



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا

مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا – كابو)

2010-2014م

The Entrance of Total Quality Management and its Dall Impact on Human Resources Development in Industrial Group (Sayga – Capo)

2010 – 2014

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الدارس:

مبارك داؤود سليمان حسن

إشراف:

أ.د / علي عبدالله الحاكم

1436هـ - 2014م



صفحة الموافقة

اسم الباحث :

صبارك داود سليمان حسن

عنوان البحث :

مدخل اداة الجودة الشاملة وأثره على تنمية
الموارد البشرية بالمنظومة المتكاملة -
دراسة حالة مجموعة شركة دال (سيدا-كابو)
2010 - 2014

موافق عليه من قبل :

الممتحن الخارجي

الاسم: د. بروفيسر خالد صالح
التوقيع: [Signature] التاريخ: 18/ يونيو 2015

الممتحن الداخلي

الاسم: د. د. محمد ابراهيم الواسع
التوقيع: [Signature] التاريخ: 18/ يونيو 2015

المشرف

الاسم: د. عبد الله الخالقي
التوقيع: [Signature] التاريخ: 10/ 10/ 2015



Sudan University of Science and Technology
College of Graduate Studies



Declaration

I, the signing here-under, declare that I'm the sole author of the Ph.D. thesis entitled... *The Entrance of Total Quality Management and its Impact on Human Resources Development in Dall Industrial Group (Sayya-Capo) 2010-2014* which is an original intellectual work. Willingly, I assign the copy-right of this work to the College of Graduate Studies, (CGS), Sudan University of Science & Technology (SUST). Accordingly, SUST has all the rights to publish this work for scientific purposes.

Candidate's name: *Mulbarak Dawod Suliman Hassan*

Candidate's signature: *[Signature]* Date: *27.8.2015*

إقرار

أنا الموقع أدناه أقر بأنني المؤلف الوحيد لرسالة الدكتوراه المعنونة: *مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية لجموعه شركات دال (سيجا - كابو) 2010 - 2014*

وهي منتج فكري أصيل. وبإختياري أعطى حقوق طبع ونشر هذا العمل لكلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عليه يحق للجامعة نشر هذا العمل للأغراض العلمية.

اسم الدارس: *مبارك داود سليمان حسن*

توقيع الدارس: *[Signature]* التاريخ: *27.8.15/15/15*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قال تعالى:

﴿ وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُو مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ
عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ
مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ
وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ ﴾

صدق الله العظيم

سورة يونس الآية (61)

الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى:

روح والدي العزيز.... رحمه الله رحمة واسعه

ووالدتي الغالية بارك الله في عمرها عرفاناً وإجلالاً وإكباراً

وزوجتي المكافحه الصابرة وداً وإعزازاً ووفاءً.....

وأبنائي قرة عيني..... وقلذات كبديعطفاً ومحبة وحناناً

وإخواني... وإخوانتي... الأعزاء تقديراً و عرفاناً.....

أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه الأطهار.

بدءاً بالشكر لله الحنان المنان ، الرحمن الرحيم ومن ثم أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلاً في كلية الدراسات التجارية وكلية الدراسات العليا والشكر أجزله إلى أستاذي القدير البروفيسير/ علي عبدالله الحاكم المشرف الرئيس على هذه الدراسة على جهوده المقدرة وتوجيهاته السديده والتي أفادت الباحث ورسخت لديه الكثير من الأسس العلمية والبحثية ، وعلى سعة صدره وطيب تعامله وكريم عنايته بالباحث طيلة فترة الدراسة ، جعل الله كل ذلك في ميزان حسناته يوم لا ينفع مال ولا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم.

الشكر موصول لاسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ومكتبة جامعة النيلين ومكتبة جامعة الزعيم الأزهري ولأسرة مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا وكابو) ، ونخص ايضاً بالشكر الدكتور/ طارق الرشيد الذي تفضل مشكوراً بتحليل بيانات الدراسة ، والشكر والتقدير والتجلة لكل من أعانني ورفع من همتي وقوى من عزمي، وكل من قدم العون والمعلومات والنصح والتشجيع ، وكل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة حتي تخرج بصورتها الحالية .
والشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين.....

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)

سورة إبراهيم (الآية 7)

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الآية	أ
2	الإهداء	ب
3	الشكر والتقدير	ج
4	قائمة المحتويات	د
5	قائمة الجداول	ح
6	قائمة الأشكال	ي
7	قائمة الملاحق	ك
8	مستخلص البحث (عربي)	ل
9	مستخلص البحث (إنجليزي) Abstract	م
27-1	الإطار العام للدراسة	
1-1	مقدمة	2
2-1	مشكلة الدراسة	2
3-1	تساؤلات الدراسة	2
4-1	أهمية الدراسة	3
5-1	أهداف الدراسة	3
6-1	نموذج الدراسة	4
7-1	فرضيات الدراسة	5
8-1	منهجية الدراسات	5
9-1	مصادر جمع البيانات والمعلومات	5
10-1	مجتمع الدراسة	6
11-1	حدود الدراسة	6
12-1	هيكل الدراسة	7
13-1	مصطلحات الدراسة	7

15-8	الدراسات السابقة	14-1
86-16	الفصل الأول : مدخل إدارة الجودة الشاملة	
58-17	المبحث الأول: مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة	
21	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1-1-1
25	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإسلامية	2-1-1
27	الفرق بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة	3-1-1
28	الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	4-1-1
30	المفاهيم الخاطئة المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	5-1-1
30	مراحل تطور مدخل وفلسفة إدارة الجودة الشاملة	6-1-1
34	أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها	7-1-1
38	مداخل وإسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة	8-1-1
47	العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات الأيزو (ISO)	9-1-1
75-59	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أهميتها ، أهدافها ، وعقباتها ومعوقات تطبيقها	
59	أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1-2-1
62	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2-2-1
64	عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة	3-2-1
65	أهداف إدارة الجودة الشاملة	4-2-1
70	فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة	5-2-1
73	عقبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة	6-2-1
86-76	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية	
76	مفهوم الإنتاج (Production Concept)	1-3-1
77	العلاقة بين إدارة الإنتاج والعمليات ووظائف المنظمة الأخرى	2-3-1
77	أهداف إدارة الإنتاج والعمليات	3-3-1
80	وظائف إدارة الإنتاج والعمليات	4-3-1
81	مفهوم الإنتاجية (Productivity Concept)	5-3-1

83	مفهوم جودة المنتجات	6-3-1
157-87	الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية	
105-88	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	
90	مفهوم الموارد البشرية في إطار فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة	1-1-2
91	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2-1-2
93	المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية	3-1-2
97	أهمية إدارة الموارد البشرية	4-1-2
98	أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة	5-1-2
102	أهداف إدارة الموارد البشرية	6-1-2
138-106	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية ، تخطيطها وتوصيف وظائفها وتحدياتها	
106	تخطيط الموارد البشرية	2-2
107	خطوات تخطيط الموارد البشرية	1-2-2
107	أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية	2-2-2
108	فوائد تخطيط الموارد البشرية	3-2-2
108	أهداف تخطيط الموارد البشرية	4-2-2
110	العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	5-2-2
111	تحليل وتوصيف وظائف إدارة الموارد البشرية	6-2-2
118	التغيرات في ادوار ومهام ووظائف إدارة الموارد البشرية	7-2-2
129	أساليب تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة	8-2-2
135	التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية	9-2-2
136	إدارة الموارد البشرية وتحديات الاعمال الدولية	10-2-2
157-139	المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية	
139	تدريب وتنمية الموارد البشرية	3-2
139	مفهوم التنمية والتدريب	1-3-2
141	تنمية الموارد البشرية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة	2-3-2
141	أساليب تنمية الموارد البشرية ضمن فلسفة ومدخل ادارة الجودة الشاملة	3-3-2

143	الخطوات الأساسية لعملية التنمية والتدريب	4-3-2
146	أنواع التدريب	5-3-2
146	الفوائد التي يحققها التدريب للمنظمة	6-3-2
180-158	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (الميدانية)	
170-159	المبحث الأول: الصناعة في السودان	
159	تطور الصناعة في السودان	1-1-3
163	المنشآت الصناعية السودانية	2-1-3
164	أهم المسوحات الصناعية التي تم إجراؤها على قطاع المنشآت الصناعية	3-1-3
167	قطاع المنشآت الصناعية التحويلية	4-1-3
180-171	المبحث الثاني: نبذة تعريفية عن مجموعة شركات دال الصناعية	
172	شركة سيفا للاستثمار	1-2-3
177	دال لمنتجات الألبان (كابو)	2-2-3
219-181	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	
196-182	المبحث الأول: منهجية إجراء الدراسة الميدانية	
182	وصف أداة الدراسة	1-1-4
183	تقييم أدوات القياس	2-1-4
188	تصميم نموذج الدراسة	3-1-4
189	مجتمع وعينة الدراسة	4-1-4
189	تحليل البيانات الأولية	5-1-4
195	أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:	6-1-4
212-197	المبحث الثاني: تحليل بيانات أبعاد الدراسة	
197	تحليل بيانات المحور الأول : التركيز على التحسين المستمر	1-2-4
198	تحليل بيانات المحور الثاني: التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	2-2-4
200	تحليل بيانات المحور الثالث : التركيز على العميل	3-2-4
202	تحليل بيانات المحور الرابع : دعم الإدارة العليا	4-2-4
204	تحليل بيانات المحور الخامس: تنمية الموارد البشرية	5-2-4
206	الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة	6-2-4

219-213	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	
213	إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولي وفروعها	1-3-4
224-220	الخاتمة	
221	النتائج	أولاً:
222	التوصيات	ثانياً :
224	الدراسات المستقبلية	ثالثاً:
225	قائمة المراجع والمصادر	
245	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	عناصر وأساسيات الإختلاف بين نظامي الجودة وإدارة الجودة الشاملة	1-1
29	مقارنة بين الادارة التقليدية وادارة الجودة الشاملة	2-1
30	الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	3-1
32	مقارنة بين الممارسات اليابانية والامريكية لمدخل إدارة الجودة الشاملة	4-1
33	الاختلاف بين الولايات المتحدة الامريكية واليابان بخصوص حلقات الجودة	5-1
44	مقارنة بين رؤى ابرز كبار مفكري ادارة الجودة الشاملة حول عناصرها الرئيسية	6-1
54	أوجه التشابه بين ادارة الجودة الشاملة ونظام ادارة الجودة الايزو 9000 (ISO9000)	7-1
56	أوجه الاختلاف بين نظام ادارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو 9000	8-1
94	الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث (المعاصر) لإدارة الموارد البشرية	9-2
107	خطوات تخطيط إدارة الموارد البشرية	10-2
143	خطوات عمليات التنمية والتدريب	11-2
149	عناصر التحفيز المادية والمعنوية	12-2
154	عرض لوجهات النظر المختلفة لبعض العلماء حول مفهوم الميزة التنافسية	13-2
183	يوضح توزيع محاور الدراسة	14-4
183	مقياس درجة الموافقة	15-4
185	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور بعد التركيز على التحسين المستمر	16-4
185	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور بعد التركيز على مقابلة احتياجات عاملين	17-4
186	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور بعد التركيز على العميل	18-4
187	نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور دعم الإدارة العليا	19-4
188	نتائج اختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور تنمية الموارد البشرية	20-4
189	الاستبيانات الموزعة والمعادة	21-4
189	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير النوع	22-4

190	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير العمر	23-4
191	التوزيع التكراري لإفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	24-4
192	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	25-4
192	التوزيع التكراري لإفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	26-4
193	يوضح التوزيع التكراري للعبارة	27-4
194	يوضح التوزيع التكراري للعبارة	28-4
195	يوضح التوزيع التكراري للعبارة	29-4
197	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات)	30-4
199	التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين)	31-4
200	التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (بعد التركيز على العميل)	32-4
202	التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (بعد دعم الإدارة العليا)	33-4
204	التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (تنمية الموارد البشرية)	34-4
206	الاحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات	35-4
207	الاحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين	36-4
208	الاحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز على العميل	37-4
209	الاحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز بعد دعم الإدارة العليا	38-4
211	الاحصاء الوصفي لعبارات محور تنمية الموارد البشرية	39-4
214	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات	40-4
215	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية	41-4
216	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية	42-4
218	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية	43-4
219	نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (إبعاد الجودة وتنمية الموارد البشرية)	44-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	نموذج الدراسة	1-1
21	الجوانب الرئيسية للجودة	2-1
40	ثلاثية ديمنج للتحسين	3-1
41	ثلاثة الجودة لجوران (Juran's Trilogy of Quality)	4-1
43	دورة عمليات الجودة	5-1
50	محتويات نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000)	6-1
52	مستويات وثائق نظام الجودة	7-1
64	انجاز مرحلة تبادل ونشر المعلومات	8-1
67	الأهداف الخمس لإدارة الجودة الشاملة	9-1
69	الاستراتيجية المتكاملة لأهداف إدارة الجودة الشاملة	10-1
72	فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	11-1
76	عملية الإنتاج	12-1
77	الوظائف الرئيسية في منشآت الاعمال والخدمات	13-1
78	أهداف ادارة الانتاج والعلميات	14-1
96	موقع ادارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم	15-1
109	تخطيط الموارد البشرية	16-2
132	عمليات تقييم الاداء في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة	17-1
133	مراحل تقييم عملية جودة الاداء	18-1
149	الدوافع (الحاجات) وكيفية إشباعها	19-1
152	الترباط والتداخل بين الدوافع الداخلية والحوافز الخارجية	20-2
177	يوضح الهيكل الاداري لشركة مطاحن سيقا للغلال	21-2
179	الهيكل التنظيمي لشركة دال لمنتجات الألبان المحدودة (كابو)	22-3
190	يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	23-4

190	يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	24-4
191	يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	25-4
192	يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	26-4
193	يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	27-4
193	يوضح التوزيع التكراري للعبارة	28-4
194	يوضح التوزيع التكراري للعبارة	29-4
195	يوضح التوزيع التكراري للعبارة	30-4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
246	الابعاد الوظيفية في استبيان تحليل الموقع	(1)
247	سمات وخصائص مفهومي ادارة الجودة الشاملة ومقياس ادارة الجودة الايزو 9000	(2)
248	شروط المواصفة الدولية (ISO9000)	(3)
249	المقارنة بين نظام الجودة في كل من ادارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية الايزو 9000	(4)
250	نقاط القوة والضعف في مداخل خبراء الجودة ونقاط الاتفاق بينهم	(5)
251	وضع المنظمات قبل وبعد تطبيق نظام الايزو 9000	(6)
252	العوامل الفنية والانسانية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية	(7)
253	إستمارة الإستبانة	(8)
258	قائمة بأسماء المحكمين	(9)

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية، بالمنظمات الإنتاجية ، من خلال دراسة ميدانية لمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا- كابو). باستخدام المنهج الوصفي التحليلي . وتم صياغة مجتمع البحث بناءً على الدراسات السابقة. ولطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية. وتم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات . حيث تم إختيار عينة البحث من جميع العاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) . تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في تحليل البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتكرارات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الإنحرافات ، إختبار (F) ، تحليل الإنحدار البسيط، وتحليل الإنحدار المتعدد والتدرجي. تم توزيع عدد (100) إستبانة للعاملين بمختلف المستويات الإدارية وتم استرجاع عدد (86) إستبانة صالحة للتحليل حيث تم تحليلها لإختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والتحقق من صحتها.

وقد أوضحت نتائج الدراسة:

1. أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية .
 2. يعزى وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير مؤشرات قياس مقدرات المنظمات للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي ، الخبرة العملية ، عدد مرات التدريب).
- ومن أهم توصيات الدراسة :

1. ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية لضمان تدريب وتنمية الموارد البشرية.
2. ضرورة قيام المنظمات الإنتاجية السودانية بتبني تطبيق فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها.

Abstract

The aim of this study Covered the impact of applying the Total Quality Management (TQM) Approach on Human Resources Development in Production Organizations Through a case Study: Dall Industrial Group (Sayga and Capo). The problem of the study was developed based on the previous studies. Random samples Procedure had been chosen and structured. The questionnaire had been used as a main data collection tool. The research sample is chosen from the staff of the Dall industrial Group (Sayga and Capo) to select a representative sample. The researcher adopted the descriptive analytical approach, as well as (SPSS) analytical technique to analyse the outcomes of questionnaire, e.g, the frequencies, percentages, arithmetic's mean, standard deviations and the significance percentages, (F) test. (100) questionnaires were distributed to staff in the Various Administrative Levels, (86) out of the (100) questionnaires were retrieved, and consequently analysed to prove the hypotheses.

The results of the study show that:

1. The Application of the fundamentals of Total Quality Management approach dimensions has positive relation with human resource development in Productive Organizations.
2. The study showed differences in the views of the sample with respect to the development of indicators to measure the capabilities of organizations to demographic variables of individuals (age, educational, qualification, Job Title, practical experience).

Based on the results of the study the following are the main recommendations:

1. The necessity of implementing Total Quality Management approach in Productive Organizations to insure developing employees.
2. The necessity of training and developing the Human Resources in these Productive Organizations.

(الإطار العام)

1-1 مقدمة:

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً ، وقد تشكل كنتيجة واستجابة طبيعية وحتمية للمواكبة والتأقلم مع التحولات والتغيرات المتسارعة التي طرأت في كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية والتكنولوجية على المستوى الدولي والاقليمي والمحلي، والتمثلة في بروز ظواهر العولمة والخصخصة والتجارة الحرة وسيطرة الشركات الكبرى عابرة القارات على الأسواق والتنافس الاقتصادي الدولي.

تعد الموارد البشرية من العناصر والمتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. لأن نجاح المنهج يرتكز على العنصر البشري لتحقيق أهداف المنظمات بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية ، وتهدف كل من إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية تحقيق جودة الأداء والتفوق والتميز.

من أهم ملامح فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي القدرة على تأهيل وتدريب وتنمية وإعداد الكوادر البشرية ، إذ أن كل فرد بالمنظمة يحتاج إلى التعليم والتطوير.

ووفق هذا المفهوم الحديث يعتبر العنصر البشري من أهم الجوانب التي ينبغي أن تخضع للتطوير والتحسين المستمر من خلال برامج التدريب والتنمية والحوافز التشجيعية بإعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تطوير وتحسين مستمرة لكافة الجوانب بالمنظمة. وهذا ما يعكس بوضوح تكامل وتداخل إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية .

2-1 مشكلة الدراسة :

كثير من المنظمات تقوم بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، كإسلوب إداري حديث ، وذلك لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها جراء التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وكذلك المنافسة الشديدة للحصول على حصة سوقية مقدره. حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية بالتطبيق على مجموعة شركة دال الصناعية (سيقا ، كابو).

3-1 تساؤلات الدراسة:

يمكن حصر تساؤلات الدراسة في الآتي :

- 1/ ما مستوى الإهتمام بمدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية السودانية ؟
- 2/ ما هي أهم الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية السودانية ؟
- 3/ هل هنالك أثر لمدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية السودانية ؟

4/ هل البرامج التدريبية للعاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) تلعب دوراً أساسياً في جودة منتجاتها ونيل رضا عملائها وكسب ثقتهم في ولاية الخرطوم والولايات الأخرى .

5/ هل توجد علاقة إحصائية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية السودانية ؟

1-4-4 أهمية الدراسة:

1-4-1 الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي :

1/ إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يزال في مراحله الأولى وجميع المنظمات الإنتاجية السودانية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولة تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة المنظمة.

2/ يمكن أن يشكل الإطار النظري للدراسة قاعدة مرجعية في المنظمات الإنتاجية تسهم في تعميق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.

3/ مواكبة هذه الدراسة للمداخل الإدارية الحديثة، وما يمكن أن تقدمها من تطوير في أداء المنظمات الإنتاجية، والتي تعد من القطاعات الرائدة والمؤثرة في الإقتصاد السوداني .

1-4-2 الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي :

1/ إن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالمنظمات الإنتاجية أن يكونوا على درجة عالية من الخبرة والدراية والحنكة للتعامل مع بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة ، ولذلك كان لابد من الإهتمام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات .

2/ المساهمة في إبراز دور تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

3/ الإسهام في وضع بعض الأسس والتوصيات والمقترحات لمدراء المنظمات الإنتاجية السودانية فيما يتعلق بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

1-5 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بصورة عامة إلى معرفة أثر مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد

البشرية بالمنظمات الإنتاجية بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو).

ويمكن تلخيص أهم أهداف الدراسة في الآتي :

1/ التعرف على مستوى الإهتمام والعناية بالعنصر البشري والنواحي الإنسانية في مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ، من خلال الاطلاع على البرامج والجدول التدريبية لكافة العاملين داخلياً وخارجياً ، وفي جميع المستويات الوظيفية لخلق بيئة تضمن التطبيق السليم لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

2/ معرفة مدى تطبيق الأساليب والوسائل والبرامج العلمية الصحيحة في مجال تنمية الموارد البشرية من خلال تطبيق المنهج العلمي السليم لمدخل إدارة الجودة الشاملة في مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو).

3/ التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو).

4/ الوقوف على مدى تباين أفراد العينة المبحوثة حول تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) إستناداً على عدد من المتغيرات الديمغرافية.

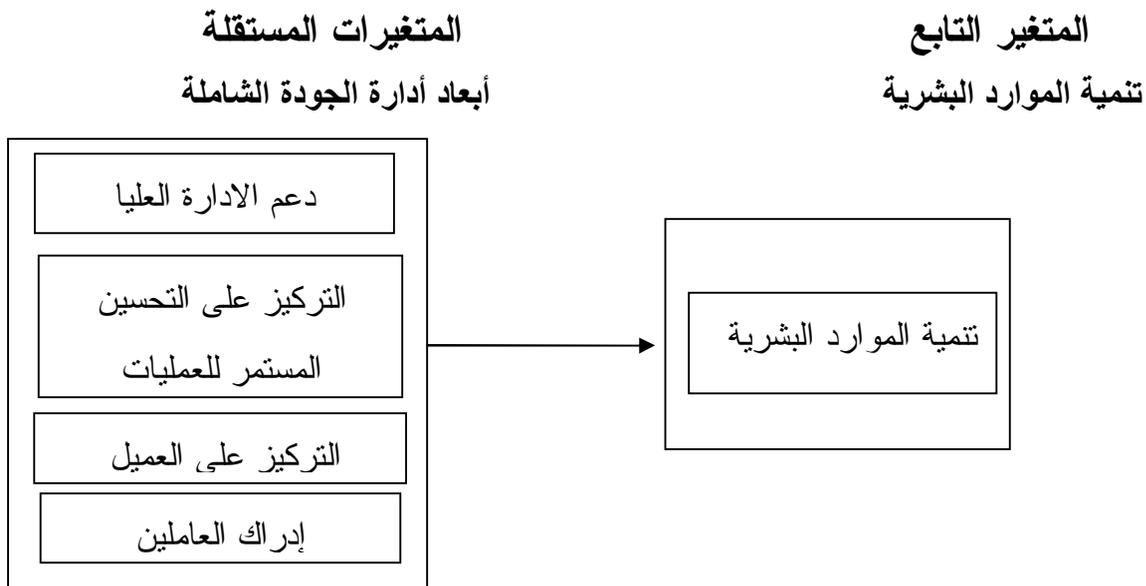
5/ تقدم الدراسة موجهاً عملية لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية.

1-6 نموذج الدراسة:

إستند النموذج على نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة للدكتور إدوارد ديمنج والتي صيغت على نطاق المصنع وركزت على أهمية تعليم وتدريب وتنمية العاملين ، حيث يقول جوران أن أكثر من 80% من المعيبات سببها عوامل يمكن التحكم عليها من قبل الإدارة ، ولذلك يجب على الإدارة البحث عن التطوير والتحسين المستمر من خلال جودة العملية الإدارية (بابكر ، 2006 ، ص 46).

وبعد الإطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمدخل إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية، خلص الباحث إلى تكوين نموذج البحث كما في الشكل (1-1) :

الشكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث ، 2015م.

7-1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

1/ إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

ويتفرع منها أربعة فرضيات فرعية:

1/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.

2/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

3/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية.

4/ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية.

8-1 منهج الدراسة:

سوف ينتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل بيانات الدراسة وإختبار

الفرضيات ، والمنهج التاريخي في عرض وتحليل الدراسات السابقة وإجراء المقارنات

9-1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

إعتمد الباحث على مصادر عديدة للحصول على المعلومات حيث تمثلت في الآتي:

(أ) المصادر الأولية للبيانات:

تم جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة تم وضعها بغرض جمع البيانات من الإداريين والعاملين (عينة الدراسة) مباشرة وذلك بهدف قياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وقد شملت الإستبانة الموضوعات التالية :

1. البيانات الشخصية للإداريين والعاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) والمتمثلة في الإختلافات الديمغرافية .

2. البيانات المتعلقة بمدى إهتمام الإداريين والعاملين بمجموعة شركات دال الصناعية بضرورة تنمية الموارد البشرية بتبني تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

3. البيانات المتعلقة بمدى إلتزام مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ببعد التحسين المستمر للعمليات بهدف تنمية الموارد البشرية .

4. البيانات المتعلقة بمدى إلتزام مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ببعد التركيز على إحتياجات العاملين لتنمية الموارد البشرية .

5. البيانات المتعلقة بمدى إلتزام مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ببعد دعم وإلتزام الإدارة العليا بهدف تنمية الموارد البشرية .

6. البيانات المتعلقة بمدى إلتزام مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ببعد التركيز على العمل بغرض تنمية الموارد البشرية .

7. البيانات المتعلقة بمدى إلتزام مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ببعد التركيز على تنمية الموارد البشرية (المتغير التابع) في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة .

(ب) المصادر الثانوية للبيانات:

تتمثل في الأدبيات التي كتبت عن موضوع إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية من كتب ومجلات ودوريات متخصصة وشبكة إنترنت .

إختار الباحث القطاعات الإنتاجية لأنها من القطاعات الإستراتيجية الهامة والمؤثرة في تنمية إقتصاديات الدول على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي .

1-10 مجتمع الدراسة:

يتكون من العملاء الداخليين وهم جميع الموظفين والعاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) ، ويشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية وعددهم (403) موظف .
أدوات الدراسة: الإستبانة .
عينة الدراسة :

تمَّ إختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة (العشوائية البسيطة). وتم توزيع عدد (100) إستبانة لمجتمع الدراسة .

ونسبة لاختلاف وتنوع قطاع المنظمات الإنتاجية تم إختيار المنظمات قيد الدراسة إستناداً علي تصنيف المسجل التجاري وإتحاد الغرف التجارية والصناعية . (المصدر: إتحاد الغرف الصناعية السوداني 2014 /5/17) .

وتم تحديد حجم العينة بناءً علي عدد العاملين في الشركات قيد الدراسة وعددهم (403) موظف وهم يمثلون المستويات الإدارية العليا والوسطى والتفذيية ، حيث أن (حجم العينة: 86) تمثل نسبة 21% من مجتمع الشركات المبحوثة.

1-11 حدود الدراسة:

تقتضى منهجية البحث العلمي بهدف الإقتراب من الموضوعية والوصول إلي إستنتاجات منطقية، ضرورة وضع حدود لمشكلة الدراسة ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الأبعاد أدناه:

(أ) الحدود المكانية: يقتصر نطاق الدراسة الميدانية على الأفراد (مدراء وعاملين) بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) بولاية الخرطوم.

(ب) الحدود الزمانية: غطت الدراسة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بمجموعة شركات دال الصناعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية بالمجموعة في الفترة ما بين العام 2010 م - 2014م.

12-1 هيكل الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة الإطار العام ، وأربعة فصول وخاتمة . حيث إشتمل الإطار العام على (مقدمة ، مصطلحات الدراسة ، الدراسات السابقة) ، والفصل الأول : مدخل إدارة الجودة الشاملة وإشتمل على ثلاثة مباحث ومن خلال المبحث الأول تم عرض مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال المبحث الثاني تم عرض إدارة الجودة الشاملة أهميتها وأهدافها وعقباتها ومعوقات تطبيقها ، وإختص المبحث الثالث بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية . أما الفصل الثاني تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية حيث إختص المبحث الأول بعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية ، والمبحث الثاني بتخطيط وتوصيف إدارة الموارد البشرية وإيراز تحدياتها ، والمبحث الثالث تعرض لتنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات . أما الفصل الثالث الدراسة التطبيقية (الميدانية) وقد إحتوى على مبحثين ، حيث إختص المبحث الأول بالصناعة في السودان ، المبحث الثاني إحتوى على نبذة تعريفية لمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا وكابو) . أما الفصل الرابع تحليل بيانات الدراسة فقد إشتمل على ثلاثة مباحث ، وإختص المبحث الأول بمنهجية إجراء الدراسة الميدانية ، وإهتم المبحث الثاني بتحليل بيانات محاور الدراسة ، حيث شمل المبحث الثالث إختبار فرضيات الدراسة . وتضمنت الخاتمة النتائج والتوصيات والملاحق

13-1 مصطلحات الدراسة:

الجودة : "هي مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي تفضيلات ورغبات العملاء". (محمد الصيرفي ، 2011، ص 18).

إدارة الجودة الشاملة : "هي عبارة عن فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية ، تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر بالمنظمة ، وهي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين كل العمليات ، ودرجة الوفاء وتلبية الحاجات الحالية والمستقبلية". (فواز التميمي، أحمد الخطيب، 2007، ص 21)

إدارة الموارد البشرية : "هي النشاط الإداري المتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد والإشراف على إستخدامها وضرورة صيانتها والمحافظة عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطورها".

تنمية الموارد البشرية : "هي زيادة معرفة ومهارات وقدرات القوى البشرية العاملة والقادرة على العمل في جميع المجالات بالمنظمات بغية رفع الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن ، كما أن الهدف العام من تنمية الموارد البشرية هو تحديد إستراتيجيات تحسين إدارة القوى البشرية للحصول على توازن دقيق بين تنمية الموارد البشرية وإدارة شئونها في محيط المنظمة مع الأخذ في الإعتبار القيود الخارجية". (زاهي ، الساسي، 2005م).

الإنتاج : "هو تحويل مجموعة من المدخلات والمتمثلة في (الموارد البشرية والمادية والنفدية والالات والمعدات) إلى منتجات في شكل سلع وخدمات". (فريد النجار، 2005، ص 23).

الإنتاجية : "هي النسبة بين المخرجات والمدخلات " . (عبود نجم،2009، ص 37).

1-14 الدراسات السابقة

رصد الباحث العديد من الدراسات الميدانية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية ، بغية الوقوف على الأسس والمبادئ والمرتكزات والمضامين التي تؤكد تكامل وتداخل إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية ، بحيث لا يمكن لكلاهما التطور وتحقيق الإنطلاقة والتميز دون الأخرى.

وتمثل الدراسات السابقة بشكل عام منحى من مناحي الحياة وثروة علمية ومعرفية هامة ، تولد لدى ذوي الاختصاصات المختلفة العديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة ، والتي تنبثق عنها الحلول المتطورة في مواجهة المشكلات والتحديات المتسارعة التي يشهدها العالم.

وفي هذه الجزئية يستعرض الباحث الدراسات الميدانية المتاحة ذات العلاقة العلمية بالدراسة الحالية على النحو الآتي :

1. دراسة ، صلاح (2009م):

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمنية، وتمثلت عينة الدراسة في (9) منشآت كبيرة تقع في حضرموت عدد العاملين بها (1600) فرد ، وأخذت عينة عشوائية بنسبة (25%) بلغت (400) فرداً ، مثلوا المستويات الإدارية الثلاث (العليا ، الوسطى ، التنفيذية) ، وأهم نتائج هذه الدراسة عدم دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وأثره السلبي في تحسين الأداء الشامل ، غياب التخطيط الإستراتيجي للجودة ، ضعف وتهميش دور إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية ، وإهمال التدريب والتأهيل لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، وحصص دور إدارة الموارد البشرية ووظائفها في إعداد المرتبات والأجور ، ومراقبة الحضور والغياب ومتابعة دوران العمل ووضع الجزاءات الصارمة ضد المخالفات الصادرة من قبل الأفراد العاملين.

2/ دراسة ، مروان (2006م):

ركزت الدراسة على دور إدارة الموارد البشرية بالإرتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، وشملت الدراسة بعض المنشآت الصناعية بمحافظة جدة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإدراك وإهتمام الإدارة العليا بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ، وتحسين أداء العاملين ، وأكدت الدراسة على أن تحقيق الجودة يتم عبر الإهتمام بمفاهيم وتدريب العنصر البشري ، وأن الجودة الصناعية تتطلب الإهتمام بوظيفة الأمن الصناعي الذي يعمل على تجنب الحوادث وإصابات العمل، وأن الإهتمام بالموارد البشرية يتطلب أيضاً إجتذاب وإستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات والمهارات والقدرات التي تخدم إحتياجات العمل بالجودة المطلوبة.

3. دراسة ، مهند (2009م):

تناولت الدراسة بالبحث والتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية ، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المقررة (181) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى حقائق مهمة منها ، التخطيط الجيد للموارد البشرية وأثره في الاستخدام الأمثل للقوى العاملة ، وأنه يساعد على القضاء على الكلفة المترتبة على وجود البطالة ، يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة كفاءة القوى العاملة ، كما أن التدريب خارج المؤسسة له نتائج إيجابية أكبر من التدريب داخل المؤسسة ، وأنه لا توجد ميزانيات معتمدة محددة للتدريب الداخلي والخارجي ، وأوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية للكوادر الفنية والتقنية ، والاستفادة من الخبراء الأجانب في دورات تدريب المدربين.

4. دراسة ، مازن (2004م):

بحثت هذه الدراسة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة ، وبالرغم من أن هذه الدراسة طبقت في عدد من المستشفيات الصحية الخاصة (القطاع الخدمي الخاص) ، إلا أنها أظهرت أن أسس تطوير الجودة الشاملة والموارد البشرية لا تختلف سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ما بين عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية التالية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية ، وتمكين العاملين ، والإستقطاب والإختيار ، التوجيه والإرشاد ، وتقويم الأداء ، والتدريب والتطوير ، والتطوير الوظيفي ، والحفز والإتصال ، وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية والمستشفيات.

5. دراسة، أحمد (2005م):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية ، وتوصلت الدراسة إلى حقائق مهمة منها: أن منظور الموارد البشرية بصورة أعمق هو التقصص التام لأجواء القطاعات الصناعية والخدمية والإنسانية ، أن التنمية البشرية تشمل التخصصية والعلاقات الاجتماعية العلمية والتي تعمل على تقليل حدة الفقر ، إن منهج التدريب هو إبراز الدور العلمي ومنهجيته مع إمكانيات ومقدرات العامل، وامتزاج ذلك وتطوير علاقته داخل وخارج إطار العمل.

6. دراسة ، محمد (2006):

هدفت الدراسة إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص ، وتركزت أهم النتائج في أن عملية تنمية الموارد البشرية (التدريب) هي محاولة لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، وأن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر ، سواء كانت تكنولوجية أم تنظيمية أو حتى اجتماعية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يتجسد مع هذه التطورات بغية تحقيق إستمراريتها ، وأنه لا بد لمنظمات الأعمال الخاصة من أن تولي عملية تنمية الموارد البشرية إهتماماً كبيراً بهدف تنمية قدرات العاملين في العمل.

7. دراسة ، أحمد (2006م):

هدفت الدراسة على معرفة أثر تطبيق منهج الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال في السودان ، وخرجت الدراسة بنتائج قيمة أهمها ، وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مفهوم الجودة إدارة الشاملة وتفعيل الوظائف الإدارية ، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات الإنتاجية ، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة وتحقيق رضا العميل ، وهناك علاقة إيجابية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة وأنماط القيادة وإدارة التغيير.

8. دراسة ، عرفة (2006م):

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على فعالية الأداء الإنتاجي ، وتوصلت الدراسة إلى أن اقتناع الإدارة العليا بأهمية الالتزام بمنهج وفلسفة إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تلقي المديرين في إداراتهم إلى دورات إدارية متقدمة ومكثفة ، كما غيرت الدراسة إرتفاع الفعالية التنظيمية لتلك المنظمات بقدر أكبر للعمل الجماعي ، وتحقيق التقدم في الإتصالات ، ومشاركة العاملين في حل المشاكل ، وتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين على مختلف المستويات الإدارية للمنظمة.

9. دراسة ، صلاح الدين (2006م):

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني، بالتطبيق على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم ، وتتبع الدراسة بالبحث والتدقيق موضوع الدراسة وتوصلت إلى أن تطبيق معايير الجودة تؤثر بالإيجاب على معرفة إحتياجات العميل (داخلي ، خارجي) ، وتحسين كفاءة العمل الداخلية ، كما أن التمسك بمنهج الجودة ومعاييرها وفرت التدريب بصورة مرضية للعاملين كل في مجال تخصصه ، كما أن اتباع ذلك النهج وتلك المعايير أثر تأثيراً إيجابياً وبدرجة قوية في جانب الممارسات الإدارية وخاصة العلاقة التي تربط بين الإدارة العليا والعاملين في مستوياتهم الإدارية المختلفة.

10. دراسة ، عبد الرحيم (2010م):

ركزت الدراسة على تقويم سياسات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص وكان من أهم نتائجها، ضرورة وجود رسالة ورؤية واضحة للموارد البشرية بالمؤسسات الإنتاجية ، ضرورة علاقة جيدة مع المؤسسات التعليمية لضمان توافر الكوادر المطلوبة من حيث الكم والنوع ، ضرورة التقييم المستمر للسياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية ، وتخطيط الإجراءات التأديبية بصورة علمية وفق ضوابط وأسس مقنعة لجميع العاملين بالشركة ، كما أوصت الدراسة بالبحث المستمر عن أسس تطوير الموارد البشرية ومواكبة التطورات في هذا المجال وضرورة التقييم المستمر للسياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وتهيئة العاملين لكافة التطورات الحالية والمستقبلية التي قد تطرأ على عمل المنظمات ، وهذا لا يتأتى إلا بإستدامة العلاقة مع العاملين ومعرفة كل صغيرة وكبيرة عنهم.

11. دراسة ، حاتم (2010م):

الدراسة بعنوان أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في اكساب القدرة التنافسية كمتغير تابع ، وتوصلت الدراسة إلى أن إشباع حاجات العملاء (داخلياً وخارجياً) ، مع التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر للمنتج وكفاءة النظم الإدارية وغيرها من مؤكدات واستمرارية الجودة ، تعتبر المتغير المستقل دوماً لأكساب القدرة التنافسية للمؤسسات الإنتاجية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1/ دراسة (Solis et. al., 2014) بعنوان:

Total Quality Management Practices and Quality Results, A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan.

ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبيقها في قطاعي الخدمة والصناعة في تايوان. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبيقها في قطاعي الخدمة والصناعة في تايوان. وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية هو أعلى من متوسط التطبيق في المنظمات الخدمية.

2/ دراسة (Faisal Shawawreh, Abdulaziz Al-Mutair, 2010) بعنوان:

Impact of application the principles of total quality management (TQM) on productivity: An applied Study on electricity and water Utilities Company at Saudi Arabia

أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية (مبادئ جائزة الملك عبد العزيز للجودة) دراسة تطبيقية على شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية مستندةً على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها جائزة الملك عبد العزيز للجودة في المملكة العربية السعودية وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية بالجبيل وينبع والتي تكونت من 1100 موظف ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم توزيع 800 استبانة أُخضع منها 736 استبانة للتحليل الإحصائي.

وتوصلت الدراسة إلى أن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثر إيجابي على الإنتاجية في شركة مرافق الكهرباء والمياه السعودية ، وأن مبدأ إدارة العمليات أكثر المبادئ تأثيراً في الإنتاجية ، ويأتي مبدأ القيادة الإدارية ثانياً كأكثر المبادئ تأثيراً في الإنتاجية ثم تسلسلت المبادئ في التأثير على الإنتاجية فأتى مبدأ الموارد البشرية ثم مبدأ نتائج الأعمال ثم مبدأ الموردون والشركاء ثم مبدأ التخطيط الاستراتيجي ، وأن مبدأي التأثير على المجتمع والتركيز على المستفيد تعتبر الأقل تأثيراً على الإنتاجية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان من أهمها هو أن تستمر الشركة في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية وتأثير على الإنتاجية ، وأن يتم التركيز على المبادئ الأكثر تأثيراً على الإنتاجية ، وأن تستمر الشركة في خططها التدريبية والمتمثلة في تدريب وتطوير موظفيها.

3/ دراسة (Noguyen, 2006) بعنوان:

Improving Performance Through Linking TQM in Vietnamese Organization.

تحسين الأداء خلال ربط إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفيتنامية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء وتكونت عينة الدراسة من (77) منظمة ممن المنظمات الفيتنامية وقد توصلت الدراسة إلى معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي ومن الأبعاد القيادة والتركيز على المستهلك وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة وإدارة المعلومات والعملية الإدارية والتحسين المستمر والعلاقة بالأطراف الخارجية للمنظمة الموردين والشركاء.

4/ دراسة (Hasan and Kerr, 2003) بعنوان:

The relationship between total quality management practices and Organizational performance in service organizations,

وأشارت الدراسة إلى أن الجودة هي سلاح إستراتيجي له دور كبير في تحسين مستوى الإنتاجية في المنظمات الخدمية . كما أكدت الدراسة على أن دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود لتحقيق رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته ذات تأثير كبير على الأداء المؤسسي.

5/ دراسة (Javier et. al., 2003) بعنوان:

Factors affecting the relationship between total management and Organizational Performance.

وأكدت الدراسة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات البيئية . كما أكدت على ضرورة تغيير ثقافة المنظمة بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة بتحقيق مستوى الأداء الأفضل.

6/ دراسة (Rahman,2001) بعنوان:

Total Quality Management Practices And Business Outcome

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نتائج أعمال المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في غرب استراليا واثار ذلك على أداء تلك المشاريع حيث تم توزيع إستبانة مكونة من

36 فقرة وزعت على عينة الدراسة البالغ حجمها 250 شركة . وقد توصلت الدراسة إلى إن معظم عناصر الجودة الشاملة لها علاقة بنتائج المشاريع التي تم قياسها من خلال الإيرادات والإرباح وعدد العملاء وان أكثر هذه العوامل كان توفر الدعم من الإدارة العليا.
/7 دراسة (Lee,Ching 2001) بعنوان:

Quality Productivity Practices and Company Performance in China.

ممارسات الجودة الإنتاجية وأداء الشركات في الصين.

هدفت الدراسة التعرف على أثر طرق تحسين كل من الجودة والإنتاجية على الجودة والأداء التشغيلي، والأداء المالي في الشركات الصينية وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط بين طرق تحسين الجودة والإنتاجية ومستوى الجودة، والأداء التشغيلي والأداء المالي. وأن التحسينات في كل من المعرفة الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي للجودة ومشاركة العاملين ورضا المستهلك تقود إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

/8 دراسة (Sun,2000) بعنوان:

Total Quality Management, ISO 9000 Certification And Performance Improvement

أثر إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO 9000 على تحسين الأداء.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة وشهادة ISO 9000 على تحسين الأداء في المنظمات، وتكونت عينة الدراسة من (363) شركة نرويجية، وتوصلت الدراسة إلى إن معايير إدارة الجودة الشاملة مثل جودة القيادة وتطوير الموارد البشرية وجود المعلومات هي مهمة الإلتزام بتحسين رضا العملاء والأداء في المنظمة، وترتبط معايير الأيزو بشكل جزئي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء ولهذا يجب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير الأيزو بشكل متكامل.

10-1 التعليق على الدراسات السابقة:

فتحت الدراسات الميدانية السابقة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة أبواباً مضيئة أمام وضع تصورات ومقترحات ترقى باستمرار إلى الإستفادة القصوى من هذا المدخل الجديد المتكامل في إحداث التغييرات والتحسينات المستمرة للعمليات وجميع عناصر وجوانب المنظمات على اختلاف أنواعها بالتركيز على تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري ، باعتباره الوسيلة والغاية من كل نشاط بشري ، وعلى أنه أساس ومكمن تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للعملاء ، ونمو المنشآت وحماية البيئة من مخاطر التلوث.

فجوة الدراسة:

ركزت الدراسة على تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو) .

أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتمثل في الآتي:

- توضيح المفهوم العام لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.
- بيان مدى أهميتها وحاجة المنظمات إليها.
- من حيث المنهجية تتفق أغلب الدراسات مع هذا الدراسة، وخاصة في إستخدام المنهج الوصفي، ومرد ذلك أن معظم الدراسات في العلوم الإدارية تعتمد على المنهج الوصفي .
- إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إعتبار هذا المدخل أحد أدوات الإدارة الإستراتيجية ولا يمكن تطبيقه إلا في المنظمات التي تمتلك رؤيه ورساله وأهداف إستراتيجية محددة بوضوح.
- إتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في إعتبار فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة أداة علمية حديثة لتحسين جودة الأداء.

أوجه الإختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتمثل في الآتي:

- إختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في جوانب كثيرة حيث أن هذه الدراسة ركزت على المنظمات الإنتاجية وبالتحديد في السودان.
- من حيث الأهداف نجد أن معظم الدراسات المشار إليها في هذه الدراسة هدفت إلي التعرف علي مدى مساهمة أسلوب مدخل الجودة الشاملة علي التكيف والملائمة وتوفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات ومساندة الإدارة في وظيفتي التخطيط والرقابة، ويتضح ذلك جلياً من أهداف هذه الدراسة التي تمت الإشارة إليها في المقدمة ، وهنالك إختلاف وتميز لأهداف هذه الدراسة.
- وأن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب النظرية للموضوع ولم تهتم بالجانب التطبيقي بإستثناء القليل منها وخاصة في السودان .

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة أول دراسة تناولت تأثير تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية حسب علم الباحث.
2. قدمت هذه الدراسة توصيات لتفعيل دور تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية المختلفة وبيان أهمية هذا الدور في إكساب المهارات للأفراد والميزة والقدرة التنافسية للمنظمات .
3. كما أظهرت الدراسة التغيرات الحديثة في بيئة المنظمات الإنتاجية في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وإظهار التحسين المستمر في تنمية الموارد البشرية .
4. بيان أهم المبادئ والأسس والمتطلبات المؤثرة على تنمية الموارد البشرية في ظل تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة .
5. قياس أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال الصناعية بالتركيز على (سيقا وكابو) .

6. مساعدة مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا - كابو) في معرفة موقعها التنافسي في البيئة الصناعية والتجارية السودانية .

7. مساعدة المنظمات الإنتاجية بالسودان بالإهتمام بتنمية الموارد والقوى البشرية التي تمتلكها بهدف إمتلاك الميزة والقدرة التنافسية وزيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها ومضاعفة أرباحها تبعاً لذلك.

توصل الباحث من تحليل الدراسات السابقة التي رصدها ومن نتائج التحليل الاحصائي للنتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
2. وجود علاقة إيجابية مباشرة بين تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والموقف التنافسي للمنظمة.
3. وجود أثر إيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في زيادة الإنتاجية.
4. إن أبعاد فلسفة إدارة الجودة الشاملة : التركيز على العميل، والتحسين المستمر، وفريق العمل لها علاقة وثيقة بالثقافة التنظيمية وقيم الموظفين.
5. هناك علاقة بين معايير الجودة الشاملة من جهة والموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى.
6. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الكفاءة.
7. إن هناك أثر إيجابي لفلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي والتنظيمي بكافة المنظمات الإنتاجية والخدمية.

الفصل الأول

مدخل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة أهميتها، أهدافها، وعقباتها ومعوقات
تطبيقها

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية

المبحث الأول

مفهوم الجودة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الجودة من أهم الأسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال ، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات والشركات لجذب المستهلكين وتحقيق الريادة والتميز في السوق.

إن الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة ، وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة لم يكن ابتكاراً من ابتكارات العصر الحديث ، بل إن جذوره موغلة في عمق التاريخ القديم (محمد عبد الوهاب العزازي، 2005، ص 2).

بل كان إهتمام الإنسان بالجودة قديماً قدم التاريخ ، إذ ظهر ذلك جلياً في إبداعات ومشتملات الحضارات البابلية والمصرية والرومانية ، إلا أن الجودة بمفهومها الحديث أصبحت أكثر وضوحاً بعد الثورة الصناعية (ناظم حسن عبد السيد، 2009، ص 11).

ثم جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية حاثاً ومؤكداً على قيمة العمل وضرورة إتقانه ، ولنا في حديث النبي الكريم محمد صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة حين ذكر: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) ، وهذا يعتبر خير دليل وموجه لإعتماد الإجابة في العمل شرعاً ومنهاجاً في الحياة.

ويرتبط مفهوم الجودة quality بالكلمة اللاتينية qualitas والتي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء أو درجة صلاحيته (طاهر رجب قدار، 1999، ص 66).

وقد عرفت الجودة بأنها تعني (درجة التميز ، المناسبة للغرض ، الموائمة مع المواصفات)، وقد كانت تعني قديماً (الدقة والالتقان) ، ولتحديد مفهوم الجودة لابد من استعراض عدة تعاريف للرواد الأوائل للجودة، حيث يقول جوران Juran الجودة هي (الملائمة للغرض والاستعمال). (سمر السقاف ، فاطمة جاد الله، 2008، ص 20) .

ويعرفها إدوارد ديمينج E. Deming الجودة هي (دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة تتطابق مع الاحتياجات).

وكذلك فيليب كروسبي Ph. Crosby يرى أن الجودة هي (المطابقة للمواصفات ، وأنها

مسئولية الجميع ، ويجب أن يكون تحقيق رغبات المستهلك هي أساس التصميم).

وعرفها وليم وهيرت William & Herriet بأنها (تشمل جودة الخدمات والاتصالات والمعلومات والأفراد والإجراءات ، وجودة الإشراف الإداري ، وجودة المنظمة ككل، الأمر الذي أدى إلى تطور مصطلح الجودة إلى مصطلح الجودة الشاملة). (توفيق محمد عبد المحسن، 2003، ص 13) وكذلك عرفت الجودة على أنها (حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات). (سونيا البكري ، 2002، ص 45) وحسب التعريف الذي أورده عقيلي فالجودة هي (إنتاج المنظمة سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة على الوفاء بإحتياجات عملائها بالشكل الذي يتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم ، وبالشكل الذي يحقق لهم السعادة والرضا). (عمر وصفي عقيلي، 1998، ص 17) فقد أورد ديمينج diming أيضاً تعريفاً آخر للجودة والتي تعني (تحقيق إحتياجات ورغبات وتوقعات العملاء في الحاضر والمستقبل).

Meeting customer needs, expectations present and future. (E. Deming, W. Edwards, 1986, p. 140).

والحقيقة هي أن مصطلح الجودة قد اتخذ مفاهيم وتعريفات متعددة ، ويستخدم أحياناً ليشير إلى درجة جودة المنتج النهائي أو السلعة المنتجة ، وتارة أخرى يشير إلى المادة وخصائصها المميزة ، ولكن كل هذه المفاهيم والتعاريف المتعددة تنحصر في (جودة التصميم وجودة القبول أو الموافقة) (محمد إسماعيل عمر، 2000، ص 9).

ويعود السبب في تعدد واختلاف تعاريف الجودة إلى الإختلاف في أساس التقدير ، فالبعض ينظر إلى الجودة بصفاتها جودة المنتج ، والآخر ينظر إليها بصفاتها جودة عملية الإنتاج ، أو تكامل الإثنين معاً ، ويجب التمييز بين جودة عمليات الإنتاج وجودة المنتج، وكذلك من الضروري التمييز بين الجودة بصفاتها مفهوماً عاماً ، والجودة بصفاتها مفهوماً متخصصاً في مجال الأعمال.

ونورد هنا بعض تعريفات الجودة كما يلي: (K. C. Arora, 2000,P4)

1. الجودة هي التناسب مع الإستخدامات والمعايير .
 2. الجودة هي الملائمة مع الأهداف والإستخدامات .
 3. الجودة تعني فعل أي شيء بشكل صحيح ومن الخطوة والمرة الأولى .
- وأنتجت إحدى الدراسات الحديثة التي طلبت من مديري 86 شركة أمريكية تعريف الجودة عشرات من الإجابات المختلفة والتي شملت الآتي: (جيمس إيفان ، دين، 2009، ص 31)

1. الكمال.
2. الإتساق.
3. إلغاء الفاقد.
4. سرعة التسليم.
5. الإتفاق مع السياسات والإجراءات.

6. تقديم منتج جيد قابل للإستخدام.

7. تأدية العمل جيداً من المرة الأولى.

8. إدخال البهجة أو السرور على العملاء.

9. إجمالي خدمة ورضاء العميل.

الجودة لغة:

يقال الجودة في اللغة بأنها "جاد الشيء جُودَةً وجَوْدَةً ، أي صار جيداً ، والجيد نقيض الرديء ومثلها التجويد ، وأجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله وجود جوده وقد جاد جوده ، وأجاد أتى بالجيد من القول والفعل ، وشاعر مجواد ، أي مجيد ، يُجيد كثيراً ، واستجدت الشيء أعدته جيداً ، وتجودتها لك ، أي تخيرت لك الأجود منها" (محمد عبد العزيز الراشد، 2001، ص 2).

وقيل الجودة لغة أصلها (جَوَدَ) على وزن فعل ، وهو أن يكون الشيء جيداً ، أي حسناً رائعاً ، وجودة الفهم هي صحة الإنتقال من (الألفاظ والأوصاف) إلى (المضمون) أي من (الملزومات إلى اللوازم) (محمد بن الزبير، 1991، ص 359).

وجاء في مختار الصحاح أن أصل كلمة الجودة هي (ج ، و ، د) شئٌ جيِّدٌ والجمع (جِيَادٌ) و (جِيَادٌ)، و (الجُودِيُّ) جبل بأرض الجزيرة استوت عليه سفينة نوح عليه السلام ، و (أَجَادَ) النقد اعطاه (جِيَاداً) و (استجاده) عدّه جيداً ، و (الجِيْدُ) العنق والجمع (أجِيَادُ) (محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، 2011، ص 61-62).

وكلمة جودة في أصل اللغة تعبر عن نوع الشيء ، وعن وجود صفات وميزات معينة في السلعة أو الخدمة تلبي رغبات وحاجات وتوقعات العملاء والمستفيدين (محمود حسين الوادي، 2011، ص 19).

أما معنى الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل ، فقد أشار البعض بأنها تعني (الامتياز) وأحياناً تعني بعض (العلامات) أو (المؤشرات) التي يمكن من خلالها تحديد طبيعة الشيء أو فهم بنيته ومكوناته (سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات، 2007، ص 15).

وقد ورد معناها أيضاً في بعض المؤلفات الأجنبية بمعنى المؤثر effectiveness والمعنى الحرفي للفظ to be effective يعني أن يكون مؤثراً ، وهو بعيد عن الإستخدام الإداري. وتعرف بعض المراجع اللغوية الجودة على أنها "الملائمة أو الجدارة أو الامتياز، وهذا هو المعنى الذي يقصده معظم الناس عندما يتحدثون عن الجودة" (محمد عبد الله الهنداوي، 2010، ص 118).

الجودة إصطلاحاً:

أما الجودة في الإصطلاح فإن كثيراً من المنظمات في عالمنا المعاصر قد أخذت بهذا المصطلح، وإستخدمته حتى أصبح شعاراً لها تعمل به للوصول إلى جودة الحياة (محمد عبد العزيز الراشد ، مرجع سبق ، ص 11) .

فقد عرفها المعهد الوطني الامريكى للمعايير (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها : "الميزات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة ، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة" (علي بو كميث، 2011، ص 19).

يستخدم المصطلح في بعض المؤلفات للإشارة لمطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً ، أو ملائمة الإستخدام (المقلي ، وادريس، 2011، ص 14) .

وعرفت الجودة وفق التعريف القياسي للايزو 9000 (ISO 9000) بأنها : "عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ، ومتطلباتهم المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز (Excellence) وإنما ببساطه تعني المطابقة للمواصفات ، والترجمة لحاجات وتوقعات الزبائن" (السلطي ، سهيلا إلياس ، 1999، ص 26).

وتبعاً للانتشار الواسع للمصطلح فقد تعددت وتنوعت تعريفاته نذكر أهمها وفقاً لما أورده الراشد فيما يلي :

1. عرفتها مؤسسة كويزر ولبراند بأنها : "إندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل من أجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة".
2. يرى كونيل ، وأبو بكر أبو زيد أنها تعني : (المتانة والأداء المتميز للمنتج).
3. وعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا (NEDO) بأنها : "الوفاء بمتطلبات السوق ، من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع" .

المفهوم التقليدي للجودة :

قديماً كانت الجودة تحدد على أساس المطابقة التامة بين أداء المنتج والمواصفات المصممة مسبقاً. فالجودة وفقاً للنظرة التقليدية تعني : "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج ويتطابق مع الصفات والخصائص التي وضعت لهذا المنتج مسبقاً".

المفهوم الحديث للجودة :

فالنظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الإستراتيجية والتنظيمية والتجارية والمالية والبشرية (سملاي يحضيه، 2003) .

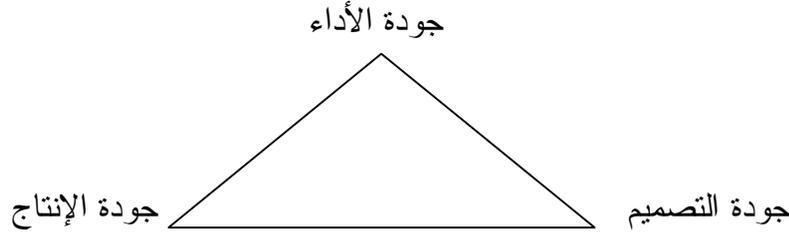
فالجودة وفقاً للمفهوم الحديث تعني : "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملاءها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ، وتحقق الرضا والسعادة لديهم ، وذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، وإيجاد صفة التميز فيها". والجودة بهذا المفهوم تتكون من ثلاثة جوانب رئيسية على النحو التالي: (عمر وصفي عقيلي، 2000، ص 16)

- **جودة التصميم :** هي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة .

- **جودة الإنتاج** : هي المواصفات التي تحقق خلال العملية ويطلق عليها أحياناً (جودة المطابقة) ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج بالمنشأة .
- **جودة الأداء** : وهي التي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج (الاعتمادية). إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

شكل رقم (1-2)

الجوانب الرئيسية للجودة



المصدر : محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة طريق للحصول على شهادة الايزو ، (الاسكندرية : مؤسسة حورث الدولية للنشر والتوزيع ، 2011م) ، ص 18 .

يرى الباحث وبعد هذه السياحة والإطلاع الوافر على أدبيات ومؤلفات الجودة وذلك من خلال إستعراض وتناول مفاهيم وتعريف وفلسفات الجودة المختلفة والمتنوعة من كافة الجوانب والأصعدة اللغوية والإصطلاحية منها ، مروراً بمفاهيمها التقليدية والحديثة رسداً وتحليلاً ، وبالمزاوجة والتوفيق بينها يمكن للباحث تعريف الجودة بأنها : عبارة عن حالة عقلية فكرية بحثية ، تعنى بضرورة التفكير والنظر إلى الأشياء والأشخاص من حولنا ، بل والنظر إلى الحياة كلها بصورة وطريقة إيجابية مغايرة تتطور باستمرار مع ضرورة تغيير السلوك العملي والواقعي ، بما يتوافق مع النشاط العقلي الإيجابي، هادفين إلى بلوغ الكمال بتحقيق جودة الحياة بصفة عامة ، عبر خطة إستراتيجية طموحة تهدف إلى تغيير وتطوير السلوك التصنيعي والخدمي بصورة دورية مستمرة ومنظمة، للسلع والخدمات بحيث تتوفر فيها صفات ومعايير وميزات تنافسية مهنية علمية ؛ تمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها مستقبلاً، بما يتوافق مع رغبات وحاجات وتوقعات العملاء داخلياً وخارجياً ، بل وتكون أعلى من سقف توقعاتهم وتفوقها بالشكل الذي يقوي إرتباطهم وولائهم للمنظمة ، ويدعم ثقتهم في منتجاتها من كافة السلع والخدمات ، وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع والعمل على حد سواء.

1-1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أهم المفاهيم التي استحوذت على الإهتمام الكبير من قبل الباحثين والأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة المرغوبة في الفترة الأخيرة . ويعد هذا المدخل

فلسفة إدارية معاصرة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة تستهدف الإرتقاء بمستوى فعالية الأداء وتحسينه وتطويره باستمرار. (السعيد ، عاصم، 2012، ص 253)

وقد تبلورت أدوات ومفاهيم وفلسفات الجودة تحت مسمى ومصطلح إدارة الجودة الشاملة ، وقد فرض هذا المصطلح نفسه نتيجة لظهور عدد من المتغيرات الدولية المتسارعة والتي أدت بدورها لشيوع إستخدام المصطلح ، وضرورة لفت إنتباه كافة المؤسسات بجمعية إعتناق وإنتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة. (فتحي سرحان، 2012، ص 10)

يقال أن مصطلح الجودة الشاملة (Total Quality) مخرج ومشتق من مفهوم ومصطلح الكفاية الإنتاجية (Productive Efficiency) والذي بدأ تطبيقه في بعض البلاد مثل : بلجيكا وأوروبا وأمريكا وفي مصر في بداية الستينات. (أحمد محمد المصري، 2010، ص 5)

وتعددت تعاريف ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح كل منهم ينظر إليها من منظور مختلف عن الآخر ، والحقيقة أن كل هذه المفاهيم تصب في فكرة أساسية وهي تحقيق أهداف المنشأة بأقصى قدر من الفعالية (Effectiveness) وبما يتوافق مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء. (أماني ابراهيم شاهين ، 2008 ، ص 9) .

يرى بعض الباحثين أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا تطوير لمصطلح إدارة الجودة الإستراتيجية ، حتى أن بعض الكتاب والمؤلفين يستخدمانها بشكل مترادف ، ولكن حقيقة الأمر أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الإستراتيجية. (عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 28).

وفي العام 1994م ، وقبل وفاته ، اتصلت مجلة (Journal of Organizational Change Management) بالدكتور إدورارد ديمينج ليوضح المقصود من مصطلح إدارة الجودة الشاملة باعتباره صاحب هذا المفهوم ، فأجاب بأنه لا يعرف المقصود من (مفهوم إدارة الجودة الشاملة) ، وهذه إشارة ذكية من دمينج تعبر عن تعدد مفاهيم المصطلح عند العديد من الباحثين اختلافاً لفظياً وشكلياً ، لا يغير في مضمون المصطلح والذي أساسه تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وبما يرضي العميل. (ديمينج وروبرت هاغستروم ، 2005م ، ص 17).

والمفهوم الشائع لإدارة الجودة الشاملة هو أنها : "تعني الجودة في كل شيء ، وكل إنجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل ، وبحيث لا يوجد عنصر منتج لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة". (أحمد محمد المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 11) .

وعرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسياً أنها : "مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على أساس مشاركة أعضاء المنظمة ، ويستهدف النجاح طويل الأجل من خلال إرضاء العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع" (الرفاعي، ممدوح ، 2003، ص 163).

وعرفت مجلة كوالتي بروجرس (ديمينج وروبرت هاغستروم ، مرجع سبق ، ص 17).

(Quality Progress) بأن: "مصطلح إدارة الجودة الشاملة هو المصطلح الذي أطلقته قيادة الأنظمة الجوية الأمريكية في العام 1985م ، لوصف أسلوب الإدارة الياباني لتحسين الجودة".

وقدم معهد الجودة الفدرالي (FQI) تعريفاً للجودة الشاملة على أنها : "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقويم العميل لمعرفة مدى تحسن الأداء" (Federal Quality Institute, 1990,P7).

وعرفها استورت دب ووالد ديان (Stewart Deb & Waddell Dianne) بأنها : "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على تحريك المواهب والقدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين وتطوير الجودة الإنتاجية بشكل مستمر مستخدماً فرق العمل مع إعتبار أن الهدف الأساسي والجوهري هو تلبية احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين" (محمد ، العامري، 2011، 23).

كما عرفها استفن كوهن ورونالد براند بأنها : "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وإنهاءً بمعرفة مدى إرضاء المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة" (ريتشارد وليامز، 1999، ص 6).

وعرف الخطيب إدارة الجودة الشاملة بأنها : "نهج إداري للمؤسسة يركز على الجودة ، ويعتمد على مشاركة جميع العاملين فيها ، ويهدف إلى النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن ، وتحقيق الفوائد لجميع العاملين في المؤسسة والمجتمع" (أحمد الخطيب ، رداح الخطيب ، 2006م ، ص 33). وكذلك عرفها كارو إيشكاوا وهو الأب الروحي لحلقات الجودة أنها : "تتضمن جودة المنتج أو الخدمة وجودة طريقة الأداء وجودة المعلومات ، وجود العمليات الإنتاجية وجودة أماكن العمل ، وجودة الأفراد، بجانب جودة النظام والنظم الفرعية وجودة الأهداف الموضوعية وجودة المنظمة ككل" (محمد حسن حافظ ، 2000، ص 56).

وعرفها حمود بأنها : "من أكثر المفاهيم الفلسفية الرائدة والتي استحوذت على الإهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والإداريين والأكاديميين والذين يهدفون بشكل خاص لتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي على حد سواء في مختلف المنظمات الإنسانية والاجتماعية" (خضر كاظم حمود، 2000، ص 71) .

ويمكن التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة أدق من خلال استعراض تعريفات أشهر علماء وخبراء إدارة الجودة الشاملة كما يلي: (سمر السقاف ، وفاطمة جاد الله ، مصدر سبق ذكره ، ص 21)

أولاً : عرفها جوران (Juran) بأنها : "نظام إداري طور مجموعة من الإدارات التي يمكن تطبيقها بصورة فعالة على المنظمة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة إلتئامهم للمنظمة".

ثانياً : عرفها كروسبي (Crosby) بأنها : "طريقة منهجية منظمة لضمان سير الأنشطة التي سبق تخطيطها دون الوقوع في الأخطاء وبالإستخدام الأمثل لتعزيز السلوكيات الجديدة".
كذلك عرفها جابلونيسكي (Jablonski) بأنها : "عبارة عن شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بكل من الإدارة والعاملين في مجال العمل الإداري بهدف التحسين المستمر في الجودة ، وذلك من خلال فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية" (الترتوري ، وجويحان، 2006، ص 30).

فقد عرفها السامرائي بشكل أكثر تفصيلاً كالآتي:

الإدارة : وهي تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة.
الجودة : وتعني الوفاء بمتطلبات المستفيد بل وتجاوزها إلى تلافي العيوب والأخطاء من المراحل الأولى بما يرضي المستفيد (الشواوه ، والمطيري، 2010، ص 60).

الشاملة : فإنها تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من التعرف على إحتياجات المستفيد وإنهاءً بتقويم رضاه عن المنتجات أو الخدمات المقدمة .

وفقاً لما أورده محفوظ فإن مختصر (TQM) يعني الآتي: (محفوظ ، جودة، 2006، ص 23)

T : تعني تحسين العمليات الإنتاجية والخدمية بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة .

Q : تشير إلى الجودة المتوقعة حسب تصورات العملاء المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون .

M : تعني إدارة الموارد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة علمية .

بناءً على ما تقدم يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة إذا حدث أي خلل في أي من حلقات السلسلة المترابطة يعتبر نقطة ضعف تؤثر على الجودة الكلية للمؤسسة (الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 124) .

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة طريقة تفكير جديدة للمنظمة تعتمد على فكرة التحسين والتطوير المستمر بكافة العمليات الإنتاجية والخدمية لتفوق توقعات العميل وهو نظام موجه لكسب رضاء وولاء العملاء في الحاضر والمستقبل (خضر كاظم حمود، 2000، ص 98).

والجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات مستهدفةً إرضاء العميل من خلال التحسين والتطوير المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة وجوهر الجودة الشاملة يشتمل على: (التميمي، والخطيب ، 2007م، ص 124)

1. تأسيس فكر التحسين المستمر .
2. العمل على جعل عملية التحسين المستمر داخلية وليست نتيجة الشكاوى .
3. إشراك جميع العناصر في المنظمة .

4. جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية .
5. إستخدام أساليب مناسبة لضبط العملية .
6. جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيشاً عن المنتج المعيب .
7. وضع أهداف محددة للوصول إليها .
8. العمل على استيعاب أثر الاختلافات على العمليات .
9. العمل على إشراك المزودين بالعملية والتأكد من التكلفة المثلى .

وإعتماداً على التعاريف والأدبيات السابقة يمكن للباحث أن يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: هي عبارة عن فلسفة عقلية منطقية أساسها ومرتكزها حتمية وضرورة التغيير ومجاراته ومعاصرة المتغيرات المختلفة ووسيلتها لتحقيق ذلك التطوير والتحسين المستمر لجميع أوجه المنظمة ، وبما يحقق أهداف المنظمة حاضراً ومستقبلاً والتمثلة في زيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية ، وتنمية وتقوية القدرات التنافسية لها في كافة الأسواق محلياً وإقليمياً وعالمياً ، وذلك بتقديم منتجات وخدمات بمواصفات عالية الجودة ، بهدف اشباع رغبات وحاجات وتوقعات العميل لكسب ثقته وضمان ولائه للمنظمة وأهدافها في الحاضر والمستقبل ، وكذلك حفز العميل (الزبون) وتشجيعه لكسب عملاء جدد لصالح المنظمة من الأصدقاء والزملاء والأقرباء ، وكذلك عدم اغفال نيل رضاء العميل الداخلي (العمال والموظفين) لأنه الوسيلة والضمانة الوحيدة لضمان نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة.

1-1-2 مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإسلامية :

وردت العديد من مضامين الجودة في القرآن الكريم والسنة النبوية ، حيث توجد الكثير من الآيات والأحاديث ذات العلاقة بمفاهيم ومضامين إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي: (مجيد ، والزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص 29 - 31).

1. مفهوم الإتفاق .
2. مفهوم الإحسان .
3. مفهوم الإصلاح .
4. مفهوم الشورى .
5. مفهوم الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر .
6. مفهوم الإخلاص في العمل .
7. مفهوم العمل .
8. مفهوم الحكمة .
9. مفهوم الشعور بالمسئولية .
10. مفهوم التعاون على البر والتقوى .
11. مفهوم الرقابة الذاتية والخارجية .

12. مفهوم واقعية الأهداف .

13. مفهوم المسؤولية في الدنيا والآخرة .

وإن مضمون وخلاصة الرسالة الإسلامية ، هو تكليف الله لعباده ومطالبتهم بإتخاذ الموقف الأجود والأفضل والأكمل في كل حركاتهم وسكناتهم وكافة الأنشطة الحياتية فقال تعالى : (تَبَارَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ * الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ) {سورة الملك ، الآيات : 1-2} وقال صلى الله عليه وسلم : (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) فالمسلم مطالب بالعمل والمراقبة والإحسان في مجمل جهوده ونشاطه وكامل حياته حتى الموت وملاقة الحق سبحانه وتعالى (أحمد ، عمر ، 2012، ص 77).

ويقول ناصر أنه توجد في الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم تمثل نفس مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وبصورة أوسع وتتمثل في الآتي:

1. القيم والأخلاق : أمرت الشريعة الإسلامية المسلم التمسك بالقيم والأخلاق السامية ، وقد ورد في الحديث الشريف (إن الله كتب الإحسان في كل شيء) "رواه مسلم".

2. العمل: وضرورة القيام به وانجازه باتقان وجودة عالية : حيث قال النبي الكريم صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) "رواه البيهقي بسند صحيح".

3. المهارات: وتتمثل في وجوب تطوير المهارات والقدرات الإدارية والقيادية الفنية العملية ، قال تعالى: (قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) "القصص ، 26".

4. الوقت: وذلك بالإشارة إلى ضرورة استخدام الوقت بصورة إيجابية ، وعدم إضاعته في ما لا طائل منه ، قال تعالى: (وَالْعَصْرِ * إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ * إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ) "العصر ، 1-3".

5. حسن المعاملة: حيث يدعو الإسلام منتسبيه إلى ضرورة حسن التعامل مع الأفراد وإحترامهم ، قال تعالى: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ) "الفتح ، 4".

6. الإقتصاد وعدم الإسراف وحسن استخدام الموارد: وذلك بالدعوة إلى الوسطية والتوازن في استخدام الموارد وعدم إهدارها ، قال تعالى: (وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ) "الأنعام ، 141".

7. الشورى والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات: حيث قال تعالى: (وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) "آل عمران ، آية 159".

8. المحافظة على حقوق العاملين: وذلك من خلال حسن معاملة العاملين وعدم ظلمهم وإعطائهم حقوقهم كاملة بأعجل ما يكون ، حيث قال نبينا الكريم عليه الصلاة والسلام: (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).

9. ضرورة التزام الدقة في المقاييس والمعايير: حيث يأمر الإسلام إتباعه بالدقة في كل أمر ، ولو كان بمعيار الذرة ، قال تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ* وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) "الزلزلة ، الآيات 7 ، 8 ."

ويرى الباحث أن أسس ومبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة في الدين الإسلامي متوافرة بصورة يصعب حصرها في عبارات أو نقاط محددة لأن الدين الإسلامي يسعى لإصلاح الحياة الدنيا والآخرة، وكذلك فالقيم الدينية الإسلامية ذات العلاقة بمبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة مثل الإتيقان وغيرها أشمل وأدق في الدلالة التي وردت ضمن منهج إدارة الجودة الشاملة ، لأن الأخيرة كان الهدف منها زيادة الجودة الإنتاجية للسلع والخدمات لتحقيق أهداف المنشأة والعملاء ، في حين أن مبادئ وقيم الدين الإسلامي تتضمن إصلاح الإنسان سيد هذا الكون منذ بداية الرسالة إلى نهاية الكون ، أن الدين الإسلامي يسعى لأن يكون الإنسان جيداً في جميع مجالات الحياة نافعاً لنفسه وغيره لينال خير الدنيا والآخرة. وبمعنى آخر فإن الدين الإسلامي يسعى إلى جودة الانسان الذي بدوره يمكن ان يحقق جودة الحياة ، وليس جودة المنظمات الإنتاجية والخدمية فقط.

1-1-3 الفرق بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة :

تتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المنظمة ، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الاجل لا نهاية لها ، ذات بعد إستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والادارية لخدمة هذا البعد الاستراتيجي والمتمثل في التطوير والتحسين المستمر لكافة أوجه المنظمة (مامون الدرادكة ، طارق الشبلي، 2002، ص 19).

ورغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري بالجودة إلا ان هنالك اوجه اختلاف بارزة بينهما اهمها :

1. الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي فقط ، فحين ان مدخل إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم الجودة ليشمل جودة الأداء في مختلف الأنشطة الوظيفية والأنظمة التسييرية، وأن جودة المخرجات مسئولية تضامنية تتحملها جميع وظائف وموارد المنظمة على حد سواء .
2. يسعى نظام الجودة إلى حل المشكلات العارضة بالتعرف على أسبابها مع اعتماد الاسلوب العقابي مع الافراد المعنيين ، وفي المقابل نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على التطوير والتحسين المستمر للعمليات رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع ، وتحميل تلك الأخطاء عند حدوثها للنظام لا للأفراد .
3. يؤسس نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية الولاء والانتماء من قبل العاملين والإدارة لأهداف المنظمة ، بينما نجد أن نظام الجودة لا يولي هذا الأمر أدنى أهمية .

4. يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد على التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي إلا أن نظام الجودة يعتمد على ردود الأفعال مع إستخدام أسلوب التفتيش الشامل.
5. يركز نظام الجودة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء ليشمل أيضاً افراد المؤسسة كعملاء داخليين ، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلى تلبية إحتياجات العملاء الخارجيين.
- والجدول التالي يوضح ويفصل عناصر وأساسيات الإختلاف بين نظامي الجودة وإدارة الجودة الشاملة كما يلي :

جدول رقم (1-1) عناصر وأساسيات الإختلاف بين نظامي الجودة وإدارة الجودة الشاملة

رقم	نظام إدارة الجودة	نظام إدارة الجودة الشاملة
1	المنافسة تحفز الناس لأداء عمل أفضل	التعاون يساعد الناس على أداء عمل أكثر فعالية
2	في مقابل كل فائز هناك خاسر	كل شخص يستطيع تحقيق الفوز والنجاح
3	ارضي رئيسك	أرضي العميل (الزبون)
4	لقاء المسؤولية على الآخرين يبرز المشكلات	طوّر النظام إلى الأحسن
5	تركيز التحسين على العمليات الفردية	التركيز على الغرض من النظام الشامل وكيف يمكن تحسين العمليات لخدمة هذا الغرض بشكل أفضل
6	التعرف على السبب ومعالجة المشكلة	أولاً الاعتراف بوجود تنوع في كل الأشياء والأشخاص والنظر ما إذا كانت المشكلة تقع داخل او خارج النظام
7	يكتمل العمل إذا تم الوفاء بالموصفات	التطوير والتحسين الدائم هو رحلة لا تنتهي
8	الفحص والقياس بضمان الجودة	كفاءة العمل والمشاركة في الرؤية والهدف والقيادة والتدريب الجيدين كلها عوامل رئيسية في خلق الجودة
9	المخاطر والأخطاء أمور سيئة	المخاطر ضرورية وبعض الأخطاء حتمية عند ممارسة التحسين الدائم
10	بوسعك استكمال تعليمك	كل انسان يظل يتعلم مدى الحياة
11	الرؤساء يقودون ويسيطرون	الرؤساء يساعدون العاملين على التعلم وتحقيق التحسينات
12	يتعين أن يعرف الرؤساء كل شيء	الفريق ذو القيادة الجيدة يعرف أكثر ويستطيع أن يؤدي بشكل أفضل
13	الأرباح قصيرة الأجل أفضل	الإنجاز الهام في عالم معقد يستغرق وقتاً أطول
14	لست مضطراً ان تكون مدركاً لمعتقداتك	يجب أن تكون واعياً بمعتقداتك وان تختبرها باستمرار لمعرفة إذا كانت الاساسية
15	إفعلها الآن	فكر أولاً ثم افعل

المصدر : لويد دوبينز ، وكثير كرادفورد ماسون ، ترجمة حسين عبد الواحد : إدارة الجودة والتقدم والحكمة وفلسفة ديمينج ، (الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ، 1997م)، ص 31.

4-1-1 الإختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة :

بعد أن وضحت الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح بالإمكان إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات والتي كانت سائدة في الماضي والجدول التالي يوضح تلك الفروقات: (عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 57)

جدول رقم (1-2) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)	الإدارة التقليدية	مجال المقارنة
تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء	تعظيم العائد على الاستثمار	الهدف الكلي
أفقي	عمودي	الهيكل التنظيمي
تكامل وتضامن وتوازن بين المدى القصير والطويل	تركيز على المدى القصير	التخطيط
جماعي ، تعاوني (فرق عمل)	فردى	اسلوب العمل
جماعية ، شاملة	شخصية ، جزئية	المسؤولية
ديمقراطية قائمة على المشاركة	سلطوية واصدار اوامر	القيادة الادارية
لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة	مركزية	السلطة
مادي معنوي بأن واحد	مادي (الفرد رجل اقتصادي)	التحفيز
مرنة	جامدة	السياسات والاجراءات
من خلال الجودة العالية وارضاء الزبون	من خلال كمية الإنتاج	الربح
كشف الاخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية	كشف الاخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الاشراف اللصيق	هدف الرقابة
واسع من خلال فرق العمل	ضيق وفردى	التخصص
جماعي	فردى	حل المشاكل
محددة ، واضحة ، مفهومة	لا تتسم بالوضوح التام	متطلبات العمل
متزامنة ومرحلية وبعديّة بأن واحد	بعديّة	اسلوب الرقابة
الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين	الشك	علاقة العمل
الجودة العالية	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	هدف الإنتاج
مستمر	عند الحاجة والضرورة	التطوير والتحسين
التنسيق والتكامل	التنسيق	محور العمل الاداري
النمو والتطور	الأمان والاستقرار الوظيفي	اهتمام الافراد
لزرع الولاء والانتماء للمنظمة	لحب العمل	توجيه الافراد
التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية	التدريب عند الحاجة	تنمية الافراد
مسؤولية الجميع	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجودة
داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي	خارجي فقط	الزبون
خير معين	خصوم	الموردون
الشراء بما يخدم الجودة	الشراء بأقل سعر هو الهدف	شراء المستلزمات
مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفي وتام بها	اللوائح والأنظمة
الجمع بين السلطتين في فريق عمل واحد	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	علاقات السلطة

المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، (دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2001م) ، ص 57 ، 58 .

وهناك جدول آخر يجسد الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة بصورة أكثر اختصاراً ووضوحاً كما يلي: (علي بوكميش ، مرجع سبق ذكره ، ص 77)

جدول رقم (1-3) الإختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
التركيز	مطالب الإدارة	رغبات الزبون (العميل)
المسئولية	تحقيق الأرباح	تحقيق الأرباح نتيجة تحقيق الجودة
القياس	الجودة حسب خاصية واحدة في إطار ماتحدده الإدارة	الجودة متعددة الخصائص في إطار ما يرغبه الزبون
الاختصاصات	يختص العامل بالأداء في حين تتحقق الجودة من خلال الإدارة	تحفيز العامل للتوصل إلى أداء أفضل للعمل
التوجيه	العمل على تحقيق نتائج قصيرة الأجل وتحسين المنتجات	العمل على تحقيق نتائج طويلة الأجل وتحسين العمليات

المصدر : علي بوكميش ، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، (دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م) ، ص77.

1-1-5 المفاهيم الخاطئة المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة :

- أظهرت التطبيقات العملية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المفاهيم الخاطئة والتي لا بد من الإشارة إليها (الدرادكة ، والشبلي، 2002، ص 36):
1. إن المنتجات الجيدة تكون تكلفتها المادية مرتفعة .
 2. إن عملية تحقيق الجودة تكلف المؤسسات أموالاً باهظة .
 3. إن هنالك صعوبات عديدة تعوق عمليات إجراء القياس الفعلي للجودة في المؤسسات.
 4. الوسيلة الوحيدة لتحقيق الجودة هي إستخدام اسلوب التفتيش الشامل فقط .
 5. من الصعب على المنظمة القيام بعملية بناء الجودة في مرحلة التصميم ومرحلة العمليات الإنتاجية لأن هدفها الأساسي في هذه المراحل هو الكم وليس النوع .
 6. وبما أن الجودة مرتبطة بالربح فما حوجة المنظمة لبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة في ظل ارتفاع حجم مبيعاتها.
 7. الجودة تعني المواصفات الواجب توفرها في السلعة فقط .
 8. إرتباط أهمية فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة بالعاملين في المجالات الإنتاجية والتصنيعية فقط، وليست لها أدنى أهمية للعاملين في مجالات الإدارة والتسويق والخدمات .
 9. الربط بين الحصول على شهادة الأيزو وإدارة الجودة الشاملة رغم أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الأيزو .

1-1-6 مراحل تطور مدخل وفلسفة إدارة الجودة الشاملة :

بعد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية ، بعد أن كان منشأه في القطاع الصناعي الياباني ثم امتد إلى الولايات المتحدة الامريكية ، الأمر الذي أسهم في زيادة

الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء وتطور هذا المفهوم عبر عدة مراحل تتمثل في الآتي:

1. مرحلة تفتيش الجودة (Quality Inspection):

شهدت الفترة ما بين (1920م - 1940م) تطوراً جديداً في مجال السيطرة على الجودة، فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيداً وتزايد عدد العاملين مما أصبح معه مستحيلاً على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من قبل كل عامل لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش (الفاحص) الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد إجراء عمليات معينة عليها لعزل المنتجات التي لا تتطابق مع المواصفات والمعايير وقد نتج من هذه المرحلة إنشاء أقسام للفحص بالمنظمات ومن أولى تلك المنظمات التي أنشأت قسماً للفحص شركة (Westem Electric) وقد ضمت تلك المختبرات العديد من الأفراد الذين كان لهم دوراً مهماً في التطورات اللاحقة التي حدثت في مجال السيطرة على الجودة مثل (Wadsworth, Stephens and H.F). (محمود حسين الوادي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 273).

2. مرحلة ضبط الجودة (Quality Control) :

إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد عمليات التفتيش الكلية نسبة 100% مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات (Sampling Inspection) مع الإعتماد على لوحات الضبط، ويعد العالم والتر ستوارت (Walter Stewart) من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية . إن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة جعل من السهولة استخدام الأساليب والوسائل والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة ، وأبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة هو العالم إدوار ديمينج (Edward Deming). (سوسن مجيد ، محمد الزيادات، مرجع سبق ذكره ، ص 44-45).

3. مرحلة توكيد وضمان الجودة (Quality Assurance) :

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء ، منذ البداية ، فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست فعالة ، والأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية . إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة (To provide Confidence) بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الأداء ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص وإكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان وأشهر رواد تأكيد وضمان الجودة هو فيغنباوم (Feigenbaum) (فيصل آل ثاني، 2008، ص 86-87).

4. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية (Strategy Quality Management):

- وقد تميزت هذه المرحلة (SQM) بما يلي:(الدرادكة ، الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص33)
- إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة .
 - إيجاد ربط بين الجودة وزيادة تحقيق الأرباح .
 - إعطاء الجودة تعريفاً خاصاً من وجهة نظر العملاء .
 - إدراج الجودة ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة .
 - إستخدام الجودة كميزة تنافسية .

5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management):

إدارة الجودة الشاملة تقوم على اساس أن كل عنصر في المنظمة وعلى أي مستوى يكون مسئولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم السلعة أو الخدمة .

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الفرد أن يكون ملتزماً بعملية التطوير والتحسين المستمرة ، وتهتم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بصورة كبيرة بعملية تحويل (القلوب والعقول) لذا فإنها تتطلب حماساً تبشيريّاً ، والذي حين يكون ناتجاً من أعلى إلى أسفل في المنظمة ، فإنه يجب إن يخلق إلتزاماً يمتد من أسفل إلى أعلى مستوى في المنظمة. (الدرادكة ، الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص36)

حلقات الجودة :

نشأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بفضل الإبتكار الياباني والذي سمي بدوائر الجودة ، وكان الهدف منها إجتماع كل الموظفين في لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين جودة العمل ، وتحديد المشكلات المحتملة للجودة ومن ثم عرض ومناقشة مقترحات الحلول.

حيث إبتكرها العالم كارو إشيكوا في العام 1961م وكانت عبارة عن تطوير لأفكار كل من العالم ديمينج وجوران ، وبفضل تطبيقها تم تطوير وتحسين الاقتصاد الياباني ثم إنتقلت هذه الممارسات من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية. (ريتشارد ، وليامز ، 1999، ص 6). وهناك إختلافات في تطبيق حلقات الجودة بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان كما يوضحها الجدول رقم (1-4):

جدول رقم (1-4) الاختلاف بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان بخصوص حلقات الجودة

رقم	الاختلافات	اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية
1	المدخل المفاهيمي	- النظر إلى مفهوم الحلقات على أنه امتداد للجهود التي بذلت في الخمسينات لتطوير وتحسين الجودة بوسائل إدارية مختلفة . - تم تطوير هذا المفهوم وتعميمه ليصل إلى مستوى العمال سواء أكان في مجال التدريب أم في التطبيق	- لم يتم النظر لمفهوم الحلقات على إنه إمتداد للأساليب السابقة لتحسين الجودة ، بل على إنه توجه جديد منفصل عما سبقه. - تم التركيز من خلال وسائل الاعلام على المفهوم بوصفه وسيلة لتحسين العلاقات الإنسانية في المنظمة .

2	التدريب السابق للمديرين	<p>- منذ نهاية الأربعينيات واجهت المنظمات مشاكل بالجودة ، لذا ركز اليابانيون على تدريب المدراء على أساليب تحسين الجودة في المنظمات.</p> <p>- في عام 1962م عند ظهور مفهوم الحلقات كان المدراء اليابانيون مؤهلين تماماً للتعامل مع الحلقات بوصفها احدى أساليب تحسين الجودة .</p> <p>- لم يحتاجوا إلى وجود خبراء خارجيين بالدرجة نفسها التي احتاجت لها المنظمات الامريكية .</p>	<p>- من الأربعينيات إلى السبعينيات لم تواجه المنظمات مشاكل في الجودة لذا لم يتم تدريبهم على مجالات تحسين أو رقابة الجودة.</p> <p>- في السبعينيات ظهرت مشاكل الجودة وفي تلك الفترة لم يكن المدراء قد خضعوا لدورات في مجال الجودة ولم يكونوا مؤهلين للتعامل مع الحلقات .</p> <p>- إحتاجوا إلى خبراء خارجيين وهذا حقق فجوة بين المدراء والعاملين في الحلقات .</p>
3	التنسيق والتوجيه	<p>- تم تنسيق الجهود نحو تطبيق حلقات الجودة ومنذ البداية من قبل (JUSE) حيث اخذت على عاتقها تبني ونشر الحلقات .</p>	<p>- لم يكن هناك أي نوع من التنسيق المركزي في البداية ، وأدى غياب هذا التنسيق إلى تراجع الإهتمام بالحلقات بعد السبعينيات .</p>
4	فلسفة التطبيق	<p>- الإدارة اليابانية تطبق جوهر فلسفة (Deming & Juran) وهي معادلة (85% - 15%) وعليه بدلاً من أن تقع مسئولية الحلقات على عاتق عدد قليل من المدراء والمهندسين يجب أن يحدث العكس .</p>	<p>الإدارة الامريكية تضع (85%) من مسئولية حلقات الجودة على عاتق مدراء الخطوط والاقسام والمهندسين بينما لا يقوم العمال إلا بنسبة (15%) من المهام الموكلة للحلقات.</p>

المصدر : بابكر مبارك عثمان ، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، (دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2006م) ، ص 76.

تباين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان والولايات المتحدة الامريكية :

تتباين ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الامريكية واليابانية والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (1-5) مقارنة بين الممارسات اليابانية والامريكية لمدخل إدارة الجودة الشاملة

الرقم	ممارسات المنظمات الامريكية	ممارسات المنظمات اليابانية
1	جودة المنتج تركز على درجة تطابق السلعة مع المواصفات	جودة المنتج تركز على درجة تطابق السلعة من المواصفات
2	تتوقف الجودة على كل أقسام المنظمة من المدخلات إلى الإنتاج وخدمات ما بعد البيع (التصميم الهندسي)	تتوقف الجودة عن كل اقسام المنظمة من حيث المدخلات إلى الإنتاج وخدمات البيع (التصميم الهندسي)
3	هدف الجودة الوصول إلى نسب معيب معينة يتم تحديدها مسبقاً	لا توجد معييات في الإنتاج (Zero Defect) واصرار على تحقيق الكمال
4	تحدد أهداف الجودة مرة واحدة سنوياً	التحسين المستمر للجودة وفي كل وقت
5	السيطرة على الجودة تجري عن طريق الفحص خلال الإنتاج وبعد الإنتاج	السيطرة على الجودة من المصدر ، حيث يكون كل عامل مسئول عن عملية فحص إنتاجه حتى لو تطلب ذلك إيقاف خط التجميع بالكامل

6	تعتمد العينة الاحصائية في فحص الكميات الكبيرة	يتم فحص كل قطعة يتم إنتاجها عند المصدر
7	قسم السيطرة على الجودة هو المسئول عن عمليتي الاختيار والفحص	قسم السيطرة على الجودة يتابع مستويات الجودة ، وفي نفس الوقت يقوم بتعليم الافراد كيفية القيام بالفحص الفعلي
8	تصحيح الوحدات المعيبة في خطوط مستقلة	العامل هو الذي يصحح الأخطاء في عمله وفي نفس خط الإنتاج

المصدر : يوسف حبيب الطائي وآخرون ، نظم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، (دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م) ، ص 234 .

1-1-7 أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومركزاتها :

بالرغم من تعدد تعاريف ومفاهيم مدخل إدارة الجودة الشاملة إلا أنه يوجد إتفاق وإجماع عام حول أهم الأسس والمرتكزات ، التي يتوقف نجاح تطبيقها بالأخذ بها وتبنيها بصورة شاملة وجادة وتمثل أهمها في الآتي :

1. الثقافة التنظيمية: (Organization Culture)

تلعب ثقافة المنظمة دوراً حيوياً في ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراك العاملين لها. وثقافة المنظمة تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة ، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف المنظمات تبعاً لطبيعتها عملها وسياساتها والبيئة التي تعمل فيها ونوعية مواردها البشرية . والمنظمة التي تأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون جوهر ثقافتها التنظيمية (الجودة) ، حيث ان تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة يلعب دوراً حيوياً في تعميق ثقافة المنظمة.(أحمد العوض ، 2009 ، ص 482)

2. التخطيط الإستراتيجي للجودة (Strategic Planning for Quality) :

أ. إن الخطة الإستراتيجية لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة لابد وأن تمر بثلاث مراحل كالآتي:
(سوسن مجيد ، محمد الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 86)
ب. مرحلة الإعداد : وهي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين وذلك بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المنظمات الأخرى المماثلة ، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوب فيها
ج. مرحلة التخطيط : ويتم فيها وضع الخطة وكيفية التطبيق وحصر وتحديد الموارد اللازمة لتنفيذها.
د. مرحلة التقييم : وذلك بإستخدام الطرق الاحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينه بصفة منتظمة .

3. التحسين والتطوير المستمر للعمليات (Continuous Improvement) :

يتفق الباحثون على ان مضمون وجوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو التطوير والتحسين المستمر للعمليات بكل اوجه العمل بالمنظمة ، لإشباع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء وتحقيق

أقصى قيمة مضافة للمنظمة وهي بذلك المفهوم ما هي إلا أسلوب حديث ومنظم لتحسين أداء العمليات على المستوى الكلي للمنظمة ، من حيث الجودة الإنتاجية ، وإرضاء العملاء وتحقيق الربحية.(شاهين،2012، 300)

وتعتمد عمليات التحسين والتطوير المستمر مضمون وجوهر إستراتيجية المنظمة للتكيف والتأقلم الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وعلى وجه الخصوص التغيرات الخاصة بعملائها . فالتطوير والتحسين المستمر استراتيجية لا نهاية لها لأن المنافسين يقومون بنفس الشيء ، وأي تأخير أو تراجع عنها يعني إعطاء فرصة للمنافسين للتفوق والتميز علينا ، كما أنها عملية شاملة لا بد من ان يشترك ويتعاون ويتضامن فيها جميع العاملين على كافة مستوياتهم الادارية والوظيفية.(عقيل ، مرجع سبق ذكره ، ص130)

4. التزام الإدارة العليا بالجودة (Top Level Management Commitment) :

يتوقف نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعة وإيمان وإعتقاد الإدارة العليا في المنظمة بضرورة وأهمية الإلتزام بها . وذلك بهدف إستدامة التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات ، لإيجاد مركز تنافسي مرموق للمنظمة في السوق . ويجب أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر ومتواصل ، وتهيئة المناخ التنظيمي والبيئة المناسبة بإعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يستوجب إتخاذ قرارات إستراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة (محمد عبد الله اللوش ،2012، ص 516) ولضمان الإلتزام واقناع الآخر بالجدية فلا بد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم ومن ثم يشمل المستويات الدنيا (فواز التميمي ، أحمد الخطيب ، مرجع سبق ، ص 28).

5. تشجيع وتحفيز العاملين (Motivating the Employee) :

يتطلب تشجيع الأفراد داخل المنظمة إعطائهم الثقة في أنفسهم بما يسمح لهم بإطلاق عنان التفكير لتوليد أفكار جديدة ومفيدة ، مبعثها القدرة على التفكير الابتكاري (عائدة خطاب ، 2012، ص 267).

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة وتدعيم الأداء المرغوب فيه ، كما أن التشجيع والتحفيز لهما دور كبير في تطوير برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وإستمراريته . والخلاصة أن على المنظمة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالإنتماء للمنظمة (سوسن مجيد ، و الزيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 85 ، 86).

6. المشاركة والتمكين (Participation & Empowerment) :

تتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات: (النعيم ، وأروى نور، 2008، ص 108)

أولاً : وضع البرامج التدريبية التي تركز على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً : وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة واختيار المشاريع الرائدة والتحفيز والتشجيع لانجاح البرامج .

ثالثاً : مشاركة جميع أفراد المنظمة في النشر والترويج والنجاح العملي والوظيفي والذي يتحقق في وحدات وأقسام المنظمة المختلفة .

ويعتبر العاملون في أي منظمة المحرك والدينمو الحقيقي ، فمشاركتهم في العمليات أمر في غاية الأهمية . كما ان مشاركة العاملين في العمليات ينمي لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات ويزيد من نسبة تحفيزهم وولائهم للمنظمة (الشواوة ، المطيري ، مرجع سبق ذكره ، ص 607).

7. التركيز على العملاء (Focus on Clients) :

يعني التركيز على العملاء تصميم المنظمة لمنتجاتها على ضوء التحديد الدقيق لإحتياجات ورغبات وتوقعات العميل المستهدف. ويجب تركيز الاهتمام بالعميل الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون) حيث يصعب تحقيق رضا العميل الخارجي دون تحقيق رضا العميل الداخلي (النعيم ، وأروى، مرجع سبق ذكره ، ص 103). ويتطلب فهم إحتياجات العميل الحالية والمستقبلية ، والحفاظ على سرعة متطلبات الأسواق المتغيرة ، إستراتيجيات فعالة للإستماع للعملاء ورضاءهم وبناء العلاقات الوطيدة معهم وكما يجب ربط إحتياجات العميل ربطاً وثيقاً بأنشطة التخطيط الإستراتيجي وتصميم المنتج ، وتحسين العميلة وتدريب قوة العمل .

ومن منظور (TQM) تصدر كل القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة تحت قيادة العميل (Customer Driving) ، مما يستوجب الامام الكافي بالتطورات التقنية والاستجابة المرنة والسريعة لإحتياجات العميل والسوق (جيمس ايفان ، وجيمس دين ، مرجع سبق ذكره، ص 42).

8. الحرية والديمقراطية (Freedom & Democratic) :

يقول "دين هوبارد" الكفاءة في مجتمع الرجال الأحرار واجب اساسي . أن الاشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع ديمقراطي حر يجب ان يكونوا هم تحديداً الذين يصرون على التميز ، وهم الذين يصرون على الوصول إلى معايير الأداء العالية وتمتلك فلسفة (TQM) القدرة الكافية لتحرير الناس في العمل لكي يصبحوا أكثر صدقاً وابداعاً (فتحي سرحان ، مرجع سبق ذكره ، ص 32).

وتتمثل هذه الديمقراطية في صور شتى بالمنظمات الاجتماعية سواء كانت حكومية أم أهلية وخاصةً في مجالات صنع وإتخاذ القرارات ، وإحترام رأي وإرادة الأغلبية ، والتنازل عن المصلحة الشخصية في سبيل المصلحة العامة والمتمثلة في أهداف المنظمة . ويتوقف تبني الإدارة للمنهج الديمقراطي على درجة تفويض السلطة لتدريب القيادات الجديدة ، وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية وعدم تركيز السلطة في شخص واحد بالمنظمة. (محمد عبد الفتاح محمد، 2008، ص 150).

9. منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent Error Before Happening) :

يمثل الإلتزام بمفهوم الخلو من العيوب لدرجة الصفر الخطوة الرئيسية في الإتجاه نحو الطريق الطويل لتطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة . لذلك ينبغي بناء وتصميم عمليات الإنتاج التشغيلي على أداء العامل لعمله سليماً من المرة الأولى . ومفتاح ذلك هو فهم العامل لمتطلبات عمله على نحو سليم ووضوح تام لا لبس فيه ، ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة إزالة كل العراقيل من أمام الموظف أو العامل وبذل كل الجهود الممكنة لتسهيل قيامه بعمله صحيحاً من المرة أو الخطوة الأولى وإستدامة هذا المسلك.(جاسم فيصل آل ثاني ، 2008م ، ص 135 ، 136).

10. الاشراف والمتابعة :

من ضروريات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة هو الاشراف على فرق واتيام العمل وتذليل العقبات والمعوقات التي تحول دون فعالية الأداء ، كما أن من مهام لجنة الاشراف والمتابعة تعديل المسارات الخاطئة وتقويمها اثناء العملية الإنتاجية ، ومن واجباتها التنسيق بين مختلف الافراد والادارات في المنظمة.

على ضوء ما سبق فإن فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ليست تحسينات في تنمية الإدارة بقدر ما هي تغيرات في فلسفة ومناخ هذه الإدارة حيث تحتاج إلى فكر اداري جديد يتلاءم مع هذه الفلسفة ، وتتلخص أهم ملامح هذا الفكر في الآتي: (فتحي سرحان، 2010، ص 28، 29)

1. التوجه الأساسي للإدارة الجديدة هو التفوق والتميز وإستثمار كل الطاقات البشرية والتكنولوجية عالية المهارة .
2. تتعامل الإدارة مع المتغيرات بإعتبارها خصائص تكشف عن فرص ومعوقات . ومن ثم فإنها لا تخشى التغيرات دائماً بل تعمل على إحداثها .
3. أن تتبنى الإدارة مفهوم الخلق والإبتكار .
4. التوجه إلى المزيد من الديمقراطية واللامركزية .
5. الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين الفرق وتنمية العلاقات وازالة المعوقات .
6. ضرورة أن تتحرر الإدارة من القواعد والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة .
7. إلا تركز الإدارة على الظروف المحلية والقومية والإقليمية فقط بل عليها النظر إلى التآثيرات العالمية .
8. أهمية وضع الإدارة معايير واضحة لقياس الكفاءة الإدارية .
9. التحرر من السيطرة الفردية وتفويض السلطات لضمان سرعة ومرونة الإنجاز .
10. الإتجاه إلى الوسائل والأساليب التكنولوجية بدلاً من الإدارة الورقية .
11. التركيز على العميل بمفهومه الواسع .

12. أن تتخذ القرارات إستناداً على الحقائق وفي ضوء الواقع .

13. التحرر من أساليب إختيار العاملين وترقيتهم حسب الأقدمية وإعطاء الفرصة للكفاءات الفاعلة وتشجيعها وتحفيزها .

1-1-8 مداخل واسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة :

تميزت الفترة الأخيرة باسهامات عدد من العلماء في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث شارك كل من هؤلاء الرواد بتطوير وإبتكار جزء عرف بإسمه تناول فيه زاوية معينة أو مدخل خاص به وتشتمل هذه المداخل على سبيل المثال لا الحصر على الآتي :

1. مدخل إدوارد ديمينج (Edward Diming):

إدوارد ديمينج كان استاذاً بجامعة نيويورك ، وهو الأب الروحي لثورة إدارة الجودة الشاملة ، سافر بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليابان بناءً على رغبة وطلب الحكومة اليابانية، نجح في مهمته نجاح مذهلاً إذ كانت تتمثل المهمة في مساعدة الصناعة اليابانية في كيفية تحسين جودة منتجاتها . وبفضل جهوده أحرزت المنتجات اليابانية درجات على مثيلاتها الأمريكية والأوروبية في العديد من الأسواق العالمية . كافأته الحكومة اليابانية بإنشاء جائزة للجودة باسمه (جائزة ديمينج) ، تمنح سنوياً للمنظمات التي تتميز من حيث الابتكار في برامج تحسين الجودة (التميمي ، الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص 19). في العام 1985م أطلق ديمينج مفهوم "المراقبة الشاملة للجودة" . إذ اعتبر الجودة مسئولية كل فرد بالمنظمة ، وأكد على أهمية دور الإدارة العليا في غرس أهمية الجودة في نفوس العاملين في كل المستويات الادارية ، وذلك بحفزهم وتشجيعهم، وتدريبهم على الطرق والوسائل الاحصائية لمراقبة الجودة أثناء عمليات الإنتاج وكذلك الاهتمام بصيانة وتحسين الوسائل والتجهيزات بانتظام للمحافظة على كفاءتها وجاهازيتها ، وتأكيد عمليات الجودة بتحسينها أثناء الإنتاج وليس بعدها . وطبقاً للدكتور ديمينج فإن الحد المستمر من الأخطاء والتحسين المستمر في عمليات الجودة يعني تكاليف أقل، وقد توصل لقاعدة مفادها أن 85% من الأخطاء التشغيلية يسببها النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين العمل ، وأن العامل لا يتحمل سوى 15% من الأخطاء في عمله (أحمد سيد مصطفى، 2005، ص 20) .

وبالإعتماد على "مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة " قدم ديمينج أربعة عشر مبدأً ويعتبر العنصر البشري هو أساس ومحور ومرتكز مبادئه المتمثلة في الآتي : (علاء فرج الطاهر، 2009،

ص 153)

1. تبني المنظمة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها من السلع والخدمات بهدف تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار .
2. إدامة عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتجات لمقابلة ضرورات المنافسة .

3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول عنه إلى رقابة وقائية تهدف لمنع وقوع الخطأ وتقليل تكلفة فحص جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه.
 4. اعتماد عمليات الشراء من الموردين على أساس الجودة العالية وليس على أساس أرخص الاسعار.
 5. التركيز على عملية التعليم والتدريب المستمرين للعاملين وشرح مفهوم الجودة كنظام.
 6. التوقف عن استخدام سياسة التقييم على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة .
 7. تنمية المهارات القيادية لدى المديرين ، فالقائد هو المدرب والمكافح من أجل ازالة العقبات داخل المنظمة وهو الذي يحدد الانحرافات ويستجيب لرغبات العملاء ويسعى إلى التحسين المستمر في العمل .
 8. الإبتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت لأن ذلك يضر بمستوى الجودة .
 9. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم .
 10. السعي إلى حل جميع الصراعات القائمة بين العاملين وإحلال التعاون والتضامن بدلاً من التنافس.
 11. التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
 12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق تحقيق الطمأنينة لهم وإبعاد شبح التهديد عنهم
 13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم هذه المبادئ .
 14. إنجاز عملية التحول وذلك بانجاز الإجراءات الكفيلة بمتابعة وتنفيذ المبادئ السبقة الذكر .
- والجدير بالذكر** أنه عندما حاول ديمينج نقل تجربته في اليابان إلى أمريكا أدرك أن ذلك سيدخله في صراع مع القوى التقليدية وأصحاب الثقافات المغايرة ، ولنفادي ذلك قام بتشخيص البيئة الأمريكية آنذاك وحدد أنها مبتلاه بسبعة أمراض مميتة تمنع وتحد من إدخال عمليات تطوير وتحسين المنتجات وتحول دون التطبيق السليم لمنهج إدارة الجودة الشامل ، والأمراض السبعة المميتة حسب ديمينج (Deming's Seven Dead Diseases) هي : (رينشارد .ل. وليامز ، مرجع سبق ذكره ، ص 25، 26).

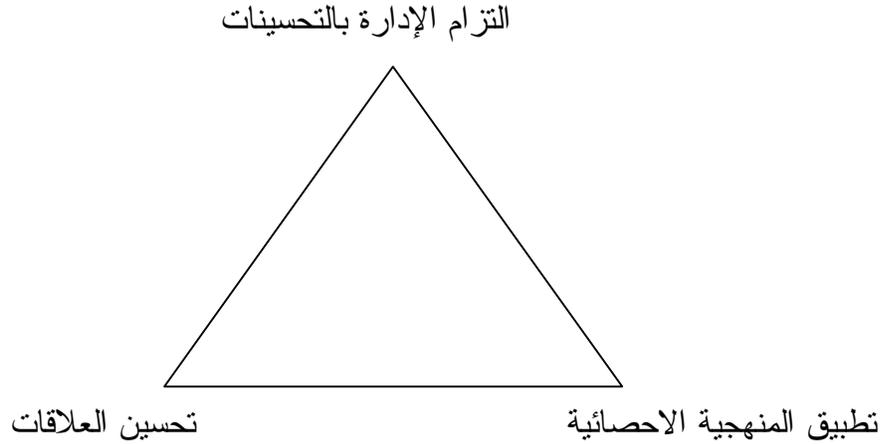
1. عدم القدرة على توفير موارد بشرية ومالية لتحقيق عمليات التحسين المستمرة للجودة.
2. التركيز على الارباح في المدى القصير وفوائد المساهمين .
3. عدم الإستقرار الوظيفي وعجز الإدارة الارتقاء بمستوى الأداء الإنتاجي والخدمي.

4. عدم الإستفادة القصوى من المعلومات ، وعدم القدرة على زيادة فعالية الأداء بالمنظمة يتأثر بناءً على المعلومات الدقيقة .
5. إرتفاع تكاليف الاصلاح وإعادة إنتاج الوحدات المعيبة .
6. إعتقاد أسلوب تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والاختفاء .
7. إرتفاع تكاليف الاستشارات القانونية .

ويرى لوفسيثس (Logothetis) أن فلسفة ديمنج تتلخص في ثلاثة أصول هي: (بابكر مبارك عثمان، 2006، ص 39)

- 01 إلتزام الإدارة العليا بالتحسينات .
- 02 تطبيق المنهجية الاحصائية .
- 03 تحسين العلاقات .

شكل رقم (1-3) ثلاثية ديمنج للتحسين



المصدر : بابكر مبارك عثمان ، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، (دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2006م) ، ص 39 .

2. مدخل جوزيف جوران (Joseph Juran):

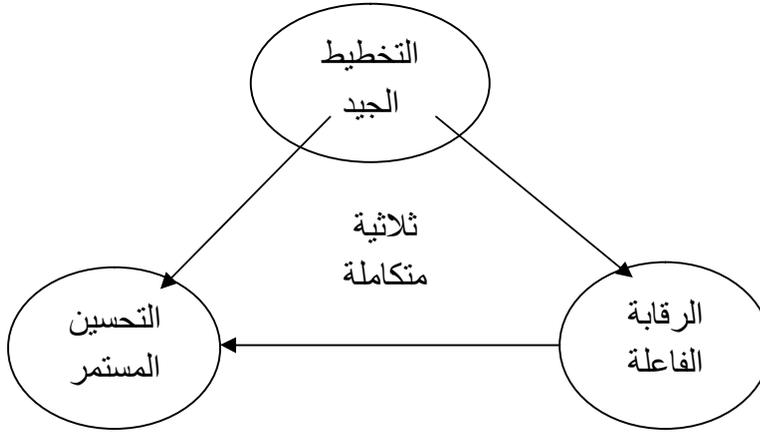
يعتبر جوران من الرواد الأوائل الذين ساهموا في تعليم الجودة لليابانيين . ويقول جوران أن أكثر من 80% من المعيبات سببها عوامل يمكن التحكم عليها من قبل الإدارة ، فلذلك يجب على الإدارة البحث عن التحسين المستمر من خلال جودة العملية الإدارية وهذا ما اطلق عليه جوران ثلاثية الجودة (Trilogy of Quality) والمتمثلة في: (بابكر مبارك عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 46)

الأولى : عملية تخطيط الجودة : وذلك من خلال وضع برنامج لمستوى الجودة يمكن من خلاله متابعة عملية الجودة .

الثانية: ضبط الجودة (الرقابة على الجودة) : ويكون بناءً على تقييم الأداء الفعلي لإنتاج السلع والخدمات ومقارنتها بالأداء المستهدف والمخطط له مسبقاً ومن ثم تحديد أوجه الضعف والقصور .

الثالثة : تحسين الجودة : وذلك من خلال بناء اتجاهات ايجابية ، ووضع برامج تدريبية من أجل التطوير والتحسين ، ووضع الخطط ، وحل المشكلات وإعداد التقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ ، وتسجيل أي تحسينات تحدث نحو تحقيق الأهداف المثلى ، وجعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية العمل بالمنظمة .

شكل رقم (1-4) ثلاثة الجودة لجوران (Juran's Trilogy of Quality)



المصدر : فيصل بن جاسم بن محمد الاحمر آل ثاني ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية ، (دار المعرفة للطباعة والنشر ، لبنان ، 2008م) ، ص 99 .

وتنسب للرائد جوران المقولة الشهيرة (الجودة الشاملة لا تحدث بالصدفة بل يجب التخطيط لها) (رينشارد . ل. وليامز ، مرجع سبق ذكره ، ص 11)

ويعتبر البعض أن مساهمة جوران أكبر من مساهمة ديمينج لأن الأول إعتد على المفهوم الواسع للجودة ، بينما ركز الأخير على مفهوم الرقابة الاحصائية للجودة. (سونيا ، مرجع سبق ذكره ، ص 30).

3. مدخل أرماند فيقنبوم (Armand Faigenbaum) :

يعد فيقنبوم من أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة وهو أول من اطلق مفهوم الرقابة الشاملة للجودة ، ويوصف بأنه الأب الروحي لرقابة الجودة . عمل لعدة سنوات في شركة جنرال الكترينك . وقد إستخدم نظام شامل للجودة من أجل توفير جهود كافة العاملين لضمان إستمرارية الجودة بمشاركة وتعاون وتضامن جميع العاملين في المنظمة. وبنى مبدأه على ضرورة التعرف على مشكلات الجودة حال حدوثها في أي مستوى من مستويات الإنتاج . ووضع فيقنبوم مسئولية تخطيط وتطوير الجودة بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج . وبناءً على ذلك وجه بتكوين مجلس للجودة مهمته التعرف على مشاكل الجودة وتعيين فرق لتحسين الجودة (عبد العزيز أبو منعة ، فوزية سعد، 1998، ص 74).

4. مدخل كارو إشيكاوا (Karou Ishikawa) :

يعتبر كارو إشيكاوا من أعظم الرواد اليابانيين في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو مبتكر حلقات الجودة (Quality Circles) والتي يعتبرها جزءاً مكملاً لمنهج إدارة الجودة الشاملة بإعتبار أنهما يهدفان إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل وتتمثل أهم مراحل توكيد وضمان ومراقبة الجودة التي أوردها إشيكاوا في الآتي : (فريد عبد الفتاح زين العابدين، 1996، ص 34).

أ. العمل على إشراك جميع العاملين بالمنظمة في طرح المشكلات ووضع الحلول لها.

ب. التركيز على التعليم والتدريب لزيادة مقدرة العاملين على المشاركة الفعالة .

ج. تكوين حلقات مراقبة الجودة .

د. مراجعة مراقبة عمليات الجودة الشاملة .

هـ. التركيز على ضرورة تطبيق الأدوات والوسائل والأساليب الإحصائية .

5. مدخل فيليب كروسبي (Philip Crosby) :

يعد كروسبي من كبار الرواد الامريكيين الذين أسهموا بقدر وافر في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والطرق الكفيلة بتحسينها ، حيث طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة . وجوهر فلسفة كروسبي هو مبدأ العيوب الصفرية (Zero Defects) ، والذي يهدف إلى ضرورة إعتناق الإدارة العليا لمبدأ عدم مقبولية الأخطاء والالتزام الجاد بتنفيذ عمليات تطوير وتحسين الجودة في كافة وظائف المنظمة . ووضع كروسبي برنامجاً لتحسين الجودة يحتوي على أربع عشرة نقطة (Quality in Fourteen Points) . (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2008، ص 228) ويرى كروسبي أن متطلبات التحسين المستمر تتمثل في الآتي: (عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص31)

أ. الإيمان والاعتقاد الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة .

ب. التعهد الكامل من جانب الإدارة العليا بفهم وتطبيق سبل الكمال وان لديهم القدرة على تحمل

المسئولية لعمل ذلك ، لأن قسم الجودة لا يستطيع القيام بكل هذه الاعباء .

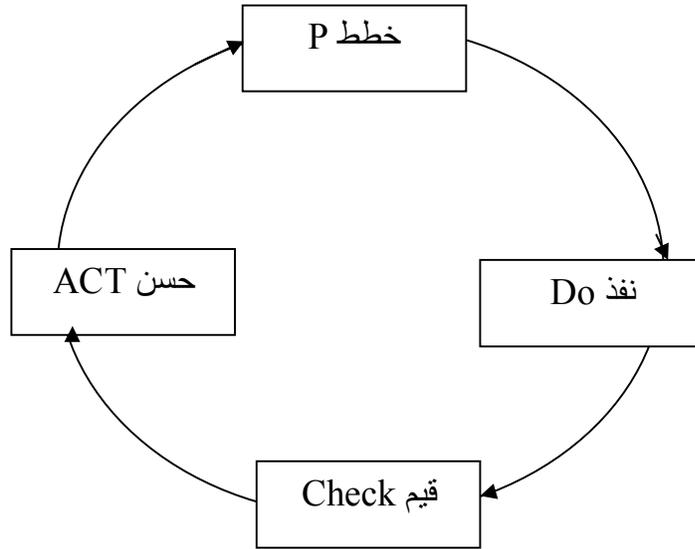
ج. القناعة بأن عملية التحسين المستمر ستقوم على اسس دائمة .

6. مدخل والتر شيوارت (Walter Shewart) :

يُعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة ، وله كتاب عن الجودة نشر عام 1931م بعنوان (الرقابة الاحصائية على جودة السلع المصنعة) ، وقدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة ، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية. حيث قام شيوارت وديمنج بإعادة صياغة العناصر التي وضعها جوران وترتيبها على شكل دورة متتابعة أطلقا عليها (PDCA) وهي تعني: (التيمي ، أحمد الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص 34)

- أ. التخطيط للجودة (Plan) : وتتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والميزات الواجب توفرها في السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق ، مع عدم إغفال مقتضيات ظروف المنافسة مع المنتجين في كافة الأسواق .
- ب. التنفيذ (Do) : وتتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية على ضوء ما خطط له في (أ) ، والحصول بالتالي على مجموعة من السلع والخدمات المنتجة .
- ج. التقييم (Check) : ويتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة وذلك من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعية مسبقاً في النقطة (أ) .
- د. التحسين والتطوير (ACT) : ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للعملاء من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة (Feed Back) من العملاء والسوق حول مستوى جودة هذه السلع والخدمات .

شكل رقم (1-5) دورة عمليات الجودة



المصدر : مامون الدرادكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، (دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م) ، ص 29 .

7. مدخل جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من المنظمات الكبرى مثل فورد ، (A.B.M) ، لمساعدتهم على تطوير الرقابة الاحصائية على جودة عملياتهم الإنتاجية ، ويرى تاجوشي أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يعد فعالاً وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ، وقادرة على احتمال الأداء الشاق في مختلف الظروف. (عائشة ، جمال، 2009، ص 18)

ويهدف مدخل تاجوشي إلى تحسين الجودة من خلال التصميم الذي يمثل رؤية جديدة للمنتج وتصميم العملية بطريقة تكسبها المناعة ضد الانحرافات المسببة لتلف المنتج "المواد الاولية" ، وتصميم المنتج ، وتصميم العملية ، فإنه كذلك يهتم بالبيئة الخارجية لأن قياس الجودة يشكل خسارة كلية أو ربحاً

كليا للمجتمع ، ولذلك فإن مدخل تاجوشي يقدم رؤية جديدة بمواصفات ، لأنها هي المستهدفة ولأنها تمثل القيم التي يجب ان يحققها الإنتاج ، والإختلافات هي الإنحرافات المقبولة عن القيم المستهدفة (ناظم حسن عبد السيد، 2009، ص 34).

مقارنة بين رؤى أبرز كبار مفكري إدارة الجودة الشاملة حول العناصر الرئيسية لها:

عندما يذكر مصطلح إدارة الجودة الشاملة تبرز أسماء رئيسية تفرض نفسها لأن اصحابها هم المرشدون الحقيقيون للجودة مثل ديمينج (E. Deming) وجوران (J. Juran) وكروسبي (Ph. Crosby) وإيشيكوا (K. Ishikawa). الشكل التالي يوضح رؤية هؤلاء العظماء حول أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة (هيو كوش، 2002، ص 28)

جدول رقم (1-6) مقارنة بين رؤى أبرز كبار مفكري إدارة الجودة الشاملة حول عناصرها الرئيسية

الترتيب	المفكر	الرؤية أهم العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة
أولاً	ديمنج (Deming)	ركز ديمينج على : - التوجه نحو تقييم عمليات أو إجراءات تقديم الخدمات. - استخدام الوسائل الإحصائية . - ضرورة طرد وازالة الخوف من مخيلة الموظفين . - خفض درجات الانحراف عن المستويات القياسية لأداء الخدمات .
ثانياً	جوران (Juran)	ركز جوران على : - إشراك جميع الطاقم الاداري في موضوع الجودة . - ضرورة التخطيط للجودة . - أهمية الرقابة على الجودة . - تحسين الجودة .
ثالثاً	فيقنيبوم (Feigenbaum)	ركز فيقنيبوم على : - نظام الجودة الشاملة . - تصميم الجودة . - التوجه نحو العميل (المستفيد) .
رابعاً	إشكاوا (Ishikawa)	ركز اشكواوا على : - استخدام الاحصاء . - حلقات الجودة . - إشراك الموظفين .
خامساً	كروسبي (Crosby)	ركز كروسبي على : - العيوب الصفورية . - تكلفة أو كلفة الجودة . - شعارات الجودة .

المصدر : هيكوش ، ترجمة طلال بن عابد الاحمدي ، إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها ، (معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2002م) ، ص 29 .

وبعد الإطلاع على مداخل إسهامات أبرز رواد وعلماء إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مقارنات تلك المداخل والإسهامات ، كان لابد للباحث من أن يحدد مسار الدراسة بإتباع منهج ومسار معين، ولضرورة ذلك سوف ينتهج الباحث في دراسته للمنظمات موضوع الدراسة مدخل الدكتور إدوارد ديمينج (Edward Deming) ، لأسباب يراها الباحث موضوعية ومنها على سبيل المثال لا الحصر :

1. مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة ، والذي هو حسب رؤية ديمينج أساس التحكم على عمليات وخطوات وإجراءات العمل لتحسين الجودة ، يعتبر مفهوماً لا يمكن الاستغناء عنه ، إذ يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم التي اتفق حولها أبرز رواد إدارة الجودة الشاملة ، كما أن هذا المفهوم تلتقي عنده جميع فلسفات الجودة الشاملة ومن ضمن المشتركات والمفاهيم الثلاثة المتفق عليها بين الرواد والتي تتمثل في :

أ. تمهيد الإدارة العليا للتحسينات المستمرة .

ب. مشاركة المنظمة ككل في عمليات تحسين الجودة .

ج. الالتزام بالمنهج الإحصائي (مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة).

مع ضرورة ملاحظة أن هذه الثلاثية المتفق حولها بين الرواد لا تختلف في مضمونها عن ثلاثية وفلسفة ديمينج لتحسين الجودة .

2. تعتبر الأمراض السبعة المميتة لديمنج (Deming's Seven Deadly Diseases) والتي وصف بها حال البيئة الصناعية الأمريكية آنذاك ، هي نفس الأمراض التي تعاني منها البيئة الإدارية في معظم دول ما يسمى بالعامل الثالث والدول الأقل نمواً .

3. كما أن نظرية الرقابة الإحصائية للجودة أساساً نشأت وطبقها ديمينج على مستوى المصنع ويرى الباحث أنها هي الأنسب لأن موضوع الدراسة الحالية مرتبط بالمنظمات الإنتاجية .

ويلاحظ أيضاً أن فلسفة ومنهج ديمينج لتحسين الجودة الإنتاجية للصناعات والمصانع اليابانية والتي أزهلت الأمريكيين والأوروبيين على حد سواء عندما سجلت الصناعة اليابانية درجات أعلى في كافة الأسواق على نظيراتها الأمريكية والأوروبية يعتبر هو المنهج والطريقة المثلى للاتباع لتحسين جودة المنتجات في جميع المنظمات في دول العالم وخاصة في دول العالم الثالث والدول الأقل نمواً ولا ينكر منصف مطلقاً الجهود التي بذلها رواد إدارة الجودة الشاملة ، حيث كانت لكل منهم مداخل ومساهمات قيمة ، حيث أرست اللبنة الأساسية لهذا المدخل والمنهج ولهذه الفلسفة الحديثة ، ونهج العالم ديمينج (E. Deming) والذي يعد الأب الروحي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة مدخل الرقابة الإحصائية وذلك باستخدام الأساليب والوسائل الإحصائية في التحكم على خطوات وإجراءات العمل .

اما العالم جوران (J. Juran) فقد إخترع ثلاثية اسماها ثلاثية الجودة لإدخال التحسينات المستمرة للإدارة من خلال الممارسة الجيدة بالاعتماد على التخطيط بعملية الجودة وضبطها ومراقبتها وتقييمها

ومن ثم إدخال التحسينات المطلوبة . أما الرائد أرماند فيقنوبوم (A. Feigenbaum) فكان مدخله ووسيلته مفهوم الرقابة الشاملة للوصول إلى عمليات التحسين المستمرة عن طريق فرق العمل ووضع فيقنوبوم مسئولية عملية تخطيط وتطوير الجودة على عاتق إدارة الإنتاج أما العالم كارو إشيكاوا (K. Ishikawa) وهو ياباني الجنسية كان مدخله حلقات الجودة (Quality Circles) لتحقيق وإستدامة عمليات التطوير والتحسين المستمرة .

كما أن العالم والتر شيوارت (W. Shewart) كان مدخله دليل الرقابة على الجودة ، إذ يعتبر هو الرائد الأول والأب الروحي لرقابة الجودة الشاملة. كذلك فإن مدخل العالم كروسبي (Ph. Crosby) ارتكز على فلسفة ومبدأ العيوب الصفرية (Zero Defects) حيث كان الهدف من اطلاق هذه الفلسفة تهيئة وصياغة مفاهيم شاغلي الإدارة وبذل الجهود بضرورة مبدأ العمل الصحيح من الخطوة الأولى والمرة الأولى.

من خلال الإطلاع على الأدبيات والتعاريف والمفاهيم المختلفة والمتنوعة لإدارة الجودة الشاملة، يرى الباحث أن التوجيهات العملية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة تحتوي على مشتملات عديدة أهمها :

1. البدء بوضع معايير ومواصفات محددة مسبقاً لمنتجات المنشأة من السلع والخدمات.
2. وضع خارطة ومسار واضح لسير العمليات التشغيلية بتوقيتاتها وطرق أدائها .
3. السعي الدؤوب لملائمة ومطابقة العمليات التشغيلية الإنتاجية (للسلع والخدمات) مع التصميمات والمواصفات القياسية والتي وضعت مسبقاً .
4. إستخدام الأساليب الإحصائية العلمية للتأكد من الأداء والتحكم بعمليات الجودة الإنتاجية للسلع والخدمات .
5. أهمية تكوين فرق العمل الفاعلة وتدريبها على العمل كفريق واحد (Team work) مع العمل على بث روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام .
6. يعتبر تبني الإدارة العليا لمدخل إدارة الجودة الشاملة بصورة رسمية على كافة ومختلف المستويات الإدارية بالمنظمة ، هو رأس الرمح وسر نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة ، ويكون ذلك بتشجيع وتحفيز العاملين في جميع المستويات على إختلاف درجاتهم الوظيفية لتتم مرحلة التغيير والتحول لثقافة وقيم ومفاهيم وممارسات منهج إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية ممنهجة وسلسلة تحافظ على بقاء وتماسك وإستمرارية المنظمة مع ضرورة المحافظة على المركز التنافسي والحصة السوقية والعمل على زيادتها بإستمرار وصولاً بالمنظمة لمرحلة التميز والريادة بالإعتماد على الكفاءة والفعالية والالتزام بالمنهج العلمي السليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

1-1-9 العلاقة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والمنظمة الدولية للمواصفات الآيزو (ISO)

في السنوات الأخيرة تزايد عدد المواصفات القياسية التي بواسطتها تساهم المنظمات الاقتصادية في الإهتمام بإستدامة الجودة ، فبعض المواصفات القياسية صدر من المنظمة الدولية للتقييس (الايزو) والبعض الآخر صدر من هيئات دولية اخرى ، فإن أهم المواصفات المتعلقة بانظمة الجودة هي عائلة انظمة سلسلة المواصفات الدولية الايزو 9000 (ISO9000) ، والايزو 14000 (ISO14000) تتعلق بإدارة انظمة البيئة التي تعمل بها المنظمات . (صالح الرشيد،2009، ص 127).

وتستخدم الحروف اللاتينية الثلاثة (ISO) للدلالة على المنظمة الدولية للتقييس ، ولتمييز جميع المواصفات القياسية الدولية التي تصدر عنها ، وهذه الحروف ليست اختصاراً للتسمية الانجليزية لهذه المنظمة (International Organization for Standardization) بل هي مشتقة من الكلمة اليونانية ايزوس (ISOS) والتي تعني التساوي والتعادل والتشابه (السلطي ، سهيلا ، مرجع سبق ذكره، ص 21).

وكانت هناك العديد من الاختصارات للمنظمة الدولية للتقييس في عدد من الدول وبعده من اللغات فكان اختصارها باللغة الانجليزية (IOS) وبالفرنسية (ONI) ولذلك تم إعتقاد الكلمة اليونانية (ISOS) وإشتق منها الاختصار (ISO) والذي يرمز للمنظمة العالمية للتقييس ، مهمتها إصدار مواصفات دولية فنية وادارية موحدة تشمل جميع المنظمات الخدمية والإنتاجية الخاصة والعامه وعمليات ومراحل الإنتاج مستهدفة بذلك رفع المستويات القياسية ، ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات من أجل تشجيع ودعم التبادل التجاري العالمي في كل المجالات بإستثناء تلك المتعلقة بالهندسة الكهربائية والالكترونية لأنها من إختصاص منظمة الكهروتقنية (International Electro-Technical Commission). (سوسن مجيد ، والزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 139).

وتم إنشاء المنظمة الدولية للمواصفات في العام 1947م عقب الحرب العالمية الثانية بإجتماع وإتفاق (25) دولة بلندن ، لمناقشة مستقبل المواصفات والمعايير الدولية ، وتشمل (67) لجنة فنية تضم مجموعة من الخبراء في كافة المجالات واتخذت مدينة جنيف بسويسرا مقراً لها. وبلغ عدد أعضاء المنظمة (158) عضواً حكومياً . وهي تقوم بوضع المعايير والمواصفات في جميع المجالات الصناعية والاقتصادية والعلمية والتقنية بشكل موحد على المستوى العالمي لما تمنحها هذه الشهادات من فوائد للمنظمات التي تعتمد هذه المواصفات بفعالية وصدق ، وإعتقاد مواصفات الايزو ليس أمراً اجبارياً على المنظمات ولكنها تفسح لها آفاق البقاء والإستمرارية والتفوق المستقبلي. وهي تتكون من الهيئات الحكومية كحال منظمة الأمم المتحدة ، كما أن هنالك أعضاء بالمنظمة الدولية ليست لهم أي صفة حكومية ولكنهم يمثلون القطاعات الإنتاجية والخدمية الخاصة بأوطانهم (خليل ابراهيم العاني ، وآخرون، 2002، ص 21).

وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات بأنها: "مجموعة من المعايير الجوهرية التي يتم من خلالها توصيف دقيق للمتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في المنتجات النهائية من السلع والخدمات لتفي بالإستخدامات والأغراض التي وضعت من أجلها ، مع مراعاة إحداث التوافق بين الأطراف التي تربطها علاقة تبادلية بالمنظمة والمتمثلة في جميع عملاء المنظمة داخلياً وخارجياً" (فؤاد زكريا ، 2009، ص 101)، ولذلك من الضروري التمييز بين المواصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليكون مطابقاً للمواصفات القياسية الدولية ، والذي يشترط مطابقتها المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده من قبل المنظمة الدولية .

وعرفت كذلك على أنها: "كيان غير حكومي أسس من أجل تطوير المواصفات فهي مسؤولة عن تصميم وتطوير العديد من المواصفات الدولية في جوانب قطاع الأعمال ، وتعتمد على مجموعة من العلماء المتخصصين في مختلف الدول ، حيث يتم متابعة مشكلات التطبيق عن طريق مناديب يجتمعون على شكل لجان لتبادل الخبرات والآراء وهذا ما يعطي المنظمة سمة العمل غير المركزي (عواطف ابراهيم الحداد، 2009، ص 118) .

ويعرفها كرايغ ميسلر وتوماس فلايف (كرايغ ميسلر ، توماس فلايف، 1999، ص 16) على أنها "عبارة عن مجموعة من المواصفات التقنية المعترف بها دولياً وذلك لتسهيل عمليات إنتاج السلع ونماذج تصميمها وأدائها وادارتها".

أهداف المنظمة الدولية للمواصفات (الأيزو ISO) :

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المنظمة الدولية للمواصفات لتحقيقها عبر المنظمات الإنتاجية والخدمية على المستوى الدولي أهمها: (خليل إبراهيم العاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 36).

1. تسهيل التعاون الدولي بتوحيد المواصفات الصناعية .
2. تسهيل عمليات التبادل التجاري للسلع والخدمات .
3. تطوير العلاقات في مجال التنمية والعلوم والتكنولوجيا والإقتصاد .
4. إنتاج سلع وخدمات بمواصفات قياسية يمكن التأكد منها .

ويرى باحثون آخرون أن أهم أهداف الأيزو تتمثل في العلاقة بين العلماء والباحثين والمخترعين والتقنيين والاقتصاديين في العالم بإعتباره إتحاداً دولياً يضم هيئة المواصفات والمقاييس بمختلف دول العالم.(يوسف ، الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 107).

طبيعة عمل المنظمة الدولية للمواصفات (الأيزو ISO) :

بطبيعة الحال فإن أهمية المنظمة الدولية للمواصفات تزداد يوماً بعد يوم بكافة المنظمات الإنتاجية والخدمية في القطاعين الخاص والعام والعملاء على حد سواء وينبع ذلك من طبيعة عمل المنظمة والتي تتمثل في الآتي: (عواطف ابراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص 119).

1. وضع وتطوير المواصفات في جميع المجالات الإنتاجية والخدمية بإستثناء الأدوات والأجهزة الكهربائية والإلكترونية .
2. يتم تمويل المنظمة من اشتراكات هيئة المواصفات العالمية التي تمثل الدول المختلفة بنسبة (70%) ويتم تغطية (30%) من إيرادات المطبوعات والمنشورات الصادرة عن المنظمة .
3. تصدر المنظمة النشرات والدوريات والتعديلات وتقوم بتقديم النصح والإرشاد للمشاركين والمراسلين .
4. يتم إجراء تعديلات بالمواصفات كل أربع أو خمس سنوات لمواكبة التطورات ومعالجة المشكلات والإنعكاسات السالبة .
5. المنظمة غير مسئولة عن عدم مطابقة ممارسات المنظمات مع متطلبات وإستخدامات المواصفات الدولية.
6. المنظمة لا تتدخل نهائياً في منح شهادات الجودة بل هنالك مؤسسات مختصة مستقلة تتولى عملية التسجيل ومنح الشهادات .
7. تعتبر المنظمة أهم منظمة دولية تقوم بالإشراف على وضع وإصدار المعايير .
8. لا تجبر المنظمة الدولية منظمات الأعمال للتسجيل لنيل شهادة الجودة بل ترغبها في ذلك لتمكين ثقافة وممارسات الجودة بداخلها .

ماهية نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO 9000) :

هي سلسلة من المواصفات المكتوبة التي تكونت وتآلفت من اصدارات المنظمة العالمية للمواصفات الايزو (ISO) ، والتي بدأت منذ العام 1987م وأجريت عليها تعديلات في الأعوام (1994م ، 1996م ، 1998م ، 2000م ، 2008م) ومن المحتمل أن تجرى عليها تعديلات في العام 2015م ، وهي مواصفات تستهدف جودة العمليات الإدارية والفنية بالمنظمات ، ولا تعتبر بأي حال من الأحوال مواصفات للمنتجات والخدمات ، الأمر الذي يؤكد بوضوح قدرة فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التوافق والتطابق مع أنظمة سلسلة الايزو 9000 (ISO9000) (السلطي، سهيلا إلياس ، مرجع سبق ذكره ، ص 22).

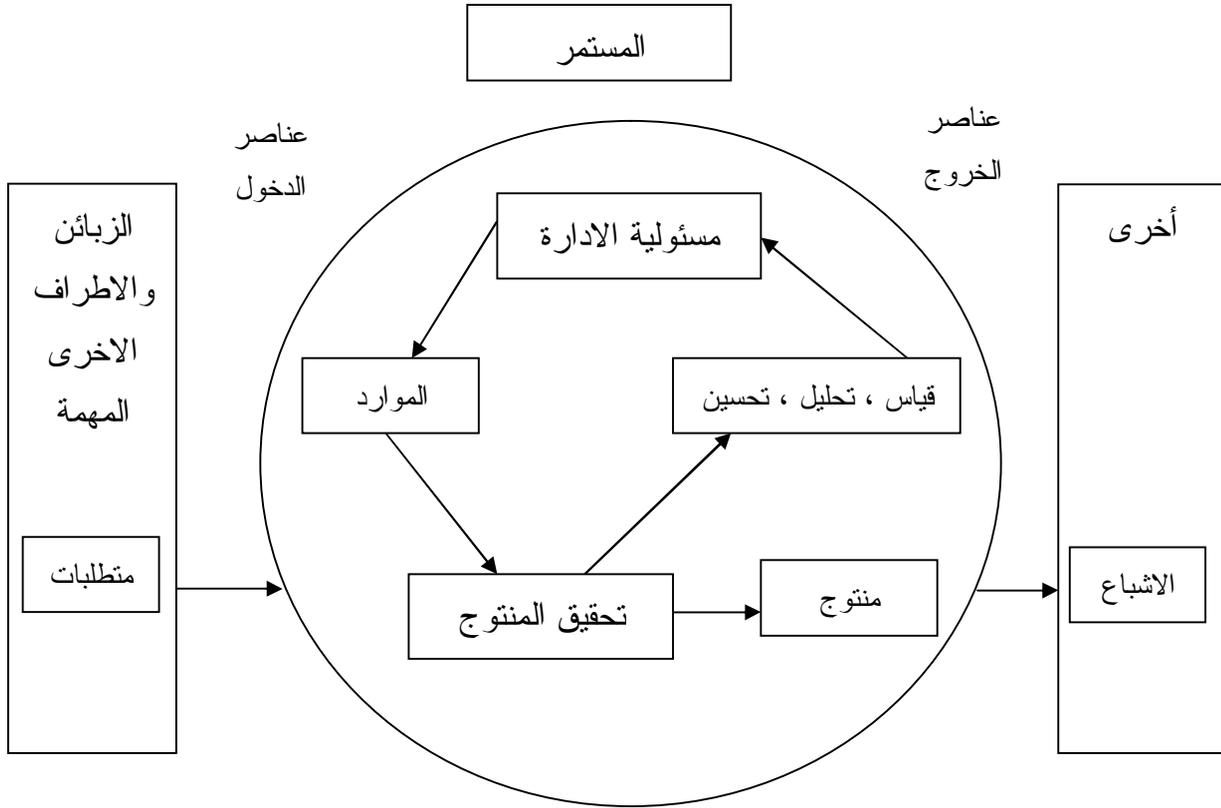
ويرجع أصل نشأة المواصفات القياسية لنظم الجودة ومن بينها ايزو 9000 (ISO9000) للمواصفات القياسية العسكرية مثل: Mil-Q9858A الصادرة عام 1963م ، والمواصفات القياسية لحلف الناتو AQAPI ، والمواصفات القياسية البريطانية BS5750 التي إصدارها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979م. (عادل الشبراوي، 1995، ص 102)

محتويات نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000):

يشتمل نظام الجودة العالمي على مجموعة من العناصر المتصلة والمتفاعلة فيما بينها من قوى بشرية وموارد نقدية ومادية ووسائل ومعدات تقنية وتكنولوجية بهدف الحفاظ على إستمرارية تطوير وتحسين

الجودة وتعتبر الموارد البشرية أهم مكوناته ومحتوياته ولذلك تتعهد بالتمتية والتدريب والتأهيل بمختلف المستويات الإدارية والوظيفية (اديرجي باديرو ، مرجع سبق ، ص 40) والشكل رقم (1-6) يوضح محتويات النظام :

شكل رقم (1-6) محتويات نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000)



Source: Norme Europeane: "Norme Franaise" Afnor, Indice de classement: X50 – 130, En ISO9000, December 2000,P3.

أهداف نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO 9000) :

لمواصفات نظام الجودة الايزو 9000 أهداف عديدة للارتقاء بجودة المنتجات والخدمات ويمكن ذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر في الآتي : (قاسم ، علوان،2000، ص 75).

1. وضع دليل للجودة معتمد من قبل الإدارة العليا بالمنظمة .
2. وضع خطط للجودة تشمل كافة أنشطة المنظمة وضرورة إحاطة جميع العاملين بمحتواها ومضمونها .
3. تنظيم الوثائق والسجلات المرتبطة بالجودة والمعرفة في دليل الجودة .
4. حصر جميع العمليات الإنتاجية وتحديد المسؤوليات وصلاحيات منفذ كل عملية بالمنظمة .
5. الاحتفاظ بسجل يتضمن معايير الأداء والارشادات والتوجيهات وتعليمات الأداء بكل وحدة تنظيمية.

6. المراجعة المستمرة لجميع سجلات وسياسات الجودة للتحقق من توفر الكفاءة والفعالية .

مزايا نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000):

لا شك أن حصول المنظمة على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات والخاصة بنظام الجودة الايزو 9000 يحقق لها مزايا وفوائد عديدة وتتلخص اهمها في الآتي: (Single Ruel, and Walter,p75)

1. ضمان جودة المنتجات من السلع والخدمات .
2. تحقيق الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة البشرية والمادية .
3. امتلاك القدرة والميزة التنافسية وزيادتها .
4. رفع درجة المنظمة لمصاف المنظمات التي تضع الجودة في قمة أولوياتها .
5. تحسين صورة المنظمة في الأسواق العالمية والتبادل التجاري .
6. دخول وعبور منتجات المنظمة للأسواق التي تضع شرط الحصول على شهادة نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000) معياراً للتبادل التجاري .
7. خلق القيمة المضافة للمنتجات بإتباع إرشادات وشروط الحصول على شهادة الايزو .
8. تغيير وتطوير ثقافة المنظمة لتوفير بيئة مناسبة تشجع وتحفز على الإبداع والإبتكار لضمان تطوير وصيانة أنشطة تحقيق وتوكيد الجودة بإستمرار .
9. يعد تعبيراً عن المصالح المشتركة لجميع الأطراف المختلفة والمتمثلة في المنتجين والعملاء والحكومات والهيئات العلمية من خلال إسهام كل منهم في إعداد المواصفات .
10. إمكانية إرضاء العميل وكسب ثقته وولائه ، وذلك لتحقيق رغباته ومتطلباته وتوقعاته.

وثائق نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO 9000) :

تتكون وثائق نظام الجودة من أربع مستويات كما يلي: (السلطي ، سهيلا الياس ، مرجع سبق ذكره، ص 54).

1. دليل الجودة (Quality Manual) : وهو عبارة عن وثيقة تحدد سياسة الجودة العامة للمنظمة، وتطبيق نظام الجودة وتبين محتويات دليل الجودة ، وأسلوب كتابته وكيفية إعداده وضبطه .
2. إجراءات نظام الجودة (Quality System Procedures) : وهي عبارة عن وثائق تحدد كيفية إنجاز الأنشطة والمهام المختلفة .
3. تعليمات العمل (Work Instruction) : وهي عبارة عن وثائق عمل تفصيلية للمهام الفردية ذات العلاقة بأنشطة وممارسات المنظمة .
4. سجلات الجودة والوثائق الإرشادية (Quality Records and Prescriptive Documents) : وهي عبارة عن سجلات ووثائق تزود نظام الجودة بالمعلومات لتنفيذ أنشطة

محددة ، وتشتمل على لوائح المواصفات ، وخطط الجودة والتصميم والتطوير كما مبين بالشكل
رقم(1-7)

شكل رقم (1-7) مستويات وثائق نظام الجودة



المصدر : السلطي ، سهيلا الياس ، دليل عملي لتطبيق انظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، (دار الفكر المعاصر، دمشق ، 1999م) ، ص 54 .

مفهوم شهادات الجودة :

هي مجموعة من الاشتراطات والمعايير وضعتها بعض الهيئات ذات الطابع المحلي والدولي بغرض التمييز بين المنظمات التي تنتهج فلسفة الجودة في بعض أو جميع العمليات ، ومنها معايير الجودة الإدارية ، والمعايير البيئية والهندسية والغذائية ، والتي في حال الإلتزام بها يكون لزاماً على الجهات المانحة إصدار ما يفيد ذلك في صورة شهادات أو جوائز ومن أشهر الجهات المانحة لتلك الشهادات المنظمة الدولية للمعايير والمواصفات ، وإتحاد العلماء والمهندسين الياباني ، وهيئة جائزة مالكوم بالدرج الأمريكية لتحسين الجودة. (عبد الحكيم أحمد خزامي، 2000، ص 31).

أهمية حصول المنظمات على شهادة الايزو 9000 (ISO 9000):

تزايدت الضغوط على المنظمات الإنتاجية والخدمية للتقيد بمعايير الجودة الايزو 9000 (ISO9000)، وفرض العملاء إرادتهم على الموردين والمنتجين بالتقيد والإلتزام بواحدة أو أكثر من معايير ومواصفات الايزو 9000 ، للمنتجات والخدمات التي يحصلون عليها ، كما أن شهادة الايزو 9000 توفر حماية للعملاء من عمليات الغش والخداع المحتملة ، وتؤمن للمنظمات التي تحصل عليها معايير جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها. (Wofgang Kresse, Kian Fadaie,2004,P122)

وأصبحت الإتفاقيات التي تعقد بين المنظمات والعملاء تنص على ضرورة التقيد بمعايير الايزو 9000 ، وبذلك تكون المنظمات التي لا تلتزم بالمعايير ملزمة بدفع تعويضات للعملاء المتضررين نتيجة حدوث الأخطاء وعدم الإلتزام بمعايير الايزو 9000 التي تنص عليها هذه العقود التجارية (David L. Goetsch, Stanley Davis,p109) .

أهمية مواصفات نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000) في تنافسية المنظمات:

نتيجة لما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما خلفتاه من تحولات في العالم الاقتصادي ، فقد أصبح إمتلاك المنظمات لقدرات وميزات تنافسية أمراً في غاية الأهمية ، ولا يقتصر ذلك على الأسواق

المحلية ولكن أيضاً على المستوى العالمي ، وترتبط هذه القدرة بمدى التزام المنظمة بفلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، والتي لا تقبل بوجود أي موارد ذات جودة متدنية أو أخطاء وعيوب في جميع عملياتها ونشاطاتها ، إلى جانب تصميم منتجاتها وفقاً لمواصفات ومعايير عالمية حديثة تتماشى مع إنفتاح الأسواق ومتطلبات العملاء ، الأمر الذي يعكس أهمية تبني مواصفات نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000). (سملالي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 185).

حيث لا يمكن تحقيق التوافق والتجانس في التجارة العالمية من دون الالتزام بها وذلك لإرتباطها بجودة المنتج ورضاء العميل ، كما أن الإلتزام بالمواصفات العالمية يحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الإعتبار في الإنتاج العالمي للجودة ، والتي تضع أسس التطابق مع المواصفات العالمية لتحقيق أهداف المنظمات . (اديرجي بوداند باديرو ، مرجع سبق ذكره ، ص 11).

ويؤكد ذلك أهمية إستراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية والتي تسعى إليها كل المنظمات المعاصرة المتميزة في ظل إحتدام حدة التنافس في الأسواق العالمية ، مما يجعل حصول المنظمة على شهادة الجودة العالمية سلاحاً تنافسياً مهماً في ظل تبنيها لفلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة (عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 33).

إن حصول المنظمة على شهادة الايزو 9000 (ISO 9000) يعني إمتلاكها لنظام قادر على التطوير والتحسين المستمر وفقاً لمبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يضيف عليها ميزة وقدرة تنافسية تمكنها من ريادة الأسواق العالمية للمحافظة على حصتها السوقية الحالية ومضاعفتها مستقبلاً.

كما أن مواصفات الايزو تعتبر أساس التوافق والتجانس للمنتجات من كافة السلع والخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء على المستوى العالمي الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التأهيل بغرض التوافق والتطابق مع المواصفات الدولية ، للإيفاء بمطلبات العبور وإرتياد الأسواق العالمية ومقابلة المنافسة الدولية بمزيد من التغييرات والتعديلات الإيجابية. (عبيد علي أحمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 32).

ولا يمكن للمنظمات المعاصرة بلوغ غاياتها التنافسية إلا بإتباع منهج وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمواصفات عالمية حديثة تتماشى مع انفتاح الاسواق العالمية. (سملالي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 187).

وكما أصبح لزاماً على كل منظمة أعمال تطمح في الحصول على شهادة المطابقة الدولية أن يكون لديها نظام جودة يتميز بالشمولية والفعالية قياساً بالمنظمات المماثلة المنافسة ، حيث يقال أن نظام الجودة هو : (كيان يمثل إطاراً تنظيمياً يهتم بالهيكل التنظيمي والمسئوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة). (الهام يحيوي، 2006، ص 103).

نظام الجودة العالمي الآيزو 9000 (ISO9000) كإطار عملي لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

تعد معايير نظام الجودة العالمي إطاراً عملياً لتحقيق جودة الأداء للوصول إلى التطبيق العملي السليم لمنهج إدارة الجودة الشاملة ، وهي في الأصل مواصفات وسمات للإدارة المتميزة تهدف للإرتقاء بالعملية الإدارية بالمنظمات المختلفة ، وتمثل الآيزو 9000 (ISO9000) نظاماً للجودة يقوم على مواصفات وخصائص مضمونة وموثوق بها ، بينما يجسد مدخل إدارة الجودة الشاملة المنظور الكلي الشامل للجودة ، وهذا المفهوم يستهدف الالتزام بمعايير نظام الآيزو 9000 (ISO9000) والذي يستهدف في نهاية المطاف تعزيز ودعم تحقيق أهداف فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، بإعتبارها النموذج الأمثل الذي تسعى أي منظمة طموحة لتطبيقه ضمن معايير ومواصفات الآيزو 9000 (ISO9000) ، الأمر الذي يؤكد أن النظامين (نظام إدارة الجودة الشاملة- نظام الجودة العالمي الآيزو 9000 (ISO9000)) ذات أصل واحد وجذور وأهداف وغايات مشتركة (زيد ، عبودي، 2006، ص 135).

الجدول رقم (1-7) يوضح هذا التشابه بينهما :

جدول رقم (1-7) أوجه التشابه بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة العالمي الآيزو 9000 (ISO9000)

مواصفات الآيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
1/ التركيز على العميل ، إذ يبدأ نموذج نظام إدارة الجودة بمتطلبات العميل ، وينتهي بتحقيق رضا العميل.	1/ تهتم وترتكز على العميل بشكل كبير .
2/ التأكيد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال إستخدام سياسة الجودة وأهدافها ، تحليل المعطيات والاعمال التصحيحية والوقائية ، ومراجعة الإدارة .	2/ تركز على التحسين المستمر ، وتعدده مبدأ اساسي من مبادئها .
3/ التأكيد على تحديد اجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها ، وتحديد الاجهزة اللازمة لذلك.	3/ تستخدم الاساليب الاحصائية والعلمية في إدارة تحسين الجودة .
4/ تحديد مسئولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها ضمن المنظمة ، ووضع اطار لمراجعتها، والتأكيد على تنفيذها .	4/ يتطلب تحديد سياسة الجودة الالتزام بها من قبل الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.
5/ تحديد متطلبات التوثيق ، وإعداد دليل خاص للجودة.	5/ يتطلب ، تطبيق نظام الجودة وضع دليل الجودة.
6/ تحديد الافراد الذي يقومون باعمال تؤثر على جودة المنتج ، من ذوي الكفاءة والخبرة والمهارة، مدركين اهمية نشاطاتهم في انجاز أهداف الجودة .	6/ تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير .

7/ التأكيد على مراقبة وقياس خصائص المنتج للتأكد من انه يلبي متطلبات العميل ، والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.	7/ تهتم بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا العميل .
8/ القيام بتخطيط نظام إدارة الجودة من اجل تلبية المتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة بالاضافة إلى أهداف الجودة ، والتأكد من تنفيذ هذه الخطط.	8/ تخطط للعملية لتأسيس أهداف الجودة طويلة الامد في المستويات التنظيمية العليا.

المصدر : محمد عبد الوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة، (دار اليازوري العلمية للطباعة والنش ، عمان ، 2005م)، ص 123 .

أوجه الإختلاف بين مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000):

يستخدم البعض مصطلحي إدارة الجودة الشاملة والايزو بصفة مترادفة ولكن حقيقةً يوجد هنالك إختلاف كبير بين المصطلحين يمكن حصرهم أوجه الإختلاف في الآتي: (عبد الفتاح ، النعماني،1999، ص 17).

1. مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة أعم وأشمل من مفهوم شهادات الايزو والتي تنطبق على جزء من أنشطة المنظمة وعملياتها .
2. إستبعاد أي جزء من أجزاء المنظمة المتصلة ببعضها البعض عند تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يعني فقدانها للمفهوم والتطبيق السليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .
3. منهج إدارة الجودة الشاملة هو فلسفة داخلية للمنظمة لا رقيب عليها سوى إلتزام وتعهد الإدارة العليا والعاملين بها ، أما شهادة المنظمة الدولية للمواصفات (الايزو) فهي إلتزام من منظمات الأعمال لطرف خارجي يتمثل في مانح الشهادة .

ويرى هونغى سان (هونغى سان ، 1999، ص 201) أن الإختلاف بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو 9000 (ISO9000) يكمن في أنه لا يمكن دمج نظام الجودة الايزو 9000 ضمن نموذج إدارة الجودة الشاملة لأن نظام الجودة العالمي يوفر سلسلة من المعايير فقط ، فيما تتسع فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتشمل التقنيات والمهارات والانظمة من أجل تأمين علمية التطوير والتحسين المستمر بكافة أوجه المنظمة . ويمكن للمنظمة بناء نظام مماثل لنظام الجودة العالمي اعتماداً على فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ولا يعني ذلك بأن معايير نظام الجودة العالمي عديمة الفائدة لأن تبنيها يعود على المنظمات بفوائد عديدة.

ويمكن الوقوف على أهم أوجه الاختلاف بين نظامي مدخل إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000) من خلال الجدول رقم (1-8) والذي يوضح

الإختلافات بين نظام مدخل إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000):

جدول رقم (1-8) أوجه الإختلاف بين نظام مدخل إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي الايزو 9000

إدارة الجودة الشاملة (TQM)	مواصفات الجودة ISO9000
1/ موجهة بالعملاء	1/ ليس ضرورياً إن تكون موجهة بالعملاء
2/ تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنشأة	2/ قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الاستراتيجية
3/ موجهة بفلسفة ومفاهيم وادوات واساليب شاملة	3/ موجهة بالاجراءات التشغيلية للنظام الفني
4/ تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة	4/ التحسين والتطوير المستمر غير وارد فالمعايير محددة باجراءات وطرق عمل
5/ تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	5/ يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المنشأة ككل
6/ يتولى مسؤولياتها كل فرد في المنشأة وليس إدارة أو قسم محدد	6/ يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة
7/ تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل	7/ قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الاوضاع الحالية

المصدر : سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - 10011 ، (مطبعة الاشعاع الفنية ، القاهرة ، 1999م) ، ص 142 .

التكامل بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الجودة الأيزو 9000 (ISO9000):

بالرغم من وجود تباين بين منهج إدارة الجودة الشاملة ، ونظام الجودة العالمي الأيزو 9000 (ISO9000)، ولكنهما متحدان في الأهداف مما يفرض التكامل والتضامن بينهما لتحقيق تلك الأهداف والتي يتمثل أهمها في التالي: (سمير محمد عبد العزيز ، مرجع سبق ذكره ، ص 105).

1. إعادة تشكيل المنظمات للتوجه برغبة العملاء.

2. التركيز على إحتياجات السوق وضرورات المنافسة.

3. ضمان جودة كافة مراحل الإنتاج.

4. ضرورة إمتلاك وتطوير إستراتيجية التنافس.

5. تطوير وتحديث معايير قياس الأداء.

6. تحقيق الإتصال الفعال على كافة الإتجاهات والمستويات.

بناءً على ما سبق يمكن القول بأن المنظمة الدولية للمواصفات (الايزو ISO) : عبارة عن

هيئة دولية لها إمكانية وضع المعايير والمقاييس المناسبة لمعايرة جودة المنتجات والخدمات في جميع

المنظمات الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص وعلى مستوى الدول والحكومات وذلك بما تمتلكه من التقنية والتكنولوجيا والعلماء والخبراء في كافة المجالات ، الأمر الذي يمكنها من أداء وظيفتها على أكمل وجه . كما يمكن تعريف المنظمة الدولية للمواصفات (الايزو ISO) بأنها : عبارة عن هيئة غير حكومية تتكون من مجموعة الدول المكونة لها والتي إنضمت لها فيما بعد وكذلك المنظمات الإنتاجية والخدمية الخاصة والعلماء والخبراء والمختصين في جميع المجالات الإنتاجية والخدمية لوضع معايير ومواصفات بهدف توفير سمات وخصائص الجودة بها وتحقيق أهداف الدول والمنظمات في تحقيق الرفاهية لكافة الشعوب مع الإرتقاء بالمنظمات وتحقيق أهدافها الربحية .

ويلاحظ أنه وبالرغم من أن المنظمة الدولية ليست لديها شروط الزامية ولا جزائية تطبق على المنظمات ولكنها تساهم بصورة وأخرى في نشر ثقافة ومفاهيم الجودة على المستوى العالمي ، وذلك عن طريق إرسائها لمعايير ومقاييس الجودة القياسية في كافة المجالات ، وبفضل الإرشادات المكتوبة التي تصدرها من وقت لآخر لتؤكد جودة المنتجات والخدمات ، وكذلك تحفيزها للمنظمات الرائدة في مجال الجودة بمنحها شهادة الجودة والتي تعتبر سلاحاً تنافسياً وشرطاً أساسياً لدخول الأسواق الهامة في أوروبا وأمريكا وكافة دول العالم المتقدمة.

وكذلك يلاحظ أن المواصفات العالمية تشتمل على مجموعة من الخصائص الفنية والشروط الواجب توفرها في المدخلات والعمليات والمنتجات والخدمات لتتمتع بمستويات جودة عالية ومتميزة ، ولا تختص المواصفات بالمنتجات والخدمات فقط ولكنها تتعداها إلى العمليات وجميع مراحل وخطوات الإنتاج وكذلك تشتمل على الطرق والأساليب والوسائل والمعايير الموضوعية للتأكد من مدى مطابقتها وموافقتها للمواصفات المحددة مسبقاً .

ويلاحظ أيضاً أن مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مدخل تلتزم به المنظمات التي ترغب في مواكبة ومعاصرة التطورات المتسارعة في عالم اليوم الذي تنوعت واختلقت فيه أنواع السلع والمنتجات، وفرض ذلك ضرورة تطوير الهياكل الإدارية والإنتاجية ، وتنمية وتطوير كافة الموارد وتمثل الموارد البشرية وتنميتها رأس الرمح حيث هي الوسيلة والغاية من وجود كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية.

ولذلك فإن المنظمات المعاصرة تنتهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة برغبتها لأغراض التأهيل والتطوير الداخلي التي لا يمكن من دونها البقاء والتطور في البيئة الخارجية التي تحتمل فيها المنافسة في أسواق المنتجات والخدمات على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية .

وبما أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة فلسفة شاملة للنهوض بجميع أوجه المنظمة فالمنظمات المعاصرة تتبناها عن طواعية لإمتلاك القدرة والميزة التنافسية لضمان حصص سوقية أفضل لمنتجاتها.

وفي الوقت الذي تغطي فيه شهادات الجودة الدولية جزءاً من أنشطة المنظمة الإدارية ، وهي في هذه الحالة تشبه شهادات الجودة الإدارية التي تصدرها المنظمات الإنتاجية والخدمية بصورة شبه عادية وهذا ليس تقليل من أهمية شهادات الجودة الدولية ، ولكنها في حقيقة الأمر عبارة عن معايير ومقاييس دولية لضمان جودة المنتجات والخدمات بالمنظمات التي تنتهج فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، وذلك للتأكد والإستوثاق من جودة وجدية وسلامة التطبيق ولا يمكن لأي منظمة أن تحصل على أي من شهادات الجودة الدولية ما لم تعتمد تطبيق منهج ومدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولأنها في حالة عدم التزامها وإعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تكون فاقدة للمقومات والأسس التي تؤهلها للحصول على شهادات الجودة الدولية . وهذا ما يؤكد بوضوح شمولية فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة أهميتها ، أهدافها ، وعقبات ومعوقات تطبيقها

1-2-1 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة من العناصر الهامة والضرورية في ضوء المنافسة العالمية الحادة ، وأصبح من الضروري التركيز على ضمان فعالية كل جوانب المنظمة للصمود في وجه هذه المنافسة ، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليل التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج ، وفي بيئة العمل أو زيادة الإنتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الأمور الهامة ، والتي أصبح تحقيقها والوصول إليها أمراً ممكناً ، بتبنى تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.

وخير دليل على مدى أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية على حساب المنظمات الأمريكية والأوروبية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في المنظمات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة ، والأمر الذي جعل المنظمات الأمريكية والأوروبية وغيرها في المناطق الأخرى تسير بخطى حثيثة وثابتة نحو تبني وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. (علي بوكميش ، مرجع سبق ذكره ، ص 95).

ويمكن إبراز أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عبر النقاط التالية:

1. خفض التكلفة وزيادة الربحية. ((عبد المحسن توفيق محمد، 1996، ص120، 121)).
2. تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.
3. في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال يساهم هذا المدخل في تحقيق الميزة التنافسية.
4. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل (ISO 9000).
5. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
6. دعم الترابط والتعاون والتضامن والتنسيق بين كل إدارات المنظمة.
7. التغلب على العقبات والمعوقات التي تحول دون تقديم المنظمة منتجات ذات جودة عالية.
8. تنمية الشعور والإحساس الجماعي وروح الفريق والعمل كأتيام وزيادة الإلتناء للمنظمة.
9. إحراز معدلات أعلى من التفوق والتميز والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات وأقسام المنظمة.
10. تنمية إرتباط العاملين بالمؤسسة ومنتجاتها وأهدافها.

11. تحسين سمعة وصورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين (العمال) والخارجيين (الزبائن).

12. تطوير وتحسن جودة المنتج أو تقديم الخدمة .

13. تؤدي إلى الاقتصاد في الموارد ووقف تبذيرها.

14. تحدث طفرة إنتاجية ، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة.

ويقول سرحان أن أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي: (فتحي سرحان ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 ، 28).

1. الجودة تؤمن أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة ، وتقديم المنتجات والخدمات بصورة تشبع حاجات ومتطلبات الجماهير .

2. تؤدي الجودة إلى توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات أعلى ، وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة كما تؤدي إلى إستيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات الإدارية والإنتاجية.

3. كلما زادت جودة العملية الإدارية ، حسنَ استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة ، وتطبيق عمليات تطوير النظم الإدارية كالتحليل والتصميم والتنفيذ.

4. تؤدي الجودة إلى دراسة متطلبات المجتمع وإحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات ، وتنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل وروح الفريق، كما أنها تؤدي إلى توفير المعلومات ووضوحها لدى العاملين وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.

5. الجودة تسمح بانطلاق أعمال الابتكار والابداع والمشاركة الفعلية الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق ، ومن ثم تحرر الإدارة من القواعد والإجراءات والنظم الجامدة.

6. الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسين المستمر لمسايرة التطورات العالمية ، كما أنها عملية شاملة تشمل جميع مكونات الإدارة في ضوء المستويات المعيارية المتفق عليها.

وفي العصر الحالي فرضت ظروف المنافسة على المنظمات ضرورة الإصغاء والاستماع لصوت العميل والتكيف والتأقلم المتواصل مع رغبات وإحتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة بطبيعة الحال ، في الوقت الذي أصبحت فيه الجودة المحرك الرئيسي لسلوك العملاء بدلاً من الأسعار ، وتكمن أهمية الجودة للمنظمات والأفراد في النقاط التالية : (أحمد سيد مصطفى ، 2005 ، ص 77 ، 78)

1. مساعدة المنظمة على توحيد وتركيز جهودها لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات وإحتياجات وتوقعات العملاء .

2. تمكن المنظمة من القيام بعمليات القياس والتقويم وفق المعايير والمواصفات الموضوعية مسبقاً .

3. مدخل إدارة الجودة الشاملة يشجع ويحفز العاملين على التميز والإبداع وإبتكار وسائل وأساليب متجددة تساعد في عمليات التحسين والتطوير المستمرة .

4. الإندماج بين العمال والقيادة الإدارية في فرق وأتيام العمل تؤدي إلى تقوية وتدعيم العلاقة بين العاملين والقيادات في جميع المستويات الأمر الذي يُحوّل العامل (العميل الداخلي) من عامل عادي إلى عامل داعم للمنظمة وأهدافها.

5. يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً متكاملًا وشاملاً لإحداث التغيير الشامل لأسلوب ووسائل أداء الاعمال وطريقة إجراء العمليات الإنتاجية لكل أوجه المنظمة لتحقيق أهدافها وفقاً لرغبات العميل لنيل رضاه وذلك للاحتفاظ به في الحاضر والمستقبل .

حسب رؤية الباحث فإن أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي :

1. إرضاء العميل الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون) وكسب ثقتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وأهدافها .

2. الاقتصاد في إستخدام وإستهلاك الموارد والحصول على وفورات الإنتاج الواسع ، الأمر الذي يؤدي لخفض مستوى الاسعار .

3. تحقيق أهداف المنظمة وتعميم رؤيتها على المجتمع ، بفضل جودة المنتجات والخدمات ذات الانتشار الواسع .

4. المساهمة في إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات عند حدوثها ، الأمر الذي يقلل نسبة الشكاوى .

5. إمكانية الإستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية المتاحة .

6. مساعدة المنظمة على البقاء والتطور وزيادة فاعليتها وقدراتها التنافسية والإستمرار في تقديم سلع وخدمات ذات جودة أعلى بالمقارنة مع المنظمات المماثلة والمتنافسة معها في كافة الأسواق.

7. تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة جودة الإنتاج لزيادة أرباح المنظمة عبر تقديم سلع ومنتجات بجودة تتوافق مع توقعات العملاء.

8. زيادة فعالية الإتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة ، وذلك بتوفير شبكة من الإتصالات الرأسية والأفقية من خلال تكوين فرق وأتيام العمل ، وتسهيل طريقة الحصول على المعلومات لجميع العاملين.

9. تسهيل ومساعدة المنظمة للحصول على شهادات المعايير الدولية مثل (ISO 9000).

10. إمكانية استدامة عمليات التحسين والتطوير المستمرة بكل أوجه المنظمة الأمر الذي يزيد من قدرتها التنافسية.

ويتضح للباحث أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يصلح للتطبيق في جميع المنظمات الإنتاجية والخدمية سواء كانت تنتمي للقطاعات الخاص أو العام ، وأن اختلاف درجة نجاح تطبيق هذا المدخل

يرجع لأسباب خاصة بطبيعة العاملين ، ودرجة تعليمهم وتدريبهم، وكذلك درجة مهاراتهم وخبراتهم ودرجة ثقافتهم ومعتقداتهم ، لأن تطبيق هذا المدخل الجديد لابد أن تسبقه جملة من التغييرات على مستوى الثقافة والقيم والمعتقدات القديمة ، والتي يجب إحلالها بقيم وثقافة إدارة الجودة الشاملة ، والتي بدورها تساهم في إحداث التغييرات الأخرى على مستوى المنظمة ككل.

1-2-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل على النحو التالي: (خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، 1997، ص 84)

1. **مرحلة الإعداد:** (مرحلة اقتناع وتبني إدارة المنظمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة): وتحتوي هذه المرحلة على:

- أ. قرار تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة (تبني الإدارة العليا).
- ب. تدريب المدربين على إدارة الجودة الشاملة (تدريب الإدارة العليا).
- ج. صياغة رؤية المنظمة عن المفهوم الجديد للجودة وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها (غرس ثقافة الجودة الشاملة).

2. **مرحلة التخطيط ويتم فيها:** (دمنج وروبرت هاغيستروم ، مرجع سبق ذكره ، ص 100)

- أ. تحليل مركز المنظمة في مجال نشاطها الإستراتيجي.
- ب. ترجمة توقعات العملاء لخصائص ومميزات الجودة.
- ج. تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج.
- د. ترجمة الأهداف لمهام.
- هـ. إختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
- و. إتيار منسق متفرغ.
- ز. تدريب المنسق والأعضاء.
- ح. تحديد الإستراتيجيات البديلة.
- ط. تقييم الإستراتيجيات وإختيار الأنسب من بينها.
- ي. إستشراف المشكلات المتوقعة وتصميم سيناريوهات.
- ك. تصميم خطة التنفيذ متضمنة للمهام والموارد المعايير.
- ل. تشكيل فرق عمل.
- م. تحديد الأدوار.
- ن. تحديد الخدمات الإستشارية والتدريبية الداعمة.
- س. تدريب فرق العمل.
- ع. إعتقاد المجلس الإستشاري للبرنامج والخدمات الداعمة.

ف. جدولة أنشطة فرق العمل.

3. **مرحلة التقويم:** وغالباً ما تبدأ مرحلة التقويم بطرح بعض التساؤلات الهامة ، والتي يمكن أن تشكل الإجابة عليها الأرضية المهيئة للبدء في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتشتمل تلك التساؤلات على الآتي:(عبد المحسن توفيق محمد، 1996، ص 130)

أ. ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتطبيقها ؟

ب. ما الذي يجب على المنظمة القيام به لتحقيق أهدافها ؟

ج. ماهي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟

د. هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل الحالية لتحقيق أهداف المنظمة؟

ه. ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة؟

و. ما هي متطلبات تطبيق المنهج الجديد بفعالية داخل المنظمة ؟

ز. ما هي أهم العقبات والمعوقات التي يمكن أن تقف حجر عثرة في وجه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ؟

4. **مرحلة التنفيذ:** ويجب أن تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية: إلترام الإدارة العليا المعن والجاد بتذليل العقبات التي تعوق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

أ. إختيار من يتولى التدريب على برامج إدارة الجودة الشاملة.

ب. تدريب الإدارة وقوة العمل.

ج. التسويق الداخلي لفوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

د. تحديد سلاسل العملاء والموردين.

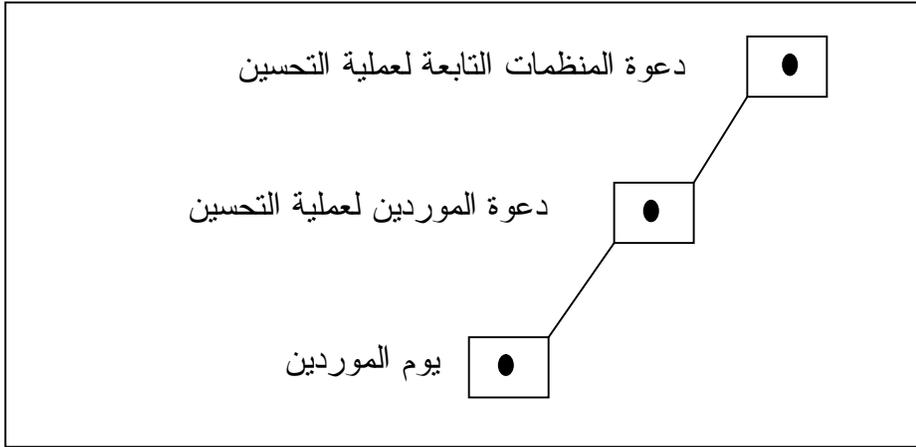
ه. الأداء الفاعل.

و. تغيير الطرق والوسائل المستخدمة في أداء الأعمال.

5. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:**

بعد الإنتهاء من المراحل الأربعة السابقة الذكر تكون المنظمة على أهبة الإستعداد للدخول إلى المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، وفي هذه المرحلة يجب الإستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة ، وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عمليات التحسين، وتشمل هذه الدعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع الموردين الذين يتعاملون معها: (عبد الرحمن توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 318).

شكل رقم (1-8) إنجاز مرحلة تبادل ونشر المعلومات



المصدر: عبد الرحمن توفيق ، إدارة الجودة الشاملة، (مركز الخبرات المهنية، بمبك ، القاهرة ، 2008م) ، ص 318.

1-2-3 عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إن العوامل والعناصر التي تؤدي إلى إنجاز تطبيق هذا المدخل الجديد عديدة ، وتتلخص وتتركز جملتها على الإدارة العليا ومدى إعتقادها وإيمانها وقناعتها بجدوى تطبيق هذا المدخل في تحقيق أهداف المنظمة والعملاء على حد سواء ، كما أن تحمُّس الإدارة العليا والتزامها الصارم بضرورة تطبيق هذا المنهج على كل إدارات وأقسام ومستويات وأوجه المنظمة له كبير الأثر على إنجاز تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، وأهم عوامل النجاح تتمثل في الآتي: (حامدين صالح الشمري، 2004، ص 60)

1. الإعتقاد الصادق للإدارة العليا بضرورة ووجوب الإلتزام الحقيقي بمبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة ، وكذلك ضرورة إنزال تلك المبادئ والأهداف على أرض الواقع كبرنامج عملي يشمل تغيير كافة أوجه المنظمة لمصلحة تطبيق هذا المنهج ، وكذلك يجب عليها تحفيز وتشجيع جميع العاملين ، وتوفير جميع الوسائل والآليات الكفيلة بوضعها موضع التنفيذ .
2. القناعة التامة والصادقة للإدارة العليا بضرورة إستدامة عمليات التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لرغبات وإحتياجات وتوقعات العملاء.
3. ضرورة الإلتزام الواضح من الإدارة العليا بإشاعة روح الفريق وتبني العمل الجماعي وتعزيز العلاقات التضامنية بين الإدارة والأقسام وذلك باعتماد التضامن والتعاون بديلاً للتنافس.
4. إعتناء مبدأ حل ومعالجة مشاكل العمل في حينها بواسطة فرق وأتيم العمل المشتركة وعدم إضاعة الوقت.
5. العمل على تجنب حدوث المعوقات والمشكلات بالوقاية منها ، وبالتطوير والتحسين المستمر.
6. أهمية تقرير وتثمين جهود وأفكار العاملين من خلال إشراكهم في وضع خطط وبرامج تطوير وتفعيل أساليب العمل ، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم معنوياً ومادياً وتحسين بيئة العمل.

7. أهمية وضرة جلب وتوفر الكفاءات المتخصصة في برامج إدارة الجودة الشاملة للمتابعة والإشراف على عملية التنفيذ .
 8. أهمية المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه ، وهل ما تم إنجازه مطابق لما خطط له مسبقاً جودةً وكماً ، وضررة تصحيح وتقويم أي قصور أياً كان حجمه.
 9. بناء إستراتيجية محددة وواضحة يكون مرتكزها الإلتزام بمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة ، ووسيلتها تطوير وتحسين مستوى الأداء والإنجاز لتحقيق جودة المنتجات والوصول لجودة جميع أوجه المنظمة.
 10. القناعة التامة من قبل الإدارة العليا بضرورة مشاركة جميع أفراد المنظمة وعلى جميع المستويات في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
 11. أهمية وجود قاعدة بيانات (Data Base) عن جميع العاملين في المنظمة ، وكذلك عن جميع العمليات لتسهيل عمليات القياس والتحليل والمقارنة.
- ويقول العامري أن أهم عوامل نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:
1. القيادة الإدارية: حيث توفر الإدارة السياسات التي تنهض برضا العميل. (العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص31).
 2. نظام التحسين المستمر: حيث يتم إنشاء هيئة مهمتها تنسيق نشاط التحسين المستمر (لجنة توجيه الجودة) ، فضلاً عن تكوين الجودة بجميع المستويات الإنتاجية.
 3. القياس والتغذية العكسية: حيث يوجد نظام يرصد بواعث القلق والشكاوي لدى العميل ، ويقوم بتوصيلها إلى الجهات المكلفة بحل المشكلات مع ضرورة فعالية تطبيق معايير وأدوات القياس الداخلية.
 4. أدوات التحسين ويقصد بها إستخدام الطرق الإحصائية في عمليات التصميم وتوفير التدريب على الأدوات والتقنيات مع التطبيق والتنفيذ للتقنيات المناسبة عند الضرورة.
 5. إدارة جودة الموردين: ويقصد بها تفهم أن الموردين يتم إشراكهم في الأنشطة المتعلقة بتحقيق رضا العملاء ، مع ضمان توفير الموردين بيانات الجودة بالموصفات المطلوبة ومن ثم تكوين شراكات طويلة الأجل.

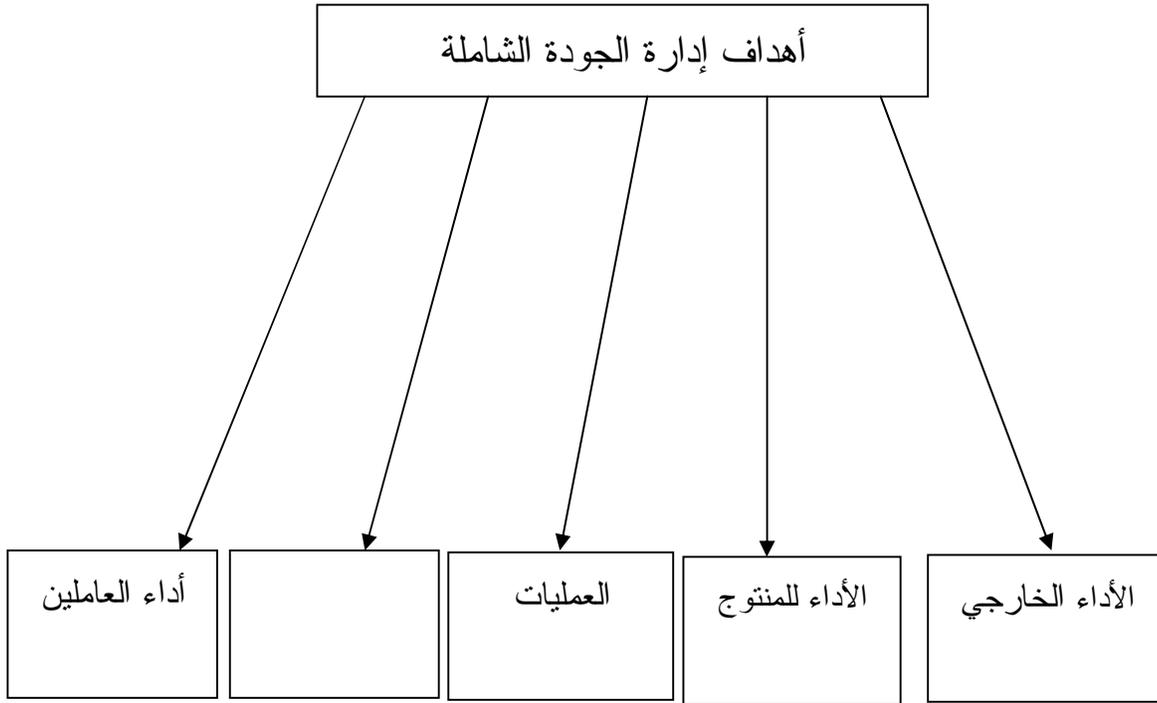
1-2-4 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لما كابة ومعاصرة النمو المتسارع في منظمات الأعمال التجارية والصناعية والخدمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ، كان لابد من الابتكار والأخذ بكل ما هو جديد ومتطور من الأساليب الإدارية والفنية لتحقيق الكفاءة والفاعلية وضمان إستمرارية وإستدامة جودة السلع والمخرجات المقدمة للعملاء ، ويعتبر تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة أهم

الأساليب الحديثة والمتطورة التي تأخذ بها هذه المنظمات لتحقيق أهدافها(البياض ، والسقفي ، 2000، ص 155)، وتتمثل تلك الأهداف كما أوردها السلمي في الآتي: (علي السلمي، د.ت، ص 40)

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
 2. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
 3. زيادة إنتاجية ومشاركة كل عناصر المنظمة.
 4. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بإستثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
 5. ضمان مشاركة كل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة في عملية التطوير والتحسين المتواصلة.
 6. زيادة الكفاءة والقدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
 7. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- ويقول الصيرفي أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في خمس فئات نوردتها على النحو التالي:
- أولاً: أهداف الأداء الخارجي للمنظمة : وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع. (محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 26).
- ثانياً: أهداف الأداء للمنتوج : والتي تتناول حاجات الزبائن وأسواق المنافسة.
- ثالثاً: أهداف العمليات : وتشمل مقدرة وكفاءة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- رابعاً: أهداف الأداء الداخلي : وتركز على مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات في محيط وبيئة العمل.
- خامساً: أهداف الأداء للعاملين ، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز ، وضرورة تنمية وتطوير العاملين ، مع ضرورة ووجوب وضع الأهداف بطريقة واضحة يمكن الإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

شكل رقم (1-9) الأهداف الخمس لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة ، (حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2011م) ، ص 27.

- ويرى توفيق أن عملية تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تمر بالخطوات التالية: (عبد الرحمن توفيق، 2008، ص 339-340)
1. إعداد الأهداف على أفضل وجه بواسطة الفريق أو الأطراف المشاركة في العملية أو العمليات المراد تحسينها.
 2. إثارة الأفكار سواء كانت بشكل رسمي أو غير رسمي تجاه النتائج النهائية المراد تحقيقها ، وهذه النتائج النهائية يجب أن تمثل بصورة فعلية عمليات التحسين الواجب إنجازها من خلال استكمال العمليات.
 3. يجب إثارة الأفكار المتعلقة بمؤشرات النجاح لكل نتيجة نهائية تم تحديدها في الفقرة السابقة، وهذه المؤشرات تعتبر مقاييس تستخدم لإظهار ما تحقق من إنجاز من جملة الأهداف النهائية المحددة مسبقاً.
 4. ضرورة التوافق مع جميع الأطراف التي لها مصلحة عند تحديد العمليات المراد تحسينها على كل أهداف الجودة والنتائج النهائية ومؤشرات النجاح.
 5. ضرورة وضع أهداف الجودة في مكان بارز ومرئي أثناء تحسين العمليات وذلك لتسهيل عمليات المقارنة المستمرة لتحقيق الجودة المطلوبة.

ويقسم بعض العلماء والباحثين أهداف إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين هما: (النعيم ، أروى عبد الحميد،2008، ص 30).

أ.أهداف ضبط الجودة : وهي جملة الأهداف المتعلقة بالمعايير ، والتي ترغب المصلحة في المحافظة عليها ، وتصاغ على مستوى المنظمة ككل ، وهي تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا المستهلك.
ب.أهداف خدمة تحسين الجودة: وهي تنحصر غالباً في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير وإبتكار منتجات جديدة تتال رضا العميل بصورة أكبر.

ويتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ضرورة تعلم إدارة المنظمة القيم والممارسات الجديدة ، والتي يجب أن تنتهجها عند ممارسة جميع أنشطة التحسين اللازمة على مستوى المنظمة ككل، وتتمثل الأهداف في الآتي: (أيمن علي عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 289 ، 290)

1. السعي للتميز بجودة المنتجات من خلال التحسين المستمر لإجتذاب عملاء جدد وشريحة وحصّة أعلى في السوق.

2. أن تمتلك المنظمة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات ، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع ، وبما يتلائم مع إحتياجات العميل.

3. أن تمتاز المنظمة بالمرونة الدائمة والتكيف مع توافر القدرة على إجراء التعديلات التي تحدث في بيئة عمليات الإنتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات وفق إحتياجات العميل.

4. السعي باستمرار إلى خفض تكلفة المنتجات من خلال عمليات تحسين الجودة وخفض نسبة العيوب في المنتجات التامة الصنع.

وقد لخص العامري أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاث نقاط كما يلي:(العامري ، مرجع

سبق ذكره ، ص26)

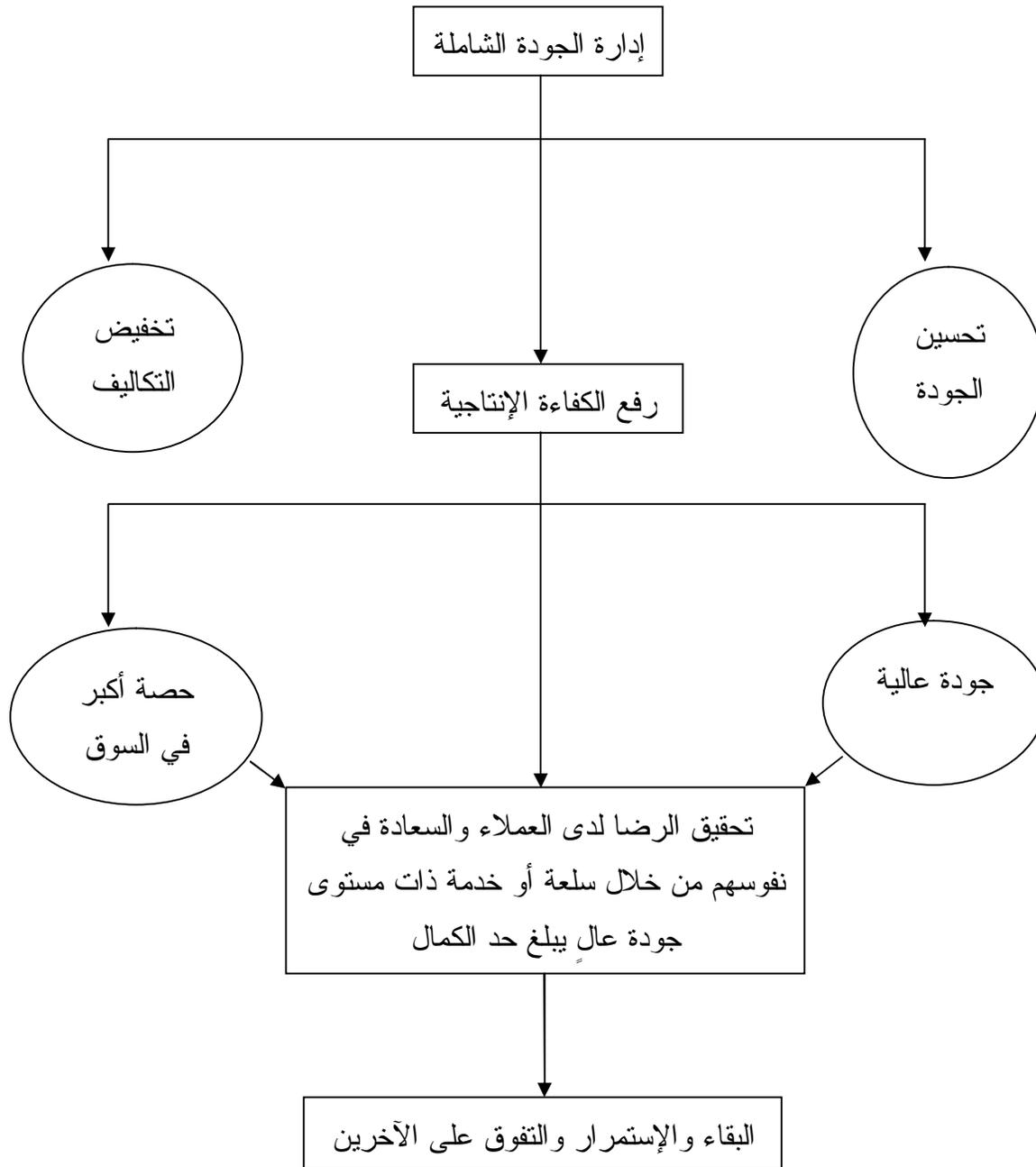
أ. تحقيق مستويات إنتاج أفضل وأعلى : تقوم إدارة الجودة الشاملة بتوفير المبادئ والقواعد والمعايير لضمان تحقيق الجودة وإبعاد المخاطر ، وهي تستهدف الإستخدام الأمثل لكافة الموارد وتحسين الخدمة المقدمة ، وتقويم جودة الإنتاج ، وعدم الوقوع في الأخطاء وحل المشكلات.

ب. تحقيق مزيداً من الرضا للعميلين الداخلي والخارجي : إذ تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تقديم المنتج أو الخدمة للعميل ، وبالمواصفات التي يرغب بها العميل سواء الداخلي أو الخارجي.

ج. تحسين ورفع الروح المعنوية للموظفين وتطوير مهاراتهم : ويتمثل ذلك في مشاركة الموظفين في صنع القرارات ووضع الحلول المناسبة لتحسين مستوى الأداء والإنتاج الأمر الذي يتطلب تنمية وتدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم ، لأنهم يقدمون مساهمة غير عادية للمنظمة في مجال التحسينات المستمرة ، ولذلك من واجبات الإدارة دعمهم وإظهار تقدير الإدارة لدور الأفراد في الأداء المتميز للمنظمة .

ويرى عقيلي أن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يتم ذلك في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب أعينها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى عالي للجودة في سبيل تحقيق رضا وسعادة العملاء ، وذلك لضمان البقاء والإستمرار والتطور ، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجية الهادفة من خلال الشكل (10-1):

شكل رقم (10-1) الإستراتيجية المتكاملة لأهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة " وجهة نظر " ، (دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000م)، ص 40.

1-2-5 فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ساهم بشكل فعال في تحقيق سمعة جيدة في مجال الإدارة للمنظمات اليابانية ، وهذا ما فرض المنظمات الأمريكية والأوروبية وغيرها إلى السير في هذا الاتجاه لجني الفوائد الناجمة عن تطبيقه وتتمثل هذه الفوائد في الآتي: (ميا علي، 2000، ص 56)

1. إنخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.
 2. زيادة المبيعات.
 3. زيادة الإنتاجية وتحسن نوعيتها.
 4. زيادة الأرباح والحصة السوقية.
 5. تخفيض تكاليف الجودة وعيوب الإنتاج.
 6. تخفيض تكلفة العمليات (الصناعية ، الخدمية ، الإدارية).
 7. الإرتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
 8. تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
 9. تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق مع رغبات وإحتياجات وتوقعات العملاء ويفوقها لضمان رضاهم بشكل مستمر.
 10. تغيير الثقافات والقيم والتقاليد الحالية إلى ثقافات وقيم التجديد والتطوير والتحسين المستمر.
 11. تخفيض نسبة الفاقد والمعيب والهدر وتطوير كفاءة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات.
 12. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- وقد أجمل الباحثان الزيادات وسوسن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:(مجيد، الزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 51 - 52).

1. خفض التكاليف.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
3. تحقيق الجودة.
4. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
5. إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير.
6. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
7. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعميل.
8. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
9. تحسين نوعية المخرجات.
10. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .

11. تحسين الربحية والإنتاجية.
 12. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
 13. تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
 14. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 15. تقليل المهام عديمة الفائدة وتوفير زمن العمل المتكرر.
 16. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم وتحقيق رضائهم.
 17. تحسين الثقة وفعالية الأداء للعاملين.
 18. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 19. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- ويرى النعيم وأروى أن فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أربع خصائص

كمايلي:

1. فهم ما يريده العميل وتلبية إحتياجاته عند طلبها ، وبأقل تكلفة حيث يساهم ذلك في تحقيق رضا وزيادة ولائه لمنتجات المنظمة وإستمرار التعامل معها. (علي، النعيم ، وأروى نور ، مرجع سبق ذكره ، ص 263).
 2. توفير المنتجات بجودة عالية وبشكل مستمر.
 3. مجاراة ومعاصرة المستجدات التكنولوجية والاجتماعية في العالم.
 4. توقع رغبات وإحتياجات العملاء المستقبلية.
- ويرى العامري أن مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: (العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص24).

1. تحسين جودة المنتجات والخدمات.
2. تحقيق رضا أكبر للعميل.
3. قدرة تنافسية أكبر وحصص سوقية أعظم.
4. تراجع تكاليف الأعمال.
5. زيادة أرباح الأعمال.
6. رضا أكبر للموظفين.
7. تحقيق جودة إدارية أحسن وأفضل.
8. تحقيق سرعة وإعتمادية أفضل للمنظمة.
9. زيادة المسؤولية الإنسانية والاجتماعية.

شكل رقم (1-11) فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، (دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000م) ، ص 60 ، 61.

1-2-6 عقبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من العقبات التي تعيق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، ويقول دمينج وروبرت هاغستوم أن تلك العقبات تتمثل في الآتي: (ديمينج ، هاغستروم ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص 120 ، 121)

1. عدم الإهتمام الكافي من الإدارة العليا.
2. رفض الأفراد لعمليات إدارة الجودة الشاملة لأنها قد تتعارض مع مصالحهم الشخصية.
3. عدم وضوح أهداف إدارة الجودة الشاملة.
4. عدم وجود سياسات خاصة بجودة المنتج.
5. الإفتراض الخاطئ بأن حلقات الجودة تعني التحكم بالجودة.
6. عدم الفهم الصحيح لمفهوم حلقات الجودة ، والتي من المفترض أن تحقق التعاون والتفاهم بدلاً من التنافس.
7. عدم الوعي بإرتباط منهج إدارة الجودة الشاملة بالتحسن المستمر بالمنظمة.
8. ضعف بحوث التسويق وعدم تحديد متطلبات الأسواق وعدم وجود إحصاءات سوقية.
9. قلة برامج التدريب وخاصة المتعلقة بتدريب الأفراد على إستخدام الأدوات والوسائل الإحصائية.
10. عدم التركيز على دور الأفراد في إمكانية انجاح أو افضال عمليات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

ويقول عبد المحسن أن عقبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة تتلخص في الآتي: (عبد المحسن توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 129)

1. الإعتقاد بأن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
2. التدريب غير الكافي على طرق ووسائل حل المشكلات.
3. عدم الدراية التامة بالأساليب والوسائل الإحصائية.
4. الإستخدم الخاطئ للوسائل الإحصائية في تحليل البيانات ، وبالتالي الحصول على نتائج خاطئة ومضللة.
5. إنتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهز بصورة واسعة وسهولة إستخدامها بدون وعي كافي غالباً ما يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
6. الشعور لدى الكثيرين بأن تحسين الجودة يتحقق فقط بجلب الآلات الحديثة والصيانة المستمرة.
7. إنخفاض مستوى التعليم والتدريب بالجامعات ، حيث أصبحت لا تعلم المهارات الكافية واللازمة والمطلوبة في سوق العمل.
8. عدم وجود معلمين أو أساتذة أكفاء يمكن التتلمذ والتدريب على أيديهم على كيفية تحسين الجودة كما كان يفعل اليابانيون.

9. تخصيص قسم للرقابة على الجودة بالمنظمة ، يعتبر معوقاً حقيقياً ، حيث أن الرقابة هي مسئولية جميع العاملين بالمنظمة.

10. الإتفاق مع الإستشاريين لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة ، بدلاً من إبتكار وصفة تتفق مع احتياجات المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

11. البحث عن أذكار للتشيبث بها ومحاولة تبرير الفشل في تحقيق الجودة بعبارات وشعارات جوفاء وفارغة مثل "مشكلتنا مختلفة" ، أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بمهامها" ، أو "لدينا رقابة الجودة" أو "نحن نطبق المواصفات".

ويرى الزيادات وسوسن أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: (مجيد ، والزيادات ، مرجع سبق ذكره ، ص 53)

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الدول النامية.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطية في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة لأي تغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير سلباً على مصالحهم الذاتية المكتسبة ، أو غير ذلك من الأسباب.
7. عدم الالمام الكافي بالأساليب والوسائل الإحصائية لضبط الجودة.
8. عدم وجود نظام وشبكة فعالة للإتصالات والتغذية العكسية.
9. توقع جني نتائج سريعة من جراء تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة.
10. عدم وجود الإنسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب.

والجدير بالذكر أن كثيراً من المنظمات التي سلكت الطريق لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة قد انهارت (50% - 75%) ، خلال العامين الأولين للتطبيق ، ويعود ذلك الفشل لخمس أسباب هي: (المقلي ، وإدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 290).

1. الإفتقار لدعم ومؤازرة الإدارة العليا.
2. التوقيت غير المناسب.
3. التعليم والتدريب الخاطئ.
4. ضعف النتائج في الأجل القصير.
5. البيروقراطية القاتلة ومقاومة التغيير.

ويرى النعيم وأروى أن عقبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أربع نقاط هي:

(علي، النعيم ، نور، أروى ، مرجع سبق ذكره ، ص 272 ، 273)

1. رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الفردية بدلاً من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والتنظيمية.
2. التقلبات والتحولات المستمرة للقيادات تحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
3. قد يؤدي طول وقت تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى العزوف عن تطبيقها وإستكمالها.
4. الفشل في تعريف وتحديد تحديات وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية

1-3-1 مفهوم الإنتاج (Production Concept):

يقال أن أصل كلمة الإنتاج في اللغة العربية (ن، ت، ج) - (نُتِجَتِ) الناقَة على ما لم يسم فاعله (تُنْتَجُ نتاجاً) و(تنتجها) أصلها من باب ضرب و(أنتجتها) الفرس والناقَة حان (نتاجها) وقيل إستبان حملها فهو (نُتُوجُ) ولا يقال (مُنْتَجُ). (الرازي ، مرجع سبق ذكره ، ص 327).

يضيف الباحث أن كلمة (إنتاج) هي مصدر الفعل (أنتج ، ينتج ، إنتاجاً) ، وأصبح أصل الكلمى (ن، ت، ج) كما ذكر أعلاه لأن الهمزة في الفعل (أنتج) زائدة فوجب حذفها عند القياس.

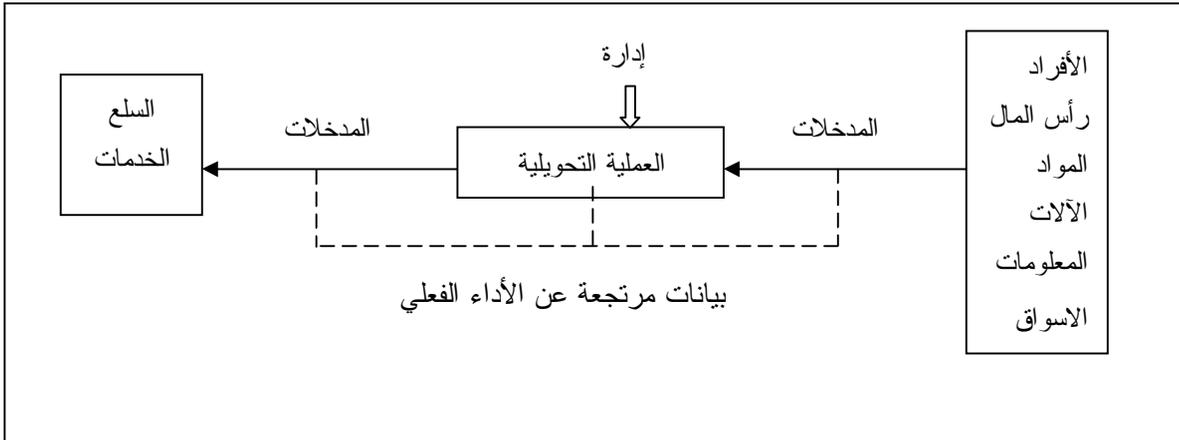
يقصد بالإنتاج تحويل مجموعة من المدخلات إلى منتج أي مخرجات سواء إنتاج منتجات ملموسة (سلعة) أو منتجات غير ملموسة (خدمات). (فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص 25).

والإنتاج يعني إيجاد سلع أو خدمات - إيجاد أشياء مادية باستخدام العمالة والآلات والمعدات والمواد الخام - أو انه عبارة عن مخرجات القوى العاملة المنتجة. (نبيل محمد مرسي، 2002، ص 23).

يمكن النظر إلى أي وحدة منتجة (Productive Unit) على أنها تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

1. المدخلات (In puts): وتشمل (الأفراد - رأس المال - المواد - الآلات - المعلومات - الأسواق وغيرها من طبيعة وعمل المنظمة). (ماضي، مرجع سبق ذكره، د.ت ، ص 11)
2. العملية التحويلية (Process).
3. المخرجات (Out puts): وتتمثل في السلع والخدمات .

شكل رقم (12-1) عملية الإنتاج



المصدر : محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، (الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، د.ت) ،

ص 11 .

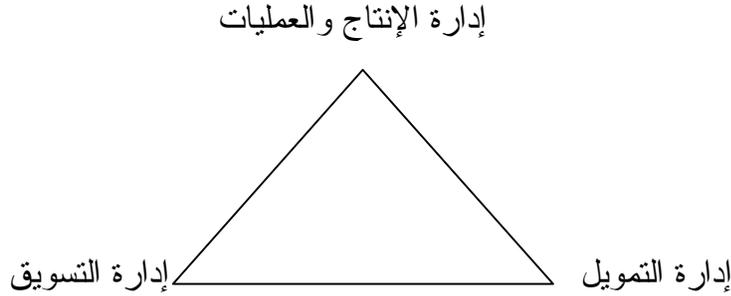
الإنتاج والعمليات (Production & Operations):

كان الاهتمام الأساسي في الماضي فقط بالمشاكل التي تحدث في المصانع التي تنتج سلعاً مادية ولذا كانت الإدارة تسمى في تلك الحقبة بإدارة التصنيع (Manufacturing Management) ثم حدث تطور في الأساليب المستخدمة في إدارة التصنيع الأمر الذي يساعد على ظهور مصطلح إدارة الإنتاج (Production Management) ومع بروز أهمية قطاع الخدمات في نهاية الستينات ظهر مصطلح جديد وهو إدارة العمليات (Operations Management) يشمل كافة العمليات الصناعية وغير الصناعية (الخدمية). (فريد، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص9).

1-3-2 العلاقة بين إدارة الإنتاج والعمليات ووظائف المنظمة الأخرى :

يمكن القول بأن هناك ثلاثة وظائف رئيسية في منشآت الأعمال والخدمات هي : وظيفة الإنتاج ، وظيفة التمويل ، ووظيفة التسويق . أضف إلى ذلك مجموعة من الوظائف الأخرى المساعدة مثل : الأفراد الحسابات والشؤون القانونية وغيرها من الوظائف المساعدة. (محمد توفيق ماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17).

شكل رقم (1-13) الوظائف الرئيسية في منشآت الاعمال والخدمات



المصدر : محمد توفيق ماضي ، إدارة الإنتاج والعمليات ، (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية، د.ت) ، ص 17 .

1-3-3 أهداف إدارة الإنتاج والعمليات :

وكما سبق الإشارة إليه فإن إدارة الإنتاج والعمليات هي الإدارة المسؤولة عن كافة النظم والقواعد الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى ناتج بأعلى جودة وأقل تكلفة ممكنة وتتمثل أهدافها في الآتي: (فريد، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص11-12)

1. هدف تحقيق ناتج بأعلى جودة ممكنة :

من الأهداف الرئيسية لهذه الإدارة هو إنتاج ناتج بأعلى جودة ممكنة من العملية الإنتاجية ، وذلك بالاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة لإنتاج كمية أكبر بالجودة المطلوبة ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إيرادات وأرباح المنظمة وبالتالي إنخفاض تكلفة الإنتاج، مما يزيد القدرة على تقديم سعر تنافسي أفضل وتحقيق مركز تنافسي أقوى .

2. هدف أقل تكلفة ممكنة :

تقع على عاتق هذه الإدارة البحث والتفكير المستمر في تخفيض المصروفات والتكاليف السنوية إلى أدنى حد ممكن بإتباع الطرق والأنظمة والاساليب التي من شأنها أن تساهم في توفير عناصر الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة والاقتصاد وعدم الإسراف والتبذير والضياع بإتباع نظم محكمة للرقابة والصيانة .

3. هدف الجودة المطلوبة :

كلمة المطلوبة هنا ليس من وجهة نظر المنتج أو المصنع وإنما من وجهة نظر العميل والمستهلك ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة التي توفر الجودة التي يرغب فيها المستهلك بقدر الإمكان وبما تسمح به الطاقات الإنتاجية.

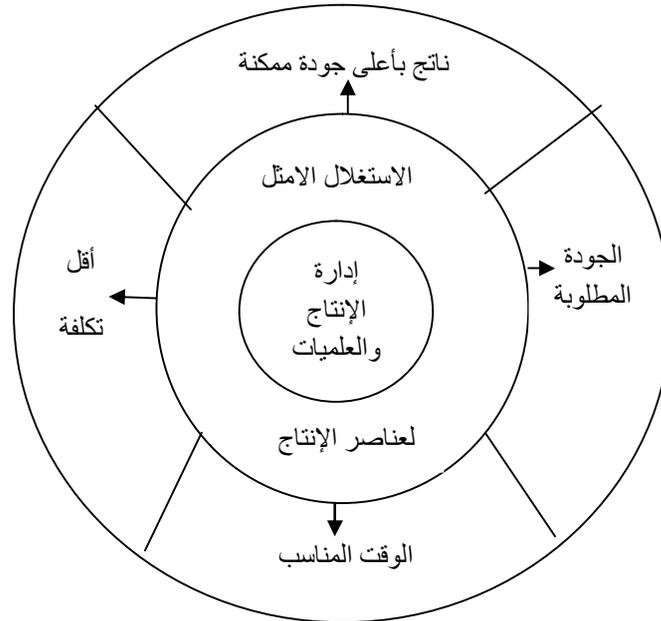
4. هدف الوقت المناسب :

يعني هذا الهدف توفير السلعة المناسبة في الوقت المناسب ووقت حوجة المستهلك لها ، لأن ذلك يزيد من قيمتها .

5. هدف الاستغلال الامثل لعناصر الإنتاج :

يعتبر هذا أهم الأهداف التي تسعى إدارة الإنتاج والعمليات لتحقيقه ، لأنه القاسم المشترك لتحقيق الأهداف الأربعة السابقة .

شكل رقم (1-14) أهداف إدارة الإنتاج والعمليات



المصدر : أسامة فريد وآخرون ، إدارة الإنتاج والعمليات ، (ماس للطباعة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2009م - 2010م) ، ص 12.

مهام مدير إدارة الإنتاج :

إن المسئوليات التي تقع على عاتق مدير الإنتاج يمكن إبرزها في الآتي: (استيفن ، 2006 ، ص 26)

1. إستراتيجية المنتج .
2. التخطيط للمنتج .
3. مراقبة تطور المنتج .
4. تسويق المنتج .
5. المشاريع المرتبطة بالدوائر الإنتاجية (العوائد المالية) .
6. مع الإدارة العليا (التوجيه والأهداف) .
7. مع الشؤون المالية (العائد من الإستثمار والميزانية) .
8. مع الشؤون القانونية (فيما يخص العقود) .
9. مع قسم المبيعات .
10. مع قسم التصميم والهندسة (تطوير خطوط الإنتاج) .
11. مع قسم الإنتاج (التصنيع) .
12. مع قسم التسويق (خطط وإستراتيجيات التسويق).

عناصر مفهوم إدارة الإنتاج:

ويمكن إجمال عناصر مفهوم إدارة الإنتاج في العناصر التالية: (الوادي ، مرجع سبق ذكره،

ص 85)

1. إن إدارة الإنتاج كأى إدارة أخرى هي وسيلة أو نشاط أو عملية أو جهد أو نظام .
2. إنها تعبير عن عمل جماعي يؤدي على أساس تجميع الجهود الاساسية للأفراد والجماعات .
3. إنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا من خطط وبرامج وسياسات .
4. إنها واعية ومعبرة عن سلوك عقلائي .
5. إن دورها لا ينحصر في التنفيذ أو تحقيق الأهداف وحسب وإنما يتعدى ذلك إلى تنفيذها وتحقيقها بفاعلية وكفاءة .
6. هي تعبر عن الكفاءة الإدارية الجيدة والتي تعوض بكفاءتها وخبرتها وحنكها نقص الموارد والإمكانات وتعتبر كفاءة الإدارة سر نجاح أي منظمة .

1-3-4 وظائف إدارة الإنتاج والعمليات :

إدارة الإنتاج والعمليات مثلها مثل الإدارات الأخرى تقوم بأداء الوظائف الإدارية المعروفة وهي:(الحسين ، ابيوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20)

1. **التخطيط :** إن تخطيط الإنتاج والعمليات يأتي كمرحلة تالية لعملية التنبؤ بالطلب . ثم يتم بعدها تقرير حجم الطلب المتوقع ووضع خطة المبيعات ، وتحتوي خطة الإنتاج على خطة طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وخطة قصيرة الأجل تسمى بالجدولة (Scheduling) .
2. **التنظيم :** أي تنظيم النشاط الإنتاجي والعملياتي وهنا يجب إتخاذ قرارات عديدة أهمها ما يتعلق بتصميم المنتج وتحديد الطاقة الإنتاجية وتصميم العمليات .
3. **الرقابة :** وهي تتلخص في توكيد وضمان جودة الإنتاج وذلك بهدف التأكد من أن النظام الإنتاجي يسير وفقاً لما خطط له مسبقاً .

تصميم المنتج :

تتعد الأنشطة والمسئويات لتصميم المنتج بالمنظمة ويمكن إيرادها في الآتي: (فريد، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 243)

1. ترجمة إحتياجات ورغبات وتوقعات العميل إلى متطلبات ومواصفات وسمات يجب توافرها في المنتج.
2. إستبدال أو إعادة تقديم المنتجات الحالية .
3. تطوير المنتجات الجديدة .
4. صياغة أهداف الجودة .
5. صياغة وتحديد التكاليف المستهدفة لهذه المنتجات .
6. بناء وتشكيل وإختبار النماذج الأصلية للمنتجات .
7. وضع وتوثيق المواصفات الخاصة بالمنتج .

إستراتيجيات الإنتاج التنافسية :

تعمل جميع المنظمات على أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وفي مجال إدارة الإنتاج هنالك ثلاثة أنواع من الإستراتيجية نوردتها كما يلي: (الحملوي، وبلال، د.ت ، ص 114)

1. إستراتيجية الإنتاج والتخزين (Make – to – Stock) :

ضمن هذه الإستراتيجية تحتفظ المنشأة بمخزون من المنتجات النهائية .

2. إستراتيجية الإنتاج للطلب (Make – to – Order):

وجوهر هذه الإستراتيجية طلبات العميل هي نفس متطلبات ومواصفات المنتج النهائي ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية تمتع المنتج بدرجة عالية من المرونة .

3. إستراتيجية التجميع حسب الطلب (Assemble – to – Order) :

ترتكز هذه الإستراتيجية على مبدأ الخيارات (Options) وتقوم بإنتاج عدد من التجميعات والمكونات الجزئية ، والتي يتشكل منها المنتج النهائي وفق طلب العميل وتتميز هذه الإستراتيجية بميزتين تنافسيتين وهما ، مرونة المنتج وسرعة التسليم .

وعطفاً على ماسبق يرى الباحث أن مفهوم الإنتاج ما هو إلا وصف للعملية الإنتاجية (سواء كان المنتج سلعة أو خدمة) التي تتكون من المدخلات (Inputs) والعملية التشغيلية لإنتاج السلع والخدمات (Processing) ونتائج تفاعل تلك المدخلات أثناء العملية التشغيلية لإنتاج السلع والخدمات بمواصفات ومميزات ذات جودة عالية والتي تنتهي بإنتاج منتجات تامة حسب المواصفات والمعايير التي وضعت مسبقاً والتي تسمى بالمخرجات (Outputs).

1-3-5 مفهوم الإنتاجية (Productivity Concept)

حظي مفهوم الإنتاجية باهتمام كبير من العديد من الباحثين غير أنه لا يوجد تعريف متفق عليه، وفي بدايات القرن الماضي أبدى الإتحاد السوفيتي السابق إهتماماً بالغاً بأهمية إنتاجية العمل وطرق قياسها ضمن الخطة الخمسية (1928 – 1932م) . ولم يتضح بعد مفهوم الإنتاجية بوضوح إلا في بداية الأربعينيات حينما قام الإقتصادي البلغاري (L. Rostas) بنشر دراسته الشهيرة عن الإنتاجية في الصناعات الأمريكية والبريطانية.(الشواوه ، مرزوق ، مرجع سبق ذكره ، ص 616).

وطبقاً لما أصدرته منظمة العمل الدولية في بداية الستينيات فإن الإنتاجية تعني (النسبة بين المخرجات والمدخلات) (المصري ، مرجع سبق ذكره ، ص 9) ، وينفق عبود نجم أيضاً مع التعريف السابق الذي يعرفها بأنها نسبة بين المخرجات والمدخلات .(عبود، نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 37). وهناك تعريف للإنتاج والإنتاجية معاً وفق ما يراه فريد تقول(فريد، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 10): (الإنتاج كلمة مطلقة غير محددة بزمن معين يجب فيه إكمال أو إتمام هذا الإنتاج . أما الإنتاجية فهي معدل أو نسبة تربط بين المخرجات والمدخلات) ، أما تعريف الإنتاجية حسب حمود: (حمود، خضر، 2009، ص 47) (فهي نسبة أو كمية أو حجم المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية ، أو المعدات ، أو المواد الأولية) ، أما الإنتاجية حسب تعريف مرسي (نبيل محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 39) لها أيضاً فهي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .

العوامل المؤثرة على الإنتاجية :

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد اكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل هذه العوامل في الآتي: (الشواوه ، مرزوق ، مرجع سبق ذكره ، ص 619 ، 620)

أ. العوامل السياسية .

ب. العوامل الاقتصادية .

- ج. العوامل الإجتماعية .
- د. العوامل التكنولوجية .
- هـ. العوامل الإدارية والتنظيمية .
- و. القوانين والأنظمة والتشريعات .
- ز. الحوافز المادية والمعنوية .
- ح. نسبة رأس المال إلى قوة العمل .
- ط. القوى والموارد البشرية (قوة العمل) .

مقارنة قيم الإنتاجية:

وتهدف هذه العملية إلى تحديد الوضع النسبي لإنتاجية المنظمة وعناصرها المختلفة بالنسبة لفترات سابقة أو منظمات أخرى مماثلة ، وتكون أشكال المقارنة كما يلي: (ماضي ، مرجع سبق ذكره ، ص 73)

1. مقارنة زمنية أو تاريخية .
2. المقارنة بمنظمات مماثلة تعمل في نفس النشاط.
3. المقارنة بمتوسط الصناعة .
4. المقارنة الداخلية بين وحدات داخل نفس المنظمة .

مبادئ قياس الإنتاجية :

تبدأ عملية القياس بتحديد مقاييس أو نسب أو مؤشرات للإنتاجية ، وهناك عدة مبادئ لقياس الإنتاجية نجملها في الآتي:

1. يمكن التوصل إلى هذه المقاييس عن طريق مشاركة الممارسين أنفسهم بالإضافة إلى الإعتماد على المتخصصين وممارسات المنظمات المماثلة .
2. يجب الإعتماد بقدر الإمكان على الكميات بدلاً من القيم في قياس كلاً من المدخلات والمخرجات ويجب مقارنة أي تغيير في الأسعار بكفاءة الإدارة .
3. يجب ثبات القياس ، بمعنى أن تكون مكونات البسط والمقام ثابتة من فترة إلى أخرى بنفس النسبة.
4. لا يمكن الإدعاء بالدقة الكاملة عند حساب المقاييس ، فقد يكون ذلك أمراً محالاً في بعض الأحيان.
5. تعتمد عملية القياس على نظام دقيق وسريع للمعلومات يمكن من سهولة المعالجة .
6. إن مقاييس الإنتاجية لا تكون مركزية إجمالية فقط ولكنها عادة ما تكون متفرعة في كل الوظائف والأنشطة .

طرق قياس الإنتاجية :

تتعدد طرق قياس الإنتاجية تبعاً لمستوى القياس وهناك نوعان لمقاييس الإنتاجية هما:

1. مقاييس الإنتاجية الكلية : ويقصد بها إجمالي المخرجات على إجمالي المدخلات .

الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات

إجمالي المدخلات

ويشمل إجمالي المدخلات عناصر العمل ، رأس المال ، عنصر المواد ، عنصر الخدمات
وعنصر المعلومات (الحسين ، ابدوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 ، 123).

2. مقاييس الإنتاجية الجزئية : وتعني قياس كل عنصر من عناصر المدخلات على حده. وهي أكثر

دقة ودلالة من مقاييس الإنتاجية الكلية في تشخيص المشكلات التي تواجه المنظمة وبالتالي في

تحسين إنتاجيتها .

العوامل المؤثرة على الإنتاجية :

هنالك عدة عوامل تؤثر على الإنتاجية كماً وجودة منها:(عبيدات ، وسالم،2008، ص- ص 29،30)

1. نسبة رأس المال إلى العمل .

2. ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن .

3. التغيرات في قوة العمل .

4. الإبداع والتكنولوجيا .

5. الأنظمة والقوانين والتشريعات .

6. القوة التساومية للقوى العاملة في المنظمة .

7. العوامل الإدارية .

8. نوعية حياة العمل (ثقافة المنظمة).

ويمكن للباحث القول أن مفهوم الإنتاجية ما هو إلا وصف للمرحلة الأخيرة من عمليات الإنتاج

التي تسمى المخرجات (Outputs) أي المنتجات سواء كان المنتج سلعة أو خدمة. وبناءً على ذلك

يشترط على المنتج الذي هو نتاج عمليتي الإنتاج والإنتاجية الاتصاف بجميع المواصفات والمعايير التي

وضعت مسبقاً . ومن ضمن ملاحظات الباحث أن بعض الباحثين يستخدمون مصطلحي الإنتاجية

والمنتج كمترادفين ويتفق الباحث معهم لأن محتوى ومضمون المصطلحين متوافق وليس فيه أي

تناقض غير ان الإنتاجية وصف كمي والمنتج وصف لوحدة واحدة منتجة أي بمعنى أن الإنتاجية تعني

مجموعة الوحدات المنتجة إلى مجموع عدد المنتجات في حين أن لفظ المنتج يعني عنصراً واحداً من

الكمية الإنتاجية . وكذلك يرى الباحث أن كلمة (إنتاجية) تعبر عن صيغة من صيغ المبالغة والتي تدل

على كثافة وغازرة الإنتاج والذي تهتم به عادة المعايير الكمية .

1-3-6 مفهوم جودة المنتجات:

يقول عاشور أن المقصود بجودة المنتجات (هي تلبية وإشباع رغبات وحاجات وتوقعات

العميلين الداخلي والخارجي حالياً ومستقبلاً وبالطريقة المثلى ، بالإعتماد على الخدمات الإيجابية التي

تصاحب تقديمها ، مع مراعاة أن تكون الجودة في مستوى القبول ، وبحيث يكون الإشباع المعروف أكبر أو يساوي على الأقل الإشباع المرغوب فيه). (مرزوق ، عربي، 2005، ص 236)

ويرى عقيلي ضرورة ارتباط جودة المنتج بالخصائص الداخلية للمنتج والكيفية التي يتم بها تقديمها. (عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35).

أبعاد جودة السلع المنتجة:

إن نظام الجودة عندما ظهر تم تطبيقه أولاً في المجال الصناعي (أي على السلع) لفترة من الوقت ، وقد ركز هذا النظام في بدايته على المسائل التقنية مثل اعتمادية (موثوقية) المنتجات وخاصة الأجهزة equipment reliability ، وضرورة التقييس وقياس العيوب، ومراقبة العمليات ، وقد شكل التخلص من العيوب مفهوم الجودة في الصناعة لعدة سنوات، ثم تحول نحو الاهتمام بتحسين التصميم. (علي بوكميش ، مرجع سبق ذكره ، ص 39).

تحقيق جودة المنتجات:

تقوم إدارة الجودة الشاملة بتوفير الأسس والقواعد والمعايير لضمان تحقيق جودة المنتجات، وإبعاد المخاطر والمعوقات في سبيل تحقيق هدفها الرئيس ، وهو الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين الخدمة وتحسين جودة المنتجات ، والتقليل وعدم إرتكاب الأخطاء، وحل المشكلات وذلك لتقديم المنتج للعميل بالموصفات التي ترضي العميل الداخلي والخارجي.(العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 26).

جودة عملية تصميم المنتج:

من أهم القضايا التي يعالجها الالتزام بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، هي متابعة المنتج منذ مراحل تصميمه حتى تقديمه بصورته النهائية بالأسواق ، وبالتالي لابد من العناية بجودة عملية التصميم ، وذلك بالرقابة المستمرة لمكونات ومراحل العملية الإنتاجية. (أيمن علي عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 291).

تصميم المنتج :

تتعدد الأنشطة والمسئوليات لتصميم المنتج بالمنظمة ويمكن إجمالها في الآتي: (أسامة فريد، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 243)

1. ترجمة إحتياجات ورغبات العميل إلى متطلبات ومواصفات للمنتج ، ويتم ذلك بالتنسيق بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات.
2. استبدال أو إعادة تقديم المنتجات الحالية وتقع مسئوليتها على إدارة التسويق.
3. تطوير المنتجات الجديدة ، وذلك بالتوافق بين إدارتي التسويق والإنتاج.
4. صياغة وتحديد أهداف الجودة وهي أيضاً من المهام التي تقع مسئولية القيام بها على إدارتي التسويق والإنتاج.

5. صياغة وتحديد التكاليف المستهدفة لهذه المنتجات ، وتقوم بها إدارات (المحاسبة ، التمويل ، الإنتاج والعمليات).

6. بناء وتشكيل وإجتياز النماذج الأصلية للمنتجات وتقوم بها إدارات (التسويق ، الهندسة والعمليات).

7. توثيق المواصفات الخاصة بالمنتج.

متطلبات تحسين جودة المنتجات:

يمكن حصر متطلبات جودة المنتجات في الخطوات التالية:(عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 133)

1. تحديد أهداف التحسين.

2. تحديد عناصر التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط عملية التحسين).

3. توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.

4. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين.

5. تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها.

6. جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين.

7. التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري.

إعادة هندسة العمليات (الهندرة) لتحسين جودة المنتجات:

تتم عمليات إعادة الهندسة لتحسين جودة المنتجات بتحسين جودة الأعمال والأداء عن طريق

المراجعة المستمرة والمتكررة للعمليات وإعادة التفكير الدقيق في التصميمات الحالية والمقترحة ،

لتحقيق وفورات الإنتاج الكبير وتهدف عملية الهندرة لتحقيق الآتي:(فريد النجار ، 2007، ص 232)

1. تحسين جودة المنتجات.

2. تعظيم القيمة لكل من العاملين والمشتريين والمستثمرين والموردين.

3. تخفيض المخزونات ووقت التشغيل والتكاليف غير المباشرة وإجمالي التكاليف.

4. العمل على سرعة الأداء بالمنظمات.

5. تجنب الأعمال والممارسات غير الضرورية.

عناصر برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة المنتجات:

هنالك العديد من الأسس والعناصر التي تستخدم ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة

المنتجات ، وتتمثل أهم هذه العناصر في الآتي:(الحملوي ، بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 250)

1. مشاركة والتزام الإدارة العليا.

2. مشاركة العميل.

3. جودة تصميم المنتجات.

4. جودة تصميم عمليات الإنتاج.

5. مشاركة المورد (إشراك المورد في برامج إدارة الجودة الشاملة).

6. الإهتمام بالتوزيع والتجهيز وخدمة العميل.

7. جودة رقابة عمليات الإنتاج.

8. بناء فريق وأتيام العمل وتفويض السلطات.

9. المقارنة بالأداء الأفضل Benchmarking والتحسين المستمر.

ويرى الباحث أن مفهوم جودة المنتجات عبارة عن مزاجعة بين مفاهيم الجودة ، الإنتاج ، والإنتاجية لأن المفاهيم الثلاثة عبارة عن وحدة مترابطة هدفها تحقيق جودة المنتج بمواصفات تحقق أهداف المنظمة المتمثلة في زيادة المبيعات والأرباح ، ومقابلة المنافسة في الأسواق للمحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها مستقبلاً ، بشرط أن يتم ذلك وفق رغبات وحاجات وتوقعات العميل بهدف إرضائه ، وكسب ثقته لصالح المنظمة والمحافظة عليه حاضراً ومستقبلاً، لأن المحافظة على العملاء حاضراً ومستقبلاً يعني أنهم في ازدياد ، وهذا دون شك يضمن تحقيق أهداف المنظمة الربحية في الحاضر والمستقبل ، ويجب مراعاة أن يكون العميل الداخلي أيضاً والمتمثل في (العمال والموظفين) راضياً عن جميع أنشطة المنظمة ، لأنه وبدون نيل رضائه وكامل ولائه لصالح المنظمة يستحيل تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : إدار الموارد البشرية ، مفهومها ، أهميتها وأهدافها

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية، تخطيطها، وتحليل وتوصيف

وظائفها وتحدياتها

المبحث الثالث : تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة

المبحث الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management (HRM)

إن إدارة الموارد البشرية (HRM) بشكلها الحالي والحديث ، لم تكن وليدة الساعة ، ولكنها شكلت نتيجة للتراكمات والتطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، وساهمت تلك التطورات في إظهار الحاجة الحقيقية والماسة ، من وجود إدارة بشرية متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة ، وهناك أسباب عديدة ووجيهة تفسر وتدعم الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة. وأهم هذه الأسباب: (فيصل حسونة ، 2007، ص 9)

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث : ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أثار الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة .

2. التوسع الكبير في التعليم والثقافة أمام العاملين: الأمر الذي أدى إلى زيادة الوعي كنتاج طبيعي لإرتفاع المستوى الثقافي والتعليمي لديهم . مما استدعى ضرورة وجود تخصص في إدارة الموارد البشرية ، وضرورة توفر وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة المتعلمة والمنقفة من الموارد البشرية .

3. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل : وذلك بإصدار القوانين والتشريعات العمالية ، وأدى ذلك بدوره إلى ضرورة وحتمية وجود إدارات بشرية متخصصة ، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع السلطات الحكومية .

4. ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية : والتي جاء من أهم مطالبها ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية ، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية .

مرحلة ما بين الحربين العالميتين وما بعدها حتى الآن:

شهدت نهاية العشرينيات والثلاثينيات من القرن المنصرم تطورات هائلة في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب (هوثرون) بواسطة (ألتون مايون) ، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين (العملاء الداخليين) عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

وفي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم ، وترشيد العلاقات الإنسانية ،

وليست فقط حفظ ملفات الموارد البشرية ، وضبط حضورهم وإنصرافهم والأعمال الروتينية.
(جوناثان سميلانكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 14).

ويعد روبرت أوين (Ropert Oyen) أبرز رواد إدارة الموارد البشرية في تلك الفترة فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى (بقانون المصانع) ، كما أكد على ضرورة التعامل مع الفرد في المصنع كعنصر بشري ودعى إلى الحد من تشغيل صغار السن ، وتحديد ساعات العمل، وقد طبق أوين هذه الأفكار في مصنعه وعلى عماله ، ولذلك يلقبه الكثيرون بالأب الروحي لإدارة الأفراد (المسمى التقليدي لإدارة الموارد البشرية) ، ولم تجد أفكاره تلك تجاوباً من قبل أصحاب المصانع وذلك لضعف المركز النسبي للأفراد العاملين، وإنتشار البطالة في مرحلة الكساد الاقتصادي السائد آنذاك، ومع ذلك واصل أوين (R. Oyen) جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في المنظمات. (عبد المنعم دهمان، 2010، ص 77).

ثم جاءت الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر وبطفرات هائلة في مجال الأفكار الحديثة والمعاصرة والتي تمثلت في تقسيم العمل وضرورة وجود هيكل تنظيمي وتحديد المستويات التنظيمية وحدود السلطة ، وأبرز ما يميز تلك الفترة ظهور شركات الدفع. (Simon .L.Doland, P4)

وحالياً تركز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإنسانية ، والإستفادة من نتائج البحوث في علم الإنسان "الانثروبولوجيا" ، وكان نتاج ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية ، لأنه أكثر شمولاً حيث يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه ، مع التأكيد بأن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر هذه العلوم على هذا السلوك .
وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية ، مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية،(فيصل حسونة،2007، ص 12) ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في المنظمات ، نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية ، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في الآتي: (جوناثان سميلانكي ، مرجع سابق ذكره ، ص 16)

1. الإتجاه المتزايد في الإعتماد على الكمبيوتر والأوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل .
2. الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات .
3. إستخدام المفاهيم الحديثة مثل هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة) ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الكوادر البشرية (الموارد البشرية).

وتبعاً للمتغيرات الكبيرة التي تحدث بالمنظمات عند تبينها وتطبيقها لفلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة كان لابد لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل مع هذه الثورة الادارية الجديدة والتي لها متطلباتها ومستحققاتها المتمثلة في الآتي: (Kelin. A, 1989, P67)

1. ضرورة تغيير أدوار العاملين : في ظل فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة لابد أن تتغير مهام ووظائف العاملين والمتمثلة في المشاركة الجماعية لتحسين العمليات الإنتاجية ، والأداء ضمن فرق العمل والتي تعتبر حجر الزاوية وسر نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، والتي بدورها تُمكن العاملين من المشاركة في تصميم برامج الجودة وتنفيذها وتقييمها (Abert,1992,P13).

2. التدريب : ويتطلب ذلك وفق المدخل الحديث تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات ووسائل حل المشكلات ، والتطبيقات الاحصائية اللازمة للرقابة على الجودة .

3. التغيير في أداء العاملين : ويتمثل التغيير في أداء العاملين في جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها لأن فرق العمل بالمنظمة تمتلك البيانات المتوفرة والتي تختص بالعمليات الإنتاجية ويقومون بإدخال التحسينات على العمليات ويتم ذلك من خلال خرائط العمل(عبد الخالق عبد الله، 1997، ص 17).

4. تقييم الأداء : في ظل سيادة فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة لا تقتصر عملية تقييم الأداء على تقييم الرئيس لمؤوسيه ، ولكن يوجد تقييم للرئيس من قبل مرؤوسيه ، كما أن العملاء والموردين يقومون بتقييم أداء فرق العمل ، كما يقيم زملاء العمل أداء بعضهم البعض (يحيى ابراهيم، 2001، ص 30).

5. الأجور والحوافز : وتستهدف التغيرات في ذلك تحقيق العدالة في الأجور بمعنى أن يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العمال مع ما يبذلونه من جهد ، مع ضرورة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لتكون دافعاً لهم لمضاعفة مساهماتهم لتحقيق أهداف المنظمة (فاطمة ، والربيعان، 2000، ص 31).

1-1-2 مفهوم الموارد البشرية في إطار فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

تتبع نظرة فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة من منظورها الشامل والمتطور للمنظمة ، إذ أنها لا تنظر إلى المنظمة كنظام فني أو إداري فقط بل تنظر إليها كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد ، وعليه فإنه من الضروري الإهتمام بالجوانب الإجتماعية والإنسانية المرتبطة بالطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات ، وتؤمن بان العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (عبد العزيز، 1993، ص 144).

وكذلك فإنه يتوجب على الإدارة والمديرين الإهتمام بالعنصر البشري وضرورة الإستفادة منه والإعتماد عليه في تحقيق الأهداف وذلك بإتباع الآتي: (السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28)

1. العمل على تغيير وتطوير الثقافة السائدة بالمنظمة إلى ثقافة الجودة والتحسين والتطوير المستمر.

2. تفهم وإقتناع كل فرد بالمنظمة بماهية فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة .
3. مشاركة جميع الأفراد في إتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين العمليات الإدارية والفنية بالمنظمة.
4. ضرورة إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد لتحويلهم من فكرة التفتيش وكشف الأخطاء إلى فكرة منع حدوث الأخطاء.
5. تكوين أتيام ذاتية الإدارة والرقابة بديلاً للرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الإنسان ولكن تتبع منه .
6. ضرورة إستشعار كل عضو في فريق العمل بالمسؤولية .
7. تحفيز وتشجيع العاملين بكافة الوسائل .
8. ضرورة تعليم وتنمية وتدريب جميع الأفراد لتحسين وتطوير قدراتهم وزيادة الكفاءة الإدارية .

2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في إنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات ، وكذلك يجب أن تصمم هذه الوظيفة بحيث تتضمن إتباع ممارسات إدارية وفنية تمتاز بالجودة والتفوق وتعتمد على عملية التطوير والتحسين المستمر ، والمشاركة والتضامن والتعاون من خلال فرق العمل والتخطيط الإستراتيجي السليم.(Joel Eross, 1995, p131)

لقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة في بداية سبعينيات القرن الماضي كبديل حديث لإدارة الأفراد بمفهومها التقليدي ، وقد تولد إعتقاد بأن إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي الإجرائي تفقر للدور الإستراتيجي ، لذا تحول المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى مفهوم أكثر حداثة وشمولاً وإهتماماً بالعنصر البشري ، والذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية (جوناثان ، مرجع سبق ذكره ، ص 5).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض لأنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة ، وقد إكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة للدور الحيوي الذي تقوم به ، ولا شك إن محاولة الوقوف على تعريف أو مفهوم محدد لإدارة الموارد البشرية أمر في غاية الصعوبة ويعزى ذلك إلى التطورات المستمرة التي تمر بها هذه الإدارة والهامة ، ويعرض هذا الجزء جملة من تعريفات هذه الإدارة على النحو التالي:

حيث يقول أبو شيحة إن إدارة الموارد البشرية تعني "إجمالي الفعاليات المفضية إلى تكوين ، وإستخدام ، وتنمية ، وتقويم ، وصيانة مستقبل الموارد البشرية" (نادر ، أبو شيحة،2000، ص 19). ويعرفها شاديت بأنها ، "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة ، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات والمواصفات المحددة، وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة بأعلى كفاءة ممكنة" (نجيب مصطفى شاديت، 2000، ص 21).

وتقول برنوطي إنها تعني: "الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل إقتناء هذه الموارد ، والإشراف على إستخدامها وضرورة صيانتها والمحافظة عليها ، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها" (سعاد نائف برنوطي، 2001، ص17).

1. وكذلك يرى شاويش أنها : "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفير الأعداد والكفاءات المحددة منها مسبقاً ، والتنسيق بينها ، بغية الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة" (شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 27).

2. حسب ما أورده المعاذ فإنها تعني : "أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق بإختيار وتعيين وتطوير وإستخدام، ومكافأة وتنظيم الموارد البشرية المتوفرة والمتاحة بالمنظمة" (حمدي المعاذ، 1985، ص 46).

3. عرفها نيجرو (Nigro) بأنها "فن إجتذاب العاملين وإختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم ، وتطوير مهاراتهم ، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لإستخراج أفضل ما لديهم من طاقات ، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

4. وعرفها حنفي بأنها "الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للإحتياجات البشرية ثم تقوم بالإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل ونظام الأجور".

ويرى آخرون أنها تعني: "الإستقطاب وإختيار ، وتطوير وتنمية ، وتقييم ، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة ، بحيث تشتمل على تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والإختيار ، وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية ، وتقييم الأداء ، وتعويض العاملين وتسهيل علاقات العمل" (نفيسة باشري ، مصطفى كامل، 2001، ص15) .

وعرفها معهد إدارة الأفراد (Institute of Personnel Management) في بريطانيا بأنها: "ذلك الجزء من الإدارة المهمة بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة" (القحطاني، 2008، ص 22).

وإدارة الموارد البشرية أيضاً تعني: "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة بقصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية ، وتنقاضي الموارد البشرية مقابل ذلك من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية في عملية تبادلية للمنفعة بين إدارة الموارد البشرية والمنظمة" (حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 5).

أما عليش فقد أورد تعريفاً يتناسب مع المنظمات الإنتاجية والصناعية موضوع الدراسة حيث يعرفها بأنها "أهم الوظائف الإدارية والصناعية ، وتعنى بشئون الأفراد والإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات ، بغية المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في تنمية قدرات ومواهب العاملين لكي يتسنى لهم بذلك أقصى جهد ممكن ويتوفر لهم في الوقت نفسه ، الحافز القوي لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة في وقت واحد" (عليش، د.ت ، ص 27) .

وفي هذا السياق يري الباحث من كل ما تقدم أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أهم الإدارات على الإطلاق في الهيكل التنظيمي والأداء الفعلي للمنظمات ، لأنها الإدارة المنوط بها إستجلاب العنصر البشري وتأهيله وتدريبه وتوجيهه وحسن الإستفادة منه حسب طبيعة ونوع وحجم المنظمات، والعنصر البشري هو القاسم المشترك في كل المنظمات والتي يستحيل تخيل وجود المنظمات من دونه.

وتضع المنظمات التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة جل إهتمامها على العنصر البشري وذلك لدوره الفاعل والمتعاظم في تمكين وترسيخ مفاهيم وثقافة فلسفة إدارة الجودة الشاملة كسلوك عملي وتطبيقي بالمنظمات بما يؤدي إلى إمتلاك المنظمات للميزة والقدرة التنافسية في بيئة تتنافس فيها المنظمات بصورة شرسة لإثبات تميزها وقدرتها على البقاء والإستمرار . وذلك بمضاعفة حصتها السوقية ومبيعاتها والأرباح بما يلي في نفس الوقت حاجات وتوقعات العملاء داخلياً وخارجياً . ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إعتماًداً على هذا المفهوم بأنها : العمل على إستجلاب الكوادر النادرة والتي تحتاجها المنظمة ورعايتها والعناية بها وتهيئة المناخ المناسب لها لتحقيق أهداف المنظمة من خلالها ، وكذلك العناية بتدريب وتعليم وتنمية كل أفراد المنظمة للوصول بهم إلى مرحلة المهارة والخبرة العلمية والعملية ، والعمل بصورة مستديمة لحل مشاكلهم جميعاً وخاصة الاجتماعية والمادية مع إستدامة مضامين التحفيز المادي والمعنوي بكل أنواعها وأشكالها بغرض تحقيق الرضاء الوظيفي ، لإستنهاض وتحريك دوافع الأفراد نحو تجويد الأداء والعمل الدؤوب لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع والمضمنة ضمن أهداف المنظمة .

2-1-3 المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية :

لقد أصبحت الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في جميع المنظمات الإنتاجية والخدمية على حد سواء ، وتطورت وتوسعت حتى أصبحت إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تسهم في المكانة التنافسية للمنظمة وكذلك في ربحيتها.

ولقد إختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين مفهومين أساسيين لإدارة الموارد البشرية (جوناثان سميلانكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16).

1. المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية وتنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والإنصراف والإجازات ولم تحظ إدارة الموارد البشرية بإهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنظمة (حسونة ، مرجع سابق ذكره، ص 5).

2. المفهوم الحديث (المعاصر) لإدارة الموارد البشرية:

من أهم نتائج التطورات الصناعية والتقدم التكنولوجي بروز منظمات ضخمة تستخدم عدداً كبيراً من العاملين ، وتوسّع حجمها وأنشطتها ، ولذلك إهتمت الإدارة الحديثة وعلى رأسها مدخل إدارة الجودة الشاملة بدراسة العنصر البشري في تلك المنظمات بصفته أهم عناصر العمليات الإنتاجية والخدمية ، ولأنه يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد وتختزن طاقات كامنة تستطيع إدارة المنظمة إستغلالها الإستغلال الأمثل.(محمد فالح، 2004، ص 15).

الأمر الذي جعل الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية غير ذات جدوى في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة متمثلة في التقدم التكنولوجي ، وتنوع المهارات المطلوبة ، وإختلاف مزيج القوى العاملة وكلها تحديات تتطلب أدواراً متجددة ومواكبة لإدارة الموارد البشرية ، مما فرض عليها مجاراة مراحل التطور التنظيمي الذي حدث في كافة أوجه المنظمة ، وعليها أن تتبنى توجهات إستراتيجية مبتكرة في تعاملاتها مع مواردها البشرية ، وخاصة في تنميتها تبعاً لمتطلبات تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة (راوية حسن، 2005، ص 21) .

ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة ، وتبعاً لهذا المفهوم الحديث فقد إتسعت إدارة الموارد البشرية لتشمل أنشطة رئيسية أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية إضافة إلى النشاط التقليدي بالمنظمة. (جوناثان سميلاكي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21). كما يوضحه الجدول رقم (2-9)

جدول رقم (2-9) الفرق بين المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث (المعاصر) لإدارة الموارد البشرية

رقم	إدارة الموارد البشرية التقليدية	رقم	إدارة الموارد البشرية الحديثة (المعاصرة)
1	إهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدرته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها دون أن يكون له دور في التفكير وإتخاذ القرارات	1	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات

2	ركزت على الجوانب المادية في العمل وإهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل	2	تهتم بمستوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات
3	اتخذت التنمية البشرية في الأساس على شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل	3	إعتماد التنمية البشرية أساساً على أنها تنمية إبداعية وإطلاق عنان التفكير والإبتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق

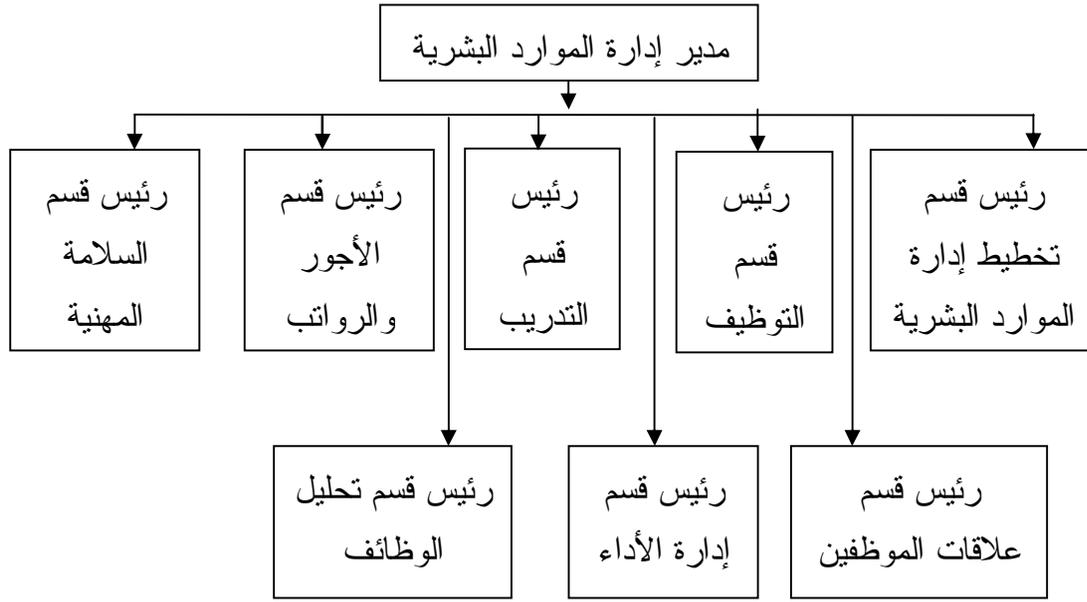
المصدر : ابن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م) ، ص 21 .

تنظيم إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمات الحديثة وخاصة المنظمات التي تتبنى مدخل وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهمها: (محفوظ أحمد جودة، 2010، ص 30)

1. **حجم المنظمة** : كلما زاد حجم المنظمة يتطلب ذلك وضع أهمية أكبر لإدارة الموارد البشرية ، الأمر الذي يؤدي إلى إتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها .
2. **طبيعة العمل** : يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات والمنظمات الإنتاجية.
3. **تنوع الأنشطة** : إن تنوع أنشطة المنظمة وعدم تنوعها يفرض عليها التزامات بإستحداث أنشطة جديدة داخل إدارة الموارد البشرية أو داخل الوظائف الأخرى للمنظمة .
4. **كثافة المورد البشري** : تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري ، وكلما ارتفع مستوى الإعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الإخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط الموارد البشرية وتحفيزها ومتابعة أدائها .
5. **نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية** : فإذا كان هناك إهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر لإدارة الموارد البشرية ، يؤدي ذلك إلى منح دور أكبر لإدارة الموارد البشرية .
6. **مدى الإنتشار الجغرافي للمنظمة** : إن المنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع .
7. **موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي** : ترتبط إدارة الموارد البشرية عادة بالإدارة العليا ويتفرع عنها عدة إدارات وأقسام فرعية متخصصة بكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية .

شكل رقم (2-15) موقع إدارة الموارد البشرية ضمن هيكل تنظيمي لمنظمة متوسطة الحجم



المصدر : محفوظ احمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م) ، ص 31.

ويقول العزاوي أن تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الكبيرة يشتمل على الوظائف الآتية:

(نجم العزاوي ، عباس جواد، 2010، ص 166)

1. تحليل وتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف .
2. تخطيط الموارد البشرية .
3. إستقطاب وإختبار وتعيين العاملين .
4. تقييم أداء العاملين .
5. الأجور والحوافز .
6. تدريب وتطوير العاملين .
7. السلامة العامة للعاملين .
8. تحديث الهيكل التنظيمي .
9. وضع الصلاحيات والمسئوليات .
10. دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها .

فعالية الهيكل التنظيمي :

لا بد للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أن يتمتع بالفعالية حتى يستطيع الإيفاء بأغراضه ولذلك لا بد من أن يتوافر في التنظيم عدة عناصر لتحقيق أهداف المنظمة وأهم هذه العناصر تتمثل في التالي: (السلمي ، 1986، ص 71)

1. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل .

2. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف .
3. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف .
4. تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام .
5. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر .

2-1-4 أهمية إدارة الموارد البشرية (The Importance of Human Resources Management)

في ظل إقتصاد القرن الواحد والعشرين والتي تعتبر كفاءة الموارد البشرية منبع ومفتاح تفوق المنظمات، وذلك لتعظيم دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وخلق الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق الميزة والقدرة المستدامة للمنظمات. (رشيد مناصرية، 2012، ص 21).

وفي ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة تتولى إدارة الموارد البشرية تنمية وتأهيل الكفاءات البشرية لترقية الأداء الإداري والفني بالمنظمة ، وذلك حيث تطبق إستراتيجية التطوير والتدريب المستمر ، والتي تكمن أهميتها في تركيزها على كفاءة العنصر البشري وضرورة الإحتفاظ به وصيانتته. (رحيم حسين، 2004، ص 242).

كما أن مواصفات نظام الجودة العالمي الايزو 9000 (ISO9000) إصدار العام 2008م والتي تركز على أهمية مكانة إدارة وتنمية الموارد البشرية في الهيكل العام للمنظمات ، والتي تنص بوضوح على ضرورة إمتلاك تلك المنظمات للموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المتميزة لتحقيق أهداف المواصفة. ولتحقيق أهداف المواصفة يجب على المنظمات إتباع الآتي: (نظمي نصر الله، 2008، ص 22)

1. تحديد الكفاءات اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة المنتج .
2. ضرورة القيام بالتدريبات اللازمة والأنشطة الأخرى لتلبية الإحتياجات .
3. تقييم فعالية كافة الإجراءات والأساليب المتخذة .
4. الإحتفاظ بسجلات التعليم والتدريب والمهارات والخبرات بالمنظمة .

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في ضمان قدرة المنظمة على الإستقطاب والإحتفاظ بأفضل العناصر من القوى البشرية ، إضافة إلى ذلك فإن الممارسات الجديدة لإدارة الموارد البشرية تساعد على تحفيز الأفراد للعمل ، وكذلك ضمان الإلتزام والإنضباط بالمنظمة والمشاركة الإيجابية في كل أنشطة المنظمة، الأمر الذي ساعد في خلق إتجاهات إيجابية للعمل (نفيسة ، وكامل ، مرجع سبق ذكره، ص 19).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الوظائف الإدارية بالمنظمات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة وذلك لتركيزها على تنمية العنصر البشري والذي يعتبر أثنى موارد المنظمة ويمكن إبراز أهميتها من خلال العناصر التالية: (إبراهيم حمد العبود وآخرون، 1993، ص 10)

1. على أنها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة بل أهمها .

2. أنها تعنى بتنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فاعليتها وتأثيرها على حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع .
 3. تعتبر الإدارة المسئولة عن أهم عناصر الإنتاج الرئيسية ، إذ تكمن ثروة كل دولة في توفر الموارد البشرية وقدرتها على تنميتها .
 4. إن العنصر البشري الذي تتولاه هذه الإدارة هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع .
 5. إن العنصر البشري هو استثمار في حد ذاته إذا ما أحسن تدريبه وتنميته ويمكن من خلاله تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
 6. إن هذه الإدارة هي التي تكفل القدرة التنافسية للمنظمة من خلال رفع كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من تجهيزاتها التقنية .
- يقول درة أنه وبوجه عام يمكن ذكر أهم العوامل التي أبرزت أهمية دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي: (عبد الباري درة وآخرون، 2010، ص 7)

1. إكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل .
2. كبر حجم المنظمة ونموها وكبر عدد العاملين فيها ومشاكلهم المتزايدة وحاجة المنظمة الأكيدة لإدارة القوى البشرية لتتعامل مع هذه المشاكل .
3. ظهور النقابات العمالية وظهور ما يسمى بالمساومة الجماعية (Collective Bargaining) ، وحاجة المنظمة لإدارة القوى البشرية لتتفاوض معها ، والوصول إلى حلول لمشاكل المنظمة ترضي الطرفين .

2-1-5 أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة :

ومن الأمثلة الناجحة على أهمية دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات هو ما حدث لشركة Xerox الأمريكية المعروفة الرائدة في مجال التصوير ، إذ فقدت الشركة في الثمانينات 50% من حصتها لصالح الشركات اليابانية والأمريكية الأخرى المماثلة ، ولكنها في العام 1989م فازت بشهادة الجمعية الأمريكية للجودة ، وذلك بفضل تبنيها لمفاهيم وبرامج مدخل إدارة الجودة الشاملة لتنمية وترقية أداء الموارد البشرية بالمنظمات ، كما أن شركة Xerox جعلت هدفها رضا العاملين وجعلت تحسين الجودة قضية وهدف كل فرد بالشركة.

وبالرغم من أن تاريخ إدارة الجودة الشاملة يعود إلى خلفيات احصائية وهندسية ، إلا أنها تتضمن عنصراً جوهرياً ، وهو التركيز على المورد البشري والعلاقات الإنسانية ، وإندماج العاملين في فرق العمل ، وضرورة إيجاد طرق ووسائل حديثة لإدارة العاملين وإجراء تغييرات أساسية في العمليات الإنتاجية والإدارية (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص 68).

أهمية إدارة الموارد البشرية للمديرين :

فوائد إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمديرين لا يمكن حصرها ولكن يمكن وضعها بصفة عامة على شكل نقاط رئيسية تتمثل في الآتي: (راوية حسن، 2005، ص3)

1. فهم الجوانب المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الأخطاء التي يقع فيها معظم المديرين .
2. الحيلولة دون تعيين أفراد غير مناسبين لإحتياجات العمل .
3. التقليل من معدل دوران العمل الحالي .
4. ضمان قيام الأفراد بالعمل على إكمال وجه .
5. العمل على إزالة شعور الأفراد بعدم عدالة أجورهم .
6. القضاء على النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب .
7. ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من خلال الآخرين ، عن طريق إختيار الأفراد المناسبين للعمل وتحفيزهم ، وما إلى غير ذلك من أنشطة إدارة الموارد البشرية .

ويرى ديسلر أن أهمية إدارة الموارد البشرية للمديرين تكمن في تجنب الأخطاء والتي تتمثل في

الآتي:(جاري ديسلر،2009، ص 35)

1. تعيين شخص غير مناسب بالمنظمة .
 2. ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين .
 3. تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد .
 4. ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها .
 5. مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين .
 6. وقوع المنظمة تحت طائلة القانون المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية.
 7. إحساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة .
- وتعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات بالمنظمة والتي تؤثر على مردوديتها المالية ، ومكانتها الإقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر

التالية:(عبد الرحمن، 2009، ص 24)

1. إعتبارها وظيفة من وظائف المنظمة .
2. تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيره على حياة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل .
3. الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة وقوة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية .

4. العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي فهو المسئول عن مستوى الأداء بإعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية للمجتمع .
 5. العنصر البشري هو إستثمار ، إذا ما أحسن تدريبه وتنميته ويمكن من خلال الموارد البشرية تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية .
 6. تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها الفنية والتقنية . ويقول القحطاني أن أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة وعلى المستوى الوطني تتمثل في الآتي: (القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 25)
 1. يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها إستغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية .
 2. في حين تتناقص الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية ، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي يجب ضرورة العمل على حسن الإستفادة منها .
 3. يساعد حسن تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة .
 4. إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة إتصالات وثورة تكنولوجيا ، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية ومبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية .
 5. إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الإقتصادية ، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين ، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الإقتصادي.
 6. تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والإبتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للموارد البشرية .
 7. إنه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية ، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة ، وأصبح هنالك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على إستقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم .
- أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في أن الإدارة السليمة لها تؤدي إلى النتائج التالية:
- (حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14)

1. تحسن الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين .
تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع يعتمد على رأس المال البشري المتاح لديها.
 2. تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم .
 3. كشف أهمية العنصر البشري .
 4. كبر حجم المنظمات وزيادة عدد العمال والموظفين .
 5. ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل .
- ويلاحظ** مدى أهمية إدارة الموارد البشرية لكافة المنظمات لأن الفوائد التي تحققها عديدة وتتعاظم يوماً بعد يوم الأمر الذي يثبت ضرورة وجود هذه الإدارة في كل المنظمات المعاصرة وخاصة التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ، لأنه يستحيل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً علمياً سليماً من دون موارد بشرية متعلمة ومتقنة ومدربة ومؤهلة تأهيلاً يمكنها من إستيعاب تلك الفلسفة وإنزالها لواقع المنظمات العملي والتطبيقي .
- ويمكن ذكر أهم النقاط التي تجسد أهمية إدارة الموارد البشرية في الآتي :
1. تحقيق العدالة في التوظيف بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة ، مما يؤثر إيجاباً على تجويد الأداء الإداري والفني وتوجيهه لتحقيق أهداف المنظمة .
 2. تنمية الأفراد والعناصر البشرية بالمنظمة تدريباً وتأهيلاً وتعليماً بالقدر الذي يؤدي إلى الإرتقاء بهم ، لتحقيق الأهداف الربحية للمنظمة وأهداف الأفراد والمجتمعات على المستوى القومي .
 3. ضمان جودة الإنتاج وتعظيم الكميات الإنتاجية وتحقيق الوفورات وخفض الأسعار وتحقيق وتقوية مركز المنظمة التنافسي .
 4. تحقيق العدالة بين المنظمات والأفراد العاملين والمجتمع بالمحافظة على حقوق الأطراف الثلاثة وتضمينها ضمن أهداف المنظمة .
 5. إثبات أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية والإهتمام بحل المشاكل وإزالة العقبات التي تواجهه بما يحقق جودة وكفاءة وفعالية الأداء بالمنظمات .
 6. وضع الحوافز موضع التنفيذ بكل أنواعها وأشكالها لتفجير الطاقات والدوافع الكامنة لدى الأفراد بغرض إضفاء الفعالية والحيوية للأداء بكافة أوجه المنظمات المعاصرة .
 7. دعم الإقتصاد الوطني والعالمي وذلك بترسيخ سلوكيات الإستخدام الأمثل للمورد البشري وكيفية تحفيزه وتشجيعه على زيادة الإنتاج وتجويده .
 8. تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمات وذلك بتعليم وتدريب وتأهيل وتنمية الأفراد وحل المشاكل وإزالة العقبات المادية والاجتماعية .

9. رفع الروح المعنوية عن طريق تحقيق عدالة التوظيف وعدالة إستحقاق الرواتب والمنح والمكافآت.

10. تحقيق رضا العميل الخارجي عن طريق إرضاء العميل الداخلي والمتمثل في أفراد المنظمة.

11. محاربة الفقر والامية داخل وخارج المنظمات عن طريق التعليم والتدريب والتأهيل ونشر المهارات.

12. زيادة رأس المال الفكري للمنظمة وذلك بتوظيف الأفراد ذوي العقول المبتكرة والمخترعة بالمنظمة .

13. زيادة مبيعات وأرباح المنظمات عن طريق زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة حصتها السوقية بكافة الأسواق .

14. العمل على تنمية المجتمع بصفة عامة لأن الأفراد الذين يعملون بالمنظمات هم جزء من أفراد المجتمع الكبير .

15. هي الإدارة الوحيدة التي تمتلك الإنسان الذي سيده الله سبحانه وتعالى على هذا الكون بغرض إعمارهِ وإكتشاف مكنوناته وإستخدامها لمنفعة ومصلحة البشرية جمعاء .

16. هي الإدارة القادرة على إستجلاب العقول المفكرة والمبدعة والمتميزة ورعايتها والإحتفاظ بها لتحقيق أهداف المنظمة .

17. هي الإدارة التي تمتلك السواعد الفنية المدربة والعقول المبدعة ، والإرادة والعزيمة المطلوبة لإنزال مدخل إدارة الجودة الشاملة منزل التطبيق العملي بالمنظمات المعاصرة .

2-1-6 أهداف إدارة الموارد البشرية :

هنالك العديد من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل أهمها في الآتي:(الحريري،

2012، ص 30)

1. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال إستقطاب الكوادر البشرية المتطورة وضع سياسات وطرق حديثة وإستراتيجيات خاصة لإختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية .

2. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية .

3. وضع إستراتيجيات لإختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.

4. جعل الموظفين في حالة من التكيف الإجتماعي والأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنظمات .

5. إحداث وخلق جو من الإنسجام بين الموظفين والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات.

6. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات .

7. حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً وإجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية وفعّالة .
8. إتاحة الفرصة للموظفين والأفراد العاملين والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الأسرية والإدارية بما يحقق الإستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة .
9. قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بالإهتمام بتحقيق الأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة .
10. إبراز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين .
11. التركيز على الوظائف الإدارية والوظائف التخصصية المتعلقة بالعاملين والأفراد والموظفين والإداريين في جميع الإدارات والأقسام الإدارية في المنظمات المختلفة (المرسي، 2006، ص 26).
12. الإهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والسلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
13. التركيز على الأعمال والأهداف الإنتاجية وكيفية تحقيقها بالمنظمات الإنتاجية.
14. تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموظفين والإداريين والعاملين وتطويرهم تطويراً تخصصياً يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية بما يضمن الغوص والتعمق في الهياكل التنظيمية للمنظمات .
15. الإهتمام بالوظائف الإدارية لدى الأفراد العاملين بالمنظمات.
16. تقديم النصائح وتوجيه الإرشادات وإعطاء التعليمات للمدراء والموظفين التنفيذيين مع وضع أنظمة مراقبة عليهم .
17. تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية لدى الأفراد العاملين وهذا مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلها .
18. الإهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات بالمنظمات الإنتاجية والخدمية.
19. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالكوادر البشرية .
20. توفير جميع الإجراءات وتطبيق القوانين المتعلقة بزيادة الإنتاجية ورفع الأداء لدى الأفراد العاملين وإعداد برامج تدريبية وتطويرية متعلقة بالأفراد العاملين.
21. وضع سياسات وخطط متعلقة بإدارة الأجور والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية الخاصة بالموظفين والإداريين والعاملين .

ويقول علاقي أن إدارة الموارد البشرية ومن خلال إدارتها للكوادر البشرية تسعى لتحقيق الأهداف التالية : (علاقي،1999، ص 67)

1. تحقيق الكفاءة والعدالة .
2. تحقيق التجانس بين الأفراد ذوي التخصصات والمؤهلات المختلفة .
3. تحقيق عنصر الإستقرار والطمأنينة للقوى البشرية بالمنظمة .
4. تطوير وتحسين القدرات .
5. تحقيق الإنتماء والولاء .

كما أن للأفراد أهداف يرجون تحقيقها عبر إدارة الموارد البشرية تتمثل في :

1. فرص عمل جديدة .
2. ظروف ومناخ عمل جديد .
3. العدالة في المعاملة وتقاضي الأجور والعلاوات والمنح .
4. ضمان فرص أفضل للتقدم الوظيفي .

ويرى باحثون آخرون أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في الآتي: (المغربي، 2007،

ص 17)

أولاً : الأهداف الإجتماعية : وتتحقق عن طريق إشباع إحتياجات الأفراد المجتمعية ، وحل المشاكل والصعوبات وتقليل آثارها السلبية على المنظمة .

ثانياً : الأهداف التنظيمية : وذلك بالمساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية بإعتبار أن إدارة الموارد البشرية وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وليست هدفاً في حد ذاتها .

ثالثاً : الأهداف الوظيفية : وذلك بالحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات المنظمة الذي تقدم إليها خدماتها وبالتالي تقوم بإشباع حاجاتها دون زيادة أو نقصان ، حيث يؤدي ذلك إلى الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بالمنظمة.

رابعاً : الأهداف الخاصة بالأفراد : وذلك بمساعدة أعضاء المنظمة على تحقيق أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيداً من الجهد وزيادة درجة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة .

وإعتماداً على ما ذكر سابقاً يمكن للباحث القول بأن أهداف إدارة الموارد البشرية من الصعب حصرها في نقاط أو بنود محددة لأنها أهداف مشرعة متجددة ومتغيرة بإستمرار للتأقلم مع إيقاع الحياة المعاصرة والتي تتبدل فيها الإحتياجات والمشاكل والمعضلات بطريقة متسارعة ، الأمر الذي يستدعي المجازاة والمعاصرة لأغراض المواكبة ووضع الحلول المناسبة والمستحدثة للمشكلات والمعضلات التي تواجه القوى والموارد البشرية داخل المنظمات المختلفة بأحجامها وأنواعها المتعددة ، بل تتجاوز أهداف الموارد البشرية الإهتمام بالقوى البشرية في المنظمات إلى الإهتمام بتنمية المجتمعات نفسها وتأهيلها وتدريبها وذلك بوضع برامج لتنمية المجتمعات عبر الحكومات القومية والمحلية . وذلك ما

تسعى إليه فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة من تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمات ، والمتمثلة في أفراد المنظمة (العملاء الداخليين) ، وتنمية العملاء الخارجيين والمتمثلين في الموردين والمستهلكين، بل تطمح فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن خلال تنمية الموارد والقوى البشرية إلى الوصول إلى جودة المجتمعات والحياة بأكملها.

المبحث الثاني

إدارة الموارد البشرية ، تخطيطها وتحليل وتوصيف وظائفها وتحدياتها

2-2 تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر مجال تخطيط القوى البشرية من مجالات التخطيط الأساسية الهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدول حيث أن توفر القوى العاملة المدربة والقادرة والمهيئة لأداء الأعمال والمهام بفعالية ، أمر في غاية الأهمية لنجاح وتدعيم برامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية.(نفيسة باشري ، مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 33).

ويمكن تعريف تخطيط إدارة الموارد البشرية على إنه "التقرير الكمي والكيفي للإحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية محددة ، ورسم الإستراتيجيات لسد تلك الإحتياجات في الوقت المناسب ، من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده وإستقراء الماضي ، والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية المتوقعة ، ووضع الإفتراضات والبدائل".(محمد النشاد،1990، ص 45).

ويرى مصطفى أنه : "يمثل عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف وكافة الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق تلك الغايات والأهداف ، متضمنة الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والجدول الزمنية" (سيد مصطفى،1999، ص 83).

ويقول فريد أن عملية تخطيط الموارد البشرية "عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تجهيز المنظمة لمواجهة المستقبل ، والتأكد من أن القرارات الخاصة بإستغلال الموارد المادية والبشرية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها" (الصحن ، وآخرون، 2000، ص 130).

ويقول بلوط أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية ، وجهد حثيث تقوم به المنظمات ، ويتناول التنبؤ بمستقبل الإحتياجات الحالية والتحديات التي تواجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية ، وذلك بغرض الحصول على موارد بشرية فعالة وكفؤة بأقل تكلفة ممكنة ، بالإعتماد على وسائل الرقابة والتقييم المتوفرة" (حسن بلوط ،2002، ص 123).

وكذلك يقول الديب بأنه يعني "سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى ضبط وتنظيم الموازنة الوظيفية ، وتحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة بالعدد والمواصفات" (إبراهيم رمضان الديب، 2006، ص 91).

من كل ما تقدم يمكن تعريف تخطيط إدارة الموارد البشرية بأنها : عبارة عن خطة مستقبلية تضعها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة بناءً على دراسة شاملة لحاضر الموارد البشرية بغرض توظيف الطاقة المتاحة وتعويض النقص من المهارات المطلوبة في المستقبل لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة

في إمتلاك القدرة والميزة التنافسية لمواجهة المنافسة السوقية وزيادة المبيعات والأرباح وذلك بزيادة حصة المنظمة السوقية بكافة الأسواق .

2-2-1 خطوات تخطيط الموارد البشرية :

1. تتضمن عملية تخطيط إدارة الموارد البشرية أربع خطوات رئيسية هي: (راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 73)
2. تحديد الاهداف التنظيمية.
3. التعرف على المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) والمطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات .
4. تحديد المتطلبات الإضافية في ضوء ما هو موجود فعلاً من الموارد البشرية الحالية للمنظمة .
5. تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية .

ويمكن التمثيل لذلك بالجدول رقم (1-10):

جدول رقم (1-10) خطوات تخطيط إدارة الموارد البشرية

تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية	تحديد الموارد البشرية الإضافية المطلوبة في ضوء الموارد البشرية الحالية (صافي المتطلبات من الموارد البشرية)	تحديد وتعريف المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة الاهداف (الطلب على الموارد البشرية)	تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية محددة
---	--	---	---

المصدر : راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية – رؤية مستقبلية ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005م) ، ص 73 .

2-2-2 أهمية تخطيط إدارة الموارد البشرية :

يرى الدرة أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تتمثل في الآتي:

- أولاً : المساعدة في تحديد إحتياجات المنظمة من القوى البشرية ولفترات مستقبلية على ضوء معرفة إمكانيات المنظمة الحالية والأعمال المرتقبة ، وقدرتها على تنفيذها للمهام اللازم أدائها من قبل القوى العاملة مستقبلاً . (عبد الباري درة وآخرون، 2010، ص 61)
- ثانياً : المساهمة في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وخفض التكلفة عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية .
- ثالثاً : المساهمة في تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات (Change) في البيئة الداخلية والخارجية ، وعدم تركها عرضة لتقلبات السوق والتغيرات التكنولوجية والتقنية والعلمية .

رابعاً : إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية إدارة العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالقوى البشرية كالتدريب وتطوير الأداء وبيان ما إذا كان الموظفون بحاجة إلى تدريب وتأهيل أو تغيير في طرق أداء العمل وفيما إذا كانت إدارة العاملين قادرة على التنبؤ بالتغيرات المحيطة ومواجهتها . ويرى القاضي أن أهمية تخطيط القوى البشرية تتلخص في الآتي : (القاضي، 1998، ص

(142)

1. التنبؤ بالإحتياجات من القوى العاملة من حيث الكمية والنوعية .
2. التأكد من توافر العرض المستديم على المدى الطويل .
3. تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها .
4. تجنب مشكلات إدارة الموارد البشرية وتفهمها قبل إستقبالها .
5. توفير البيانات اللازمة للعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية .
6. تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال والمواقع المناسبة لإشباع دوافعهم وإستغلال قدراتهم .

2-2-3 فوائد تخطيط الموارد البشرية :

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطوي على العديد من الفوائد للمنظمات لتحقيق أفضل النتائج ، ونذكر بعض منها على سبيل المثال فيما يلي: (سليمان عمر مطرف، 2012، ص 19)
1. جعل أهداف المنظمة النهائية واضحة .
 2. تدعيم الثقة في نفوس أعضاء المنظمة بالعمل اليومي .
 3. جعل المنظمة قادرة على التحليل بموضوعية .
 4. جعل التخطيط منهجاً تفكيرياً بالمنظمة .
 5. القدرة على الإستفادة من نقاط القوة والضعف في أداء الأعمال .
 6. الإقلال من نقاط الضعف .

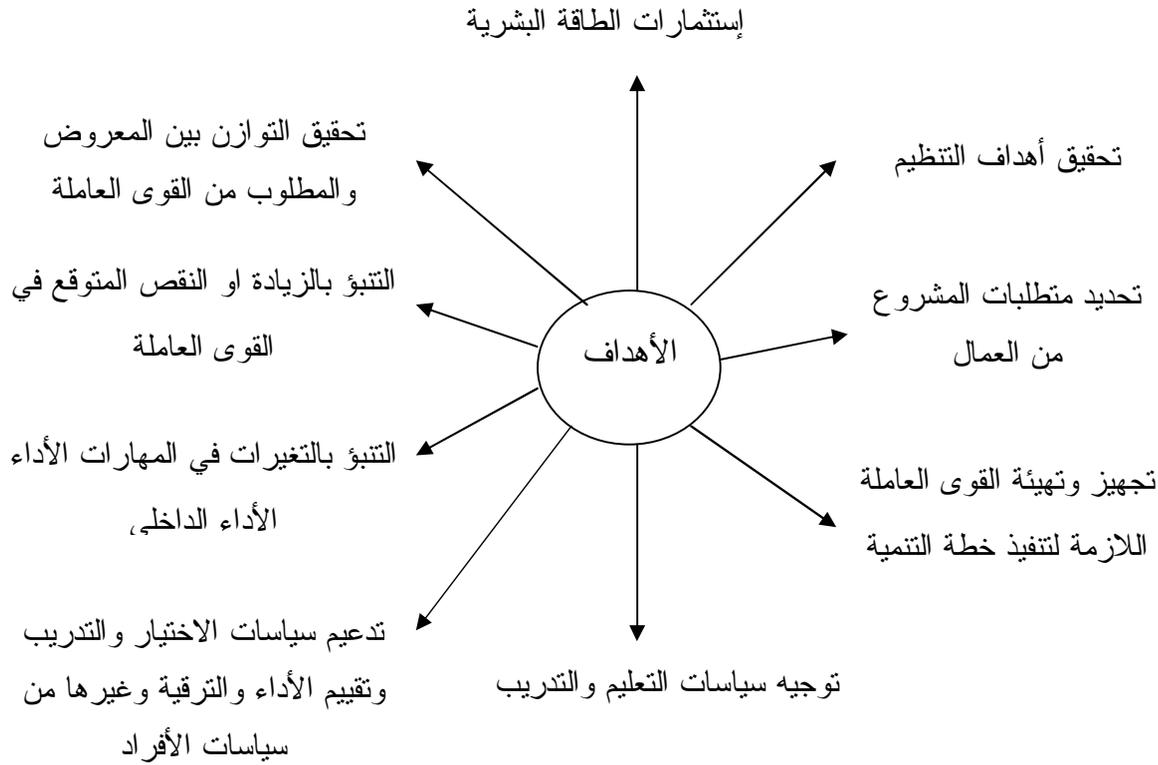
2-2-4 أهداف تخطيط الموارد البشرية :

- تخطيط الموارد البشرية عملية متكاملة ولها أهداف عديدة وتتمثل تلك الاهداف على سبيل المثال لا الحصر في التالي: (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص 75)
1. تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة ، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف والتي تشكل كافة وحدات الهيكل التنظيمي للمنظمة في فترة زمنية محددة .
 2. ضمان توفير الأساس الجيد للإستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل .

3. تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة.
4. مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الإكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة .
5. تحقيق أهداف التنظيم من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين .
6. ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية بما يتوافق مع إحتياجات المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة ، الأمر الذي يحقق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد الحيوية الهامة .
7. وضع خطط وبرامج تدبير الإحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقي.
8. المساعدة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسات الإختيار والتعيين والتدريب والترقي ، وسياسة تقييم الأداء .
9. إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الإحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو الترقي .

ويمكن تمثيل أهداف تخطيط الموارد البشرية كما يوضحها الشكل رقم (1-16):

شكل رقم (1-16) تخطيط الموارد البشرية



المصدر : نفيسة باشري ، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية ،(مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، القاهرة ، 2001م) ، ص 36 .

2-2-5 العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :

- هنالك عدة مؤثرات خاصة ببيئة المنظمة الداخلية وأخرى تختص بالبيئة الخارجية للمنظمة ويمكن إبرازها خلال النقاط التالية: (منصور عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 113-115)
1. أهداف المنظمة : وتمثل القاعدة الأساسية ، ويصعب التخطيط بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيقها.
 2. الوضع المالي للمنظمة : ويعتمد قدرة المنظمة على تخطيط وتحديد الموارد البشرية وإستقطاب الكفاءات المؤهلة ووضع برامج التدريب والحوافز وفقاً لقدرتها المالية والتي لا يمكن التخطيط دون توفرها .
 3. التغييرات التنظيمية : وتتمثل في توزيع العاملين على الوظائف ، وإستحداث وظائف جديدة تفرض بدورها تغيير الهيكل التنظيمي .
 4. حجم العمل : ويتمثل في حجم الأعمال والموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها لتنفيذ تلك الأعمال والمهام .
 5. العوامل الإقتصادية : وتشمل الأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة ويتضمن التضخم الإقتصادي ومعدل البطالة ، ومعدل أسعار الفائدة .
 6. العوامل التقنية : وهي نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة وتؤثر سلباً أو إيجاباً على عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة على برامج تنمية وتدريب العاملين وفق منهج إدارة الجودة الشاملة .
 7. أوضاع سوق العمل : ويتمثل في التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية .
 8. عوامل تنافسية : تتمثل في المنافسة القوية بين مختلف المنظمات للإستحواذ على الموارد البشرية المؤهلة .
 9. العوامل الإجتماعية والسكانية : والمتمثلة في حركة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى وأثرها على سوق العمل من حيث الوفرة والندرة .
 10. سياسات العمالة في الدولة : وتتضمن التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى للاجور .
- ويلاحظ أن تلك المؤثرات ذات تأثير مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية لأنها تعتبر بمثابة المعلومات والحقائق والأسس والأدوات التي لا يمكن إنجاح عملية التخطيط من دونها . كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها أثر مباشر على تطبيق وتوطيد دعائم منهج إدارة الجودة الشاملة لأنها تمثل المورد الأهم لكافة المنظمات ، بل هي الهدف الجوهرى من وجود المنظمات والكون ، وهي الوسيلة في نفس الوقت والتي من دونها لا يمكن تحقيق أهداف المنظمات . ولذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تمثل أهمية وألوية قصوى للمنظمات التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة .**

2-2-6 تحليل وتوصيف وظائف إدارة الموارد البشرية :

تهدف عملية تحليل وتوصيف الوظائف والأعمال (Job Description & Analysis) إلى تحديد الواجبات والمتطلبات من المهارات والقدرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى . ويعرف سلطان هذه العملية بأنها "الدراسة التفصيلية لمكونات الوظيفة وخطوات تنفيذها وواجباتها وأعبائها ، ويتطلب ذلك معرفة عدة مسائل فنية وإدارية مثل التنبؤ بالمبيعات ، وجدولة العمل وتحديد عدد الأفراد المطلوبين والذي بدوره يؤدي إلى تحديد عدد الأفراد لإنجاز الأعمال". (محمد، سلطان، 2003، ص 67).

أولاً : تحليل الوظائف (Job Analysis) :

تعتبر عملية التحليل الوظيفي الوسيلة التي تستهدف وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة حيث يتم تحديد مجموعة الأنشطة والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي. (سحر فوطة ، ومحي الدين القطب، 2013، ص 165).

ويعرفها دسلر (Dessler) بأنها "الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها". (Dessler,2000,P 108)

كما يعرفها عادل بأنها "عملية تحديد معالم كل وظيفة بالمنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة، وتوضيح ماهية الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة ، وتقدير درجة المهارة ونوع التأهيل المطلوب، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها". (عادل حسن، 1979، ص 139) .

ويقول التاج "أن عملية تحليل الوظائف هي "العملية التي يمكن من خلالها لكل شاغل وظيفة مهما كان مستوى الوظيفة التي يشغلها أن يدرك مدى العمل المكلف به ، وحدود المسؤولية التي تقع على كاهله ، كما تستطيع المنظمة من خلالها تحديد أهمية الوظيفة والقدرات العلمية والخبرات العملية التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة". (حامد ، الصافي، 2005، ص 57).

ويعرفها سلطان بقوله : "هي الدراسة التفصيلية لمكونات الوظيفة وخطوات تنفيذها وواجباتها وابعائها ويتطلب ذلك معرفة عدة مسائل مثل التنبؤ بالمبيعات ، جدولة العمل ، تحديد عدد الأفراد المطلوبين ويؤدي ذلك إلى تحديد العدد المطلوب من الأفراد لإنجاز الأعمال". (محمد ، سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 67)

خطوات التحليل الوظيفي :

تمر عمليات تحليل وتوصيف الوظيفة بخطوات عديدة منها ما يلي: (منير ، كورتل، 2011، ص 141)
1. تفحص المنظمة وتحديد أنواع الوظائف ومعرفة مدى ملائمة كل وظيفة في المنظمة.

2. تحديد الأسلوب المستخدم في جمع المعلومات عن عملية التحليل الوظيفي .
3. شرح وتحديد أبعاد التحليل الوظيفي للإدارة والعاملين بحيث لا يكون هناك خوف من عملية التحليل .
4. تحديد أنواع المعلومات والبيانات المطلوب الحصول عليها .
5. إختيار الوظائف لعمل التحليل .
6. جمع البيانات باستخدام طرق تحليل فعالة ومعروفة .
7. تحديد الوصف الوظيفي (Job Description) .
8. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specification) .

الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف :

تتعدد طرق تحليل الوظائف وأهم الطرق المتبعة في تحليل الوظائف تتمثل في الآتي: (محمد سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 93)

أولاً : أسلوب المقابلة الشخصية : إذ يتم إتباع هذا الأسلوب للتحدث مع عينة من القائمين على الوظائف المختلفة في التنظيم بحيث يتم تسجيل جوانب العمل المختلفة كما يصفونها .

ثانياً : الملاحظة المباشرة : وهنا يقوم المحلل بالذهاب إلى أماكن العمل وتسجيل ملاحظات مباشرة عن الأعمال والمهام التي يقوم بها العاملون في الوظائف المختلفة .

ثالثاً : الإستبيانات : يتم وفق هذا الأسلوب توزيع إستمارات على الموظفين وتتضمن أسئلة عن الجوانب المختلفة للعمل .

رابعاً : أسلوب تحليل مخزون المهام : بموجب هذا الأسلوب يتم تحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بنجاح .

خامساً : أسلوب المواقف الحرجة : ويستخدم هذا الأسلوب لتحديد الخصائص السلوكية للوظيفة ، حيث يحدد المشرف والعامل الأبعاد الرئيسية للوظيفة ، والمتمثلة بمكونات الأداء مثل التفاعل مع الزبون أو إعداد الطلبية أو الموازنة النقدية .

سادساً : التحليل النشاطي : يستخدم هذا الأسلوب في مؤسسات القطاع العام نظراً لإعتماده على أسس عامة وشمولية ومستقرة نسبياً ويمكن بموجبها تحليل جميع الوظائف .

سابعاً : أسلوب تحليل الموقع : تم تطوير هذا الأسلوب من قبل باحثين في جامعة بورديو الأمريكية ، ويتضمن إستبياناً يحتوي على معلومات حول متطلبات الوظيفة .

يلاحظ أن الطرق الرئيسية لتحليل الوظائف تتفاوت من حيث الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن أن تتجم جراء إنتهاج أي منها . وبناءً عليه يرى الباحث أنه من الأفضل المزاجية بين مجموعة من الطرق (إثنين أو أكثر) عند إجراء عملية التحليل الوظيفي ، وذلك لتفادي أو تقليل سلبيات الإعتماد على طريقة أو أسلوب واحد ، ومضاعفة الإيجابيات بإتباع أسلوب الإعتماد على عدة طرق ووسائل بغرض

تعظيم الفائدة المرجوة والمستهدفة من إجراء عملية التحليل الوظيفي ، لأن الغرض الأساسي منها وضع الشخص المناسب في الوظيفة والمكان المناسب ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق العدالة في التوظيف وتحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم إرضاء العملاء الداخليين (الموظفين والعمال) ورفع روحهم المعنوية وتحريك دوافعهم الكامنة بإتباع كل طرق وأنواع التحفيز المادي والمعنوي ، وخلق بيئة توحى بالإبداع والإختراع والتميز إرضاءً للعميل الداخلي وكسباً لولائه الكامل إلى جانب المنظمة ، الأمر الذي يحقق على المدى الطويل كسب رضا العملاء الخارجيين ، وتحقيق أهداف المنظمة الربحية والتنافسية بما يلبي رغبات وطموحات وتوقعات عملاء المنظمة جميعاً ، في ظل ترسيخ وتوطين تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات .

إستخدامات معلومات تحليل الوظائف (Uses of Job Analysis Information) :

يمكن إستخدام المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف البشرية على النحو التالي: (جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 109)

أ. الإستقطاب والإختيار (Recruitment & Selection) : حيث يوفر تحليل الوظائف معلومات مهمة عن الواجبات والخصائص الواجب توافرها في شاغل الوظيفة ، وهذه المعلومات المتوفرة عن وصف أو توصيف الوظيفة تستخدم كأساس في تحديد نوعية الأفراد الواجب إستقطابهم وتعيينهم .

ب. المكافآت (Compensation) : تستخدم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف في تحديد نوعية ومقدار المكافآت التي تلائم طبيعة كل وظيفة .

ج. تقييم الأداء (Performance Appraisal): والذي يتضمن مقارنة الأداء الفعلي بكل موظف بالمعايير الموضوعه مسبقاً .

د. التدريب (Training) : يستخدم أيضاً المعلومات التي يوفرها التحليل الوظيفي في تصميم وتطوير البرامج التدريبية ، لأن هذا التحليل وما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ، والمستويات التدريبية المطلوبة .

هـ. ضمان توزيع كل الواجبات على الأفراد (Ensure Complete Assignment of Duties) : ويعني أن تحليل الوظائف يسهم أيضاً في اكتشاف الواجبات التي لم تسند مهمة القيام بها إلى أفراد.

مهام عملية التحليل الوظيفي:

تتمثل المهام الرئيسية التي تمثل أساس عملية المهام الوظيفية فيما يلي: (باري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص46)

1. إن هذه العملية تمثل عملية تحليل وليس مجرد وضع قائمة بالمهام ، ولذلك ينبغي أن تتم من خلال عملية التحليل وتقسيم الوظيفة إلى أجزائها المكونة لها وليس مجرد وضع الأنشطة التي تتم من خلالها في قوائم .
2. التركيز على الوظائف وليس على الأشخاص ، حيث يتم من خلال هذه العملية تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة .
3. عملية التحليل غير تقديرية وعلى ذلك فإنه عند القيام بعملية تحليل المهام الوظيفية يجب الإهتمام بالمضمون الفعلي للوظيفة وليس بمدى ملاءمة هذا المضمون أو توافقه مع المنطق .
4. تحليل الوظيفة بالوضع الذي توجد عليه الآن ، ولذلك يجب أن يركز التحليل على مضمون الوظيفة بشكلها الحالي .

المجالات والإستخدامات الأساسية لنتائج تحليل الوظائف :

أكدت العديد من الدراسات الفوائد التي تجنيها المنظمات من نتائج عملية التحليل الوظيفي، ويمكن إستخدام نتائج تحليل الوظائف في مجالات واسعة أهمها: (درة ، والصباغ، د.ت ، ص 141)

1. الإختيار والتأهيل : وضع الأسس السليمة للإختيار والتأهيل .
2. التدريب والتنمية : تدريب العاملين لإكسابهم مهارات وقدرات جديدة .
3. الأجور والمرتبات : تحديد الرواتب حسب القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة .
4. حماية العاملين : بالتعرف على أخطار الوظيفة ، وأخطار ظروف العمل .
5. تخطيط الموارد البشرية : بالتعرف على إحتياجات المنظمة من الأفراد كماً ونوعاً .
6. تصميم الأداء : من خلال وصف الاعمال والوظائف ومتطلبات كل وظيفة من المؤهلات والمهارات والقدرات .

أهمية تحليل الوظائف :

تحتل عملية تحليل الوظائف أهمية قصوى في سلم أولويات المنظمات المعاصرة والتي تتمثل في الآتي: (مهدي حسن زويلف، 2003، ص 49)

1. تحسين الإنتاجية من خلال تحديث وتطوير وسائل وطرق أداء العمليات الإنتاجية .
2. تعتبر العمود الفقري لبرامج وعمليات تنمية وتدريب العاملين .
3. رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال توفير الأمان والطمأنينة وتجنب أساليب التخويف والتهديد .
4. توفير الأسس القويمة بوضع نظام سليم للإختيار والتعيين .
5. المساهمة في تحقيق العدالة فيما يختص بتقلات وترقيات العاملين من خلال توفير المعلومات .
6. التعرف على الصعوبات والتحديات وتجنب المخاطر من خلال إجراء دراسات تطبيقية عن الوقاية والأمان من الصعوبات والمخاطر .

7. إرساء معايير سليمة لقياس الإنتاجية وترقية الأداء ، ووضع أساليب متطورة لمحاسبة العاملين .
8. تحقيق العدالة في تحديد ومقاضاة الأجور من خلال التقديرات الحقيقية لقيمة وطبيعة الأعمال والوظائف .
9. تعتبر العمود الفقري لعملية تخطيط الموارد البشرية .
10. التقليل من الخلافات والصراعات بين الإدارات والعاملين والتي تتجم عادة بسبب جهل الأفراد بواجباتهم ومهامهم ومسئولياتهم وحقوقهم .

ثانياً : توصيف الوظيفة :

وصف الشيء يعني تحليله وتشخيصه وتوضيح الحالة التي يكون عليها ذلك الشيء ، وعملية التوصيف الوظيفي هي بيان معالم كل وظيفة على ضوء المعلومات المتوفرة عنها ومن ثم كتابة وصف كامل للعمليات والمهام والمسئوليات والواجبات الخاصة بها. (عادل حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 164).

وعرفت برنوطي هذه العملية بأنها "عملية إعطاء وصف لكل وظيفة بحيث يتضمن المعلومات والأسس والمهام الخاصة بها". (برنوطي ، مرجع سبق ذكره، ص 146)

فوائد عملية التوصيف الوظيفي :

لعملية التوصيف الوظيفي مزايا وفوائد عديدة تستفيد من نتائجها المنظمات والأفراد من نتائجها على حد سواء ، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الفوائد التالية: (ثناء ابراهيم موسى فرحات ، 2001، ص 21)

1. مساحة الوظيفة : تساهم عملية التوصيف الوظيفي في توضيح موقع الوظائف بالهيكل التنظيمي للمنظمة .
2. مسمى الوظيفة : توضيح المسئوليات الحالية والمستقبلية للوظيفة بالمقارنة بالوظائف المماثلة .
3. مستوى الوظيفة : وذلك بتوضيح مساحة وموقع كل وظيفة من وظائف المنظمة بالهيكل التنظيمي.
4. هدف الوظيفة : ويكون ذلك ببيان مهام وواجبات شاغل الوظيفة وكذلك بتوضيح الأهمية والأهداف من وجود الوظيفة نفسها .
5. ملخص عام للوظيفة : بحيث يحوي الفكرة والهدف وطبيعة الوظيفة ومهامها ومستلزماتها .
6. المسئوليات والواجبات : وذلك بتوضيح واجبات ومسئوليات ومهام شاغل الوظيفة ، وكذلك الأنشطة المرتبطة بطبيعة الوظيفة وطرق أدائها .
7. ظروف وبيئة العمل : وذلك بحصر وتحديد ظروف العمل المختلفة وأثر البيئة على أداء الأعمال والمهام الوظيفية .
8. مواصفات شاغل الوظيفة : وتتضمن المواصفات المؤهلات والمهارات العلمية والعملية الخاصة والتي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

أهمية الوصف الوظيفي :

يتم الرجوع للوصف الوظيفي في الحالات التالية: (جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره، ص 126)

1. عند عملية التوظيف : لخلق التوافق بين مؤهلات طالب الوظيفة ومواصفاتها .
2. عند تقييم أداء الموظف : بمقارنة أداء الموظف بالأداء المستهدف.
3. في حالة الترقيات أو عند إعادة توزيع الموظفين : وذلك لتحقيق العدالة بين كافة الموظفين لرفع الروح المعنوية وترقية الأداء.

توصيف الوظيفة على أساس التحليل الإحصائي: (Job Specification Based on Statistical Analysis)

يعد توصيف الوظائف على أساس التحليل الإحصائي من المداخل الملائمة ، ويتضمن هذا الأسلوب خمس نقاط تتمثل في الآتي: (فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 28)

1. إختيار مجموعة من السمات الشخصية التي يتوقع أن تكون لها تأثير جوهري على مستويات الأداء الوظيفية .
2. تحليل الوظيفة والتعرف على المواصفات التي يقاس عليها أداء الوظيفة للحكم على مدى التطابق بينهما .
3. التأكد من توفر هذه السمات والمواصفات لدى شاغل الوظائف .
4. قياس مستويات أداء هؤلاء الأفراد .
5. التحليل الإحصائي للعلاقة بين السمات الشخصية ومستويات الأداء .

مجالات الإستفادة من توصيف الوظائف :

تستفيد إدارة الموارد البشرية من عملية توصيف الوظائف في مجالات عدة ، منها على سبيل المثال ما يلي: (نفيسة باشري ، مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره، ص 68)

1. تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية .
2. رسم سياسة الإختيار والتعيين .
3. رسم سياسة التدريب والتنمية .
4. تحديد سياسة عادلة للأجور .
5. وضع سياسة سليمة للترقيات .
6. قياس كفاءة العاملين .
7. تحديد المسميات الوظيفية .
8. تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين .

إستخدامات الوصف الوظيفي :

تتمثل أهم استخدامات الوصف الوظيفي في الآتي: (فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص

(29)

1. يعتبر أساساً لوضع نظام سليم لإختيار وتعيين الأفراد .
2. المساهمة الدقيقة في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية .
3. يساهم في تحديد الحوجة الفعلية من الموارد البشرية ، والتخطيط لإستجلابها.

أهمية تحليل وتوصيف الوظائف :

يمثل تحليل وتوصيف الوظائف أهمية كبيرة في مجالات إدارة الموارد البشرية ونذكر منها

على سبيل المثال لا الحصر الآتي : (نفيسة باشري ، مصطفى كامل ، مرجع سبق ذكره، ص 61)

1. تخطيط الموارد البشرية .
2. إختيار الأفراد .
3. توجيه العاملين الجدد .
4. إعداد وتقديم برامج التدريب .
5. تحديد معدلات الأداء
6. تقييم أداء العاملين .
7. تحديد سياسات الأجور والمرتبات .
8. إعداد سياسات التتقلات والترقيات .
9. التطوير الفعال للتنظيم .

خطوات تحليل وتوصيف الوظائف :

تمر خطوات تحليل وتوصيف الوظائف عامة بالخطوات التالية :

أولاً : الحصر المبدئي لأنواع الوظائف الموجودة في المشروع .

ثانياً : تحديد أسلوب الدراسة .

ثالثاً : تحديد أبعاد الدراسة .

رابعاً : إختيار الباحثين وتقديمهم للإدارة .

خامساً : تحديد أنواع البيانات المطلوب جمعها .

سادساً : تصميم قوائم جمع المعلومات .

سابعاً : تجميع ومراجعة البيانات .

ثامناً : إعداد كشوفات حصر الوظائف .

تاسعاً : تحليل الوظائف .

عاشراً : إعداد كشوفات التوصيف .

ويلاحظ أن علميات التحليل والوصف الوظيفي ما هي إلا علمية تفصيلية دقيقة لرسم صورة واضحة لطبيعة وواجبات ومستحققات الوظيفة وكذلك تفصيل للمؤهلات والخبرات والمهارات المفترض توفرها في شاغل الوظيفة ويعتبر كل ذلك تطوراً ملحوظاً في وظائف إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات الإدارية المتسارعة وعلى رأسها فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة التي تضع في قمة أولوياتها الإرتقاء بالقوى البشرية تأهيلاً وتدريباً وتنميةً وذلك لتحقيق أهداف المنظمات في تحقيق التميز وزيادة مبيعاتها ومضاعفة أرباحها ، إضافة إلى ضرورات المنافسة على الحصة السوقية بالأسواق من قبل المنظمات المماثلة ، ولا تتحقق أهداف المنظمات إلا عن طريق تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية وبيدأ ذلك بالوصف والتحديد الدقيق لماهية الوظيفة ووصف وتحليل المؤهلات والقدرات التي من المفترض أن تتوفر في شاغلها ، الأمر الذي يؤدي إلى ترقية أداء الموارد البشرية والتي تعتبر المرتكز الأساسي للتطبيق العلمي والعملية السليم لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها .

2-2-7 التغيرات في أدوار ومهام ووظائف إدارة الموارد البشرية:

لتطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة لابد من تغيير رؤية المنظمة والإدارة تجاه العاملين، بإعتبارهم موارد اقتصادية تختلف كامل الإختلاف عن غيرها من موارد الإنتاج المادية والتقنية والنقدية ، ولذلك يجب إحاطتها بأعلى درجات العناية والإهتمام ويستوجب ذلك تطوير الإستراتيجيات وسياسات الإختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وإتاحة كافة فرص المشاركة لجميع الموظفين والأفراد وضرورة تحفيزهم ودفعهم بشكل مستمر وتشجيعهم والسماح لهم بتقديم مقترحات لتطوير وتحسين عمليات الإنتاج ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الثقة بأنفسهم وخلق الشعور بالمسئولية وتنمية روح والرقابة الذاتية لديهم وذلك لضمان ادائهم لأنشطة ومهام وأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وتميز .

تحتل الموارد البشرية في ظل سيادة مدخل إدارة الجودة الشاملة أولوية قصوى وتستحوذ على إهتمام وافر من قبل الإدارة العليا بالمنظمة ، ولذلك توليها عناية كبيرة تعليمياً وتدريبياً وتأهيلاً ، إذ تهتم بتشكيل وتكوين فرق العمل ذاتية الإدارة لإستدامة عمليات التطوير والتحسين المستمرة من خلال المشاركة والتعاون والتضامن بين الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة . وتبعاً لذلك فإن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وإجراء تغييرات في الأدوار والوظائف التي يؤديها العاملون ونذكر أهم التغييرات على سبيل المثال لا الحصر في المجالات الآتية: (عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص147)

1. الوظائف والمهام :

في ظل سيادة الفلسفة والمنهج الحديث كان لابد من إستحداث وظائف ومهام لم تكن معروفة ومعهودة من قبل مثل وظائف المساعدين والمسهلين التي تستهدف دعم بيئة ومناخ العمل بفرق مختلفة ومتنوعة

المهام ، ويتمتع المساعدون بقوة المعرفة والدراية بمهامهم والتمثلة في جمع وتحليل البيانات المتصلة بالوظائف والعمليات التي يقومون بادائها . كما أن المشرفين والعاملين والمهندسين يشاركون ويتعاونون ويتضامنون لزيادة فعالية وحيوية فرق العمل لتصبح بيئة العمل الجماعية التعاونية عنوان تلك الفرق والمنظمة ككل. (الطويل، و مطر، 2000، ص 53).

وتكمن أهمية توظيف الموارد البشرية ومنع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (غير المناسب) والذي يكلف المنظمة الكثير، وتتضمن عملية إستقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها ، إذ تقوم بإعدادهم وتدريبهم للعمل الصحيح ومن الخطوة الأولى ، كما تهتم أيضاً بإتخاذ القرارات المناسبة بشأن مصادر القوى العاملة. (سهيلة عباس، 2009، ص 77). في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحولت مسئولية تطوير وتحسين العمليات بالمنظمة إلى وظيفة جماعية يقوم بأعبائها جميع العاملين بدلاً من حصرها في السابق على عدد محدود من المعاملين. (أحمد، العبيد، 2003، ص 51).

2. جمع البيانات عن العمليات :

يتعتبر جمع البيانات عن العمليات الإنتاجية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة وبطبيعة عمل الأفراد في فرق العمل تكون بيانات العمليات الإنتاجية في متناول أيديهم مما يسهل إجراء عمليات التحسين عليها بالإستدلال بخرائط العمل المتوفرة وإستخلاص نتائج تلك العمليات ومقارنتها بأهداف وغايات المنظمة التي وضعت مسبقاً. (السلوي، وآخرون، 2000، ص 101).

3. التزام الإدارة العليا بفلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

ويقصد بالالتزام ضرورة تبني الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتبنيها لها بتشجيع ودفع جميع الموظفين والأفراد بالمنظمة لتجويد الأداء الكلي لها عن طريق الإبتكار والإختراع والتجديد في أساليب ووسائل أداء الأنشطة المفضية لتحقيق الأهداف. ولا تتحقق أهداف المنظمة إلا عبر إستدامة عمليات التطور والتحسين في الأفكار والأهداف والوسائل . لذلك تضع الإدارة العليا جل إهتمامها على عمليات تنمية وتدريب ورفع قدرات وكفاءة ومهارات العناصر البشرية التي تمتلكها المنظمة. (الشارك، 1994، ص 121).

حيث أن عبور سلع ومنتجات المنظمة للأسواق المختلفة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة واحترام المنافسة في الاسواق للمحافظة على الحصص السوقية وزيادتها ، يتطلب توفر عمالة مؤهلة ومدربة للتفاعل السريع مع تلك المتغيرات ، ويتوقف مصير المنظمة في البقاء والإستمرار والتطور على كيفية ونوعية برامج تدريب وتأهيل الكوادر البشرية. (بسمات محجوب، 2003، ص 28).

4. إرضاء العملاء :

يعتبر نيل رضا العملاء وكسب ثقتهم وضمأن ولائهم للمنظمة ومنتجاتها هو الهدف الأساسي لفلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة والمحصلة النهائية من تطبيقها بكافة المنظمات على إختلاف أحجامها وأنواعها. (المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص 135).

ولا يتحقق لها ذلك الهدف إلا من خلال إجتذاب عناصر بشرية ماهرة ومؤهلة ومستعدة لجعل هذه الأهداف واقعاً ماثلاً بالمنظمات ، أو إعادة تأهيل وتشكيل أفرادها الموجودين بداخلها من خلال عمليات وبرامج التدريب والتعليم الطموحة. (عائشة المحجوب ، مرجع سبق ذكره، ص 22).

ومن الأهمية بمكان ضرورة الإرتقاء بالأفراد ذهنياً وبدنياً وإجتماعياً ومادياً ، بغرض رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة بانفسهم الأمر الذي يسهم في خلق البيئة المعنوية والمادية الموحية للإبتكار والإختراع والتجديد وتقديم المزيد وإجراء التحسينات بصورة مستمرة . وإرضاء العملاء داخل وخارج المنظمة وليس هذا بالأمر الميسر بل يحتاج إلى مجهودات مضمينة وعمليات فنية معقدة ومهارات متنوعة ، ولا يستطيع القيام بأعبائها إلا ذوي الكفاءات المؤهلة والمدربة تدريباً جيداً حيث أعدت إعداداً كاملاً لأداء مهامها بكفاءة وإقتدار. (R. Michel Donovan, 1994, P11)

5. التخطيط الإستراتيجي لتحسين جودة المنتجات :

إزدادت أهمية عملية التخطيط الإستراتيجي لتحسين جودة المنتجات في الوقت الحالي لعوامل عديدة تتمثل في تسارع المتغيرات في البيئة والمناخ الإقتصادي والإستثماري بصورة عامة ، وفي البيئة الصناعية والإنتاجية بصورة خاصة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 1996، ص 120).

إذ لا يمكن التخفيف من آثار ومهددات تلك المتغيرات على المنظمات إلا من خلال وعبر التخطيط الإستراتيجي السليم الذي يضع في الإعتبار حاضر ومستقبل الموارد البشرية بالمنظمة في أعلى سلم أولوياتها. (ساطع رسلان ، مرجع سبق ذكره، ص 28).

إذ يعتبر التخطيط الإستراتيجي هو الضمانة الوحيدة لتطور المنظمة على المدى الطويل ، وهو يعتمد بصورة أساسية على توفر المعلومات البيئية والمفصلة التي تختص بالبيئة الداخلية والخارجية لأنها عبارة عن عملية تنبؤ علمية بمستقبل المنظمة في ظل السيناريوهات المتوقع حدوثها بالبيئة الإقتصادية والإستثمارية والصناعية والإنتاجية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الطائي ، وقدارة، 2008، ص 55).

والتخطيط الإستراتيجي عملية معقدة تحتاج إلى كوادر بشرية مؤهلة في كافة إدارات وهياكل المنظمة ، ويوفر التخطيط الإستراتيجي للمنظمة إمكانية الإستفادة القصوى من الفرص الإستثمارية التي تتوفر من خلاله ، وكذلك يؤمنها من الآثار المدمرة الناتجة عن التغيرات في البيئة الإستثمارية والإقتصادية . وتلتزم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بتوفير الكوادر البشرية الكفؤة والقادرة على وضع

الخطط والقيام بالتنبؤات ووضع السيناريوهات الهادفة من خلال تحديث البرامج والوسائل التدريبية باستمرار. (نايل ، العواملة ، 1999، ص64).

6. ضرورة العمل من خلال فرق وأتيام العمل :

تمثل فرق وأتيام العمل نموذجاً كاملاً وصورة واقعة لتغير مهام وأدوار ووظائف العاملين في ظل تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة العمل من خلال فرق وبالأخص فرق العمل متعددة المهام حيث تأتي في مقدمتها فرق المشروعات والتي تجمع في تكوينها عاملين من كافة الوظائف لأداء أعمال ومهام محددة ، وهناك فرق تدفق العمل وهي تقوم بأداء مهام متتابعة ومتواصلة منذ بداية المهمة وحتى إنتهائها مثل خلايا العمل التي توجد بالمصانع . كما تتدرج فرق العمل بصورة نوعية من فرق الأداء إلى فرق تحسين الأداء ومن ثم إلى فرق الكفاءات والمهارات والخبرات المتنوعة وتهدف إلى تمكين العاملين من المشاركة بفعالية في تصميم برامج تحسين الجودة وجعلهم جزءاً منها وذلك لتسهيل عملية فهمهم لتلك البرامج وضمان ولائهم لها بحكم مشاركتهم في تصميمها . ويتم ذلك من خلال الآتي : (فاتن ابو بكر ، 2000، ص 57)

أ. تشكيل فرق العمل :

يعتبر تكون وتشكيل فرق وأتيام العمل إمتداداً طبيعياً لبدائيات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات اليابانية وتشكيل حلقات الجودة في اليابان ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث كانت هناك حوجة ماسة لتطبيق أساليب ادارية حديثة لتصحيح مسار الإقتصاد الياباني آنذاك. (النعيم حسن، أروى عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره، ص 158).

حيث يمثل الهدف العام من تكوينها في السرعة في حل المشكلات والعقبات وإيجاد الحلول السليمة لها من قبل العاملين أنفسهم، وتشكل فرق وأتيام العمل نوع مبتكراً ومميزاً من أساليب تنمية وتدريب وتعليم وتأهيل الموارد البشرية، ويتطلب تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة تكوين وتشكيل فرق العمل من الأفراد ذوي المهارات والقدرات والمؤهلات والمساهمين في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية وذلك لضمان تحقيق أهداف المنظمة. (جيمس ايفان ، جيمس دين ، مرجع سبق ذكره، ص 374).

فمثلاً كما في مباريات الألببياد يتم تدريب المشاركين لفترات طويلة فقط من أجل الدقائق المعدودة التي سيفضيها اللاعب في الملعب كلاعب محترف وهكذا يفترض لكل منظمة تريد التميز أن يكون كل أفراد أتيام وفرق العمل محترفين ومميزين في أدائهم. (فيصل جاسم محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 124).

ب. تنمية الموارد البشرية من خلال فرق العمل :

هي إستراتيجية هامة وحيوية لإدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية بإعتبارها وسيلة أساسية في مجال تنمية الموارد البشرية ، بغرض إستدامة العمل الجماعي وتنمية روح الفريق وضمان التفاعل

الجماعي لأنشطة ومهام المنظمة وتأمين نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بصورة متميزة. (كنعان طاهر، كربوش مروان، 2002، ص 53).

ولذلك تعد فرق وأتيام العمل بكل أشكالها الركيزة والدعامة والمحور الرئيسي لكل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية ، الأمر الذي يبرر توجه المنظمات المعاصرة إلى تنمية وترقية أداء الموارد البشرية من خلال تبني فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة. (وائل قرطام، 1997، ص 221).

كما أن التدريب في ظل هذه الفلسفة والمدخل تحول إلى تدريب وتأهيل فرق وأتيام العمل لأن نجاحها يرتبط ارتباطاً كاملاً بإستراتيجية دعم العمل الجماعي وتفعيله . الأمر الذي يبرر إستهداف الفرق والأتيام بالبرامج التدريبية المتنوعة والمستحدثة .

وتسخر المنظمات المعاصرة جل إهتمامها لتنمية وتدريب ورفع قدرات وكفاءة أتيام وفرق العمل، وذلك بغرض الوصول إلى درجة التفاعل الجماعي للمهام والأعمال لضمان مستويات عالية من جودة الأداء. (جورج جاكسون وآخرون، 1998، ص 31).

وللوصول إلى هذه المرحلة المرغوبة لابد من ضمان توفر المهارات الآتية في البرامج

التدريبية لفرق وأتيام العمل: (حسن يرقى، 2008، ص 114)

1. مهارات المشاركة في وضع وتخطيط الأعمال .
2. مهارات التفكير مع الآخرين .
3. مهارات تنسيق الأعمال والمهام مع الآخرين .
4. مهارات المشاركة والتفاعل والتعاون والتضامن مع الآخرين .
5. مهارات الإتصال مع الآخرين وتدعيم الرغبة في العمل الجماعي .
6. مهارات اتخاذ القرار الجماعي وتنمية روح المسؤولية .
7. مهارات وسلوكيات المشاركة والتعاون وتماسك الفريق.
7. الأجور والحوافز :

كان العاملون قديماً يحصلون على أجور تتعادل مع الجهد المبذول من قبلهم في العمل ، طبقاً لنظرية العدالة ، ولكن وبظهور فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة وتسارع الثورة المعرفية وبسطوع ظاهرة العولمة وعصر الإنترنت ، أصبح العاملون يحصلون على أجور ومكافآت عالية ومجزية نسبة لتعاظم وتطور مسؤولياتهم ومهامهم الوظيفية. (هاني العمري، 2004، ص 71) .

وتقدم المنظمات المعاصرة لأفرادها حوافز مادية وغير مادية تتمثل في تدريب العاملين على مهارات متعددة لتكون بديلاً للأمان الوظيفي (الإستمرار في الوظيفة لأطول فترة ممكنة) ، ومشاركة العاملين في وضع أهداف فرق العمل وتنفيذها ، وتمليكهم لأسهام بالمنظمة ، والمشاركة في أرباحها، المكافآت الترفيحية ومكافآت تقديم مقترحات تطوير عمليات التحسين ومكافآت العمال على معرفتهم وخبرتهم الجيدة بتفاصيل مهامهم ووظائفهم. (مارش جرف، 1996، ص 41) .

8. التدريب والتطوير :

إن ظهور الإنترنت و سطوع شمس العولمة وإطباق عصر المعرفة القت بظلالها وتأثيراتها على كافة منظمات الأعمال وممارساتها الإدارية ، وفرضت عليها ضرورة المواكبة والمعاصرة والتأقلم لتتواءم مع تسارع وتنوع متغيرات بيئة الأعمال ، كل هذه التحديات ساهمت في زيادة قناعة المنظمات بضرورة إنتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تستهدف إستدامة إستراتيجيات التطوير والتحسين المسمرة بكافة هياكل وأوجه المنظمة ، ووسيلتها ويدها الطولا في ذلك هو المورد البشري الفعال.(ميسرة ابراهيم أحمد، 1991، ص 133)

حيث لا يفي بمتطلبات وضرورات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مجرد إمتلاك العنصر البشري ، ولذلك وضعت إدارة الجودة الشاملة على عاتقها النهوض بالمنظمات في ظل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال تنمية وتعليم وتدريب العنصر البشري، عبر البرامج التدريبية العلمية المتطورة والمكثفة بهدف إكساب المهارات وتطوير قدرات العاملين العملية والبدنية بتبني الأفكار والأساليب الحديثة والتي أصبحت سمة من سمات العصر الحالي. (سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره، ص 92).

ولا بد لضمان نجاح عمليات التدريب من توفير شبكة إتصالات فعّالة تدعم وتوفر سرعة وكفاءة تواصل الإدارات مع الموظفين والأفراد في مختلف المستويات الإدارية للوقوف على حقيقة كفاءات ومهارات وقدرات الأفراد الحالية ، ومن ثم وضع البرامج التدريبية المناسبة لطبيعة عمل وأهداف المنظمة ، بالمواعمة والمزاوجة بين حوجة الأفراد الحقيقية للتدريب وأهداف وغايات المنظمة الحالية والمستقبلية. (مسلم علاوي السعد، 1996، ص 33).

ويتم تحديد الحوجة الحقيقية لتدريب الموظفين والعاملين بكافة المستويات من خلال المتابعة اللصيقة والمشاهدات والإستماع والإختيارات والإستطلاعات ، كما يمكن تحديدها بالمقارنة بالمنظمات المماثلة والمنافسة لها ، أو ملاحظات العملاء والموردين . مع الوضع في الإعتبار ضرورة تحديث وتطوير البرامج التدريبية لمواكبة المتغيرات في حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ، والتدريب على الوسائل والأساليب التقنية الحديثة، ودراسة الأسواق ومستجداتها وكذلك دراسة أحوال المنافسين. (حسين التميمي، 1997، ص 23) .

ويعني تطوير العمليات التدريبية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إخضاعها لعمليات التطوير والتحسين المستمرة وتتمثل أهم نقاط إستراتيجية التطوير والتحسين في الآتي: (سوزان ايشامي ، مرجع سبق ذكره، ص 202)

أ. ضرورة خفض زمن أداء الأنشطة.

ب. توطين وإستدامة إستراتيجية التطوير والتحسين المستمرة بالمنظمات .

ج. ضرورة تحديث المدخلات من البيانات والمعلومات بإستمرار .

د. زيادة سرعة الإنجاز في وحدة الزمن .

ه. تأمين الإستخدام الأمثل للموارد وتقليل تكلفة الإنتاج .

ويتطلب نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الإهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالأفكار والمعلومات المتطورة وإكسابهم المهارات المتنوعة لزيادة قدرات وفعالية الأداء لديهم بما يتناسب ويتلائم مع المهام والأنشطة والأهداف المطلوب تحقيقها وإنجازها. (أمنة ، شرف، 1995، ص 91)

والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال وضع برامج تدريبية طموحة وقادرة على إيصال الأفكار والمعلومات والمهارات بصورة سليمة تتعكس إيجاباً على تحسين أداء العاملين وفعالية الأنشطة والمهام التي يمارسونها ، وترتبط أهمية عملية تأهيل الأفراد هنا بضرورة تزويدهم بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب وإتاحة الفرص الكافية أمامهم لتطبيق هذه المعلومات والمهارات (علي بو كميث ، مرجع سبق ذكره، ص 101).

9.التعويض :

يعد التعويض من أكثر الوظائف إثارةً للجدل من بين الإستراتيجيات التي تدعم فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة . وكانت المنظمات تعتمد سابقاً على مبدأ الدفع من أجل الأداء والمسئولية (الوصف الوظيفي) (سوزان ابشامي ، مرجع سبق ذكره، ص 107) .

حيث كان يُعتمد على الأداء الفردي الذي يهيء جواً تنافسياً بين العاملين وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، تركز على المرونة والمشاركة والتعاون والتضامن والمسئولية الجماعية لتحقيق الهدف النهائي في المنظمة والمتمثل في تحقيق جودة المنتجات وبما لا يتعارض مع كسب ونيل رضا وثقة العملاء (ماجدة العطية، 2003، ص 300) .

10. التمكين :

يعد تمكين الموارد البشرية من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة وتزداد أهميتها في ظل تطبيق منهج ومدخل إدارة الجودة الشاملة لأن المنظمة في ظل سيادتها تكون موجهة من قبل العملاء ، ويعتبر تمكين العاملين في المنظمات الموجهة بالعملاء إستراتيجية وسلوكاً مؤكداً لا بد من أن يلامس واقع الممارسات.

وثمة تشابه بين التفويض والتمكين ولكن الأول يعني منح الأفراد حق إتخاذ القرارات في أوقات محددة، أما التمكين فهو منح حق إتخاذ القرار للأفراد المتمكنين والذين أثبتوا كفاءتهم وخبرتهم في كل الأوقات وحتى في أوقات وجود المسؤولين. ويشترط لتعيين وتطبيق إستراتيجية التمكين بالمنظمة توفر الآتي: (ملسم علاوي السعد ، مرجع سبق ذكره ، ص 54)

أ. تقديم توجهات واضحة حول أهداف المنظمة فيما يتعلق بإستراتيجية إرضاء العملاء .

ب. تعريف وتحديد دقيق لجميع عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين .

ج. التوضيح بدقة تامة مجالات حرية التصرف وإتخاذ القرارات والحدود التي يجب عدم تخطيها .

- د. منح حق التوصل وإمتلاك المعلومات التكنولوجية الحديثة وإستخدامها في تطوير الأداء.
- ه. أهمية وجود نظام لمساعدة في إتخاذ القرارات .
- و. ضرورة تدريب وتنمية وتأهيل العاملين .
- ز. إعتداد التغذية العكسية لإجراء التعديلات اللازمة .
- ح. تحديد مؤشرات ومعايير لقياس درجة رضا العملاء .
- ط. الإعتراف بمساهمات الأفراد العاملين وإستدامة نظام المكافآت .

11. الثقافة التنظيمية:

تأتي إهميتها بوصفها قوة حقيقية ذات تأثيرات عديدة على أنشطة وعمليات المنظمة ، وبدورها الفاعل في ترقية الأداء بجميع المستويات الإدارية ، ويعتقد أغلب المفكرين في مجالات الإدارة والتنظيم بأنها الدافع الحقيقي للتطورات التنظيمية.(Narayanan, 1993, p 231) كما أنها تعتبر ذات تأثيرات مباشرة على العنصر البشري بالمنظمة ويمكن إبراز أهم تأثيرات الثقافة التنظيمية على الموارد البشرية على سبيل المثال لا الحصر من خلال الآتي: (عمر عزوي ، محمد عجيلة، 2009، ص 30)

1. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الإتصال وزيادة فعالية العمل الجماعي .
2. تحقيق التجانس والمواءمة بين العاملين داخل المنظمة والتكيف ما بين العاملين والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة .
3. القيام بدور المرشد والموجه الذاتي للأفراد بتوحيد أفكارهم وجهودهم حول الأنشطة والمهام الرئيسية للمنظمة بغرض تحقيق أهدافها .
4. زيادة فعالية وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لأنشطة وتحركات المنظمات المنافسة.
5. الإستجابة الفعالة والسريعة لتلبية إحتياجات ورغبات العملاء الأمر الذي يؤمن للمنظمة بقاءها وإستمرارها وتميزها .

كما أن الثقافة التنظيمية هي الوحيدة القادرة على تزويد المنظمة والعاملين بالإحساس والشعور بالهوية والانتماء التنظيمي على حد سواء وبمعايير مشتركة تتمثل في القيم والسمات الأمر الذي يمنح المنظمة والعاملين دوافع الإحساس بضرورة التعاون وأهمية المشاركة والتضامن لتحقيق الغايات والأهداف العليا وكلما زادت عمليات المشاركة والتعاون والتضامن وروح العمل والأداء الجماعي بالمنظمة ، كلما زاد إرتباط العاملين بالمنظمة وتعمق شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ عنها الأمر الذي يترتب عليه فوائد كبيرة للمنظمة (جيرنبيرج ، جيرالد بارون ، 2000، ص 201) .

فوائد الثقافة التنظيمية :

يتمثل أهم فوائدها في الآتي: (عبد العزيز بن حبتور، 2009، ص 91)

1. تسهيل عمليات الإلتزام بالعمل الجماعي والشعور بالهدف المشترك .

2. تدعيم إستقرار النظام وتعزيز عمليات التنسيق بين جميع أفراد المنظمة بفضل الثقافة واللغة المشتركة والتي تحفزهم للمزيد من الترابط وتوحيد الرؤى ووجهات النظر للأمر .
3. إعادة تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد لفهم ما يدور حولهم ، وتنمية قدراتهم على معاشية وفهم مشكلات العمل وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإستعانة بقيم وموجهات الثقافة التنظيمية السائدة .

12. إشراك العنصر البشري في عمليات إتخاذ القرارات :

تزيد عمليات المشاركة من التفاعل الجماعي للعاملين لتحقيق اهداف المنظمة ، بل تعتبر دافعاً وحافزاً لبذل المزيد من الجهود لزيادة حيوية وكفاءة أداء الأنشطة والمهام، ولها مؤثرات إنسانية أخرى مهمة تتمثل في التفاعل العقلي والوجداني والعاطفي وسيطرة قيم المشاركة والتعاون والتضامن كنتائج إيجابية للعمل من خلال فرق وأتيام العمل ، مما يساعد على إستغلال تلك الجهود والطاقات لتحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وتميز (عفت البهي، 1994، ص 57) .

وتحظى عملية مشاركة العاملين في عمليات إتخاذ القرارات بأهمية كبيرة من قبل المنظمات المعاصرة في الوقت الحالي نظراً لمساهمتها الفعّالة والمؤثرة في تحقيق الأهداف ، نسبة للتأثير الكبير للأفراد على سير العمليات الإنتاجية لأنهم الأكثر معرفة ودراية بمشكلات العمل وتفصيلها ، كما أنهم الأقدر على وضع الحلول الناجعة لها (نايل عبد الحافظ العواملة ، 1999م، ص 86).

ويتطلب تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة مشاركة جماعية للأفراد العاملين بجميع المستويات الإدارية ، حيث تستمع وتصغي الإدارة لمقترحات وإراء العاملين ، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتحسين إتجاهاتهم وعلاقاتهم ، كما يؤدي ذلك إلى تبنيهم لتلك القرارات بإعتبارهم شاركوا في إتخاذها مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإنتاجي ، ولذلك فإن مشاركة العاملين للإدارة العليا في العمليات التنظيمية يشعرهم بأهميتهم لدى الإدارة العليا والمنظمة، مما يولد لديهم إحساساً وشعوراً يؤكد لهم بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية البناء التنظيمي . ويتطلب عملية إشراك العاملين في علميات إتخاذ القرارات تدريبهم وتأهيلهم وتنميتهم وتهيئتهم للقيام بتلك المهام (عادل الشيراوي، 1995، ص 13).

وتطورت إستراتيجية إتخاذ القرارات في المنظمات التي تطبق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة بحيث تتمتع بالمرونة والكفاءة والفعالية بفضل مشاركات ومساهمات العاملين، والتحول الإستراتيجي الكبير والمتمثل في التركيز على الإيفاء بإحتياجات ورغبات وتوقعات العملاء داخل وخارج المنظمة (الطويل ، ومطر ، مرجع سبق ذكره، ص 73) .

ويمكن القول بأن تطبيق منهج ومدخل إدارة الجودة الشاملة قد أحدث تغيرات بنيوية جوهرية من خلال تنمية وترقية أداء القوى البشرية ويمكن إستعراض أهم تلك التغيرات من خلال الآتي:

أ. التزام فرق العمل بعمليات التحسين المستمرة :

أصبح لزاماً على فرق العمل المسؤولة عن إجراء عمليات التطوير والتحسين المستمرة الإستجابة السريعة والفعّالة لمتطلبات وإحتياجات ورغبات وتوقعات العملاء ، مما يستوجب ضرورة ترقية ورفع قدرات وكفاءات ومهارات العاملين من خلال إستدامة العمليات التدريبية على كافة المستويات الإدارية والفنية لضمان فعالية وكفاءة أداء العاملين (موسى احمد السعودي، 2012، ص 262) .

وتتطلب إستدامة إستراتيجية عمليات التطوير والتحسين إزالة جميع العوائق والحواجز الموجودة بين الإدارات والأقسام وضرورة تكوين فرق وأتياح العمل بحيث يضم كل فريق ما بين (5 - 8) أفراد بشرط أن يكونوا مؤهلين للقيام بعمليات التطوير والتحسين المطلوبة في المشروع المراد إدخال التحسينات عليه ويجب أن يكون أعضاء الفريق من الأفراد الموثوق بهم ويوجد لديهم الإستعداد التام لإنجاز المهام المطلوبة ، على أن يمنحوا كافة الصلاحيات لإجراء المراجعات ، وتقديم مقترحات التحسين والتطوير ، ويتطلب نجاح هذه العمليات مشاركة جميع الموظفين والأفراد والموردين والعملاء بإعتبارهم شركاء في تحقيق جودة المنتجات (فريد عبد الفتاح زين الدين ، مرجع سبق ذكره، ص 50).

ب. تطور وتعاضم مهام مديري الموارد البشرية :

تتطلب المهام والوظائف المبتكرة من المديرين تدريب العاملين على التعرف على المهام الجديدة وتحمل المسئوليات ، وإمكانية أداء مهام واعمال ووظائف متعددة في وقت واحد ، والعمل بكفاءة ومرونة والتأقلم مع عمليات وظروف الإنتاج المختلفة (فلاح حسن الحسيني، 2000، ص 13). حيث يقع على عاتق الموارد البشرية خلق الميزة والقدرة التنافسية للمنظمة ، الأمر الذي يتطلب تأكيد الدقة في عمليات إختيار العاملين وإستقطابهم وفقاً لمعايير الكفاءة والخبرة وكافة المؤهلات والمهارات المطلوبة والتي تتناسب مع طبيعة الوظيفة ومجال عمل المنظمة (سهيلة ، عباس، مرجع سبق ذكره، ص 44).

ج. إمكانية إجراء عمليات القياس والتحليل بواسطة فرق الإنتاج :

في ظل الفلسفة والمدخل الجديد يكتسب العاملون في فرق تحسين عمليات الإنتاج مهارات وقدرات وخبرات تمكنهم من إجراء كافة عمليات القياس والتحليل بفضل البيئة الجديدة التي تشكّلت وحفزت ودفعت للإبداع والإختراع والإبتكار والتي تستهدف حفظ وصيانة فعالية وكفاءة فرق وأيتام تحسين العمليات الإنتاجية (فاتن أحمد ابو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 96).

د. إزدياد حصيلة المعلومات لدى المديرين بالمنظمة :

وذلك بفضل تواصل المديرين بزملائهم في المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة وغيرها من مصادر الحصول على البيانات والمعلومات توفرت لديهم مواصفات المنظمات الناجحة والقدرة على

التميز في ظل إحتدام المنافسة بين المنظمات في كافة الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية (فليب انكستون، 1996، ص 28).

هـ. تغير طبيعة ونوعية علاقات العمل :

يؤدي تشجيع الإدارة العليا للعاملين ودفعهم وتحفيزهم للعمل الجماعي من خلال فرق وأتياام التطوير والتحسين المختلفة ، ومشاركة المديرين في هذه الفرق والأتياام إلى تغييرات كبيرة في طبيعة ونوعية علاقات العمل بحيث تسود روح المشاركة والتضامن والتعاون بدلاً للتنافس الفردي والذي يتناقض بدوره مع طبيعة فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، وعن طريق علاقات العمل الجديدة تحاول المنظمات جاهدة زيادة فعالية وكفاءة الأداء الكلي للمنظمة (صلاح جوهر، 2009، 231) .

و. تطوير وتوسيع عمليات التدريب :

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة تطوير وتنويع وتوسيع العمليات التدريبية بحيث تشمل كل المستويات الإدارية بالمنظمة من الموظفين والعمال والإدارة العليا والخبراء والمستشارين ويتم تطوير وتحديث البرامج التدريبية لتلائم وتتوافق وحوجة العاملين والموظفين بجميع المستويات الإدارية والوظيفية لزيادة الكفاءة والقدرة الإدارية وضمان ترقية الأداء بكل اوجه المنظمة (مارشي جرن ، مرجع سبق ذكره ، ص 57).

ولا يقتصر التدريب وفق منهج إدارة الجودة الشاملة على تقديم المعلومات والمعارف بل يتعدى ذلك للإستفادة من خبرات المديرين والمشرفين والمستشارين وضرورة تهيئة بيئة تساعد على الإستفادة من مهاراتهم وخبراتهم السابقة وتشجع عمليات الإبتكار والإختراع والإبداع والتجديد لضمان تحقيق أهدافها حاضراً ومستقبلاً بشرط أن تتسم بأعلى درجات التميز (فلاح ، الحسين ، مرجع سبق ذكره ، ص42).

يرى الباحث ومن خلال التعرض بالتفصيل لبعض أسس ومبادئ فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة وتأثيراتها على تنمية الموارد البشرية ، أنه ترسخت لديه قناعة بأن تداخل وترابط إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية هي حقيقة ماثلة في الواقع العملي للممارسات اليومية بالمنظمات ، لأن جودة الأداء بالمنظمات لا تتحقق إلا بتنمية وتدريب وتعليم الموارد البشرية التي تمتلكها ، وكذلك أيضاً فإن نظام الحياة بصفة عامة لا يتطور إلا إذا إستهدفت الدول مواطنيها ببرامج تنمية طموحة ترتقي بهم فكرياً وسلوكياً ، وفي عالم اليوم يتحدث الناس عن جودة الحياة والتي لا تتحقق إلا بوجود أغلبية ساحقة من العنصر البشري ذات مستوى عالي من الثقافة والتأهيل . وعلى ضوء هذا المفهوم لا غرابة في سعي كل مبادئ واسس إدارة الجودة الشاملة بصورة او باخرى لترقية أداء الموارد البشرية بتدريبها وتنميتها وتأهيلها واكسابها المهارات لإستخدام التقنيان والوسائل والإدوات الحديثة بكفاءة ، ولا بد للمنظمات التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة من تطوير إدارتها وبرامجها ووسائلها المستخدمة في مجال التنمية البشرية بصورة مستمرة لمواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة الإقتصادية

والإستثمارية في عالم إختصرت فيه المسافات وتوفرت فيه المعلومات بفضل ثورة الإتصالات والمعلومات والإنترنت وبروز ظاهرة العولمة .

ويلاحظ أن وسائل تنمية الموارد البشرية في ظل فلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، نتجت استجابةً للتحديات العصرية المتمثلة في ظهور الإنترنت والعولمة وبزوغ عصر المعرفة إضافة إلى التحركات والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمات . وهناك قناعة راسخة بأنه لا يمكن مقابلة تلك التحديات إلا عبر إستراتيجيات تنمية وتدريب وتأهيل ورفع كفاءة الموارد البشرية بكافة المنظمات ، وتهيئة المناخ لها للإبداع والابتكار والتجديد بغية الوصول لدرجة الأداء المتميز والذي تتم المحافظة عليه عن طريق إستدامة عمليات التطوير والتحسين بكل أوجه وهياكل المنظمة . ويلاحظ تشابه وتكامل إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية في مجال تنمية ورفع قدرات الموارد البشرية لمقابلة التحديات ، لدرجة أنها تختلط ببعضها البعض مما يدل على الترابط بين الإدارتين حيث لا يمكن لأحدهما التطور والإنطلاق من دون الأخرى ، ويؤكد ذلك إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة والتي تتمثل في فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة .

كما يلاحظ أن الثقافة التنظيمية تعتبر دعامة عظيمة من دعائم وأسس تمكين فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات ، حيث لا يمكن من دونها توطين ثقافة الجودة بين الأفراد ، لأن السبب الرئيسي في عدم نجاح بعض المنظمات وفشلها في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية وعدم كفاءة القائمين بأمرها .

ولابد من وجود قيم موحدة تشكل العقيدة والقناعة التي تنبثق عنها كل خطط وإستراتيجيات وسياسات المنظمة، إذ تعد الثقافة التنظيمية الوسيلة المثلى لتوحيد لغة التفكير والسلوك بالمنظمة ، وتحتاج تشكيل الثقافة التنظيمية بالمنظمة إلى مجهودات كبيرة وتمتد إلى فترات زمنية طويلة وتظهر نتائجها دائماً على المدى الطويل وتحتاج إلى خطط وبرامج تدريبية مكثفة يتمرحل تطبيقها على المدى القصير والمتوسط والطويل إذ الغرض منها توحيد وتمييط السلوك التنظيمي لترقية وتحسين أداء العاملين . ولذلك هي عملية تنمية وتأهيل متواصلة للقوى البشرية لزيادة كفاءة فعالية الأداء مع ضرورة إكسابهم المهارات والقدرات التي تستجيب للتحديات التنافسية المعاصرة في زمن العولمة والإنترنت وتسارع المتغيرات .

2-2-8 أساليب تنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة :

تتبع فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة عدة وسائل وأساليب لتنمية الموارد البشرية وزيادة فعاليتها ومنها على سبيل المثال لا الحصر الآتي :

1. إدارة الجودة التدريبية:

يقصد بالجودة التدريبية تحقيق أفضل دعم للمنظمة في مجال تنمية وتطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان العائد من العملية التدريبية . ويعد سعي منهج إدارة

الجودة الشاملة لتحقيق وكفاءة وفعالية وجودة الأداء البشري أكبر دليل على أهمية مكانة وتنمية وترقية الموارد البشرية ضمن تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة (محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 31) .

2. صيانة وتحفيز الكفاءات البشرية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة :

يمكن تعريف التحفيز بأنه (دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومعقول عن طريق تشجيعهم وبث الحماس فيهم بكافة الوسائل وذلك لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وإمّتياز). (حرفوش مدني، 1996، ص 130)

ويعتبر التحفيز من أهم الوسائل المستخدمة ضمن هذا المدخل لدفع العاملين بفعالية ونشاط لتحقيق الأهداف ويمكن حصر أهم النقاط التي توضح أهمية عملية التحفيز في الآتي: (نجم العزاوي، 2009، ص 220)

أ. تطوير وتحسين أساليب ووسائل العمليات الإنتاجية باستمرار للحصول على منتجات متميزة تتمتع بجودة عالية.

ب. تخفيض الفاقد والتكلفة والمساهمة في تثبيت أسعار مناسبة للمنتجات .

ج. ضمان إشباع إحتياجات ورغبات وتوقعات العملاء .

د. شعور وإحساس العاملين بعدالة المعاملة داخل المنظمة .

هـ. جذب العناصر البشرية الكفوة والمؤهلة للمنظمة وزيادة روح الإلتزام والولاء لها.

و. تنمية روح المشاركة والتعاون والتضامن لدعم فعالية العمل والأداء الجماعي ورفع الروح المعنوية للعاملين .

ز. تحسين صورة وشكل المنظمة لدى العاملين والعملاء والمجتمع .

3. أهمية الاتصال الداخلي في مجال تحسين المنتجات :

تبرز أهمية الإتصال في منهج إدارة الجودة الشاملة بإعتباره عملاً إستراتيجياً فعالاً في كافة مراحل العمليات الادارية وسنتناول تلك الأهمية بإختصار من خلال الوظائف التالية :

أ. التخطيط : يعد الإتصال الوسيلة التي تضمن التحديد الأمثل للأهداف بالإضافة إلى التعرف الموضوعي والواقعي على الإحتياجات والإمكانات بالإضافة إلى كونها أداة إعلان الخطة ومتابعة تنفيذها.

ب. التنظيم : يعد الإتصال من أهم عناصر فاعلية التنظيم حيث يؤدي وجود قنوات إتصال واضحة بين الأفراد إلى زيادة فعالية وحيوية كافة أنشطة ومهام التنظيم.

ج. التوجيه : للإتصال دور أساسي في إنجاح مهام القادة وفي توفير الفاعلية والمرونة للتعرف على إحتياجات الأفراد ودوافعهم وكذلك تحفيزها (صلاح عبد الباقي، 1996، ص 130) .

د. الرقابة : يعتبر الإتصال روح العمليات الرقابية ووسيلتها الدقيقة لكشف الأخطاء والانحرافات وتوفير التوجيه الصحيح في الوقت المناسب لضمان نجاح ونجاعة الإجراءات والعمليات التصحيحية (خالد سعيد عبد العزيز، 1998، ص 63) .

هـ. إتخاذ القرارات: يمثل نظام الإتصال مجموعة من الإجراءات التي تكفل إستخدام السياسات اللازم توفرها لإتخاذ القرارات السليمة وتبرز أهمية الإتصال في منهج إدارة الجودة الشاملة بصورة جلية باعتبارها وسيلة فعالة ومرنة تسمح بتدفق المعلومات لتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية وحل المشكلات. (أحمد ماهر، 2001، ص 120)

مما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم ركائز ودعامات تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات ، إذ ان نجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها يعتمد إعتياداً كلياً على مستوى أداء عاملها . بدءاً من عملية التوظيف مروراً بالتعويض والتقييم والتطوير وبرامج التدريب وبناء فرق وأتيا العمل ذاتية الإدارة والرقابة وإنتهاءً بالتعاون والمشاركة والتضامن في إظهار ودراسة المشكلات وإبتكار الحلول الناجعة لها ، والإستفادة من عمليات التغذية العكسية وإستئناف عمليات التطوير والتحسين المستمرة التي لا تعرف التوقف أبداً .

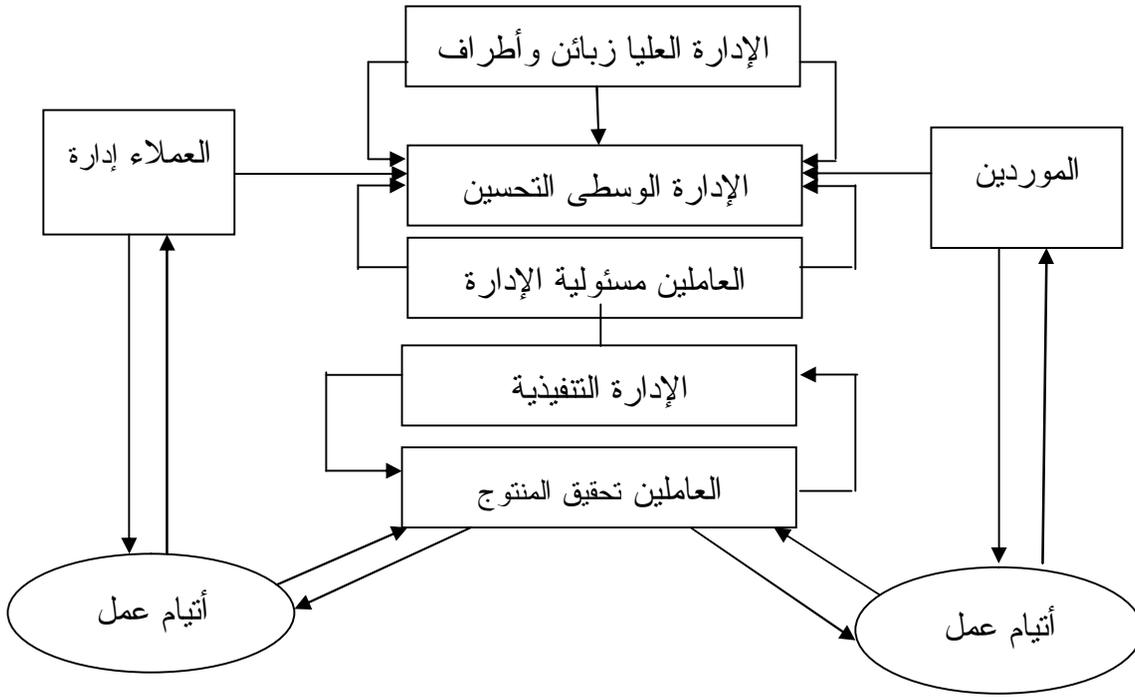
تقييم أداء العاملين :

يقصد بتقييم أداء العاملين ، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضاً الحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر وإمكانية الترقى لوظيفة أخرى. وفي ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة تتغير وتتبدل كل الأساليب والوسائل التقليدية المتبعة سابقاً لتقييم كفاءة الأداء بالمنظمات إذ لا يقتصر التقييم على تقييم الرئيس لمروؤسيه بل تتسع طرق ووسائل التقييم بحيث يستطيع المرؤوس تقييم أداء رئيسه وكذلك تقييم المرؤوسين لأداء بعضهم البعض ، كما أن العملاء والموردين بإمكانهم تقييم أداء فرق وأتيا العمل وعلى هذا النحو تنشط عمليات تقييم الأداء في كل المستويات والإتجاهات شاملة للبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة (شميث ، فانجا، 1996، ص 40) .

وتتم عمليات التقييم في فترات زمنية محددة ودورية لتحديد كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المديرين والرؤساء المباشرين في أغلب الأحيان ، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير قدرات ومهارات الموظفين من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله في أحيان أخرى أو الإستغناء عن خدماته (نجيب شاويش مصطفى، 2003، ص 86) .

يوضح الشكل رقم (1-17) عمليات تقييم الأداء في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة:

شكل رقم (1-17) : عمليات تقييم الأداء في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة



المصدر : إعداد الباحث ، 2015م .

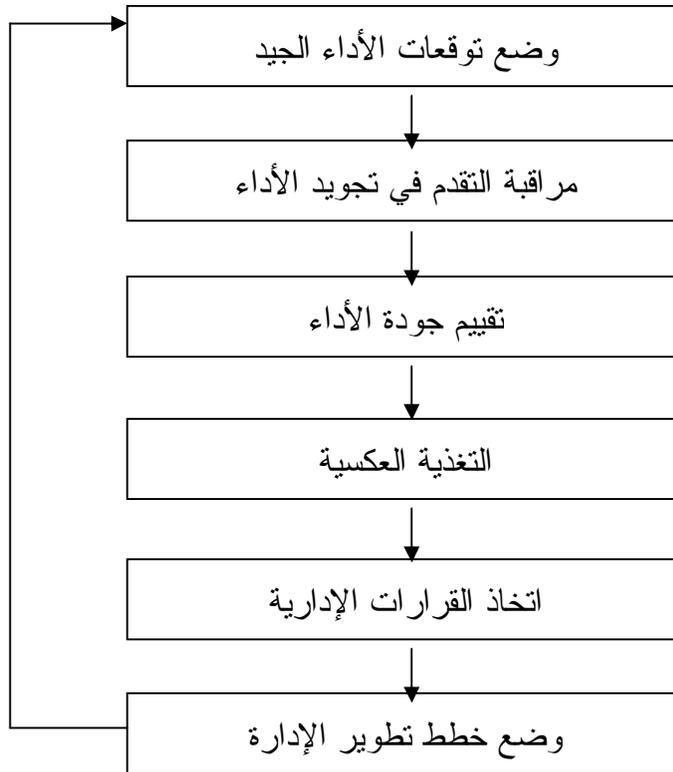
أهمية تقييم أداء العاملين :

- تكتسب عملية تقييم أداء الأفراد أهمية كبيرة في سلم أولويات المنظمات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة لأنها توفر مزايا عديدة حيث يتمثل أهمها في الآتي: (زويلف، مرجع سبق ذكره، 188)
1. إمكانية حصر وتحديد الأفراد والعناصر المميزة بسهولة بهدف ترقيتهم أو ترفيعهم إلى مراكز أعلى.
 2. تمكنها من الوقوف على حقيقة مستوى أداء العاملين وإتخاذ القرارات الصحيحة وإسعافهم بجرعات وبرامج تدريبية مناسبة لتطوير مهاراتهم بالتنسيق مع رؤسائهم المباشرين .
 3. إظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة ، والتي تؤثر سلباً على أداء العاملين مما يمكن المنظمة من مراجعتها بتدارك الأخطاء وتقويم السياسات والنظم .
 4. ضمان توفر المعاملة العادلة لجميع العاملين فيما يخص ترقيات وتعويضات وإنهاء خدمة العاملين، والتأكد من خلو سجل المنظمة من التظلمات بخصوصها .

مراحل تقييم جودة أداء الموارد البشرية :

تمر عملية تقييم جودة أداء الموارد البشرية بالمنظمة بعدة خطوات ومراحل أهمها: (المرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46)

1. **وضع توقعات جودة الأداء** : هي أولى خطوات تقييم جودة الأداء والتي تتمثل وتتمحور في مشاركة العاملين للمنظمة في وضع توقعات الأداء المطلوب والتوافق على وصف المهام والنتائج والاهداف المراد تحقيقها .
 2. **مراقبة التقدم في جودة الأداء** : وتعني مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقاً مع إجراء التحسينات اللازمة باستمرار .
 3. **تقييم جودة الأداء** : ويقصد به التعرف على مستوى وحقيقة جودة أداء الفرد بهدف إتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة به .
 4. **التغذية العكسية** : ويستهدف زيادة كفاءة وجودة الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والمنظمة معاً.
 5. **إتخاذ القرارات الإدارية** : والمتمثلة في الترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الإستغناء عن خدمات الفرد .
 6. **وضع خطط التطوير** : وتمثل هذه المرحلة الحلقة الأخيرة من حلقات ومراحل تقييم جودة الأداء، وتهتم بوضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد المهارات والقدرات المطلوبة لزيادة كفاءة وفعالية الأداء وضمان تحقيق أهداف المنظمة .
- الشكل رقم (1-18) يوضح مراحل تقييم عملية جودة الأداء :
- شكل رقم (1-18) مراحل تقييم عملية جودة الأداء**



المصدر : خالد عبد الرحمن الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، (داروائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003م) ، ص 207 .

نظم المكافآت الخاصة :

يهتم مدخل إدارة الجودة الشاملة بجدوى الحوافز والمكافآت ولذلك إستحدث نظم مكافآت خاصة على النحو التالي :

1. المكافآت المعتمدة على النتائج القابلة للقياس :

من أمثلتها إنخفاض نسبة إنتاج الوحدات المعينة ، إنخفاض نسبة مردودات المبيعات ، إنخفاض فواقد وتوالف العمليات الإنتاجية والإستجابة لإحتياجات ورغبات وتوقعات العملاء ويشترط الحصول على المكافآت إرتباط تلك النتائج بإستراتيجية التحول والتغيير لتطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة (أحمد ابراهيم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 81) .

2. المكافآت المنتظمة:

هي المكافآت الدورية وقد تكون أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية أو سنوية تمنح للأفراد المميزين الذين يتقدمون بمجهودات ومقترحات وأفكار طموحة ومبتكرة لتحسين جودة العمليات الإنتاجية وترقية كفاءة الأداء الكلي للمنظمة ، وخفض شكاوى وتظلمات وإنتقادات العملاء ، والمساهمة الفعالة في حل المشكلات (أحمد عودة، 1993، ص54).

3. المكافآت الجماعية الخاصة بفرق وأتيام العمل :

هي تحسب في شكل نسبة مئوية تمنح للأتيام نظير مشاركتها ومساهماتها في تحسين جودة العمليات الإنتاجية والمنتجات . الهدف منها التشجيع على سيادة روح التضامن والتكافل وإحلال الفعالية الجماعية بديلاً لفاعلية الأفراد ، وتوزع المكافآت على أفراد التيم الحائز عليها ، ولا تمنح للأفراد خارج فرق وأتيام العمل مهما بلغت درجة كفاءتهم. (فيلب انكستون ، مرجع سبق ذكره ، ص 103)

يرى الباحث أن عملية تقييم أداء العاملين تعكس بجلاء أهمية العنصر البشري وضرورة تنميته في ظل تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة ، لأن عملية تقييم الأداء توضح القدرات والمهارات الحقيقية التي يمتلكها الفرد لتحديد مستوى أدائه على وجه الدقة وضرورة إخضاعه للجرعة التدريجية التي ترتقي به لمستوى الأداء المنشود على ضوء المهام والأعمال والواجبات المنوطة به والتي يجب عليه القيام بها على أكمل وجه .

ويلاحظ التغيير والإضافة النوعية التي تتمتع بها عمليات تقييم الأداء في ظل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، إذ لا مجال لإستخدام الطريقة التقليدية حيث يستطيع المرؤوس تقييم عمل رئيسه كما يقيم الرئيس عمل مرؤوسيه ، ويستطيع المرؤوسين تقييم أداء بعضهم البعض ، كما أن الموردين والعملاء يمكنهم تقييم أداء فرق العمل . وتشمل عملية التقييم كل المستويات الإدارية والفنية بالمنظمة بل تمتد إلى البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة . وهذه الطريقة تضيي الحيوية والنشاط لكافة المهام والأنشطة والأعمال بالمنظمة لإستشعار الأفراد لمسئولياتهم وأهميتهم لدى المنظمة الأمر الذي يدفعهم ويحفزهم لبذل كل جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بإعتبارهم جزء أصيل منها ، كما أنها

ترفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يرفع من سقف طموحاتهم ورغباتهم في تعلم واكتساب المعارف والمهارات الحديثة والتي يحافظون عبرها على مراكزهم الوظيفية الإجتماعية بالمنظمة والمجتمع لتحقيق ونيل تطلعاتهم المادية والمعنوية والتمثلة في الترقى وزيادة الأجور والحوافز .

كما إن الخطط التي تستهدف جودة الأداء وتطويرها من فترة إلى أخرى وإعتماد التغذية العكسية في عمليات التقييم تعتبر مقياساً مهماً لقياس جودة أداء العاملين وفرصة لتحديث البرامج والوسائل التدريبية حسب الحوجة الفعلية مقارنة بالمهام والواجبات المطلوب أداءها بالتوافق مع أهداف وغايات المنظمة .

2-2-9 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

تقف أمام إدارة الموارد البشرية اليوم الكثير من التحديات ، وخاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعقدتها ، وتتمثل أهم هذه التحديات حسب محفوظ في الآتي:

(جودة، مرجع سبق ذكره، ص 43)

1. التطور التكنولوجي والذي فرض إجراء تغييرات عديدة في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات .

2. التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل ، والمهنة ، والجنس (ازدياد عدد النساء العاملات في المنظمات) .

3. الظروف الاقتصادية السائدة من رواج وكساد ، مثل الأزمة الاقتصادية العالمية .

4. منح العاملين إمتيازات لم تكن موجودة سابقاً .

5. ضرورة نشر المعارف والإبتكار بجميع أفرع المنظمة .

ويرى آخرون أن التحديات تتمثل في النقاط التالية: (خضر حمود، وآخرون، مرجع سبق

ذكره، ص 24)

1. إنتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم حديثة .

2. ضرورة وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

3. الزيادة المضطردة في أعداد العاملين .

4. العولمة وتأثيراتها التنافسية.

5. التحديات التكنولوجية والتقنية .

6. التحديات البيئية .

7. التحديات الإستراتيجية الاقتصادية والثقافية .

ويقول عبد الباقي أن التحديات تتمثل في الآتي: (صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 103)

1. زيادة الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة .

2. التغييرات في طبيعة القوى العاملة .

3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية .
 4. تغير القيم والاتجاهات .
 5. التشريعات واللوائح الحكومية.
 6. عدم قدرة المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء بفاعلية .
 7. تزايد مسئوليات إدارة الموارد البشرية في المجالات الإنتاجية والربحية .
 8. تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص الأعمال اليدوية .
 9. زيادة حجم المنظمات وتعقد علاقات العمل .
1. حصرت رندا التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الآتي : (رندا عبد الباقي الزهري، 2000، ص 265)
 2. **تحديات البيئة الخارجية** : وتتمثل في مجموعة الأحداث والمسببات التي تقع خارج سيطرة المنظمة.
 3. **التحديات التنظيمية الداخلية** : ويقصد بها مشاكل وصراعات المنظمة داخلياً والتي تتسبب في إحداثها تحديات البيئة الخارجية بطريقة غير مباشرة .
 4. **التحديات الفردية** : والتي تنشأ من القرارات الخاصة التي تتخذها المنظمات والمتعلقة بأفرادها العاملين بها ، مثل أثر التقدم التكنولوجي على أداء العاملين .
- ويرى باسم أن التحديات تتمثل في الآتي : (باسم أحمد علي، 2009، ص 130)
1. الإختلاف في المفهوم المحلي والعالمي لإدارة الموارد البشرية .
 2. المشكلات الكبيرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية المحلية فيما يختص بأداء الوظائف المناط بها.
 3. تحديات مختلفة تتمثل في الجودة والمنافسة والتطور العلمي والتكنولوجي .
 4. العولمة وآثارها التنافسية .

2-2-10 إدارة الموارد البشرية وتحديات الاعمال الدولية:

إن ممارسات المنظمات لعملها على المستوى الدولي يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتعامل مع التحديات الدولية ، وأهم هذه التحديات تأتي كما يلي: (ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 572)

1. قضية توظيف المهارات (Deployment):

حيث يتطلب الأمر سهولة تحويل المهارات المختلفة بين فروع المنظمة بغض النظر عن أماكنها وهو ما يمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية .

2. نشر المعرفة والإبتكار (Knowledge & Innovation Dissemination):

هو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين فروع المنظمة المختلفة بصرف النظر عن منشأها أو مصدرها .

3. تنمية وتطوير المهارات على أساس دولي (Identifying & Developing Talent on Global Base) :

حيث يجب تحديد الكفاءات التي تتوافر لديها القدرات والمهارات التي تمكنها من العمل على نطاق دولي .

تحديات المستقبل أمام إدارة الموارد البشرية :

وتتمثل تحديات تنمية وإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة في الآتي: (فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 239)

1. عولمة الأسواق المحلية والوطنية .
2. عولمة تقنيات الاتصالات .
3. عولمة المعلومات .
4. بروز إتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضموناً ووظيفياً .
5. التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية .
6. بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول .
7. مطالبة مديري إدارة الموارد البشرية الحاليين بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات الأعمال الحديثة .
8. التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفعالية وفرق العمل في المنظمات الحديثة.
9. تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الإقتصادية ونقص المعروض منها .
10. تزايد الإتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، وتحميل العاملين مسؤولية إكسابها .

مستقبل إدارة الموارد البشرية :

يقول القحطاني"سوف يزداد دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل لأنها مقبلة على

أربع تغيرات أساسية هي: (محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 284)

1. سوف تلعب دوراً أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد .
2. سوف تصبح أكثر إبداعاً وإيجابية وتهتم بدراسة جدية أهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف .

3. سوف توسع من مسؤولياتها لتتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط .
4. سوف تصبح الإدارة العليا بالمنظمات أكثر إلتحافاً وتضامناً مع إدارة الموارد البشرية مقارنة مع ما هو عليه اليوم" .

التحديات الإلكترونية التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

- في عصر الإلكترونيات والعولمة وإختصار المسافات والأزمنة والتحولات الكبيرة تواجه إدارة الموارد البشرية بتحديات الكترونية عديدة أهمها: (هويكنز ، ماركهام، 2006، ص 35)
1. ذوبان الحواجز بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بالمنظمات .
 2. الإنفتاح الذي يمثله إدارة الموارد البشرية الإلكترونية .
 3. يتطلب نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تنمية وتأهيل العاملين بإستمرار .
 4. عمليات الأتمتة الواسعة للوظائف حالت دون الإتصال المباشر بالعاملين .
 5. ضرورة تحديث البنية التحتية للمنظمات لتهيأتها لتطبيق نظام الكوارد البشرية الإلكترونية .
 6. ضرورة الحفاظ على مستوى جودة الخدمة في الأجل القصير لأن نتائج تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لا تؤتي أكلها إلا في المدى الطويل .

المبحث الثالث

تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

2-3 تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أداة التنمية وغايتها (الوسيلة والهدف) وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تنميتها وترقيتها ، بمعنى أن إدارة الجودة الشاملة تولي إهتماماً كبيراً بتنمية الموارد البشرية بوصفها أعلى درجات الإستثمار (شحاتة، علي، 2010، ص 99).

وكذلك تعمل الإدارة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة على تلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية والقيام بتدريبها على أساليب الجودة ومعاييرها ، وعلى تعلم كيفية تطبيق أساليب الأداء المطابقة للمواصفات لتحقيق الفعالية والجودة ، وتحقيق النتائج وإنجاز الأهداف (العامري ، مرجع سبق ذكره ، ص 27).

وتعتبر الموارد البشرية أساس ودعامة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، ولضمان نجاحه ، فإنه يجب أن يكون مرتكزاً على العنصر البشري لإدارته وتوجيهه لتحقيق الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية، وتحقيق فكرة وثقافة الأداء المتفوق والذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمات المعاصرة، وإدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية (أماني، شاهين ، مرجع سبق ذكره ، ص 11).

وفي عصر التركيز على المعايير والمواصفات في إطار إصدارات الايزو وفي ظل العولمة ، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل المرتبة الأولى في الإهتمام على المستوى العالمي بإعتبارها العنصر الحاكم من عناصر التنمية سواءً بالنسبة لدول العالم المتقدم أو النامية ، وقد أدركت منظمات الأعمال الحديثة أهمية الإهتمام بالكفاءات البشرية ، حيث أن التفوق والتميز يعتمد كلياً على الأفراد ذوي المقدرة والكفاءة والرغبة في الإبتكار والإبداع ، لأنه مهما توافرت الإمكانيات المادية والمالية (النقدية) والتكنولوجيا والتقنية الحديثة ، فإن الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في حسن إدارة واستغلال وإستثمار هذه الموارد بأعلى إنتاجية ممكنة (العوض، أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 484).

2-3-1 مفهوم التنمية والتدريب:

يولي مدخل إدارة الجودة الشاملة إهتماماً ملحوظاً لعملية تنمية وتدريب الموارد البشرية ، حيث ينظر إليها بكامل أبعادها الإقتصادية والإجتماعية والثقافية ، حيث يتمثل البعد الإقتصادي في الإهتمام بالتنمية الإقتصادية في ضوء برامج إدارة الجودة الشاملة ، أما البعد الإجتماعي فيتمثل في تنمية قدرات الفرد العقلية والفكرية وتفهم المشكلات وترسيخ الروابط الإجتماعية ، ويتمثل البعد الثقافي في سعيها الدروب لزيادة نسبة المثقفين لمشاركتهم في التنمية الحضارية للمنظمات والمجتمعات. (Nankevis,

Rovbert Compton, Marea Bird, 2005, P 10)

أولاً : مفهوم تنمية الموارد البشرية :

يقصد بتنمية الموارد البشرية "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة والقادرة على العمل في جميع المجالات بالمنظمات بغية رفع الكفاءة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، كما أن الهدف العام من تنمية الموارد البشرية هو تحديد إستراتيجيات تحسين إدارة القوى البشرية للحصول على توازن دقيق بين تنمية الموارد البشرية وإدارة شؤونها في محيط المنظمة مع الأخذ في الاعتبار القيود الخارجية" (زاهي ، الساسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 32).

حيث عرفت هيئة الأمم المتحدة بأنها: "هي العمليات التي توحد بين المواطنين وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الإقتصادية والإجتماعية والثقافية للمجتمعات المحلية ، وتحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ، ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي ، وتقوم هذه العمليات على عاملين : أولهما مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ، وثانيهما: توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها ، والتي من شأنها تحفيز الأهالي على المبادرة والإبتكار ، وتشجيعهم على تبادل المساهمات وجعلها عناصر أكثر فاعلية" (زايد، مصطفى، 2000، ص 63).

ويعرفها جوهري بأنها "العملية المرسومة لتقدم المجتمع بكامل أبعاده الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية ، والتي تعتمد إعتقاداً كلياً على مشاركة المجتمع ومبادئه" (جوهري، 1986، ص 9) .

ويقول كامل أنها تعني : "الوصول بالإنسان إلى حد من المستوى المعيشي لا ينبغي أن يتنازل عنه بإعتباره حقاً لكل مواطن تلتزم الدولة بتوفيره في إطار تعزيز الجهود الأهلية لتحقيق كفاءة إستخدام الإمكانيات الكامنة والمتاحة" (سمير، محمد، 1988، ص 20).

ويعرفها اللوزي بقوله : "هي إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً وبما يتفق مع إحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان تتطور طريقة إستغلاله للموارد الطبيعية ، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده" (موسى اللوزي، 2000، ص 87).

ويعرف منصور التنمية في المنظمات بأنها : "تمثل أهم المقومات الأساسية والجوهرية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية ، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية وقيم وفلسفات ، تزيد من طاقتها في العمل والإنتاج وهي أيضاً وسيلة تدريبية للتعرف على الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل ، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية والبدنية وهي أخيراً وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته الوظيفية ، وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه" (منصور، أحمد، 1975، ص 195) .

2-3-2 تنمية الموارد البشرية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة :

هنالك علاقة وطيدة بين تنمية الموارد البشرية ومدخل إدارة الجودة الشاملة نسبة لتداخل وتكامل الإدارتين بحيث لا يمكن لإحدهما الإستغناء عن الأخرى ، وتستهدف المنظمات من عملية تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة أهداف عديدة وبطريقة ممرحلة وتتمثل أهم تلك المراحل في الآتي : (زين العابدين، فريد 2000، ص30)

1. مرحلة التدريب المفاهيمي : يهدف إلى توضيح أهمية الجودة للعاملين وكذلك إبراز التأثيرات المحتملة على الأداء الكلي للمنظمة ؟
2. مرحلة التدريب على أدوات الجودة : تركز هذه المرحلة على أهم أدوات الجودة والتدريب وكيفية إستخدامها .
3. مرحلة التدريب على موضوعات خاصة : يتعلق هذا النوع منالتدريب بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة .
4. مرحلة التدريب على القيادة : ويتعلق بالموارد البشرية في الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بمبادرة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

وعموماً تجرى عمليات التنمية والتدريب وفق منهج إدارة الجودة الشاملة في شكل جلسات تستغرق من نصف يوم إلى خمسة أيام ويمكن إن تقدم في شكل مقررات داخلية يقوم بها مختصون من داخل المنشأة أو خارجها ويجب أن تشمل جميع الأفراد والموظفين وعلى كافة المستويات ، وتستغرق جلسات التدريب الخاصة بالإدارة العليا من نصف يوم إلى يوم كامل ، بينما تستغرق الجلسات الأخرى وقتاً أطول (ريتشارد ، وليامز ، مرجع سبق ذكره ، ص 45).

2-3-3 أساليب تنمية الموارد البشرية ضمن فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة :

نسبة لأهمية دور العنصر البشري ومركزية دوره ومساهماته القيمة في عملية تغيير وتحويل البيئة وتهيئتها لتطبيق وتمكين فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة أولت الإدارات المعاصرة في المنظمات الحديثة جل إهتمامها لتنمية وتدريب وتأهيل الكفاءات الادارية بكافة السبل والوسائل وتتمثل أهمها في الآتي : (محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 31)

1. الإهتمام بجودة برامج التدريب :

ويتمثل في تحقيق الأداء البشري المميز والذي يعتبر أوضح دليل على جودة البرامج التدريبية، والهدف منها إجراء البرامج التدريبية الفعّالة من أجل ضمان تحقيق النتائج والأهداف المخطط لها مسبقاً ، والتي يجب أن تكون وفقاً لمواصفات نظام الجودة العالمي لتطوير وتنمية كفاءة الموارد البشرية (نجم العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 220).

2. صيانة وتحفيز الموارد البشرية :

وذلك بتشجيعهم ودفعهم للعمل لتحقيق جودة الأداء باستخدام كافة وسائل التحفيز المادية والمعنوية، لضمان تحقيق أهداف المنظمة بفعالية ، والتي لا تتحقق بدورها إلا بضمان المشاركة الفعالة لكافة الأفراد لإرساء وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 120).

3. دعم عملية الإتصال الداخلي في مجال تحسين الجودة:

وتبرز أهمية عملية الإتصال في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، بوصفها عمل إستراتيجي فعال لا يمكن الإستغناء عنه في كافة مراحل العمليات الإدارية والتشغيلية والفنية وفي كل المستويات الوظيفية لضمان تحسين جودة المنتجات. (حرفوش مدني، 1996، ص 109)

مؤشرات معيار قياس تنمية الموارد البشرية بالمنظمات التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

حيث تتمثل أهم مؤشرات القياس في الآتي : (الصررايرة ، ليلي العساف، 2008، ص 25)

1. تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي .
2. تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والإستجابة للتغيير والوفاء بالأهداف.
3. تدفق وإنسياب المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول العميل .
4. إشراك العاملين في إتخاذ القرارات تدعيماً للمرونة والإبتكار وسرعة الإستجابة.
5. خلق مجتمع محفز يتمتع بالثقة والإلتزام المتبادل والإتصال الفعّال بين الوظائف المختلفة .
6. مساندة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المنظمة الأساسية .
7. مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم برامج التدريب وتحديث إحتياجاته .
8. التركيز على إطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها .
9. تشجيع إتصال العاملين ببعضهم البعض وبينهم والأطراف ذات الصلة من خارج المنظمة .
10. إيجاد مناخ مؤسسي متواءم مع تنشيط الدافعية والسعي لترقية مستويات الأداء .

ثانياً : مفهوم تدريب الموارد البشرية:

تعددت المفاهيم المستخدمة التي تعبر عن عملية التدريب ، فالتدريب لا يعني التعليم ، وهو عملية محددة وواضحة ومبرمجة تخضع للقياس السريع لمعرفة نجاحها من عدمه ، وذلك بقياسها بأهدافها ، بعكس عملية التعليم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها ، فالمقصود من التدريب هو "زيادة المهارات والمعارف المحددة في مجالات معينة ، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها ورسالتها" (القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 152).

والتدريب "نشاط متغير ومتجدد لمسايرة الجديد في الفكر الإداري الحديث والتقدم التكنولوجي"

(عبد العزيز ، حسن ، 2009، ص 138) .

ويرى الحكيم "أن التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات اللازمة لكي يكون قادراً على أداء مهام محددة بشكل أفضل" (موسى عبد الحكيم، 2006، ص 6) .

ويعرفه بشار بقوله : "التدريب هو العملية التي تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل" (بشار يزيد الوليد، 2002، ص 332). ويعرفه الشرقاوي على أنه : "إعداد الفرد وتدريبه على عمل بغرض تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجية المنظمة" (علي الشرقاوي، ص 353).

2-3-4 الخطوات الأساسية لعملية التنمية والتدريب:

تتكون برامج التنمية التدريبية من خمس خطوات أساسية تتمثل في الآتي:(جاري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 265)

1. تحليل الإحتياجات التدريبية (Training Needs Analysis): والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة.
2. تصميم معينات التدريب (Design Training Aids): ويتم في هذه الخطوة تحديد معينات التدريب بالوسائل السمعية والبصرية مثل: الكتب والمذكرات والتدريبات التي يمكن الإعتماد عليها في التدريب.
3. إختبار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي (Validation): من خلال تجربة البرنامج على عدد قليل من الأفراد.
4. تنفيذ البرنامج (Implementation): وذلك بإستخدام العديد من الأساليب التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.
5. تقييم برنامج التدريب: (Evaluation and follow-up): وذلك بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه ، وذلك للحكم على مدى نجاحه والجدول رقم (2-11) يوضح الخطوات الخمس لعمليات التنمية التدريبية :

جدول رقم (2-11) خطوات عمليات التنمية والتدريب

1. تحليل الإحتياجات التدريبية:

- أ. حدد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- ب. حل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم ، وخبراتهم ، ومهاراتهم وتوجهاتهم.
- ج. إستعن بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس وأهداف الأداء.

2. تصميم المعينات التدريبية:

- أ. أجمع الأهداف الإرشادية والوسائل والوسائط ووصف وتسلسل المحتوى والأمثلة والتمارين والأنشطة ونظمه في منهج يدعم نظرية تعليم الكبار.
- ب. تأكد من أن جميع الأدوات مثل صور الفيديو والكتيبات تكمل بعضها البعض ومكتوبة بوضوح.

3. إختيار مدى صحة البرنامج التدريبي

- أدخل وصحح البرنامج قبل أو أمام أحد الحضور ، صمم مراجعات نهائية على أساس نتائج محددة لضمان فعالية البرنامج.

4. التنفيذ

- عند التطبيق أمدح النجاح في ورشة عمل المتدربين التي تركز على المعرفة والمهارات ومحتوى التدريب.

5. التعليم والمتابعة: ويتم تقييم البرنامج وفقاً لـ:

- أ. التفاعل (تفاعل المتدربين المباشر بالتدريب).
- ب. التعليم (استخدام أساليب الإسترجاع لقياس ما تعلمه المتدربون بالفعل).
- ج. السلوك (لاحظ ردود أفعال المشرفين نحو أداء المتدربين بالفعل).
- د. النتائج (حدد مستوى التحسن الطارئ على الأداء الوظيفي ، ومن ثم قيم المستوى المطلوب الحفاظ عليه).

المصدر: جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ، (دار المريخ للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2009م) ، ص 266.

أهمية التدريب:

تبدل المنظمات المعاصرة جهوداً مضمّنة لرفع مستوى أداء الفرد وزيادة إنتاجيته ، وهذا يبرز أهمية التدريب للمنظمات والأفراد على حد سواء ، وتتمثل تلك الأهمية في التالي: (كامل بربر ، مرجع سبق ذكره، ص 159)

1. إن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.
2. الوظائف نفسها عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف ، مما يستوجب إعادة تدريبهم.
3. إن التطور التكنولوجي وضرورة إدخال تكنولوجيا جديدة لتحديث الإنتاج قد يترتب عليه إلغاء وظائف وإنشاء وظائف أخرى جديدة.
4. إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين ، مهما كان مستوى مهاراتهم إلا إذا تلقوا تدريباً فنياً خاصاً يتوافق مع طبيعة الصناعات الجديدة.

أهداف التدريب :

إن نجاح أي عملية تدريبية مرهونة بمجموعة من الأهداف ، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

1. المساهمة في زيادة معرفة ومهارات العاملين مما يزيد من كفاءتهم وزيادة إنتاجيتهم وتعظيم أرباح المنظمات (القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 137).
2. ضرورة معاصرة التطور التكنولوجي وما تفرضه من زيارة الحوجة للتدريب لتوفير المهارات المطلوبة لشغل الوظائف التكنولوجية الحديثة.
3. المساهمة في تعظيم مهارات ومعارف الأفراد الأمر الذي يوفر الرقابة الذاتية ويقلل الحاجة للإشراف.
4. المساهمة في خلق كوادر مؤهلة للاعتماد عليها في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء وفقاً لمتطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.
5. توفير سياسة واضحة للتدريب وبرامج معدة على أسس علمية سليمة تقلل من حوادث وإصابات العمل وتضمن سلامة الأفراد.
6. تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم بالتغيرات والتعديلات التي تحدث بصفة دورية مستمرة.
7. المساهمة في تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على إختلاف مستوياتهم التنظيمية بإستخدام مدخل يحتوي على فريق متكامل من العمليات التدريبية.
8. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة بالمنظمات.

العوامل المؤثرة على التدريب:

هنالك عدة عوامل تؤثر على متطلبات المنظمات من التدريب ، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر العوامل التالية: (جاري كشواي ، مرجع سبق ذكره، ص 122)

1. حركة دوران العمالة.
2. التغيرات التقنية والتكنولوجية.
3. التغيرات في الوظائف.
4. التغيرات التشريعية والقانونية.
5. التطورات الإقتصادية.
6. نماذج العمل الحديثة.
7. المنافسة وضغوط الأسواق.
8. السياسات الإجتماعية.
9. طموحات الموظفين.
10. التباين الواضح في مستوى الأداء.

11. تكافؤ الفرص.

مراحل التدريب (Training Phases):

لعملية التدريب مراحل عديدة تتمثل في الآتي: (منصور عيسى، 2013، ص 198)

1. أنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM Systems): وتركز هذه المرحلة على أنظمة إدارة الجودة الشاملة ، وأهمية تزويد جميع أفراد المنظمة بالمعرفة اللازمة عن هذه الأنظمة.
 2. الفهم والالتزام (Understanding & Commitment): تهتم هذه المرحلة بمسألة الفهم والالتزام بمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة تزويد كل فرد بالمنظمة بصورة واضحة عن التطورات الإستراتيجية بالمنظمة.
 3. فرق التحسين (Improvement Teams): ويتم الإهتمام بضرورة معرفة الأفراد لأدوارهم الجديدة في عمليات تشكيل وقيادة فرق وأتياح تحسين جودة العمليات الإنتاجية.
 4. خدمة العميل (Customer Service): تركز هذه المرحلة على ضرورة تعامل الأفراد بفاعلية مع العملاء في مختلف المجالات والإستماع إليهم بلطف وإحترام ، والعمل على معرفة حاجاتهم وتوقعاتهم والإستجابة بمرونة ، لنيل رضا العملاء وكسب ثقتهم لصالح المنظمة.
- 2-3-5 أنواع التدريب:

هنالك تصنيفات للتدريب حسب الأهداف المتوخاة منه ، ويمكن تقسيم التدريب إجمالاً إلى عدة أنواع من حيث المضمون أهمها: (جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 183)

1. توجيه الموظف الجديد (Orientation)

عند التعيين بالمنظمة يجب توجيه الموظف الجديد ، ويحتوي التوجيه على المعلومات الأساسية عن المنظمة وسياساتها وهيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى توضيح حقوق وواجبات الموظف ، والرواتب والدرجات والخدمات المقدمة للعاملين بالمنظمة.

2. التدريب التخصصي (Specialized Training)

لتعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال.

3. التدريب الإداري (Management Training):

ويشمل هذا النوع من التدريب المهارات الإدارية لدى الفرد مثل تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات الإدارية وزيادة في التفكير الخلاق.

4. التدريب المهني (Vocational Training) :

يقوم بهذا النوع من التدريب عادةً مراكز متخصصة في هذا المجال ، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة ، وفي نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين إشتروا وإجتازوا البرنامج.

2-3-6 الفوائد التي يحققها التدريب للمنظمة:

يحقق التدريب للمنظمة التي تنتهج مدخل إدارة الجودة الشاملة الفوائد والمزايا الآتية: (جاد

الرب، 2009، ص 449)

1. تحسين عمليات الاتصالات رأسياً وأفقياً.
2. التغييرات الإيجابية في ثقافة المنظمة.
3. زيادة ووضوح تعهد الإدارة والتزامها بمنهج إدارة الشاملة.

مشكلات ومعوقات التدريب :

في الواقع العملي تبرز مشكلات ومعوقات عديدة تقف حجر عثرة في وجه العمليات التدريبية وتحول دون بلوغ الغايات ، ويمكن حصر أهمها في التالي: (القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 155)

1. صعوبة الحصول على معلومات وإحصائيات خاصة بالموارد البشرية لتحديد الاحتياجات التدريبية.
2. عدم وجود تخطيط تدريبي يتميز بالتكامل والشمول.
3. عدم إقتناع القيادات بالإدارة العليا بأهمية التدريب.
4. عدم إستخدام الأساليب العلمية الحديثة والإعتماد على الأساليب التقليدية القديمة في تقديم وعرض المادة التدريبية.
5. عدم الإهتمام بمتابعة المتدرب بعد إنتهاء الفترة التدريبية.
6. تقييم المتدربين يتم بصورة شكلية تفتقر إلى الأسلوب العلمي.
7. عدم الإهتمام بإشترك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية.
8. عدم وجود سياسة واضحة للحوافز تساعد على اقبال المتدربين والدارسين على التدريب والإهتمام به.

9. قلة عدد المدربين بمختلف المستويات.

ويرى آخرون أن معوقات التدريب تتمثل في الآتي: (عنتر ، مرجع سبق ذكره، ص 9)

1. إختلاف الهياكل التنظيمية للمنظمة.
2. غياب السياسات التي ترشد العمل.
3. ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب إنخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين.
4. منازعات الأفراد مع بعضهم البعض.
5. ضعف المشرفين على إدارة التدريب ، وضعف البرامج التدريبية.

ويضيف نوري وكورتل لمعوقات التدريب الآتي: (نوري ، كورتل ، مرجع سبق ذكره، ص 261)

1. الإهتمام السطحي بعملية التدريب.
2. الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة إلى عمل فعلي.

3. إنخفاض كفاءة المشرفين بالمؤسسات ومراكز التدريب.
4. النظر إلى التدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل.
5. النظر إلى التدريب على أنه عنصر نفقة لا يبرره عائد.

الدوافع والحوافز :

تكمن أهمية الدوافع والحوافز في أثرها على السلوك الإنساني كونها عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل ، ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدرتهم إلا أن أحد أسباب إختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو الدافعية لأداء العمل (فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره، ص 78).

مفهوم الدوافع :

يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على إفتراضات أساسية هي:

(Mejia, G. And others, 1995, p.25)

1. أن السلوك عبارة عن نتيجة أي أن هناك اسباباً لكل سلوك (الحاجات) .
 2. ان السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
 3. إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين (إشباع الحاجات) .
- ومن هذا المنطلق يتبين أن الدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك والتي تتضمن قيام الفرد بعمل بما في ذلك تحديد سلوكه واتجاهه والمحافظة عليه وبناء على ذلك يمكن النظر للدوافع من خلال إهتمامها وتركيزها على عدة جوانب أساسية هي: (عبد البارئ درة ، زهير نعيم الصباغ، 1986، ص 113)
1. ما الذي يحرك السلوك الإنساني (أي القوى والعوامل المحركة للسلوك) .
 2. إتجاه السلوك وكيفية توجيهه .
 3. كيفية المحافظة على السلوك .

مفهوم الحوافز :

الحوافز هي بالتحديد "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة إحتياجاته الإنسانية" . (كامل بربر، 2000، ص 102).

ويعرف التحفيز بأنه "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة بالقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته لتحقيق أهداف معينة ، أو هو أسلوب معين يهدف إلى زيادة القدرات مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الإنتاج كما ونوعاً مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها". (صالح، فالح ، 2004، ص 69)

وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة ، فان الدوافع تتبع من داخل الفرد والحوافز عوامل خارجية لجذب الفرد وينتج من التوافق بينهما الآتي : (منير نور ، فريد كورتل ، مرجع سبق ذكره، ص 270)

1. الحالة المعنوية للأفراد .
2. درجة رضا الفرد لعمله .
3. جودة أداء الفرد وإنتاجيته .

شكل رقم (2-19) الدوافع (الحاجات) وكيفية إشباعها



المصدر : فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، (دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م) ، ص 79 .

أنواع الحوافز :

تنقسم الحوافز إلى :

1. الحوافز المادية :

تشمل الحوافز المادية الأجور والمرتبات وأي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والإستثنائية والمنح والمكافآت الشخصية بكل أنواعها . (عبد الوهاب، علي ، 2000، ص 54)

2. الحوافز المعنوية :

تخاطب في الفرد الحاجات النفسية والإجتماعية والذهنية ، ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم" وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لإحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ومن أمثلة الحوافز المعنوية الوظيفية المناسبة للفرد ، الرضا الوظيفي من خلال فرص الترقى والمشاركة في إتخاذ القرارات .

جدول رقم (2-12) عناصر التحفيز المادية والمعنوية

رقم	التحفيز المادي	رقم	التحفيز المعنوي
1	الأجور	1	الترقيات
2	إستقرار العمل	2	تشجيع الرؤساء
3	ساعات العمل اليومية	3	تقدير جهود العاملين

4	إمكانية العمل المادية	4	علاقات الزملاء
5	الخدمة المتنوعة		

المصدر : عبد الرحمن توفيق ، منهج تنمية إدارة الموارد البشرية ، (مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 2003م) ، ص 68 .

نظم التحفيز الإيجابية والسلبية للموارد البشرية :

تبعاً للطبيعة المعقدة للدوافع تعددت نظم التحفيز لمقابلة إحتياجات الأفراد المتعددة والمتنوعة وأهم هذه النظم هي: (عنتر، عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره، ص 294)

1. نظم التحفيز الإيجابية والسلبية :

لقد أثبتت الدراسات أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة أعلى في المدى القصير ثم تبدأ بالإنخفاض، أما ما يتعلق بالحوافز الإيجابية فيحدث العكس . وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء الإنتاجي عن طريق توفير فرص التقدير والتشجيع . أما الحوافز السلبية فهي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال العقاب كالخصم من الأجر والحرمان من العلاوة .

2. نظم التحفيز الداخلية والخارجية :

التحفيز الداخلي له علاقة وطيدة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين ، أما التحفيز الخارجي فعلاقته بالبيئة الخارجية المحيطة بوظيفته كعلاقته مع الزملاء وأسلوب قيادة رؤسائه ، ولقد اثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات الرضا الوظيفي.

(عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 67)

كيفية تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية :

إن الكفاءة الإنتاجية للمنظمة تتأثر بنوعين من العوامل هما:(علي السلمي، 1997، ص 232)

1. العوامل الإنسانية .

2. الموامل الفنية .

وتعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأساسي والحقيقي للكفاءة الإنتاجية ، وبالتالي فإن إنتاجية الفرد تتوقف على عاملين رئيسيين وهما المقدره والرغبة فإذا توفر هذين العنصرين في العامل بدافع التحفيز فإنه حتماً سيؤثر على الكفاءة الإنتاجية عن طريق ما يلي: (عبد الباقي ، صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص33)

1. تحسين معدلات إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة .

2. ترشيد إستخدام الآلات والمعدات وتقليل نسبة الأعطال .

3. ترسيد إستخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج.

4. توفير الوقت في أداء العمليات الإنتاجية بتفادي الأعطال وتسريع الأداء نتيجة لتحسين المهارات وإتباع سلوك الأداء الإيجابي.

تأثيرات نظام الحوافز على المنظمة :

يتمثل تأثير نظام الحوافز على المنظمة في فاعلية مشاركة جميع العاملين ، وذلك بإستخدام صيغة أو معادلة مناسبة ويركز هذا النظام على التخلص من الإتجاهات "نحن ، هم" وإستبدالها بإتجاهات التعاون والمشاركة الصادقة وتهيئة مناخ يتعاون فيه كل العاملين نحو الدافع الإجتماعي بديلاً لسيطرة فكرة الأداء الفردي وإحلال إستراتيجية التعاون والتضامن وأتيام العمل الجماعية مكان التنافس والتنافر والأنايية الفردية (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 165).

تأثيرات نظام التحفيز على مردودية المنظمة :

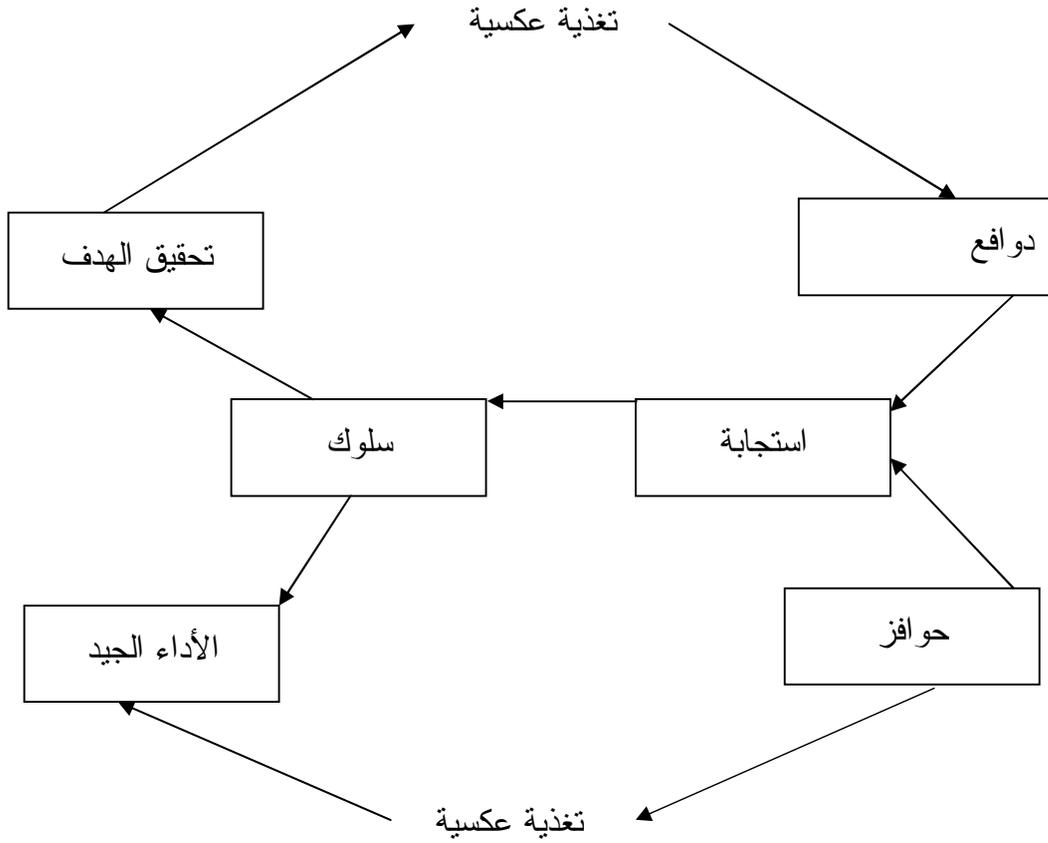
وظيفة التحفيز لها تأثيرات عديدة على ربحية المنظمة يمكن إجمالها في الآتي: (كامل بربر، مرجع سبق ذكره ، ص 25)

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح .
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف وتخفيض كميات المواد الأولية (المدخلات)
3. تخفيض الفاقد من الموارد البشرية .
4. إشباع حاجيات العاملين بشتى أنواعها ، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والإحترام والشعور بالمكانة مما يدفع العامل لزيادة وتحسين مهاراته في العمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة .
5. جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة ، مما يؤدي إلى رفع روح الولاء والغنتماء وتنمية روح الفريق والتضامن مما يشجعهم على تحسين جودة المنتجات من أجل زيادة مبيعات المنظمة .
6. تصميم نظام للصحة والسلامة لتقليل الخسارة في الوقت الناجمة عن الحوادث ، والعمل على خفض التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد .

ضرورة الربط بين الدوافع ونظام الحوافز :

لابد لإدارة الموارد البشرية إيجاد رابط قوي مباشر ومستمر بين الدوافع ونظام الحوافز للحصول على إنجاز معين بحيث تولد المؤثرات الخارجية التي يوفرها نظام الحوافز إستجابة دافعية تحرك الفرد للقيام بسلوك محدد لتحقيق أهداف معينة (أمين عبد الوهاب حمدي، 1989، ص 137).

شكل رقم (2-20) الترابط والتداخل بين الدوافع الداخلية والحوافز الخارجية



المصدر : عبد البارئ درة وآخرون ، إدارة القوى البشرية ، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، 2010م) ، ص 172 .

خصائص نظام الحوافز الفعال :

تكتسب نظم الحوافز وفعاليتها أهمية خاصة في توجيه السلوك الإنساني الهادف إلى رفع الأداء وتحقيق الأهداف سواءً الفردية أو التنظيمية ، وتحقق نظم الحوافز الفعالة المزايا التالية: (درة ، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 171)

1. تدعيم قدرات العاملين ، وطاقتهم وتنمية الرغبة لديهم وحفزهم لتحقيق الأهداف والحصول على النتائج المرجوة .

2. زيادة الإنتاجية عن طريق دفع العاملين لرفع درجة الكفاءة وتحسين النوعية في العمل.

3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة ومصالحها .

4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين .

شروط نظام الحوافز الفعال:

هناك شروط يجب توافرها في نظام الحوافز الفعال لكي يحقق أهدافه وأهم هذه الشروط تتمثل

في الآتي: (علي السلمي، 1970، ص 125)

1. إرتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الجودة والكفاية الإنتاجية .

2. عدالة الحوافز وكفايتها .
3. الإستمرارية في منحها .
4. إرتباطها المباشر بدوافع العاملين .
5. بعدها عن العلاقات والنوازع الشخصية .
6. تكيفها مع رغبات وتوقعات العاملين .
7. تأقلمها مع بيئة العمل .

العقبات والمعوقات التي تواجه نظام الحوافز :

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز وتعوقة عن تحقيق الأهداف المرجوة منه وتتمثل

أهم هذه المعوقات في الآتي: (القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 193)

1. المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب : ويقصد بهذا المعدل مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب ، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد قليل من العاملين .
2. عدم الدقة في وضع المعايير : تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواءً كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف ، الأمر الذي يترك الأثر السيئ على روحهم المعنوية ، أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب .
3. ظاهرة تقييد الإنتاج : تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين ، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتوافق مستوى أدائهم مع مستوى الأداء الجماعي لزملائهم بالمنظمة .

الميزة التنافسية (Competitive Advantage):

تسعى المنظمات المعاصرة وفي ظل إحتدام المنافسة إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات وتحقيق التميز عن طريق إستغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية (مصطفى محمود أبوبكر، 2006، ص 13).

ولقد شغل تحديد مفهوم محدد للميزة التنافسية الباحثين في مجالي الإقتصاد وإدارة الأعمال، ونظراً لإختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال ، كانت النتيجة عدم الإتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية ، ويعزى ذلك الإختلاف إلى إختلاف المنطلقات حيث يهتم الإقتصاديون بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية على مستوى الإقتصاد الكلي في الوقت الذي يركز فيه علماء الإدارة على تنافسية المنظمات والصناعات (آمال عياري ، رحم نصيب، 2002، ص 13).

ويرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى العالم جامبرلن (Champerlin) عام 1939م ، واستطاع العالم سلزنك في العام 1959م من ربط الميزة التنافسية بالمقدرة ، وتطور المصطلحات بمجهودات العالمين هوف واسكندل (Hofer & Schandel) الذين إعتبروا الميزة التنافسية وضعاً فريداً تقوم المنظمة بتطويره مقابل منافسيها عن طريق تنمية مواردها وأهمها الموارد البشرية ، ولكن التطور الكبير في مفهوم المصطلح كان بفضل مجهودات العالم مايكل بورتر (M. Porter) في العام 1985م ، حيث ربط الميزة التنافسية بالأداء المتفوق (حسن علي الزغبى، 2003، ص 111).

حيث يقول سملاي نقلاً عن بورتر إن الموارد البشرية هي أهم العناصر المسؤولة عن خلق القيمة والتميز والقدرة التنافسية للمنظمة ، لذلك ففي ظل التحولات المتسارعة في البيئة التنافسية أدركت المنظمات العالمية المعاصرة التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة ، أهمية وضرورة التركيز على العنصر البشري لخلق وتحقيق وإملاك الميزة والقدرة التنافسية. (سملاي يحضية ، مرجع سبق ذكره ، ص 185).

وعرف بورتر (M. Porter) الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لعملائها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمنافع وفوائد متساوية ، أو بتقديم منافع وفوائد متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية" (Porter, 1999, P 8).

ويعرفها السلمي على أنها: "المهارة والتقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون" (السلمي، علي ، 1998، ص 104).

يعرفها الحضيرى على أنها: "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها منظمة معينة ، تتفوق بها في مجالات الإنتاج ، التسويق ، التموين والموارد البشرية" (الضيرى، 2004، ص 34).

وهناك وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الميزة التنافسية بين عدد من الباحثين كما يوضحها

الشكل التالي:

جدول رقم (2-13) عرض لوجهات النظر المختلفة لبعض العلماء حول مفهوم الميزة التنافسية

الإسم	التعريف
هوفر (Hofer)	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها
فاهى (Fahey)	هي أي شئ يميز المنظمة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي
روبابورت (Roppaport)	هي قدرة المنظمة على تقليص تكلفتها إلى أقل حد ممكن ، وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنةً بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون

إفانس (Evans)	هي القابلية على تقديم ميزة متفوقة للزبون
ماكمل وتامبو (Macmall & Tamppo)	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها الآخرين

المصدر: eco.asu.Jo/ecofaculty/w.p.content/...70. Docwww.google.com

وبعد الإطلاع على التعاريف والمفاهيم العديدة لكبار العلماء والباحثين يمكن للباحث أن يعرف الميزة التنافسية كما يلي: هي قدرة المنظمة على خلق أو إحداث تفوق في مجال أو قطاع ما أو عدد من المجالات يمكنها إحداث زيادة حصتها في الأسواق وتحقيق الفارق الإيجابي بينها وبين المنظمات المماثلة لها ، وكسب عملاء جدد وتحقيق نسبة أعلى من المبيعات والأرباح.

ويلاحظ إمكانية حصر المجالات التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة في الآتي:

1. خفض تكلفة الإنتاج ومن ثم خفض أسعار المنظمات.
2. تحقيق جودة وفعالية الأداء بكل أوجه المنظمة.
3. الاستخدام الأمثل للموارد وخاصة الموارد البشرية.
4. توفر الكفاءات البشرية بالمنظمة.
5. الإستمرارية في تحسين جودة المنتجات .
6. الإهتمام بالموردين لتحقيق جودة المدخلات.
7. شعور العملاء بمنافع سلع المنظمة وجودتها.
8. إعتقاد العملاء بتفوق سلع المنظمة على السلع المنافسة الأخرى.

كيفية تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية:

يمكن تحسين القدرة التنافسية للموارد البشرية للمنظمات وتحسينها بإتباع الآتي: (رباعي

جوشة، 2013)

1. تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتدريب الموارد البشرية.
2. إدخال تعديلات جذرية بالهيكل التنظيمي لدعم عمليات تحسين جودة المنتجات.
3. تحسين جودة الحياة العملية بالمنظمات.
4. زيادة القيمة المضافة لكل خطوة وظيفية.

كيفية خلق الميزة التنافسية:

يمكن للمنظمات إستغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع

والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات بإتباع الآتي: (مصطفى ،أوبكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 14)

1. إدراك العملاء أنهم يحصلون جراء تعاملهم مع المنظمة قيمة أعلى من منافسيها.
2. الإهتمام بتنمية وتدريب الكوادر البشرية لأنها تقوم بدور هام في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل ، والذي يعد من الدعائم الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية.

3. تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء وتوفير الكوادر التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات .
 4. من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها بسهولة.
 5. الكفاءة المتفوقة والتي تتعلق بخفض التكاليف لإنتاج مخرجات بمواصفات محددة ، لأن الإنتاجية العالية المتميزة تقود إلى تحقيق كفاءة عالية ومتفوقة بالمقارنة بالمنافسين.
 6. الإبداع المتفوق والمتمثل في تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مبتكر مختلف عن أساليب المنافسين.
 7. الإستجابة المتفوقة لرغبات وإحتياجات وتوقعات العملاء ، وذلك يتطلب معرفة دقيقة بتلك الاحتياجات ، ويتطلب متابعة لصيقة لما يعرضه المنافسون.
- أهم عوامل المنافسة:**

- بصفة عامة هنالك خمسة عوامل تشكل عنصر المنافسة في أي قطاع (إنتاجي أو خدمي) وتتمثل هذه العناصر في التالي: (نبيل مرسي خليل، 1998، ص 64)
1. المنافسون: ويتمثل ذلك العامل في حدة التنافس بين المنظمات المماثلة.
 2. السلع البديلة: محاولة بعض المنظمات لجذب العملاء لسلعهم البديلة.
 3. المشترون: ويتمثل في القيمة التي يشكلها المشترون للمنتج.
 4. الموردون: ويتمثل ذلك في القوة التي يمارسها موردو المدخلات.
 5. الداخلون الجدد في السوق: المنافسين المحتمل ودخولهم.
- خواص الميزة التنافسية القوية:**

- ترمز الميزة التنافسية (Competitive Advantage) إلى مقدرة المنظمة على تحقيق تفوق في السوق على منافسيها ، وللميزة التنافسية القوية المستدامة عدة خواص وسمات أهمها ما يلي: (جيمس إيفان ، جيمس دين ، مرجع سبق ذكره ، ص 287)
1. تقودها رغبات وإحتياجات العميل ، حيث تقدم المنظمة قيمة لعملائها لا يستطيع المنافسون الآخرون تقديمها.
 2. إضافة مساهمة معنوية في نجاح الأعمال.
 3. تجعل الموارد الفريدة للمنظمة متفقة مع الفرص الموجودة في البيئة ، وتعني أنه ليس لمنظمتين نفس الموارد وتستخدم الإستراتيجية الجيدة الموارد بفعالية.
 4. تكون دائمة ومستمرة ويصعب على المنافسين تقليدها.
 5. تقدم الأساس وتكون مرتكزاً للمزيد من التحسين.
 6. تكون مصدر إبداع وتحفيز للمنظمة كلها.

كيفية المحافظة على الميزة التنافسية:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية يمكن للمنظمة المحافظة على القدرة التنافسية عبر الإهتمام بها، وتتمثل هذه العوامل في الآتي: (منال محمد الكردي، 2002، ص 111)

1. العوامل البيئية: وتتمثل في هيكل الصناعة ونوع المنافسة (احتكارية أو حرة) ، وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية.
2. العوامل التنظيمية: مثل حجم المنظمة ، نطاقها الجغرافي ، هيكلها التنظيمي ، مواردها التكنولوجية والتحالفات الإستراتيجية التي تربط المنظمة بغيرها.
3. العوامل الخاصة بإستراتيجيات وتصرفات الإدارة: وذلك من خلال قيام المنظمة:
 - أ. بإستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة إستراتيجية.
 - ب. إستخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق تكاليف عالية لانتقال العملاء والموردين وحواجز دخول أمام المنافسين الجدد.

مقاييس التنافس على مستوى الصناعة:

يتم قياس التنافس على مستوى الصناعة ونشاط الأعمال من حيث التفوق على الأنشطة الأخرى في المجالات التابعة: (محمد أحمد الحضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص 86)

1. الجودة الأفضل والمواصفات القياسية المتميزة.
 2. قدرة المنتجات على اشباع رغبات وحاجات وتوقعات العملاء المتنامية والمتغيرة بطبيعة الحال.
 3. التكنولوجيا المستخدمة وخدمات ما بعد البيع.
- وبناءً على ما سبق يلاحظ أن الميزة التنافسية الحقيقية للمنظمات تكمن في مواردها البشرية ، ولا يمكن لأي منظمة أن تخلق ميزة أو قدرة تنافسية مالم تمتلك موارد بشرية مؤهلة وذات مواصفات ومهارات وخبرات متميزة.**

إذ تعتبر الموارد البشرية موارد اقتصادية ، وهي ليست موارد عادية ، بل هي التي تدير وتخلق الميزة لموارد المنظمة المادية ، وبما أن الله سبحانه وتعالى كرم الإنسان واستخلفه وإستعمره في الأرض ، كان لزاماً عليه حسن إستخدام واستغلال جميع الموارد الموجودة في الكون ، سواء داخل المنظمات أو خارجها ، ولا يمكن للمنظمة أن تبقى وتتطور وتملك المقدرة والميزة التنافسية دون الإهتمام بتنمية وتأهيل وزيادة مهارات العنصر البشري المتاح لديها ، والعمل على إستقطاب الكوادر المؤهلة القادرة على الإبداع والإبتكار من خارجها وتوظيفهم بداخلها ، لأن الميزة التنافسية القوية والمستدامة يستحيل تحقيقها دون ذلك.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية (الميدانية)

المبحث الأول : الصناعة في السودان

المبحث الثاني : نبذة تعريفية عن مجموعة شركات دال الصناعية

(سيقا ، كابو)

المبحث الأول

الصناعة في السودان

تعرف الصناعة بأنها : "عملية تحويل الخامات المعدنية والنباتية والحيوانية والمواد الصناعية إلى بضائع وطاقت ذات قيم إستعمالية تشبع حاجات الإنسان بإستخدام الآلات والطرق الكيميائية المختلفة وتكون هذه العملية مستمرة وموحدة في أكثر من دورة إنتاجية" (الصقار، 1990، ص 15).

كما عرفت منظمة الأمم المتحدة بأنها "كل ما يسهم في تحويل المواد الخام إلى منتجات، بمعنى أن الصناعة في إطار الأنشطة الإقتصادية هي عملية تحويلية للمواد والخدمات إلى سلع وخدمات بغرض إشباع حاجات ورغبات الإنسان وتوقعاته".

عرف الإنسان الصناعة والحرف اليدوية منذ القدم بفطرته فصنع الأدوات التي تعينه على سد حاجاته ومتطلباته اليومية من مأكّل ومشرب وملبس وأموى وصيد وتنقل ودفاع عن النفس ومن ثم تطورت قدراته ، لأن حاجات ورغبات وطموحات الإنسان في الغذاء والكساء متجددة بطبعها. ونتيجة لذلك أصبح الإنسان ينتج أكثر من إحتياجاته، كما أصبح يحتاج إلى إنتاج غيره من الأفراد ليشتبع رغباته الضرورية والكمالية ومن هنا نشأة فكرة تبادل المنافع وتطوير أساليب التسويق والتبادل التي كان يستخدمها الإنسان في تلك الفترة وإكتسبت الصناعة أهميتها لسعيها الحثيث بتحقيق متطلبات الإنسان وتحقيق أهداف المؤسسات الإنتاجية والخدمية (الشامي، 1996، ص 12).

أصبح التنوع الإقتصادي من الإتجاهات الضرورية والحديثة للقضاء على التخلف الإقتصادي وتحديث وتنويع الإقتصاد ليتناغم مع المستجدات والتغيرات المتسارعة.

ويتصدر القطاع الصناعي في عصرنا الحالي قائمة القطاعات التي تحقق التنوع الإقتصادي لجعله أكثر نمواً ومرونة ، حيث يشتمل قطاع الصناعة في السودان على الصناعات التحويلية والإستخراجية والنفطية متمثلة في المواد الغذائية وتصنيع المعدات والآليات ومواد البناء وإنتاج المياه والكهرباء والتعليم وإستخراج البترول . وكانت بداية الصناعة في السودان مثل غيرها من الدول متواضعة حيث نشأت كنوع من التصنيع الوطني للإقلال من واردات السلع وسد إحتياجات البلاد من السلع الإستهلاكية ولذلك كان أسهم قطاع الصناعة في الإقتصاد السوداني متواضعاً (عثمان إبراهيم السيد، 1998، ص 27) .

3-1-1 تطور الصناعة في السودان :

قامت الصناعات الصغيرة والحرفية لأول مرة في السودان في العهد التركي خلال القرن التاسع عشر بهدف توفير إحتياجاتهم ، ومع دخول الحكم الثنائي في نهاية القرن قبل الماضي إنتشرت بعض الحرف والمهن الصناعية متمثلة في ورش السكة حديد والنقل النهري والبريد والبرق والإشغال والمخازن والمهمات . ومع نهاية الربع الأول من القرن العشرين وبعد إكتمال خزان سنار وقيام مشروع الجزيرة وزراعة القطن دخل التطور الصناعي بالسودان مرحلة جديدة بإستخدام محصول

القطن في صناعة الغزل والنسيج وكذلك توفير البذرة لإنتاج الزيوت وأنشئت مصانع الصابون ، وكذلك خلال فترة الحرب العالمية الثانية 1949/45م فرضت ظروف الحرب واقعاً جديداً للصناعة الوطنية بعد أن أصبح إستيراد السلع للإستهلاك المحلي والتي أصبح الحصول عليها أمراً صعباً بسبب مخاطر الحرب ، ولذلك شجعت الدولة صناعة المنتجات والسلع لتكون بديلاً للسلع المستوردة وخاصة الصناعات الغذائية من مطاحن صغيرة وزيوت وصابون ومياه ومشروبات غازية وحلويات وكذلك صناعة الغزل والنسيج التقليدية والمدابع والأحذية والصناعات الهندسية الصغيرة المتمثلة في ورش إنتاج الأثاث ، ومسابك لإنتاج قطع الغيار المختلفة (وزارة الصناعة ، الصناعة في السودان ، الخرطوم، 2005م).

مع إطلالة فجر الإستقلال عام 1956م لم تكن مساهمة القطاع الصناعي في إجمالي الناتج القومي تزيد عن 1% وكانت الدولة تعتمد كلياً على الإنتاج الزراعي ، فقد بلغت مساهمة القطاع الزراعي 51% ، وبعد الإستقلال إتجهت الحكومة الوطنية نحو تشجيع الإستثمار في القطاع الصناعي وذلك بإصدارها لأول قانون ينظم ويشجع الإستثمار في القطاع الصناعي وهو قانون الميزات الممنوحة للعام 1956م وذلك بهدف إحداث التنمية الإقتصادية والإجتماعية المتوازنة وتوفير فرص العمل داخل القطاع الصناعي بدلاً من تكديسها في القطاع الزراعي والتقليدي حيث بلغت مساهمة القطاع الزراعي في الناتج المحلي والإجمالي (76%) مقابل (2%) للقطاع الصناعي و(22%) للقطاع التجاري في عام 1956م (جمعة ، وآخرون، 1998، ص 15).

تحت ظل هذا القانون الذي منح العديد من الإمتيازات والإعفاءات للمستثمر الوطني تحفيزاً وتشجيعاً لرأس المال الوطني للدخول والإستثمار في الصناعة المحلية ، وبدأ رأس المال الوطني الخاص في الإستثمار في المجال الصناعي وخاصة مجال الصناعات الصغيرة . ونسبة لقلّة رأس المال الوطني وخوف المستثمر من مخاطر الإستثمار برأس مال كبير ولقلّة الأيدي العاملة المدربة والمستوعبة لهذا النوع من الصناعات ، فقد إنحصرت الصناعات في بداية الأمر على قطاع معاصر الزيوت خاصة معاصر السمسم والصناعات الغذائية بأنواعها المختلفة وصناعة الصابون الذي كانت تستورد له الشحوم من الخارج كما شملت الصناعات قطاع الورش الميكانيكية المنحصرة في صناعة وتشكيل المعادن وتصنيع الأخشاب.

أما في سنوات الخطة العشرية (1960م - 1970م) فقد تم التركيز على القطاع الصناعي في القطاع العام والخاص من خلال تصنيع المنتجات الزراعية بهدف تحقيق أكبر قدر من القيمة المضافة للمنتجات الزراعية ولتحقيق الإكتفاء الذاتي من السلع الرأسمالية المستوردة (بدائل المستوردات) وتخفيف العبء على ميزان المدفوعات وشهدت هذه الفترة قيام العديد من المنشآت الصناعية الكبيرة التي تعمل في مجال إنتاج السلع والمنتجات الأساسية الهامة والتي شكلت نواة لقاعدة المنشآت الصناعية السودانية حيث شملت مجالات صناعية حديثة كمصانع السكر (الجنيد ، حلفا) صناعة الغزل والنسيج

(شركة النسيج السوداني وشركة الخرطوم للغزل والنسيج) ، صناعة الدباغة وتطور المنتجات الجلدية ، مطاحن الدقيق الكبيرة ، الصناعات الكيماوية وصناعة الطباعة والتغليف وكذلك الصناعات الهندسية الكبيرة كالمسابك وصناعة الأثاث الحديثة وقطع الغيار وقد أدى كل ذلك إلى إرتفاع مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي من 2% إلى 8%.

وقد تم أيضاً خلال هذه الفترة إنشاء وحدة تتبع لوزارة التجارة تولت الإشراف على القطاع الصناعي الخاص ومن ثم أصبحت هذه الوحدة نواة لوزارة الصناعة التي أنشئت في عام 1966م لتتولى الإشراف والرعاية على الصناعات القائمة.

تم إصدار القانون الثاني لتشجيع الإستثمار وتأسيس المنشآت الصناعية المتخصصة في مجال الإنتاج الكبير في عام 1967م ، وتبع ذلك في عام (1970م - 1971م) إجراء أول مسح صناعي شامل للصناعة السودانية وساهم في توفير قاعدة أساسية للمعلومات الصناعية والتي بدورها ساعدت في إعداد الخطط السليمة للصناعة خلال الفترة المايوية (1969م - 1985م) والتي شهدت قيام العديد من المنشآت الصناعية التي تعمل في مجال الصناعات الإستراتيجية والأساسية كمشروعات السكر الكبرى (كنانة ، سنار ، عسلاية) وصناعات الغزل والنسيج قطاع عام (الصدافة، الحاج عبد الله ، ومصانع النسيج الستة) ومسبك الخرطوم المركزي وكذلك بعض الصناعات التي لم تتل حظاً من النجاح كمصنع أروما للكرتون ، بابنوسة للألبان، ومصنعي تعليب الفاكهة والخضر في كريمة وواو .

كما قامت في هذه الفترة المنشآت الصناعية التي تعمل في القطاع الخاص منها مجموعة مصانع شرف للغزل والنسيج ، مصنع الغزول الدولي ببورتسودان ومصنع إتحاد مزارعي الجزيرة والمناقل، مصنع غزل ونسيج سنار ، مصنع الإطارات الدولي ببورتسودان ، مصنع حجارة البطارية الجافة بالخرطوم بحري وكذلك (30) مصنعاً للثياب الشعبية و(6) مصانع للأدوية (وزارة الصناعة السودانية ، النشاط الصناعي في السودان ، الخرطوم ، 2005م).

أما في عهد الديمقراطية الثالثة (1986م - 1989م) فقد تميزت هذه الفترة بإستقرار السياسات الصناعية في المنشآت الصناعية الحكومية إلا أن الوضع لم يستمر كثيراً فقد هبط الإنتاج في معظم السلع الصناعية خاصة صناعة السكر والتي تدنى الإنتاج فيها من (498) ألف طن في موسم (1984م - 1985م) إلى (395) ألف طن في موسم (1988م - 1989م) بنسبة وصلت (21%) ويعزى تدني الإنتاج في تلك الفترة إلى الأسباب الآتية:

1. عدم وجود إدارة هندسية متخصصة .
2. كثرة الإضرابات العمالية .
3. عدم توفر الصيانة وقطع الغيار بصورة فورية .
4. عدم ملائمة بيئة المنشآت الصناعية للعمل.

أما في فترة التسعينيات فقد بدأت تنتظم البلاد إنشاء قاعدة صناعية واسعة شملت: (وزارة العلوم والتقانة ، دائرة البحوث ، 1986م - 2005م ، ص 23)

1. مجمع اليرموك الصناعي الذي تم إنشائه في الفترة (1993م - 1996م) وكان الهدف من إنشائه إنتاج (12) نوع من الأسلحة التقليدية بالإضافة إلى مصنع الأحذية العسكرية والمدنية ومصنع لإنتاج الزي العسكري وبناء الورش للصناعات العسكرية والمدنية .
2. مجمع ساريا الصناعي تم إنشائه في العام 1997م ويعتبر أحد أكبر المجمعات الصناعية في السودان ، ويقوم هذا المجمع بإنتاج أكثر من (60) منتجاً متنوعاً (ادوات منزلية ، معدات إلكترونية وكهرباء ، أحذية ، بلاستيك ، ملابس فاخرة، بطاريات السيارات ومواد التعبئة).
3. مجمع مدينة جياذ الصناعية تم إنشائه في العام 1993م كشركة بين القطاع الخاص والقطاع العام، تقع مدينة جياذ الصناعية في ولاية الجزيرة في منطقة الجديد الثورة وتحتل مساحة قدرها (15) كيلو متر مربع تحتوي المدينة على (3) قطاعات رئيسية هي قطاع الصناعات المعدنية ، قطاع صناعات السيارات والشاحنات والتراكتورات والقطاع الإداري. وفي عام 1994م تمت إعادة هيكلة وحدات مجمع جياذ الصناعي بغرض رفع كفاءة وتعبئة الموارد وإستهداف الطاقة الإنتاجية القصوى ، وأصبح مجعماً يضم ست شركات متخصصة على النحو التالي: (بنك السودان المركزي ، 2003م ، ص 10)

أ. شركة جياذ للسيارات .

ب. شركة جياذ للشاحنات .

ج. شركة جياذ للأثاث والمعدات الطبية .

د. شركة جياذ للمكابس وتشكيل المعادن .

هـ. شركة جياذ لخدمات السيارات .

و. شركة جياذ لجرارات والمعدات الزراعية .

4. صناعة الفولاذ : بالإضافة إلى ما تنتجه شركة جياذ ينتج المصنع الماليزي للصناعات الفولاذية (11) ألف طن من الخوص والزنك والزرنيخ والمواسير و(12) ألف من حديد التسليح والكمز هذا بالإضافة إلى مصنعين في القطاع الخاص .

5. صناعة البترول : فقد بدأ التنقيب عن البترول بواسطة شركة شيفرون في العام 1979م. وبعد خروج الشركة في العام 1984م دخلت الحكومة في شراكة مع أربعة شركات صينية وماليزية وعربية وكندية للقيام بأعمال إستكشاف وتطوير الحقول القائمة وتأهيل الآبار بشبكة لتجميع الخام وبناء أوعية تخزينية وخط أنابيب بطول (1610) كيلومتر وتشبيد (6) محطات للضخ وتشبيد ميناء لتصدير البترول.

3-1-2 المنشآت الصناعية السودانية :

تعرف المنشآت الصناعية بأنها الوحدة الاقتصادية التي تنتج سلعة أو مجموعة من السلع والخدمات ويتم إدارتها بواسطة مالك واحد وإدارة واحدة وتقع ضمن منطقة جغرافية واحدة كما إنها قد تمتد أحياناً إلى مساحة جغرافية أكبر في حالة وجود فروع تمارس نشاطاً صناعياً في مجالات الصناعات الإستخراجية والتحويلية والكهرباء والمياه . وتتقسم المنشآت الصناعية السودانية إلى نوعين من المنشآت هما: (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، القاهرة ، 2007م، ص 2)

1. **المنشآت الصناعية الاستخراجية** : تعرف المنشآت الصناعية الإستخراجية بأنها المنشآت الصناعية التي تعتمد على جهود الإنسان والآلة بغرض فصل المادة الأولية اللازمة للصناعة من الطبيعة مثل صناعة المعادن الأساسية ، الملح الصخري ، الأحجار والرمال ، البترول ، النفط الخام والغاز الطبيعي.

2. **المنشآت الصناعية التحويلية** : تعرف المنشآت الصناعية التحويلية بأنها المنشآت الصناعية التي تعتمد على التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية إلى منتجات سواء تم ذلك بواسطة المكائن أو يدوياً وتشمل صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة ، الصناعات الغذائية ، الصناعات الكيماوية .

أهمية إدارة الإنتاج :

تتعدد مهام إدارة الإنتاج ويمكن حصر أهمها في النقاط التالية: (وزارة الصناعة السودانية ،

2003م)

1. المساعدة في توفير مستلزمات ومدخلات الإنتاج المحلية والمستوردة .
2. التأكد من حسن وسلامة استخدام مدخلات الإنتاج في المنشآت الصناعية .
3. مساعدة وتوجيه المنشآت الصناعية في الإختيار الأنسب للمواد والآلات والمعدات.
4. القيام بالدراسات الخاصة بتقييم أثر إدارة الإنتاج على القطاع الصناعي بالتنسيق ما بين مختلف الجهات المختصة .
5. إجراء الدراسات اللازمة لحماية إنتاج المنشآت الصناعية من منافسة السلع المستوردة المماثلة.
6. المشاركة والتنسيق مع كافة الجهات المختصة والوزارات في كل ما يتعلق بالإنتاج في المنشآت الصناعية السودانية .
7. متابعة ورصد الإنتاج الكلي ومعدات الإنتاج لكل قطاع من قطاعات المنشآت الصناعية .
8. تقييم الإنحرافات التي تحدث في قطاع الإنتاج وتقديم المقترحات اللازمة .
9. معالجة مشكلات الإنتاج الصناعي وتقديم كافة المساعدات اللازمة لزيادة الإنتاج.
10. تطبيق المميزات والتسهيلات الممنوحة في مجال الخدمات الصناعية والتأكد من إستغلالها للأغراض التي منحت من أجلها .

11. التأكد من مطابقة المنتجات الصناعية للمواصفات العالمية المطلوبة والمعتمدة.
12. إقتراح الضوابط اللازمة لحماية الإنتاج في المنشآت الصناعية من منافسة السلع المستوردة المماثلة.
13. متابعة ضبط الجودة بالتنسيق مع الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس .
14. متابعة تنمية الصادرات الصناعية مع الجهات المختصة وتذليل العقبات وتقديم التسهيلات والحوافز اللازمة للمنتجين والمصدرين .

3-1-3 أهم المسوحات الصناعية التي تم إجراؤها على قطاع المنشآت الصناعية السودانية :

تتبع أهمية المسح الصناعي من البيانات التفصيلية المتعددة التي يوفرها عن القطاع الصناعي والمتمثلة في حجم قطاع الصناعة وتوزيعاته حسب نوع الصناعة وعدد المنشآت الصناعية وتوزيعاتها الجغرافية ، عدد العاملين ، الرواتب والأجور ، الطاقة الإنتاجية ، القيمة المضافة ومساهمة القطاع في الناتج المحلي الإجمالي، المواد الخام المستخدمة في المنشآت المختلفة، الأصول الثابتة ، فترات العمل الفعلية ، نظام التخلص من مخلفات الصناعة وضبط الجودة .

فقد أشارت معلومات المسح الصناعي للعام 1982/81م أن عدد المنشآت الصناعية العاملة في السودان كان حوالي (7000) منشأة ، نسبة (79%) منها تعمل في مجال الصناعات الغذائية والتبغ ونسبة (8%) تعمل في مجال صناعة الغزل والنسيج والأخشاب والجلود والورق والصناعات الكيماوية ونسبة (13%) تعمل في مجال الصناعات المعدنية والهندسية وأغلب هذه المنشآت الصناعية كانت تعتبر من المنشآت الصناعية صغيرة الحجم إذ أن (95%) من هذه المنشآت لا يتعدى حجم العمالة فيها حوالي (25) عاملاً بالمنشأة الواحدة ، إذ أن (95%) من المنشآت الصناعية كانت تستوعب حوالي (27%) في القطاع الصناعي بينما (5%) من المنشآت الصناعية المتوسطة والكبيرة تستوعب حوالي (73%) من القوى العاملة في القطاع الصناعي . وبشكل عام يمكن القول بأن (61%) من العمالة كانوا يعملون في مجال الصناعات الغذائية و(27%) في مجال المنسوجات القطنية وصناعة الأخشاب والمواد الخشبية و(12%) في الصناعات الحرفية (وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي ، الخرطوم، 1986) .

أما بالنسبة للإنتاج الصناعي الكلي فقد قدر في العام 1992/91م بحوالي خمسة مليار جنيه سوداني ، (66%) يمثل عائد الصناعات الكبيرة (عدد العمالة أكثر من مائة الف عامل (34%) للصناعات الصغيرة (25 عامل فما دون) وتمثل القيمة الكلية للأصول الثابتة في القطاع الصناعي حوالي واحد بليون جنيه سوداني ، (83%) منها تمثل قيمة الأصول الثابتة للصناعات الكبيرة والمتوسطة و(17%) منها تمثل قيمة الأصول الثابتة للصناعات الصغيرة .

أما من ناحية الجهة المالكة للمنشأة ، فقد كان القطاع العام يمتلك حوالي (59%) من المنشآت الصناعية الكبيرة ، بينما القطاع الخاص يمتلك حوالي (41%) منها . أما بالنسبة للمنشآت الصناعية الصغيرة حيث يعود ملكية أغلبها للقطاع الخاص .

وبشكل عام شهدت فترة الستينات والسبعينات إنتعاش القطاع الصناعي الحديث ، فقد كان نصيب الصناعة من إجمالي الإنتاج القومي في عام 1956م حوالي (1%) فنما هذا القطاع إلى حوالي (67%) في العام 1960م ، ثم إلى (65%) عام 1973م ، ولكنه تبنى إلى حوالي (7%) في عام 1982م ، ثم إلى (7.6%) في العام 2005م (بنك السودان المركزي ، 2006م، ص 33).

ويكمن سبب تدهور مساهمة قطاع المنشآت الصناعية في إجمالي الناتج القومي في تبنى الإنتاجية وزيادة الطاقات المعطلة . أما في العام 2006م فقد ارتفع نصيب الصناعة من إجمالي الناتج القومي إلى (12.5%) ، ثم إلى (22.8%) في العام 2007م.

وربما يعود هذا النمو إلى زيادة الإقبال على الإستثمار في المجال الصناعي من قبل المستثمرين العرب والأجانب كما أشارت الإحصاءات المتاحة في ذلك الوقت أن القطاع الصناعي في مجمله لا يستغل الطاقة الإنتاجية المتوفرة بأكثر من (25%) . ولقد حصرت الأسباب التي أدت إلى تدهور القطاع الصناعي في هذه الفترة إلى الأسباب التالية: (بنك السودان المركزي ، 2007م، ص

(79

1. عدم توفر المواد الخام.

2. ضعف البيئة التقنية والهياكل الأساسية في الإقتصاد الكلي .

3. الإعتماد الكبير على المدخلات المستوردة من الخارج .

4. ندرة العملات الصعبة اللازمة لتوفير قطع الغيار وأعمال الصيانة .

5. إنخفاض مستوى الكفاءة الإدارية نسبة لهجرة الكفاءات النادرة إلى خارج البلاد.

6. التخطيط للنمو الصناعي بمعزل عن النمو المتوازن للقطاعات الأخرى .

أما المسح الصناعي للعام 2001م فقد أوضحت نتائجه أن جملة المنشآت الصناعية السودانية قد بلغت (24762) منشأة المتوقف منها حوالي (644) منشأة تقع جميعها ضمن مجموعة المنشآت الكبيرة وتشكل نسبة (28%) من المجموع الكلي للمنشآت الصناعية السودانية كما أكدت نتائج المسح الصناعي إن التركيب القطاعي للمنشآت الصناعية للصناعات التحويلية السودانية قليلة التنوع. وإن حوالي (82%) من جملة المنشآت الصناعية التحويلية توجد في قطاعين فقط هما : قطاع صناعة المنتجات الغذائية بنسبة 70% وقطاع صناعة تشكيل المعادن بنسبة (12%) كما إتضح من نتائج المسح الصناعي أن المنشآت الصناعية السودانية موزعة بصورة غير متساوية حيث إتضح أن النسبة الكبيرة من المنشآت الصناعية الكبيرة موجودة في ثلاثة ولايات فقط هي ولاية الخرطوم بنسبة 64% ولاية الجزيرة بنسبة (7.7%) ولاية جنوب دارفور بنسبة (5%) أما بقية الولايات يوجد بها أقل من 10 منشآت صناعية من مجموع الصناعات الكبيرة (عاصم اسماعيل، 2006م).

كما جاءت نتائج المسح الصناعي حول مساهمة الصناعة التحويلية في الصادرات السودانية

على النحو التالي: (وزارة الصناعة السودانية ، 2001م ، ص 10)

1. مساهمة قطاع الصناعة التحويلية في الصادرات ضعيف للغاية وتساهم الصناعة بما قيمته (59,997.7) مليون دينار سوداني أو (7.8%) من إجمالي إنتاجها وهذا يشكل (12.8%) من إجمالي الصادرات السودانية ، كما تبلغ مساهمة صادرات الصناعة التحويلية في إجمالي الناتج القومي (1.7%).

2. تساهم الصادرات الصناعية بنسبة (87%) من جملة الصادرات حيث تساهم صناعة السكر بنسبة (46%) وصناعة تكرير النفط بنسبة (41%) ، والصادرات التي تليها تأتي من صناعة دباغة وتهيئة الجلود بنسبة (6%) وصناعة الأحذية بنسبة (4%) والبقية وهي نسبة (3%) تشترك فيها (7) صناعات أخرى

في العصر الحالي يمكن للمنشآت الصناعية السودانية أن تلعب دور كبيراً وأساسياً للنهوض بالبلاد إلى مرافئ الدول المتقدمة فالصناعة تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التوازن الإقتصادي والاجتماعي، وذلك لما لها من مميزات وخصائص تؤهلها لتعظيم القدرات الحقيقية للإقتصاد القومي نظراً لقدرتها في تحقيق قيمة إضافية حقيقية بصورة متنوعة مما يسهم بدرجة كبيرة في الإرتقاء بالمستوى المعيشي في البلاد . والمنشآت الصناعية السودانية بمفهومها الحديث ليست أسلوباً لإنتاج السلع والخدمات فقط إنما إنعكاس للواقع الحقيقي للصناعة في السودان .

فيمكن لقطاع المنشآت الصناعية السودانية أن تتبوأ مكانها الطبيعي والطليعي كقوة دافعة للتنمية الإقتصادية والاجتماعية بالبلاد عن طريق زيادة الإهتمام بالصناعة الوطنية القادرة على تلبية إحتياجات المجتمع ، وذلك لتحقيق النمو والتطور المنشود كما أن الدعم والمساندة من وزارة الصناعة السودانية يمكن أن يساهم في إستنفار الجهود على المستوى القومي والولائي لتطوير ودفح النشاط الصناعي بالمنشآت الصناعية السودانية حيث يمكن أن يزيد معدل دوران المصانع المتوقفة وتنشط حركة التحديث وإعادة التأهيل للمصانع المتوقفة كما يمكن إدخال منشآت صناعية جديدة وزيادة الإنتاج الصناعي كماً وكيفياً ونوعاً .

ويمكن للباحث القول بأن المنشآت الصناعية المعاصرة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والاجتماعية وذلك لأن مستوى تقدم الأمم والشعوب مرتبط بمدى تطورها الصناعي لذلك يمكن للدولة أن تهتم وخاصة بعد الأزمة المالية التي ضربت العالم وإنخفاض أسعار البترول بالمنشآت الصناعية لدورها الفاعل في إحداث النهضة التنموية في البلاد وتوفير فرص العمل المستدامة ، ويمكن أن يتجلى هذا الإهتمام في زيادة الإهتمام بإدارة الإنتاج والعمليات الصناعية بإعتبارها العنصر الأساسي للقيام بالعملية الإنتاجية والتي تمثل جوهر عمل المنشآت الصناعية .

فمن أجل تنفيذ هذه الإستراتيجيات يجب أن تعمل وزارة الصناعة على تحقيق مجموعة من الأهداف والسياسات العامة والتي تستهدف النهوض بقطاع المنشآت الصناعية السودانية على النحو التالي: (سمنار التنمية الصناعية والتكنولوجية ، 2007م)

1. تمكين قطاع المنشآت الصناعية من فتح آفاق جديدة وذلك عن طريق تقوية دورتها الإنتاجية بما يتماشى مع المواصفات العالمية المطلوبة .
2. تطبيق متطلبات الجودة الشاملة للإرتقاء بجودة منتجات المنشآت الصناعية السودانية والعمل على زيادة حصة الصادرات للمنشآت الصناعية .
3. وضع مواصفات قياسية لكل منتجات المنشآت الصناعية بالتنسيق مع الجهات المعنية بتطوير مجالات الإنتاج الصناعي الدولي .
4. تقديم الدعم اللازم لقطاع المنشآت الصناعية عن طريق مساعدة هذه المنشآت بإستخدام التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإنتاجية والممارسات الإدارية بما يدفع الإنتاج الصناعي الوطني ويمكنه من المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية .
5. رفع مهارات وكفاءات الموارد البشرية في قطاع المنشآت الصناعية الخاصة بالأفراد والعاملين في إدارة الإنتاج الصناعي وذلك عن طريق إقامة مراكز التدريب الصناعي وتنظيم البرامج التدريبية .
6. تفعيل وتقوية العمل في المشروعات الصناعية المشتركة ما بين المنشآت الصناعية السودانية والمنظمات العالمية والإقليمية .

3-1-4 قطاع المنشآت الصناعية التحويلية :

يمكن تعريف المنشآت الصناعية التحويلية بأنها:"المنشآت الصناعية التي تعتمد على التحويل الميكانيكي أو الكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية إلى منتجات سواء تم ذلك بواسطة المكائن أو يدوياً وتشمل صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة ، الصناعات الغذائية ، الصناعات الكيماوية والصناعات الهندسية" (العالم العربي ارقام مؤشرات ومفاهيم صناعية ، مرجع سابق ، ص 2).

يعتبر قطاع الصناعات التحويلية من القطاعات النامية في السودان والتي يمكن أن تساهم في المستقبل مساهمة كبيرة في الناتج المحلي الإجمالي وفي توظيف الأيدي العاملة وتدريبها ، ويمكن أن تزداد أهمية هذا القطاع بعد أن تتبنى الدولة لسياسات وبرامج إقتصادية فاعلة يمكن أن تنعكس إيجاباً على الصناعة التحويلية وتزيد من الإستثمارات بالبلاد خاصة في قطاع الصناعة التحويلية في ظل الركود الإقتصادي العالمي الذي حدث بسبب الأزمة المالية .

كما أن إستغلال النفط السوداني يمكن أن يكون له أثر ملحوظ على هذا القطاع ، وقد يساهم بدور كبير في حل مشكلة الطاقة التي كانت تعيق تطور هذا القطاع إضافة إلى تطور الصناعات المصاحبة لإستخراج النفط مثل تكرير النفط والصناعات البتروكيميائية .

ويمكن تعريف الصناعة التحويلية بأنها "تحويل المواد الخام المستخرجة بصورتها الأولية إلى الصورة التي يمكن الإستفادة منها في المجالات الإنتاجية والإستهلاكية ويشمل التصنيع الخامات الأولية وتجميع الأحذية المصنعة وتركيب ومزج الخامات" ، كما تعرف أيضاً بأنها "العملية التي يتم بموجبها

تحويل مواد أولية (عضوية وغير عضوية) لمنتجات وسيطة أو سلع تامة الصنع باستخدام الماكينات والمعدات والقوى العاملة وصور مختلفة من الطاقة بإتباع الطرق الكيميائية أو الفيزيائية المختلفة". (إقبال الدرديري، 2008م ، ص 226)

وعرفتها الأمم المتحدة بأنها : "التحويل الميكانيكي والكيميائي للمواد العضوية وغير العضوية إلى مواد أخرى جديدة سواء كان ذلك آلياً أو يدوياً سواء تمت في المصانع أو البيوت أو تم بيعها بالجملة أو المنفرد" (السماك ، والتيمي، 1999، ص 20).

ولقد شهدت الصناعات التحويلية في السودان على وجه الخصوص تطوراً ديناميكياً مضطرباً منذ نشأتها فقد بلغت نسبة النمو السنوي في قطاع الصناعات التحويلية في العام 2005م نسبة (5.2%)، بينما بلغت في العام 2006م نسبة (7%) بواقع الإستثمارات المحققة في العامين المذكورين بعدد 2347 مشروع للعام الأول ، 862 مشروع للعام الثاني .

وفي العام 2007م بدأ تطبيق الخطة الإستراتيجية ربع القرنية بخطة خمسية (2007م - 2012م) . ويتمثل مضمونها في حث وتشجيع الوزارات والمؤسسات الإقتصادية على ضرورة إحداث تغيرات جذرية ونقلات نوعية في جودة المنتجات تحوز على ميزات وقدرات تنافسية ، وتنويع الصادرات ، وتنمية وتطوير الكوادر البشرية داخل المنظمات ، واستخدام التقنيات والوسائل الحديثة والمبتكرة لدعم وتقوية الإقتصاد الوطني ، وتعزيز التعاون الإقليمي والدولي بالتركيز على التنمية الريفية وتمكين القطاع الأهلي والخاص بالشركات الأجنبية والتدرج في دمج الإقتصاد الوطني في الإقتصاد الدولي ، على أن تتواصل الخطة ربع القرنية لهذه المتواليات الخمسية والتي تشتمل على خمس خطط كالتالي : (2007م - 2012م) ، (2012م - 2017م) ، (2017م - 2022م) ، (2022م - 2027م) ، (2027م - 2032م) ، وليكون العام 2032م نهاية الخطة الربع قرنية . (عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، 2011م ، ص 121) . وكان لهذه الإستراتيجية الفضل الأكبر في تدفق رؤوس الاموال الامر الذي كان له كبير الأثر في تطوير المنظمات الإنتاجية بأنواعها المختلفة ، وتطوير حجم المنظمات الصناعية ، والبنية التحتية والهيكلية الداعمة للتنمية الصناعية ، وتنمية المكون الرأسمالي للصناعة السودانية وتعظيم قيمة الإنتاج الصناعي (وزارة الاستثمار ، 2011م) .

الخصائص العامة للصناعة في السودان:

يتميز المجال الصناعي السوداني بعدة خصائص وميزات يمكننا حصر أهمها في النقاط التالية : (عبد الرحمن الشبلي ، 1985م ، ص 5).

1. تتمثل معظم الصناعات السودانية في الصناعات التحويلية .

2. معظم الصناعات السودانية من النوع صغيرة الحجم والتي تتمركز في المدن الكبيرة حيث تتواجد في الخرطوم بنسبة 26%.
3. يمثل قطاع الصناعات الغذائية ما نسبته 79% من جملة القطاعات الصناعية .
4. يشكل القطاع الخاص ما نسبته 84.5% من جملة القطاعات الصناعية .
5. يشكل القطاع المشترك (أجنبي - وطني) ما نسبته 2% من جملة القطاعات الصناعية .
6. تعتمد الصناعات السودانية بصفة رئيسية على مدخرات الإنتاج المستوردة والمتمثلة في الآلات والمعدات والمدخلات.
7. تدني نسبة التشغيل بصفة عامة حيث لا تستطيع العمل بالطاقة القصوى .

أهداف الصناعة في السودان :

- تستهدف وزارة الصناعة من خلال الإنتاج الصناعي في القطاعين العام والخاص جملة من الأهداف والمقاصد حيث تتمثل أهمها في النقاط التالية : (محمد صالح عراقي ، 2006م ، ص 33)
1. الإستخدام الأمثل لكافة الموارد القومية وخاصة الموارد البشرية .
 2. تعظيم فائدة المنتجات الوطنية وضرورة إكسابها قيمة مضافة متميزة .
 3. توفير فرص العمل ومحاربة البطالة وال فقر .
 4. ضرورة نقل المجتمع نقلة نوعية حضارية عصرية تسود فيه الوفرة ومفاهيم الجودة الإنتاجية .

مستقبل الصناعة في السودان :

- السودان بلد متعدد الموارد حيث يمكن إستغلال تلك الموارد بطريقة علمية متطورة وتحقيق نهضة صناعية في المستقبل بإتباع الآتي : (تقرير بنك السودان ، مرجع سابق ذكره ، 2011م ، ص131)
1. الإهتمام بالميزات النسبية والنوعية للصناعات السودانية والعمل على تطويرها وخاصة في مجال الصناعات التحويلية .
 2. العمل على تحقيق التوازن الصناعي ديمغرافياً وجغرافياً وفق إستراتيجية قومية واضحة المعالم تستهدف تنمية الإقتصاد السوداني وربط نهضته بتنمية وتطوير الموارد البشرية .
 3. تطوير هياكل وبنيات القطاع الصناعي لضرورات التأقلم والتوافق ومواكبة المنظمات والمؤسسات الصناعية العالمية وإملاك القدرات والميزات التنافسية التي تمكنها من ولوج الأسواق العالمية .
 4. تشجيع وتوطين عمليات الإبتكار والإختراع في عمليات التصنيع المحلية بالتركيز على ترقية وتنمية الموارد البشرية .

5. حماية العملاء والمستهلكين من عمليات الغش والخداع من قبل المنتجين وذلك بإشتراط توفر نسب عالية من الجودة في المنتجات المتداولة في الأسواق .
6. التوسع في إقامة المجمعات الصناعية وتنميتها وتطويرها باستمرار .
7. تنمية علاقات الصداقة والتعاون الإقتصادي على المستوى المحلي والعالمي .

المبحث الثاني

نبذة تعريفية عن مجموعة شركات دال الصناعية

- تعتبر مجموعة دال أكبر تجمع للشركات في السودان تحت إدارة واحدة ، وأكثر تنوعاً من حيث الأنشطة والأعمال . تدير المجموعة أعمالها من خلال ستة قطاعات رئيسية :
1. شركة سيفا للإستثمار .
 2. دال للألبان (كابو)
 3. المشاريع والأنشطة الزراعية .
 4. دال للصناعات الغذائية (كوكاكولا - مياه صافية - روان)
 5. الأعمال الهندسية .
 6. الإنشاءات والعقارات .
 7. الخدمات الطبية .
 8. الخدمات التعليمية .

تأسست الشركة في العام 1951م و التزمت المجموعة بإدارة أنشطتها وفقاً لأحدث المعايير المعمول بها عالمياً ، وإستناداً على قيم ومبادئ مهنية وعالمية راسخة ، الأمر الذي أهلها لأن تكون الرائدة في الحصول على عدد من شهادات الجودة العالمية كالأيزو (ISO) والهاسب (HACCP). ووضعت المجموعة معايير عالمية لإستجلاب مدخلاتها الصناعية وتحديد مصادرها ، وإدارة عملياتها التصنيعية ، تطوير شبكات التوزيع والإهتمام بنظم خدمات العملاء وإعتمدت المجموعة في كل ذلك إعتماً كلياً على مواردها وكوادرها البشرية وإعتبرتها أعلى وأثمن الأصول والموارد التي تمتلكها المجموعة ، وأولتها العناية الكافية بتدريبها وتأهيلها وتمييزها ، لإكسابها المهارات والأساليب الحديثة لصناعة وإستدامة النجاح والتميز بالمجموعة ، وكسبت المجموعة بذلك سمعة وإنتشاراً جغرافياً كبيراً ، مما أكسبها معرفة عميقة بثقافة وبيئة أهل السودان ، ونالت المجموعة هذه السمعة المتميزة والإنتشار الجغرافي الكبير لعظمة إمكانياتها وقدراتها وصدق إلتزامها نحو المجتمع والبيئة ، ودعم الإقتصاد الوطن والتنمية المستدامة والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأعمال المجموعة .

لقد شهد العام 2005م وضع أول خطة إستراتيجية متكاملة للمجموعة كان نتيجتها إعادة هيكلة المجموعة بصورة حديثة كان لها أكبر الأثر في تفوقها على المنافسين ، وفي العام 2010م تم وضع خطة إستراتيجية مدتها خمس سنوات تأسيساً على إستراتيجية 2005م ، تضمنت تحديد أهداف المجموعة وكيفية تحقيقها والتغلب على العقبات والتحديات التي تحول دون تحقيق أهداف المجموعة . وهيأت المجموعة نفسها على التغلب على كافة الأزمات لأن الإنجازات تولد من رحم المعاناة ولا بد للولادة من آلام ومخاض وهنالك عبارة تؤمن بها قيادة المجموعة تقول : (إن الماس هو مجرد قطعة

من الفحم إكتسبت صلابتها وتألقها نسبة لتحملها الظروف القاسية) ولذلك تجد المجموعة نفسها مهياً بلوغ غاياتها وأهدافها مهما كانت طبيعة الأزمات والمشاكل التي تواجهها.

3-2-1 شركة سيقا للإستثمار :

تعتبر مطاحن سيقا أكبر مطاحن الغلال في السودان ، حيث أنشأت لتغطية الطلب المحلي من الدقيق عالي الجودة لإنتاج الخبز والبسكويت والشعيرية والمكرونه وغيرها من منتجات الدقيق. تأسست في العام 1997م مع بداية الحصار الإقتصادي الأمريكي على السودان ، وكانت ترتبط معظم أعمال المجموعة بالمنتجات الأمريكية في تلك الفترة ، وكان لزاماً على المجموعة أن تتعامل بمرونة مع الواقع الجديد مع إمتلاك القدرة الكافية للتكيف مع الواقع المفروض والذي لا يمكن الهروب منه ، بالرغم من صعوبة وقع التغيرات المفاجئة وتحدياتها الجسام ، إلا أنها فتحت فرص واسعة للإستثمار في مجالات زراعة وطحن وتصنيع منتجات الغلال . وما بين مخاوف تلك التحديات وآمال إغتنام الفرص صدر قرار المجموعة بإنشاء مطاحن للغلال خلال سنة واحدة ، ولكن المشروع أنجز في أحد عشر شهراً .

وبدأت مطاحن سيقا العمل برأسمال قدره 148,000,000 دولار كرأس مال أساسي وتعمل بسياسة إضافة الأرباح إلى رأس مال الشركة.

والتزمت الشركة بفلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة منذ العام 1999م حيث نالت الشركة جائزة الجودة العالمية (ISO 9001:2000) في العام 2001م.

وفي يوليو من العام 2008م قررت سيقا قيادة ركب الصناعات الغذائية بالسودان إلى آفاق جديدة ، وذلك بالإضافة على منتجاتها مزيداً من التنوع والإبداع والإبتكار ووضعت تطبيقها في أربع مراحل على النحو التالي: (مجلة جسور ، 2012م، ص 7-10)

المرحلة الأولى : زيادة التصنيع المرتبط بالزراعة في السودان :

تقوم إستراتيجية شركة سيقا في جوهرها على الطموح والرغبة في الإرتقاء بالصناعات الغذائية في السودان وفقاً لأحدث المعايير والأساليب العالمية ، وكذلك وسعت ونوعت من أنشطتها متجاوزة نشاطها الرئيسي والمتمثل في (إنتاج دقيق القمح) إلى أنشطة أخرى كطحن الذرة وتصنيع الأعلاف معتمدة في كل ذلك على مصادر ومدخلات إنتاج محلية كان لها عظيم الأثر في نجاح الشركة وتميزها.

المرحلة الثانية : تنوع الأنشطة والمنتجات :

تطمح سيقا في تنوع أنشطتها ومنتجاتها عن طريق طرح أصناف غذائية مختلفة وبإضافة قيمة حقيقية لها متجاوزة بذلك العمل التجاري بمفهومه التقليدي، معتمدة على الجودة والتناسق والذان يعتبران عصب الأنشطة التصنيعية .

المرحلة الثالثة : التوسع :

إن التجويد والحرفية العالية والإمكانات الهائلة التي تمتلكها شركة سيقا على صعيد الإمدادات والتصنيع والتوزيع (سلسلة القيمة المضافة) هي بعض العناصر الأساسية المهمة التي شكلت هوية الشركة ، وكذلك كان من الطبيعي أن تفكر في التوسع الرأسي والأفقي ، وفي هذا الإطار وسعت سعتها التخزينية في بورتسودان من 50 ألف طن إلى 750 ألف طن ، كما أنشأت وحدة تفريغ متحركة بطاقة 700 طن في الساعة ولضمان التحكم الكامل في عمليات الإنتاج في كل مراحلها ومواكبة التوسع المضطرد في عملياتها وتطوير قدراتها في مجال الخدمات اللوجستية لها ولعملائها المحتملين .
وبذلك إستطاعت الشركة دعم إستراتيجية التصدير والتي تهدف إلى إقتحام أسواق جديدة وتوفير عائدات من العملة الصعبة مما يعتبر توافقاً مع سياسات الحكومة في تشجيع الصادرات والمساعدة في نمو وتهيئة الإقتصاد الوطني .

المرحلة الرابعة : التربع على عرش الصناعات الغذائية :

في هذا الصدد قامت شركة سيقا مؤخراً بتوليف مصطلح جديد هو (Raliagility) وهو مزج بين تعبيرين هما الإعتدالية والموثوقية (Raliability) وسرعة التحرك (Agility) وهذا يعني أنها تستجيب لمتطلبات السوق والعملاء على وجه السرعة والثقة بجودة وتميز منتجاتها . وتعتمد الشركة في هذه المرحلة على كفاءة عناصرها البشرية وفعالية الأساليب والوسائل وخلق بيئة دافعة للإختراع والإبتكار والتجديد والتجويد بصورة مستمرة لا تعرف التوقف . وحققت الشركة أهدافها بكفاءة عالية في كافة المراحل مما أهلها لنيل شهادات وجوائز دولية مثل الهاسب (HACCP) وهي جائزة الإتحاد الدولي لمطاحن الغلال (IAOM) .

طرق انتاج الدقيق بمطاحن سيقا:

تعمل شركة سيقا بأربعة خطوط إنتاج ميكانيكية من صنع شركة بولد السويسرية الرائدة في مجال الطحن بطاقة إنتاج يومية تبلغ 1750 طن (المطاحن الرئيسية بحري) كما تستأجر مطاحن في مناطق جغرافية مختلفة داخل السودان كما يلي: (شركة سيقا ، منشورات إدارة الإنتاج ، 2011م)

1. مطاحن الباكير جنوب الخرطوم بطاقة إنتاجية تصل إلى 400 طن يومياً .
2. مطاحن عطبرة للغلال بطاقة إنتاجية تصل إلى 250 طن يومياً .
3. مطاحن سنار للغلال بطاقة إنتاجية تصل إلى 125 طن يومياً .

منتجات مطاحن سيقا:

تتنوع منتجات سيقا في أشكالها وأوزانها من وقت لآخر وفق إحتياجات السوق والعملاء ويمكن حصرها في الأنواع الآتية :

1. **العبوات الصغيرة**: الدقيق متعدد الإستخدامات حيث تستخدم العبوات الخضراء لإنتاج الأنواع المختلفة من المعجنات مثل ورق الباسطة السودانية والبيتزا والعديد من أنواع الفطائر والحلويات .

2. **المخصوص** : العبوات الصفراء وتستخدم لإنتاج الكيك والخبائز والبسكويت والحلويات الأخرى.

3. **السمولينا** : ويستخدم بصورة أساسية في صنع البسبوسة وأغذية الأطفال .

4. **عبوة القمح** : وتستخدم لإنتاج القرصعة بجانب بعض أنواع الخبز المنزلي .

5. **عبوة 50 كيلو** : تستخدم عبوات فئة خمسين كيلو للمخابز والإستخدامات التجارية وكذلك تنتج السمولينا في عبوات مماثلة كما تنتج الردة للإستخدام البشري والحيواني، ومن أنواع هذه العبوة الآتي: (مطاحن سيقا للجلال ، الكتيب التعريفي الخاص ، 2013م)

أ. **الدقيق الاحمر** : منتج من القمح الأسترالي عالي الجودة كامل التحسين خصص لإنتاج الأنواع الفاخرة من الخبز دون الحاجة لإضافة محسنات .

ب. **الدقيق الأخضر** : منتج من القمح الأسترالي عالي الجودة وهو دقيق محسن خصص لإنتاج الخبز عالي الجودة .

ج. **الدقيق الأزرق** : منتج من القمح الأسترالي عالي الجودة وهو دقيق محسن خصص لإنتاج أنواع فاخرة من الخبز .

د. **الدقيق الأصفر** : منتج من القمح الأسترالي عالي الجودة خصص لصناعة البسكويت والحلويات .

خلال فترة قصيرة إحتلت منتجات الشركة من الدقيق المركز الأول في السوق وحظيت بإهتمام واسع من العاملين في الصناعات التي تعتمد على القمح وقد تحقق هذا الإنجاز بفضل المحافظة على إستراتيجية جودة الإنتاج عبر ضبط دقيق ومتواصل للعمليات الإنتاجية وإنتظام إمداد العملاء بإحتياجاتهم وتقديم الدعم الفني لهم والمتمثل في التدريب وتقديم المشورة الفنية وتواصل الخدمات التسويقية على مدار الساعة ، كما طرحت سيقا خلال العام 2005م إنتاجها من المكرونة والشعيرية والسكسكانية في عبوات جذابة تحمل اسم نوبو (Nobu) والتي تصنع من أجود أنواع الخامات من القمح الأسترالي . ويعتبر مصنع المكرونة الذي يتبع لشركة سيقا والذي يبلغ إنتاجه 29 طن متري في الساعة من المكرونة المختلفة الأشكال والتي تحمل العلامة التجارية نوبو (Nobu) من أحدث المصانع.

التدريب في شركة سيقا :

تعتمد خطة التدريب بصورة أساسية على الإحتياجات التدريبية والتي تحدد وفق أداء الموظف أو العامل ، وضرورة تحديث البرامج التدريبية . تعمل الشركة على تدريب موظفيها وأفرادها داخلياً وخارجياً وكمثال للمعاهد المحلية المركز الدولي للجودة (ICR) وتمثل المعاهد الخارجية في معهد (بوهر) السويسري ومعهد (IIR) بدبي.

كما يتم إختيار البرامج التدريبية حسب طبيعة الوظيفة وحاجة التدريب وتوجد بالشركة وحدة متخصصة تتبع لإدارة الموارد البشرية مناط بها وضع خطط التدريب والتنمية وتجهيزها حيث تعتبر أهم أقسام إدارة الموارد البشرية ولها ميزانية مقدره .

ويبلغ متوسط البرامج التدريبية التي تنفذها الشركة سنوياً (100 - 130) برنامج تدريبي ، ويتم تقييم البرامج التدريبية بعد إنتهاء الكورسات المقررة بهدف قياس رضا المتدربين وفقاً للعوامل المتعارف عليها ، مثل قياس أداء المتدربين وتقييم البرنامج التدريبي ، ويتم تقويم البرنامج التدريبي من قبل مسئول التدريب ومشرف التدريب بعد ثلاثة أشهر من إنتهاء البرنامج التدريبي.

تخطيط القوى العاملة بسيقا :

يبدأ تخطيط القوى العاملة بسيقا بتحديد الهدف المراد الوصول إليه بالنسبة للمبيعات وبعد إطلاع مدراء الإدارات بالأهداف ، تأتي مرحلة تحديد الإحتياجات من القوى العاملة بتوضيح حوجة هذه الإدارات من العمالة المستديمة والمؤقتة بنهاية العام حيث يتم إرفاقها بوصف وظيفي لكل وظيفة ومن ثم يتم تقدير الحوجة . ويتم رصد الوظائف من قبل مديري إدارة الموارد البشرية ومدير الإدارة المعنية حيث تحدد التكلفة لكل موظف جديد حتى يتم رفعها للمدير العام يلي ذلك موافقة العضو المنتدب للتصويت النهائي ، ومن ثم يتم تحديد الموعد النهائي لإستلام الموظفين الجدد لمهامهم ، وقبل تلك الفترة يتم حصر وتحديد إحتياجات الوظيفة من موبايل ، لابتوب ، سيارة، حيث يتم إرسالها إلى الجهات المختصة قبل وقت كافي.(موقع شركة دال Dalgrou.com).

كيفية التعيين والإختيار لشغل الوظائف :

يتم وضع خطة داخلية لشغل الوظائف حيث يخاطب مدراء الإدارات المعنية مدير إدارة الموارد البشرية وفيه تحدد الوظيفة المصدقة ، الوصف الوظيفي ، طلب الوظيفة والمواصفات الخاصة بالوظيفة، كما يتم أيضاً تحديد المؤهلات المطلوبة من قبل مديري الإدارات المعنية ويتم الإعلان في الموقع الإلكتروني للشركة ، بالإضافة للإعلان داخل الشركة وبعض الصحف اليومية . بعد مرحلة الإعلان تأتي مرحلة الإختيار حيث يتم فرز أولي للمتقدمين للمعاينة (Intrview) تلفونياً ويتم الإتصال بهم قبل فترة كافية وذلك بواسطة إدارة الموارد البشرية وبعد ذلك يتم الإتصال بالأشخاص مباشرة لملى الأورنيك الخاص بطلب التعيين ويتم الإتصال بمن إجتازوا المعاينات بنجاح وغالباً تكفي اللجنة بمعاينة واحدة فقط إلا في حالات نادرة وإستثنائية (ككتيبات شركة سيقا للغلال).

الترقيات : تعتمد الترقيات بشركة سيقا على الأداء السنوي وفقاً لتقارير الأداء ولا ينظر كثيراً للقيد الزمني للدرجة الوظيفية وذلك حسب توصية الرئيس والمدير المباشر .

مدرسة تدريب الخبازين Sayga Bakery School:

أنشأت أول مدرسة لتدريب الخبازين في السودان في نوفمبر 2000م في مطاحن سيقا للغلال بالخرطوم بحري . تقدم هذه المدرسة فرص لتدريب العملاء والمستهلكين فيما يختص بصناعة الخبز والكيك والمعجنات الأخرى لتحسين مستوى الجودة والإرتقاء بالمنتجات ، كما تقيم المدرسة تدريباتها بصورة دورية ومجانية والتي تحتوي على كافة التسهيلات الممكنة ، ويتم التدريب بأحدث وأجود المعدات والوسائل الخاصة بصناعة الخبز والكيك والمعجنات ، كما هيئت المدرسة لتضم أكبر عدد من المتدربين (أكثر من 100 طالب) كما إفتتحت مطاحن سيقا للغلال في فبراير 2001م فرص للتدريب المسائي لمواكبة الإحتياجات بهدف تقوية وتمتين علاقاتها بالمجتمع السوداني.

الهيكل الإداري :

يتكون الهيكل الإداري لشركة مطاحن سيقا من :

المدير العام : وهو المسئول عن كل الأنشطة والمحرك لكل العمليات وهو الجهة التي يجب الرجوع إليها في القرارات الإستراتيجية وغير الروتينية .

إدارة الخدمات : هي الإدارة المسئولة عن إدارة وتوفير الخدمات لكافة وحدات الشركة .

وحدة المشتريات : هي الإدارة المسئولة عن توفير كل مشتريات الشركة وتضم المشتريات والترحيل .

إدارة الموارد البشرية والإدارية : هي الإدارة المسئولة عن تعيين وتدريب وترقيات الموظفين ورعاية حقوقهم وتنظيم ورديات عملهم .

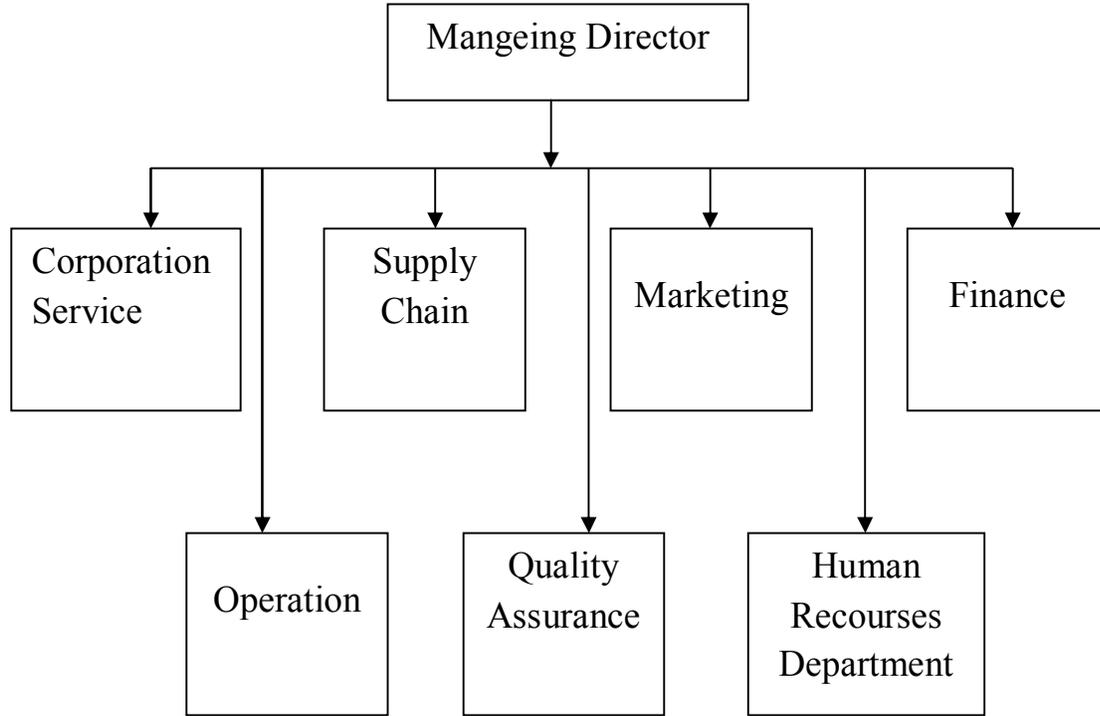
إدارة التسويق : هي الإدارة المسئولة عن ترويج وتسويق منتجاتها وزيادة الحصة السوقية للشركة الإدارية المالية : حيث تمثل العمود الفقري للشركة وكذلك تمد الشركة بالمعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات السليمة .

أيضاً تم إنشاء قسم لإدارة محاسبة التكاليف عام 2005م ويقوم هذا القسم بإعداد الموازنات التخطيطية وإعداد التقارير الدورية للتكاليف والتي تساعد الإدارة في إتخاذ القرارات الإدارية ، كما يمد قسم التكاليف الشركة بالمعلومات الكاملة عن كل المستويات الإدارية .

إدارة العمليات : هذه الإدارة مسئولة عن إدارة عمليات الإنتاج بالشركة وتنظيم وتنسيق عمليات الإنتاج وتوفير كافة معينات الإنتاج من خلال التنسيق مع الإدارات الأخرى .

إدارة تأكيد الجودة : هي الإدارة المتخصصة والمسئولة عن تأكيد جودة المنتجات والعمل على التأكد من أن كل المنتجات التي تنتجها الشركة تمر بكل مراحل فحص مراقبة الجودة (مطاحن سيقا للغلال، الكتيب التعريفي الخاص ، 2007م).

شكل رقم (3-21) يوضح الهيكل الإداري لشركة مطاحن سيقا للغلال



المصدر : مطاحن سيقا للغلال ، الكتيب التعريفي الخاص ، 2011م .

3-2-2 دال لمنتجات الألبان (كابو) :

بدأت أعمال التشييد بهذه الشركة عام 1998م بمنطقة سوبا غرب على بعد (15) كيلو متر جنوب الخرطوم لتكون مقراً لها والآن تم نقل الموقع إلى محلية بحري شرق الصناعات، حيث بدأ الإنتاج الفعلي في العام 1996م بطاقة إنتاجية تصميمية تبلغ 124,800,000 لتر لبن في العام ، ويتمثل هدف المجموعة في توفير حاجة السوق المحلي من الألبان ومشتقاتها بشرط أن تتمتع المنتجات بأعلى مستويات الجودة ، ويمكن حصر أهم الأهداف في الآتي: (مصنع دال للالبان ، كتيب دليل توجيه العاملين، 2014م)

1. تحقيق الأمن الغذائي في مجال الألبان .
2. الإقلال من واردات الألبان ، إذ تبلغ قيمة واردات الألبان السنوية 108 مليون دولار .
3. محاربة البطالة وتحقيق فرص للعمالة .
4. تحقيق قيمة مضافة للألبان باستخدام أحدث الوسائل والتقنيات .
5. تحقيق قيمة إضافية حقيقية ونيل رضا العملاء .
6. تقديم فرص وقيم أخلاقية عادلة للعملاء والعاملين .
7. قيادة ركب الجودة والتميز عن طريق الإلتزام بأفضل معايير التفوق .

8. الإلتزام باللوائح والقوانين وتنمية الإقتصاد الوطني .
9. إعتداد الجدارة والكفاءة معياراً للإستخدام والمكافأة وعدم إعطاء أدنى إعتبار لأختلافات الجنس والدين والعرق.
10. الإلتزام بمسئولياتها الإجتماعية والإنسانية نحو المجتمع وذوي الإحتياجات الخاصة.
11. ربط سمعتها بسمعة عاملها ولذلك تقوم بواجبها وتنميتهم وتثمين أدوارهم.

منتجات كابو :

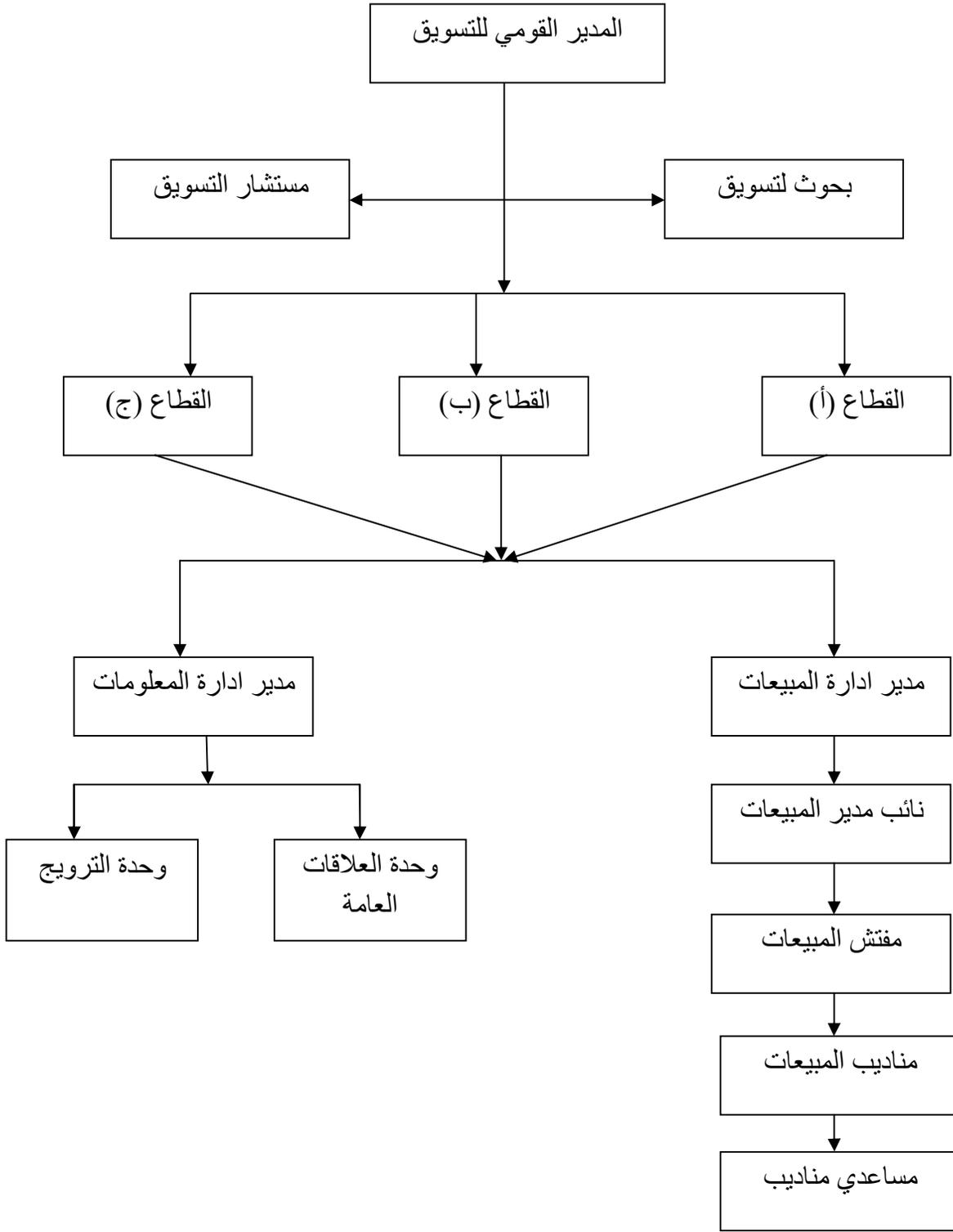
تتمثل منتجات كابو في الآتي: (مجلة جسور ، 2011م، ص 7-10)

1. الحليب الطبيعي الطازج : عبوة واحد لتر ، وعبوة 500 ملم .
2. الزبادي الطبيعي : عبوة 180 جرام ، 500 جرام .
3. الزبادي الطبيعي المنكه (عسل ، فراولة ، شكولاته ، أنناس ، تفاح ، خوخ ، مانجو ، مشمش) عبوة 500 جرام ، 180 جرام .
4. الزبادي الطبيعي المشكل بقطع الفواكه عبوة 500 جرام ، 180 جرام .
5. المش عبوة 500 جرام ، 250 جرام .
6. كريمة الخفق عبوة 450 جرام .
7. حليب طويل الأجل عبوة 500 جرام (وهو حليب بودرة معالج بالحرارة العالية يوجد منه نوعين كامل الدسم ومحلى) .

في إطار التوسع الحالي لمنتجاتها تقوم الشركة بتعبئة اللبن المجفف ماركة فورموست حليب مجفف كامل الدسم من إنتاج شركة فريزلاند الهولندية والذي يتوفر في عبوات واوزان مختلفة. وقررت إدارة الشركة الإلتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة منذ العام 1998م ، حيث نالت الشركة في العام 2000م شهادة الجودة العالمية (ISO 9002 :1994) من قبل مؤسسة لويدز ريجستر (Liayds Regstr) وشكلت هذه الشهادة إنجازاً ضخماً للمجموعة حيث كانت أول شركة سودانية تتال شهادة الايزو (ISO) وفي العام 2003م تم تجديد شهادة الجودة العالمية . ومن ناحية أخرى كانت هنالك مشاكل وأمراض كثيرة تنتج من ألبان الأبقار المتوفرة بالسوق المحلي والتي كانت توزع من على ظهر المركبات والدواب حيث كانت تسبب كثيراً من الأمراض التي تسببها البكتريا والمواد الحافظة الضارة وقد آلت المجموعة على نفسها الدخول في مشروع متكامل لإنتاج الالبان ومشتقاتها بطريقة علمية تضع صحة المستهلك في أعلى أولوياتها ولذلك أنشأت مزرعة أبقار بالغيلفون على مساحة قدرها 500 هكتار واستجلبت 150 عجلاً لذلك من أفضل سلالات الأبقار على المستوى العالمي (الهولتسين والفريزيان) .

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة دال لمنتجات الالبان المحدودة (كابو):

شكل رقم (3 - 22) الهيكل التنظيمي لشركة دال لمنتجات الألبان المحدودة (كابو)



المصدر : مقابلة مع المدير القومي للتسويق ، 2015م.

كما أن مزرعة العيلفون تقوم بإنتاج أعلاف عالية الجودة تقدمها لأصحاب المزارع الأخرى مقابل الحصول على الألبان من هذه المزارع حيث يتم تجميع الألبان في مراكز خاصة وفي خزانات معقمة أعدت خصيصاً لحفظ ووقاية الألبان من التلوث ، حيث يتم ترحيلها إلى مصنع دال للألبان

بالمنطقة الصناعية بمدينة بحري والذي يبدأ في إنتاج الألبان الطازجة بكميات كبيرة للمساهمة في سد حاجة السوق من هذه السلعة الحيوية بالإضافة إلى منتجات مصنع كابو الأخرى كالزبادي والأجبان ، قد وضعت الشركة خطة طموحة بغرض تطوير مشروع إنتاج وتصنيع الألبان بالتعاون مع المزارع الأخرى بتقديم الدعم الفني والتقني وكافة المعينات في مجالات العناية البيطرية والإستحلاب بأحدث الوسائل والطرق المستخدمة على المستوى العالمي في مجالات حلب وتداول الألبان ومنتجاتها في جميع المراحل. وتسعى الشركة دوماً إلى المحافظة على حصتها في السوق والعمل على زيادتها وتبذل قصارى جهدها للمحافظة على مركزها القيادي والريادي في مجال إنتاج الألبان ومشتقاتها ، عبر الإبتكار وتطوير المنتجات ووسائل تسويقها ، كما تلتزم الشركة بتوفير منتجات ذات جودة عالية وبمعايير ثابتة ومضمونة للإستهلاك . ولتحقيق جودة المنتجات والمحافظة على الإستمرارية تبذل الشركة جهوداً مضيئة في مجالات عديدة نذكر أهمها على سبيل المثال لا الحصر في الآتي :

1. ضمان مصادر جيدة للمدخلات من خلال العلاقات وممارسات العمل مع كل الموردين .
2. التخزين السليم للمدخلات وضرورة إجراء الإختبارات عليها قبل الإستخدام .
3. إجراء الإختبارات السليمة للمنتجات النهائية في مواقع التخزين وعند التفريغ .
4. توفير الدعم والمساندة للعملاء في مجالات تخزين المنتجات لضمان وصول المنتجات بصورة جيدة للمستهلكين .

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الأول : منهجية إجراء الدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

المبحث الأول

منهجية إجراء الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية موضحاً "به أدوات قياس الدراسة ومنهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها ووصف لمجتمع وعينة الدراسة وتقييم أدوات القياس للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية كما يلي:

1. وصف أداة الدراسة
 2. تقييم أدوات القياس.
 3. تصميم نموذج الدراسة
 4. وصف مجتمع وعينة الدراسة.
 5. خصائص عينة الدراسة
 6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.
- وفيما يلي يعرض الباحث بالتفصيل تلك الخطوات:

4-1-1 وصف أداة الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية. وتتكون إستمارة الدراسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. النوع.
2. العمر.
3. المؤهل العلمي.
4. المستوى الوظيفي.
5. عدد سنوات الخبرة.
6. التعرف على مفهوم الجودة الشاملة.
7. مصادر المعرفة بمفهوم الجودة الشاملة.
8. مدى تطبيق الشركة للمناهج الإدارية.

القسم الثاني: ويشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم على عدد (35) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم (4-14) يوضح توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة	
7	7-1	بعد التركيز على التحسين المستمر	1
7	14-8	بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العميل	2
7	21-15	بعد التركيز على العميل	3
7	28-22	بعد دعم الإدارة العليا	4
7	35-29	بعد تنمية الموارد البشرية	5
35		المجموع	

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

كما تم قياس درجة الإستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Fifth Likert Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (4-15):

جدول رقم (4-15) يوضح مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لأوافق
1	لأوافق على الإطلاق

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردات على العبارات $(1+2+3+4+5)/5 = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة ، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

4-1-2 تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، ولإختبار الصدق إحصائياً يتم استخدام التحليل العاملي لإختبار إمكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو إختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع.

وقد إعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة بإستخدام إختبارات الثبات والصدق لإستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (81) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الإختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى إنطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه وإستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على إستجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

1. إختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء إختبار صدق المحتوى لعبارات المقياس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم الإدارية والإحصاء بهدف تحليل مضامين عبارات المقياس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الإستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها .

وإستمرت عملية إختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم إختبار المقاييس بإستخدام عينة إستطلاعية مكونة من خمسين مفردة ، وتم إختبار مدى فهمهم لأسئلة المقياس . وقد أكدوا في ضوء فهمهم ضرورة إستبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد إستعادة الإستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي إقترحت عليه، وبذلك تمّ تصميم الإستبانة في صورتها النهائية (أنظر ملحق).

2. إختبار الإتساق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة:

يقصد بالثبات (إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات وإستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الإتساق الداخلي للمقاييس ، وقد تم إستخدام معامل ألفا كرنباخ في هذه الدراسة (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي إن زيادة معامل ألفا كرنباخ تعني زيادة مصداقية البيانات في عكس نتائج مجتمع عينة الدراسة. كما أن إنخفاض القيمة عن (0.60) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي.

وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل الثبات لمقياس الدراسة مبيناً قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم

الدراسة:

المحور الأول: بعد التركيز على التحسين المستمر:

جدول رقم (4-16) يوضح نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور بعد التركيز على التحسين المستمر

العبارات	ألفا كرنباخ
1- يوجد إدارة متخصصة تسمى إدارة الجودة في شركتكم	0.84
2- يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مدخل الجودة	0.83
3- تستخدم شركتكم أسلوب التطبيق التدريجي	0.85
4- تستخدم شركتكم أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة	0.84
5- شركتكم حاصلة على شهادة الجودة (الايزو 9000)	0.81
6- تعمل الجودة على خفض تكلفة المنتجات الصناعية	0.82
7- تقوم الشركة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة للشركة وأهدافها	0.83
اجمالي العبارات	0.85

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

من الجدول (4-16) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **بعد التركيز على التحسين المستمر أكبر من (60%)** وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.85) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس الذي إتمددت عليه الدراسة لقياس عبارة محور (**بعد التركيز على التحسين المستمر**) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثاني: بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين

جدول رقم (4-17) يوضح نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور بعد التركيز على مقابلة

إحتياجات العاملين

العبارات	ألفا كرنباخ
1- توجد إدارة متخصصة للتدريب بميزانياتها القوية في شركتكم	0.88
2- يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة في مجال الجودة وفق خطة محددة مسبقاً وعلى ضوء الإحتياجات الفعلية	0.87
3- تركز برامج التدريب في الشركة على أهمية الجودة وإبعادها	0.85
4- يتم تدريب العاملين في الشركة على تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة	0.84

0.82	5-يتم تقييم العاملين في الشركة وفق معايير واضحة
0.81	6-تستخدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة مشاركة العاملين للتدريب على برنامج الجودة الشاملة
0.85	7-تمنح الشركة حوافز جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع
0.80	اجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

من الجدول (4-17) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين أكبر من (60%)** وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.80) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس الذي اعتمدت عليه الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الثاني (**بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين**) يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الإعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الثالث: بعد التركيز على العميل

جدول رقم (4-18) يوضح نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات **بعد التركيز على العميل**

العبارات	ألفا كرنباخ
1-يعتبر العميل (المستفيد) هو الركيزة الأساسية لنشاط الشركة	0.82
2-تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على طبيعة عمل العميل	0.82
3-تقوم الشركة بأخذ رأى العميل في جهود التطوير والتحسين وبما لا يتعارض مع أهداف وأساسيات الجودة	0.81
4-يتم تحقيق الجودة حسب تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل	0.83
5-تعنى الجودة للعاملين بالشركة تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل	0.81
6-من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمل	0.81
7-يتم تحقيق جودة العمليات الإنتاجية والخدمية بتطويرها وفق رغبة العميل	0.82
إجمالي العبارات	0.83

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

من الجدول (4-18) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور: **بعد التركيز على العميل أكبر من (60%)** وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.83) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقياس التي إعتمدت عليه الدراسة

لقياس عبارات محور الدراسة الثالث (بعد التركيز على العميل) يتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الرابع: دعم الإدارة العليا

جدول رقم (4-19) يوضح نتائج ألفا كرنباخ لمقياس العلاقة عبارات محور دعم الإدارة

العليا

العبارات	ألفا كرنباخ
1-توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها	0.79
2-تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.81
3-تقوم الإدارة العليا بالشركة بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	0.80
4-تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار	0.83
5-تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتخطيط وتطوير أهدافها	0.79
6-تحدد الإدارة العليا بالشركة الصلاحيات والمسئوليات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين كل في نطاق عمله	0.78
7- لا يمكن تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة	0.81
إجمالي العبارات	0.81

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015 م .

من الجدول (4-19) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور دعم الإدارة العليا أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.81) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات محور الدراسة الرابع (دعم الإدارة العليا) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المحور الخامس: تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (4-20) يوضح نتائج إختبار ألفا كرنباخ لمقياس عبارات محور تنمية الموارد البشرية

العبارات	ألفا كرنباخ
1-تحدد الشركة إحتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	0.83
2-يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم إستقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخصائص الشخصية لإنتقاء أفضل الأشخاص	0.83
3-تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	0.79
4-تسعى الشركة لإستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية	0.79
5-تتم عملية إختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية	0.78
6-يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الشركة داخلياً وخارجياً	0.77
7-تنزل الشركة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها	0.81
إجمالي العبارات	0.84

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015 م .

من الجدول (4-20) نتائج إختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات محور تنمية الموارد البشرية أكبر من (60%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى (0.84) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي إعتمدت عليها الدراسة لقياس محور الدراسة الخامس (تنمية الموارد البشرية) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

4-1-3 تصميم نموذج الدراسة :

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة وثقافة تنظيمية جديدة تسعى دوماً إلى التطوير والتحسين المستمر بكافة العمليات الإنتاجية.

ولقد إستند في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على آراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

1. البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
2. تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (6) محكماً (أنظر الملحق رقم 2) للتحقق من بناء النموذج.

3. تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الإعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي. حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة على المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة: وهي المتغيرات التي تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ويتكوّن من أربعة متغيرات فرعية وهي:

1. دعم الإدارة العليا حيث تم قياسها بعدد (7) عبارات.
 2. التركيز على التحسين المستمر للعمليات تم قياسها بعدد (7) عبارات.
 3. التركيز على العميل تم قياسها بعدد (7) عبارات.
 4. إدراك العاملين حيث تم قياسها بعدد (7) عبارات.
- المتغير التابع:** ويمثل تنمية الم و ارد البشرية حيث تم قياسه بعدد (7) عبارات.
- 4-1-4 مجتمع وعينة الدراسة:**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي و عمال مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) حيث بلغ عددهم (403) وتم توزيع عدد (100) إستبانة على مجتمع الدراسة وتم إسترجاع (86) إستبانة سليمة تم إستخدامها في التحليل بنسبة إسترجاع بلغت (86)%. بيانها كالاتي:

جدول (4-21) يوضح الإستيبيانات الموزعة والمعادة

البيان	العدد	النسبة
الإستيبيانات الموزعة	100	100
الإستيبيانات التي تم إرجاعها	86	86
الإستيبيانات التي لم يتم إرجاعها	9	9
الإستيبيانات غير صالحة للتحليل	5	5
الإستيبيانات الصالحة للتحليل	86	86

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستيبانة ، 2015م .

5-1-4 تحليل البيانات الأولية :

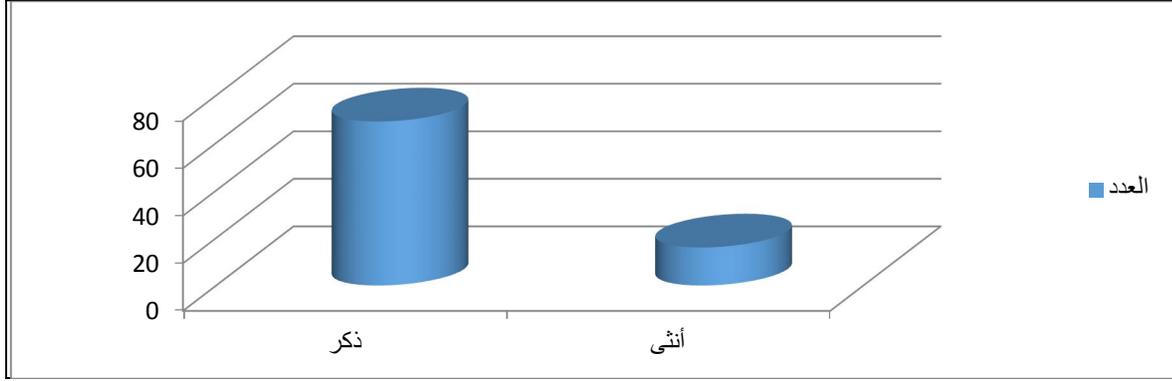
1. توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول رقم(4-22) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	69	81.2
أنثى	16	18.8
المجموع	85	100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستيبانة ، 2015م .

شكل رقم (4-23) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول (4-22) والشكل (4-22) أن غالبية أفراد العينة المبحوثة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (81.2%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإناث في العينة (18.8%) من إجمالي العينة المبحوثة. ويعزى ذلك للاعتقاد السائد بأن الذكور أكثر إلتزاماً بقواعد ولوائح العمل حيث لا يمنحون إجازات متعددة كالإناث (فترات الحمل والرضاعة وغيرها) مما يؤثر على عماليات الإنتاج وسير الأعمال بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو)

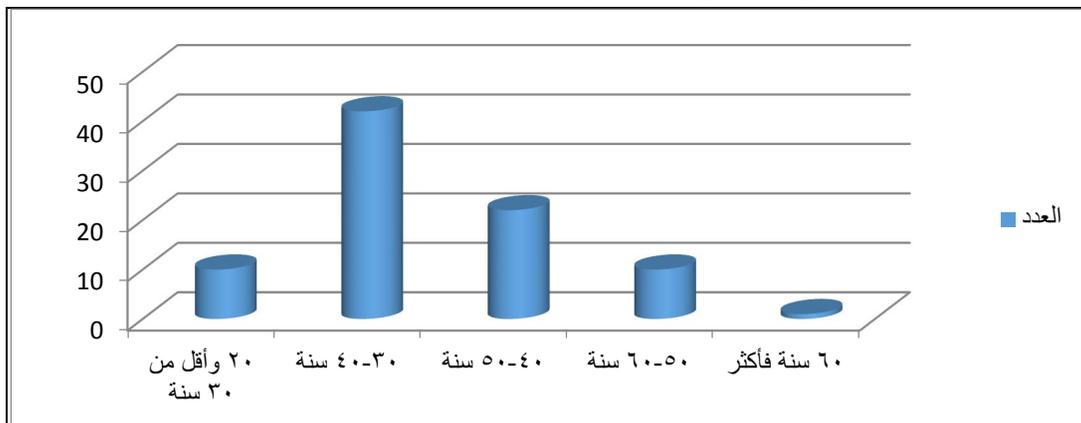
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (4-23) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
20 وأقل من 30 سنة	10	11.8
30-40 سنة	42	49.4
40-50 سنة	22	25.9
50-60 سنة	10	11.8
60 سنة فأكثر	1	1.2
المجموع	85	100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم (4-24) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول (4-23) والشكل (4-23) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-40) حيث بلغت نسبتهم (49.4%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة (25.9) % أما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (60 سنة فأكثر) سنة فقد بلغت نسبتهم (1.2) % فقط من إجمالي العينة المبحوثة.

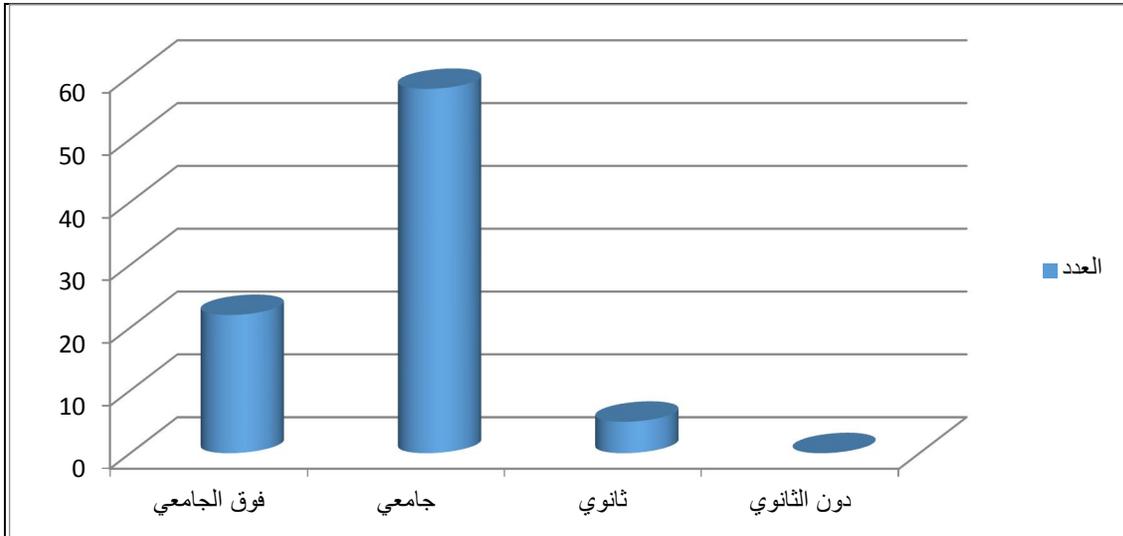
3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-24) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
فوق الجامعي	22	25.9
جامعي	58	68.2
ثانوي	5	5.9
دون الثانوي	0	0
المجموع	85	100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم (4-25) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول رقم (4-24) والشكل (4-24) أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمي الجامعي (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (68.2) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعي (دبلوم عالي ، ماجستير، دكتوراه) في العينة (25.9) % . إما المستوى التعليمي الثانوي فقد بلغت نسبتهم (5.9) % من إجمالي العينة المبحوثة. ويوضح ذلك جلياً المستوى الأكاديمي الرفيع للعمال والموظفين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) .

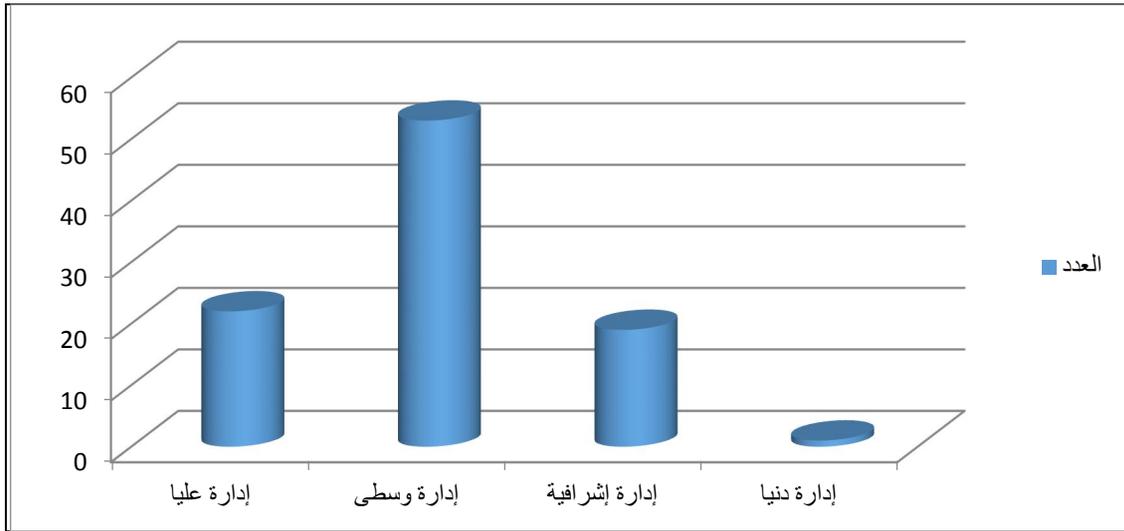
4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (4-25) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة %
إدارة عليا	22	25.9
إدارة وسطى	53	62.4
إدارة إشرافية	19	10.6
إدارة دنيا	1	1.2
المجموع	85	100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم (4-26) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول (4-25) والشكل (4-26) أن غالبية أفراد العينة من الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتهم (62.4) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الإدارة العليا في العينة (25.9) أما أفراد العينة من الإدارة الدنيا فقد بلغت نسبتهم (1.2) % فقط من إجمالي العينة المبحوثة.

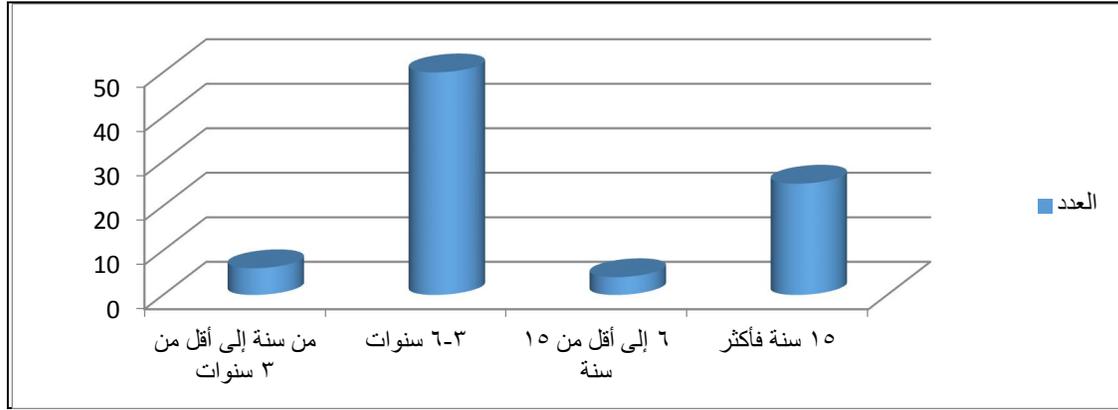
5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (4-26) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
من سنة إلى أقل من 3 سنوات	6	7.1
3-6 سنوات	50	58.8
6 إلى أقل من 15 سنة	4	4.7
15 سنة فأكثر	25	29.4
المجموع	85	100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم (4-27) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول (4-26) والشكل (4-26) أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (3-6) سنوات حيث بلغت نسبتهم (58.8) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (6-15 سنة) (4.7) % أما أفراد العينة والذين تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فقد بلغت نسبتهم (29.4) % من إجمالي العينة المبحوثة. ويعزى إرتفاع نسبة الذين خبرتهم من (3-6) سنوات إلى سياسة المجموعة التي تركز على الكوادر الحريصة المؤهلة والقادرة على التأقلم مع التغيرات البيئية الخارجية المتسارعة . كما أن إنخفاض نسبة وعدد ما خبرتهم بين (6-15) وإزدياد نسبة وعدد ما خبرتهم من (15 سنة فأكثر) يعزى إلى التدرج وخلق التوازن ما بين الخبرات الممتدة المتواصلة والتجديد والتتويج وتطوير تلك الخبرات .

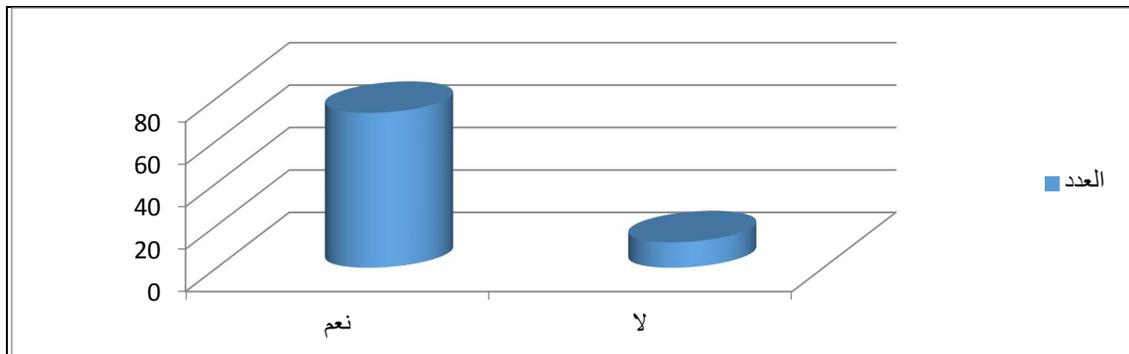
6. توزيع أفراد العينة حسب التعرف على مفهوم الجودة الشاملة

جدول رقم (4-27) يوضح التوزيع التكراري للعبارة

الإجابة	العدد	النسبة %
نعم	73	85.9
لا	12	14.1
المجموع	85	100

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم (4-28) يوضح التوزيع التكراري للعبارة



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول (27-4) والشكل (27-4) أن غالبية أفراد العينة يوافقون على معرفتهم بمفهوم الجودة الشاملة حيث بلغت نسبتهم (85.9) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14.1) % من إجمالي العينة المبحوثة.

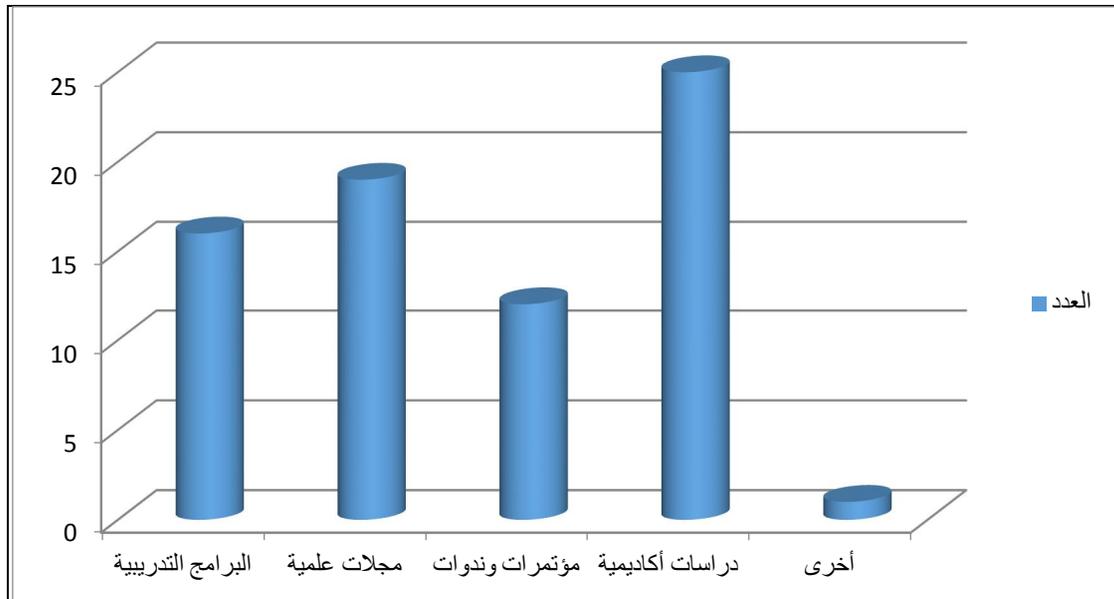
7. توزيع أفراد العينة حسب مصادر المعرفة بالجودة الشاملة:

جدول رقم(4-28) يوضح التوزيع التكراري للعبارة

النسبة %	العدد	المصدر
21.9	16	البرامج التدريبية
26	19	مجلات علمية
16.4	12	مؤتمرات وندوات
43.2	25	دراسات أكاديمية
1.4	1	أخرى
100	73	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم(4-29) يوضح التوزيع التكراري للعبارة



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول(4-28) والشكل (4-28) أن غالبية أفراد العينة تعرفوا على مفهوم الجودة الشاملة من الدراسات الأكاديمية حيث بلغت نسبتهم (43.2) % بينما بلغت نسبة الذين تعرفوا على مفهوم الجودة الشاملة من المجالات العلمية (26) % أما أفراد العينة والذين تعرفوا على ذلك من خلال المصادر الأخرى فقد بلغت نسبتهم (1.4) % من إجمالي العينة المبحوثة.

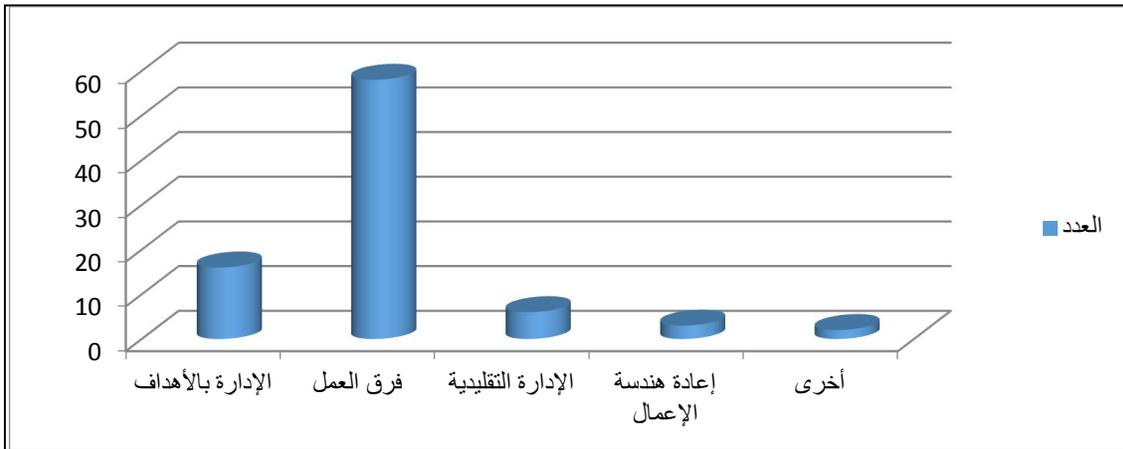
8. هل تطبق الشركة مناهج إدارية مثل

جدول رقم(4-29) يوضح التوزيع التكراري للعبارة

النسبة %	العدد	المناهج الإدارية
18.8	16	الإدارة بالأهداف
68.2	58	فرق العمل
7.1	6	الإدارة التقليدية
3.5	3	إعادة هندسة الأعمال
2.4	2	أخرى
100	85	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

شكل رقم(4-30) يوضح التوزيع التكراري للعبارة



المصدر : إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة ، 2015م .

يتضح من الجدول(4-29) والشكل أعلاه أن غالبية أفراد العينة وضحو بأن من المناهج الإدارية المطبقة في الشركة فرق العمل حيث بلغت نسبتهم (68.2) % أما أفراد العينة والذين قالوا بأن الشركة تطبق الإدارة بالأهداف فقد بلغت نسبتهم (18.8) % من اجمالي العينة المبحوثة.

4-1-6 أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضيات الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء إختبار الثبات (ReliabilityTest) لأسئلة الإستبانة المكونة من جميع البيانات

باستخدام كل من:

أ/إختبار الصدق الظاهري.

والتحقق من أن العبارات التي إستخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى مقدرة بيانات النموذج على تفسير العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على إستجابة مفردات عينة الدراسة.

ب/معامل ألفا كرنباخ (Cronbach,s Alpha). وتم استخدامه لقياس الإتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء .

2. أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

3. تحليل الإنحدار:

وتم استخدام تحليل الإنحدار (البسيط والمتعدد) لإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الإعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على إختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الإختبار يتم مقارنة القيمة الإحتمالية (Prob) للمعلمة المقدره مع مستوى المعنوية 5% فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05 يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية إحصائياً ، إما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من 0.05 يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع . ويتم الإعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام إختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

المبحث الثاني

تحليل بيانات أبعاد الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة:

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2. التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة:

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة التوزيع التكراري لمحاور الدراسة:

المحور الأول:

4-2-1 بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات :

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات:

جدول رقم (4-30) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات)

العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-يوجد إدارة متخصصة تسمى إدارة الجودة في شركتكم	70	82.4	13	15.3	1	1.2	1	1.2	0	0
2-يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مدخل الجودة	50	58.8	26	30.6	7	8.2	1	1.2	1	1.2
3-تستخدم شركتكم أسلوب التطبيق التدريجي	40	47.1	40	47.1	4	4.7	1	1.2	0	0
4-تستخدم شركتكم أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة	41	48.2	40	47.1	3	3.5	1	1.2	0	0
5-شركتكم حاصلة على شهادة الجودة (الايزو 9000)	43	50.6	38	44.7	2	2.4	1	1.2	1	1.2
6-تعمل الجودة على خفض تكلفة المنتجات الصناعية	33	38.8	43	50.6	5	5.9	2	2.4	2	2.4
7-تقوم الشركة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة للشركة وأهدافها	37	43.5	41	48.2	6	7.1	1	1.2	0	0
إجمالي العبارات	314	52.7	241	40.4	28	4.3	8	1.3	8	1.3

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-30) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود إدارة متخصصة تسمى إدارة الجودة في شركتهم) حيث بلغت نسبتهم (97.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.2) % .
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تدريب جميع العاملين في الشركة يتم على مدخل الجودة) حيث بلغت نسبتهم (89.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2) % .
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (شركتهم تستخدم أسلوب التطبيق التدريجي) حيث بلغت نسبتهم (94.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7) % .
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (شركتكم تستخدم أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة) حيث بلغت نسبتهم (95.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5) % .
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (شركتهم حاصلة على شهادة الجودة (الايزو 9000) حيث بلغت نسبتهم (95.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.4) % .
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الجودة تعمل على خفض تكلفة المنتجات الصناعية) حيث بلغت نسبتهم (89.4) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (4.8) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9) % .
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة للشركة وأهدافها) حيث بلغت نسبتهم (91.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1) % .
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) حيث بلغت نسبتهم (93.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.6) % . أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.3) % .

المحور الثاني:

4-2-2 بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين :

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين:

جدول رقم (4-31) يوضح التوزيع التكراري لعبارات المحور الثاني (بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-توجد إدارة متخصصة للتدريب بميزانياتها القوية في شركتكم	57	67.1	23	27.1	4	4.7	1	1.2	0	0
2-يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة في مجال الجودة وفق خطة محددة مسبقاً وعلى ضوء الإحتياجات الفعلية	41	48.2	39	45.9	4	4.7	1	1.2	0	0
3-تركز برامج التدريب في الشركة على أهمية الجودة وإيعادها	31	36.5	46	54.1	6	7.1	1	1.2	1	1.2
4-يتم تدريب العاملين في الشركة على تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة	28	32.9	49	57.6	7	8.2	1	1.2	0	0
5-يتم تقييم العاملين في الشركة وفق معايير واضحة	29	34.1	43	50.6	11	12.9	1	1.2	1	1.2
6-تستخدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة مشاركة العاملين للتدريب على برنامج الجودة الشاملة	29	34.1	46	54.1	7	8.2	2	2.4	1	1.2
7-تمنح الشركة حوافز جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع	32	37.6	42	49.4	9	10.6	2	2.4	0	0
إجمالي العبارات	247	41.5	288	48.4	48	8.1	9	1.5	3	0.5

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-31) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود إدارة متخصصة للتدريب بميزانياتها القوية في شركتكم) حيث بلغت نسبتهم (94.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7)%.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحديد البرامج التدريبية في الشركة في مجال الجودة يتم وفق خطة محددة مسبقاً وعلى ضوء الإحتياجات الفعلية) حيث بلغت نسبتهم (94.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7) %.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (برامج التدريب في الشركة تركز على أهمية الجودة وإيعادها) حيث بلغت نسبتهم (90.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1) %.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تدريب العاملين في الشركة يتم على تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة) حيث بلغت نسبتهم (90.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2%).
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تقييم العاملين في الشركة يتم وفق معايير واضحة) حيث بلغت نسبتهم (84.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.9%).
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تستخدم الحوافز المادية والمعنوية لزيادة مشاركة العاملين للتدريب على برنامج الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (88.2%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.6%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2%).
7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تمنح حوافز جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع) حيث بلغت نسبتهم (86%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.6%).
8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد التركيز على مقابلة احتياجات العاملين) حيث بلغت نسبتهم (89.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.1%).

المحور الثالث:

3-2-4 بعد التركيز على العميل :

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد التركيز على العميل:

جدول رقم (4-32) التوزيع التكراري لعبارات المحور الأول (بعد التركيز على العميل)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-يعتبر العميل (المستفيد) هو الركيزة الأساسية لنشاط الشركة	41	48.2	41	48.2	3	3.5	0	0	0	0
2-تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على طبيعة عمل العميل	29	34.1	48	56.5	8	9.4	0	0	0	0
3-تقوم الشركة بأخذ رأى العميل في جهود التطوير والتحسين وبما لا يتعارض مع أهداف وأساسيات الجودة	28	32.9	52	61.2	4	4.7	1	1.2	0	0

0	0	0	0	7.1	6	63.5	54	29.4	25	4- يتم تحقيق الجودة حسب تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل
0	0	0	0	7.1	6	57.6	49	35.3	30	5- تعنى الجودة للعاملين بالشركة تحقيق احتياجات وتوقعات العميل
0	0	1.2	1	3.5	3	62.4	53	32.9	28	6- من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعمل
0	0	0	0	8.2	7	64.7	55	27.1	23	7- يتم تحقيق جودة العمليات الإنتاجية والخدمات بتطويرها وفق رغبة العميل
0	0	0.3	2	6.2	37	59.2	352	34.3	204	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-32) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (العميل) (المستفيد) يعتبر هو الركيزة الأساسية لنشاط الشركة) حيث بلغت نسبتهم (96.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5)%.
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بإجراء دراسات مسحية للتعرف على طبيعة عمل العميل) حيث بلغت نسبتهم (90.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9.4)%.
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تقوم بأخذ رأى العميل في جهود التطوير والتحسين وبما لا يتعارض مع أهداف وأساسيات الجودة) حيث بلغت نسبتهم (94.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7)%.
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحقيق الجودة يتم حسب تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل) حيث بلغت نسبتهم (92.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1)%.
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الجودة للعاملين بالشركة تعنى تحقيق احتياجات وتوقعات العميل) حيث بلغت نسبتهم (92.9)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1)%.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعمل) حيث بلغت نسبتهم (95.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (تحقيق جودة العمليات الإنتاجية والخدمية يتم بتطويرها وفق رغبة العميل) حيث بلغت نسبتهم (91.8)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) %.

أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (8.2) %.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد التركيز على العميل) حيث بلغت نسبتهم (93.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0.3) %.

أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.2) %.

المحور الرابع:

4-2-4 بعد دعم الإدارة العليا :

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس بعد دعم الإدارة العليا:

جدول رقم (4-33) التوزيع التكراري لعبارات المحور الرابع (بعد دعم الإدارة العليا)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
1-توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها	64	75.3	21	24.7	0	0	0	0	0	0
2-تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	41	48.2	39	45.9	3	3.5	1	1.2	1	1.2
3-تقوم الإدارة العليا بالشركة بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	36	42.4	43	50.6	5	5.9	1	1.2	0	0
4-تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار	36	42.4	47	55.3	1	1.2	1	1.2	0	0
5-تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتخطيط وتطوير أهدافها	34	40	44	51.8	5	5.9	1	1.2	1	1.2

0	0	1.2	1	11.8	10	51.8	44	35.3	30	6-تحدد الإدارة العليا بالشركة الصلاحيات والمسئوليات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين كل في نطاق عمله
0	0	1.2	1	4.7	4	52.9	45	41.2	35	7-لا يمكن تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة
0.3	2	1	6	4.7	28	47.6	283	46.4	276	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-33) ما يلي:

1. أن جميع أفراد العينة يوافقون على (وجود قناعة لدى الإدارة العليا بالشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها) حيث بلغت نسبتهم (100%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (0%).
2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا تقوم بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (94.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.5%).
3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا بالشركة تقوم بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة) حيث بلغت نسبتهم (93%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9%).
4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا في الشركة تحرص على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار) حيث بلغت نسبتهم (97.7%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.2%).
5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا في الشركة تأخذ بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتخطيط وتطوير أهدافها) حيث بلغت نسبتهم (91.8%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9%).
6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الإدارة العليا بالشركة تحدد الصلاحيات والمسئوليات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين كل في نطاق عمله) حيث بلغت نسبتهم (87.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2%). أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.8%).

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أنه (لا يمكن تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة) حيث بلغت نسبتهم (94.1) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7)%.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (بعد دعم الإدارة العليا) حيث بلغت نسبتهم (94)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.3)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (4.7) %.

المحور الخامس:

4-2-5 تنمية الموارد البشرية :

وفيما يلي التوزيع التكراري للعبارات التي تقيس تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة:

جدول رقم (4-34) التوزيع التكراري لعبارات المحور الخامس (تنمية الموارد البشرية)

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد
1-تحدد الشركة إحتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية	50.6	43	44.7	38	2.4	2	2.4	2	0	0
2-يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم إستقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخصائص الشخصية لإنتقاء أفضل الأشخاص	31.8	27	62.4	53	2.4	2	3.5	3	0	0
3-تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة	38.8	33	58.8	50	1.2	1	1.2	1	0	0
4-تسعى الشركة لإستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية	37.6	32	54.1	46	7.1	6	1.2	1	0	0
5-تتم عملية إختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية	42.4	36	52.9	45	2.4	2	1.2	1	1.2	1

0	0	0	0	1.2	1	49.2	42	49.4	42	6- يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الشركة داخلياً وخارجياً
0	0	0	0	5.9	5	44.7	38	49.4	42	7- تنزل الشركة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها
0.1	1	1.3	8	3.2	19	52.5	312	42.9	255	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-34) ما يلي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تحدد إحتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية) حيث بلغت نسبتهم (95.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.4) %.

2. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم إستقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخصائص الشخصية لإلتقاء أفضل الأشخاص) حيث بلغت نسبتهم (94.2) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (3.5) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.4) %.

3. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عملية وصف الوظيفة ودراساتها تتم بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة) حيث بلغت نسبتهم (97.6) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.2) %.

4. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تسعى لاستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية) حيث بلغت نسبتهم (91.7) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.2) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.1) %.

5. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (عملية اختيار المرشحين تتم وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية) حيث بلغت نسبتهم (95.3) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (2.4) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2.4) %.

6. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على (وجود تدريب مستمر للكوادر العاملة في الشركة داخلياً وخارجياً) حيث بلغت نسبتهم (98.8) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0) %. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (1.2) %.

7. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن (الشركة تنزل جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها) حيث بلغت نسبتهم (94.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (0)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (5.9)%.

8. أن غالبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغت نسبتهم (95.4)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (1.4)%. أما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (3.2)%.

4-2-6 الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3) وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الإجابات بين أفراد العينة.

المحور الأول : بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم.

جدول رقم (4-35) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	95.4%	4.77	0.585	1-توجد إدارة متخصصة تسمى إدارة الجودة في شركتكم
2	عالية جداً	88.8%	4.44	0.794	2-يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مدخل الجودة
5	عالية جداً	88%	4.40	0.639	3-تستخدم شركتكم أسلوب التطبيق التدريجي
3	عالية جداً	88.4%	4.42	0.624	4-تستخدم شركتكم أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة
4	عالية جداً	88.2%	4.41	0.713	5-شركتكم حاصلة على شهادة الجودة (الايزو 9000)
7	عالية جداً	84.2%	4.21	0.846	6-تعمل الجودة على خفض تكلفة المنتجات الصناعية
6	عالية جداً	86.8%	4.34	0.664	7-تقوم الشركة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة للشركة وأهدافها
	عالية جدا	88.6%	4.43	0.695	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-35) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) هي العبارة (يوجد إدارة متخصصة تسمى إدارة الجودة في شركتكم) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.77) بإنحراف معياري (0.585) وأهمية نسبية (95.4)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مدخل الجودة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.44) بإنحراف معياري (0.794) وأهمية نسبية مقدارها (88.8)%.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تعمل الجودة على خفض تكلفة المنتجات الصناعية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.21) بإنحراف معياري (0.846) وأهمية نسبية (84.2)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.43) بإنحراف معياري (0.695) وأهمية نسبية (88.6)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات).

المحور الثاني: بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين :

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس

محور بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-36) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين.

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	92%	4.60	0.639	1-توجد إدارة متخصصة للتدريب بميزانياتها القوية في شركتكم
2	عالية جداً	84.6%	4.40	0.693	2-يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة في مجال الجودة وفق خطة محددة مسبقاً وعلى ضوء الإحتياجات الفعلية
3	عالية جداً	84.6%	4.23	0.734	3-تركز برامج التدريب في الشركة على أهمية الجودة وإيعادها
4	عالية جداً	84.4%	4.22	0.643	4-يتم تدريب العاملين في الشركة على تطبيق الأساليب والتقنيات الحديثة
7	عالية جداً	83%	4.15	0.779	5-يتم تقييم العاملين في الشركة وفق معايير واضحة
6	عالية جداً	83.6%	4.18	0.774	6-تستخدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة مشاركة العاملين للتدريب على برنامج الجودة الشاملة

5	عالية جداً	%84	4.20	0.729	7-تمنح الشركة حوافز جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع
	عالية جداً	%85.6	4.28	0.718	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-36) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين) هي العبارة (توجد إدارة متخصصة للتدريب بميزانياتها القوية في شركتكم) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.60) بانحراف معياري (0.639) وأهمية نسبية (92)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة في مجال الجودة وفق خطة محددة مسبقاً وعلى ضوء الإحتياجات الفعلية) حيث بلغ متوسط العبارة (4.40) بانحراف معياري (0.693) وأهمية نسبية مقراها (84.6)%.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم تقييم العاملين في الشركة وفق معايير واضحة) حيث بلغ متوسط العبارة (4.15) بانحراف معياري (0.779) وأهمية نسبية (83)%.

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.28) بانحراف معياري (0.718) وأهمية نسبية (85.6)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (بعد التركيز على مقابلة إحتياجات العاملين).

المحور الثالث: بعد التركيز على العميل :

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس

محور بعد التركيز على العميل وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-37) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز على العميل

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	%89	4.45	0.567	1-يعتبر العميل (المستفيد) هو الركيزة الأساسية لنشاط الشركة
5	عالية جداً	%84.8	4.24	0.615	2-تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية للتعرف على طبيعة عمل العميل
4	عالية جداً	%85	4.25	0.600	3-تقوم الشركة بأخذ رأى العميل في جهود التطوير والتحسين وبما لا يتعارض مع أهداف وأساسيات الجودة
6	عالية جداً	%84.4	4.22	0.564	4-يتم تحقيق الجودة حسب تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل

2	عالية جداً	85.6%	4.28	0.589	5-تعنى الجودة للعاملين بالشركة تحقيق احتياجات وتوقعات العميل
3	عالية جداً	85.4%	4.27	0.585	6-من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمل
7	عالية جداً	83.6%	4.18	0.566	7-يتم تحقيق جودة العمليات الإنتاجية والخدمية بتطويرها وفق رغبة العميل
	عالية جداً	85.4%	4.27	0.583	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-37) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد التركيز على العميل) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (بعد التركيز على العميل).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد التركيز على العميل) هي العبارة (يعتبر العميل (المستفيد) هو الركيزة الأساسية لنشاط الشركة) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.45) بإنحراف معياري (0.567) وأهمية نسبية (89)%.

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تعنى الجودة للعاملين بالشركة تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل) حيث بلغ متوسط العبارة (4.28) بإنحراف معياري (0.589) وأهمية نسبية مقدراتها (85.6)%.

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم تحقيق جودة العمليات الإنتاجية والخدمية بتطويرها وفق رغبة العميل) حيث بلغ متوسط العبارة (4.18) بإنحراف معياري (0.566) وأهمية نسبية (83.6)%.

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.27) بإنحراف معياري (0.583) وأهمية نسبية (85.4)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (بعد التركيز على العميل).

المحور الرابع: بعد دعم الإدارة العليا :

فيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور بعد دعم الإدارة العليا وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-38) الإحصاء الوصفي لعبارات محور بعد التركيز بعد دعم الإدارة العليا

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
1	عالية جداً	95%	4.75	0.433	1-توجد فناعة لدى الإدارة العليا بالشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها

3	عالية جداً	87.8%	4.39	0.725	2-تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
5	عالية جداً	86.2%	4.34	0.646	3-تقوم الإدارة العليا بالشركة بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
2	عالية جداً	86.8%	4.39	0.579	4-تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار
6	عالية جداً	85.6%	4.28	0.733	5-تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتخطيط وتطوير أهدافها
7	عالية جداً	84.2%	4.21	0.691	6-تحدد الإدارة العليا بالشركة الصلاحيات والمسئوليات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين كل في نطاق عمله
4	عالية جداً	87%	4.35	0.627	7-لنيمكن تنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة
	عالية جداً	87.6%	4.38	0.633	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-38) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (بعد دعم الإدارة العليا) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (بعد دعم الإدارة العليا).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (بعد دعم الإدارة العليا) هي العبارة (توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.75) بإنحراف معياري (0.433) وأهمية نسبية (95%).

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار) حيث بلغ متوسط العبارة (4.39) بإنحراف معياري (0.579) وأهمية نسبية مقدارها (86.8%).

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (تحدد الإدارة العليا بالشركة الصلاحيات والمسئوليات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين كل في نطاق عمله) حيث بلغ متوسط العبارة (4.21) بإنحراف معياري (0.691) وأهمية نسبية (84.2%).

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.38) بإنحراف معياري (0.633) وأهمية نسبية (87.6)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (بعد دعم الإدارة العليا).

المحور الخامس: تنمية الموارد البشرية :

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس محور تنمية الموارد البشرية وترتيبها وفقاً لإجابات المستقصى منهم .

جدول رقم (4-39) الإحصاء الوصفي لعبارات محور تنمية الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية جداً	88.6%	4.43	0.662	1-تحدد الشركة إحتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفائض والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية
7	عالية جداً	84.4%	4.22	0.661	2-يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم إستقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخصائص الشخصية لإنتقاء أفضل الأشخاص
5	عالية جداً	86.8%	4.34	0.627	3-تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة
6	عالية جداً	85.6%	4.28	0.647	4-تسعى الشركة لإستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية
4	عالية جداً	87%	4.35	0.699	5-تتم عملية إختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية
1	عالية جداً	89.6%	4.48	0.525	6-يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الشركة داخلياً وخارجياً
2	عالية جداً	88.8%	4.44	0.606	7-تبدل الشركة جهوداً كافيّاً في مجال تنمية وتطوير موظفيها
	عالية جداً	87.2%	4.36	0.632	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2015.

يتضح من الجدول رقم (4-39) ما يلي:

1/ أن جميع العبارات التي تعبر عن محور (تنمية الموارد البشرية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس (تنمية الموارد البشرية).

2/ أهم عبارة من عبارات محور (تنمية الموارد البشرية) هي العبارة (يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الشركة داخلياً وخارجياً) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة (4.48) بإنحراف معياري (0.525) وأهمية نسبية (89.6)% .

تليها في المرتبة الثانية العبارة (تنزل الشركة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها) حيث بلغ متوسط العبارة (4.44) بإنحراف معياري (0.606) وأهمية نسبية مقراها (88.8)% .

3/ وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم إستقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخصائص الشخصية لإنتقاء أفضل الأشخاص) حيث بلغ متوسط العبارة (4.22) بإنحراف معياري (0.661) وأهمية نسبية (84.4)% .

4/ كما بلغ متوسط جميع العبارات (4.36) بإنحراف معياري (0.632) وأهمية نسبية (87.2)% وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات التي تقيس عبارات محور (تنمية الموارد البشرية).

المبحث الثالث

إختبار فرضيات الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لإختبار الفرضيات والتي تتمثل في:

4-3-1 إختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفروعها

أن تطبيق أساسيات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

تم صياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل

(التركيز على التحسين المستمر) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-40) يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية	0.57	0.32	0.56	6.28	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي، 2015 .

يتضح من الجدول رقم (4-40):

هنالك ارتباط طردي بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية ويتضح

ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية (0.57). وقيمة معامل الانحدار (0.56). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-40) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (32%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (32%) .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التركيز على التحسين المستمر للعمليات (6.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض صحيح وبالتالي توصل الباحث من اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة تتأثر إيجاباً ببعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات .

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية تم صياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (إدراك العاملين) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-41) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية	0.67	0.45	0.61	6.93	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ، 2015م.

يتضح من الجدول رقم (4-41) :

هناك ارتباط طردي بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

2. بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية (0.67). وقيمة معامل الانحدار (0.45). وهذه القيم تدل على أن هناك ارتباطاً طردياً بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

3. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-41) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد إدراك العاملين) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (45%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (إدراك العاملين) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (45%) وهذه دلالة على إيجابية العلاقة بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

4. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (إدراك العاملين) وفقاً لإختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير إدراك العاملين (6.93) بمستوى دلالة معنوية (0.000)

وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرضاً صحيحاً وبالتالي توصل الباحث من إختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة تتأثر إيجاباً ببعده إدراك العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

تم صياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية .

ولإثبات هذه الفرضية تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثلته (التركيز على العميل) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-42) نتائج تحليل الإنحدار للعلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية	0.14	0.019	0.15	1.27	0.206	رفض

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ، 2015م.

يتضح من الجدول رقم (4-42):

هنالك إرتباط طردي ضعيف بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الإرتباط (R) وقيمة معامل الإنحدار (B) وذلك على النحو التالي:

1. بلغت قيمة معامل الإرتباط للعلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية (0.14).

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.15). وهذه القيم تدل على أن هنالك إرتباطاً طردياً ضعيف جداً بين بعد

التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-42) إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (بعد التركيز على العميل) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (2%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (بعد التركيز على العميل) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (2%) وهذه دلالة على عدم وجود توفيق في العلاقة بين (بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية).

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (بعد التركيز على العميل) وفقاً لإختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لمعامل الإنحدار لمتغير التركيز على العميل (1.27) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك قبول فرض العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين (بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية).

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض غير صحيح وبالتالي توصل الباحث من إختبار الفرض الفرعي الثالث إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة لا تتأثر إيجاباً ببعد التركيز على العميل .
الفرضية الفرعية الرابعة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية .

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية).

وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-43) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية

الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
العلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية	0.60	0.36	0.63	6.82	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ، 2015م.

يتضح من الجدول رقم (4-43):

هنالك ارتباط طردي بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية (0.60). وقيمة معامل الانحدار (0.63). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4-43) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (36%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (36%) وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التركيز على التحسين المستمر للعمليات (6.82) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض صحيح وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الرابع إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة تتأثر إيجاباً "ببعد دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة".

وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية:

جدول رقم (4-44) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أبعاد إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية)

إبعاد الجودة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة العلاقة
بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات	0.57	0.32	0.56	6.28	0.000	قبول
بعد إدراك العاملين	0.67	0.45	0.61	6.93	0.000	قبول
بعد التركيز على العميل	0.14	0.02	0.15	1.27	0.206	رفض
بعد دعم الإدارة العليا	0.60	0.36	0.63	6.82	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي ، 2015م

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على (أن تطبيق أساسيات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) تم التحقق من صحتها في جميع الفرضيات الفرعية لعناصر الفرضية ماعدا بعد التركيز على العميل حيث لم يثبت صحته.

الخاتمة

تشتمل على الآتي :

أولاً : النتائج

ثانياً : التوصيات

ثالثاً : الدراسات المستقبلية

أولاً : النتائج :

- بالوقوف على التطبيق العملي لمنهج إدارة الجودة الشاملة بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو) تبين الآتي :
1. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر ، وعدد سنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، وعدد ونوعية الدورات التدريبية.
 2. أظهرت الدراسة أن عدم تبني الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أبعادها يؤدي إلى تدني جودة أداء العاملين بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا، كابو).
 3. أظهرت الدراسة أن عدم تطبيق مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا، كابو) لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالإختيار والتعيين ، توصيف الوظائف ، تنمية وتدريب العاملين ، وتقويم الأداء يؤثر سلباً على جودة أداء العاملين وكسب رضاء العملاء.
 4. أظهرت الدراسة أن عدم تطبيق مجموعة شركات دال الصناعية (سيقا، كابو) لمفاهيم الجودة الشاملة على ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بالترقية والنقل ، والحوافز والرواتب ، ورعاية العاملين يؤثر سلباً على جودة وفعالية أداء العاملين.
 5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالعملاء وتنمية الموارد البشرية بالمجموعة .
 6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتنمية الموارد بمجموعة شركات دال الصناعية .
 7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إلتزام الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية بالمجموعة .
 8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإهتمام بالعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمجموعة .
 9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر الثقافة التنظيمية وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً : التوصيات :

فى ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

التوصيات العامة:

1. إستمرار الإدارة بالإهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الإتصالات بما يتفق مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة.
2. ضرورة إهتمام المنظمات الإنتاجية السودانية بوضع إستراتيجية مدروسة بعناية من أجل التحول إلى فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة.
3. ضرورة زيادة إهتمام الإدارات العليا بمجموعة شركات دال الصناعية (سيفاء، كابو) وتشجيع وإشراك العاملين علي تطبيقه.
4. ضرورة إلتزام المنظمات بالمنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإرتقاء بجميع أوجه وأنشطة المنظمة وتطوير العمليات الإنتاجية بإستمرار.
5. ضرورة أن تقوم إدارة المنظمات بإتخاذ كافة التدابير الضرورية والقيام بالممارسات العملية اللازمة لنشر وتعميم ثقافة إدارة الجودة الشاملة بمختلف المستويات الإدارية من خلال إعداد البرامج التدريبية الهادفة.
6. إدخال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المناهج التعليمية بجميع المراحل.
7. ضرورة توسيع عدد المنظمات التي تدخل ضمن البرنامج الوطني للتأهيل في القطاعين العام والخاص للحصول على شهادة المطابقة لأنظمة الجودة.
8. جعل إدارة الجودة الشاملة هدف إستراتيجي يبدأ بالإلتزام وتشجيع الإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل بالمنظمة.
9. ضرورة تثمين دور العاملين في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات وتطوير وتحسين العمليات الإنتاجية بالمنظمة.
10. ضرورة الإستمرار في تطبيق كافة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات السودانية لتحسين أداء الموظفين والعاملين وتحسين جودة الأداء الكلي .
11. ضرورة المتابعة لمعرفة التغييرات التي تحدث لحاجات ورغبات وتوقعات العملاء والعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن ، وإعطاء الإهتمام الكافي لشكاوى ومقترحات العملاء.
12. ضرورة إستمرار الإدارة العليا في المنظمات بتوفير الدعم المادي والمعنوي لترسيخ وتوطيد فلسفة وقيم منهج إدارة الجودة الشاملة بداخل المنظمات.
13. ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين والعاملين بالمنظمات وكذلك نشرها على المستوى القومي والوطني والمجتمعي لحفظ حقوق العملاء والمواطنين .

14. الإفتتاح على التجارب العملية في مجالات إدارة الجودة الشاملة على المستوى العالمي والإقليمي بغرض الإستفادة منها في مجالات تطبيق وتقويم وتقييم تجربة المنظمات الوطنية .

التوصيات الخاصة:

بناءً على نتائج الدراسة التطبيقية يوصي الباحث بالآتي :

1. التوصيات الخاصة بوزارة الصناعة :

- أ. ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في جميع المصانع السودانية وذلك بتبني وزارة الصناعة لها من خلال إنشاء إدارة خاصة بالجودة الشاملة بالوزارة .
- ب. وضع معايير قياسية معتمدة لإحداث التطور الصناعي والجودة الإنتاجية على المستوى الوطني والقومي .

2. التوصيات الخاصة بمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا ، كابو):

- أ. ضرورة أن تسعى مجموعة شركات دال الصناعية لزيادة فرص ومساحات تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة حسب ما أوضحت الدراسة .
- ب. ضرورة الاهتمام بعمالها ومعاملتهم على إعتبارهم عملاء رئيسيين .
- ج. مراعاة تحقيق العدالة بينهم في نيل الحقوق والمكافآت والترقيات وفرص التدريب.
- د. وضع برامج تدريبية متطورة للعاملين في مجالات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مع تمكينهم للوقوف على برامج بعض الدول المتقدمة ، وإشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرارات، وإجراء حوارات بناءة مع العاملين لإقناعهم بضرورة التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير .
- هـ. ضرورة خلق التوازن بين الإهتمام بالعنصر البشري ومعاملته بانسانية وبين الجوانب التقنية والمهنية.
- و. إتباع طرق وإساليب الحل الجماعي في حل المشكلات وتطوير الأعمال .
- ز. ضرورة إعتناء هيكل تنظيمي مرن قابل للتأقلم والمواكبة السريعة مع متغيرات ومتطلبات التوسع الأفقي والرأسي.
- ح. إعتناء اللامركزية ومنح وتفويض السلطات كمنهج حديث للإدارة .
- ط. التركيز على أهمية وأسبقية عمليات البحث والتطوير والتحسين لتحقيق إحتياجات ورغبات وتوقعات العاملين والعملاء .
- ي. التركيز على دور نشر ثقافة الجودة الشاملة بين العملاء الداخليين والخارجيين .
- ك. التأكيد على أهمية تفعيل نظم المعلومات الحديثة وخاصة نظم معلومات إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

وفقاً لحدود الدراسة وبالتركيز على موضوعها تبين للباحث ان هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى جهود بحثية مستقبلية وهي كما يلي:

1. أهمية توافر متطلبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات والمؤسسات العامة.
2. المقارنة بين مدخل إدارة الجودة الشاملة والمداخل الإدارية الأخرى المعاصرة .
3. دور دراسات وأبحاث إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال .
4. دور فعالية التدريب والتنمية البشرية في تعظيم الإستثمار بالمنظمات .
5. دور القيادات الإدارية في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية .
6. دور القطاع الخاص في تنمية الموارد البشرية وتحقيق جودة المنتجات .
7. دور فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة في توفير الجهود والإستفادة من عامل الزمن .
8. تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي بالموازنة بين ضمان جودة وكفاءة الأداء وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة .

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية:

1. إبراهيم حمد العبود وآخرون ، تخطيط القوى العاملة ، (معهدى الادارة العامة ، الرياض ، 1993م).
2. إبراهيم رمضان الديب ، دليل ادارة الموارد البشرية ، (مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006م) .
3. ابن عنتر عبد الرحمن ، إدارة الموارد البشرية ، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009م).
4. اديرجي بوداند باديرو ، ترجمة فؤاد هلال ، الدليل الصناعي إلى الايزو ISO 9000 ، (دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999م).
5. أحمد ابراهيم أحمد ، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية ، (دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية ، 2003م).
6. أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001م) .
7. أحمد محمد المصري ، الجودة الشاملة مخرج الكفاية الإنتاجية ، (مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2010م).
8. أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، (وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت ، 1975م).
9. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، (جامعة الزقازيق ، كلية التجارة ، القاهرة ، 2005م) .
10. _____ ، إدارة الجودة الشاملة والايزو دليل عصري للجودة والتنافسية ، (جامعة بنها ، القاهرة ، 2005م).
11. _____ ، ادارة الموارد البشرية من منظور القرن 21 ، (كلية التجارة ، الاسكندرية، 2000م).
12. أحمد عودة ، القياس والتقويم في العملية التدريبيه ، (دار الامل للنشر والتوزيع ، عمان، 1993م).
13. أكرم احمد الطويل وخالد عبد الرحمن مطر، التنظيم الصناعي، المبادئ ، العمليات ، المدخل والتجارب ، (دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
14. أمين عبد الوهاب حمدي ، مبادئ الادارة العامة في الدول العربية ، (مطبعة دار المعارف ، القاهرة ، 1989م).

15. أسامة فريد وآخرون ، إدارة الانتاج والعمليات ، (ماس للطباعة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، (2009م – 2010م).
16. اسماعيل العزاز ، التطبيق العملي لمواصفات الايزو 9001 نسخة 2008 ، (دار دحلة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م).
17. استيفن مورس ، إدارة المنتج ، (دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2006م) .
18. بابكر مبارك عثمان ، المدخل لادارة الجودة الشاملة ، (دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2006م) .
19. بسامات فيصل محجوب ، ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية ، (المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2003م).
20. بشار يزيد الوليد ، الادارة الحديثة للموارد البشرية، (دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م) .
21. جاري ديسلر ، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، ادارة الموارد البشرية ، (دار المريخ للطباعة والنشر ، الرياض ، 2009م).
22. جورج جاكسون وآخرون ، ترجمة خالد سعد زروق ، التنظيم منظور كلي للادارة ، (معهد الادارة العامة ، الرياض ، 1998م) .
23. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لايجاد ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 ، (الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2003م).
24. جيمس إيفان ، جيمس دين ، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور ، الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية ، (دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2009م).
25. جيرنيرج ، جيرالد بارون ، ترجمة رفاعي اسماعيل بسيوني ، الثقافة التنظيمية ، (دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2000م).
26. ديمنج ، روبرت هاغستروم ، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات ، ترجمة وإعداد هند رشدي ، (كنوز للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009م).
27. هوبكنز ، ماركهام ، ترجمة خالد العامري ، الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، (دارالفاروق للنشر ، القاهرة، 2006م) .
28. هدي حسن زويلف ، ادارة الافراد ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003م) .
29. هيو كوش ، ترجمة طلال بن عابدين الاحمدي ، إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استمرار الالتزام بها ، (معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2002م).
30. وارين شميث ، جروم فانجا ، ترجمة : محمود عبد الحميد موسى ، ادارة الجودة الشاملة ، (دار افاق العالمية للنشر والاعلام، الرياض ، 1996م) .

31. زهير محمد الشارك ، "الجامعة المنتجة ومصادر تمويلها" (الندوة العلمية والتربوية العاشرة ، جامعة الموصل، 1994م) .
32. زيد منير عبودي ، إدارة الجودة الشاملة ، (كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م) .
33. حامدين صالح الشمري ، إدارة الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية في القطاع العام، (دار الأصدقاء للنشر والطباعة، الرياض، 2004م) .
34. حامد التاج حامد الصافي ، ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005م).
35. حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، (دار النهضة العربية ، بيروت ، 2002م).
36. حسن يرقى ، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ، (جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008م) .
37. حسين عبد الله حسن التميمي ، ادارة الانتاج والعمليات ، مدخل كمي ، (دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 1997م).
38. حمدي مصطفى المعاذ ، وظائف الادارة ، (الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985م).
39. حرفوش مدني ، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة ، (مكتبة زهراء الشرق ، القاهرة ، 1996م) .
40. طاهر رجب قدار ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ISO ، (مكتبة الأسد للطباعة والتوزيع ، دمشق ، 1999م) .
41. يوسف حجيم الطائي وآخرون ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، (دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م).
42. يحيى ابراهيم ، استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، (دار دوائر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2001م).
43. كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي ، (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، 2000م).
44. كنعان طاهر ، كربوش مروان ، القوى العاملة والتوظيف وسوق العمل في الاردن ، (المركز العصري للدراسات الاقتصادية، عمان ، 2002م).
45. كرايغ ميسلر ، توماس فلايف ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، دليل الجيب إلى سلسلة الايزو 14000 (ISO 14000)، (منظمة الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 1999م) .
46. ماهر محمد عليش ، إدارة الموارد البشرية ، (دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، د.ت) .

47. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003م).
48. مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م).
49. مأمون السلطي ، سهيلا إلياس ، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، (المطبعة العلمية ، دمشق ، 1999م).
50. مارش جرف ، ترجمة عبد الفتاح السيد ، أدوات الجودة من الألف إلى الياء ، (مركز الخبرات المهنية ، القاهرة ، 1996م).
51. مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، (دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999م).
52. مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد ، (مكتبة المجمع العربي ، القاهرة ، 2003م).
53. موسى اللوزي ، التنمية الادارية - المفاهيم والأسس والتطبيقات ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
54. محمد ابيوي الحسين ، إدارة الانتاج والعمليات ، (دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م).
55. محمد أبو بكر الشامي ، الصناعة واثرها في تطوير المجتمعات ، (دار المريخ للنشر ، الرياض ، 1996م).
56. محمد إسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، (دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000م).
57. محمد بن الزبير وآخرون ، موسوعة السلطان قابوس للأسماء العربية ، معجم أسماء العرب ، (جامعة السلطان قابوس ، عمان 1991م).
58. محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي ، مختار الصّحاح ، (دار التوفيقية للتراث للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2011م).
59. محمد بن دليم القحطاني ، ادارة الموارد البشرية - نحو مدخل استراتيجي متكامل ، (مكتبة العبيكان للنشر ، الرياض ، 2008م).
60. محمد النشاد ، إدارة الافراد ، (دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ، 1990م).
61. محمد سيد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، (جامعة قناة السويس ، كلية التجارة ، الإسكندرية ، 2009م).
62. محمد سعيد أنور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2003م).

63. محمد سرور الحريري ، ادارة الموارد البشرية ، (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012م).
64. محمد عبد الوهاب العزازي ، إدارة الجودة الشاملة ، (دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م).
65. محمد عبد الفتاح محمد ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الرعاية الاجتماعية ، (المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2008م).
66. محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومراكز المعلومات ، (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م) .
67. محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ، (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004م).
68. محمد فريد الصحن وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2000م) .
69. محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو ، (حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2011م) .
70. محمد قاسم القزيوني ، ادارة الافراد ، (جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، 1984م) .
71. محمد رشاد الحملوي ، محمد فهمي بلال ، ادارة الانتاج والعمليات ، (مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، د.ت) .
72. محمد توفيق ماضي ، إدارة الانتاج والعمليات ، (الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، جامعة الاسكندرية ، كلية التجارة ، د.ت) .
73. محمود حسين الوادي وآخرون ، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، (دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011م) .
74. محسن محمد الحضييري ، صناعة المزايا التنافسية ، (مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 2004م) .
75. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، (دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، 2004م).
76. _____ ، ادارة الموارد البشرية ، (دار وائل للنشر ، عمان ، 2010م) .
77. ميسرة ابراهيم احمد ، متطلبات نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية ، (جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، 1991م).
78. منال محمد الكردي ، مقدمة في نظم المعلومات الادارية ، (الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2002م) .
79. منصور عيسى ، إدارة الأفراد - استراتيجيات إدارة الأفراد وتخطيط الموارد البشرية ، (الدار المصرية للعلوم والطباعة والنشر ، القاهرة ، 2013م) .

80. منير نوري ، فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، (مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011م).
81. مصطفى زايد ، التنمية الاجتماعية ونظم التعليم الرسمي في الجزائر ، (ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000م) .
82. مصطفى محمود أبوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006م).
83. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
84. نادر أحمد أبو شيحة ، إدارة الموارد البشرية ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
85. نايل عبد الحافظ العوامل ، إدارة التنمية - الاسس النظرية للتنمية وتطبيقاتها في الاردن ، (زهرا للنشر والتوزيع ، عمان ، 1999م).
86. ناصر صالح عليما ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية " التطبيق ومقترحات التطوير " ، (دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2004م).
87. ناظم حسن عبد السيد ، محاسبة الجودة مدخل تحليلي ، (دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م) .
88. نبيل محمد مرسي ، استراتيجية الانتاج والعمليات ، "مدخل استراتيجي" ، (دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002م).
89. _____ ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، (قسم إدارة الأعمال ، جامعة الإسكندرية ، 1998م).
90. نجيب مصطفى شاديت ، إدارة الموارد البشرية ، (دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
91. نجيب شاويش مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، (دار الشروق ، عمان ، 2003م) .
92. نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، تطور ادارة الموارد البشرية ، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010م).
93. نجم عبود نجم ، ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م) .
94. نجم العزاوي ، جودة التدريب الاداري ، (دار اليازوري ، عمان ، 2009م) .
95. النعيم حسن محمد علي ، أروى عبد الحميد ، إدارة الجودة الشاملة ، (هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، الخرطوم ، 2008م) .

96. نفيسة محمد باشري ، مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، (مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح للطبع ، القاهرة ، 2001م).
97. نظمي نصر الله ، الايزو 9000 (ISO9000) بداية الطريق لتطوير المنظومة الادارية ، (الدار العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2008م).
98. سهيلة محمد عباس ، ادارة الجودة الشاملة ، مدخل استراتيجي تكامل ، (إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م).
99. سوزان ابشامي ، ترجمة خالد العامري ، ادارة وديناميكية العمل ، (دار الفاروق للاستشارات الثقافية ، القاهرة ، 2006م).
100. سونيا محمد البكري ، إدارة الجودة الكلية ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002م) .
101. سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007م) .
102. سليمان عبيدات ، محمود علي سالم ، ادارة العمليات الانتاجية ، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، القاهرة ، 2008م) .
103. سليمان عمر مطرف ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بين النظرية والتطبيق ، (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2012م).
104. سمير كامل محمد ، التنمية الاجتماعية مفاهيم اساسية ورؤية مستقبلية ، (المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1988م).
105. سمير محمد عبد العزيز ، جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، 10011 ، (مطبعة الاشعاع ، القاهرة، 1993م) .
106. سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، (دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2001م) .
107. سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الشراء والمخازن ، (دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009م) .
108. سيد مصطفى ، المدير في عالم متغير - رؤية مدير القرن 21 ، (دار الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1999م).
109. عادل حسن ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، (دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية، 1979م).
110. عادل الشبراوي ، الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، (الشركة العربية للاعلام الصحي، عمان ، 1995م).
111. عائشة عبد الله المحجوب جمال ، سياسات ضبط ومراقبة ادارة الجودة الشاملة ، (شركة مطابع السودان للعملية المحدودة ، الخرطوم ، 2009م) .

112. عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، ادارة الجودة الشاملة ، (دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م).
113. عبد البارى درة وآخرون ، ادارة القوى البشرية ، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010م).
114. عبد البارى إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة القوى البشرية ، (دار الندوة للنشر ، عمان ، 1986).
115. _____، ادارة الموارد البشرية في القرن 21 ، (دار وائل للنشر ، عمان ، د.ت).
116. عبد الهادي جوهري وآخرون ، دراسات في التنمية الاجتماعية ، (مكتبة الشروق ، القاهرة ، 1986م).
117. عبد الوهاب عثمان شيخ موسى ، منهجية الاصلاح الاقتصادي في السودان - دراسة تحليلية للتطورات الاقتصادية في السودان ، (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2011م).
118. عبد الحكيم أحمد خزامي ، ثلاثية ادارة الجودة الشاملة ، (دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000م).
119. عبد الحميد المغربي ، دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، 2007م).
120. عبد المحسن توفيق محمد ، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل إدارة الجودة الشاملة"، (دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1996م).
121. عبد المنعم دهمان ، إدارة الموارد البشرية من منظور اسلامي ، (شعاع للنشر والعلوم، حلب ، 2010م).
122. عبد العزيز بن حبتور ، الادارة الاستراتيجية ، (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2009م).
123. عبد العزيز علي حسن ، الادارة المتميزة للموارد البشرية - تميز بلا حدود ، (المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2009م).
124. عبد الفتاح السيد نعماني ، ادارة الجودة الشاملة ، (مركز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، 1999م).
125. عبد الرحمن الشبلي ، تجربة السودان الصناعية في ضوء تجارب العالم الثالث ، (الخرطوم ، دون ناشر ، 1985م).
126. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الجودة الشاملة ، (مركز الخبرات المهنية بمبك ، القاهرة ، 2008م).

127. عبد الرحمن توفيق ، منهج تنمية ادارة الموارد البشرية ، (مركز الخبرات المهنية لادارة ، القاهرة ، 2003م).
128. عبيد علي أحمد حجازي ، اللوجستك كبديل للميزة النسبية ، (دار منشأ للمعارف ، الاسكندرية ، 2000م) .
129. عواطف ابراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، (دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م).
130. علاء فرج الطاهر ، ادارة الافراد لرفع كفاءة الانتاجية ، (دار المعارف ، القاهرة ، 1970م).
131. _____ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000 ، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، د.ت) .
132. _____ ، ادارة الموارد البشرية ، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، 1997م).
133. _____ ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، (دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998م).
134. _____ ، إدارة المواد والجودة الشاملة ، (دار الرياء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م) .
135. علي بو كميث : إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 ، (دار الرياء للنشر والتوزيع ، عمان، 2011م).
136. علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ، (الامل للتجهيزات الفنية ، القاهرة ، 2000م) .
137. علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، (وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1986) .
138. علي الشرفاوي ، ادارة النشاط الانتاجي في المشروعات الصناعية ، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، د.ت) .
139. عمر أحمد عثمان المقلي ، عبد الله عبد الرحيم ادريس ، إدارة الجودة الشاملة ، (مطبعة جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، 2011م) .
140. عمر وصفي عقيلي ، الوجيه في مبادئ واصول الإدارة ، (مؤسسة زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998م) .
141. _____ ، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، (دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2000م).
142. عمر عبد الله إبراهيم أحمد ، الادارة والجودة في القرآن والسنة ، (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، 2012م).
143. عمر عزاوي ، محمد عجيلة ، السلوك التنظيمي ، (دار حامد للنشر ، عمان ، 2009م).

144. عثمان ابراهيم السيد ، الاقتصاد السوداني ، (د.ن، الخرطوم ، 1998م) .
145. فانتن أحمد ابو بكر ، نظم الادارة المفتوحة ثورة الاعمال القادمة في القرن الحادي والعشرين، (ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2000م).
146. فؤاد زكريا ، ضبط الجودة وحماية المستهلك ، (دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009م).
147. فؤاد محمد الصقار ، الجغرافيا الصناعية في العالم ، (وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1990م) .
148. فواز التميمي ، احمد الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، (عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2007م).
149. فيصل بن جاسم بن محمد الاحمد آل ثاني ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية ، (دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، 2008م).
150. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، (دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007م) .
151. فلاح حسن الحسيني ، الادارة الاستراتيجية ومفاهيمها ومداخلها وعلمياتها المعاصرة ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
152. فليب انكستون ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ، التغيير الثقافي الاساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، (مركز الخبرات المهنية للادارة ، القاهرة ، 1996م).
153. فريد عبد الفتاح زين العابدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، (رقم الايداع 7411 / 1996 ، القاهرة ، 1996م).
154. فريد النجار ، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي ، (الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2007م) .
155. فتحي سرحان ، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة ، (مكتبة الشريف ماس لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2012م) .
156. صابر وخفاجة ، فاطمة وميرفت ، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، مصر، م2002).
157. صلاح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمة ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001م).
158. _____ ، قضايا ادارية معاصرة ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 1996م).
159. _____ ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2000م).
160. قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000 : 9001 ، (دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005م) .

161. راوية حسن ، ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، (الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2005م).
162. _____ ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، (الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2005م).
163. ريتشارد ، ل. وليامز ، اساسيات ادارة الجودة الشاملة ، (مكتبة جيريير ، الرياض ، 1999م).
164. توفيق محمد عبد المحسن ، مراقبة الجودة مدخل إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 ، (مكتبة النهضة العربية ، القاهرة ، 2003م).
165. ثناء ابراهيم موسى فرحات ، تحليل وتوصيف الوظائف ، (دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض، 2001م).
166. خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد ، إدارة الجودة الشاملة ، (مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض، 1997م).
167. خالد سعيد عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات عن النظام الصحي ، (مكتبة العبيان ، الرياض ، 1998م).
168. الخطيب ، أحمد ، رداح ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية (عالم الكتب الحديث للنشر ، عمان ، 2006م) .
169. خليل ابراهيم العاني وآخرون ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000 ، (مطبعة الاشقر ، بغداد ، 2002م) .
170. خضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، (دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2000م).
171. خضر كاظم حمود وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، (دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006م).

الرسائل الغير منشورة:

1. أحمد موسى إسماعيل محمد ، (أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات في قطاع الأعمال في السودان) . دراسة حالة : على شركات البناء ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2006م).
2. أحمد محمد أحمد المبارك ، (أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية) . دراسة حالة : شركة السكر السودانية التي تضم مصانع سكر الجنيدي ، حلفا الجديدة ، سنار ، عسلاية ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2005م).

3. حاتم محمد مطوع عسفه ، (أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية). دراسة تطبيقية : على صناعة البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2010م).
4. ماذن عبد العزيز عبد الحميد ، (أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة) . دراسة ميدانية : تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2004م).
5. مهند أحمد عثمان يوسف ، (دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية) . دراسة حالة : بعض شركات الإنتاج الغذائي بولاية الخرطوم)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2009م).
6. محمد المهدي مصطفى طه ، (استراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص) . دراسة حالة: مجموعة بيطار المحدودة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2006م).
7. محمد الرئيس مثلث مسلم العامري ، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر المحلية في أبو ظبي ، (رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2011م).
8. مروان بن جابر صويلح ، (دور إدارة الجودة الشاملة بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية على المصانع الحاصلة على شهادة ISO وغير الحاصلة عليها بمحافظة جدة) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (2006م).
9. عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله ، (تقويم أساسيات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص). دراسة حالة : شركة أسمنت عطبرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2010م).
10. عرفة جبريل أبو نصيب ، (أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية) . دراسة حالة : بعض المنشآت الحائزة على شهادة الأيزو 2000: 9001 ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2006م).
11. صلاح الدين محمد عبد الله حسيب ، (إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني). بالتطبيق: على المصانع الحائزة على شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (2006م).

12. صلاح عمر جمعان بالخير ، (تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمنية " دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية العاملة في تعليب الأسماك في محافظة حضرموت)، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2009م).

المجلات والدوريات:

1. أيمن علي عمر ، "تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية" ، (مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد الاول ، جامعة سوهاج ، 2013م).
2. أحمد العوض ، "العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة وأثره على خلق القدرة التنافسية للمنظمة" ، (المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد الأول ، 2009م).
3. أحمد علي العبيد ، "التنظيم والاساليب أم التطوير التنظيمي" ، (مجلة الادارة العامة ، العدد 39 ، الرياض ، 2003م).
4. أماني إبراهيم شاهين ، "أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر" ، (مجلة الدراسات المالية والتجارية ، العدد 3 ، جامعة بني سويف ، 2008م) .
5. آمنة عبد اللطيف بنت شرف ، "واقع التدريب الداخلي بالاجهزة الحكومية بسلطنة عمان" ، (مجلة الاداري ، العدد 65 ، مسقط ، 1995م).
6. اقبال الدرديري ، "الوضع الراهن ومستقبل الصناعات التحويلية في السودان" ، (صحيفة الاحداث السودانية ، العدد 226 ، شركة نسق العالمية ، الخرطوم ، 2008م).
7. باسم احمد علي ، "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال ادارة الموارد البشرية" ، (المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، الرياض، 1430هـ - 2009م).
8. بومدين يوسف ، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، جامعة بومرداس ، 2007م).
9. الهام يحيايوي ، "دور الجودة في تحسين الاداء التسويقي" ، (مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحان عباس، العدد السادس ، 2006م).
10. هونغني سان ، "أنماط تطبيق ادارة الجودة الشاملة مقارنة بمعايير الايزو 9000 في مطلع تسعينات القرن العشرين" ، (المجلة الدولية لإدارة الجودة الشاملة والموثوقية ، العدد الثالث ، منشورات جامعة MCB ، 1999م).
11. وائل قرطام ، "نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة" ، (مجلة الدراسات المالية والتجارية ، جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، القاهرة ، 1997م) .
12. حسن حسين السلاوي وآخرون ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد ، (دارالمسيرة ، عمان، 2000م) .

13. مجموعة دال الصناعية ، مجلة جسور (مجتمع دال) ، العدد الثاني ، 2005م ، .
14. موسى احمد السعودي ، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في الاردن" ، (مجلة ادارة الاعمال ، الجامعة الاردنية ، العدد العاشر ، عمان ، 2012م).
15. محمد عبد الله الهنداوي ، "تقييم ممارسات جودة أداء خدمات مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية" ، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد 76 ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2010م) .
16. محمد عبد الله اللوش ، "علاقة الاتصالات الإدارية بتطبيق ادارة الجودة الشاملة" ، (مجلة إدارة الأعمال المصرية ، العدد الثاني ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2012م).
17. محمد عبد العزيز الراشد ، "إدارة الجودة الشاملة" ، (مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، عدد 2 ، الرياض ، 2011م).
18. محمد سعد شاهين ، "تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الإبتكاري للمنظمة" ، (المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، 2012م) .
19. ميا علي ، "إدارة الجودة الشاملة" ، (مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، العدد الثاني ، دمشق ، 2000م).
20. ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي ، "أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية" ، (مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الأول ، كلية التجارة ، بنها ، 2003).
21. منصور علي البياض ، عبد الله السقفي ، "مدى إدراك القيادة الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة" ، (مجلة كلية التجارة والاقتصاد ، العدد 24 ، جامعة صنعاء ، 2000م).
22. مسلم علاوي السعد ، "تحسين التوعية في المنشآت الصناعية" ، (مجلة آفاق الاقتصادية، العدد 74 ، دبي ، 1996م) .
23. سحر محمد فوطه ، محي الدين القطب ، "إدارة الموارد البشرية أثر التعلم والنمو بالمصارف التجارية الاردنية" ، (المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، العدد الاول ، عمان ، 2013م) .
24. سمر بنت محمد عمر السقاف ، فاطمة على محمد جاد الله ، "استخدام معايير الجودة بنظام الأيزو ISO 9000" ، (المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة ، القاهرة ، 2008م).
25. عائدة سيد خطاب ، وعنايات ابراهيم محمد ، "اثر تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة على فعالية إدارة الموارد البشرية" ، (المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثاني، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2012م).

26. عاصم محمد صالح السعيد ، "تقويم أداء التعليم الجامعي باستخدام مدخل الجودة الشاملة بالتطبيق على الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" ، (المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، 2012م).
27. عاصم شحاتة علي ، "تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات وأثرها على الموارد البشرية العاملة" ، (مجلة الباحث ، العدد السابع ، جامعة بومرداس، الجزائر ، 2009م - 2010م).
28. عاشور مرزوق ، محمد عربي ، "تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية" ، (مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد الثاني ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف ، 2005م) ، ص 236.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، "الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين" ، (مجلة النيل العربية ، العدد 37، القاهرة ، 1996م) .
30. عبد العزيز أبو منعة ، فوزية سعد ، "المفاهيم والتطبيقات" ، (مجلة الاداري ، العدد 74، عمان ، 1998م).
31. عبد الخالق عبد الله ، "ثالوث التميز تحسين الجودة وتحقيق التكلفة وزيادة الانتاجية" ، (مجلة الادارة العامة ، العدد الاول ، الرياض، 1997م).
32. عفت البهي ، "معايير جودة الخدمة ورضاء العملاء" ، (مجلة الاداري ، العدد السابق، مسقط ، 1994م) .
33. فاطمة آل خليفة ، عصام الربيعان ، "قياس ادراك المديرين للولاء والابداع في دولة الكويت" ، (المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد الاول ، الكويت ، 2000م).
34. فؤاد محمد القاضي ، "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع" ، (مجلة معهد الادارة العامة، العدد 28 ، الرياض ، 1401هـ) .
35. فيصل محمود الشواوه ، عبد العزيز مرزوق المطيري ، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية ، مبادئ جائزة الملك عبد العزيز" ، (مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ، العدد 76، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2010م).
36. فريد زين العابدين ، "كيفية زيادة فرص نجاح التدريب في مجال ادارة الجودة الشاملة" ، (مجلة ادارة الاعمال ، العدد 98 ، القاهرة ، 2002م) .
37. صالح الرشيد ، "التميز في الاداء ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الاعمال" ، (مجلة آفاق اقتصادية ، العدد 116 ، دبي ، 2009م).

38. رحيم حسين ، "تسيير المعارف واستراتيجية الابداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة" ، (مجلة الاقتصاد والادارة ، العدد الثالث ، جامعة ابو بكر بلغاير ، تلمسان ، 2004م) .

39. رندا عبد الباقي الزهري ، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" ، (مجلة جامعة دمشق ، العدد الأول ، دمشق ، 2000م) .

40. رشيد مناصرية ، "اهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة" ، (مجلة الباحث ، العدد 11 ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2012م) .

41. خالد أحمد الصرايرة ، ليلي العساف ، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق" ، (المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد الاول ، عمان ، 2008م) .

الندوات والأبحاث:

1. آمال عياري ، رحم نصيب ، "الاستراتيجيات الحديثة للتعبير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية بالمؤسسات الجزائرية" ، (الملتقى الدولي الجامع، سكرة ، 2002م). هاني العمري ، "منهجية ادارة الجودة الاستراتيجية في بناء الجودة التنافسية" ، (المؤتمر الوطني الاول للجودة ، الرياض ، 2004م) .

2. حسن علي الزغبى ، أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي ، (المؤتمر العلمي الأول ، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان ، 2003م) .

3. محمد حسن حافظ ، محاضرات في إدارة الجودة الشاملة ، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، 2000م) .

4. محمد صالح عراقي ، قراءة في مسيرة الاستثمار الصناعي بالسودان ، ورقة مقدمة لإدارة البحوث والمعلومات بوزارة الاستثمار ، 2006م .

5. منصور بن زاهي ، الشايب محمد الساسي ، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية" ، (ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، الجزائر ، ورقة ، 2005م) .

6. سمنار التنمية الصناعية والتكنولوجية ، الخرطوم ، قاعة الصداقة ، ابريل 2007م .

7. صلاح جوهر ، "اساليب تقنيات الجودة التربوية في ضوء ثورة الاتصالات والمعلومات" ، (المؤتمر السنوي التاسع ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2001م) .

التقارير والمنشورات :

1. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السابع والاربعون ، مطبعة مصحف افريقيا ، الخرطوم ، 2007م .

2. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي السادس والاربعون ، مطبعة مصحف افريقيا ، الخرطوم ، 2006م.
3. بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثالث والاربعون ، 2003م ، الخرطوم .
4. الوثيقة الرئيسية للمؤتمر الاقتصادي القومي 8 - 13 مارس 1986م ، قاعة الصداقة ، الخرطوم، (وثيقة رسمية صادرة من وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي) .
5. وزارة الاستثمار ، تقرير حصر الاستثمارات الاجنبية ، (ادارة البحوث والمعلومات ، 2011م).
6. وزارة العلوم والتقانة ، دائرة البحوث الاقتصادية والاجتماعية ، الاصلاح السياسي والاقتصادي لفترة 1986م - 2005م ، الخرطوم.
7. وزارة الصناعة السودانية ، المسح الصناعي الشامل ، الفصل الثاني ، الخرطوم ، 2001م .
8. وزارة الصناعة السودانية ، منشورات الادارة العامة للانتاج الصناعي ، الخرطوم ، 2003م.
9. وزارة الصناعة ، نبذة تاريخية عن الصناعة في السودان ، الخرطوم ، 2005م .
10. وزارة الصناعة السودانية ، النشاط الصناعي في السودان ، الخرطوم ، 2005م .
11. وزارة الصناعة السودانية ، التقارير الأولية للمسح الصناعي ، الخرطوم ، 2001م .
12. يوسف طه جمعة وآخرون ، الصناعات الصغيرة في السودان ، (مطبوعات بنك فيصل الاسلامي السوداني ، مركز البحوث والاحصاء ، السلسلة العربية 2 ، الخرطوم ، 1998م).
13. العالم العربي ارقام مؤشرات ومفاهيم صناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ، القاهرة ، 2007م.
14. عاصم اسماعيل ، هل يساهم المسح الصناعي في توفير بيانات حقيقية ، صحيفة الصحافة السودانية ، العدد 47 - 48 ، الخرطوم ، السبت 25/8/2006م.
15. تقرير بنك السودان المركزي للعام 2011م .

ثانياً : المراجع الأجنبية:

Books:

1. Bert .C. and Jennifer, J, The Proverbs TQM: Recharging the Path to Quality Improvement in the Public Sectors, Un Published Paper Presented at the American Society of Public Adminstration, National Conference in USA, 1992.
2. David L. Goetsch, Stanley Davis, Understanding and implementing ISO 9000 and ISO Standards, Prentice Hall, 1998.
3. Dessler G, Human Resources Management, (Jersey Prentice all, 2000).

4. Dr. K. C. Arora , Total Quality Management (ISO 9000, 2000), ISO 14000(2004) TS 16949, six sigma, TQM quality assurance system, concurrent engg. Atc: (pullisher of engineering & computer books, New Dalhi- 110002.
5. E. Deming, W. Edwards: out of the crisi, (Cambridge, MN: Mit, 1986).
6. Federal Quality Institute, Federal Total Quality Management Hand Book, United State Office of Parsonel Management Washington, D.C. USA, 1990.
7. Federal Quality Institute, Federal Total Quality Management Hand Book, United State Office of Parsonel Management Washington, D.C. USA, 1990.
8. Joel Eross, Total Quality Management Cases and Readings, Lucie ress, USA, 1995.
9. Kelin. A, Total Quality Approach to Performance Reviews, USA, Texas, 1989.
- 10.Klain, A., Total Quality Approach to Performance Reviews, (U.S.A, Taxas, 1989.
- 11.Michel Porter Lavatage Concurrentiel Comment Devancer ses Conurrentiel Maintenir Sonavance, Dunod, Paris, 1999.
- 12.Nankevis, Rovbert Compton, Marea Bird, Human Resource, Management Strategies and Processes, Fifth Edition, Nalson 24.Austinty Limited, 2005, P10.Mejia, G. and Others, Managing 25.Human Resources, Prentice – Hall, Inc, 1995.
- 13.Narayanan, V., Organizational Theory A strategic Approach, Irevin Illiuaniz, 1993.
- 14.R. Michel Donovan, (TQM), The Customer Satisfaction or 21.Losing, Industrial Mgt, 1994.
- 15.Simon .L.Doland, de Ressource Humaines: Tendances, Enjaux at pratiques actuelles.

Journals:

1. Faisal Mahmoud Shawawreh, Abdulaziz Marzouq Al-Mutairi,(2010), Impact of application the principles of total quality management (TQM) on productivity: An applied Study on electricity and water utilities company at Saudi Arabia, Mu`tah University.
2. Hasan M., and Kerr R. M., (2003), The relationship between total quality management practices and Organizational performance in service organizations, The TQM Magazine, Vol. 15, N. 4.
3. Javier Fco., Antonio V. J., Luis M., (2003), Factors affecting the relationship between total management and Organizational Performance, International Journal of Quality and Reliability Management, V. 20, N.2.
4. Rahman, Total Quality Management Practices And Business Outcome, International Journal of Quality and Reliability Management (IJORM), Emeraled pubichers, Vol.30, No.3, 2001.
5. Single Ruel, and Walter . H, "ISO 9000 Series: Certification and Performance:.. International Journal of Quality and Reliability Management, No.1, N.Y. 2000.
6. Solis E., Rao S., Raghu – Nathan T., Chen Cho – Young and Pan Shih – Chun, (2014), Quality Management Practices and Quality Results, A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan, Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1.
7. Sun, h . (2000), Total Quality Management , ISO 9000 Certification And Performance Improvement, International Journal of Quality And Reliability Management , vol. 17, No 2.

ثالثاً: المواقع الالكترونية :

1. <http://www.dld.net/management/Articles/TQM.htm> دليل الازو العالمي
2. <http://Bahaedu.gov.sa/training02/who.htm>.
موسى عبد الحكيم، التدريب اثناء الخدمة ، 2006.
3. www.aliahmedali.com/forum/8604

رباحي بن جوشة ، ورقة علمية في إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر .

4. www.bschool.cuhkedu.hk,dhow-alltest.Lee, Ching, Quality Productivity Practices and Company Performance in China, the Chinese University, 2001.
5. www.doc.rero.ch/r. Noguven, 2006 Improving Performance Through Linking TQM in Vietnamese Organization, University of Fribourg, 2006.
6. www.Ingdz.com.

سملاي يحضيه ، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية" ، (الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد 22 / 23 ابريل 2003م) .

الملاحق

ملحة , رقم (1)

عدد عناصر الوظيفة	الابعاد الوظيفية	رقم
35	المدخلات على المعلومات أي كيفية الحصول على المعلومات ومصادرهما لأداء العمل	1
14	العمليات الذهنية : المجهودات الذهنية التي تتطلبها الوظيفة	2

49	مخرجات العمل : الانشطة البدنية والمعدات المستخدمة في الاداء	3
36	العلاقات مع الآخرين : التفاعلات والاتصالات المطلوبة للوظيفة	4
19	بيئة الوظيفة والتمثلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها العمل	5
41	خصائص اخرى : وتتضمن أية خصائص اخرى استثنائية أو اية نشاطات تتضمنها بعض الوظائف	6

المصدر : منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، (مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، 2011م) ، ص 145 .

ملحق رقم (2)

سمات وخصائص مفهومي ادارة الجودة الشاملة ومقياس ادارة الجودة الايزو 9000

الايزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس من الضروري التركيز على المستهلك	التركيز المطلق على المستهلك
لا ترتبط باستراتيجية موحدة	ترتبط باستراتيجية الشركة
تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات	تهتم بالتركيز على الفلسفة والامفاهيم والادوات والأساليب

التأكيد على مشاركة وحماس العاملين	مشاركة العاملين ليست ضرورية
تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة الشاملة	لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار
تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها	يمكن أن يكون التركيز جزئياً
كل فرد مسئول عن الجودة	قسم الجودة هو المسئول عن الجودة
تتضمن وتشتمل على الثقافة والعمليات	من الأفضل الاحتفاظ بالاوضاع على ما هي عليه

المصدر : فريد زين الدين ، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، 1996م، ص 40 .

ملحق رقم (3)

شروط المواصفة الدولية (ISO9000)

تسلسل	عناصر نظام الجودة	رقم العنصر	ايـزو 9001	ايـزو 9002	ايـزو 9003
1	مسؤولية الادارة	4.1	*	*	*
2	نظام الجودة	4.2	*	*	*
3	مراجعة العقد	4.3	*	*	*

4	ضبط التصميم	4.4	*	-	-
5	ضبط الوثائق والمعلومات	4.5	*	*	*
6	المشتريات - نظام الشراء	4.6	*	*	-
7	ضبط المنتج المورد من الزبون	4.7	*	*	*
8	تمييز المنتج وتتبعه	4.8	*	*	*
9	ضبط العمليات الانتاجية	4.9	*	*	-
10	التفتيش والاختبار	4.10	*	*	*
11	ضبط تجهيزات التفتيش والاختبار	4.11	*	*	*
12	حالة التفتيش والاختبار	4.12	*	*	*
13	ضبط المنتجات غير المطابقة	4.13	*	*	*
14	الاعمال التصحيحية والوقائية	4.14	*	*	*
15	المناولة والتخزين والتنظيف والحفظ والتسليم	4.15	*	*	*
16	ضبط سجلات الجودة	4.16	*	*	*
17	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	4.17	*	*	*
18	التدريب	4.18	*	*	*
19	الخدمة - خدمات ما بعد البيع	4.19	*	*	-
20	الاساليب الاحصائية	4.20	*	*	*

المصدر : مامون الدرادكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002م - 1422هـ) ، ص 235 .

ملحق رقم (4)

المقارنة بين نظام الجودة في كل من ادارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية الايزو 9000

رقم	المعيار	ادارة الجودة الشاملة	المواصفة الدولية ايزو 9000
1	منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة
2	تركيز الجودة	تركيز على الجانب الانساني والاجتماعي وتحاول تكيفه	تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات

		مع الجانب الفني	المختلفة
3	هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للانتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة
4	التطبيق بالمنظمة	يشمل التطبيق كافة اقسام وادارات المنظمة	يمكن تطبيقه في قسم أو فرع من المنظمة
5	مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والاقسام في المنظمة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
6	وقت التطبيق	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً	يحتاج إلى تطبيق في وقت أقل
7	نوع المنظمة	يمكن تطبيقها في جميع المنظمات	يطبق حسب نوع عمليات المنظمة

المصدر : قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000 ، (دار الثقافة للطباعة والنشر ، عمان ، 2005م) ، ص 193.

ملحق رقم (5)

نقاط القوة والضعف في مداخل خبراء الجودة ونقاط الاتفاق بينهم

رائد الجودة	نقاط قوة المدخل	نقاط ضعف المدخل	هم نقاط الاتفاق بينهم
Deming	- يعطي منطقاً نظامياً ووظيفياً لتحديد تحسين الجودة - يؤكد أن الادرة تأتي قبل التكنولوجيا - يؤكد الطرق الاحصائية والكمية - يدرك الاختلافات بسياقات	- خطة العمل والاسس المنهجية غامضة احياناً - ينظر بعضهم للدافعية والقيادة على أنها ذات خصوصية - لا يعالج المواقف أو	- إدارة الجودة الشاملة هي مسؤولية الإدارة العليا أولاً - تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى جهود العاملين جميعهم ويشمل الجميع

	الأوضاع القسرية	العمل ما بين اليابان وأمريكا الشمالية	
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> - لا يميز بين الأنواع المختلفة لمضامين الجودة. - لا يجمع بين النظريات المختلفة بعضها مع بعض لتكوين وحدة مترابطة منطقياً - فلسفة الجودة تمتد إلى ما بعد حدود المصنع لتشمل الوظائف جميعها داخل المنظمة بأكملها. - الزبون هو الذي يحدد الجودة . 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم مدخلاً شاملاً للسيطرة على الجودة - يؤكد أهمية الإدارة . - يتضمن مدخله التفكير بالانظمة التقنية والاجتماعية. - يروج مفهوم مشاركة العاملين جميعهم 	
Crosby	<ul style="list-style-type: none"> - ينظر بعضهم إلى هذا المدخل بأنه يتطلب أن يلزم الافراد المشاركين بالجودة . - يؤكد الشعارات بدلا من ادراك الصعوبات الحقيقية . - ينظر إلى العيوب الصفرية على انها احيانا تجنب المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم طريقة واضحة ومن السهل اتباعها . - يدرك أهمية مشاركة العاملين واسهامهم . - يعزز التحقق من الجودة ويدفع العاملين للبدء بعملية التحسين . 	
Juran	<ul style="list-style-type: none"> - لا يربط أي عمل آخر بمسألة القيادة والدافعية . - ينظر بعضهم لمدخله بأنه يبخس اسهام العاملين فهو يرفض المبادرات التي تأتي من الاسفل إلى الاعلى. - ينظر للمنظمة على أنها أقوى بانظمة السيطرة قياساً بالموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - يؤكد الحاجة للتحرك بعيداً عن الافراط بالجودة أو الاستخدام المفرط للشعارات. - تأكيد دور الزبون داخل المنظمة وخارجها . - يؤكد مشاركة الإدارة والتزامها. 	

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون ، تعلم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية ، (دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008م) ، ص 232 - 233.

ملحق رقم (6)

وضع المنظمات قبل وبعد تطبيق نظام الايزو 9000

م	قبل التطبيق	بعد التطبيق
1	آلية العمل محفوظة في عقول العاملين التي يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للفقدان والنسيان	آلية العمل موثقة وجميع العاملين يلتزمون بنفس الاجراءات.
2	المنتجون يعملون بمبدأ أدفع بالمنتوج	كادر الانتاج يعمل بمبدأ اجعله صحيحاً من المرة

	خارج المصنع.	والخطوة الاولى.
3	تقع مسؤولية الجودة على مفتشي قسم ضبط الجودة.	تقع مسؤولية الجودة على الجميع.
4	معدلات عالية من الاخطاء واعادة الاعمال.	انخفاض معدلات اعادة الاعمال.
5	كثرة شكاوى العملاء.	انخفاض شكاوى العملاء .
6	ارتفاع التكاليف وتدني ارباح المنظمة.	ارتفاع مبيعات وارباح المنظمة نتيجة لانخفاض التكاليف الخاصة بالجودة.

المصدر : نقلاً عن www.Arab British Academy for Higher Education

ملحق رقم (7)

العوامل الفنية والانسانية المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية

العوامل الفنية	العوامل الانسانية
التقدم الآلي والتكنولوجي	القدرة على العمل : وتشير إلى المعارف والمهارات والخبرات الفردية وذلك عن طريق التعلم والتعليم والتدريب.
تصميم العمل	الرغبة في العمل : والتي تحدد بظروف العمل المادية وظروف العمل الاجتماعية وحاجات ورغبات الفرد وذلك من اجل جعل العمل مشوقاً ومثيراً للأفراد عن طريق التحفيز
المواد الخام	
طرق واساليب الإنتاج	

المصدر : علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، (دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1997م) ، ص 332 .

ملحق رقم (8)

إستمارة الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



الأخ / الأخت

المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أحيط سيادتكم علماً بأنني أجري بحثاً لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان : (مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) ، عليه أستميحكم في بضع دقائق من وقتكم الغالي، وأرجو كريم تعاونكم والتكرم بالإجابة علي العبارات الواردة بقائمة الإستقصاء المرفقه من خلال وضع علامة (√) أمام درجة الإتفاق التي تتناسب مع وجهة نظركم وأن رايكم هذا له أهمية بالغة في إتمام الجانب التطبيقي للبحث . وأن آرائكم سوف تكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغرض البحث العلمي فقط .

مع خالص شكري وتقديري.....

الدراس: مبارك داوود سليمان حسن

ت: 0904199996

Email: Mubarak67@Yahoo.com

الإستبانة في صورتها النهائية

القسم الأول:

بيانات تتعلق بالشخص الذي يقوم بتعبئة الاستبيان:

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

- 1-العمر: من 20 إلى أقل من 30
- من 30 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 50
- من 50 إلى أقل من 60
- أكثر من 60 سنة
- 2-النوع : ذكر أنثي
- 3-المستوي التعليمي: فوق الجامعي جامعي
- ثانوي دون الثانوي
- 4- المستوى الوظيفي: إدارة عليا إدارة وسطى
- إدارة إشرافية إدارة دنيا
- 5-عدد سنوات الخبرة: من سنة إلى أقل من 3 سنوات من 6 إلى أقل من 15 سنة
- من 3 إلى أقل من 6 سنوات 15 فأكثر

1- هل أتيت لك الفرصة للتعرف علي مفهوم الجودة الشاملة

2- في حالة الإجابة بنعم ما هي مصادر معرفتك؟.

- البرامج التدريبية مجلات علمية مؤتمرات وندوات
- دراسات أكاديمية أخرى تذكر هي.....

ثانياً : معلومات تتعلق بالشركة التي تعمل بها:

3/ هل تطبق الشركة مناهج إدارية مثل؟

- الإدارة بالأهداف فرق العمل الإدارة التقليدية
- إعادة هندسة الأعمال أخرى تذكر هي.....

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

أولاً: مدخل إدارة الجودة الشاملة: (هو عبارة عن فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية حديثة تسعى دوماً الى التطوير والتحسين المستمر بكافة العمليات الانتاجية) ويعرف كذلك على أنه : (مدخل مفاهيمي شامل يسعى إلى الإرتقاء بكل قطاعات ومستويات وأنشطة المنظمة، وبالتركيز على عمليات تنمية وتدريب وتأهيل الكوادر البشرية باعتبارها مورداً اقتصادياً يمكن للمنظمة من خلالها أملاك القدرة والميزة التنافسية ، عن طريق ترقية الاداء من خلال فرق واتيام تحسين الجودة وتنمية المسؤولية والرقابة الذاتية بدلاً للرقابة الخارجية لأن الجودة تغرس ولا تفرس) ويعتبر العنصر البشري حجر الزاوية لنجاح تطبيق مدخل ادرة الجودة الشاملة ، لأنه الغاية والوسيلة من وجود كافة المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها ومجال عملها.

ثانياً: العلاقة بين تطبيق بُعد التركيز علي التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة:

م	العبارة	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده	لا أوافق بشده
1	توجد إدارة متخصصة تسمى ادارة الجودة في شركتكم					
2	يتم تدريب جميع العاملين في الشركة علي مدخل الجودة					
3	تستخدم شركتكم أسلوب التطبيق التدريجي					
4	تستخدم شركتكم أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة					
5	شركتكم حاصلة علي شهادة الجودة (الأيزو 9000)					
6	تعمل الجودة علي خفض تكلفة المنتجات الصناعية					
7	تقوم الشركة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة للشركة وأهدافها					

العلاقة بين بُعد التركيز علي مقابلة إحتياجات العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

م	العباره	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	توجد إدارة متخصصة للتدريب بميزاتها القوية في شركتكم .					
2	يتم تحديد البرامج التدريبية في الشركة في مجال الجودة وفق خطة محددة مسبقاً وعلي ضوء الإحتياجات الفعلية .					
3	تركز برامج التدريب في الشركة علي أهمية الجوده وابعادها.					
4	يتم تدريب العاملين في الشركة على تطبيق الاساليب والتقنيات الحديثة .					
5	يتم تقييم العاملين في الشركة وفق معايير واضحة.					
6	تستخدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية لزيادة مشاركة العاملين للتدريب على برنامج الجودة الشامله .					
7	تمنح الشركة حوافز جماعية للعاملين علي مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع .					

العلاقة بين بُعد التركيز علي العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

م	العباره	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	يعتبر العميل (المستفيد) هو الركيزه الأساسية لنشاط الشركة					
2	تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية للتعرف علي طبيعة عمل العميل					
3	تقوم الشركة بأخذ رأي العميل في جهود التطوير والتحسين وبما لا يتعارض مع أهداف واساسيات الجودة .					
4	يتم تحقيق الجودة حسب تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل					
5	تعني الجودة للعاملين بالشركة تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل					
6	من أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمل					
7	يتم تحقيق جودة العمليات الإنتاجية والخدمية بتطويرها وفق رغبة العميل					

العلاقة بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية.

م	العباره	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	توجد قطاعة لدي الإدارة العليا بالشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها.					
2	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
3	تقوم الإدارة العليا بالشركة بتوفير كافة الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
4	تحرص الإدارة العليا في الشركة علي إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار.					
5	تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتخطيط وتطوير أهدافها.					
6	تحدد الإدارة العليا بالشركة الصلاحيات والمسئوليات المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين كلا في نطاق عمله.					
7	لا يمكن تنفيذ مدخل ادارة الجودة الشاملة دون التزام الادارة العليا بالشركة .					

المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية).

م	العباره	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
1	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية وتحديد الفئات والعجز بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية والخارجية					
2	يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص					
3	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة					
4	تسعى الشركة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية					
5	تتم عملية اختيار المرشحين وفقاً لمبدأ الجدارة بنزاهة وشفافية					
6	يوجد تدريب مستمر للكوادر العاملة في الشركة داخلياً وخارجياً					
7	تبذل لشركة جهداً كافياً في مجال تنمية وتطوير موظفيها					

ملحق رقم (9)
قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	المهنة - الوظيفة	الجامعة
1	أ.د / عبد العزيز عبدالرحيم	عميد كلية الدراسات التجارية	النيلين
2	أ.د/ محمد فرح عبد الحليم	أستاذ متعاون	السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د/ طارق الرشيد	أستاذ متعاون	السودان للعلوم والتكنولوجيا
4	د/ صلاح الدين محمد عبدالله حسيب	أستاذ متعاون	السودان للعلوم والتكنولوجيا