 3.68 إلى 5 يمثل درجة استجابة قوية.

الجدول 06: " درجات استجابة العمال اتجاه محاور الدراسة "

المحور	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الدرجة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	الإستقطاب	3.5108	0.64714	متوسط	5
	التدريب	3.7754	0.55058	قوي	2
	التحفيز	3.2985	0.80399	متوسط	11
	الصحة و السلامة المهنية	3.4769	0.89840	متوسط	7
نظام الجودة الشاملة	الإدارة العليا	3.5015	0.78352	متوسط	6
	العاملين	3.3138	0.81084	متوسط	10
	الزبون	3.8585	0.55982	قوي	1
	التحسين المستمر	3.5969	0.76933	متوسط	4
الأداء التنظيمي	العمليات الداخلية	3.3969	0.71107	متوسط	9
	النمو والتعلم	3.6277	0.61935	متوسط	3
	الأداء المالي	3.4246	0.74036	متوسط	8

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن أغلب استجابات العمال اتجاه محاور الدراسة تتمتع بدرجة متوسطة بينما نلاحظ بعد التدريب يتمتع بدرجة قوية بقيمة 3.7754 وبعد الزبون الذي يأخذ أكبر قيمة مقدرة ب 3.8585 مما يدل على أن مؤسسة صناعة القفازات الطبية لولاية عين تموشنت تعطي أهمية كبيرة للتدريب والتعامل مع الزبون مما يعزز من مصداقية المؤسسة اتجاه العاملين من حيث توضيح العمل وكسب رضا الزبون من جانب المنتجات المقدمة.

5 درجة ارتباط محاور الدراسة:

في هذا الجزء سيتم معرفة درجة قوة ارتباط كل محور مستقل بغيره من المحاور المستقلة الأخرى وكذلك ارتباط المحاور المستقلة بالتابعة بحيث يجب أن تكون قيمة كل محور مع نفسه أكبر من قيمته مع المحاور الأخرى.



الجدول 07: " مصفوفة ارتباط محاور الدراسة "

الاداء المالي	النمو والتعلم	العمليات الداخلية	التحسين المستمر	الزبون	العاملين	الإدارة العليا	الصحة والسلامة	التحفيز	التدريب	الإستقطاب	درجة الإرتباط
.409** .001	.597** .000	.476** .000	.534** .000	.363** .003	.566** .000	.544** .000	.452** .000	.665** .000	.473** .000	1 .000	الإستقطاب مستوى الدلالة
.420** .000	.471** .000	.407** .001	.410** .001	.323** .009	.440** .000	.456** .000	.449** .000	.409** .001	1 .000	- .000	التدريب مستوى الدلالة
.487** .000	.687** .000	.540** .000	.664** .000	.505** .000	.755** .000	.647** .000	.703** .000	1 .000	- .000	- .000	التحفيز مستوى الدلالة
.536** .000	.614** .000	.675** .000	.647** .000	.668** .000	.811** .000	.709** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	الصحة والسلامة مستوى الدلالة
.668** .000	.625** .000	.649** .000	.721** .000	.585** .000	.771** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	الإدارة العليا مستوى الدلالة
.683** .000	.745** .000	.693** .000	.791** .000	.636** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	العاملين مستوى الدلالة
.597** .000	.543** .000	.628** .000	.568** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	الزبون مستوى الدلالة
.567** .000	.727** .000	.622** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	التحسين المستمر مستوى الدلالة
.685** .000	.751** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	العمليات الداخلية مستوى الدلالة
.526** .000	1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	النمو والتعلم مستوى الدلالة
1 .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	- .000	الأداء المالي مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن الترابط بين محاور الدراسة هو دال عند مستوى 0.01 أي القيم المحصل عليها كلها أقل من 0.01 وبالتالي هي أصغر من 0.05 وأن ارتباط كل بعد مع نفسه هو أكبر قيمة من ارتباطه مع الأبعاد الأخرى مما يؤكد أن هناك ارتباط قوي ودال إحصائيا بين المحاور وهناك علاقة قوية بين كل المتغيرات ونلاحظ أن أعلى قيمة هي بين بعد الصحة والسلامة المهنية و بين العاملين بمقدار 0.811 .
وبالتالي نلاحظ أن كل المحاور تتمتع بدرجة ارتباط قوية وهذا ما يؤكد سلامة وصحة محاور الدراسة.



6 إختبار الفرضيات:

الجزء الأول: اختبار فرضيات العلاقة بين المتغيرات:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين نظام الجودة والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

لمعرفة علاقة متغيرين مستقلين ببعضهما ومتغير مستقل بمتغير تابع تم استخدام معامل الارتباط الخطي بيرسون R و يمكننا حصر مجالات الارتباط في الجدول التالي.

الجدول 08: " تفسيرات معاملات الارتباط "

قيمة معامل الارتباط	تفسيره
+1	إرتباط طردي تام
من 0.70 إلى 0.99	إرتباط طردي قوي
من 0.50 إلى 0.69	إرتباط طردي متوسط
من 0.01 إلى 0.49	إرتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد إرتباط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة

الجدول 09: " علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة والأداء التنظيمي "

المتغير المستقل الأول	المتغير المستقل الثاني	المتغير التابع	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	تفسير معامل الارتباط
ممارسات إدارة الموارد البشرية	-	الأداء التنظيمي	0.751	0.000	طردي قوي
ممارسات إدارة الموارد البشرية	نظام الجودة الشاملة	-	0.835	0.000	طردي قوي
-	نظام الجودة الشاملة	الأداء التنظيمي	0.843	0.000	طردي قوي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم(9) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بلغت 0.751 عند مستوى دلالة 0.000 وهي تعبر عن وجود علاقة ارتباطية قوية مما يدل على رفض الفرضية الأولى، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة ما قيمته 0.835 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أيضا علاقة ارتباطية قوية ومنه نرفض الفرضية الثانية التي تقول بأنه لا يوجد علاقة بين المتغيرين المستقلين، أما معامل الارتباط الخاص بعلاقة نظام الجودة بالأداء التنظيمي فقد بلغ 0.843 عند مستوى دلالة 0.000 مما يؤكد على أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين ومنه نرفض الفرضية الثالثة. وبالتالي نرفض كل الفرضيات الثلاثة.



الجزء الثاني: اختبار فرضيات الأثر بين المتغيرات

من أجل إثبات الفرضية المتعلقة بمعرفة أثر المتغير المستقل على التابع سيتم استخدام نموذج الإنحدار البسيط لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل لوحده على المتغير التابع ككل واستخدام نموذج الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل بصفة مجموعة على التابع. ولإثبات ذلك لدينا الفرضية الرابعة و الخامسة وهما كالتالي

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

الجدول 10: "نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي"

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا (β)	قيمة T المحسوبا	القيمة الاحتمالية	نتيجة الإختبار
الإستقطاب	الأداء التنظيمي	0.310	0.521	5.316	0.000	رفض الفرضية H0
التدريب	الأداء التنظيمي	0.241	0.540	4.473	0.000	رفض الفرضية H0
التحفيز	الأداء التنظيمي	0.415	0.485	6.679	0.000	رفض الفرضية H0
الصحة والسلامة المهنية	الأداء التنظيمي	0.478	0.466	7.602	0.000	رفض الفرضية H0
ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة	الأداء التنظيمي	0.564	0.772	F= 81.510	0.000	رفض الفرضية H0

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل التحديد للمتغير المستقل مجتمع قدر ب 0.564 وهذا ما يؤكد على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته 56.4% من التباين الحاصل في متغير الأداء التنظيمي وهي معنوية ومقبولة إحصائيا وأن النسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى بينما القيم الاحتمالية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة فردية هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وكلها بلغت 0.000 بينما البعد بصفة مجتمعة بلغت قيمته الاحتمالية كذلك 0.000 والتي هي أصغر من 0.05 مما يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.



الجدول 11: "نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لأبعاد نظام الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة بيتا (β)	قيمة T المحسوبة	القيمة الإحتمالية	نتيجة الإختبار
دعم الإدارة العليا	الأداء التنظيمي	0.546	0.571	8.710	0.000	رفض الفرضية H0
مشاركة العاملين	الأداء التنظيمي	0.646	0.600	10.721	0.000	رفض الفرضية H0
التركيز على الزبون	الأداء التنظيمي	0.454	0.729	7.244	0.000	رفض الفرضية H0
التحسين المستمر	الأداء التنظيمي	0.521	0.569	8.284	0.000	رفض الفرضية H0
نظام الجودة الشاملة مجتمعة	الأداء التنظيمي	0.710	0.795	F= 154.409	0.000	رفض الفرضية H0

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج Spss25

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معامل التحديد للمتغير المستقل نظام الجودة مجتمع قدر ب 0.710 وهذا ما يدل على أن نظام الجودة الشاملة يفسر ما نسبته 71% من التباين الحاصل في متغير الأداء التنظيمي وهي معنوية ومقبولة إحصائيا وأن النسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى كما نلاحظ أن القيم الإحتمالية لأبعاد نظام الجودة الشاملة بصفة فردية هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وكلها بلغت 0.000 بينما البعد بصفة مجتمعة بلغت قيمته الإحتمالية كذلك 0.000 والتي هي أصغر من 0.05 مما يدل على أن نظام الجودة الشاملة يؤثر على الأداء التنظيمي وهذا ما يؤكد رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05.

7 نتائج الدراسة:

من خلال اختبار الفرضيات الخمسة المتعلقة بموضوع الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية

- **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 فمن خلال النتائج المحصل عليها تبين أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 بمعامل ارتباط قدر ب 0.751 وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين مما يستوجب رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة.
- **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 من خلال النتائج المحصلة تبين أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.000 بمعامل ارتباط قدر ب 0.835 وهو يدل على وجود ارتباط طردي قوي و بالتالي تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين نظام الجودة الشاملة والأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 بينت نتائج الدراسة المحصل عليها على أن هناك علاقة بين نظام الجودة الشاملة والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة



0.00 بمعامل ارتباط بلغ 0.843 وهو ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة

- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 . من خلال اختبار الفرضية عن طريق نموذج الإنحدار البسيط والمتعدد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما قيمته 56.4% من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي بمؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت.
- **الفرضية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05 . من خلال اختبار الفرضية عن طريق نموذج الإنحدار البسيط والمتعدد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر لنظام الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وأن نظام الجودة الشاملة يفسر ما قيمته 71% من التغيير الحاصل في الأداء التنظيمي وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وبالتالي فإن نظام الجودة الشاملة يؤثر على الأداء التنظيمي بمؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت.

الخلاصة:

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية دفعة قوية للمؤسسة في الوصول إلى تحقيق الأداء المدروس أو المخطط فهذه الممارسات المتشكلة في مختلف الأنشطة من بداية استقطاب الأفراد إلى تدريبهم بغرض القيام بالمهام والواجبات بكل كفاءة فعالية ثم تحفيزهم نظير القيام بالأعمال بروح معنوية عالية ومكافأهم على ذلك إضافة إلى تحقيق كافة طرق الأمن والسلامة المهنية للعاملين، كل هذه الأمور لها أثر كبير على الأداء التنظيمي، ومن حيث نظام الجودة الشاملة فهو يلعب دورا كبيرا كذلك في تحقيق الأداء المميز وهذا ما أثبتته الدراسة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة صناعة القفازات والمعدات الطبية لولاية عين تموشنت، وبينت الأثر الذي تلعبه.

من خلال دراستنا كل النتائج أظهرت قوة الترابط والعلاقة القوية القائمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونظام الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

من خلال النظر في الدراسات السابقة ومحاوله معرفة أوجه الإختلاف والتشابه بينها وبين دراستنا، كانت أغلب الدراسات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء تركز على الجانب الخدماتي بينما دراستنا ركزت على الجانب الصناعي، كما أهملت الدراسات المحصل عليها الجانب التحفيزي للعمال الذي يلعب دور رئيسي في زيادة الأداء وتحسينه، وبالنسبة للدراسات المتعلقة بنظام الجودة الشاملة فقد كانت متشابهة تقريبا مع دراستنا غير أن الإختلاف هو أن دراستنا ركزت فقط على أربعة أبعاد رئيسية مهمة في تحسين الأداء، ومن حيث الأداء التنظيمي



فقد تم استخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن في دراستنا وهو نموذج جد هام والذي يركز على أهم العناصر الرئيسية التي يجب قياسها لمعرفة تطوير الأداء والذي يمس الجوانب الأساسية الداخلية والخارجية للمنظمة.

مقترحات الدراسة: بعد إجراء دراستنا والتوصل إلى النتائج كان لا بد أن نعطي بعض التوصيات:

- العمل على استقطاب الكفاءات اللازمة ذات الولاء للمؤسسة.
- ضرورة تواصل عمليات التدريب بشكل دوري من أجل تحقيق نصح الجودة على مستوى المؤسسات الصناعية.
- الاهتمام بالحوافز وخاصة المعنوية من أجل تحقيق الولاء التنظيمي.
- الاهتمام المتواصل بكافة طرق الأمن والسلامة داخل المحيط التنظيمي.
- ضرورة قيام الإدارة عليا بتعزيز ثقافة الجودة على مستوى كل وحداتها التشغيلية.
- النظرة إلى الأداء كجزء استراتيجي وليس عملية إنتاجية فقط.

قائمة المراجع

- Amitava Mitra .(2021) .*Fundamentals Of Quality Control And Improvement* .- John Wiley&Sons,Inc.
- Bibhuti Bhusan Mahapatro .(2010) .*Human Resource Management* .- New Delhi : New age international publishers.
- Danial Munke Nchorira Naikuni .(2016) .- Contribution Of Statigic Human Resource Management Practices in Achieving Institutional Performance in Kenya : Narok County Government Perspective .*A thesis submitted in partial fulmillment for the degree of doctor in human resource management* . In the Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology.
- Ion Elena- Iuliana, Criveanu Maria .(2016) .- *organizational performance-a concept that self-seeks to find itself* .Annals of the " Constantin Brancusi "University of targu Jiu, Economy Series, Issue 4/2016.
- Jo Avis .(2009) .*Performance Management* .Elsevier Ltd.
- Kurt Verweire, Van Den Berghe Lutgart .(2004) . *Integrated performance management a guide to strategic implementation* .London: sage publications inc.
- Nour Lakiss .(2022) .*The Iimpact of Corporate Social Responsibility on Organizational Performance : Evidence From Romanian SMEs* .Proceedings of the 5th International Conference on Economics and Sociel Siences(2022) , ISSN 2704-6524.
- Peris- Ortiz Marta ،José Alvarez Garcia .(2014) .*Action-Based Quality Management (strategy and tool for continuous improvement* .(Springer cham Heidelberg New York Dordrecht London.
- أسامة يونس عبد الواحد العقوري. (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة (دراسة ميدانية على شركات الخليج العربي بليبيا) . مجلة التنمية البشرية و التعليم للابحاث التخصصية العدد الثاني المجلد الرابع أكتوبر .



- سليم العقون. (2018). تطبيق إدارة الجود الشاملة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . كلية العلوم الإقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة : أطروح مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير .
- عبد المحسن جودة، صفاء الشربيني، و عثمان محمد بناز. (2016). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على جامعة السليمانية التقنية بإقليم كردستان العراق. مجلة وادي النيل للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية و التربوية المجلد التاسع العدد التاسع يناير .
- مجدي عبدالله شرارة. (2019). الإتجاهات و الأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مصر.
- محمد أيمن عبداللطيف عشوش، و آخرون. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية . مصر: جامعة القاهرة - كلية التجارة.
- مصطفى يوسف كافي. (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور (إداري- تنموي- تكنولوجي - عولمي) . الأردن : مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع .
- ناصر أمين أحمد علي. (2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا دراسة ميدانية. مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة العدد 28 المجلد 4 .
- هاجرة غانم. (2018). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الإقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- هادي فيصل جريس الخيطان. (2022). أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية العدد 2 المجلد 30 .
- يوسف صوار، و محمد غوتي. (2020). أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل الابتكار كمتغير وسيط - دراسة حالة قطاع الإتصال بالجزائر - مجلة التنظيم و العمل المجلد الثامن العدد الرابع .

الملاحق:

أسئلة وفقرات الدراسة مرفقة على الرابط التالي:

https://drive.google.com/file/d/1g75ieJ4ESTy2vyu5rsDOha9MdFRvdMcS/view?usp=drive_sdk