

## ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المركز الليبي العالي المهني للسباكة رمزي خيرى الكيلاني

هدف البحث الحالي إلى: 1 - التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛ 2 - إلقاء الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛ 3 - التعرف على أثر لتطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛ 4 - التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال استخدام أداة جمع البيانات الاستبيان، حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات على بعض من موظفي المركز العالي المهني للسباكة البالغ عددهم (101)، موظف وموظفة، ولم يتم التوزيع عليهم جميعاً، بل تم التوزيع على العينة التي تم التطبيق عليها وهي عدد (80) مفردة، بحيث بلغ عدد الموظفين الذكور فيها (77)، بينما جاء عدد الإناث (3) مفردة، واستمر البحث الميداني في الفترة من 2022/7/1 وحتى 2023/9/30، ومن ثم توصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1 - تبين أن المركز لا يعتمد على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين.
- 2 - تبين عدم بروز ظاهرة التمكين للعاملين، ولذا يرى الباحث أن تلك الممارسات لا تساهم في تحديث النواحي الإدارية باستمرار وذلك من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء.
- 3 - تبين عدم (اختيار الموارد البشرية في المركز تبعاً لمواصفات ومعايير معينة وكذلك لم (يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)، وأيضاً لم تصبح (إدارة الموارد البشرية ركيزة من ركائز الجودة الشاملة)، حيث تبين أن هناك قصور ونقص تدريب العمال على كيفية تطبيق الجودة الشاملة من خلال تحفيزهم في مجال عملهم.
- 4 - تبين أن هناك نوع من (المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي)، يقدمها المركز حيث لا بد للموظفين من وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية والذي له دور في تحقيق الأداء المتميز.

### المقدمة:

الشاملة أن تعمل على ترسيخ مفهوم الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار والتصدي للأزمات الاقتصادية التي تتطور يوماً بعد يوم، حيث أن الإدارة الحديثة لا تحتاج إلى مهارة لأخذ القرار فحسب، بل إنها تحتاج إلى الفكر الإداري الذي يستند على إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر أحدث صيحة في علم الإدارة المعاصرة، وفي ظل اتساع الأسواق وازدياد المنافسة بين المؤسسات ذات القطاع الواحد أصبح هناك مسؤوليات كبيرة تتحملها إدارة الموارد البشرية. (عساف: 2008، 3).

**أولاً - مشكلة البحث وتساؤلاته:** بدأ تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة كنظام أو فلسفة قائمة على مجموعة من المبادئ التي ركزت بشكل مباشر على كل من رضا الزبائن وعمليات التحسين المستمر لكي تتغلب وتواجه التحديات، وكذلك مواجهة وتلبية الطلب المتزايد على الخدمات والمنتجات ذو الجودة العالية، حيث كان التحسين المستمر يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنظمة، وكذلك التركيز على العملاء في مختلف الأقسام والتركيز

لتحقيق الجودة ذات الكفاءة، كان لا بد من وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية، تساعد في الحصول على الإنتاجية ذات الكفاءة في بيئة العمل، وبالتالي كان لا بد من ممارسة إدارة الجودة الشاملة في صناعة سباكة المعادن، حيث تعتبر هذه الصناعة من أقدم الحرف الأساسية التي عرفها الإنسان، واستخدمها في إنتاج حاجياته اليومية البسيطة التي يستخدمها في ذلك الوقت، حيث استخدمت في تشكيل بعض المعادن القليلة التي عرفها الإنسان في ذلك العصر مثل النحاس والبرونز، وعليه فلقد أخذت صناعة المسبوكات في التطور بشكل سريع مع مرور الزمن إلى أن وصلت إلى تقنيات حديثة ومتطورة، وكان من نتيجة هذا التطور التقني السريع، إنه تحتم علينا استيعاب تلك التقنيات وكذلك الاستفادة من جميع تطبيقاتها المختلفة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف والممارسات في المنظمات المعاصرة؛ فلقد أصبح الآن من الضروري على إدارة المنظمات التي تسعى لتحقيق الأسبقيات التنافسية في ظل وجود مبادئ إدارة الجودة

الرئيسية المعتمدة في هذا البحث سواء المستقلة منها أو التابعة بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن علاقتهم وخصائصهم ونماذجهم ومنهجية دراستهم.

2 - تزداد أهمية هذا البحث لكونه يدرس المركز الليبي العالي المهني للسباكة، وأهمية وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمكن هذه المركز على البقاء والمنافسة في سوق يسوده التعقيد والمنافسة الشديدة من الداخل والخارج، ولذا جاءت المشاركة بهذا البحث لكي تبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك بالتطبيق على المركز الليبي العالي المهني للسباكة.

### الثاني: الأهمية العملية:

1 - يكتسب هذا البحث أهميته في كونه سيعالج - علمياً - موضوعاً يتعلق بتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة.

2 - يأمل الباحث أن يدفع هذا البحث العديد من الباحثين لإجراء المزيد من البحوث الجديدة في هذا الميدان، من خلال ما يقدمه من أدب نظري ودراسات سابقة وأدوات بحث تم التأكد من صدقها وثباتها ويمكن توظيفها واستخدامها في دراسات مستقبلية.

### ثالثاً - أهداف البحث:

وتأسيساً على مشكلة البحث؛ فإن الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في محاولة التعرف على "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك بالتطبيق على المركز الليبي العالي المهني للسباكة"، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية: 1 - التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛ 2 - إلقاء الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛ 3 - التعرف على أثر لتطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛ 4 - التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة.

### فرضيات البحث:

على عنصر المرونة، والقيام بالأشياء والمهام المطلوبة بشكل صحيح من المرة الأولى وذلك من خلال كافة الوسائل والأدوات الرئيسية التي تستعين بها إدارة المنظمة لكي تواجه تلك التحديات. (Garvin, 2014, p: 23).

ولذا؛ تكمن مشكلة البحث في التعرف علي "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك بالتطبيق على المركز الليبي العالي المهني للسباكة"، وذلك من خلال دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التقدم والتميز الأمثل في هذه الخدمات وكيفية النهوض بها، حيث تعتبر مفاهيم الجودة الشاملة هي الأداء الأفضل في تحسين إنتاجية المؤسسة ونوعية خدماتها في الأسواق المحلية والخارجية والمحافظة على ميزتها التنافسية، ولهذا فقد اتجهت جهود المؤسسات إلى تحسين العمليات وأصبح لزاماً على الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها استكمال مقومات الجودة ونظمها حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً لكي تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها، وعلي هذا تكمن مشكلة البحث في التساؤل التالي: "ما ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك بالتطبيق على المركز الليبي العالي المهني للسباكة"، ويمكن تحقيق الغرض من البحث من خلال الإجابة علي التساؤلات التالية: السؤال الأول: ما دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؟ السؤال الثاني: ما ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؟ السؤال الثالث: هل يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؟ السؤال الرابع: ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة؟

### ثانياً - أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من جانبين، هما:

### الأول: الأهمية العلمية:

1 - تبرز تلك الأهمية من خلال الإثراء الفكري الذي قد يسهم فيه من حيث تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات

(Smolka, A. L. B. 2001). وتعرف الممارسة في سياق البحث إجرائياً بأنها: مجموع النشاطات التي تهدف إلى تغيير الطبيعة والمجتمع، وهي النشاط البشري الهادف إلى إنتاج الخيرات المادية (العمل)، ومن ثم تغيير النظام الاجتماعي، وكذلك التغيير في العلاقات الاجتماعية، حيث أن الحياة الاجتماعية من وجهة نظر ماركس يجب أن تكون عملية Practical في أساسها.

**إدارة الموارد البشرية: Human Resources Management:** هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (شلاويش: 26، 2000)، كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد. (حجازي، وجواد: 70، 2007)؛ وتعرف إدارة الموارد البشرية في سياق البحث إجرائياً بأنها: هي قدرة المؤسسة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والتي سينعكس على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من زيادة إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

**إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management:** تعرف الجودة في اللغة بأنها: جاء الشيء، جودة، وجودة، أي صار جيداً، والجيد نقيض الرديء، ومثلها التجويد، واجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله، وجود جودة، (ابن منظور: 2008، 234)، وفي الاصطلاح فإن كثيراً من المنظمات في العالم أخذت بهذا المصطلح واستخدمته حتي أصبح شعاراً لها تعمل به، من أجل الوصول إلي جودة الحياة، وتبعاً لانتشاره في مختلف دول العالم فقد تعددت تعريفاته؛ حيث عرفته مؤسسة (كوبرز وليبراند)، بأنها: اندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل؛ من أجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة؛ فالتنظيمات التي تتبنى أسلوب إدارة الجودة الشاملة هي تنظيمات متحركة تستخدم التخطيط الاستراتيجي لتعد نفسها للمستقبل، وهي تنظيمات تتصف بالمرونة من أجل أن تستجيب

**الفرضية الأولى: H1 -** لا يوجد علاقة بين دور إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعرفة أي المتغيرات لها علاقة معنوية.

**الفرضية الثانية: H2 -** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) علي ممارسات إدارة الموارد البشرية بمبادئها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة).

**الفرضية الثالثة: H3 -** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر تطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية.

**الفرضية الرابعة: H4 -** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### رابعاً - مصطلحات البحث:

**الممارسة: Practice:** الممارسة لغة: مارس الشيء مرأساً وممارسة: علاجه وزاوله، يقال: مارس الأمور والأعمال، تمارس بالشيء: احتك به وتدرّب عليه؛ (المعجم الوسيط، 2014، 470)، والممارسة اسم مؤنث: تدل الممارسة على أحكام السلوك الفردي والجماعي، وعلى نسق الواجبات والحقوق، بكلمة على العلاقات الأخلاقية بين البشر، كما تدل على الأداء العادي لنشاط معين، أو عملية التقيد بقواعد الأعمال، ولذا؛ فالممارسة لنشاط معين يومياً، أو الممارسة لتعاليم أخلاقية تكون مقبولة بصفة عامة. (موسوعة لالاند الفلسفية: 2012)؛ وعندما يتم استخدام المصطلح كاسم، فإننا نتحدث عن أي مهنة أو نشاط أو عمل يتم تنفيذه باستمرار وبالالتزام بحيث لا يكون حدثاً معيناً في الحال أو ظرفاً؛ تصبح الممارسة إجراءً منتظماً يتم تنفيذه لأغراض مختلفة، كما يمكن للمرء تحسين الأداء والحصول على المزيد والمزيد من الأداء؛ وتفهم الممارسة على أنها: "فعل - فعل" شيء يكون على أساس من الانتظام كما ينطوي على محاولة الحصول على بعض من النتائج الجيدة في الأداء.

للتغيرات في هذه البيئة؛ وباختصار: هو عبارة عن أسلوب مناسب بدرجة كبيرة في عالم يوصف بالتغيير باستمرار، حتي أن الثابت الوحيد يعتبر هو التغيير. (الحداد: 2003، 129)؛ وتعرف الجودة على إنها أداء عملية معينة إنتاجية أو خدمية وفق معايير محددة مسبقاً لتحقيق أعلى مستوى وإرضاء المستهلك أو المستفيد من الخدمة، (أبو النصر: 2008، 25). وتعرف إدارة الجودة الشاملة في سياق البحث إجرائياً بأنها: المنهجية الإدارية المنظمة التي تهدف الى تنفيذ الأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقاً، والتي تمكن المؤسسة من تحسين الأداء بشكل مستمر على كافة المستويات، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ودعم المهارات من خلال التنمية المهنية المستدامة وتفويض السلطة ونظم المساءلة وضمان الجودة والاستقلالية وتقديم التغذية الراجعة والمستمرة وإزالة العوائق بما يضمن رضا المستفيدين من العملية التنظيمية ومؤسساتها كافة.

يأتي المركز العالي المهني للسباكة، من ضمن أحد المراكز البحثية في مجال محدد ألا هو هندسة المعادن، والتي تعتبر مجهزة تجهيزاً جيداً؛ سواء أكان من ناحية الإمكانيات الهندسية

```

graph TD
    A[مدير عام المركز] --> B[نائب مدير عام المركز]
    B --> C[مكتب مدير عام المركز]
    B --> D[مكتب الشؤون القانونية]
    B --> E[مكتب ضمان الجودة]
    B --> F[مكتب التخطيط والمتابعة]
    B --> G[مكتب المراجعة الداخلية]
    B --> H[مكتب الاعلام وتقنية المعلومات]
    B --> I[مكتب التعاون الدولي]
    B --> J[مكتب التدريب والتطوير]
    C --> K[إدارة الشؤون الإدارية والمالية]
    D --> K
    E --> K
    F --> K
    G --> K
    H --> K
    I --> K
    J --> K
    K --> L[قسم الشؤون الإدارية]
    K --> M[قسم الشؤون المالية]
    K --> N[قسم العلاقات العامة]
    K --> O[قسم الشؤون الفنية]
    L --> P[وحدة الشؤون الموظفين]
    L --> Q[وحدة المحفوظات]
    M --> R[وحدة المخرجات والمصروفات العمومية]
    M --> S[وحدة المصروفات والميزانيات]
    M --> T[وحدة الحسابات الخيرية]
    M --> U[وحدة الاعانات]
    M --> V[وحدة المشتريات والمخزون]
    N --> W[وحدة العلاقات العامة]
    N --> X[وحدة العلاقات والخدمات العامة]
    O --> Y[وحدة البحوث المسبقة والمطروقات]
    O --> Z[وحدة البحوث الهندسية المعن]
    O --> AA[قسم العمل واختبارات]
    O --> AB[قسم التصميم]
    O --> AC[قسم التشغيل الميكانيكي]
    O --> AD[قسم الطباعة الصناعية]
    O --> AE[قسم الصيانة]
    O --> AF[قسم جمع الورش]
    O --> AG[قسم الحداثة]
    Y --> AH[1- ورشة السبكة الشمعية]
    Y --> AI[2- ورشة السبكة الآلية]
    Y --> AJ[3- ورشة السبكة الرامية]
    Y --> AK[4- ورشة إعداد النماذج والتجارة]
    
```

**المصدر: المركز الليبي العالي المهني للسياحة**

## خامساً – الدراسات السابقة:

### (1) الدراسات المحلية:

**دراسة: (البرعصي: 2015، 515)،** بعنوان: استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا واختبار هذه العلاقة من خلال اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للمنظمات الحكومية – الوزارات – بليبيا، والوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الإدارة الحكومية الليبية، والعمل على تقديم التوصيات التي تساعد على تطبيق النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في منظمات الإدارة الحكومية الليبية وتمثل مجتمع الدراسة الأصلي بكافة مدرء العموم في منظمات الإدارة الحكومية (الوزارات)، وعددهم (284) مدير عام ولقد خلصت الدراسة إلى وجود اتجاهات قوية لدى مدرء العموم بصلاحيه مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الإصلاح المنشودة في ليبيا وهو ما من شأنه أن يسهل عملية التحول نحو تطبيق المدخل؛

**دراسة: (ضؤ الكافي: 2016، 183)،** بعنوان: تطبيق معايير جودة الخدمات لتحسين أداء الخدمات الصحية في مستشفى العيون بليبيا؛ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الخدمات الصحية، ودرجة تطبيق معايير جودة الخدمات من قبل المدرء والعاملين في مستشفى العيون بليبيا، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، وتكونت مجموعة الدراسة من المدرء والعاملين بمستشفى العيون بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الخدمة الصحية في مستشفى العيون تم فيه تطبيق مبادئ ومعايير الجودة، وتم التركيز على الاهتمام بالمرضي، ومشاركة العاملين وتمكينهم، وقد ظهر ذلك بمستوى جيد جدا بشكل عام، بالإضافة إلى أن هذه المستشفى من بين المستشفيات التي تقدم خدمات جيدة، حيث يتوافر فيها أحدث الأجهزة الطبية؛

**دراسة: (ابن سعد، وامشير: 2018، 59)،** بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة العربية للإسمنت المساهمة: وهي دراسة تحليلية للاقتصاد

الليبي وذلك في خلال الفترة 1962- 2012. هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية - المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية وتطويرها، الأجور والحوافز - على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي، وقد قام الباحثان بتطوير استبانة، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل ثباتها، وقد تمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت في مدينة الخمس، والبالغ عددهم (110) موظفاً، حيث تحدد حجمها بعدد (82) موظفاً، اختيرت بواسطة العينة العشوائية البسيطة، وقد أظهر البحث أن هناك ارتفاعاً في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وارتفاعاً في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة قيد البحث، كما بينت النتائج أن هناك أثراً طردياً (موجباً) ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة التي تم عليها هذا البحث.

### (2) الدراسات العربية: دراسة:

(شعيب: 2017، 141)، بعنوان: أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركات السعودية الخاصة على أداء قسم الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على موظفي الشركات السعودية الخاصة في محافظة جدة. هدف البحث إلى التعرف على الأثر من تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في الشركات السعودية الخاصة وذلك على أداء قسم الموارد البشرية، وأستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وجاءت عينة البحث من خلال عينة عشوائية ميسرة وهي العينة التي تعتمد على الاختيار المتاح، وتمثلت أدوات البحث في الاستبانة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير تطبيق نظام الجودة الشاملة؛ لرفع أداء قسم الموارد

المبحوثة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة توافق وانسجام ضعيفة بين استراتيجيات التنافس وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، العلاقات الوظيفية)، في المنظمات المبحوثة، وأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بدعم الاستراتيجيات التنافسية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

دراسة: (Faphunda, 2012)، بعنوان:

### Correlates Of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria

بعنوان: ارتباطات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين: دراسة تجريبية لشركة تصنيع في نيجيريا. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أسلوب قيادي على زيادة أداء المنظمة، وتحديد الجوانب الرئيسية لتنفيذ التغيير التنظيمي وتحديد مصادر مقاومة التغيير وطرق التعامل معها، أجريت هذه الدراسة على عدد من شركات التصنيع العاملة في نيجيريا، قام الباحث بتطوير استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وقام بتوزيعها على عينة الدراسة واستطاع استرجاع (150) استبانة كانت صالحة للتحليل، وكان أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومنع وقوع الأخطاء، وأظهرت الدراسة نجاح إدارة الجودة الشاملة في رفع الإدراك التنظيمي لدى العاملين، وتبين من خلال الدراسة وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة في تقليل مقاومة التغيير.

تعقيب علي الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها:

يلاحظ من عرض الدراسات السابقة إن أغلب الدراسات علي المستوي المحلي والعربي والأجنبي ركزت علي مواضيع منها: استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا، كدراسة (البرعصي: 2015)، ومنها ما

البشرية بينما لم تظهر أي فروق معنوية تبعا للمتغيرات الأخرى؛

دراسة: (عبد المعطي، ومصطفي: 2017، 16)، بعنوان: دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، تم استخدام الاستبانة لتكون أداة الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من (952) وقد كانت عينة الدراسة (274)، تم توزيع عدد (274) استبانة على الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية وتم إرجاع (260) أي بنسبة (94 %)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: العاملين بالمؤسسة السودانية للنفط يعتبرون أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة هي مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد بعينه والعاملين بالمؤسسة السودانية للنفط ملتزمون باستخدام نماذج العمل التي صممت من أجل تسهيل وتيسير إجراءات العمل، وتقوم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين بصورة دورية كلا في مجاله لتحسين أدائهم للأعمال، كما يتم تقييم أداء العاملين بها بصورة دورية سنوية.

(3) الدراسات الأجنبية: دراسة: (Dmitrovic & Zupan, 2011)، بعنوان:

### The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies.

بعنوان: اتساق إدارة الموارد البشرية وسياسة التنافسية في الشركات السلوفانية. هدفت الدراسة إلى بيان التناسق في إدارة الموارد البشرية والسياسات التنافسية في الشركات السلوفانية، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم العاملة في القطاعين الصناعي والتجاري؛ وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (110) منظمات، وتكونت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين العاملين ومديري كل من إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات

**(3) الحد المكاني:** تم التطبيق في المركز الليبي العالي المهني للسباكة.

**وتأسيساً على ما سبق؛ سيتم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:**

**المحور الأول:** دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة.

**المحور الثاني:** ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛

**المحور الثالث:** أثر لتطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؛

**المحور الرابع:** العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة؛ المحور الخامس: الجانب الميداني للبحث؛ ويعقب ذلك؛ خاتمة وأهم النتائج والمقترحات، وقائمة بالمصادر والمراجع.

**المحور الأول:** دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، حيث كان للتحويل الكبير في إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في أن يعتبر العنصر البشري أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، لذا؛ فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية تكمن في: (1) احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة؛ (2) تشابك المهام الإدارية؛ (3) تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء؛ (4) شدة المنافسة؛ (5) التدخل الحكومي؛ (6) التطور في نظم معلومات الموارد البشرية؛ (7) ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية؛ (8) ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري؛ (9) الاتجاهات العالمية المعاصرة مثل إدارة التعبير، فلسفة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية، (نور: 2011، 15)، بينما الجودة الشاملة تعبر عن مقدار

ركزت علي تطبيق معايير جودة الخدمات لتحسين أداء الخدمات الصحية في مستشفى العيون بليبيا، كدراسة (ضوء الكافي: 2016)، ومنها ما ركز علي أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة: دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012، كدراسة (ابن سعد وأمشيري: 2018)، ومنها ما ركز علي أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركات السعودية الخاصة علي أداء قسم الموارد البشرية: دراسة تطبيقية علي موظفي الشركات السعودية الخاصة في محافظة جدة، كدراسة (شعيب: 2017)، ومنها ما ركز علي دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنפט، كدراسة (عبد المعطي، ومصطفى: 2017)، ومنها من ركز علي اتساق إدارة الموارد البشرية وسياسة التنافسية في الشركات السلوفينية، كدراسة (Dmitrovic & Zupan, 2011)، ومنها من ركز علي ارتباطات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظفين: دراسة تجريبية لشركة تصنيع في نيجيريا، كدراسة (Faphunda, 2012)،

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في حصول الباحث على معرفة تراكمية عن كيفية إجراء البحث وكيفية اختيار المنهجية المناسبة والأساليب الإحصائية للاستخدام في تحليل البيانات وعرض النتائج، كما ساعدت الدراسات السابقة في تسهيل عملية تصميم أداة البحث وهي الاستبانة، لكن ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه تناول موضوع "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك بالتطبيق علي المركز الليبي العالي المهني للسباكة".

#### سادساً – حدود البحث:

**(1) الحد البشري:** تكون من عينة عشوائية مكونة من (80) من موظفي المركز العالي المهني للسباكة.

**(2) الحد الزمني:** تم التطبيق في الفترة من 2022/7/1 إلى 2023/9/30م.

وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أكثر كفاءة ونجاح، حيث تأتي تلك الممارسات لإدارة الموارد البشرية ضمن التنظيم الإداري للمنظمات والتي تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين، حيث تتخذ تلك الممارسات الكثير من الأشكال والمظاهر والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات المرتبطة بالأداء البشري وكذلك التحكم في نمط ونوعية هذا الأداء، الأمر الذي أخذ اهتمامات الكثير من الأدبيات والدراسات الحديثة في مجال الموارد البشرية، ولذا تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد الأركان المهمة التي تعمل من خلالها المؤسسات في أمور وأنشطة تؤثر بصورة كبيرة على إدارتها لكافة العمليات المرتبطة بالموظفين في مستويات إدارية مختلفة. (عبد الرحمن: 2018، 33).

### المحور الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسبابة

باتت ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً كبيراً على النواتج التنظيمية من خلال عملية تشكيل سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ولذا يطلق عليها الكثير من المفكرين وظائف إدارة الموارد البشرية، وهي تعد مجموعة من النشاطات التي من شأنها وضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون في ذات الوقت موجهة نحو تعزيز مهارات ومعارف العاملين، مع تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف تلك المنظمة. (Heneman & Milanowski, 2011)، حيث تعرف الممارسات على أنها مجموعة الممارسات القادرة على تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، و تقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي؛ (Beh & Loo, 2013)، ومن ثم يمكن تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على النحو التالي: (1) التدريب والتطوير: وعرفه (Shikha: 2010)، بأنه نشاط مخطط ويهدف إلى إحداث تغيرات في كل من الفرد والجماعة كالمعلومات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق

الخسارة التي يمكن تفاديها، والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه، وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون، والفشل في تلبية خصائص الأداء، والتأثيرات الجانبية على المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها. (محمد العزاوي: 2002، 19)؛ وعليه فالجودة الشاملة أسلوب إداري متكامل يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل، وهو يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الإدارة والعاملين والتركيز على الزبائن وإشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل، وكان من الطبيعي أن ساعدت عدد من العوامل إلى تطور إدارة الموارد البشرية والتي كان من أهمها: (علي ربابعة: 2003، 51): (1) إنشاء الاتحادات المهنية وتشكيل التنظيمات ووضع تشريعات خاصة لكل منها؛ (2) استحداث تخصصات تتعلق بالأفراد ودراسة شئونهم كعلم النفس؛ (3) تشريعات العمل والعمال؛ (4) تأثير الظروف الاجتماعية وتغيراتها والتي تنعكس على طبيعة الأفراد كالعقيم والمعايير والتقاليد والثقافات، ولذا تأتي أهمية الموارد البشرية إلى العديد من التحديات التي اسهمت في تطويرها من حيث المحتوى وإضافة ممارسات على الممارسات التقليدية المعتادة، حيث انطلقت نواة هذه الممارسات وفقاً للمدرسة العلمية التي أنشأها تايلور- Taylor (Haines: 2010)، ومن ثم جاءت بعد المدرسة العلمية مدرسة العلاقات الإنسانية ل Mayo وزملائه لكي يتم إضافة ممارسات جديدة إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت فيما يلي: (Huselied: 1995)، (1) الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للموظفين بين كل الإدارات والنقابات وكذلك الاتحادات المهنية؛ (2) الاهتمام بالسلامة المهنية والأمن الصناعي لجميع الموظفين؛ ومما سبق؛ يري الباحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر وظائف وأنشطة واستراتيجيات موضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ونظام التعويضات وتقييم الأداء، وأيضاً اتخاذ القرارات المهمة من أجل بيئة العمل، من أجل رفع مستويات فاعلية أداء الأفراد العاملين والمجموعات داخل المنظمة،

الشاغرة للبحث عن موظفين أكفاء وصالحين لهم، بحيث يتم اختيارهم بناءً على مؤهلاتهم المناسبة لطبيعة العمل، وكذلك بناءً على المهارات التي يمتلكها من أجل توفير الاحتياجات الخاصة بطبيعة العمل، مع توفير قاعدة بيانات خاصة بكل وظيفة للموظفين التابعين لها، وذلك من أجل جذب الأشخاص المرشحين للأعمال المتاحة، وكذلك تعيين الأشخاص الذين يستحقون الوظيفة بشكل فعال للاستفادة من قدراتهم في تحقيق أهداف الشركة، مع قيام إدارة الموارد البشرية بتقديم تقييم أدائهم، وذلك لتقدير الحوافز التي يحصلون عليها والمكافآت وتحديد الجزاءات أيضاً، وذلك بهدف تحقيق المصلحة العليا للمؤسسة؛ (2) التدريب والتطوير الوظيفي: تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير التدريب وتنمية المهارات التي يحتاجها الموظفون، لتحسن من أدائهم والاعتماد عليهم في الوظائف المكلفين بها، وللقيام بواجبهم على أحسن أداء، كما تعمل على دعم التطور الوظيفي للأفراد من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل، وكذلك وضع الخطط لتحسين مستوى أداء المنشآت والعاملين فيها لتنمية مهاراتهم المهنية، بما يعود على المؤسسة بالفائدة للتنافس مع الشركات الأخرى وتحقيق الأرباح المرجوة؛ (3) تحديد الأجور والمكافآت: فنظراً لأن إدارة الموارد البشرية هي الأكثر ارتباطاً بالموظفين، وحلقة الوصل بينها وبين الإدارة؛ فهي تعمل على تقدير أجر العاملين بالشركة حسب قدراتهم وما يقومون به من أعمال، مع تحديد المميزات التي سيحصل عليها كل موظف، مع توزيع الأجور والمزايا بعدالة بين الموظفين كلاً حسب ما يقوم به، بهدف رفع الروح المعنوية والمادية لدى الموظفين بالمؤسسة من أجل تحقيق المصلحة العليا في زيادة الإنتاج والأرباح؛ (4) التنسيق والاتصالات الرسمية: وهنا تعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بكافة النشاطات والوظائف المختلفة بقطاعات الشركة؛ فهي على اتصال دائم بكافة الموظفين وأجراء الاتصالات ووضع قواعد الانضباط وسياسة إدارة الموارد البشرية. (عمر وصفي: 2005، 28)، وبذلك تتطلع الإدارة دائماً إلى توجيه وتنظيم الموارد البشرية بالمنظمة وإدارة وتنظيم المشروع من خلال إمداده بالإمكانات والتجهيزات اللازمة كالمواد، والآلات، لذلك فإن مسؤولية الإدارة عن زيادة

العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة قادرة على القيام بأعمالها بشكل مطلوب؛ وفي ذات الإطار يري (Ivancevich: 2010)، أن التدريب عبارة عن عملية منتظمة تتعلق بالمهارات والقدرات المرتبطة بالوظيفة الحالية لتحسين أداء وسلوكيات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كذلك وضح (Lamba & Choudhary: 2013) أن التدريب هو عملية الغرض منها هو سد الفجوة بين متطلبات الوظيفة والكفاءة الحالية للعاملين، وكذلك يهدف إلي تحسين سلوكيات العاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للقيام بعمل معين. (2) التعويضات والحوافز: ويقصد بالتعويضات جميع الدفعات المالية وغير المالية والمنافع التي تقوم بتقديمها المنظمة للعاملين وذلك بغرض جذب الموارد البشرية وأيضاً المحافظة عليها، (سحر، ومحي: 2013)، حيث تعتبر التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على الإنتاجية وكذلك تؤثر على دافعية الفرد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم والسعي من أجل تحسين أداء المنظمة (Casio: 2013)، ويمكن تصنيف التعويضات إلي جزأين هما: (أ) تعويضات أولية: وهي تشير إلي الأجور والمرتبات وتتسم بالثبات؛ (ب) تعويضات تكميلية: وهي تشير إلي الحوافز والمدفوعات المتغيرة علي أساس مخرجات الفرد أو الجماعة بأكملها. (Lamba & Choudhary: 2013)، (3) تقييم الأداء: ويعرف بأنه هو العملية ذات الطابع الرسمي والهدف من هذه العملية تحسين الأداء والإنتاج للعاملين، (Shazed, 2008)، وفي ذات السياق؛ يري (jarina & mohan: 2017)، أن تقييم الأداء هو عملية استخدام المعايير والطرق العملية السليمة التي نستطيع من خلالها أن نحدد ونقيس بها مدي تحقيق الموظف للأهداف التنظيمية التي تطلب منه مسبقاً؛ وفي ذات السياق؛ تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في تعدد المهام التي يقوم بها العاملين في إدارة الموارد البشرية في تنفيذ العديد من الوظائف الهامة في ربط الصلة بين الموظفين والمسؤولين بالشركة وتتمثل تلك المهام في: (1) اختيار الموظفين وتقييم أدائهم: فأول وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية في اختيار الموظفين وتعيينهم في المؤسسة، وذلك من خلال الإعلان عن الوظائف

النتائج المرغوبة من تطبيقه؛ فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة لتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير؛ (4) الاستعانة بالاستشاريين: ويعد الهدف من الاستعانة بالخبرات الاستشارية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومحاولة المساعدة في حل المشكلات التي تظهر وخاصة في المراحل الأولية، (عادل: 2007، 326)؛ (5) تشكيل فرق العمل: وهنا يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين (خمسة إلى ثمانية) أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون العمل المراد تطويره وهو الذي سينتج بنتائج المشروع وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين؛ فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم؛ (6) التشجيع والحفز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة فيما بينهم وتدعيم الأداء المرغوب، وهذا التشجيع له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراره، والذي يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين؛ (7) الإشراف والمتابعة: حيث يتم الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وأن من مستلزمات اللجنة الإشراف والمتابعة بين مختلف الأفراد والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة؛ (8) استراتيجية التطبيق: إن استراتيجية إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها وهي: (أ) الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق المفهوم الجديد في المؤسسات الأخرى، وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف المرغوبة؛ (ب) التخطيط: يتم فيه وضع الخطة وكيفية التطبيق وتحديد المواد اللازمة لخطة التطبيق؛ (ج) التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها. (بلال خلف: 2009، 208)، وهنا يتبادر التساؤل التالي ما هي مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟: فلقد حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة

الإنتاجية للموارد البشرية أكبر من مسؤولية الموارد عنها، وتحقيق الإدارة للكفاءة الإنتاجية عن طريق استغلال الموارد التنظيمية سواء أكانت بشرية أم مالية أم معدات. (عبد السلام: 2022، 11).

### المحور الثالث: أثر تطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسبابة.

يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة؛ ولإنجاز هذا الدور؛ فإن هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، ولكن يجب أن تضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة وذلك من خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام، حيث أن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي. (Joel E Ross: 1995)، ويرى الباحث أن متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تأتي من خلال ما يلي: (1) إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: فإدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، إذ أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية)، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ (2) الترويج وتسويق البرنامج: فنشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة يعد أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، وأن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة، ولذا يتم الترويج للبرنامج عن طريق المحاضرات والمؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة؛ (3) التعليم والتدريب: بحيث يجب أن يكون تدريب وتعليم المشاركين بأدوات إدارة الجودة الشاملة حتى يؤدي قيامه على أساس سليم ويحقق

الجود الشاملة على رضا القسم التالي الذي يستقبل المنتج الذي لم يصل إلى مرحلته النهائية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية ينبغي عليها أن توظف أفراد قادرين على التجاوب فيما بينهم؛ (2) أسلوب المشاركة: ويعتبر نموذج أوتشي من الأساليب الناجحة في القيادة وهي ما تعرف بنظرية Z حيث حاول تغيير الثقافة الأمريكية من خلال الاستقادة من أساليب القيادة اليابانية، ومن بين الممارسات اليابانية القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير رسمي ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل (أحمد دواوين: 2012، 173)، وبالتالي فإن هذا النموذج يتمحور حول أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والهدف من ذلك هو تقبل العاملين للقرارات المتخذة - باعتبارهم جزء من صنع القرار - وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة التعاون وتحمل لمسؤولية، وعلية فعلى الإدارة العليا تفويض الصلاحيات الكاملة لمدير إدارة الموارد البشرية من أجل استخدام أسلوب المشاركة وتحمل مسؤولية الجميع حول القرارات المتخذة وكذا النتائج المترتبة عليها؛ (3) التحسين المستمر: ويقصد بالتحسين المستمر أنه لا يوجد منتج كمالى يحتوي على جميع المواصفات التي يرغب فيها الجمهور، وعليه فإن المؤسسة تبحث دائماً وباستمرار لتطوير وتحسين منتجاتها، ويشمل التحسين المستمر جميع العمليات، وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فهي تهتم في هذا المجال على وظيفتي، التدريب من خلال تلقين الأفراد معارف ومهارات جديدة بشكل مستمر، والتحفيز باستمرار عن طريق إيجاد أساليب أكثر فعالية في تشجيع الأفراد على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وبالتالي فإن التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية يحقق مجموعة من المزايا تتمثل في: (أحمد دواوين: 2012، 103): أ - رفع إنتاجية الموظفين العمال، ب - تخفيض معدلات الأخطاء، ج - تخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين، د - المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي، هـ - تحسين علاقات العمل وترسيخ مفهوم عمل الفريق، وبالتالي لابد من ذكر عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة الموارد البشرية: حيث إن تحقيق إدارة الجودة

يمكن إجمالها على النحو التالي: (1) تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛ (2) رفع مستوى الأداء عند العاملين في المؤسسة؛ (3) تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛ (4) العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛ (5) زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة؛ (6) استمرار وزيادة قدرة المؤسسة على البقاء والنمو والمنافسة. (محمد حسن: 2008، 278).

#### المحور الرابع: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية

باتت الإدارة التقليدية غير قادرة على مواجهة تلك التحديات التي أفرزتها مسألة العولمة، لذا فقد أصبحت المؤسسات بحاجة ضرورية وماسة إلى مجموعة من الأفكار والأنماط الإدارية الجديدة والتي تدعم قدرتها التنافسية، ومن بين هذه الأنماط والأفكار الإدارية الجديدة، إدارة الجودة الشاملة وهي: فلسفة إدارية جديدة تقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في العمل الجماعي، التحسين المستمر، رضا العميل، وتستلزم الإيمان بمجموعة من القيم والمعتقدات من بينها ثقافة العائلة، الولاء للمنظمة، الإيمان بالزبون، التفكير الخلاق، وبذلك تضمن المؤسسة مكانة تنافسية في بيئتها التنظيمية، ولكن ما هي مرتكزات إدارة الجودة الشاملة؟: تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدة مرتكزات تتمثل في: التحسين المستمر، وكذلك التركيز على رضا العميل، وأيضاً أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى حل المشكلات التي تتعلق بالعمل، وذلك باعتبار أن (الإنسان) أو المورد البشري يعتبر أهم مورد قادر على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة؛ فلا بد من وجود علاقة تربط إدارة الموارد البشرية بهذه المرتكزات: (1) رضا العميل: حيث يقصد بالعميل الشخص الذي يتعامل مع المؤسسة وينقسم إلى (عميل داخلي وعميل خارجي) والقاعدة تقول إن رضا العميل الخارجي أساسها رضا العميل الداخلي، وعليه فإن العميل الداخلي هو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعينة؛ (أحمد دواوين: 2012، 103)، فمثلاً في مصنع للسيارات، قسم التركيب هو عميل داخلي بالنسبة لقسم قطع السيارات، وبالتالي فإن انتقال المنتج من قسم إلى قسم آخر يتوقف في مفهوم إدارة

أداء مهام معينة، وهذا يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة؛ ب - المشاركة: وهي إشراك العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل وهذه المشاركة ينتج عنها قبول لدى الأفراد في تنفيذ القرارات باعتبارهم جزء من متخذوها؛ ج - الإبداع والابتكار: إن الإبداع والابتكار هو الخروج عن المألوف وإضافة أشياء جديدة تحسن من أداء المؤسسة ككل، إلا أن بعض المديرين يصرون على العمل بالأساليب المعتادة من أجل ضمان النتائج حسب اعتقادهم، أو خوفا من المغامرة، غير أن هذا أمر مستحيل بسبب التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال وهذا ما يتطلب المرونة الكاملة والتحسين المستمر من أجل المنافسة والبقاء؛ د - الإدارة بالنتائج: إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته وهذا يعني أن النتائج الإيجابية ينبغي تطويرها أما النتائج السلبية فيجب العمل على تدارك أخطائها؛ ه - بناء الفريق: إن نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية تتطلب تكامل وتفاعل الأفراد فيما بينهم؛ و - تطوير مهارات المدير: إن المدير يلعب دور أساسي في تحسين جود المخرجات؛ فالمهارات القيادية تجعل من المدير شخص مغامر ومخاطر وذلك من أجل مواجهة التحديات وإبعاد شبح الخوف من اقتحام التجارب.

### المحور الخامس: الجانب الميداني للبحث

(1) **مجتمع البحث:** ويعرف مجتمع البحث بأنه: جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، ولذا يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع الموظفين بالمركز الليبي العالي المهني للسباكة؛

(2) **عينة البحث:** وتعرف العينة بأنها: مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع البحث لكي تمثل هذا المجتمع، كما تعرف بأنها: المجموعة الجزئية التي تمثل المجتمع أفضل تمثيل، ولها نفس خصائصه، ويكون الباحث قادراً على تعميم نتائجها على مجتمع البحث، ولذا فلقد جاءت عينة البحث الحالي على الموظفين في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، والبالغ عددهم (101) موظف وموظفة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستمارات على

الشاملة يتطلب حسب Atkinson تطبيق مدخل The Sevens Approaches والمتمثلة في (العناصر الصعبة والعناصر السهلة): أما العناصر الصعبة: فهي تتعلق بتوجه المؤسسة ككل، في حين أن العناصر السهلة: تهتم وتركز على الموارد البشرية بشكل كبير، وفيما يلي عرض لهذه العناصر السبعة: (فيليب: 1996، 89)، (1) العناصر الصعبة: أ - الاستراتيجية: وهي التفكير والتخطيط على المدى البعيد؛ ب - الهياكل: ويقصد بها إعادة هيكلة الإدارة بما يتناسب مع الاستراتيجية؛ ج - النظم: أي إعداد نظم جديدة من أجل تحسين الجودة، وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات، (2) العناصر السهلة: أ - العاملون: يعتبر الأفراد من أهم موارد المنظمة، لذا عليها أن تسعى لتحسين معاملتها للأفراد من خلال إعطائهم الفرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الكامل لطاقتهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم حتى تستطيع انتزاع الأداء المطلوب منهم؛ ب - المهارات: إن تدريب الأفراد على اكتساب المهارات والمعارف أمر مهم جداً، لذا على الإدارة أن تسعى دائماً لتنمية مهارات أفرادها من أجل تحقيق الإبداع من خلالهم مما يسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية؛ ج - النمط: ينبغي أن يكون نمط القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على بعض القيم تصب معظمها في إشراك العميل في اتخاذ القرارات حتى تلقى القبول عند تطبيقها، والنمط الذي يتناسب بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة هو نمط القيادة الديمقراطية؛ د - القيم المشتركة: ويقصد بها إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تُقدر جودة المنتج أو الخدمة، كما يجب البحث عن ثقافة تتلاءم مع التحسين المستمر، واستطاعت الشركات المتعددة الجنسيات أن توحد ثقافة أفرادها وتبلورها في ثقافة تنظيمية يتشارك فيها جميع الأفراد؛ أما بالنسبة إلي التقنيات الستة (6) لإدارة الجود الشاملة فهي علي النحو التالي: حيث إن إدارة الجودة الشاملة تركز أساساً على المورد البشري باعتباره المورد المستهدف بشكل كبير من ضمن الموارد الأخرى وهذا ما يتضح في التقنيات الست والمتمثلة فيما يلي: (عمار بحوش: 2006، 116): أ - تفويض السلطة: وهي تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة لاستكمال

على أن الأداة ملائمة لما وضعت من أجله؛ فإنه يمكن الاعتماد على حكمهم، وهذا ما يعرف بصدق المحكمين، كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، حيث تم التأكد من صدق أداة البحث وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والمختصين بالموضوع محل البحث؛ ب- صدق الاتساق الداخلي: فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة البحث، فلفقد قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة كما تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحاور الأربعة بالدرجة الكلية للمحاور التابعة لها أو التي تنتمي إليه العبارة، ويمكننا توضيح معاملات الثبات الإحصائي وفق طريقة ألفا كرو نباخ وطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سيرمان براون للمحاور الأربعة والاستبيان ككل، علي النحو التالي، كما هو مبين في الجدول رقم (1) التالي:

المحاور الأربعة	معامل الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ	معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية
المحور الأول	0.9401	0.9254
المحور الثاني	0.9332	0.8891
المحور الثالث	0.8368	0.7787
المحور الرابع	0.9106	0.8043
الاستبيان ككل	0.9202	0.9425

حيث تم توزيعها على عينة البحث لتطبيقها عملياً من خلال المعالجات الإحصائية التالية.

#### (6) المعالجات الإحصائية:

أولاً - البيانات الأولية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(1) النوع	أ - ذكر	77	96.3	1
	ب - أنثى	3	3.7	2
	المجموع	80	100	-

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (2):

أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(النوع)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (الذكور)، بعدد عينة بلغ (77)، وبنسبة مئوية بلغت (96.2%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (الإناث)، بعدد عينة بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (3.8%).

العينة التي تم التطبيق عليها وهي عدد (80) مفردة، بحيث بلغ عدد الموظفين الذكور فيها (77)، بينما جاء عدد الإناث (3) مفردة، واستمر البحث الميداني في الفترة من 2022/7/1 وحتى 2023/9/30.

(3) أداة البحث: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة البحث، حيث أن الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين لا تتوفر اجاباتها إلا عند الأفراد المعنيين بموضوع الاستبانة، وتم تصميم الاستبانة بشكل ملائم مع متطلبات مقياس (ليكرت الثلاثي) بحيث تتراوح أوزان الإجابات من (موافق = 3؛ إلي حد ما = 2؛ لا = 1)، وقد استخدمت الاستبانة لكونها الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث الحالي وهو "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك بالتطبيق علي المركز الليبي العالي المهني للسياحة"؛ (4) صدق أداة البحث: أ - الصدق الظاهري: حيث إن من الشروط الضرورية التي ينبغي توافرها في الأداة التي يعتمد عليها البحث أن أداة البحث تكون صادقة إذا كان بمقدورها أن تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، ويشير أنه وافق الخبراء

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(2) السن	أ - أقل من 30 سنة	7	8.7	3
	ب - من 30 إلى أقل من 35 سنة	14	17.5	2
	ج - من 35 إلى أقل من 40 سنة	51	63.7	1
	د - من 40 إلى أقل من 45 سنة	5	6.3	4
	هـ - من 45 إلى أقل من 50 سنة	3	3.8	5
	و - من 50 سنة فأكثر	-	-	-
	المجموع	80	100	-

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (3): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(السن)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (من 35 إلى أقل من 40 سنة)، بعدد عينة بلغ (51)، وبنسبة مئوية بلغت (63.7%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (من 30 إلى أقل من 35 سنة)، بعدد عينة بلغ (14)، وبنسبة مئوية بلغت (17.5%)، في الترتيب الثالث: (أقل من 30 سنة)، بعدد عينة بلغ (7)، وبنسبة مئوية بلغت (8.7%)، في الترتيب الرابع: (من 40 إلى أقل من 45 سنة)، بعدد عينة بلغ (5)، وبنسبة مئوية بلغت (6.3%)، في الترتيب الخامس: (من 45 إلى أقل من 50 سنة)، بعدد عينة بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (3.8%).

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (3): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(السن)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (من 35 إلى أقل من 40 سنة)، بعدد عينة بلغ (51)، وبنسبة مئوية بلغت (63.7%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (من 30 إلى أقل من 35 سنة)، بعدد عينة بلغ (14)، وبنسبة مئوية بلغت (17.5%)، في الترتيب الثالث: (أقل من 30 سنة)، بعدد عينة بلغ (7)، وبنسبة مئوية بلغت (8.7%)، في الترتيب الرابع: (من 40 إلى أقل من 45 سنة)، بعدد عينة بلغ (5)، وبنسبة مئوية بلغت (6.3%)، في الترتيب الخامس: (من 45 إلى أقل من 50 سنة)، بعدد عينة بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (3.8%).

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(3) الحالة الاجتماعية	أ - أعزب	4	5.0	2
	ب - متزوج	76	95.0	1
	ج - مطلق	-	-	-
	د - أرمل	-	-	-
	المجموع	80	100	-

(76)، وبنسبة مئوية بلغت (95.0%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (أعزب)، بعدد عينة بلغ (4)، وبنسبة مئوية بلغت (5.0%).

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (4): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(الحالة الاجتماعية)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (متزوج)، بعدد عينة بلغ (76)، وبنسبة مئوية بلغت (95.0%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (أعزب)، بعدد عينة بلغ (4)، وبنسبة مئوية بلغت (5.0%).

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المستويات العلمية ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(4) المستويات العلمية	أ - دبلوم متوسط فأقل	37	46.3	1
	ب - دبلوم عالي	19	23.7	2
	ج - ليسانس	4	5.0	4
	د - بكالوريوس	16	20.0	3
	هـ - ماجستير	4	5.0	4 مكرر
	و - دكتوراه	-	-	-
	المجموع	80	100	-

الترتيب الثالث: (بكالوريوس)، بعدد عينة بلغ (16)، وبنسبة مئوية بلغت (20.0%)، في الترتيب الرابع: (ليسانس)، بعدد عينة بلغ (4)، وبنسبة مئوية بلغت (5.0%)، في الترتيب الرابع مكرر: (ماجستير)، بعدد عينة بلغ (4)، وبنسبة مئوية بلغت (5.0%).

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (5): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(المستويات العلمية)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (دبلوم متوسط فاقل)، بعدد عينة بلغ (37)، وبنسبة مئوية بلغت (46.3%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (دبلوم عالي)، بعدد عينة بلغ (19)، وبنسبة مئوية بلغت (23.7%)، في

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(5) عدد سنوات الخبرة	أ - أقل من 5 سنوات	3	3.7	4
	ب - من 5 إلى أقل من 10 سنوات	55	68.7	1
	ج - من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	15.0	2
	د - من 15 سنة فأكثر	10	12.5	3
المجموع		80	100	-

الترتيب الثاني: (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، بعدد عينة بلغ (12)، وبنسبة مئوية بلغت (15.0%)، في الترتيب الثالث: (من 15 سنة فأكثر)، بعدد عينة بلغ (10)، وبنسبة مئوية بلغت (12.5%)، وفي الأخير جاء (أقل من 5 سنوات) بعدد عينة بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (3.7%).

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (6): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(عدد سنوات الخبرة)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بعدد عينة بلغ (55)، وبنسبة مئوية بلغت (68.7%)، في حين جاء في

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير هل سبق أن حصلت علي دورات تدريبية؟ ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(6) هل سبق أن حصلت علي دورات تدريبية؟	أ - نعم	51	63.7	1
	ب - لا	29	36.3	2
المجموع		80	100	-

الأول: (نعم)، بعدد عينة بلغ (51)، وبنسبة مئوية بلغت (63.7%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (لا)، بعدد عينة بلغ (29)، وبنسبة مئوية بلغت (36.3%).

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (7): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(هل سبق أن حصلت علي دورات تدريبية؟)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(7) عدد الدورات التدريبية:	أ - أقل من دورة واحدة	6	7.5	4
	ب - من دورتين إلى أقل من أربع دورات	18	22.5	2
	ج - من أربع دورات إلى أقل من ستة دورات	48	60.0	1
	د - من ستة دورات فأكثر	8	10.0	3
المجموع		80	100	-

الثاني: (من دورتين إلي أقل من أربع دورات)، بعدد عينة بلغ (18)، وبنسبة مئوية بلغت (22.5%)، في الترتيب الثالث: (من ستة دورات فأكثر)، بعدد عينة بلغ (8)، وبنسبة مئوية بلغت (10.0%)، وفي الأخير جاء (أقل من دورة واحدة) بعدد عينة بلغ (6)، وبنسبة مئوية بلغت (7.5%).

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (8): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(عدد الدورات التدريبية)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (من أربع دورات إلي أقل من ستة دورات)، بعدد عينة بلغ (48)، وبنسبة مئوية بلغت (60.0%)، في حين جاء في الترتيب

جدول رقم (9) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير مدي الاستفادة من الدورات التدريبية ن = 80

نوع المتغير	المتغير	العدد	النسبة %	الترتيب
(8) مدي الاستفادة من الدورات التدريبية	أ - نعم تمت الاستفادة	9	11.3	2
	ب - إلي حد ما تمت الاستفادة	68	85.0	1
	ج - لا لم استفد شيء	3	3.7	3
المجموع		80	100	-

وللتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب استجابات مفردات البحث على عبارات المحور؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (10)

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (9): أن البيانات التي تضمنها متغير البيانات الديموغرافية والخاص ب(مدي الاستفادة من الدورات التدريبية)، جاءت علي النحو التالي في الترتيب الأول: (إلي حد ما تمت الاستفادة)، بعدد عينة بلغ (68)، وبنسبة مئوية بلغت (85.0%)، في حين جاء في الترتيب الثاني: (نعم تمت الاستفادة)، بعدد عينة بلغ (9)، وبنسبة مئوية بلغت (11.3%)، وفي الأخير جاء (لا لم استفد شيء) بعدد عينة بلغ (3)، وبنسبة مئوية بلغت (3.7%).

م	الفقرة	استجابة عينة البحث = ن = 80											
		موافق		إلي حد ما		لا		مج تكرار	مج الاوزان	المتوسط المرجح	الانحراف	الترتيب	مستوي الاستجابة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
9	يعتمد المركز علي أسس علمية في تخطيط احتياجاته البشرية	10	12.5	57	71.3	13	16.2	80	163	2.01	1.6	6	إلي حد ما
10	يقوم المركز بتقدير	15	18.8	42	52.5	23	28.7	80	168	2.1	1.6	5	إلي حد ما

												احتياجاته من الموارد البشرية وفق خطة سنوية	
إلي حد ما	2	1.7	2.4	189	80	20.6	18	63.7	51	13.7	11	يحدد المركز الفائض أو العجز من الموظفين الذين يحتاجهم	11
إلي حد ما	8	1.3	1.3	101	80	17.6	14	48.7	39	33.7	27	يحدد المركز مسبقاً نوعية العاملين ومهاراتهم المطلوبة	12
إلي حد ما	7	1.6	2.0	158	80	12.5	10	72.5	58	15.0	12	يستخدم المركز طرق كمية في التنبؤ باحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية	13
إلي حد ما	1	1.7	2.4	193	80	15.0	12	58.7	47	26.3	21	يعتمد المركز علي تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين	14

يحرص المركز علي إعطاء فرصة للموظفين لإبداء آرائهم بصراحة	15	19	23.7	53	66.3	8	10.0	80	171	2.1	1.6	4	إلي حد ما
يحرص المركز علي تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين	16	31	38.7	44	55.0	5	6.3	80	186	2.3	1.7	3	إلي حد ما
الاتجاه العام													إلي حد ما

وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، بينما في الأخير جاءت العبارة رقم (12)، والخاصة ب: (يحدد المركز مسبقاً نوعية العاملين ومهارتهم المطلوبة)، بمجموع أوزان (101)، ومتوسط مرجح (1.3)، وانحراف معياري (1.3)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، ويلاحظ الباحث مما سبق؛ أن أفراد العينة يرون أن المركز الذي يعملون به يتمتع بدرجة مرتفعة إلي حد ما من تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، ويعزى ذلك إلى أن نجاح المركز الليبي العالي يعتمد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام البنك، وقدرته على الإقناع والتأثير في الأفراد حول ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أن الالتزام طويل الأمد إزاء تحسين الجودة يجب أن يكون هناك التزام بالجودة يبدأ من الأعلى، وينبغي أن يكون المدير قوة حسنة أمام المرؤوسين بأن يكون مثلاً يحتذى به في تصرفاته، كما ينبغي أن تكون عملية التحسين مخطط لها على نطاق المنظمة ككل وأن لا تكون نشاطاتها

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (10): ومن أجل التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، ومجموع الأوزان، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات مفردات البحث؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول السابق: ففي الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (14) الخاصة ب: (يعتمد المركز علي تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين)، بمجموع أوزان (193)، وبمتوسط مرجح (2.4)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، بينما في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (11)، والخاصة ب: (يحدد المركز الفائض أو العجز من الموظفين الذين يحتاجهم)، بمجموع أوزان (189)، وبمتوسط مرجح (2.4)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، بينما في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (16)، والخاصة ب: (يحرص المركز علي تقديم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات الموظفين)، بمجموع أوزان (186)، وبمتوسط مرجح (2.3)، وبانحراف معياري (1.7)،

حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب استجابات مفردات البحث على عبارات المحور؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي رقم (11):

مقتصرة على وحدة أو قسم معين، بحسب رأي عينة البحث.

وللتعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، تم

م	البيان	استجابة عينة البحث = ن = 80											
		موافق		إلى حد ما		لا		رق التكرار	مجم الأوزان	المرجع المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الاستجابة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
17	تغير النظرة الى العنصر البشرى من عنصر انتاج الى أصل من أصول المركز	4	5.0	55	68.7	21	26.3	80	143	1.8	1.5	8	إلى حد ما
18	بروز ظاهرة التمكين للعاملين	22	27.5	45	56.3	13	16.2	80	169	2.1	1.6	1	إلى حد ما
19	لدي المركز خططاً بديلة لتوفير الموارد البشرية في الحالات الطارئة	9	11.2	52	65.0	19	23.8	80	150	1.9	1.5	7	إلى حد ما
20	يسهم المركز في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل	7	8.7	61	76.3	12	15.0	80	155	1.9	1.5	5	إلى حد ما
21	يحدد المركز احتياجاته القادرة علي تحقيق الميزة التنافسية	12	15.0	57	71.2	11	13.8	80	161	2.01	1.6	4	إلى حد ما

م	البيان	استجابة عينة البحث = ن = 80											
		موافق		إلى حد ما		لا		مج تكرار	مج الأوزان	المرجع المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	مستوي الاستجابة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
22	يبحث المركز عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه	18	22.5	49	61.2	13	16.3	80	165	2.1	1.6	2	إلى حد ما
23	يؤخذ رأي جميع المستويات في عمليات التعيين	10	12.5	54	67.5	16	20.0	80	154	2.0	1.3	6	إلى حد ما
24	يستند قرار التعيين علي نتائج المراحل المتنوعة التي تتطلبها مهمات الوظيفة	8	10.0	66	82.5	6	7.5	80	162	2.02	1.6	3	إلى حد ما
الاتجاه العام													
إلى حد ما													

المتنوعة التي تتطلبها مهام الوظيفة)، بمجموع أوزان (162)، وبمتوسط مرجح (2.02)، وبانحراف معياري (1.6)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، بينما في الأخير جاءت العبارة رقم (17)، والخاصة ب: (تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر انتاج إلى أصل من أصول المركز)، بمجموع أوزان (143)، ومتوسط مرجح (1.8)، وانحراف معياري (1.5)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، ويلاحظ الباحث مما سبق؛ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، لم تتسم بما هو مطلوب منها في إسهام المركز من تحديد لممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل، وكذلك لا يؤخذ رأي جميع المستويات في عمليات التعيين، ومن خلال استجابة عينة البحث لم يحدد المركز احتياجاته القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، بحسب رأي عينة البحث.

وللتعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (11): ومن أجل التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، ومجموع الأوزان، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات مفردات البحث؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول السابق: ففي الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (18) الخاصة ب: (بروز ظاهرة التمكين للعاملين)، بمجموع أوزان (169)، وبمتوسط مرجح (2.1)، وبانحراف معياري (1.6)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، بينما في الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (22)، والخاصة ب: (يبحث المركز عن الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية لتحقيق أهدافه)، بمجموع أوزان (165)، وبمتوسط مرجح (2.1)، وبانحراف معياري (1.6)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، بينما في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (24)، والخاصة ب: (يستند قرار التعيين على نتائج المراحل

المهني للسباكة، تم حساب التكرارات، والنسب  
المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات  
المعيارية، والرتب استجابات مفردات البحث على  
عبارات المحور؛ وجاءت النتائج كما يوضحها  
الجدول التالي رقم (12):

م	البيان	استجابة عينة البحث = ن = 80											
		موافق		إلى حد ما		لا		مج تكرار	مج الأوزان	المرجع المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	مستوي الاستجابة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
25	اختيار الموارد البشرية في المركز تبعاً لمواصفات ومعايير معينة	30	37.5	39	48.7	11	13.8	80	179	2.2	1.7	1	إلى حد ما
26	يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	27	33.7	45	56.3	8	10.0	80	179	2.2	1.7	1 مكرر	إلى حد ما
27	العمل علي تأهيل وتدريب الموارد البشرية علي كيفية تطبيق منهجية حديثة	16	20.0	51	63.7	13	16.3	80	163	2.03	1.6	3	إلى حد ما
28	اتباع سياسة حوافز مرتكزة علي التحفيز المادي والمعنوي	9	11.3	63	78.7	8	10.0	80	161	2.01	1.6	4	إلى حد ما
29	تبني المنهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون الجماعي	5	6.3	58	72.5	17	21.2	80	148	1.8	1.5	5	إلى حد ما
30	يوجد ارتباط إيجابي بين	7	8.7	42	52.5	31	38.8	80	136	1.7	1.5	6	إلى حد ما

عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية													
31	الجودة الشاملة لديها نظام رسمي لتقييم الأداء	11	13.7	63	78.7	6	7.6	80	165	2.1	1.6	2	إلي حد ما
32	إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة من ركائز الجودة الشاملة	28	35.0	43	53.7	9	11.3	80	179	2.2	1.7	1 مكرر	إلي حد ما
الاتجاه العام													إلي حد ما

العبرة رقم (31)، والخاصة ب: (الجودة الشاملة لديها نظام رسمي لتقييم الأداء)، بمجموع أوزان (165)، وبمتوسط مرجح (2.1)، وبانحراف معياري (1.6)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، بينما في الترتيب الثالث جاءت العبرة رقم (27)، والخاصة ب: (العمل علي تأهيل وتدريب الموارد البشرية علي كيفية تطبيق منهجية حديثة)، بمجموع أوزان (163)، وبمتوسط مرجح (2.03)، وبانحراف معياري (1.6)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، بينما في الأخير جاءت العبرة رقم (29)، والخاصة ب: (تبني المنهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون الجماعي)، بمجموع أوزان (148)، ومتوسط مرجح (1.8)، وانحراف معياري (1.5)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، ويلاحظ الباحث مما سبق؛ إلى قصور ونقص تدريب العمال على كيفية تطبيق الجودة الشاملة من خلال تحفيزهم في مجال عملهم وذلك ضمن تطبيقات الجودة الشاملة، ذلك لأنه لا يوجد ارتباط إيجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.

وللتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة، تم حساب التكرارات،

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (12): ومن أجل التعرف على أثر تطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، ومجموع الأوزان، والمتوسط المرجح، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات مفردات البحث؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول السابق: ففي الترتيب الأول جاءت العبرة رقم (25) الخاصة ب: (اختيار الموارد البشرية في المركز تبعاً لمواصفات ومعايير معينة)، بمجموع أوزان (179)، وبمتوسط مرجح (2.2)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، وكذلك في الترتيب الأول مكرر، جاءت العبرة رقم (26)، والخاصة ب: (يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)، بمجموع أوزان (179)، وبمتوسط مرجح (2.2)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، وكذلك في الترتيب الأول مكرر، جاءت العبرة رقم (32)، والخاصة ب: (إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة من ركائز الجودة الشاملة)، بمجموع أوزان (179)، وبمتوسط مرجح (2.2)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلي حد ما)، بينما في الترتيب الثاني جاءت

والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والبحث على عبارات المحور؛ وجاءت النتائج كما والانحرافات المعيارية، والرتب استجابات مفردات يوضحها الجدول التالي رقم (13):

م	البيان	استجابة عينة البحث = ن = 80											
		موافق		إلى حد ما		لا		رقم التكرار	متوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
33	إدارة الجودة الشاملة تقوم على مرتكزات تتمثل في التحسين والتركيز على رضا العميل	38	47.5	41	51.2	1	1.3	80	197	2.5	1.8	4	إلى حد ما
34	تعتمد علي أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل	12	15.0	57	71.3	11	13.7	80	161	2.01	1.6	6	إلى حد ما
35	المورد البشري أهم مورد قادر على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة	41	51.2	37	46.3	2	2.5	80	199	2.5	1.8	3	نعم
36	المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي	51	63.7	22	27.5	7	8.8	80	204	2.6	1.8	1	نعم
37	نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية	43	53.7	35	43.7	3	3.6	80	202	2.5	1.8	2	نعم

م	الفرقة	استجابة عينة البحث = ن = 80											
		موافق		إلى حد ما		لا		مج تكرار	مج الاوزان	المرجح المتوسط	المعياري الانحراف	الترتيب	مستوي الاستجابة
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%						
38	إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم الأداء له دور في تحقيق الأداء المتميز	29	36.2	48	60.0	3	3.8	80	186	2.3	1.7	5	إلى حد ما
39	تخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين	11	13.7	53	66.3	16	20.0	80	155	1.9	1.5	8	إلى حد ما
40	مشاركة الموظفين في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية له دور في تحقيق الأداء المتميز	8	10.0	61	76.2	11	13.8	80	157	1.9	1.5	7	إلى حد ما
الاتجاه العام													
													إلى حد ما

رقم (37)، والخاصة ب: (نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية)، بمجموع أوزان (202)، وبمتوسط مرجح (2.5)، وبانحراف معياري (1.8)، وباستجابة من العينة (نعم)، بينما في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (35)، والخاصة ب: (المورد البشري أهم مورد قادر على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة)، بمجموع أوزان (199)، وبمتوسط مرجح (2.5)، وبانحراف معياري (1.8)، وباستجابة من العينة (نعم)، بينما في الأخير جاءت العبارة رقم (39)، والخاصة ب: (تخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين)، بمجموع أوزان (155)،

ويتضح من بيانات الجدول السابق رقم (13):  
ومن أجل التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة  
الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك  
في المجال المهني للسباكة، تم حساب التكرارات،  
والنسب المئوية، ومجموع الأوزان، والمتوسط  
المرجح، والانحراف المعياري، والرتب لاستجابات  
مفردات البحث؛ وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول  
السابق: ففي الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (36)  
الخاصة ب: (المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار  
الوظيفي)، بمجموع أوزان (204)، وبمتوسط مرجح  
(2.6)، وبانحراف معياري (1.8)، وباستجابة من  
العينة (نعم)، بينما في الترتيب الثاني جاءت العبارة

حيث تم حساب معامل الارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، والتي كشفت عن أنه لا يوجد ارتباط (إلى حد ما) بينهما، وذلك من خلال العبارة رقم (18) الخاصة ب: (بروز ظاهرة التمكين للعاملين)، بمجموع أوزان (169)، وبمتوسط مرجح (2.1)، وبانحراف معياري (1.6)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما).

**الفرضية الثالثة: H3 -** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر تطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية.

**السؤال الثالث:** هل يوجد أثر لتطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؟ حيث تم حساب معامل الارتباط أثر لتطبيق الجودة الشاملة علي إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، والتي كشفت عن أنه لا يوجد ارتباط (إلى حد ما) بينهما، وذلك من خلال العبارة رقم (25) الخاصة ب: (اختيار الموارد البشرية في المركز تبعاً لمواصفات ومعايير معينة)، بمجموع أوزان (179)، وبمتوسط مرجح (2.2)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، وكذلك في الترتيب الأول مكرر، جاءت العبارة رقم (26)، والخاصة ب: (يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)، بمجموع أوزان (179)، وبمتوسط مرجح (2.2)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، وكذلك في الترتيب الأول مكرر، جاءت العبارة رقم (32)، والخاصة ب: (إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة من ركائز الجودة الشاملة)، بمجموع أوزان (179)، وبمتوسط مرجح (2.2)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما).

**الفرضية الرابعة: H4 -** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**السؤال الرابع:** ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة؟ حيث تم حساب معامل الارتباط لطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة

ومتوسط مرجح (1.9)، وانحراف معياري (1.5)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما)، ويلاحظ الباحث مما سبق؛ أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة لا تعتمد علي أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل وذلك إلى حد ما بحسب عينة البحث، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على مرتكزات تتمثل في التحسين والتركيز على رضا العميل إلى حد ما أيضاً، حيث يجب علي القائمين في إدارة الجودة الشاملة التعاون مع إدارة الموارد البشرية لتغليب إدارة المركز لصالح العاملين وذلك بحسب رأي عينة البحث.

وما سبق؛ ومن خلال جداول التحليل الاحصائي يمكننا بيان نتائج اختبار فرضيات البحث علي النحو التالي:

**الفرضية الأولى: H1 -** لا يوجد علاقة بين دور إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمعرفة أي المتغيرات لها علاقة معنوية.

**السؤال الأول:** ما دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؟ حيث تم حساب معامل الارتباط بين عناصر إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، والتي كشفت عن أنه لا يوجد ارتباط (إلى حد ما) بينهما، وذلك من خلال العبارة رقم (14) الخاصة ب: (يعتمد المركز علي تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين)، بمجموع أوزان (193)، وبمتوسط مرجح (2.4)، وبانحراف معياري (1.7)، وباستجابة من العينة (إلى حد ما).

**الفرضية الثانية: H2 -** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) علي ممارسات إدارة الموارد البشرية بمبادئها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين العاملين والتحسين المستمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة).

**السؤال الثاني:** ما ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة؟

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

### أولاً - نتائج الإحصاء الوصفي:

1 - بينت نتائج الإحصاء الوصفي على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، حيث تبين أن المركز لا يعتمد على تقارير تقييم الأداء في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعاملين، ويرى الباحث أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة لا تركز على مشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة كما تبين أن الجودة هي مجهود جماعي بين الإدارة العليا وجميع الأفراد، ولا بد من تطوير مهارات الأفراد العاملين كي يستطيع المركز من الاستمرار بالتحسين والتطوير للوصول إلى الزبائن ومعرفة رغباتهم وتلبيةها بأسرع وقت ممكن وبجودة عالية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (البرعصي: 2015، 515)، والتي كشفت عن دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا؛ وهدفت كذلك إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا واختبار هذه العلاقة من خلال اتجاهات المديرين في الدواوين العامة للمنظمات الحكومية - الوزارات - بليبيا، والوصول إلى نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتناسب وطبيعة الإدارة الحكومية الليبية.

2 - وفيما يتعلق بنتائج الإحصاء الوصفي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، حيث تبين عدم بروز ظاهرة التمكين للعاملين، ولذا يرى الباحث أن تلك الممارسات لا تساهم في تحديث النواحي الإدارية باستمرار وذلك من أجل الاستجابة لتلبية احتياجات العملاء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ضؤ الكافي: 2016، 183)، والتي وضحت تطبيق معايير جودة الخدمات لتحسين أداء الخدمات الصحية في مستشفى العيون بليبيا؛ حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الخدمات الصحية، ودرجة تطبيق معايير جودة الخدمات من قبل المدراء والعاملين في مستشفى العيون بليبيا.

3 - وفيما يتعلق بنتائج الإحصاء الوصفي على أثر تطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة،

الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك في المجال المهني للسباكة، والتي كشفت عن أنه عن أنه يوجد ارتباط (نعم) بينهما، وذلك من خلال العبارة رقم (36) الخاصة ب: (المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي)، بمجموع أوزان (204)، وبمتوسط مرجح (2.6)، وبانحراف معياري (1.8)، وباستجابة من العينة (نعم).

### خاتمة:

تناولنا فيما سبق؛ دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة في بناء مجموعة من العمليات التي تتضمن التخطيط، التنظيم، التوظيف ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة وقيادتهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومن ثم تناولنا أيضاً ممارسات إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، حيث أنها تعد عبارة عن مجموعة من النشاطات التي من شأنها وضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتكون في ذات الوقت موجهة نحو تعزيز مهارات ومعارف العاملين، مع تحسين الأداء من أجل تحقيق أهداف تلك المنظمة، وفي ذات السياق تناولنا، أثر تطبيق الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في المركز الليبي العالي المهني للسباكة، حيث كان لابد من الاستعانة بالخبرات الاستشارية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج وهو تدعيم خبرة المؤسسة ومحاولة المساعدة في حل المشكلات التي تظهر وخاصة في المراحل الأولية، وكذلك تناولنا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية، فلقد أصبحت المؤسسات بحاجة ضرورية وماسة إلى مجموعة من الأفكار والأنماط الإدارية المتطورة والجديدة والتي تدعم قدرتها التنافسية، وذلك من أجل تمكين المرؤوسين من الحصول على سلطاتهم من أجل استكمال أداء مهامهم.

**النتائج:** من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات الوظيفية وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وأكثرها موارد للمركز وعرضه للتأثر بالتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، ولذا

في عملية جذب الموظفين ذوي الكفاءات الجيدة التي تقود المركز لتحقيق الميزة التنافسية.

2 - الاهتمام بعمليات التعويضات والحوافز ومتابعتها من قبل صناع القرار من أجل تحفيز الموظفين علي العمل بشكل جيد وتقديم أفضل ما لديهم من قدرات تخدم العملاء، وبالتالي زيادة القدرة الإنتاجية للمركز.

3 - العمل علي وضع نظام حوافز وتعويضات جيد يكفل للموظفين حقوقهم خلال عملهم، الأمر الذي يدفعهم إلي تقديم أفضل مستوى من الخدمات والجهد المضاعف للعملاء.

4 - العمل علي زيادة مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار في جميع المستويات الوظيفية وذلك عن طريق تمكين الموظفين، وذلك من أجل العمل علي زيادة الإنتاجية بعمليات اتخاذ القرار ولتسهيل خدمة العملاء وزيادة القدرة الإنتاجية وتحقيق أهداف المركز.

المقترحات: أفرز البحث العديد من الأفكار التي يري الباحث انها تصلح لأبحاث مستقبلية، وذلك في إطار حدود البحث، والتي تتمثل في الآتي:

1 - تناول البحث العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة ومن ثم يقترح الباحث أن تتضمن الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات وسيطة في تفسير هذه العلاقة، ومنها: إدارة المعرفة، التفكير الابتكاري، الثقافة التنظيمية، بيئة العمل، التمكين الوظيفي، والمناخ التنظيمي.

2 - لم يتطرق البحث إلي اختبار تأثير العوامل الديموغرافية علي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وغدارة الجودة الشاملة، وهو ما يمكن أن تركز عليه الأبحاث والدراسات المستقبلية، وذلك للكشف عن الفروق بين العاملين فيما يتعلق بمتغيرات البحث، والتي قد تعزو إلي هذه المتغيرات.

حيث تبين عدم (اختيار الموارد البشرية في المركز تبعاً لمواصفات ومعايير معينة وكذلك لم (يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب)، وأيضاً لم تصبح (إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة من ركائز الجودة الشاملة)، حيث تبين أن هناك قصور ونقص تدريب العمال على كيفية تطبيق الجودة الشاملة من خلال تحفيزهم في مجال عملهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ابن سعد، وامشير: 2018، 59)، والتي كشفت عن أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة العربية للإسمنت المساهمة. وهي دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي وذلك في خلال الفترة 1962- 2012. هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية - المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية وتطويرها، الأجور والحوافز - وذلك على مستوى عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت وهي شركة مساهمة.

4 - وفيما يتعلق بنتائج الإحصاء الوصفي علي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تبين أن هناك نوع من (المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي)، يقدمها المركز حيث لابد للموظفين من وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية والذي له دور في تحقيق الأداء المتميز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد المعطي، ومصطفى: 2017، 16)، والتي جاءت لتوضح دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، وتقوم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين بصورة دورية كلا في مجاله لتحسين أدائهم للأعمال، كما يتم تقييم أداء العاملين بها بصورة دورية سنوية.

**التوصيات:** بناءً علي ما تبين من نتائج للبحث؛ فإن الباحث يوصي صناع القرار بالمركز الليبي العالي المهني للسباكة، بما يلي:

1 - زيادة التركيز علي مشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة كونها يعد جزء مهم جداً لممارسات الموارد البشرية، حيث تعني المشاركة أهمية كبيرة

## قائمة المراجع

### أولاً - المراجع العربية:

1. ابن سعد، مختار عطية، وامشير، حليلة علي: (2018)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة

11. ضؤ الكوفي، وداد محمد: (2016)، تطبيق معايير جودة الخدمات لتحسين أداء الخدمات الصحية في مستشفى العيون بليبيا، جامعة عين شمس، كلية التجارة، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (1)، يناير.
12. عادل ثابت: (2007)، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. عبد الرحمن، العايب: (2018)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، يونيو.
14. عبد السلام محمد عد الجواد: (2022)، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة عمر المختار، البيضاء، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
15. عبد المعطي عساف: (2008)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات، دار زهران، عمان، الأردن.
16. عبد المعطي، ريهام محمد؛ ومصطفى، عبد الرحمن إبراهيم: (2017)، دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث منشور، مجلة إدارة الجودة الشاملة، السودان، المجلد (18)، العدد (2).
17. علي محمد ربابعة: (2003)، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. عمار بحوش: (2006)، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان.
19. عمر وصفي عقيلي: (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن.
20. فليب أتكينسون: (1996)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
21. فيصل عبد الله حسن الحداد: (2003)، خدمات المكتبات الجامعية السعودية، دراسة تطبيقية للجودة الشاملة، الرياض، مكتب الملك فهد الوطنية.
- للشركة العربية للإسمنت المساهمة: دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012، جامعة مصراته - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بحث منشور، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س (7)، عدد خاص، ديسمبر.
2. ابن منظور: (2008)، لسان العرب، ط6، بيروت، دار صادر، مج (3)، مادة (جود).
3. أحمد يوسف دواوين: (2012)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
4. البرعصي، فيس فرج: (2015)، استخدام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري بليبيا: دراسة ميدانية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية بالإسماعيلية، المجلد (6)، ملحق.
5. بلال خلف السكارنة: (2009)، دراسات إدارية معاصرة، ط1، عمان، دار المعتر للنشر والتوزيع.
6. جماعة من الباحثين: (إبراهيم أنيس - عبد الحليم منتصر - عطية الصوالحي - محمد خلف الله أحمد: (2014)، المعجم الوسيط، الجزء الأول والثاني.
7. حجازي، هيثم علي، وجواد، شوقي ناجي: (2007)، وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. سحر محمد فوطه، ومحي الدين القطب: (2013)، اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية علي تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (15)، العدد (1)، الأردن.
9. شاويش، مصطفى نجيب: (2000)، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. شعيب، المعتر بن حسن بن سراج: (2017)، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركات السعودية الخاصة على أداء قسم الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على موظفي الشركات السعودية الخاصة في محافظة جدة، بحث منشور، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد (57)، الجزء (6)، يناير.

- Nigeria. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences June 2012, Vol. 2, No. 6
5. Garvin, D. A. (2014), Managing Quality. London: Collier Macmillan.
  6. Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), "The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non-governmental sector", Industrial and Labor Relations Review, Vol. :7, No. 6: 665-68
  7. Heneman III Herbert G.& Milanowski Anthony T. (2011). Assessing Human Resource Practices Alignment: A Case Study, Human Resource Management Vol. 50, No. 1, pp: 45-64, DOI: 10.1002/hrm.20405
  8. Huselid, Mark A, (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance." Academy of Management Journal, Vol. 75, No. 7 :79- 76
  9. Ivancevich, J, M. (2010). Human resource management. Book, Eleventh Edition.
  10. Jarina, s., and Mohan, j., (2017). A Study on Performance Appraisal Methods Followed by Automobile Industries at Chennai", Mim International Journal Of Management Research, Vol. 3, No. 1, pp. 43-51.
  11. Joel E Ross, (1995), Total Quality Management: Cases And Readings, 2nd ed, st, lucie Press .U.S.A
  12. Lamba, S., and Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices
  22. محمد حسن حمادات: (2008)، وظائف وقضايا إدارية معاصرة في الإدارة التربوية الصراع – التغيير – الوقت – التنمية – إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
  23. محمد عبد الوهاب العزاوي: (2002)، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO9000 et ISO14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
  24. مدحت محمد أبو النصر: (2008)، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية – التعليمية – والصحية، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
  25. موسوعة لالاند الفلسفية: (2012)، المجلد الثاني، H.Q. – منشورات عويدات، بيروت، باريس
  26. نور الدين حاروش: (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1.
  27. الهيئة الليبية للبحث العلمي: (2023)، المركز العالي المهني للسباكة، المؤتمر الدولي الأول لعلوم وتقنية النانو 10- 11 / 10 - 2023.
- ثانياً – المراجع الأجنبية:**
1. Beh, L.S., and Loo, L. H. (2013). Human Resource Management Best Practices and Firm .
  2. Casio. Wayne F. (2013). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, 9th ed., New York, McGraw-Hill Irwin. P.33.
  3. Dmitrović, T., & Zupan, N. (2011), The consistency of human resource management and competitiveness policy in Slovenian companies, SEER: Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe, 4(3), 19-38.
  4. Fapohunda, Tinuke, M, 2012, Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in

14. Shikha, N. K. (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private. Public and Foreign Bank Employees in India", DSM Business Review, 2(1)
15. Smolka, A. L. B. (2001). Social practice and social change: activity theory in perspective. Human Development, 44(6), 362-367.
- on Organizational Commitment of Employees. International Journal of Advancements in Research and Technology, 2(4)
13. Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR practices on perceived performance of university teachers in Pakistan. International review of business research papers, 4(2), 302-315.