



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
كلية الجودة والتطوير



تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقا
لمعايير إدارة الجودة الشاملة

(دراسة حالة: شركة شيكان للتأمين واعداد التأمين المحدودة)

Evaluation of Human Resources Management Strategies
According to comprehensive quality management standards

(A Case study: Shiekan Insurance and Reinsurance Co.Ltd)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والتميز

إشراف
أ.د. علي عبدالله الحاكم

إعداد الباحث
ريم حسن طه البشير

سبتمبر 2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية ٢٦٩

الإهداء

يسرني أن أهدي هذا البحث

،،،،إلى،،،،

من هما سبب وجودي ..إلى من رباني صغيراً

أمي ..

أبي...حفظهما الله

،،،،إلى،،،،

من أشدد بهم أزرني وأشركهم في أمري ..

إخواني و أخواتي

،،،،إلى،،،،

رفقاء الدرب و صحبةالدرس ...

زملائي وزميلاتي

الشكر و التقدير

الحمد لله العلي القدير الذي أنعم علي ووفقي لإنجاز هذه الدراسة
والصلاة والسلام علي رسوله الكريم وعلي آله وصحبه أجمعين .

والشكر أولاً وأخيراً لله رب العالمين. الشكر لجامعة السودان التي وهبتني
علماً غزيراً وعملاً برياً....

والشكر أجزله والتقدير أتمه إلى كل من ساهم بحرف في بناء هذا
البحث حتى رأى النور وأخص منهم استاذي القدير ومشرفي في البحث
بروفيسور /علي عبدالله الحاكم

الذي كانت لتوجيهاته وإرشاداته وتعليماته الأثر العظيم في إنجاز هذا
البحث..

والشكر موصول إلى كل من ساهم وشارك و ساند وصبر حتى خرج
البحث بهذه الصورة...

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير أيضاً إلى السادة مدراء الإدارات
ورؤساء الأقسام والأخوة والأخوات جميعاً بشركة شيكان للتأمين وإعادة
التأمين لما قدموه لي لتسهيل مهمتي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه
الدراسة .

مستخلص

يتناول هذا البحث إلى إلقاء الضوء على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة ,تحقيق رضا المستفيدين,تحسين جودة الخدمات المقدمة ,إدارة العمليات ,زيادة كفاءة العاملين) مما دعت الحاجة إلى تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة شيكان للتأمين و عادة التأمين المحدودة وذلك عام 2016م . حيث تمثلت مشكلة البحث حول مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية,ومحاولة الكشف عن إمكانية تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (التوظيف , التعويض , التدريب) كي تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة وتتأتى أهداف البحث تبعاً لأهمية الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة التي هي من أهم المداخل التي تؤثر في تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف واهمها : التعرف على المعوقات من خلال إختلاف آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة , والمساهمة في تقديم مقترحات تؤدي الى رفع الكفاءة والفعالية في الأداء. إعتد البحث على أربع فرضيات لحل المشكلة منها : أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية, وتوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية .

إستخدمت الباحثة مزيجاً من مناهج البحث ومنها المنهج الوصفي والتحليليحيث يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة شيكان والمتمثل في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين والبالغ عددهم 580 شخص , تم إختيار عينة عشوائية قدرها (65)تم تحليلها وإختبار فرضياتها .

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها :إهتمام المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ,وهناك برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم أدائهم من قبل الشركة.

ومن ثم توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها :ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بصورة أكبر في الشركة, يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بإجراء إستطلاعات مستمرة من أجل التعرف على إحتياجات ورغبات العملاء المفتوحة .

Abstract

This research has tackled the impact of applying total quality management criteria (leadership, achieving consumers' satisfaction, improving the quality of provided services, operations management and enhancing workers' efficiency) in Sheikan Insurance and Reinsurance Company Limited during 2016 which made a virtue of necessity to evaluate the strategic role of human management.

The research statement laid in that to what extent the human resources management commitments to apply total quality management criteria, in addition to investigate the potentials of developing strategies of human resources management involving (recruitment, compensation and training) in order to attain the best results for total quality management programs. The objectives of research occur in accordance with the importance of commitment to apply total quality management criteria which considered as one of the most essential accesses that affect the evaluation of human resources management strategies through achieving the following objectives; some of the most important ones were: to identify the constraints through the variation in views of human resources management's workers in applying total quality management in the company in addition to contribute in providing suggestions that lead to raise efficiency and effectiveness of performance. The research based on four hypotheses to put forward a solution for the problem; some the most important ones were: there is impact of statistical significance to apply total quality management criteria on the human resources management.

There are differences of intangible significance in the views of participants of the study according to the variation in strategies of human resources management.

For the purpose of this study, the researcher used descriptive-analytical method. The population of the study comprised of workers in Sheikan Company including managers of departments, heads of sections and employees. A random sample included (65) participants was selected out of (580) participants to test the hypotheses.

A number of results were reached by the researcher; the most important ones were: persons in charge of human resources management place emphasis on continuing improvements for administrative operations and eliminate constraints before the application of total quality criteria.

In addition, there are programs for preparing and guiding of recently recruited employees and evaluate their performance by the company.

The researcher made the following recommendations: it is important to disseminate the culture of total quality in the company.

The human resources management in the company should conduct continuing surveys in order to identify the unlimited requirements and desires of clients.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
الفصل الأول	
منهجية البحث والدراسات السابقة	
1	المبحث الأول : منهجية البحث
10	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
مفاهيم وأساسيات إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة	
17	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وتطور وا إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
36	المبحث الثاني : مفهوم و أهمية وتطور ومعايير إدارة الجودة الشاملة
الفصل الثالث	
الدراسة الميدانية	
59	المبحث الأول :نبذة تعريفية عن شركة شيكان تأمين وا إعادة التأمين المحدودة
71	المبحث الثاني : طيل البيانات وا اختبار الفرضيات
100	الخاتمة
101	النتائج
102	التوصيات
104	قائمة المصادر والمراجع
109	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	آراء الكتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات	1/2/2
73	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	1/2/3
74	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس	2/2/3
75	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	3/2/3
76	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المهنة	4/2/3
77	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الإقتصادي	5/2/3
78	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	6/2/3
79	لتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري	7/2/3
80	التحليل الوصفي لمعايير إدارة الجودة الشاملة	8/2/3
83	نتائج الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة لمعايير ادارة الجودة الشاملة	9/2/3
84	التحليل الوصفي لإستراتيجيات الموارد البشرية	10/2/3
88	نتائج الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة لمعايير ادارة الجودة الشاملة	11/2/3
89	إختبار مربع كاي على معايير إدارة الجودة الشاملة	12/2/3
90	ختبار مربع كاي على استراتيجيات الموارد البشرية	13/2/3
96	نتائج إختبار الأثر لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية	14/2/3
97	نتائج إختبار الأثر بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة	15/2/3
98	تأخ إختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة	16/2/3
99	تأخ إختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية	17/2/3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	ثقافة التميز وأسس الممارسات ومعايير جائزة الملك عبدالله الثاني	1/1 /2
24	الخطوات المتبعة في منح جائزة بالدريج للجودة	2/1/2
25	عناصر نموذج التميز EFQM	3/1/2
35	لمتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية	4/1/2
42	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	1/2/2
45	فاعلية الأداء الرقابي للجودة	2/2/2
48	الإتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة	3/2/2
63	الهيكل التنظيمي لشركة شيكان	1/1/3
73	توزيع متغير الفئة العمرية	1/2/3
74	توزيع متغير الجنس	2/2/3
75	توزيع متغير المستوى التعليمي	3/2/3
76	توزيع متغير المهنة	4/2/3
77	توزيع متغير المستوى الإقتصادي	5/2/3
78	توزيع متغير مدة الخدمة	6/2/3
79	توزيع متغير عدد الدورات	7/2/3

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

الـ

منهجية البحث

تمهيد :

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة في ظل التطورات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بالتخلي عن أدوارها التقليدية وتغيير المفاهيم والإستراتيجيات بشكل مستمر تكيفاً مع التطورات لتتبنى مفاهيم وممارسات جديدة كالمشاركة في التخطيط الإستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة, لذلك لابد من وجود إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف , التعويض , تخطيط الموارد البشرية , تقييم الأداء , تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم . حيث تعد الإستراتيجية خطة لتحليل الوضع التنافسي للمنظمة , وتهدف إلى تخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المختلفة في المنظمة (مادية , بشرية , منظرية) , وهذه الموارد هي ذات إرتباط وثيق بوظائف الموارد البشرية ولغرض الحصول على أعلى تأثير لها فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتكامل وتتطابق مع عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة .

إن إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة وذلك من أجل الإرتقاء بها الى معدلات عالية من الأداء والجودة ورفع كفاءة الخدمات المقدمة لها, إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الإستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية .

إن أحد الإتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو إتجاه يتعلق بإتباع المنهج الموجه للزبون بالشكل الذي يمكن من تقديم الخدمة والسلعة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل , حيث إن إدارة الجودة الشاملة تمثل إستراتيجية شاملة للمنظمة تصاغ عند المستوى الأعلى ثم يتم نشرها لاحقاً

في كل أنحاء المنظمة , وهي بالأساس إستراتيجية منظمة تعمل كبرنامج تغيير بإتجاه التميز .

ونظراً لمحدودية الدراسات العربية التي إهتمت بتحليل العلاقة بين إدارتي الموارد البشرية والجودة الشاملة فقد سعت الباحثة إلى تقديم إطار فكري وميداني تعتمد على أطروحات الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة الإستراتيجية , إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات .

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق شركة شيكان لمعايير إدارة الجودة الشاملة من اجل تقييم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .وتسليط الضوء على نقاط الضعف كمايلي :

1. إعتمادية تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الكفاءة المطلوبة في جميع مستويات نشاط الشركة .
2. إن إدارة الجودة بشركة شيكان تعزز بتطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001 لتوفير خدمات التأمين التي توافق متطلبات العملاء ولكن لدى الإدارة وظائف ذات علاقة وثيقة بالموارد البشرية لدعم برامج الجودة الشاملة .

مشكلة البحث:

تجدر الإشارة إلى أن نجاح أو فشل برنامج الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تضافر عوامل مختلفة مثل ثقافة المنظمة ,البنية التحتية ومدى إستعداد النظام لتنفيذها لذلك يجب على كل منظمة العمل على تكييف منهجها في إدارة الجودة الشاملة بحيث تكون قادرة على إستغلال ماتميزه من قوة مع التركيز في الوقت نفسه على نقاط الضعف لديها ،أي إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب خصوصية وثقافة ووضع كل منظمة.

حيث وتتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة والتي تشمل (القيادة , تحقيق رضا المستفيدين , تحسين جودة الخدمات المقدمة,إدارة العمليات , زيادة كفاءة العاملين) وهذا يؤدي إلى حدوث معوقات تواجه تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بواسطة الجودة الشاملة .

ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال الإجابة عن التساؤلات

التالية :

1. مامدى الالترامبتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة ,تحقيق رضا المستفيدين,تحسين جودة الخدمات المقدمة ,إدارة العمليات ,زيادة كفاءة العاملين) في إدارة الموارد البشرية؟

2. ماهو تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف ,إستراتيجية التحفيز , إستراتيجية التدريب) في دعم برامج ادارة الجودة الشاملة؟

3. هل هناك إختلاف في مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية ؟

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله حيث يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم المداخل الادارية وحظى بإهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال وإن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياساتها ومالهذا المدخل من تطبيقات عديدة تزيد إرتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعالمنظمات كافة ألا وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

ويمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين يتمثل بتحديد إستراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية الشركة فضلاً عنأثرها في دعم برامج الجودة الشاملة لذلك رأى

الباحث ضرورة القيام بدراسة ميدانية على شركة تأمين، ألا وهي شركة شيكان للتأمين المحدودة، حيث تعزز هذه الشركة بتطبيق نظام إدارة الجودة (أيزو 9001 للمواصفة 2008) من أجل توفير خدمة التأمين التي توافق متطلبات العملاء والنظم التشريعية حيث لديهم وظائف ذات علاقة وثيقة بالموارد البشرية لغرض الحصول على أعلى تأثير لها، وقد سعى الباحث إلى توفير الإطار الفكري والميداني على أساس مقترحات من الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إدارة الانتاج والعمليات.

أهداف البحث:

الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (القيادة، تحقيق رضا المستهلكين، تحسين جودة الخدمات المقدمة، إدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين) بإدارة الموارد البشرية بشركة شيكان بالإضافة إلى التعرف على أثر هذا الإلتزام على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على المشاكل والمعوقات من خلال إختلاف آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تحليل ودراسة أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تقييم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- 3- تقديم مقترحات وتوصيات للشركة بغرض التحسين المستمر.
- 4- المساهمة في تقديم مقترحات وتوصيات تؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية في الأداء بغرض التحسين والتطوير المستمر.

فرضيات البحث:

إستناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية التي سيجرى إختبارها :

• وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية .

• وجود أثر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة .

• وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة 0.05 .

• وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لإختلاف استراتيجيات الموارد البشرية عند مستوى دلالة 0.05 .

مناهج البحث:

إتبعت الباحثة مزيجاً من مناهج البحث تمثلت في المنهج التاريخي والإستنباطي والتطبيقي والإستقرائي والوصفي والتحليلي .

وإعتمدت هذه الدراسة في الحصول على المعلومات الأولية بواسطة إستمارة الإستبيان حيث يتكون الإستبيان من محورين المحور الأول البيانات الشخصية أما المحور الثاني فيتكون من الأسئلة الرئيسية كما أن البيانات والمعلومات الثانوية تم الحصول عليها من بعض ما نشر في المراجع والرسائل والمنشورات .

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة والمتمثل في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين والبالغ عددهم 580 شخص، تم توزيع الإستبيانات على عينة عشوائية قدرها 75 فرد وتم إستبعاد 10 منهم لكون عدم وضوح بياناتهم، بذلك تم جمع 65 عينة تم تحليلها وإختبار فرضياتها .

حدود البحث:

يتكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

الحدود البشرية: إقتصرت هذه الدراسة على منسوبي شركة شيكان للتأمين بمختلف المسميات الوظيفية .

الحدود المكانية: شركة شيكان للتأمين المحدودة وإدارة التأمين المحدودة .

الحدود الزمانية: 2016

الحدود العلمية : إعتد الباحث على متغيرات معايير إدارة الجودة الشاملة وهي (القيادة , تحقيق رضا المستفيدين , تحسين جودة الخدمات المقدمة , إدارة العمليات , زيادة كفاءة العاملين).

محددات البحث:

1. تطبيق الدراسة على العاملين بإدارة الموارد البشرية في شركة شيكان , وبالتالي حساسية الدراسة كونها تتميز بالسرية فإن تعميم النتائج سينحصر عليها.
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بمعايير إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية الموارد البشرية في شركة شيكان.
3. ندرة الدراسات الميدانية المتعلقة بشركة شيكان .

الهيكل العام للبحث:

1. تناولنا في الفصل الأول المقدمة , مشكلة البحث , أهمية وأهداف البحث, فروض البحث, التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث , مناهج ومحددات البحث والدراسات السابقة .

2. وتناولنا في الفصل الثاني أساسيات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية من مفاهيمها ومراحل تطورها والدور الإستراتيجي لها , وأيضاً التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها ومعايير إدارة الجودة , والتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

3. أما الفصل الثالث فيتعلق بإجراءات الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيها نبذة تعريفية عن شركة شيكان من خلال التعرف على نشأتها وتأسيسها وإيضاً تعرفنا على الهيكل التنظيمي للشركة واختصاصات إدارات الشركة, وتناولنا إجراءات تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة .

4. وأخيراً الخاتمة حيث تطرقنا فيها إلى نتائج تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وأيضاً تطرقنا إلى إستخلاص التوصيات .

التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

المعايير: العوامل التي تؤثر على إنجاز الأهداف الحالية المستقبلية المنظمة.

مثال (الإلتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة, التحسين المستمر , التركيز على متلقى الخدمات, فرق العمل التخطيط الإستراتيجي للجودة , إدارة العلاقات مع الموردين ,المعلومات والقياس والتحليل ,تدريب العاملين ومشاركتهم , التنظيم ,المقارنة المرجعية , تطبيق مبادئ الأيزو).

إدارة الجودة الشاملة : ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:(1)

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ,كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

(1) محفوظ أحمد جودة _ إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات " _ دار وائل للنشر _ الأردن 2009م _ ص 23 .

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ,وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعالين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

القيادة : ويقصد بها إيمان قيادة المنظمة العليا بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة واقتناعها الكامل بأهمية النظام وتوجهها نحو التحسين والتطوير المستمر بهدف تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الخدمة .

تحقيق رضا المستفيدين: معرفة متطلبات واحتياجات المستفيدين من الخدمات التي تقدمها شركة شيكان للتأمين وشعورهم بالإطمئنان أثناء تعاملهم مع موظفيها .

إدارة العمليات : إدارة كافة الأنشطة والفعاليات الداخلية في شركة شيكان التي يتم من خلالها مقابلة احتياجات ورغبات المستفيدين وتحقيق أهدافها .

زيادة كفاءة العاملين : تزويد الأفراد العاملين بشركة التأمين شيكان بالمعرفة والمهارات وتطوير قدرات العامل والموظف مهما كان رتبته بغرض تأهيله لوظيفته الحالية أو المستقبلية ويؤدي واجباته على قدر عال من الكفاءة وحسن الأداء .

الموارد البشرية: مجموعة من الأنشطة التي تعمل على جذب والحصول على وتنمية القوى العاملة المؤثرة في المنظمة.

إدارة الموارد البشرية : الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.(1)

إستراتيجية الموارد البشرية عبارة عن خطط وبر امج لتحديد وحل القضايا الاستراتيجية الأساسية المرتبطة بإدارة المولد البشرية والتي تم تعريفها وفقاً لرانداى شولر.(2)

(1)سيد محمد جاد عبد الرب _ " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية" _ حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف القاهرة 2015م _ ص6 .

(2) راوية حسن _ "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" _ الدار الجامعية _ 2003م _ ص167.

إستراتيجية التوظيف: عبارة عن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وإستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد .

إستراتيجية التعويض: ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم وتختص هذه الإستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الأخرى، كذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب مع طبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها .

إستراتيجية التدريب: هي عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي . وبعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

(1) - دراسة معاني بلة حمد 2004م⁽¹⁾:-

تطرقَت الدراسة على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي , هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق الجودة الشاملة في أداء العاملين .

(¹)معاني بلة حمد، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الرضا الوظيفي"- رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - مصنع بزيانوس للمياه الغازية _ 2004م .

وتتمثل مشكلة الدراسة : في أن بعض مؤسسات الأعمال تفتقد تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مما يؤثر سلباً على إستمراريتها ومن بينها أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعمل على ترقية الأداء وتقديم خدمات ومنتجات متميزة .

لذا فالبحث يدرس مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصنع بزيانوس للمياه الغازية على رضا موظفيها ومن ثم تحسين الأداء المتمثل في زيادة الإنتاج .

توصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ضرورة موافقة الإدارة العليا بأهمية هذه الإدارة الحديثة ,تتطلب إدارة الجودة الشاملة إشترك كل من الإدارة العليا والموظفين ببذل جهود فعالة لتطبيق هذه الإدارة التي تساعد بدورها في ترقية الأداء ,يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتجات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً شاملاً يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين لأن إدارة الجودة تهدف إلى تجويد العمل في كل مرحلة كما تعمل على تجويد أداء الموظفين والإهتمام بهم وتحسين أوضاعهم المعيشية .

(2) - دراسة مشاعر ابو زيد 2004⁽¹⁾ :-

تطرت هذه الدراسة حول أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الإنتاجية تتلخص مشكلة البحث في : أن المنظمات الصناعية في السودان لا تولي إهتماماً لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي صار الركيزة الأساسية لكل المنظمات الصناعية العالمية بالرغم من أن آثار تطبيق هذا النظام تظهر واضحة على جودة المنتج وسمعة المنظمة محلياً

(¹)مشاعر أبو زيد الطاهر،"تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي الإنتاجية 2004م"- رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدودة في الفترة من (1999 - 2003م).

وعالمياً فهو يقودنا إلى أن الحصول علي شهادة الأيزو والتيتعتبرجواز سفر لتسويقالمنتجات عالمياً ورضاء العميل عن المنتج .

وتتأتي أهمية البحث لأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية في السودان ،أهمية الدراسة فيهذاالمجاللقلة الدراسات السابقة فيها وتحسين مركز الشركة عالمياً ومحلياً بإتباع نظام إدارة الجودة الشاملة .

وقد تلخّصت النتائج في أن :

نظام إدارة الجودة الشاملة نظام إداري حديث حيث أن معظم منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص تتجه إلى تطبيقه لتحقيق الجودة.وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات عامة وخاصة على الدولة أن تهتم ببرنامج إدارة الجودة الشاملة, توفير الدعم المادي والمعنوي وذلك بتخصيص جائزة للجودة,ضرورة إهتمام الإدارة العليا للشركة بنظام إدارة الجودة الشاملة,لابد من وضع هيكلتنظيمي للشركة حتى يمكنها من تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة, منح فرص تدريبية للعاملين داخل وخارج البلاد حتى يواكبواالتطور والتقدم وعلى الشركة أن تعيد النظر في نظام المرتبات والأجور والحوافز .

(3)- دراسة الطيب أمين طه 2005 (1):-

بعنوان أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات الدولة وتتلخص مشكلة هذا البحث في هذا السؤال :

هل الهيئة القومية للكهرباء وبنائها التنظيمي العريق بالإضافة لخضوعها للكثير من مؤثرات البيئة السياسية والإقتصادية كانت لديها القدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والإستفادة من هذا التطبيق بصورة تلي ؟

(1)الطيب الأمين طه، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي مؤسسات الدولة"- 2005م - رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - الهيئة القومية للكهرباء للفترة من (1996م - 2000م) .

وتأتى أهمية الدراسة تبعاً لأهمية حداثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومواكبة لمتطلبات التغيير، وأن قطاع الكهرباء يمثل حجر الأساس لعملية التنمية الشاملة في كافة المجالات الإقتصادية والإجتماعية لذلك لا بد من تجريب منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء والتأكد من مدياستفادة الهيئة القومية للكهرباء من تطبيق هذا المنهج بالإضافة لإبراز مآلات التجربة لبقية المؤسسات الراغبة للسير في إدارة الجودة الشاملة.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى ضعف الإهتمام الرسمي من قبل الدولة وأجهزة التنمية الإدارية بأمر الجودة الشاملة وعدم إعطائها الأولوية الكافية، إن معظم المؤسسات العامة التي حاولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت نتيجة لمبادرات ذاتية نبعت من داخلها، إن معظم العاملين بالهيئة القومية للكهرباء كانت لديهم إتجاهات إيجابية نحو قبول مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وضعف عملية الإتصال داخل الإدارات وفيما بينها مما أدبإلى ضعف أنشطة التوعية وعمليات القياس والتقييم التي تنبه القيادات بإيجابيات وسلبيات التطبيق حتى تتمكن من إتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

وقد توصلت الدراسة إلى إنشاء جائزة وطنية للجودة من أجل التشجيع، التركيز الإعلامي على نشر ثقافة الجودة من خلال الوسائط الإعلامية المختلفة (صحف - تلفزيون - إذاعة) إخضاع القيادات العليا بالهيئة لمزيد من الدورات التدريبية في الداخل والخارج وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبتكار وزيادة معدلات الأداء الجيد.

(4) - دراسة حذيفة أحمد الأمين أحمد 2013 :- (1)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة من خلال التعرف على الخطوات التي إتباعها لتطوير

(1) حذيفة أحمد الأمين أحمد- " دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية" - 2013م- رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية إدارة الاعمال - دراسة حالة جامعة السودان المفتوحة للفترة من (2009م-2011م).

الجامعة معرفة الإنجازات المحققة بتطبيق نظام الجودة الشاملة بالجامعة ومعرفة أسس الجودة المتبعة بجامعة السودان المفتوحة.

وتمثلت مشكلة الدراسة في الاعتماد على الأساليب والأنظمة التقليدية في التخطيط وجودة المنتجات بالمنشآت الخدمية السودانية وبالتالي تجاهل كثير من المتغيرات التي تساعد في رفع الكفاءة الإدارية كالإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة .

ويمكن تمثيل مشكلة هذا البحث في إهمال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بالمؤسسات المحلية وضعف إنتشار ثقافة الجودة بمنظماتنا المحلية .

وقد توصلَ الباحث من خلال الدراسة إلى أن هناك توافق بين أهداف جامعة السودان المفتوحة وأهداف العاملين بالجامعة وأدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وعلى ضوء الدراسة جاءت توصيات الباحث على ضرورة نشر ثقافة الجودة بصورة أكبر بجامعة السودان المفتوحة وكما أوصت الدراسة بنقل تجربة جامعة السودان المفتوحة في الجودة الشاملة بالمركز إلى فروعها بولايات السودان المختلفة .

(5) - دراسة فيصل بشير موسى 2010 :-⁽¹⁾

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية وبالتالي تطوير وتنمية الفاعلية التنظيمية لهيئة الجمارك السودانية.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الإهتمام الكافي بالنواحي الإدارية بالمنشآت الخدمية السودانية وبالتالي تجاهل كثير من المتغيرات التي تساعد في رفع الكفاءة الإدارية كالإهتمام بتطبيق الجودة الشاملة .

⁽¹⁾ فيصل بشير موسى - "دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية" - 2010م- رسالة ماجستير (غير منشورة) في برنامج الإدارة العامة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - هيئة الجمارك السودانية للفترة من (2007 - 2009م).

هدفت الدراسة إلى معرفة أسس ومتطلبات وأبعاد جودة العمل الإداري لهيئة الجمارك السودانية والتعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها ودوره في رفع الكفاءة الإدارية لهيئة الجمارك السودانية، مقارنة الكفاءة الإدارية قبل وبعد تطبيق منهج (TQM) لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وذلك باستخدام نماذج متعددة ومعرفة أسباب عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهيئة الجمارك والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تطوير وتنمية هيئة الجمارك السودانية.

أظهرت نتائج الدراسة في أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهيئة الجمارك يؤدي إلى زيادة رضا العاملين بالهيئة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمكن من إستيفاء متطلبات منظمة الجمارك العالمية وإتاحة الأولوية لإحتياجات العميل والإهتمام بسرعة وسهولة تلقيه الخدمة وكسب رضا العميل التي تؤدي إلى تنمية الفاعلية التنظيمية وتحسين الخدمات .

أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تنمية الفاعلية التنظيمية ورضا العاملين مما يؤدي إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم والحصول على ميزة تنافسية، الإهتمام بالجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة الشاملة بإعتبارها مشروع استراتيجي مهم للإدارة العليا علاوة على تكوين فرق العمل المنظمة ودعم العمل بروح الفريق الأمر الذي يخلق الإلتزام للمنظمة والولاء والعمل الجاد من قبل الموظفين لتحقيق أهداف هيئة الجمارك السودانية وإشراك الموظفين في وضع الخطط والأهداف وإسهام السلطات في إتخاذ القرارات التي تتعلق بالواجبات الموكلة إليهم مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وتحسين الأداء .

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة قيد البحث :

تأتي هذه الدراسة متميزة عن الدراسات السابقة للآتي :

- عدم تطرق تلك الدراسات لخدمات التأمين .

• أهمية هذا القطاع والدور الذي يلعبه في التنمية الاقتصادية والإجتماعية ودرء المخاطر عن الوطن .

وسوف تستفيد الباحثة من الدراسات السابقة فيما يلي :

- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية .
- البدء مما إنتهت إليه الدراسات السابقة .
- تحديد المتغيرات الرئيسية للدراسة .
- الإستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة وماتضمنته من مقترحات وتوصيات .

الفصل الثاني

مفاهيم وأساسيات إدارة الموارد البشرية وإدارة

الجودة الشاملة

ا

إدار

مفهوم وأهمية وتطور إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وتشير إلى جميع

الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري .

إن إدارة الموارد البشرية تعني جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الإستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية . كما تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليها لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان : (1)

1. وجهة النظر التقليدية : يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهيالا

مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط أوقات الحضور والإنصراف والإجازات .

2. وجهة النظر الحديثة : يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية

تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولاتقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وشملت أنشطة رئيسية من أهمها : توصيف الوظائف , تخطيط الموارد البشرية جذب واِستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل و تدريب وتنمية الموارد البشرية وبالإضافة الى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشآت .

و يرمز إلى إدارة الموارد البشرية بالمصطلح HUMAN RESOURCE

MANAGEMENT , في عام 1980 م تم التغيير بالمسمى من إدارة الأفراد إلى إدارة

(1) مصطفى يوسف كافي _ " إدارة الموارد البشرية من منظور إداري وتنموي وتكنولوجي وعلمي " _ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع _ عمان 2013م _ ص 15-16

الموارد البشرية , وهذا التغيير ليس في المسمى فقط بل في مضمون و دور هذه الإدارة في المنظمة كآآتي : (1)

1. تغيير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع هياكلها العامة الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد من خلال مشاركتها الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة على أساس التوقعات المستقبلية .
2. كان الهيكل التنظيمي لإدارة الافراد مركزي وميكانيكي بينما أصبح في إدارة الموارد البشرية مركزي ولامركزي وذات مرونة عالية .
3. مدير إدارة الأفراد لايشترك الإدارة العليا في وضع السياسة العامة للمنظمة أما مدير إدارة الموارد البشرية هو أحد اعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون لقرارات الإستراتيجية في المنظمة .
4. وظائف إدارة الأفراد هي وظائف إدارة الموارد البشرية إلا أنها كانت تتميز بالنشاط الضيق وذات طابع إقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة بينما وظائف إدارة الموارد البشرية تتميز بالنشاط الواسع والتكيف الدائم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية .
5. كان عمل إدارة الأفراد على الأغلب إستشاريا للإدارة العليا وفي بعض الأحيان تنفيذياً إلا أن عمل إدارة المواردبشلبية الآن إختصاصاً واحترافاً واستشارة أي التنوع والتكامل في الأدوار .
6. يتميز العاملون في إدارة الموارد البشرية بالرقابة الذاتية والولاء والإنشداد للعمل وأهل الثقة على عكس ماكانت عليه إدارة الأفراد .
7. أصبح العاملون في إدارة الموارد البشرية شركاء في العمل ومورد أساسي تنافسي من موارد المنظمة.

(1) نجم عبدالله العزاوي, عباس حسين جواد _ "تطور إدارة الموارد البشرية" _ دار اليازوري للنشر _ عمان 2010 م _ ص71-72.

إن المطلع على الفكر الإداري المعاصر الحديث لابد وأن يصل إلى نتيجة أساسية ,هي أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية حتى وإن اختلفت المداخل والتسميات وليس ذلك مجرد إكتشاف ولكنها حقيقة نأدى بها الكثيرون ففي إحدى المؤتمرات السنوية لجمعية الإدارة الأمريكية أعلن احدنواب رئيس شركة كبيرة أمريكية ان " الإدارة هي إدارة افراد " أن هذه العبارة الشهيرة تعتبر بمثابة مفتاح الفكر الإداري المعاصر .ومن خلال أهمية العنصر البشري والدور الذي تقوم به إدارة الافراد في إستغلال طاقات العاملين وتوجيهها لخدمة المنشأة بغرض تحقيق أهدافها , تبرز بعض الأهداف الهامة التي يجب الإهتمام بها والعمل على تحقيقها ومن أهمها:(1)

1. العمل على رفع مستوى الكفاءة الإدارية والكفاية الإنتاجية للأفراد.
2. القيام بتنظيم برامج تدريب على أسس علمية سليمة تستند إلى إحتياجات العمل الفعلية مع ضرورة تحديد مجال التدريب وإحتياجاته لإنجاح تلك البرامج .
3. تخفيض معدلات دوران العمل والحد من إرتفاع معدلات الغياب عن العمل
4. مساعدة المنشأة في تحقيق أهدافها .

ومن أهم التعريفات لإدارة الموارد البشرية التي وردت لبعض الكتاب :

- فرنش FRENCH : هي عملية إختياروا استخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة .
- SHERMAN & CHRUDEN : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها, والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفاعلية أكثر.

(1) حامد التاج حامد الصافي _إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي _حقوق الطبع محفوظة للمؤلف الطبعة الأولى _ الرياض 1996م _ ص12-13

• د. فيصل حسونة : على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها , وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز , وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل لها لتقديم افضل والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية . (1)

• كما عرفها ابراهيم الغمري :هي الإدارة المختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن القوى البشرية واِختيارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها , وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى طاقاتهم داخل المنظمات .

• جلوك : عرفها بأنها الإدارة التي تقوم بشئون الإِستخدام الأمثل للموارد البشرية على كافة مستويات المنشأة بغرض تحقيق أهداف تلك المنشأة , كما تقوم على إشباع رغبات واِحتياجات الأفراد ,من جانب آخر تعرف إدارة الأفراد بأنها الإدارة التي تقوم باِختيار وتعيين الافراد وتطويرهم ورعايتهم والإِستفادة منهم في القيام بالوظائف المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة . (2)

• د. عبدالرحمن توفيق : هي جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها , ورفع كفاءتها , منحها التعويض والتحفيز الرعاية الكاملة بهدف الإِستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

وبعد إِستعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الافراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية

(1) مصطفى يوسف كافي _مرجع سابق ذكره ص17-18.
(2) حامد التاج حامد الصافي _مرجع سابق ذكره _ص11-12

واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية .

إدارة الموارد البشرية وجهود تحسين الجودة :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في تحسين الجودة , من خلال الإهتمام بتدريب الأفراد على الإلتزام بمبادئ الجودة , وفي هذا الصدد سوف نتناول دوراً إدارة الموارد البشرية كمعيار في الأيزو 9000 دور إدارة الأفراد في جائزة الملكعبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية , إدارة الموارد البشرية في الفوز بجائزة بالدريدج ودور إدارة الموارد البشرية في الفوز بالجائزة الأوروبية كما يلي :

1. إدارة الموارد البشرية والأيزو 9000 : (1)

تمثل الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية جزءاً مكماً لجهود الشركات في سبيل الحصول على شهادة الأيزو , ويشير الأيزو 9000 إلى مجموعة من المعايير المكتوبة والتي تصدرها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وخاصة في مجالات إدارة ورقابة الجودة. وللحصول على شهادة الأيزو فإن الأمر يتطلب من الشركات المرور بخمس خطوات أساسية تتمثل في : تقييم النظام المتبع بالشركات ، تأكيد الجودة والإعداد اليدوي للسياسة ,تدريب العاملين على مواصفات الأيزو 9000 ,التوثيق الكامل لكافة إجراءات العمل ومراجعة التسجيل .

و هذا ويلعب تدريب العاملين وباقي أنشطة إدارة الأفراد مثل إختيار العاملين دوراً هاماً في الحصول على شهادة الأيزو 9000.

2. إدارة الموارد البشرية وجائزة الملك عبدالله الثاني : (2)

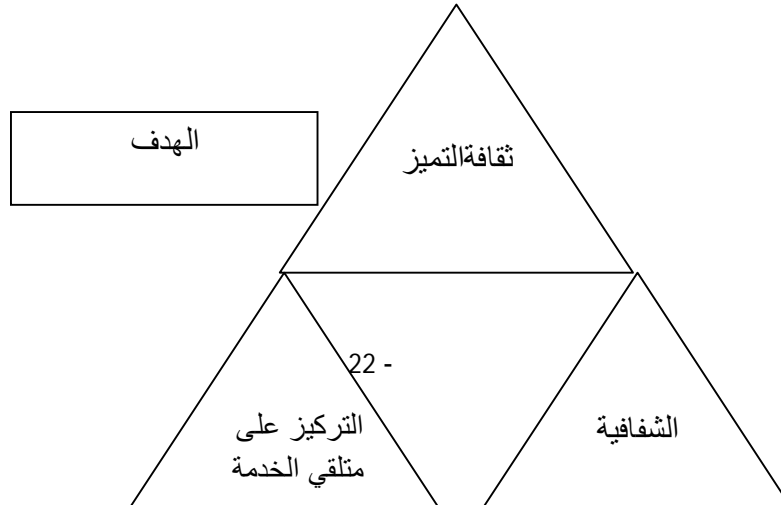
يعتبر معيار الأفراد في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية أحد المعايير الخمسة للجائزة , ويفحص معيار الأفراد جهود المؤسسة في بناء والمحافظة

(1)ديسلر جاري _ إدارة الموارد البشرية ترجمة سيد عبدالمتعال ومراجعة عبدالمحسن جودة _ دار المريخ _ الرياض 2009 _ص310.
(2) محفوظ أحمد جودة _ مرجع سابق ذكره _ص24-25.

على بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي كما
يقيم فاعلية المؤسسة في المجالات التالية :

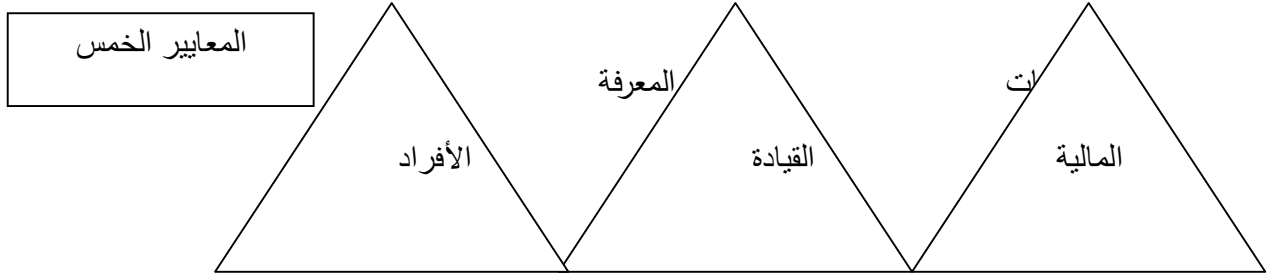
- تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لحفز الموظفين .
- وضع خطط لتوفير العمالة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع .
- تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الإحتياجات المؤسسية .
- تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في اعمالهم. كما
يوضح الشكل (1/1/2) معيار الأفراد كأحد المعايير الخمسة للجائزة .

الشكل (1/1 /2) : ثقافة التميز وأسس الممارسات ومعايير جائزة الملك عبدالله
الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية



أسس الممارسات

التركيز على
النتائج



المصدر : محفوظ أحمد جودة (2010) "إدارة الموارد البشرية " , عمان : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع:

ص25.

3. دور إدارة الموارد البشرية في الفوز بجائزة بالدريдж :⁽¹⁾

جائزة بالدريج الوطنية للجودة التي تأسست في الولايات المتحدة الأمريكية 1987م بهدف تعزيز التنافسية في المنظمات الأمريكية , تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بجائزة بالدريج , فكما يشير الشكل رقم (2/1/2) نجد أن المرشحين لجائزة بالدريج يتم تقييمهم بواسطة مجلس مكون من مجموعة من خبراء الجودة , وهؤلاء الخبراء يهتمون بفحص ودراسة سبعة نواحي أساسية هي :

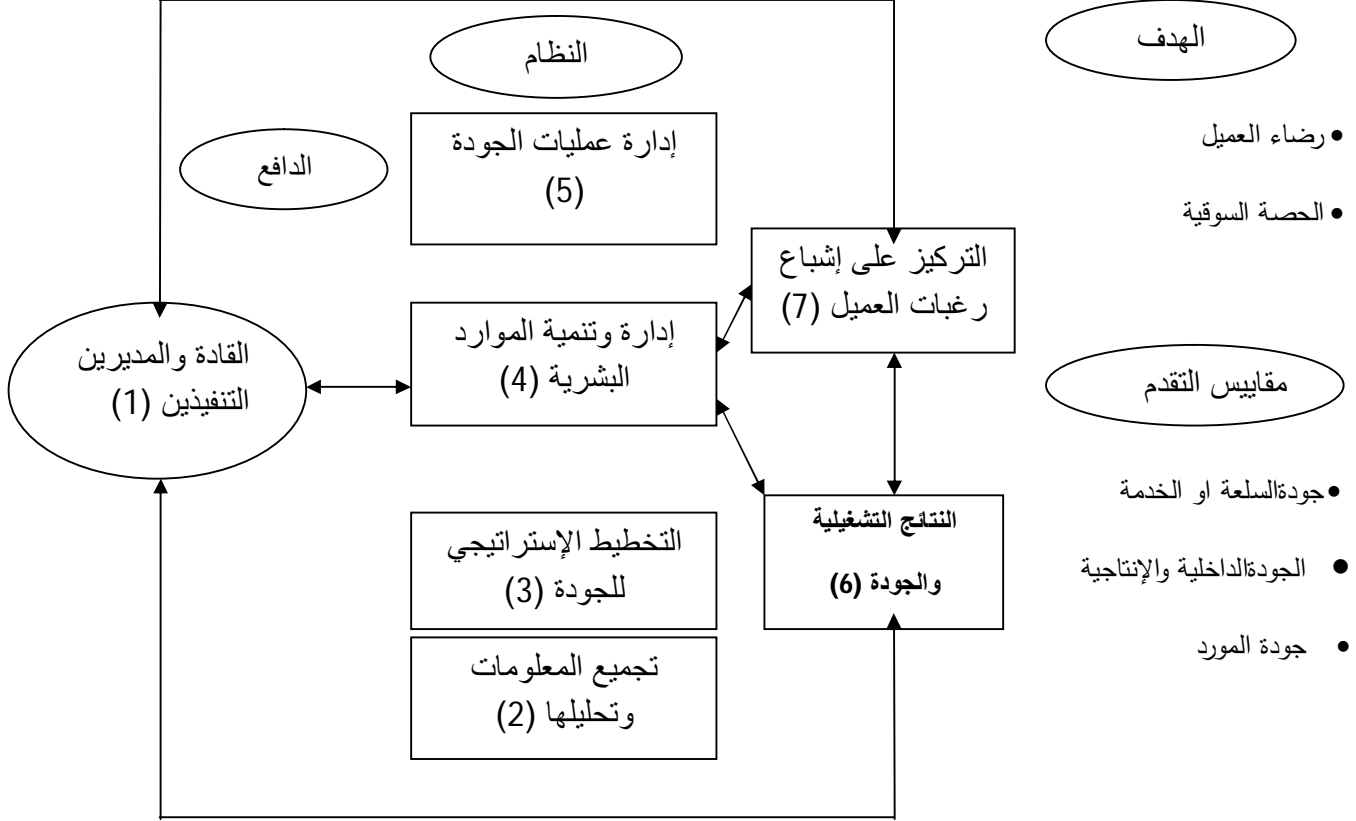
- مدى التزام الإدارة العليا بمفهوم الجودة .
- تصميم نظام لجمع المعلومات عن مستوى جودة السلعة أو الخدمة.
- التخطيط الإستراتيجي للجودة .
- إدارة الجودة .
- الجودة وعلاقتها بتحقيق نتائج على المستويات التشغيلية .
- مستوى التركيز على العميل والقدرة على إشباع رغباته .

(¹) ديسلر جاري _ مرجع سابق ذكره _ ص309-310 .

- مدى الإهتمام بالتحسين المستمر للعمليات .

وبوضح لنا الشكل رقم(2/1/2)الخطوات المتبعة في منح جائزة بالدريج للجودة

الشكل رقم (2/1/2): الخطوات المتبعة في منح جائزة بالدريج للجودة



المصدر : ديسلر جاري (2009) "إدارة الموارد البشرية ترجمة سيد عبدالمتعال ومراجعة عبدالمحسن "

الرياض_ دار المريخ : ص310

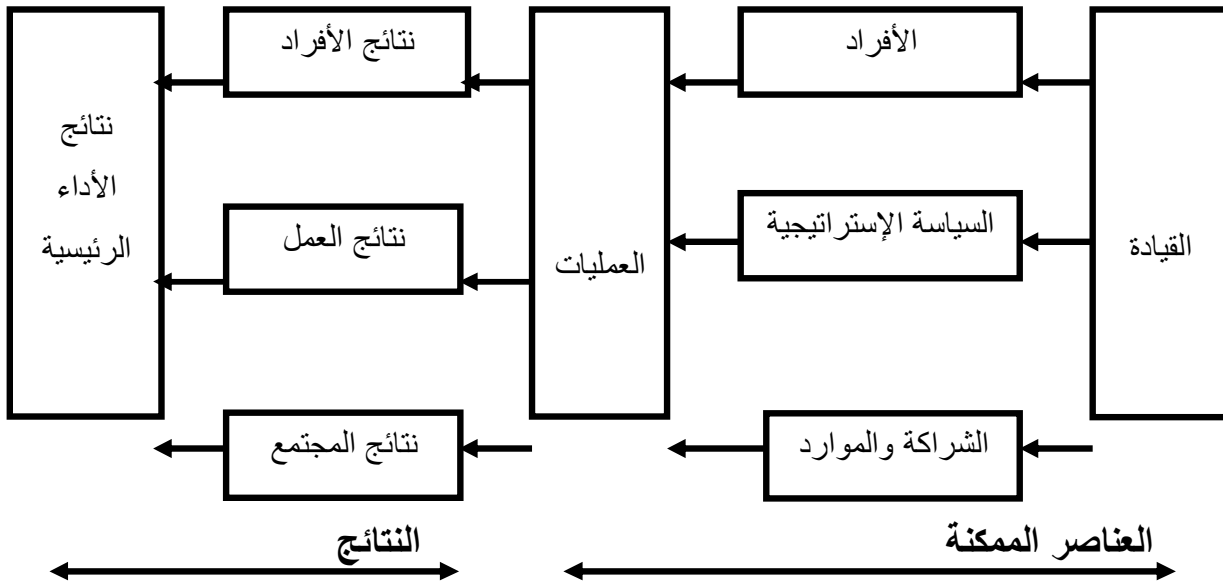
نجد في الشكل (2/1/2) أن في المعيار المتعلق بإدارة وتطوير الموارد البشرية ينبغي على المنظمة المتقدمة للجائزة أن تناقش وتقدم الدلائل على وجود نظم العمل وتعليم وحفز الموظفين فيها وكذلك رفاهية ورضى هؤلاء الموظفين .

4. إدارة الموارد البشرية والجائزة الأوروبية للجودة (Europe Foundation for Quality):⁽¹⁾

يمثل معيار الأفراد معياراً رئيسياً كأحد العناصر الممكنة في الجائزة , كما إن نتائج الأفراد تحتل معياراً رئيسياً في النتائج لاي منظمة من المنظمات التي تشترك في الجائزة , ويوضح الشكل رقم (3/1/2) الإطار العام لعناصر نموذج التميز

EFQM

الشكل رقم (3/1/2) : عناصر نموذج التميز EFQM



المصدر : محفوظ أحمد جودة (2010) "إدارة الموارد البشرية" , عمان : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع:

ص 27

مراحل تطور إدارة الموارد البشرية : (2)

المرحلة الاولى : تطور الحياة الصناعية

(1) محفوظ أحمد جودة _ مرجع سابق ذكره ص 26-27
(2) عطا الله محمد تيسير, غالب محمود سنجق _ إدارة الموارد البشرية: الإتجاهات الحديثة وتحديات اللفية " _الدار المنهجية للنشر والتوزيع_ عمان _ 2015_ ص 26-29.

كانت الصناعات سابقاً قبل الثورة الصناعية محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة وبنظرة شمولية فقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل الإنسانية إذ نظرت إلى العامل بصفة سلعة تُباع وتُشتري بعد أن إعتدت الإدارة على الآلة أكثر من إعتادها على العامل ونشأت في هذه الفترة الكثير من الأعمال المتكررة التي لاتحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع .

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية

حركة الإدارة العلمية بقيادة (فريدريك تايلور) الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

1. تطوير حقيقي في الإدارة ويقصد بذلك إستبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية , والملاحظة المنظمة , وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة , ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة إعتماًداً على المواد والمعدات المستخدمة .
2. الإختيار العلمي للعاملين : ويعتبره الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم إختيارهم .
3. الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم إذ يؤكد أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه إستعداد للعمل .
4. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية أكد انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل .

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية :

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في دول مختلفة , خاصة في مجال المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل كما كان لظهور حركة الإدارة العلمية ومن روادها هنري فايول (التي حاولت إستغلال العامل لمصلحة رب العمل) دور كبير في ظهور النقابات العمالية .

المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى إستخدام طرق جديدة لإختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي ويمكن إعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث وتزايد الإهتمام بالرعاية الإجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الإجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية وإقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين في أقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والإجتماعية للعامل .

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة ,حيث تم إعداد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت (12) كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919, وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية .

المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية فقد أُجريت تجارب (هوثورن) في مصانع جنرال الكتريك بواسطة (النون

مايو) , وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل مما أدى إلى ظهور مبادئ جديدة تقودها حركة العلاقات الإنسانية .

المرحلة السادسة : مابعد الحرب العالمية الثانية

في هذه المرحلة إتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إذ شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الملود البشرية وضبط حضورهم و انصرافهم والأعمال الروتينية اليومية.

إن الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مازالت تركز على العلاقات الإنسانية والإستفادة من نتائج بحوث علم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد إستخدام مصطلح العلوم الإنسانية إذ إنه اكثر شمولاً لأنه يضع في إعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل واثرها على سلوكه ويجب التأكد من ان العلوم السلوكية ماهي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يُستفاد منها في مجالات غدارة الموارد البشرية مثل : سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية .

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

يتفق معظم الخبراء والممارسين على أن هناك خمس وظائف أساسية يؤديها المديرون وتتمثل في التخطيط,التنظيم, تكوين وتنمية الكفايات ,القيادة والرقابة.وهذه الوظائف تمثل في مجملها عناصر العملية الإدارية وتشير فيما يلي إلى أهم الأنشطة التي تتضمنها كل وظيفة :- (1)

1. التخطيط : وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير بالإضافة

إلى صياغة الخطط والتنبؤ بالأحداث المستقبلية , ووضع القواعد والإجراءات التي

تضمن تنفيذها .

(1) ديسلر جاري _ مرجع مترجم سابق ذكره _ ص34

2. التنظيم : وتشتمل تلك الوظيفة على تكليف كل مرؤوس بمهمة محددة , تكوين الأقسام والإدارات , تفويض السلطة , وقنوات الإتصال بالإضافة التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان تنفيذ الخطة الموضوعية .

3. تكوين وتنمية الكفاءات : وتتعلق بتحديد نوعية الأفراد المطلوب تعيينهم بالمنظمة , وكيفية إستقطاب مايلزم المنظمة من كفاءات , وكيفية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف لإختيار أكفأهم ووضع المعايير للأداء يلتزم بها كل فرد بالمنظمة , وتحديد أفضل الطرق التي يمكن الإعتماد عليها في مكافأة أفراد قوة العمل وتقسيم أداءهم وتقديم مايلزمهم من أنشطة النصح والمشورة بالإضافة إلى الإهتمام بانشطة التدريب والتنمية .

4. القيادة : وهي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى حث أفراد قوة العمل على أداء واجباتهم الوظيفية بالإضافة إلى تنمية الروح المعنوية بين المرؤوسين والإحتفاظ بها عند مستويات مرتفعة داخل بيئة العمل .

5. الرقابة : والتي تتضمن وضع المعايير الرقابية مثل الحصة السوقية او معايير الجودة أو مستويات الإنتاج ثم إجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع تلك المعايير الموضوعية بالإضافة إلى إتخاذ مجموعة من الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحرافات بين الاداء الفعلي وتلك المعايير .

وهذا وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على :

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف).
- تخطيط الإحتياجات من قوة العمل وإستقطاب الكفاءات .

- إختيار وتعيين الكفاءات .
 - أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد .
 - إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين) .
 - تقديم الحوافز والمزايا للموظفين .
 - أنشطة تقييم الأداء .
 - تحديد قنوات الإتصال (إجراء المقابلات , تقديم أنشطة النصح والمشورة , وضع نظم التأديب والعقاب) .
 - أنشطة التدريب والتنمية .
 - تدعيم إلتزام الموظف تجاه المنظمة .
- بالإضافة إلى مايجب أن يعرفه المدير عن كيفية إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام الموظفين, أساليب الحفاظ على أمن وسلامة الموظف وكيفية التفاعل مع شكاوي الموظفين وتنمية علاقات العمل ولكن هناك أسباب لزيادة أهمية إدارة الموارد البشرية لدى جميع المديرين , وهذه الأسباب هي :⁽¹⁾

- تعيين شخص غير مناسب بالوظيفة .
- إرتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين
- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد .
- ضياع وقت العمل بين مقابلات لاقيمة لها .
- ميول المنظمة أمام المحاكم بسبب التميز في المعاملة بين العاملين .

إستراتيجية الموارد البشرية:

تتعدد الأساليب والإستراتيجيات التي تتبعها منظمات الأعمال للتمييز والإنتشار ومن بين أهم هذه الإستراتيجيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تعرف بأنها (هي خطة

(¹) ديسلر جاري _مرجع مترجم سابق ذكره _ص35

معاصرة طويلة المدى , تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع العنصر البشري في العمل , وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة , والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية⁽¹⁾ فالتركيز على الأفراد العاملين داخل المنظمة وتطويرهم وتمييزهم وتمكينهم يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء والجودة وبالتالي زيادة النصيب السوقي للمنظمة ودعم قدراتها التنافسية في الأسواق سواء المحلية والدولية .⁽²⁾ فالمدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال إستخدام أثنى موجوداتها ألا وهي مواردها البشرية وبالإتجاه نفسه فإن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على أن الأفراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون إستثماراً مهماً للجهود التنظيمية ويمكن أن تكون الموارد البشرية مصدراً للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة، ولغرض إعطاء مفهوم محدد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من التمييز بين مصطلحي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكما يأتي :

1- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

لقد تركزت على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو علم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , والتي تعرف على أنها حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الأهداف والغايات الإستراتيجية بهدف تحسين أداء العمل

(2) مصطفى يوسف كافي _مرجع سابق ذكره _ص68
(2) سيد محمد جاد الرب _مرجع سابق ذكره _ المقدمة .

وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة ويضيف بأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالإختيار والتدريب وتعويض الموظفين .

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية لتضمن غايات وقدرات وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع إستراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى

ويرى (STROH & CALIGIURI) بأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي إدارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المنظمة، وأن هذه الإدارة تميل إلى إستخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والإمكانات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقييم ،وبرامج تحفيزات وتعويضات وتدريب وذلك من أجل تلبية تلك المتطلبات .

حيث ويشير مصطلح استراتيجيات الموارد البشرية إلى مجموعة محددة من الأنشطة التي تتبعها المنظمة لغرض تحقيق أهدافها , فإن من الأهداف الرئيسية لشركة federal express تحقق مستويات متميزة من الخدمة لعملائها وفي نفس الوقت تحقيق أعلى ربحية من خلال الإعتماد على قوة عمل ملتزمة , ولذلك فإن استراتيجيات الموارد البشرية بها تستهدف قتيه ولاء وا ل التزام قوة العمل بها .

ومن ناحية أخرى فإن العناصر الأساسية المكونة لإستراتيجية الموارد البشرية بشركة Federal Express تتبع من الأهداف الأساسية لها وهو إستخدام أساليب متعددة لدعم

نظام الإتصال في إتجاهين ومنح العاملين رواتب تنافسية وضمان أكبر قدر ممكن من العدالة في المعاملة ومنح العاملين فرصة استغلال مآلدتهم من قدرات وخطط ونتائج أعمال الشركة.¹

2- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية):

ويقصد بها مشاركة إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومتابعتها . حيث إن إستراتيجية المنظمة تتطلب لغرض تنفيذها تدخل الموارد البشرية يعد تنفيذ الإستراتيجية جوهر الدور الذي تمثله إستراتيجية الموارد البشرية فعلى سبيل المثال إن إستراتيجية التنافس لدى شركة Federal Express تتمثل في تمييز منتجاتها عما يقدمه المنافسون وذلك من خلال خدمة متميزة للعملاء وضمان التسليم في المواعيد المقررة، ونظراً لأن التكنولوجيا المتاحة لدى الشركة تتشابه مع تلك المتاحة لدى المنافسين فإن الشركة تعتمد على القوة البشرية كميزة تنافسية لديها ولاشك أن هذا يفرض ضغوطاً على عمليات الموارد البشرية وعلى قدرتها على خلق قوة عمل أكثر إلتزاماً وموجهة على أساس العملاء في نفس الوقت .

ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية تدعم تنفيذ الإستراتيجية حيث تدخل ضمن تنفيذ معظم الإستراتيجيات في تخفيض الحجم وإعادة الهيكلة من خلال وضع الموظفين في الوظيفة المناسبة ووضع خطط للأجور وتخفيض تكاليف الرعاية الصحية وتدريب الموظفين . (2)

ويدرس الباحثون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على وظائف إدارات الموارد البشرية في ظل التنافسية الدولية .

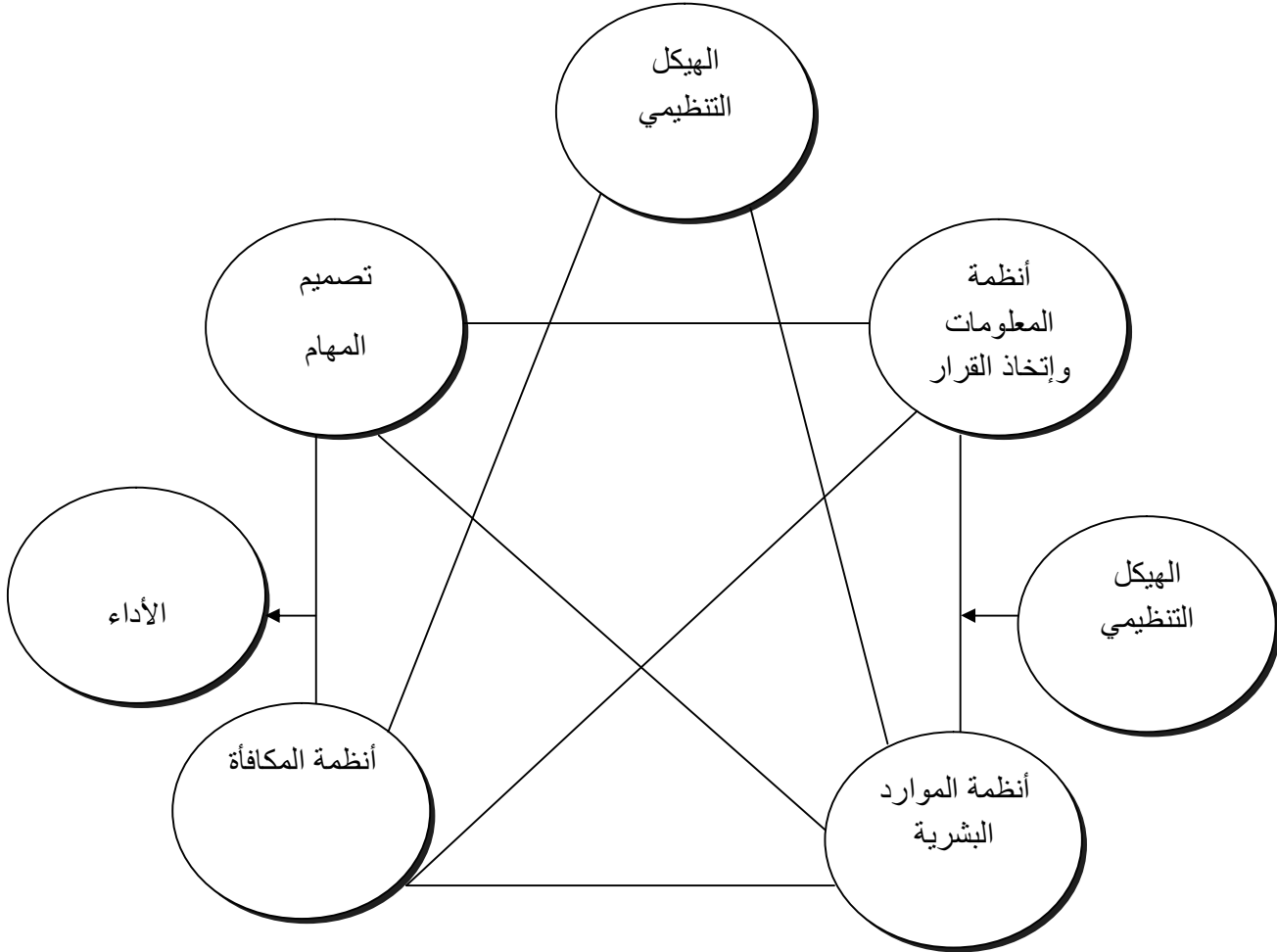
(1) ديسلر جاري _مرجع مترجم سابق ذكره _ ص57.
(2) محفوظ أحمد جودة _ ص 73 - 74.

2. وصف الفروق بين الإدارة العملية للموارد البشرية والأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .
 3. شرح أهم أنشطة الإدارة الإحترافية للموارد البشرية .
 4. مناقشة درجة النجاح في مشاركةالعنصر البشري في تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية بفعالية وبكفاءة.
 5. التعرف على دور تحسين الإنتاجية في ظل تزايد إستخدام التكنولوجيا في الإدارة المعاصرة.
- وبصفة عامة توجد خمسة متغيرات هامة تؤثر مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية وهي⁽¹⁾:

1. الهيكل التنظيمي: تركيبة المنظمة والمعلومات وعمليات إتخاذ القرار.
 2. تصميم المهام: ضرورة إمتلاك مدراء الموارد البشرية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية المقررة.
 3. إختيار وتدريب وتنمية الأفراد : تجديدلكادروا إختياروتعيين الأفراد وتدريبهم.
 4. نظام المكافئة :تطويرا إدارة الأداء وأنظمة المكافآت لتؤدي إلى تفعيل مساهمة العاملين في الخطة الإستراتيجية
 5. نوعيات ونظم المعلومات : ضرورة توفرنظام المعلومات الإدارية.
- حيث تعكس لهذه المتغيرات دورا إستراتيجياتالتوظيف ، التدريب والتطوير، التعويض في مرحلة دور الموارد البشريةفي تنفيذ الإستراتيجية التي ركزعليهاأغلب الباحثين والتي تعتمدعلممارسات إدارة المواردالبشرية وإنسجاماًمع أهداف الدراسة نظراً لأنها من الإستراتيجيات الأكثرأهمية لإدارة الموارد البشرية والأكثرتأثيراً بإدارة الجودة الشاملة.
- كما يوضح الشكل (4/1/2) المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية :

(¹) جمال الدين محمد المرسي _ "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" _ الدار الجامعية _ القاهرة 2003م_ص104.

شكل رقم (4/1/2) : المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية



المصدر : جمال الدين محمد المرسي (2003) "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، القاهرة :الدار الجامعية

للطباعة والنشر والتوزيع: ص105

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة

مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر وأهم المفاهيم الفكرية والعلمية والفلسفية الرائدة التي اخذت الحجم الهائل والواسع من قبل الإختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يهتمون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality

(Management) يعد من أكثر المفاهيم الإدارية والتنظيمية التي تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار والتعاريف في كل نظرة سواء أكانت نظرة باحث أم أكاديمي أم إختصاصي أم إداري وغيرها.

فهي تمثل " التطور والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر, والوفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها , وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات المقدمة له".⁽¹⁾

ولقد عرف معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institut) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع , وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

ووفقاً لتعريف (Rail Ways BroadBritish) على أنها العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجين وكذلك الداخلين بالإضافة إلى الموردين .

ولذا فقد حدد كول (Cole,1995) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العميل على رأس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير, إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

كذلك يمكن تعريفها بأنها : مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة الأجل تساعد الإدارة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال جميع أقسام الإنتاج إذ إنها قد

(¹)فالح شجاع العتيبي- "مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي"- رسالة ماجستير(غير منشورة)-2010

تتطلب من أحد الأقسام بمرور الزمن ستدخل إلى جميع أقسام الوزارة بسبب التداخل في النشاطات بين الأقسام المختلفة.

إن ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الأساليب والمبادئ الإدارية المختلفة ومنها على سبيل المثال: إنتشار دالة الجودة، ومراقبة العملية الإحصائية، وتحليل الوقت، وخرائط إيشكاوا، والتخطيط الإستراتيجي، بحيث تصبح ممارسة عناصر من قبل جميع أقسام المنظمة هدفاً يسعى لتحقيقه الجميع ، من هنا عرف Feigebaum (1983) (رائد الرقابة الشاملة) على أن الجودة :نظام فعال لتحقيق التكامل في جهود الجودة الخاصة بتطوير الجودة ، الرقابة على الجودة وتحسين الجودة لمختلف الجماعات في المنظمة من أجل إتاحة الإنتاج أو الخدمة بأفضل مستوى إقتصادي لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك .(1)

إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الإلتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة، ويمكن أن تتحقق من خلال :

1. جهود الإدارة : تخطيط ، تنظيم ، قيادة ، توجيه ، رقابة .
2. تحسين وتطوير: موردون ، عمليات تشغيل وطرق عمل ، مشاركة وتعليم وتحفيز .
3. نتائج جزئية : جودة المنتجات والخدمات ، جودة أداء أعمال الأنشطة .
4. نتائج نهائية : جودة أداء الوزارة ككل.(2)

(1)أروى عبدالحميد محمد نور _ "إدارة الجودة الشاملة " _ شركة مطابع السودان للعملة _ الخرطوم 2008م _ ص 140.

(2) نهلة جميل إبراهيم_ "ادارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز" : دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيميائية في الأردن _ رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية _ عمان 1997م.

ويتضح من خلال عرض المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالجودة الشاملة من أنها عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز على تحقيق رضا المستهلك، وتوفير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين في شركة شيكان في الإسهام الفعال في إطار التطوير والتحسين المستهدف .

وقد إنتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أمريكا وبريطانيا واليابان منذ الثمانينات في مختلف المؤسسات في القطاع العام (التأمين، الفنادق، المؤسسات التعليمية ، المؤسسات الغيرهادفة للربح) مما يترك إطباعاً بإمكانية تطبيق هذا المفهوم فيالقطاع العام بمؤسساته المختلفة، وخصوصاً في الوزارات العربية التي لا بد من لجوء الميادين الهادفة للتطوير والتحسين المستمر .

إن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطورت عن طريق تبني أفكار (ديمنج وجوران) في اليابان بعد الحرب ، إلا أن الواقع يؤكد أنهم تأثروا بمساهمات نظرية الإدارة التي تناولتها العلوم الإدارية والسلوكية ومدخل النظم وإن هنالك العديد من المنظمات العالمية قد أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجعة في هذا المجال ويمكن الرجوع في هذا الصدد إلى تجارب تلك المنظمات وماحققته على أرض الواقع بصفة خاصة شركة زيروكس (Xerox) وشركة الخطوط الجوية البريطانية (British Airways) وشركة (IBM) وشركة بول ريفير للتأمين (Paul Rever Insurance) والبريد الملكي (Royal Mail) ، ولقد تم رصد أهم الفوائد المحققة من تجارب تلك المنظمات⁽¹⁾ألا وهي انخفاض شكاوي المستفيدين من جودة السلعة والخدمة المقدمة اليهم، تخفيض تكاليف جودة الخدمة ، زيادة نصيب السوق وتخفيض التكاليف وتخفيض شكاوي العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية

(1) فريد زين الدين _ "دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية"، منشورات جامعة الزقازيق _ القاهرة _ 1996م _ 93-186 .

تخفيض عيوب الإنتاج وجودة الخدمة وزيادة رضا المستفيدين, زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم ,زيادة الأرباح وزيادة الإنتاج ,زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج ,تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات الوزارة,تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية وزيادة الإبتكارات والتحسين المستمر وزيادة العائد على الإنتشار .

إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة في آن واحد وإن كلاً منهما يعد مطلباً مستقلاً بحد ذاته ويطلق عليه (ثالث التميز) , وذلك لأن تحقيق تلك الأهداف المطلوبة في آن واحد يشير إلى التميز في الأداء ⁽¹⁾ , فقد قدم الخلف في بحثه عن أهمية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة تمكّن المنظمات الإدارية من مواجهة التحديات والتغلب عليها بفاعلية من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية .

حيث تبين للدراسة بعد مراجعة الأدبيات وتحليل عدد الحالات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تأكيد الإنسجام بين المفاهيم الثلاثة , وأن كلا منهما يسهم بدور أساسي في مساندة الآخر , وأنها مجتمعة تحقق التميز في الأداء , لذلك فقد أطلق عليها ثالث التميز .

النشأة والتطور :

إن التطور التاريخي لأي إتجاه حديث يطوّر ويحسن من الخدمات لأي مؤسسة في العالم لا يأتي منفراغ فكري,أو عن طريق المماحكات الصورية, وإنما تجسدت معالم النهوض والتطور أتمن خلال الإسهامات الفاعلة للعديد من الرواد والمفكرين والعاملين في

(¹)فالح شجاع العتيبي - رسالة ماجستير(غير منشورة)سابق ذكرها .

حقول تطوير النوعية وتحسينها ومن الجدير بالذكر يمكن إيجاز المراحل التاريخية لتطورات ادارة الجودة الشاملة من خلال:⁽¹⁾

1-الفترة 1940 - 1945:

لقد شكل الرواد والفكرون الأمريكيان دوراً أساسياً في هذه المرحلة التاريخية وهم كلاً من ادوارد دامنغ والملقب بأبي الجودة Edward Deming وجوزيف جوران Joseph Juran والذين أسهموا بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والإختبار لجودة المنتجات السلعية والتسهيلات الخدمية في المنظمات الإقتصادية وقد لعبت هذه الأساليب دوراً حاسماً في التطويرات المستهدفة , التي شكلت منعطفات فاعلية في تطوير وتحسين جودة المنتجات و الخدمات على حد سواء.

2-فترة الخمسينات:

إتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة وقد كانت المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد وقد قام إدوارد دامنغ بالذهاب إلى اليابان وقام بإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الاقتصادية الآراء والملاحظات التي طرحها وطورها E.Deming وقد تم إعداد ووضع طاقم عمل متخصص في الجودة , وقد كان له الأثر الفاعل في التطوير والتحسين اللاحق للمنظمات اليابانية.

3-فترة الستينات:

لقد إستأثرت الجودة بإهتمام واسع في هذا المجال وقد قامت بريطانيا بتبني هذا الإتجاه وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد

(1) خضير كاظم حمود _ادارة الجودة وخدمة العملاء _ دار المسيرة للنشر والتوزيع _ عمان 2002م _ ص18-20 .

الخام وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية في تحسين وتطوير مجالات الجودة بالسلع والخدمات في المنظمات الإقتصادية .

4- فترة الثمانينات:

لقد شهدت هذه الفترة التاريخية إهتماماً متزايداً في الجودة وقد إعتمدت كسلاح تنافس بين المنظمات على الصعيد الإقليمي والدولي وقد تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية وقد ظهرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية وهي ISO 9000 مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي.

5-فترة التسعينات حتى الوقت الحاضر:

لقد شهدت هذه المرحلة التاريخية تطورات ملحوظة تمثلت ب بروز ظاهرة العولمة (Globalization) وثورة الإتصالات والمعلومات والإنترنيت والتجارة الحرة وغيرها من معالم التطورات التي أصبحت الجودة في ظل العولمة سلاحا تنافسيا أساسيا ينبغي أن تتصاعد أهميته وتتركز في إطاره الجهود المختلفة خاصة وأن الإستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصص السوقية وتحقيق الميزة التنافسية من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية الإلتمرار والتطوير وإلا فإنها إما تتسحب من الأسواق أو تلجأ للإندماج مع غيرها من المنظمات الإقتصادية ومن هذا المنطلق فقد لقيت الجودة أهمية كبيرة وقد إمتد إعتمادها في مختلف آفاق التطورات الملحوظة وقد لقيت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعال في هذا المجال .

ولذلك يمكن إيضاح هذه التطورات التاريخية في حقول الأداء النوعي بإعتماد

التطورات التالية: (1)

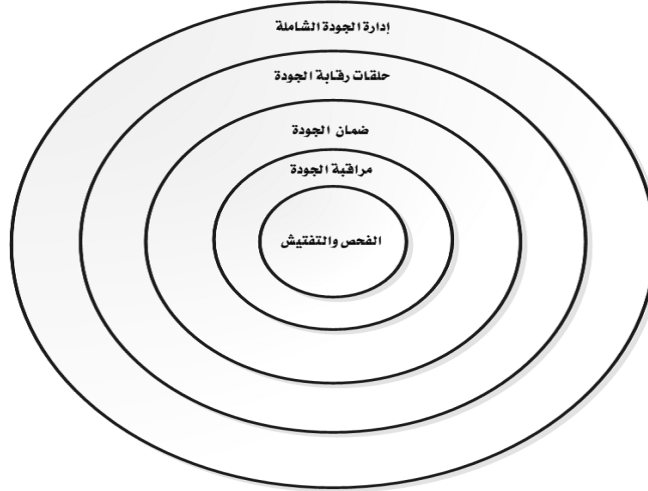
1. مرحلة الفحص والتفتيش

(1) خضير كاظم حمود _ مرجع سابق ذكره _ ص20.

2. مراقبة الجودة
3. تأكيد الجودة
4. حلقات السيطرة النوعية
5. إدارة الجودة الشاملة

ويوضح لنا الشكل رقم (1/2/2) مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (1/2/2): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر : خضير كاظم حمود (2002) " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " , عمان : دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع: ص 20

رواد تطور إدارة الجودة الشاملة :

جد أن تلك المراحل السابقة الذكر عبارة عن مراحل متداخلة ومترابطة مع بعضها بعضاً بشكل كبير، ولن تحدث هذه المراحل التطويرية إلا بعمليات وجهود فكرية ذات الأبعاد التطويرية التي يسهم فيها العديد من الرواد المفكرين في مجال تطوير وتحسين السلع المنتجة أو التسهيلات المقدمة.

ومن هؤلاء الرواد الاوائل الذين أسهمو بذلك هم: (1)

أولاً: إدوارد دمنج (W.Edward Deming) :

(1) خضير كاظم حمود _مرجع سابق ذكره_ ص 20-26

يعد إدوارد دامنغ من أكثر الرواد في مجال الجودة , وقد إطلق عليه بأبي الرقابة على النوعية ,وقد أسهم دمنج بقيادة ثورة إدارة الجودة الشاملة حيث أنه قدم العديد من المساهمات الهادفة في تطوير الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال تطبيقات خرائط المراقبة الإحصائية ,وقد ركز دمنج على ضرورة قيام المنظمة بتقليص الإنحرافات التي تحصل أثناء العمل .

ثانياً : جوزيف جوران (Joseph Juran) :

لقد قدم Juran مساهمات مثيرة في إدارة الجودة الشاملة خلال الحرب العالمية الثانية وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً لمساهمته الفاعلة وقد ركز Juran على العيوب أو الأخطاء أثناء العمل التشغيلي (العمليات) وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها , كما أنه ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتتنال رضاهم مع عدم إحتوائها على المبيعات أو النواقص ولذا فإن Juran يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل وهي كما يلي :

1. تحديد من هم المستهلكين الحاليين والمرتبين .
2. تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.
3. تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين .
4. تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز تلك المواصفات أوالمعايير المطلوبة.
5. نقل نتائج الخطط الموضوعة إلى القوى التشغيلية .

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن Juran يرى بأن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية وكذلك الحد من العيوب وكذلك المشاكل التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها وتفاقمها وتقليص أثارها , ولذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن خطوات أوردها كمايلي :

- 1 - تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية) .

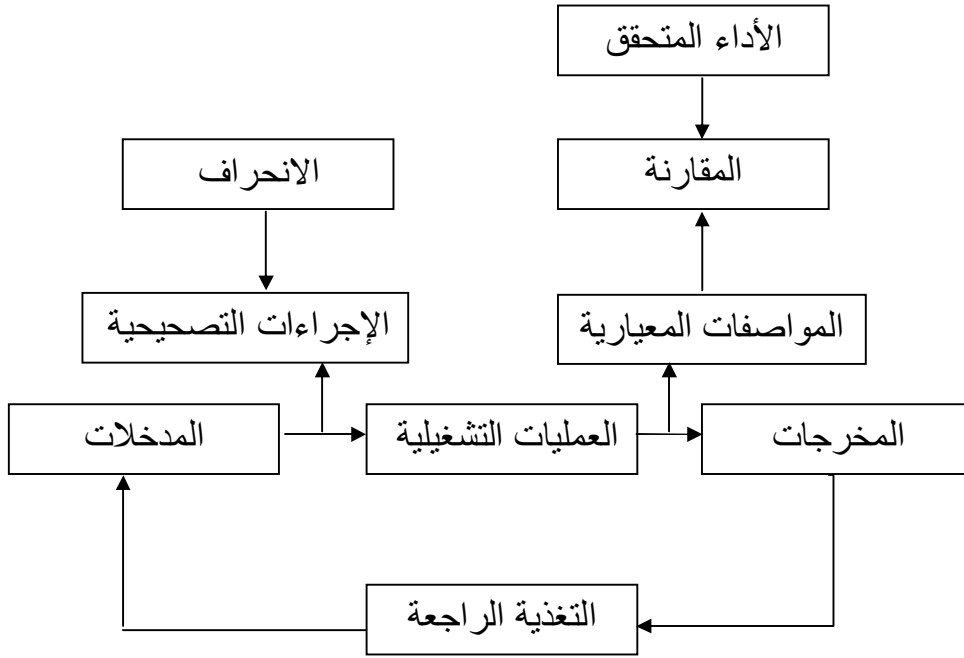
2 - تقييم الأداء الفعلي (المتحقق) للعمل.

3 - مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعية.

4- معالجة الإختلافات او الإنحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية Corective
. action

والشكل رقم (2/2/2) يبين فاعلية الأداء الرقابي للجودة بوضوح :

شكل رقم (2/2/2) : فاعلية الأداء الرقابي للجودة



المصدر : خضير كاظم حمود "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء", عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع_ 2002: ص25

ثالثاً : فيليب كروسبي Philip Grosby:

إن المفاهيم التي جاء بها Grosby تركزت في التأكيد على المبايعات تساوي صفر Zero Defect في إطار العمليات الإنتاجية , حيث يرى كروسبي أن الجودة ماهي إلا انعكاساً لمدى معيارية القيادة وأن Grosby يرى ان كل ما تتطلبه الجودة لأن تكون في تطور مستمر يتأتى من خلال عوامل متعددة منها: (1)

1. للمستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية الجودة لمختلف المنتجات السلعية و الخدمية التي تقوم بتقديمها المنظمات المختلفة .
 2. أن تطوير الأدوات التي تساعد على تطوير الجودة ستؤدي بالنتيجة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وتوفير الميزة التنافسية الملائمة لمنتجاتها وخدماتها .
 3. يجب أن يتم تطوير الثقافة المتعلقة بالجودة بما يلائمها من متغيرات بيئية وظرفية أخرى , إذ أن بناء الثقافة الملائمة للجودة تعد على أهمية أساسية في توفير قاعدة أساسية لتطبيق برنامج الجودة الشاملة .
- ويمكن الإشارة لما اكده كروسبي بهذا الصدد وهي :

1. لقد أشار إلى تحديد مفهوم الجودة (النوعية) بأنها المطابقة للمتطلبات .
Conformance to Requirement .
2. لقد حدد نظام النوعية بأنه يتضمن الوقاية من المعيبات Prevention of Defects .
3. لقد أشار إلى معيار الإنجاز النوعي يتضمن المعيبات صفر .

(1) خضير كاظم محمود_ مرجع سابق ذكره -ص 26 .

4. لقد حدد معايير المقاييس للجودة يتضمن التكاليف المتعلقة بالنوعية Costsof . Quality

الإتجاهات المعاصرة في ادارة الجودة :

إن الإتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة تستهدف فاعليتها من خلال مرتكزين هما :

1-القواعد الفكرية والفلسفية في إدارة الجودة الشاملة تتضمن مايلي :

- أ. مشاركة العاملين .
- ب. التدريب والتعليم.
- ج. نظام الإتصال في المؤسسة .
- د. التركيز على المستفيدين .
- هـ. إستخدام الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات .
- و. إستخدام طرق وأساليب احصائية في ضبط الجودة.
- ز. لإتزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة ولإستمرارية التحسين.
- ح. وحدة أهداف المؤسسة والعاملين .

2الأدوات المستخدمة في الجودة الشاملة وتتضمن الوسائل والأدوات التي تستعين بها في تحسين وتطوير خدماتها وهي : (1)

- أ. إستمارة التدقيق
- ب. شكل الإنتشار
- ج. مخطط السبب-النتيجة او عظم السمكة

(1)خضير كاظم حمود _"مرجع سابق ذكره_ ص(41-42).

د. تحليل باريتو

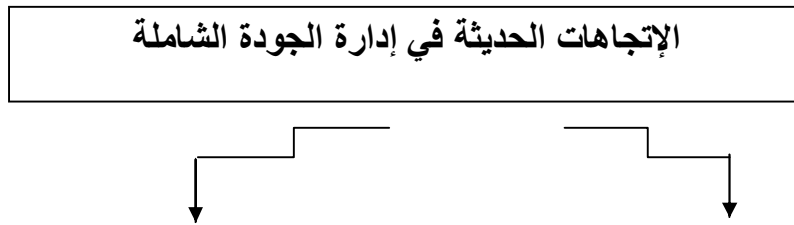
هـ. خارطة باريتو.

و. الهستوكرام .

ز. خرائط المراقبة الاحصائية .

والشكل (3/2/2) يوضح الإتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة

الشكل (3/2/2): الإتجاهات المعاصرة في إدارة الجودة الشاملة



الأدوات المستخدمة في إدارة الجودة القواعد الفكرية والفلسفية

الشاملة:

1. إستمارة التدقيق.
2. شكل الإنتشار.
1. مشاركة العاملين .
2. التدريب والتعليم .

3. مخطط السبب - النتيجة.
3. نظام الإتصال في المؤسسة .
4. تحليل باريتو
4. التركيز على المستفيدين .
5. خارطة التدقيق.
5. استخدام الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات .
6. الهستواكرام.
6. إستخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة
7. خرائط المراقبة الإحصائية.
7. إلتزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين .

المصدر : خضير كاظم حمود_ "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع

_ 2002 : ص 42

معايير إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات أن تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد ,وهي :

1- مشاركة العاملين:

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية الى أن (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية, فقد أصبح اشتراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل, ومما لاشك فيه أن اليابانيين لبتطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال إعتادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة, إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع

الإبتكار والإبداع وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد بعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة .⁽¹⁾

2 - التدريب والتعليم :

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تتم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين ومتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص، ولذا فإن إحدى المرتكزات الأساسية للإدارة الشاملة الحديثة هي سرعة الإستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرقبين ، وإن هذا الإتجاه لتحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالإستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرقبين وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن، إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في إتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.⁽²⁾

3 - نظام الإتصال في المؤسسة :

(¹) خضير كاظم حمود - مرجع سابق ذكره - ص 46.

(²) خضير كاظم حمود - مرجع سابق ذكره - ص 47 .

ل اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في إعتقاد الحقائق الموضوعية والواقعية خاصة وأن هذا الإتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة, وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم إتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة, كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً , لذا يعد نظام الإتصال في المؤسسة أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل إعتقاد الجودة الشاملة , والتي تركز في سبيل نجاحها على إعتقاد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الإتصالات. (1)

4- التركيز على المستفيدين :

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة , ويتضح من خلال ذلك الكثير من المؤشرات فمثلاً جائزة (مالكوم بالدريج العالمية منحت (25%) من علاماتها لإهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم , ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي والداخلي , و يقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في إقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها, أما المستفيد الداخلي فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها , مثل العاملين في (الدوائر , الشعب الخدمية , الأقسام , الوحدات), حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلي إنجازاتهم الخدمية. (2)

(1) نهلة جميل إبراهيم _ رسالة ماجستير (غير منشورة) سابق ذكرها .
(2) حمد علي حليس النيايدي _ " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة " - رسالة ماجستير (غير منشورة) _ جامعة اليرموك _ الأردن _ 1999م .

5-إستخدام الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات:

يعد الأسلوب العلمي في تلخاذا القرارات التقنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري ، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه ، إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية ، وأن تكون لهم معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى هذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفعالية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي: (1)

1- الجودة في التصميم.

2- الجودة في الأداء.

3- الجودة في المطابقة.

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الإعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

6-إستخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية لذا فإن القيادة الإدارية تمثل دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي وكذلك القيادة تمثل دوراً فاعلاً في هذا الخصوص إذ ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على إعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأعمال أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة

(1) خضير كاظم حمود - مرجع سابق ذكره - ص 47.

الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير .

7-إلتزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

يعد إلتزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين، إذ إن إعتقاد الأسلوب العلمي الدقيق في إستمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسوأهما في تعزيز المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الإعتبار عند إعتقاد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

8- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين:

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة ، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها ويساهما كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الإرتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة

تعتمد المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.⁽¹⁾

والجدول (1/2/2) يوضح آراء بعض الكتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

جدول رقم (1/2/2): معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

التسلسل	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة
1	Sarapher al., 1989	1. القيادة 2. دور إدارة الجودة 3. التدريب 4. تصميم المنتج 5. إدارة علاقة الموردين 6. إدارة العمليات 7. العلاقة مع العاملين
2	Black & porter ., 1996	1- إدارة علاقات العملاء 2- الشراكة مع الموردين 3- الإتصال والتواصل 4- فرق العمل 5- تخطيط الجودة 6- تحسين الجودة 7- ثقافة الجودة
3	Tamimi ., 1998	1- التزام الإدارة العليا . 2- التعليم والتدريب . 3- الإتصال 4- إدارة علاقات الموردين

(¹) فريد زين الدين _دراسة تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية , منشورات سابق ذكرها .

المصدر :فالح شجاع العتيبي- مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى أداء الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي- رسالة ماجستير غير منشورة - 2010م .

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية :

يمثل قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط لكن يجب أن تضمن إتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمد على القسم على الدوام، إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وهي :التألف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الإستراتيجي .

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة :

إن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة، حيث إن سياسات الموارد البشرية وممارساته تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة .

وفي مايلي توضيح لبعض هذه الإستراتيجيات في ظل مفهوم TQM:

1-التوظيف:

يتضمن التوظيف إستقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن لختيار المرشحين وتعيينهم ولخيراً إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد وخلال كل تلك المراحل يتم إخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

2- التعويض :

يعند نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة سابقاً كانت نظم التعويض تعتمد إما على الدفع من أجل الأداء أو الدفع من أجل المسؤولية (وصف الوظائف) وكل منها تعتمد على الأداء الفردي الذي يهي عجواً تنافسياً بين العاملين وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والإتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى.

3- التدريب والتطوير:

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين (الانترنت , الهندرة , العولمة) أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من

خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن.

ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية للشركة فشركات مثل Clobe Metallurgical & Northern Trust & Plumley تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع, ولإيجاد أين يريد الموظفون والشركة أن يكونوا فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة المدى إلى حاجات تدريبية ويستخرجون المدخلات من الفرق والموظفين, وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على أساسيات الجودة كما تحدد أهداف وغايات الشركة وتبنى على تلك الأساسيات لتفصيل تدريب أكثر تحديداً على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد.

ويتغير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغييرات في حاجات وتوقعات الزبون والتقنية الحديثة والأسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد, من خلال ماسبق يمكن القول بأن دائرة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة, إذ إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء العاملين فيها في جميع المستويات وهذا يتطلب أن يكونوا محل الإهتمام في جميع النواحي بدءاً من عملية التوظيف مروراً بعملية التعويض والتقييم وبرامج التدريب والتطوير, وبناء فرق عمل ذاتية للإدارة ولإنهاءً بالمشاركة والتعاون في طهار المشكلات وليجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة

يتطلع التأمين في الاقتصاد الحديثة بدور كبير حيث يمثل دور الحماية لما قد تتوصل له هذه الاقتصاديات من أخطاراً ما بفعل البشر أو بفعل الطبيعة ، وقد إهتمت بلدان العالم المتقدم بأمر التأمين وعملت على تطويره والتوسع فيه بتوفير العديد من التغطيات التي لم تكن موجودة من قبل والتي دعت الحاجة إليها في ماشهده هذه البلدان من تطور صناعي وتقني ثم أخيراً الثورة التكنولوجية خاصة في مجال الإتصالات إلى العالم بأسره بخيرها وشرها ، يشكل التأمين في وقتنا الحاضر أهمية كبرى على صعيد الإقتصاد والتجارة الدولية وفي واقع الناس ومعاشهم في أنحاء العالم كله ، بل أصبح ضرورة إقتصادية ملحة ومنشط حيوي هام ولازمة من لوازم التجارة والصناعة والزراعة ، وتتعاظم هذه الأهمية في ظل ما يشهده الإقتصاد العالمي عموماً والعربي والإسلامي على وجه الخصوص من عدم إستقرار في ظل العولمة وخصخصة الأنشطة الإقتصادية والتطور الهائل في وسائل النقل ووسائل الإتصال المتمثل في الثورة التقنية والتجارة الإلكترونية إلى جانب التحديات الكبيرة والمائلة التي تواجه الأسواق العربية وصناعة التأمين،⁽¹⁾ من هنا تأتي أهمية التعرف على نظام التأمين الإسلامي والأسس الشرعية والإسلامية التي يستند عليها .

يعتبر السودان من أوائل دول العالم الثالث التي مارست التأمين حيث بدأت شركات التأمين مزاوله عملها كشركات خاصة تعمل معظمها كوكالات لشركات أجنبية ، وفي أوائل الخمسينات تم تأسيس شركات وطنية لتمارس عمل التأمين مع وكالات الشركات الأجنبية واستمر الحال على هذا النحو حتى عام 1970م حيث تم إيقاف

(1) عثمان الهادي إبراهيم - تجربة التأمين الإسلامي في السودان - الطبعة الرابعة - ص (7)

نشاط الوكالات الأجنبية وتقرر تحويل محافظتها للشركات الوطنية التي كانت قائمة حينذاك وكان القانون الذي ينظم عمل التأمين هو قانون الرقابة على المؤمننين للعام 1960م والذي تم إلغاؤه في العام 1992م بصدور قانون الأشراف على أعمال التأمين وأخيراً القانون المعدل للعام 2003م .

ما ذكر آنفاً يعتبر تاريخاً معاصراً لسوق التأمين السوداني بيد أن الجديد في الأمر هو ما ذكره أحد الخبراء الفرنسيين في قطاع إعادة التأمين (مستر هيرفي بلومنتال) والذي كان يعمل بشركة بارتريري الفرنسية وهي الشركة التي تقود إتفاقيات إعادة التأمين الخاصة بشركة شيكان للتأمين وهو من المهتمين بعلوم الآثار انه وخلال تدريسه لمادة التأمين بإحدى الجامعات الفرنسية أطلع على مرجع مهم في التأمين يشير إلى أن أول صورة للتأمين التكافلي بدأت في شمال السودان قبل آلاف السنين أبان فترة الحضارة المروية وهي أقدم الحضارات التي قامت في وادي النيل .

النشأة والتأسيس والتطور :-

تأسست شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في عام 1983 وأصبح القطاع العام ملزماً بالتأمين لدى الشركة بموجب القرار الجمهوري رقم 412/259 في أكتوبر من العام 1990م وقد صرح للشركة بممارسة جميع أنواع التأمين وإعادة التأمين على الممتلكات (الأشياء) والمسئولية والأشخاص وتعتبر إحدى شركات الهيئة الإقتصادية الوطنية التابعة لوزارة الدفاع الوطني حيث تعتبر أكبر شركات التأمين في السودان .

تزاوّل الشركة نشاطاتها وفق أحكام الشريعة الإسلامية التي تقتضى أن يكون التأمين تأميناً تعاونياً وهو أساس العمل بالشركة حيث تعتبر الأقساط المدفوعة تبرعاً في المحفظة التعاونية للشركة من قبل أصحاب الممتلكات المؤمنة ((حملة وثائق التأمين)) ويتم توزيع فوائض التأمين عليهم كما أنهم يمثلون بأعضاء في مجلس إدارة الشركة .

يشرف علي رقابة أعمالها من النواحي الشرعية مجموعة من علماء الشريعة والقانون والإقتصاد كما تقوم الشركة بالتأمين على ممتلكات القطاع العام والخاص والأفراد حيث تحتل المرتبة الأولى في سوق التأمين السوداني، تسهم الشركة بفعالية في مجالها الأساسي المتمثل في التأمين والتعويض عن الخسائر ولديها ودائع إستثمارية وأسهم في مؤسسات مالية .

تقوم الشركة بإجراء الدراسات والمسوحات الفنية لتقليل الخسائر كما أن لديها اثنان وثلاثون فرعاً في الولايات المختلفة، وقد أدخلت تغطيات تأمينية جديدة في مجال تأمين الثروة الحيوانية والتأمين الزراعي إضافة للتأمين الطبي كأول شركة تأمين سودانية تطرق هذا المجال .

المبادئ والمرتكزات التي قامت عليها شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة
كغيرها من الشركات التعاونية قامت شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة على المرتكزات التأمينية التالية :

1. التبرع : عقد التأمين الإسلامي هو عقد تبرع، فالقسط الذي يدفعه المشترك يعتبر مالاً متبرعاً به كله أو جزء منه.

2. المشاركة في الفائض التأميني :بموجب هذا المبدأ يستحق المؤمن لهم (حملة وثائق التأمين) أن توزع عليهم كل أو جزء من فوائض أقساط التأمين .

3. المشاركة في الخسارة الزائدة : بموجب هذا المبدأ يتحمل المؤمن لهم الخسائر التي

تتعدى حصيلة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة من الموارد كل بنسبة مساهمته في الأقساط ، مثل إستحقاقه للفائض تماماً حسب القاعدة الفقهية (الغنم بالغرم).

4. المشاركة في الإدارة : ويتم ذلك عن طريق تكوين هيئة للمشاركين تجتمع كل عام لتناقش تقرير الأداء وتوزيع الفائض التأميني وتنتخب من يمثلها في مجلس إدارة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة .

5. عدم مخالفة أداؤنا نشاط شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة في مجالات التأمين والإستثمار وخلافه لأحكام الشريعة الإسلامية .
الرسالة والرؤيا والقيم للشركة :- (1)

رؤيتنا :-

الريادة والتميز في خدمات التأمين التكافلي في العالم

رسالتنا :-

تحقيق كافة إحتياجات أصحاب العلاقة بطريقة مبتكرة ومتميزة

قيمنا :-

1. الولاء الدائم والإهتمام المتعاضم لحملة الوثائق بالشركة .
2. حفز العاملين والإرتقاء بقدراتهم وتشجيعهم على التعلم والإبتكار والإستخلاف .
3. نعمل بروح الفريق من أجل التميز والتحسين المستمر .

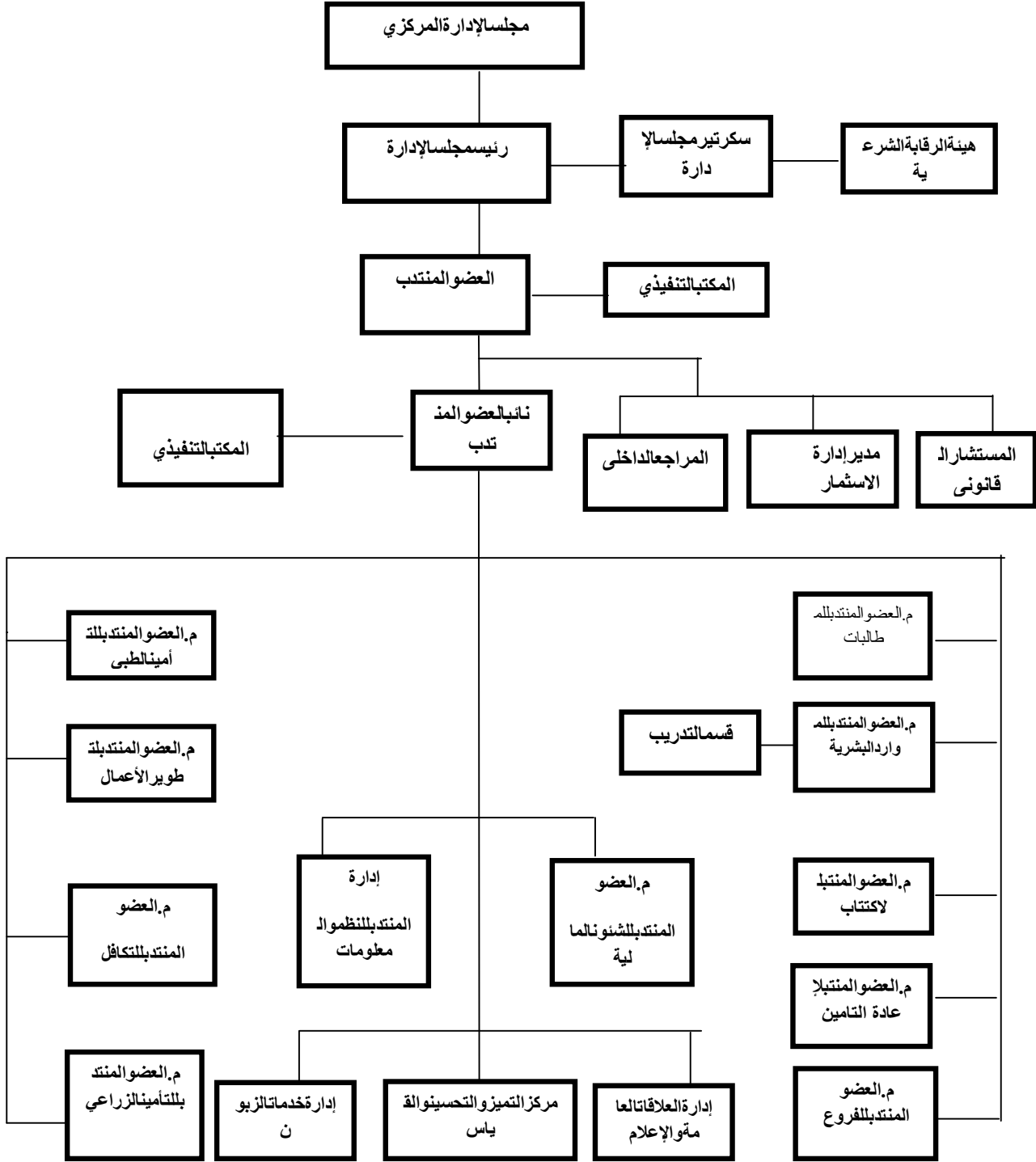
الهيكل التنظيمي:

تعمل الشركة تحت إشراف مجلس إدارتها وإدارة عليا تتكون من عضو منتدب ونائب للعضو المنتدب وتختص بوضع السياسات العامة للشركة ومراجعة أعمالها لتحقيق أغراضها .

الشكل التالي رقم (1/1/3) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة شيكان

شكل رقم (1/1/3) : الهيكل التنظيمي لشركة شيكان

(1) المصدر: دليل الجودة - شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - الإدارة العليا



المصدر : دليل الجودة - شركة شيكان - الإدارة العليا

الجهاز التنفيذي :-

نجد أن شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة يتكون جهازها التنفيذي من مجلس إدارتها وإدارة تنفيذية متمثلة في (العضو المنتدب) (ونائب العضو المنتدب) يشرفون إشراف مباشر على عدد من مساعدي العضو المنتدب كل حسب اختصاصه ونجد أن عدد مساعدي العضو المنتدب (12) مساعد.

الإدارات والفروع :- (1)

تتكون شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة من عدد كبير جداً من الإدارات (77 إدارة) وذلك نسبةً للتخصصية العالية في التغطيات التأمينية التي تقدمها كما نجد أن هنالك عدد (32) فرعاً لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة منتشرة في جميع أنحاء السودان حسب الإحتياجات التأمينية .

مهام واختصاصات إدارات شركة شيكان :-

1) التأمين الطبي: (2)

يعتبر أحد أهم أنواع التأمين وأكثره ارتباطاً بأفراد المجتمع وذلك لما له من أثر إيجابي في توفير الأمان والادخار وحماية الأسرة والوقاية من الأمراض ومساهمته في التنمية الاقتصادية.

2) تأمين السفر : وتتمثل التغطيات في :-

الإصابات الشخصية, المسؤولية القانونية , تغطية تأخر وصول الأمتعة الشخصية , تغطية فقدان الأمتعة والمتعلقات الشخصية والنقود وجواز السفر, تغطية مخاطر الإرهاب

3) التأمين الزراعي والمحصولي وتأمين الثروة الحيوانية :

(1) شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة- إدارة الموارد البشرية - الفروع
(2) شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - إدارة التأمين الطبي

أ / التأمين الزراعي:

يغطي المخاطر التي تتعرض لها الزراعة من حين لآخر مثل إنتشار الأمراض والآفات كالجراد والطيور والحرائق وتذبذب الأمطار وانخفاض السعر والفيضانات ، وتؤدي هذه المخاطر عادةً إلى خسائر في المحصول قد لا يستطيع المزارع تحملها خاصة إذا تكررت لأكثر من موسم مما يدخله في حالة من الإعسار وعدم الإستقرار وتتوقف عجلة الإنتاج مما يضر بالمصلحة العامة.

ب / تأمين الثروة الحيوانية :

التغطيات تتمثل في النفوق بالأمراض والحوادث والسرقة في حالة المزارع المقفولة والإجهاض .

4) التكافل (البديل الإسلامي للتأمين على الحياة):⁽¹⁾

يعتبرمنأهمأنواع التأمين التعاوني الإسلامي وهو نظام إجتماعي حيث تقوم الشركة بتقديم خدمات التكافل على النحو التالي:

أ. خدمات التكافل الجماعي : وهي تغطي أخطار الوفاة الطبيعية والوفاة بحدث والعجز الكلي الدائم الناتج عن مرض أو حادث والعجز الجزئي المؤقت الناتج عن حادث.

ب. خدمات التكافل العائلي: تستند إلى قواعد الشريعة الإسلامية العامة ويهدف نظام التكافل العائلي إلى تحقيق التكافل بين المشتركين في حالة وفاة أحدهم أو وفاة أحد أفراد عائلته خلال فترة الإشتراك أو عجزاً كلياً دائماً أو عجز(زوجة/ زوج) أحدهم عجزاً كلياً دائماً خلال فترة الإشتراك.

ج.خدمات المعين للتكافل والإستثمار: تعتبر اسماً يعبر عن معناه في العون والتعاون لنظام يقوم على منهج التكافل والمضاربة قصد به أساساً تشجيع المشتركين لتكوين

(1) شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - إدارة التكافل

رأسمال عن طريق الإيدار والحصول على ربح حلال من استثمار رأس المال عن طريق المضاربة.

5) تأمين حصيلة الصادرات ومخاطر التمويل : (1)

أ - تعريف تأمين الإئتمان : يهتم بتأمين (ضمان) مستحقات البائع المصدر في مواجهة المشتري (المستورد) .

ب - أنواع تأمين الإئتمان :

تأمين إئتمان الصادرات, تأمين الائتمان المصرفي, تأمين الإئتمانالتجاري والإستهلاكي.

ج - أنواع التأمين والتغطيات :

الوثيقة الشاملة , وثيقة العملية المحددة , وثيقة المصارف العامة.

6) التأمين ضد مخاطر الحريق و الأخطار الملحقة:

هذا العقد يغطي الخسائر الناتجة عن الحريق و الصواعق ، كما يمكن أن يشمل الأخطار الملحقة مثل أخطار الانفجار للممتلكات والمباني والمخزونات وأخطار الشغب والإضرابات والأعاصير والفيضانات وانفجار أنابيب المياه والزلازل والبراكين و التماس الأسلاك الكهربائية واصطدام المركبات.

7) التأمين ضد خطر السطو :

يغطي هذا التأمين الممتلكات المعرضة للسطو أو السرقة كالأثاثات ومحتويات المخازن و المنازل.

8) تأمين السيارات :

تغطي هذه الوثيقة المركبات (السيارات) بموجب الوثائق التالية :-
وثيقة تأمين الطرف الثالث , تغطية التأمين الشامل .

(1) التأمين العام - إدارة الاكتتاب لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة

9) التأمين الهندسي :

يغطي هذا النوع من التأمين أعطال الماكينات و انفجار الغلايات و كذلك الأخطار التي تصيب الأجهزة الإلكترونية و الحاسبات الآلية إضافة للأخطار التي يتعرض لها المقاولون و التي تنشأ عن أعمال البناء و التشييد و التركيب للماكينات.

10)التأمين البحري :

عطي وثائق التأمين البحري البضائع المنقولة جواً أو بحراً أو براً من الموقع المحدد لبداية الرحلة إلى نهايتها و تغطي الفقد أو التلف أو النقص الذي يحدث للبضائع المنقولة أثناء الرحلة البحرية أو الجوية .

11)تأمين الحوادث المتنوعة :

هذا النوع من التأمين يشمل عدة تغطيات كآلاتي :-

تأمين إصابات العمل ,تأمين الحوادث الشخصية , تأمين المسؤولية المدنية,التأمين علي النقد , التأمين ضد خيانة الأمانة ,تأمين ضد كسر الزجاج , تأمين السطو .

12)تأمين البترول :⁽¹⁾

وهذا التأمين يوفرّ كافة التغطيات التأمينية للأخطار البترولية وهي كآلاتي :-

التأمين أثناء عمليات الإنشاء والتشييد ,التأمين أثناء التشغيل, تأمينات أخرى (مثل التأمين على الحفارات و خطوط الأنابيب بالإضافة إلى المسؤولية تجاه الغير).

13)تأمين الطيران:-

يغطي هذا التأمين جسم الطائرة من الأخطار التالية :-

(1)شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة – إدارة الاكتتاب 1

الحريق, الصواعق, الانفجاريات , العواصف, الهزات الأرضية, الفيضانات, الصقيع, الثلوج, نهيار حظائر الطائرات, التصادم, السرقة , النهب, الإختلاس , إختفاء الطائرة وعدم ظهورها خلال فترة معينة تحددها الوثيقة وأيضاً يغطي هذا التأمين أجسام السفن و الماكينات ضد أخطار الحريق و التصادم والغرق و الجنوح بالإضافة لتأمين النولون والحرب .

14) إعادة التأمين: (2)

تعتبر إدارة إعادة التأمين العمود الفقري للشركة وتعمل ببعض الموجهات التي تهدف في مجملها على المحافظة على وضع الإتفاقيات بشروطها الميسرة والمميزة.

15) الخطة الإستراتيجية :- (1)

الأهداف الإستراتيجية للشركة في إطار الإستراتيجية الربع قرنية للدولة :

تبنيت الشركة إستراتيجية قائمة علي تقديم تغطيات تأمينية جديدة في السودان بالإضافة إلى التغطيات التقليدية وبذلك تسهم الشركة بصورة مباشرة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتؤثر بصورة جوهرية في حياة الناس عبر الحلول التي تقدمها لمشاكلهم, للشركة خطة إستراتيجية خلال الخمسة سنوات القادمة وقد حددت الأهداف التالية للسنوات 2008م - 2012م :

1. الانتشار الجغرافي الواسع لتغطية أقاليم ومدن السودان المختلفة .
2. ضمان وجود كادر فني علي درجة عالية من الكفاءة يفي باحتياجات الشركة من العنصر البشري وفق هيكلها المعتمد وهنا تتبنى شيكان مبدأ التعلم والابتكار (innovation and learning) وتسعي بكل السبل لتحقيق ذلك وفي مختلف التخصصات ومن نظره قومية بحثه وعلي سبيل المثال لا الحصر :-

(2) شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - إدارة إعادة التأمين
(1) دليل الجودة - شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة - الإدارة

3. تم إنشاء أكاديمية شيكان وهي متخصصة في الدبلومات ودرجة الماجستير والدكتوراه وهذه تعتبر
4. مشاركة عالمية تقدمها شركة شيكان .
5. حتى لا تغفل شيكان من رعاية أبناء العاملين في الناحية التعليمية ومنذ بدايتها وستكون روضة شيكان من أولي الرياض التي تطبق نظام تعلم الذكاء (يوسي ماس) بالمشاركة مع جامعة السودان هذا العام .
6. تبسيط إجراءات تقديم الخدمة وزيادة فاعلية خدمة الزبون بهدف تحسين علاقة الشركة بالعملاء ورفع درجة رضاهم عن الشركة .
7. تطبيق نظم وإجراءات العمل والضبط الإداري وفق برامج ISO9001:2000 ومفاهيم الحوكمة .
8. تنفيذ الخطة الإعلامية المتكاملة للشركة .
9. تنويع المحفظة التأمينية وزيادة حجم الاكتتاب من القطاع الخاص .
10. العمل علي زيادة الفائض التأميني لحملة الوثائق وضمان عائد متزايد لحملة الأسهم تفعيل سياسات الشركة للتوسع والاستثمار الخارجي المدروس .
11. توطيد العلاقة مع شركات التأمين العاملة في سوق التأمين السوداني وتشجيع التعاون وتبادل الأعمال فيما بينها.
12. تعزيز العلاقة القائمة مع شركات التأمين الإسلامية إقليمياً ودولياً وزيادة حجم الأعمال المتبادلة فيما بينها لزيادة إجمالي الأقساط المكتتبة.

13. توطيد العلاقة مع وسطاء ومعيدي التأمين العالميين خاصة المعيدين الذين يتعاملون وفق أسسومبادئ إعادة التأمين التكافلي لضمان دعمهم وخدماتهم المستمرة للشركة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تحليل البيانات :

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات (الإستبانات) ،وهي عينة الدراسة و تتكون من عدد (65) إستبانة خضعت للتحكيم من قبل محكمين مختصين في هذا المجال ،و تم توزيعها على المبحوثين بغرض دراسة ومعرفة آرائهم حول (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة و مدى الإلتزام بتطبيقها) تم توزيعها على أفراد العينة بطريقة عشوائية من قبل الباحثة.

ولإجراء هذا التحليل تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSSالمختصر في العبارة (Statistical Package for Social Sciences) والتي تعني بالعربية (الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية) .

وفي هذا البرنامج تم إستخدام منهج الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة إعتماًداً على التكرارات و النسب المئوية والأشكال البيانية، أيضاً تم إستخدام منهج الإستدلال الإحصائي متمثل في إختبار مربع كاي لمعرفة الدلالة المعنوية الإحصائية، وتم ذلك بواسطة خبير أخصائي في مجال التحليل الإحصائي.

إجراء إختبار الصدق والثبات لإجابات المبحوثين في الإستبانة:

تم إختبار الصدق والثبات عن طريق قيمة ألفا كرونباخ لمعرفة مدى صدق إجابات المبحوثين في العينة، وكانت قيمة الصدق الفاكرونباخ تساوي 0.967 تعتبر قيمة عالي جداً ، وكذلك تم حساب الثبات وهو الجذر التربيعي لقيمة ألفا كرونباخ و يساوي 0.983 أيضاً عالي جداً مما يشير إلي أن جميع إجابات المبحوثين كانت ثابتة بصورة كبيرة.

التحليل الوصفي :

أولاً : التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

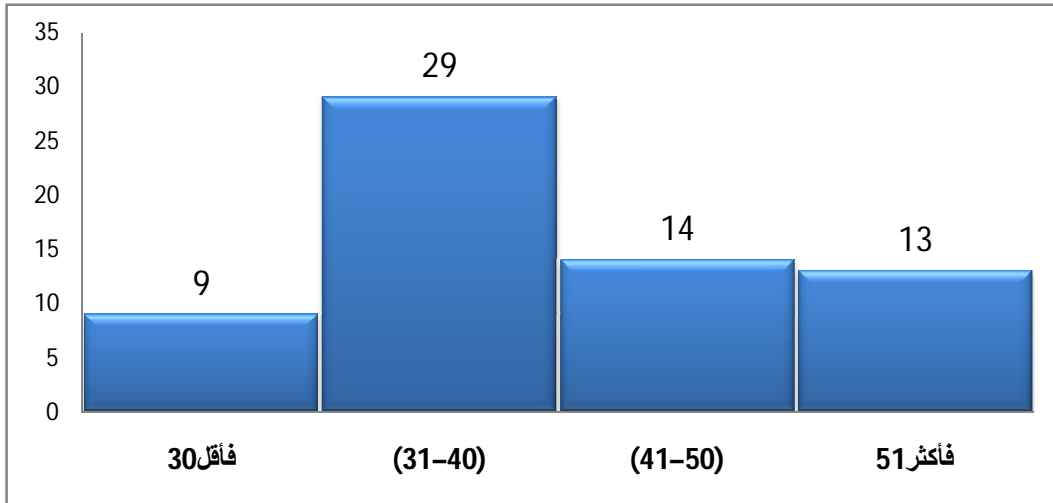
جدول رقم (1/2/3) التوزيع التكراري لمتغير العمر

النسبة	التكرارات	الفئة العمرية
%13.8	9	30 فأقل
%44.6	29	(40-31)
%21.5	14	(50-41)
%20.0	13	51 فأكثر
%100	65	المجموع

المصدر : دراسة ميدانية من اعداد الباحث , 2016م

شكل رقم (1/2/3): الشكل بياني لمتغير الفئة العمرية

ص



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من الجدول رقم (1/2/3) والشكل البياني رقم (1/2/3) أعلاه نجد أكثر الفئات العمرية تكراراً هي الفئة من (40-31) تكرارها 29 ونسبتها %44.6، ثم الفئة من (50-41) سنة عدد تكرارها 14 ونسبتها %21.5، ثم الفئة من 51 سنة فأكثر عدد تكرارها 13 ونسبتها %20، ثم الفئة 30 سنة فأقل عدد تكرارها 9 ونسبتها %13.8.

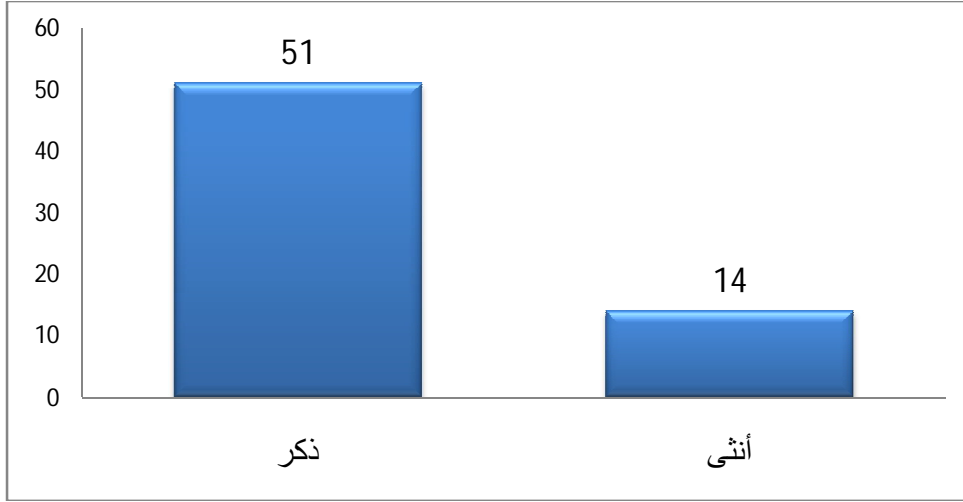
التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (2/2/3) : التوزيع التكراري لمتغير الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
%78.5	51	ذكر
%21.5	14	أنثى
%100	65	المجموع

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث, 2016 م

شكل رقم (2/2/3) : الشكلا لبياني لمتغير الجنس



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث, 2016 م

من نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (2/2/3) و الشكل البياني رقم(2/2/3)أعلاه نجد أكثر فئات متغير الجنس تكراراً هو المتغير ذكر عدد تكراره 51 و نسبته %78.5 ، ثم المتغير أنثى عدد تكراره 14 ونسبته %21.5 ، هذا يدل على ان معظم أفراد العينة هم ذكور .

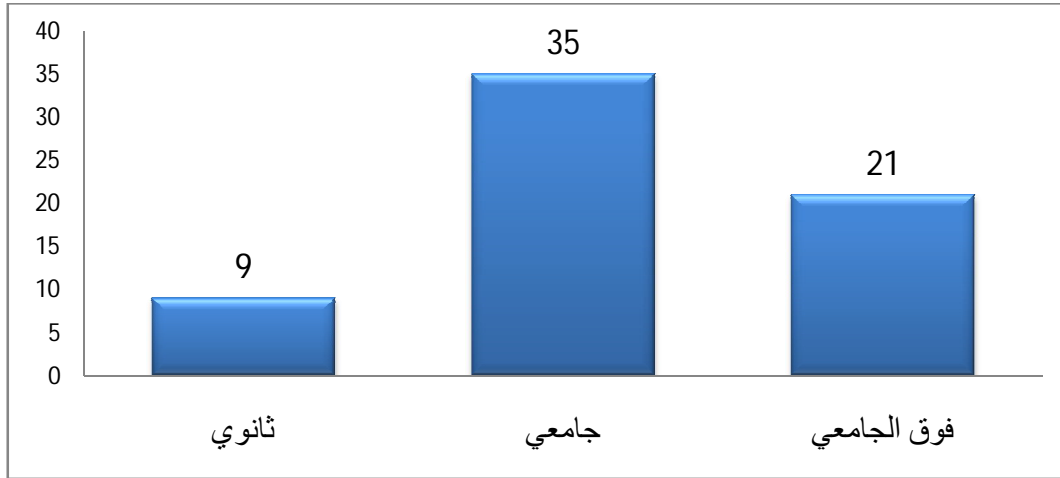
التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (3/2/3): التوزيع التكراري لمتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
13.8%	9	ثانوي
53.8%	35	جامعي
32.3%	21	فوق الجامعي
100.0%	65	المجموع

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

شكل رقم (3/2/3): الشكل البياني لمتغير المستوى التعليمي



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (3/2/3) و الشكل البياني رقم (3/2/3) أعلاه نجد أكثر فئات متغير المستوى التعليمي تكراراً هو المتغير جامعي عدد تكراره 35 و نسبته 53.8% ، ثم المتغير فوق الجامعي عدد تكراره 21 ونسبته 32.3% ، ثم المتغير ثانوي عدد تكراره 9 ونسبته 13.8% ، لا يوجد تكرار للمتغيرات أُمي ، خلوة ، إبتدائي وهد يدل على أن معظم أفراد العينة جامعيون.

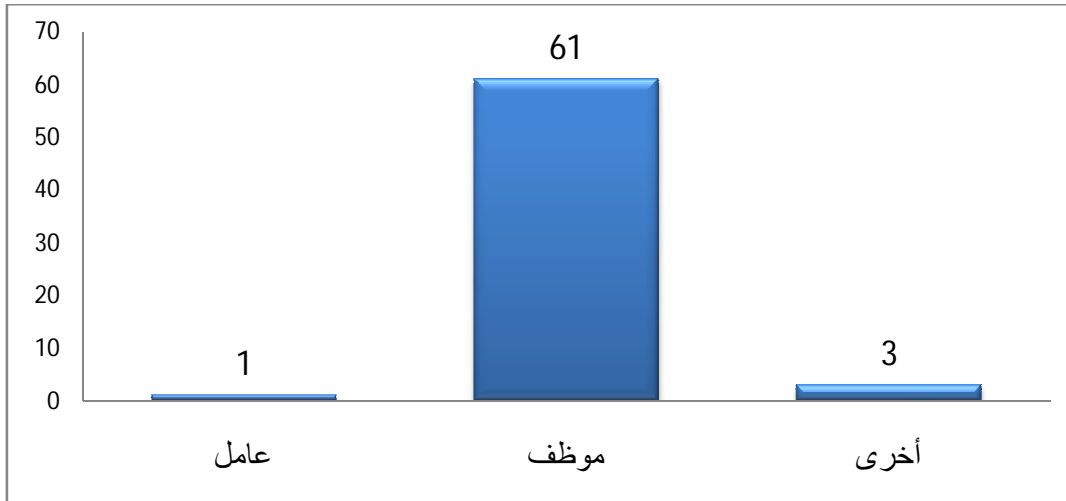
التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المهنة

جدول رقم (4/2/3): التوزيع التكراري لمتغير المهنة

النسبة	التكرارات	المهنة
%0	0	طالب
%1.5	1	عامل
%93.8	61	موظف
%4.6	3	أخرى
%100	65	المجموع

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

شكل رقم (4/2/3): الشكل البياني لمتغير المهنة



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (4/2/3) والشكل البياني رقم (4/2/3) أعلاه نجد أكثر فئات متغير المهنة تكررًا هو المتغير موظف عدد تكراره 61 و نسبته %93.8 ، ثم المتغير أخرى عدد تكراره 3 و نسبته %4.6 ، ثم المتغير عامل عدد تكراره 1 و نسبته %1.5 ، لا يوجد تكرار للمتغيرات طالب.

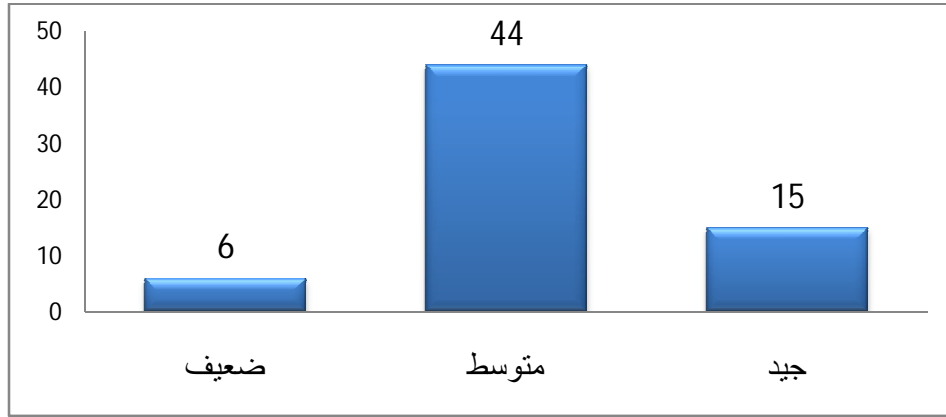
التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير المستوى الإقتصادي

جدول رقم (5/2 /3): التوزيع التكراري لمتغير المستوى الإقتصادي

النسبة	التكرارات	المستوى الإقتصادي
9.2%	6	ضعيف
67.7%	44	متوسط
23.1%	15	جيد
100%	65	المجموع

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

شكل رقم (5/2/3): الشكل البياني لمتغير المستوى الإقتصادي



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم(5/2/3) و الشكل البياني رقم(5/2/3)أعلاه نجد أكثر فئات متغير المستوى الإقتصادي تكراراً هو المتغير متوسط عدد تكراره 44 و نسبته 67.7% ، ثم المتغير جيد عدد تكراره 15 ونسبته 23.1% ، ثم المتغير ضعيف عدد تكراره 6 ونسبته 9.2% ، هذا يدل على ان معظم أفراد العينة مستواهم الإقتصادي متوسط.

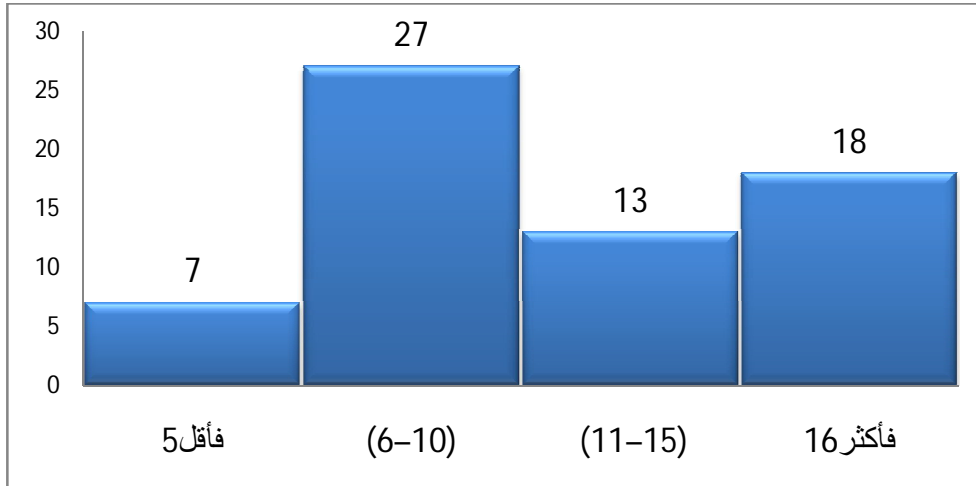
التحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

جدول رقم (6/2/3): التوزيع التكراري لمتغير مدة الخدمة

النسبة	التكرارات	مدة الخدمة
10.8%	7	5 فأقل
41.5%	27	(10-6)
20.0%	13	(15-11)
27.7%	18	16 فأكثر
100%	65	المجموع

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

شكل رقم (6/2/3) : الشكل البياني لمتغير مدة الخدمة



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من الجدول رقم (6/2/3) والشكل البياني رقم (6/2/3) أعلاه نجد أكثر فئات مدة الخدمة تكراراً هي الفئة من (10-6) عدد تكرارها 27 ونسبتها 41.5%، ثم الفئة من 16 فأكثر عدد تكرارها 18 ونسبتها 27.7%، ثم الفئة من (15-11) سنة عدد تكرارها 13 ونسبتها 20.0%. ثم الفئة من 5 سنة فأقل عدد تكرارها 7 ونسبتها 10.8% .

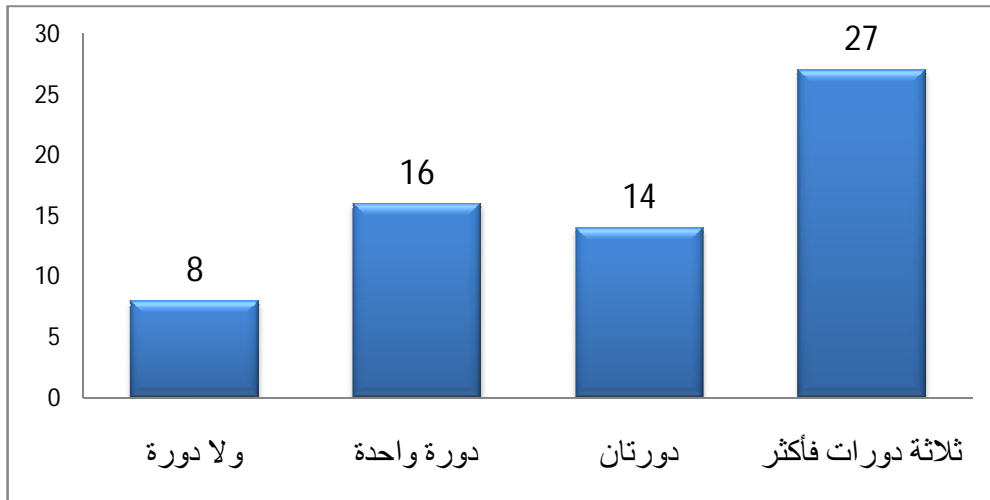
تحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري

جدول رقم (7/2/3): التوزيع التكراري لمتغير عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات	التكرارات	النسبة
ولا دورة	8	12.3%
دورة واحدة	16	24.6%
دورتان	14	21.5%
ثلاثة دورات فأكثر	27	41.5%
المجموع	65	100%

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

شكل رقم (7/2/3): الشكل البياني توزيع متغير عدد الدورات



المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (7/2/3) و الشكل البياني رقم (7/2/3) أعلاه نجد أكثر متغيرات عدد الدورات تكراراً هو المتغير ثلاثة دورات فأكثر عدد تكراره 27 و نسبته 41.5% ، ثم المتغير دورة واحدة عدد تكراره 16 و نسبته 24.6% ، ثم المتغير دورتان عدد تكراره 14 و نسبته 21.5% ، ثم المتغير ولا دورة واحدة عدد تكراره 8 و نسبته 12.3% .

ثانياً : التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة:

يمكن معرفة نتائج إجابات المبحوثين بالنسبة للمحاور من خلال إستخدام التحليل الوصفي للبيانات كما في المحاور الآتية:

المحور الأول: (معايير إدارة الجودة الشاملة)

جدول رقم (8/2/3): التحليل الوصفي لمعايير إدارة الجودة الشاملة

م	العبارة	موافق		غير موافق		النتيجة
		بشدة	التكرار	بشدة	التكرار	
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها.	11 %16.9	29 %44.6	9 %13.8	13 %20	3 %4.6 موافق
2	هناك قناعة لدى المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين .	14 %21.5	28 %43.1	12 %18.5	8 %12.3	3 4.65 موافق
3	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .	5 %7.7	21 %32.3	20 %30.8	16 %24.6	3 %4.6 موافق
4	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا العملاء.	11 %16.9	25 %38.5	13 %20	12 %18.5	4 %6.2 موافق
5	تثبت إدارة الموارد البشرية عملياً أن تحقيق رضا العملاء له أهمية استثنائية لتحقيق الأهداف.	11 %16.9	28 %43.1	17 %26.2	7 %10.8	2 %3.1 موافق
6	يدرك العملاء أهمية	4	29	21	8	3 موافق

	%4.6	%12.3	%32.3	%44.6	%6.2	الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الشركة .	
موافق	2 %3.1	13 %20	13 %20	32 %49.2	5 %7.7	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في العمل داخل شركة شيكان .	7
محايد	7 %10.8	15 %23.1	19 %29.2	18 %27.7	6 %9.2	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالشركة في الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار .	8
موافق	5 %7.7	12 %18.5	19 %29.2	22 %33.8	7 %10.8	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات .	9
موافق	4 %6.2	15 %23.1	13 205	23 %35.4	10 %15.4	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للعملاء .	10
محايد	8 %12.3	15 %23.1	27 %41.5	12 %18.5	3 %4.6	تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بدراسة أوضاع العملاء لتحسين الخدمات المقدمة .	11
موافق	2 %3.1	15 %23.1	15 %23.1	30 %46.2	3 %4.6	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالشركة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة .	12
غير	11	30	13	7	4	تقوم إدارة الموارد البشرية	13

موافق	16.9%	46.2%	20%	10.8%	6.2%	بالشركة بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة .
موافق	6 9.2%	13 20%	17 26.2%	21 32.3%	8 12.3%	14 تقوم بالشركة بتدريب الموظفين على نظام الجودة التي ترتبط بمهامهم إدارة الموارد البشرية.
موافق	6 9.2%	11 16.9%	20 30.8%	23 35.4%	5 7.7%	15 تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة العملاء
موافق	3 4.6%	17 26.2%	9 13.8%	28 43.1%	8 12.3%	16 تهتم ادارة الموارد البشرية في الشركة بتقديم دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة .
موافق	8 12.3%	13 20%	13 20%	18 27.7%	13 20%	17 تتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة .
موافق	7 10.8%	6 9.2%	13 20%	33 50.8%	6 9.2%	18 ساهمت برامج التدريب الموضوعه من قبل إدارةالموارد البشرية بالشركة زيادة قدرات وكفاءة الموظفين
1170	87	239	283	427	134	المجموع
%100	%7.44	%20.43	%24.1 9	%36.5 0	%11.45	النسبة

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الوصفي في الجدول رقم (8/2/3) أعلاه تم تلخيص النتائج حسب خيارات الإجابة من قبل المبحوثين في هذا المحور كآتي:

- 1-الخيار (موافق بشدة) :لا يوجد تكرار، أي لا توجد موافقة بشدة من قبل المبحوثين.
- 2-الخيار (موافق) : عدد التكرار 15 مرة في العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 9 ، 10 ، 12 ، 14 ، 15 ، 16 ، 17 ، 18).
- 3-الخيار (محايد) : عدد التكرار مرتين في العبارتين (8 ، 11).
- 4- الخيار (غير موافق) : عدد التكرار مرة واحدة في العبارة (13). بمعنى لا تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة .
- 5- الخيار (غير موافق بشدة) : لا يوجد تكرار أي لا توجد عدم موافقة بشدة من قبل المبحوثين.

معرفة نتيجة الموافقة و عدم الموافقة:

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (8/2/3) أعلاه تم حساب تكرارات العبارتين (موافق بشدة و موافق) لمعرفة نتيجة الموافقة ، كذلك تم حساب تكرارات العبارتين (غير موافق و غير موافق بشدة) لمعرفة نتيجة عدم الموافقة ، أيضاً تم حساب المحايدة ، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول رقم (9/2/3): نتائج الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة لمعايير ادارة الجودة الشاملة

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	المجموع
مجموع التكرارات	561	283	326	1170

النسبة	%47.95	%24.19	%27.86	%100
--------	--------	--------	--------	------

المصدر : دراسة ميدانية اعداد الباحث , 2016 م

من خلال ناتج عملية الحساب في الجدول أعلاه نجد نسبة الموافقة تساوي %47.95 وهي أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي %27.86 ، عليه يمكن القول بأن معظم الإجابات تتجه نحو الموافقة ، أي توجد محايدة بنسبة %24.19 وهذه نسبة كبيرة تدل على معظم المبحوثين لم يكونوا على دراية كافية بأن إدارة الموارد البشرية بشركة شيكان للتأمين تطبق معايير الجودة.

المحور الثاني: (استراتيجيات الموارد البشرية).

جدول رقم (10/2/3): التحليل الوصفي لإستراتيجيات الموارد البشرية

النتيجة	قيم مفقودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة	م
	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة	التكرار النسبة		

موافق	0 %0	4 %20	13 %20	10 %15.4	27 %41.5	11 %16.9	تهتم الشركة بمواصفات الوظيفة) المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب (... عند شغل الوظائف الشاغرة	1
موافق	0 %0	0 %0	8 %12.3	19 %29.2	29 %44.6	9 %13.8	تعتمد الشركة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد حاجاتها من الموارد البشرية	2
موافق	0 %0	3 %4.6	11 %16.9	11 %16.9	33 %50.8	7 %10.8	تضع الشركة برامج اعداد وتوجيه للمتعينين حديثا وتقييم أدائهم .	3
غير موافق	0 %0	6 %9.2	22 %33.8	17 %26.2	14 %21.5	6 %9.2	تعين الشركة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا	4
موافق	0 %0	3 %4.6	9 %13.8	15 %23.1	27 %41.5	11 %16.9	تهتم الشركة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب .	5
موافق	0 %0	6 %9.2	12 %18.5	14 %21.5	29 %44.6	4 %6.2	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف	6
غير موافق	0 %0	13 %20	18 %27.7	18 %27.7	13 %20	3 %4.6	لى الشركة سياسة تحفيزية مرنة على أساس(الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل .	7
محايد	0 %0	12 %18.5	16 %24.6	20 %30.8	16 %24.6	1 %1.5	تقدم الشركة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	8
موافق	0 %0	7 %10.8	14 %21.5	17 %26.2	19 %29.2	8 %12.3	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التحفيز في الشركة	9
غير موافق	0 %0	11 %16.9	20 %30.8	16 %24.6	11 %16.9	7 %10.8	سياسة التحفيز في الشركة توفر العدالة والمساواة .	10
محايد	0 %0	10 %15.4	19 %29.2	21 %32.3	12 %18.5	3 %4.6	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل	11
موافق	1 %1.5	11 %16.9	15 %23.1	10 %15.4	22 %33.8	6 %9.2	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين .	12
غير موافق	0 %0	8 %12.3	24 %36.9	15 %23.1	14 %21.5	4 %6.2	تعتمد الشركة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور	13

							تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين .	
موافق	0 %0	3 %4.6	1 %1.5	4 %6.2	34 %52.3	23 %35.4	لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين .	14
موافق	0 %0	9 %13.8	7 %10.8	18 %27.7	27 %41.5	4 %6.2	تلتزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم .	15
موافق	0 %0	3 %4.6	8 %12.3	23 %35.4	26 %40	5 %7.7	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين .	16
محايد	0 %0	6 %9.2	12 %18.5	22 %33.8	21 %32.3	4 %6.2	تضع الشركة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين (بإدارة الجودة الشاملة).	17
موافق	0 %0	2 %3.1	4 %6.2	15 %23.1	27 %41.5	17 %26.2	يهدف التدريب الى تحسين وتطوير أداء العاملين بشكل مستمر .	18
محايد	0 %0	4 %6.2	13 %20	25 %38.5	19 %29.2	4 %6.2	تخصص الشركة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها	19
موافق	0 %0	5 %7.7	11 %16.9	22 %33.8	23 %35.4	4 %6.2	تعتمد الشركة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل " إدارة الجودة الشاملة "	20
موافق	0 %0	7 %10.8	3 %4.6	12 %18.5	34 %52.3	9 %13.8	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها .	21
موافق	0 %0	5 %7.7	12 %18.5	18 %27.7	26 %40	4 %6.2	تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي .	22
موافق	0 %0	6 %9.2	11 %16.9	21 %32.3	21 %32.3	6 %9.2	تسعى الشركة الى تطوير برامجها	23

							التدريبية باستمرار
موافق	1 %1.5	8 %12.3	15 %23.1	14 %21.5	23 %35.4	4 %6.2	24 تقوم الشركة بإرسال عاملها الى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير .
موافق	0 %0	4 %6.2	18 %27.7	19 %29.2	20 %30.8	4 %6.2	25 هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في الشركة .
موافق	0 %0	9 %13.8	11 %16.9	21 %32.3	21 %32.3	3 %4.6	26 تستخدم الشركة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا .
1690	2	165	327	437	588	171	المجموع
%100	0.12%	9.76%	19.35%	25.86%	34.79%	10.12%	النسبة

المصدر: دراسة ميدانية من إعداد الباحث, 2016م

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الوصفي في الجدول رقم (10/2/3) أعلاه تم تلخيص النتائج حسب خيارات الإجابة من قبل المبحوثين في هذا المحور كالاتي:

- 1- الخيار (موافق بشدة) لا يوجد تكرار أي لا توجد موافقة بشدة من قبل المبحوثين.
 - 2- الخيار (موافق): عدد التكرار 18 مرة في العبارات (1 ، 2 ، 3 ، 5 ، 6،9 ، 12 ، 14 ، 15 ، 16 ، 18 ، 20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26).
 - 3- الخيار (محايد): عدد التكرار 4مرات في العبارات (8 ، 11 ، 17 ، 19).
 - 4-الخيار (غير موافق):عدد التكرار 4مرات في العبارات (4 ، 7، 10، 13).
- العبارة(4):تعين الشركة ذوي الخبرات والمهارات العالية ولكن لاتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.
- العبارة(7):لدى الشركة سياسة تحفيزية غير مرنة على أساس(الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.
- العبارة(10):سياسة التحفيز في الشركة لاتوفر العدالة والمساواة .

العبارة(13): تعتمد الشركة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين ولكن يوجد قصور في ذلك .

4- الخيار (غير موافق بشدة): لا يوجد تكرار أي لا توجد عدم موافقة بشدة من قبل المبحوثين.

معرفة نتيجة الموافقة الكلية و عدم الموافقة الكلية:

من خلال نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم (10/2/3)أعلاه تم حساب تكرارات العبارتين (موافق بشدة و موافق) لمعرفة نتيجة الموافقة ، كذلك تم حساب تكرارات العبارتين (غير موافق و غير موافق بشدة) لمعرفة نتيجة عدم الموافقة ، أيضاً تم حساب المحايدة و القيم المفقودة في كل عبارة ، تفاصيل هذه العملية في الجدول الآتي:

جدول رقم (11/2/3):نتائج الموافقة وعدم الموافقة والمحايدة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

العبارات	الموافقة	المحايدة	عدم الموافقة	قيم مفقودة	المجموع
مجموع التكرارات	759	437	492	2	1690
النسبة	44.91%	25.86%	29.11%	0.12%	%100

من خلال ناتج عملية الحساب في الجدول أعلاه نجد نسبة الموافقة تساوي 44.91% وهي أكبر من نسبة عدم الموافقة التي تساوي 29.11% ، عليه يمكن القول بأن معظم الإجابات تتجه نحو الموافقة. توجد محايدة بنسبة 25.86% وهذه نسبة كبيرة مما يدل على أن معظم المبحوثين لم يكونوا على دراية كافية بأن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة شيكان للتأمين تدعم برامج الجودة الشاملة ، توجد قيمتان مفقودتان بنسبة 0.12%.

تطبيق عملي بواسطة إختبار مربع كاي على محاور الدراسة:
المحور الأول: (معايير إدارة الجودة الشاملة):

جدول رقم (12/2/3): إختبار مربع كاي على معايير ادارة الجودة الشاملة

م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الإلتزام بها.	2.5077	1.13362	28.923	4	0.000

0.000	4	27.077	1.09588	2.3538	هناك قناعة لدى المسؤولين بإدارة الموارد البشرية باهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين .	2
0.000	4	22	1.02891	2.8615	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .	3
0.001	4	17.692	1.15775	2.5846	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا العملاء .	4
0.000	4	30.923	.99687	2.4000	تثبت إدارة الموارد البشرية عمليا أن تحقيق رضا العملاء له أهمية استثنائية لتحقيق الأهداف .	5
0.000	4	40.462	.94258	2.6462	يدرك العملاء أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الشركة .	6
0.000	4	42	.99518	2.6154	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرف العمل داخل شركة شيكان .	7
0.021	4	11.538	1.15234	2.9846	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالشركة في الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار .	8
0.002	4	16.769	1.11092	2.7846	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات .	9
0.005	4	14.923	1.17158	2.6923	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للعملاء .	10

0.000	4	25.077	1.03380	3.2000	تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بدراسة أوضاع العملاء لتحسين الخدمات المقدمة .	11
0.000	4	39.846	.97270	2.7385	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالشركة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة .	12
0.000	4	31.538	1.08928	3.5692	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة .	13
0.019	4	11.846	1.17117	2.8154	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بتدريب الموظفين على نظام الجودة التي ترتبط بمهامهم .	14
0.000	4	20.462	1.09303	2.8462	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة العملاء	15
0.000	4	29.385	1.13341	2.6769	تهتم ادارة الموارد البشرية في الشركة بتقديم دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة .	16
0.427	4	3.846	1.32015	2.7692	تتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة .	17
0.000	4	41.077	1.12767	2.6154	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة زيادة	18

المصدر: دراسة ميدانية من إعداد الباحث, 2016م

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة إختبار مربع كاي للمحور الأول المتمثل في عبارات هذا المحور في الجدول رقم(12/2/3)أعلاه ، نجد معظم القيم الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية 5% و هذا يشير إليوجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في هذه العبارات ، أي يوجد إختلاف معنوي بين آراء المبحوثين ماعدا العبارة رقم (17) الآتية:

-العبارة رقم(17) : (تتم الإستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة) حيث بلغت قيمة مربع كاي3.846بقيمة إحتمالية تساوي 42.7% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5% ، بمعنى أن لاتتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة وهذا يشيرإلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لصالح الذين أجابو محايد في هذه العبارة .

المحور الثاني:(استراتيجيات الموارد البشرية):

جدول رقم (13/2/3): إختبار مربع كاي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة الإختبار	درجات الحرية	القيمة الإحتمالية
1	تهتم الشركة بمواصفات الوظيفةالمؤهل العلمي،الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة	2.5692	1.17219	22.308	4	0.000

0.000	3	17.892	.88034	2.4000	تعتمد الشركة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد حاجاتها من الموارد البشرية	2
0.000	4	41.846	1.04697	2.5385	ضع الشركة برامج إعداد وتوجيه لمتعيينين حديثاً وتقييم أدائهم	3
0.005	4	15.077	1.13891	3.1231	تعين الشركة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً	4
0.000	4	24.615	1.07685	2.4769	تهتم الشركة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب	5
0.00	4	29.846	1.10680	2.8000	تتبع استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف .	6
0.021	4	11.538	1.15505	3.3846	لدى الشركة سياسة تحفيزية مرنة على أساس (الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.	7
0.003	4	16.308	1.09369	3.3385	تقدم الشركة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية .	8
0.067	4	8.769	1.20056	2.8923	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التحفيز في الشركة .	9
0.097	4	7.846	1.24093	3.2615	سياسة التحفيز في الشركة توفر العدالة والمساواة .	10
0.003	4	16.154	1.09127	3.3231	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل	11
0.022	4	11.469	1.29013	3.0469	تشكل الحوافز جزء كبير من	12

					دخل العاملين .	
0.001	4	17.846	1.12511	3.2769	تعتمد الشركة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين .	13
0.000	4	66.615	.94386	1.8769	لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين .	14
0.000	4	27.231	1.14879	2.8462	تلتزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم .	15
0.000	4	35.231	.95651	2.6615	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين .	16
0.000	4	21.231	1.06518	2.9231	تضع الشركة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين (بإدارة الجودة الشاملة) .	17
0.000	4	32.154	.99832	2.1846	يهدف التدريب الى تحسين وتطوير أداء العاملين بشكل مستمر .	18
0.000	4	26.308	.99566	2.9077	تخصص الشركة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها .	19
0.000	4	25.385	1.03427	2.8462	تعتمد الشركة على برامج تدريبية	20

					تتناسب وتبنيها مدخل "إدارة الجودة الشاملة"	
0.000	4	45.692	1.13298	2.4615	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها .	21
0.000	4	26.154	1.05907	2.8154	تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي .	22
0.000	4	17.692	1.10723	2.8462	تسعى الشركة الى تطوير برامجها التدريبية باستمرار .	23
0.002	4	16.469	1.16837	3.0000	تقوم الشركة بإرسال عاملها الى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير .	24
0.000	4	20.923	1.04537	2.9692	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في الشركة .	25
0.001	4	19.077	1.11760	3.0308	تستخدم الشركة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا .	26

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة إختبار مربع كاي للمحور الثاني المتمثل في عبارات هذا المحور في الجدول رقم (13/2/3) أعلاه، نجد كل القيم الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية 5%، وهذا يشير إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية في هذه العبارات ، أي يوجد إختلاف معنوي بين آراء المبحوثين ما عدا العبارتين رقم (9 ، 10) الآتيتين:

- العبارة رقم (9): (لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التحفيز في الشركة) حيث بلغت قيمة مربع كاي 8.769 بقيمة إحصائية تساوي 6.7% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 %، هذا يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لصالح الذين اجابو محايد ,بمعنى ليس لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التحفيز في الشركة.

- العبارة رقم (10) : (سياسة التحفيز في الشركة توفر العدالة والمساواة) حيث بلغت قيمة مربع كاي 7.846 بقيمة إحصائية تساوي 9.7% وهي أكبر من مستوى المعنوية 5 %، هذا يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة معنوية لصالح الذين اجابو محايد ، بمعنى سياسة التحفيز في الشركة لاتوفر العدالة والمساواة.

إختبار فرضيات الدراسة :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية:

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار مربع كاي للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية , وكما هو موضح في الجدول (14/2/3)

جدول رقم (14/2/3) : نتائج إختبار أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية

الحجم	الوسيط	إختبار مربع	درجات	القيمة	الدلالة
-------	--------	-------------	-------	--------	---------

الاحصائية	المعنوية	الحرية	كاي		
دالة احصائياً	0.000	4	304.632	4.0	1170

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة إختبار مربع كاي للفرضية الأولى المتمثلة في الجدول رقم (14/2/3) أعلاه , نجد أن ان قيمة إختبار مربع كاي (304.632) بقيمة معنوية (0.00) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية وهذا يدل على قبول الفرضية الأولى القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية .

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة:

لإختبار هذا الفرضية تم استخدام إختبار مربع كاي للتحقق من الأثر المحتمل بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة , وكما هو موضح في الجدول (15/2/3)

جدول رقم (15/2/3) : نتائج إختبار الأثر بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة

الدالة الاحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	إختبار مربع كاي	الوسيط	العبرة
دالة احصائياً	0.00	440	1039.784	4.0	إستراتيجيات
				4.0	معايير

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة إختبار مربع كاي للفرضية الثانية المتمثلة في الجدول رقم (15/2/3) أعلاه , نجد أن ان قيمة إختبار مربع كاي

(1039.784) بقيمة معنوية (0.00) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية القائلة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق معايير الجودة.

3. توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05:

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مربع كاي للتحقق من وجود

فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 , وكما هو موضح في الجدول (16/2/3).

جدول رقم (16/2/3) : نتائج اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة

الدلالة الإحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	اختبار مربع كاي	الوسيط	الحجم
دالة إحصائية	.0000	20	158.892	4.0	65

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة إختبار مربع كاي للفرضية الثالثة المتمثلة في الجدول رقم (16/2/3) أعلاه , أن قيمة اختبار مربع كاي (158.892) بقيمة معنوية (0.00) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05 لصالح الذين أجابوا موافق هذا يدل على قبول

الفرضية الثالثة القائلة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة .

4. وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05

لإختبار هذا الفرضية تم استخدام إختبار مربع كاي للتحقق من وجود فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05, وكما هو موضح في الجدول (17/2/3)

جدول رقم (17/2/3) : نتائج إختبار الفروق في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	إختبار مربع كاي	الوسيط	الحجم
دالة حصائياً	.0000	22	198.615	4.0	65

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بواسطة إختبار مربع كاي للفرضية الثالثة المتمثلة في الجدول رقم (17/2/3) أعلاه , أن قيمة إختبار مربع كاي (198.615) بقيمة معنوية (0.00) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجية الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 لصالح الذين أجابوا موافق وهذا يدل على قبول الفرضية الرابعة القائلة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجية الموارد البشرية.

الخاتمة

أولاً :النتائج:

من خلال نتائج تحليل بيانات ا تم تلخيص النتائج كالآتي:

1. معظم المبحوثين ليسوا على دراية كافية بتطبيق معايير الجودة على إدارة الموارد البشرية .
2. أن إدارة الموارد البشرية بالشركة لاتقوم بإجراء استطلاعات مستمرة يقدمها العملاء من خدمات إدارة الموارد البشرية .
3. لاتتم الإستعانة بموظفين ذوي خبرة عالية في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة .
4. لا تضع الشركة برامج تدريب وتطوير لذوي الخبرات والمهارات العالية .
5. لدى الشركة سياسة تحفيزية غير مرنة على أساس (الخبرة أو معدلات الأداء اوالانتاجية).
6. سياسة التحفيز بالشركة لاتوفر العدالة والمساواة.

7. تعتمد الشركة في سياسة التحفيز على أساس أن الأجور تتناسب مع المستوى المعيشي للعاملين ولكن يوجد قصور في ذلك .

8. ليس لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التحفيز في الشركة .

ثانياً : التوصيات :

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث نوصي بالآتي :

1. تعزيز العمل على تطبيق الجودة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية .
2. يجب أن تهتم إدارة الموارد البشرية بإجراء إستطلاعات ومقترحات مستمرة يقدمها العملاء من خدمات الموارد البشرية من أجل التعرف على إحتياجات ورغبات العملاء المفتوحة .
3. يجب الإستعانة بموظفين ذو خبرة عالية في مجال تحديد الإحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة.
4. أن تضع الشركة برامج تدريب وتطوير مستقبلا لذوي الخبرات والمهارات العالية.
5. يجب أن يكون لدى الشركة سياسة تحفيزية مرنة وسهلة على أساس (الخبرة, ومعدلات الأداء والإنتاجية) للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.
6. يجب أن توفر سياسة التحفيز بالشركة العدالة والمساواة.

7. يجب أن تهتم الشركة بمشكلة القصور في تناسب الأجور مع المستوى المعيشي للعاملين .
8. يجب أن يكون لدى العاملين تصور ورؤية واضحة عن سياسة التحفيز في الشركة .
9. يجب أن يكون لدى العاملين تصور و رؤية واضحة عن سياسة التحفيز بالشركة.
10. ضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بصورة أكبر في الشركة .
11. التوجه بدراسات مستقبلية :
- أ- أثر التخطيط الإستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- ب- إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية
- ج- أثر تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمة التأمينية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المراجع:

أولاً : الكتب

1. أروى عبد الحميد محمد نور - إدارة الجودة الشاملة-شركة مطابع السودان للعملة - الخرطوم 2008م .
2. جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -الدار الجامعية -القاهرة 2003م.
3. ديسلر جاري- إدارة الموارد البشرية ترجمة سيد عبدالمتعال ومراجعة عبدالمحسن جودة -دار المريخ للطباعة والنشر -الرياض 2009م .
4. حامد التاج حامدالصافي- إدارة الموارد البشرية : مدخل تطبيقي-حقوق الطبع محفوظة للمؤلف الطبعة الأولى -الرياض 1996م.
5. محفوظأحمدجودة - إدارةالجودةالشاملة : مفاهيموتطبيقات - داروائللنشر والتوزيع - عمان 2009 .
6. محفوظأحمدجودة - إدارةالمواردالبشرية - داروائللنشر والتوزيع - عمان2010م.
7. مصطفى يوسف كافي -إدارة الموارد البشرية من منظور إداري وتتموي وتكنولوجي وعولمي-مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع -عمان 2013م .
8. نجم عبدالله العزاوي , عباس حسين جواد -تطور إدارة الموارد البشرية -دار اليازوري للنشر -عمان 2010م .

9. سيد محمد جاد الرب - إدارة الموارد البشرية مدخلا استراتيجية تيجيات عظيم القدرات التنافسية - حقوق النشر محفوظة للمؤلف - القاهرة 2015 م .
10. تنمية الموارد البشرية : الأدوار الجديدة -القاهرة :بمبك -2010 م.
11. عطا الله محمد تيسير ,غالب محمود سنجق-إدارة الموارد البشرية :الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية -الدار المنهجية للنشر والتوزيع - عمان-2015م.
12. راوية حسن - مدخلا استراتيجية تيجيات تخطيط وتنمية الموارد البشرية - الدار الجامعية - جامعة الإسكندرية 2003 م .
13. خضير كاظم حمود - إدارة الجودة الشاملة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان 2000 م .
14. خضير كاظم حمود - إدارة الجودة وخدمة العملاء -دار المسيرة للنشر والتوزيع - 2002 م .

ثانياً :رسائل جامعية :

1. الطيب الامينطه -أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علمؤسسااتالدولة - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2005م.
2. حذيفة أحمد الأمين أحمد- دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية - رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -2013 م.
3. حمد عليحيسالنيادي_ "
- تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة-رسالة ماجستير غير منشورة -"جامعة اليرموك -الاردن :إربد 1999م.
4. مشاعر أبو زيد الطاهر -أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة علنا الإنتاجية - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2004 م .

5. معانيبة حمد - أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2004 م.
6. نهلة جميل إبراهيم - إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز : دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيميائية في الأردن - رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية - عمان 1997 م .
7. فيصل بشير موسى - دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعال الكفاءة الإدارية بالمؤسسات الخدمية - رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2010 م
8. فالح شجاع العتيبي - مدد الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستو أداء الموارد البشرية - رسالة ماجستير - غير منشورة - جامعة الشرق الأوسط - الكويت 2010 م.

ثالثاً : تقارير :

1. إدارة الموارد البشرية - شركة شيكان للتأمينوا ، عادة التأمين المحدودة .
2. الإدارة العليا - شركة شيكان للتأمينوا ، عادة التأمين المحدودة.
3. إدارة التأمين - الزراعي (تأمين الثروة الحيوانية) - شركة شيكان للتأمينوا ، عادة التأمين المحدودة .
4. دليل الجودة وهيكلة الموارد البشرية - شركة شيكان للتأمينوا ، عادة التأمين المحدودة.
5. دليل الجودة - شركة شيكان للتأمينوا ، عادة التأمين المحدودة.
6. الدليل العلمي لتطبيق نظام إدارة الجودة .
7. نشرات شركة شيكان للتأمينوا ، عادة التأمين - السودان .

رابعاً : أخرى

1. عبداللهالـخلف- ؤالوؤ الؤمير : ؤحسين الؤوءة وؤخفيض الؤكؤفة وزيادة الؤؤاؤية -
مؤلة الإءارة العامة , المؤلء 37 : العءء (1) -الرياض 1997م .
2. فريء زين الءين - ءراسة ؤطبيقية لؤرض ؤطبيق إءارة الؤوءة الشاملة على إءءى
شركاء الؤزل والنسيج المصرية - منشورات ؤامعة الزقازيق والقاهرة : (93-
186)-1996م .

الملاحق

الإستبيان

الاستاذ /ة الفاضل/ة : تحية طيبة وبعد

يهدف الباحث الى القيام بدراسة تطبيقية على ادارة الموارد البشرية في شركة شيكان للتأمين واعادة التأمين المحدودة حيث تهدف الدراسة الى مدى الإلتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة , وأثر تقييم الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بدعم نظام ادارة الجودة الشاملة في الشركة .

ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي ,فان الباحث يتوجه اليكم راجيا تحكيم هذه الاستبانة وبيان ارائكم السديدة ومقترحاتكم في صدق وصراحة فقراتها لقياس اثر المتغيرات فيها . واذا كانت الفقرة صالحة للقياس ارجو منكم وضع اشارة (√) في المكان المخصص للصلاحيه .علما بان المقياس لفقرات الاستبانة المتعلقة بمعايير ادارة الجودة الشاملة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية سيأخذ الشكل التالي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجات

نشكركم على حسن تعاونكم والمشاركة في الحكم على فقرات الاستبانة

الباحثة/

ريم حسن طه البشير

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
الدراسات العليا
قسم ادارة الجودة الشاملة والتميز
استبيان

أولاً : البيانات الشخصية :

1. العمر :

أ- اقل من 30 سنة ب- 30-40 سنة

ج- 41-50 سنة د- 51 سنة فأكثر

2. الجنس

أ- ذكر ب- انثى

3.المستوي التعليمي :

أ-ثانوي ب- جامعي ج- فوق الجامعي

4. المهنة :

أ- طالب ب- عامل ج - موظف

5. المستوى الاقتصادي :

أ-ضعيف ب- متوسط ج- جيد

6. مدة الخدمة في الوظيفة الحالية :

أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5سنوات _أقل من 10سنوات

ج- من 10سنوات_أقل من 15 سنة د- 15سنة فأكثر

7. عدد الدورات التدريبية في الحقل الإداري :

- أ- ولا دورة ب- دورة واحدة ج - دورتان
د - ثلاثة دورات فأكثر

ثانيا : معايير إدارة الجودة الشاملة :

تشكل هذه المعايير المستوى الذي يكون فيه الخدمة أو السلعة لتلبية احتياجات العملاء , مما يفرض أداء العمل لمقياس نظرية صحيحة من أول مرة وفي كل مرة .

الرقم	الفقرة	بدائل الإجابة
-------	--------	---------------

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
القيادة :-						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	هناك قناعة لدى المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بأهمية الجودة الشاملة في تحسين أداء الموظفين .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	يهتم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .
تحقيق رضا العملاء :-						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	تلتزم إدارة الموارد البشرية بقوة بالهدف الخاص بتحقيق رضا العملاء .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	تثبت إدارة الموارد البشرية عمليا أن تحقيق رضا العملاء له أهمية استثنائية لتحقيق الأهداف .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6	يدرك العملاء أهمية الخدمات الخاصة التي توفرها إدارة الموارد البشرية في الشركة .
تحسين جودة الخدمات المقدمة :-						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7	تؤكد إدارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في طرف العمل داخل شركة شيكان .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8	يعمل المسؤولون بإدارة الموارد البشرية بالشركة في الحصول على أحدث التكنولوجيا باستمرار .

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى تقليل الزمن اللازم لإجراءات تقديم الخدمات .	9
إدارة العمليات :-						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تسعى إدارة الموارد البشرية بالشركة إلى تبسيط إجراءات تقديم الخدمة للعملاء .	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة الموارد البشرية بالشركة بدراسة أوضاع العملاء لتحسين الخدمات المقدمة .	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بإدارة الموارد البشرية بالشركة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة .	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بإجراء استطلاعات مستمرة من أجل التعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة .	13
زيادة كفاءة العاملين :-						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بتدريب الموظفين على نظام الجودة التي ترتبط بمهامهم .	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل إدارة الموارد البشرية بالشركة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة العملاء .	15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم إدارة الموارد البشرية في الشركة بتقديم دورات تدريبية خاصة بإدارة الجودة الشاملة .	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتم الاستعانة بموظفين ذوي خبرتفي مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بإدارة الموارد البشرية في الشركة .	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل إدارة الموارد البشرية بالشركة زيادة قدرات وكفاءة	18

					الموظفين .
--	--	--	--	--	------------

ثالثا : استراتيجيات الموارد البشرية :

هي الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحقيق اهداف الشركة .

بدائل الإجابة					الفقرة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		

A . التوظيف :-					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19 ت هتم الشركة بمواصفاتالوظيفة (المؤهلالعلمي،الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 تعتمد الشركة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد حاجاتها من الموارد البشرية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21 تضع الشركة برامج اعداد وتوجيه للمتعيين حديثا وتقييم أدائهم
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22 تعين الشركة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23 تهتم الشركة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24 تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف .
B . التحفيز :-					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
25	لدى الشركة سياسة تحفيزية مرنة على أساس(الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	تقدم الشركة بعض المحفزات للحفاظ على	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الكفاءات والقدرات الإبداعية .					
27	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التحفيز في الشركة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	سياسة التحفيز في الشركة توفر العدالة والمساواة .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	تعتمد الشركة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	تعتمد الشركة في سياسة التعويض على أساس أن الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C . التدريب والتطوير						
32	لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	تلتزم الشركة جميع عامليها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	تضع الشركة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	تضع الشركة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين (بإدارة الجودة الشاملة) .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	يهدف التدريب الى تحسين وتطوير أداء العاملين بشكل مستمر .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	تخصص الشركة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

					مهارات العاملين لديها .	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتمد الشركة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل " إدارة الجودة الشاملة "	38
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها .	39
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي .	40
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نسعى الشركة الى تطوير برامجها التدريبية باستمرار .	41
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم الشركة بإرسال عاملها الى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير .	42
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في الشركة .	43
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستخدم الشركة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا .	44