



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management Journal

Journal homepage:
<http://journals.sustech.edu/>



كلية ادارة الاعمال
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION

دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية دراسة حالة مجموعة شركات دال (سيقا- كابو)

مبارك داؤود سليمان و علي عبدالله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية، و أثرها في تنمية الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية علي مجموعة شركات دال (سيقا- كابو). و قد تم إستخدام المنهج الوصفي. وتم تطوير مقاييس الدراسة بناءً على الدراسات السابقة. ولطبيعة الدراسة تم الإعتماد على العينة العشوائية. وتم الإعتماد على الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتم إستخدام برامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات (SPSS). وقد أوضحت نتائج الدراسة أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية. ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية. ضرورة تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

ABSTRACT

The aim of this study was to cover the role of Total Quality Management in production organization and their impact on human resources development through a field study on Dall Group Companies (Sayga and Cabo). The study adopted the descriptive method. The measurement of the study was developed based on the previous studies. Random samples procedure had been chosen and structured questionnaire had been used as main tool for data collection. The Statistical Package for Social Science (SPSS) was used for data analysis. The results of the study show that: The Application of the fundamentals of Total Quality Management dimensions has positive relation with human resource development in Productive Organizations. Based on the results of the study the following are the main recommendations: The necessity of implementing Total Quality Management approach in Productive Organizations, as well as the necessity of training and developing the Human Resources in these Productive Organizations.

الكلمات المفتاحية: دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

Keywords: The Role Of Total Quality Management And Its Impact On Human Resource Development Of The Productive Organizations

المقدمة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها المنظمات الإنتاجية السودانية لتحسين و تطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور. سبب الإهتمام بمدخل الجودة الشاملة في أداء الأعمال في المنظمات الإنتاجية السودانية يرجع

لنجاحات الكبيرة إثر تطبيق المدخل خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، بريطانيا، أمريكا من خلال ما حققه هذا المدخل من نجاحات في الإدارة، ومساهمته في بناء الشركات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع إستراتيجياتها وتوجهاتها.

من الملامح الأساسية لمدخل إدارة الجودة الشاملة: أنها مدخل شامل، يشمل كل القطاعات، ومستويات ووظائف المنظمة. مدخل يهدف التحسين المستمر في القدرة التنافسية، الكفاءة، المرونة للمنظمة كلها. مدخل يهدف إلي إحداث تغيير فكري وسلوكي ويقوم علي فرق العمل لتحسين الجودة باستمرار. و عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها: "الميزات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة" (بوكميش، 2011، ص: 19). يستخدم المصطلح في بعض المؤلفات للإشارة لمطابقة المنتج للمواصفات المحددة مسبقاً، أو ملائمة الاستخدام (المقلي، 2011، ص: 14).

من أساسيات إدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها: الثقافة التنظيمية (Organization Culture)، التخطيط الاستراتيجي للجودة (Strategic Planning for Quality)، التحسين والتطوير المستمر للعمليات (Continuous Improvement) (شاهين، 2012، ص: 30) و التزام الإدارة العليا بالجودة (Top Level Management Commitment)، تشجيع وتحفيز العاملين (Motivating Employee)، المشاركة والتمكين (Participation and Empowerment)، التركيز على العملاء (Focus on Clients)، الحرية والديمقراطية (Freedom & Democratic)، منع الأخطاء قبل وقوعها (Prevent Error Before Happening)، الإشراف والمتابعة (أحمد العوض، 2009، ص 48). ويمكن إبراز أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عبر النقاط التالية: (عبد المحسن، 1996، ص: 120) خفض التكلفة وزيادة الربحية، تحدث طفرة إنتاجية، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة، تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات. في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال يساهم هذا المدخل في تحقيق الميزة التنافسية. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل (ISO 9000). تحسين سمعة وصورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين (العمال) والخارجيين (الزبائن).

و من أثر الجودة في تحسين الإنتاجية: يؤدي تحسين الجودة إلي زيادة مطابقة المخرجات، أي زيادة نسبة المخرجات إلي المدخلات وهذا يعني زيادة الإنتاجية. يؤدي تحسين الجودة إلي ارتفاع كفاءة، العمليات وتقليل كلفة التقويم والفشل الخارجي والداخلي، وهذا يعني تقليل التكلفة. وتؤدي زيادة الإنتاجية وتقليل الكلفة إلي زيادة الربحية. من المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة: التحسين المستمر للعمليات والجودة، الإسناد والدعم، مشاركة العاملين في العمليات، إتخاذ القرارات علي أساس الحقائق. التدريب والتطوير. التخطيط الإستراتيجي. و من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: القيادة، الإلتزام، فرق العمل، التصميم الفعال، التركيز علي العمليات.

أسس وركائز إدارة الجودة الشاملة: الجودة أساس القدرة التنافسية، الجودة هي تحقيق رغبات المستهلك (العميل). أساس إدارة الجودة هو علاقة العميل/ المورد داخلياً وخارجياً. جودة التصميم مع جودة التنفيذ. الجودة ليست منحصرة في جزء واحد من المنظمة، مثل القسم المسئول عن الرقابة علي الجودة ولكنها تشمل جميع أنشطة المنظمة.

مراحل تطبيق الجودة الشاملة علي إنتاج السلع والخدمات: مرحلة تعريف العملية، مرحلة تطبيق المقاييس الخاصة بالجودة، مرحلة التأكد من المطابقة، تحديد التحسينات المطلوبة، تحديد أولويات التنفيذ، تحسين العملية.

مشكلة الدراسة:

يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الآتي :

أولاً : كثير من المنظمات لا تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لأنها تركز جل إهتمامها على النواحي التقنية والتكنولوجية والفنية مع إهمال شبه تام لتنمية وتطوير وتدريب وتحفيز ورفع كفاءة ومهارات وقدرات العنصر البشري.

ثانياً : إهتمام المنظمات الإنتاجية بالعوائد المالية الضخمة (الأرباح) على حساب تنمية وتطوير العنصر البشري الذي يعتبر حجر الزاوية في العملية الإنتاجية .

ثالثاً : السبب الرئيسي في إنخفاض مستوى جودة المنتجات بالمنظمات الإنتاجية هو عدم مقدرتها على المنافسة واستحواذها لرضاء العملاء ، وكذلك عدم الإستجابة لتوقعاتهم وكسب ثقتهم . بإعتبار أن رضا العميل هو الهدف الأساسي في منهج إدارة الجودة الشاملة.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة على النحو التالي :

1/ ما دور منهج إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية؟

2/ ما أهم الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية ؟

3/ ما المعيار الذي تقيس به مجموعة شركات دال مدي كفاءة برامجها الحالية والمستقبلية لتنمية وتطوير مواردها البشرية ؟

ثانياً- أهداف الدراسة :

1/ التعرف علي دور منهج إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

2/ بيان الأسس والمتطلبات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

3/ التعرف على بعض المعايير التي تقيس بهامجموعة شركات دال مدي كفاءة برامجها الحالية والمستقبلية لتنمية وتطوير مواردها البشرية.

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي :

1/ يمكن أن تتضح من خلال الإطار النظري للدراسة، بوصفها توفر إطاراً مرجعياً للدراسات اللاحقة على نحو ربما يسهم في تعزيز إطارها النظري من جهة وتحديد منهجيتها من جهة أخرى.

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي :

1/ المساهمة في تعريف مدراء المنظمات الإنتاجية السودانية بالأساليب الإدارية الحديثة المتمثلة في مدخل إدارة الجودة الشاملة وإستخداماته المختلفة.

2/ الإسهام في وضع بعض التوصيات والمقترحات لمدراء المنظمات الإنتاجية السودانية فيما يتعلق بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

منهجية الدراسة:

1/ المنهج الوصفي: إعتمدت هذه الدراسة في الجانب النظري علي المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة فهو يهدف إلي وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى .

فرضيات الدراسة:

تختبر الدراسة صحة الفرضية الرئيسية التالية:

أن تطبيق أساسيات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية وتتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

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

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

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

4/هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

حدود الدراسة:

تتخصر الحدود المكانية في مجموعة شركات دال (سيقا- كابو) ، أما الفترة الزمنية التي يشملها البحث تتمثل في (2010- 2014م) .

الإطار النظري الدراسات السابقة:

أغلب الدراسات السابقة تناولت إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية والتقي البحث معها في هذا الجانب، إلا أنها لم تتناولها بنظرة شمولية. و من أهم الدراسات وثيقة الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

دراسة (حاتم، 2010م):

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

دراسة (صلاح، 2009م):

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

دراسة (أحمد، 2005م):

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

إختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

1/ أغلبية الباحثين تناولوا موضوع الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية في سياق الحديث عن الجودة دون أن يفرّدوا لها بحثاً مستقلاً ولم يتوسّعوا في مناقشة أبعادها و الأسس والمبادئ والمرتكزات والمضامين التي تؤكد تكامل وتداخل وتشابك وتلاحم إدارتي الجودة الشاملة والموارد البشرية ، بحيث لا يمكن لكلاهما التطور وتحقيق الإنطلاقة والتميز دون الأخرى.

2/ من خلال العرض الشامل للمشكلة وللمعالجة . إختلاف المتغير الذي تناولته، حيث أن الدراسة عموماً تدرس تطبيق هذا المفهوم علي مجموعة شركات دال (سيقا، كابو) السودانية، وتضيف هذه الدراسة حيث تسهم في وضع الإطار العام لمفهوم الجودة الشاملة بؤية تأسيس قاعدة إنطلاق لكثير من التطبيقات العلمية والدراسات النظرية في هذا المجال.

كما لاحظ الباحث التشابه بين دراسته الحالية والدراسات السابقة كانت تركز علي العديد من المداخل في معالجة مشكلات الإدارة المعاصرة ووصف الحلول لها، مما يعني وجود صحة فكرية في كثير من المجتمعات.

الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة في أداء الأعمال في المنظمات الإنتاجية:

من أسباب تطبيق الجودة التخطيط والرقابة والتقييم، تخصيص الموارد التي تساعد المقاييس على توجيه الموارد، إدارة التغيير، الإتصالات، التحسين. و يتمثل الهدف العامل لجوده في إرضاء العملاء، من التأكيد أنا لأداء الفعلي يتم وفقاً للتخطيط الموضوعة والمرسومة. تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في ظل مفهوم الندرة التي تنصف بها البيئة المحيطة. قياس مدي كفاءة الأنشطة محل التقييم وفاعليتها وتحديد ما يحتاج منها إلي تطوير، تلك التي يتبين أنها تحقق إنحرافاً سالباً عن الأداء المستهدف ، أو تحتاج إلي تعزيز لإنحرافها الموجب عن الأداء المستهدف. ويرى الباحث أن إستخدام قياس الأداء يتم من أجل الرقابة، والتصحيح والترقيه، وتخطيط القوى العاملة.

تتمثل فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في: (ميا علي، 2000 ، ص: 56)

1/ انخفاض شكوي العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.

2/ زيادة المبيعات.

3/ زيادة الإنتاجية وتحسن نوعيتها.

4/ زيادة الأرباح والحصة السوقية.

5/ تخفيض تكاليف الجودة وعبوب الإنتاج.

6/ تخفيض تكلفة العمليات (الصناعية ، الخدمية ، الإدارية).

7/ الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.

8/ تغيير الثقافات والقيم والتقاليد الحالية إلى ثقافات وقيم التجديد والتطوير والتحسين المستمر.

9/ تخفيض نسبة الفاقد والمعيب والهدر وتطوير كفاءة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات.

أنواع معايير الجوده :

ISO.9000,ISO9004/1 وهي عبارة عن خطوط إسترشادية لكيفية إدارة الجودة، وعناصر نظام الجودة داخل الشركة.

ISO.9001,ISO.9002,ISO.9003/2 وتحدد المتطلبات لتأكيد الجودة في الحالات التعاقدية ، ويمكن إختيار واحدة منها حسب طبيعة عمل الشركة.

أبعاد الجودة للسلع: الأداء أو الإنجاز Performance ، الخصائص Features ، الموثوقية Reliability ، المطابقة Conformance ، المتانة Durability القابلية للخدمة Serviceability ، الجمالية Aesthetics ، الجودة المدركة Perceived Quality

مداخل واسهامات رواد إدارة الجودة الشاملة :

1. مدخل إدوارد ديمينج (Edward Diming): في العام 1985م أطلق ديمينج مفهوم "المراقبة الشاملة للجودة". إذ اعتبر الجودة مسئولية كل فرد بالمنظمة ، وأكد على أهمية دور الإدارة العليا في غرس أهمية الجودة في نفوس العاملين في كل المستويات الادارية ، وذلك بحفزهم وتشجيعهم، وتدريبهم على الطرق والوسائل الاحصائية لمراقبة الجودة أثناء عمليات . (الطاهر، علاء فرج، 2009، ص 154)

قدم ديمينج اربعة عشر مبدأ وتعتبر العنصر البشري هو أساس ومحور الاهتمام من تلك المبادئ:

1/ تبنى المنظمة لفسلفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة لمنتجاتها من السلع والخدمات بهدف تحقيق مركز تنافسي في السوق لضمان البقاء والاستمرار .

2/ إدامة عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتجات لمقابلة ضرورات المنافسة .

3/ تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول عنه إلى رقابة وقائية تهدف لمنع وقوع الخطأ وتقليل تكلفة فحص جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه.

4/ تنمية المهارات القيادية لدى المديرين ، فالقائد هو المدرب والمكافح من أجل إزالة العقبات داخل المنظمة وهو الذي يحدد الانحرافات ويستجيب لرغبات العملاء ويسعى إلى التحسين المستمر في العمل .

5/ توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين عن طريق تحقيق الطمأنينة لهم وإبعاد شبح التهديد عنهم.

6/ تدريب وتشجيع الأفراد وبنبي الطرق والوسائل الحديثة في التدريب.

2. مدخل جوزيف جوران (Joseph Juran):

يعتبر جوران من الرواد الأوائل الذين ساهموا في تعليم الجودة لليابانيين . ويقول جوران أن أكثر من 80% من المعيبات سببها عوامل يمكن التحكم عليها من قبل الادارة ، فذلك يجب على الادارة البحث عن التحسين المستمر من خلال جودة العملية الادارية وهذا ما اطلق عليه جوران ثلاثية الجودة (Trilogy of Quality) والمتمثلة في:

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

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

الثالثة : تحسين الجودة : وذلك من خلال بناء اتجاهات ايجابية ، ووضع برامج تدريبية من أجل التطوير والتحسين ، ووضع الخطط ، وحل المشكلات واعداد التقارير عن مدى التحسن في عملية التنفيذ ، وتسجيل أي تحسينات تحدث نحو تحقيق الاهداف المثلى ، وجعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية العمل بالمنظمة . وتنسب للرائد جوران المقولة الشهيرة (الجودة الشاملة لا تحدث بالصدفة بل يجب التخطيط لها) ويعتبر البعض أن مساهمة جوران أكبر من مساهمة ديمينج لأن الاول اعتمد على المفهوم الواسع للجودة ، بينما ركز الأخير على مفهوم الرقابة الاحصائية للجودة .

3. مدخل ارماند فيقنبوم (Armand Faigenbaum):

يعد فيقنبوم أول من أطلق مفهوم الرقابة الشاملة للجودة،وقد إستخدم نظام شامل للجودة من أجل توفير جهود كافة العاملين لضمان إستمرارية الجودة بمشاركة وتعاون وتضامن جميع العاملين في المنظمة. وبنى مبدأه

على ضرورة التعرف على مشكلات الجودة حال حدوثها في أي مستوى من مستويات الإنتاج . ووضع مسئولية تخطيط وتطوير الجودة بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج . ووجه بتكوين مجلس للجودة مهمته التعرف على مشاكل الجودة وتعيين فرق لتحسين الجودة .

4. مدخل كارو إشيكاوا (Karou Ishikawa):

يعتبر إشيكاوا مبتكر حلقات الجودة (Quality Circles) والتي يعتبرها جزءاً مكملاً لمنهج ادارة الجودة الشاملة بإعتبار أنهما يهدفان إلى تحقيق التحسين المستمر من خلال فرق العمل . ومن أبرز مراحل توكيد وضمان ومراقبة الجودة التي أوردتها : (زين العابدين، 1996، ص: 34)

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

2/ التركيز على التعليم والتدريب لزيادة مقدره العاملين على المشاركة الفعالة .

3/ تكوين حلقات مراقبة الجودة .

4/ مراجعة مراقبة عمليات الجودة الشاملة .

5/ التركيز على ضرورة تطبيق الأدوات والوسائل والأساليب الاحصائية .

5. مدخل فيليب كروسبي (Philip Crosby) :

كروسبي أسهم بقدر وافر في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والطرق الكفيلة بتحسينها ، حيث طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة . وجوهر فلسفة كروسبي هو مبدأ العيوب الصفرية (Zero Defects) ، والذي يهدف إلى ضرورة إعتناق الإدارة العليا لمبدأ عدم مقبولية الأخطاء والإلتزام الجاد بتنفيذ عمليات تطوير وتحسين الجودة في كافة وظائف المنظمة . ووضع برنامجاً لتحسين الجودة يحتوي على اربع عشرة نقطة (Quality in Fourteen Points) (الطائي، 2008، ص: 228).

ويرى كروسبي أن متطلبات التحسين المستمر تتمثل في الآتي:

1/ الإيمان والإعتقاد الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية مشكلة الجودة .

2/ التعهد الكامل من جانب الإدارة العليا بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسئولية لعمل ذلك ، لأن قسم الجودة لا يستطيع القيام بكل هذه الاعباء .

3/ القناعة بأن عملية التحسين المستمر ستقوم على اسس دائمة .

6. مدخل والتر شيوارت (Walter Shewart) :

يُعد شيوارت الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة ، وله كتاب عن الجودة نشر عام 1931م بعنوان (الرقابة الاحصائية على جودة السلع المصنعة) ، وقدم في كتابه هذا مفهوم خرائط مراقبة الجودة ، والتي أصبحت من الوسائل الأساسية المستخدمة في الرقابة على الجودة في جميع المنشآت الصناعية. قام شيوارت وديمنج بإعادة صياغة العناصر التي وضعها جوران وترتيبها على شكل دورة متتابعة أطلقا عليها (PDCA) وهي تعني: (الدرادكة ، 2002، ص: 28)

أ. التخطيط للجودة (Plan) : وتتعلق برسم الملامح الاساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والميزات الواجب توفرها في السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات العملاء في السوق ، مع عدم إغفال مقتضيات ظروف المنافسة مع المنتجين في كافة الاسواق .

ب. التنفيذ (Do) : وتتعلق ببدا سير العمليات التشغيلية على ضوء ما خطط له في (أ) ، والحصول بالتالي على مجموعة من السلع والخدمات المنتجة .

ج. التقييم (Check) : ويتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة وذلك من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعه مسبقاً في النقطة (أ) .

د. التحسين والتطوير (ACT) : ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للعملاء من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة (Feed Back) من العملاء والسوق حول مستوى جودة هذه السلع والخدمات.

7. مدخل جينيش تاجوشي (Genichi Taguchi):

عمل تاجوشي مستشاراً لعدد من المنظمات الكبرى مثل فورد ، (A.B.M) ، لمساعدتهم على تطوير الرقابة الاحصائية على جودة عملياتهم الانتاجية ، ويرى أن الضبط المستمر للآلات لبلوغ جودة مناسبة للمنتج لا يُعد فعالاً وأنه بدلاً من ذلك يجب أن تصمم المنتجات بحيث تكون قوية بقدر كافي ، وقادرة على احتمال الأداء الشاق في مختلف الظروف. ويهدف مدخل تاجوشي إلى تحسين الجودة من خلال التصميم الذي يمثل رؤية جديدة للمنتج وتصميم العملية بطريقة تكسبها المناعة ضد الإنحرافات المسببة لتلف المنتج "المواد الاولية" ، وتصميم المنتج ، وتصميم العملية ، فإنه كذلك يهتم بالبيئة الخارجية لأن قياس الجودة يشكل خسارة كلية أو ربحاً كلياً للمجتمع ، ولذلك فإن مدخله يقدم رؤية جديدة بمواصفات ، لإنها هي المستهدفة ولأنها تمثل القيم التي يجب أن يحققها الإنتاج ، والإختلافات هي الإنحرافات المقبولة عن القيم المستهدفة.

مفهوم الموارد البشرية في اطار فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة

تتبع نظرة فلسفة مدخل ادارة الجودة الشاملة من منظورها الشامل والمتطور للمنظمة ، وتعتبر المنظمة نظام اجتماعي يحتوي على افراد ، وتؤمن بان العنصر البشري هو الاساس الاقوى والأهم في انجاح تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة. (عبد العزيز، سمير محمد ، 1993، ص: 144)

وكذلك فإنه يتوجب على الادارة والمديرين الاهتمام بالعنصر البشري وضرورة الاستفادة منه والاعتماد عليه في تحقيق الاهداف وذلك باتباع الآتي :

1. العمل على تغيير وتطوير الثقافة السائدة بالمنظمة إلى ثقافة الجودة والتحسين والتطوير المستمر .
2. تفهم واقتناع كل فرد بالمنظمة بفلسفة ومدخل ادارة الجودة الشاملة .
3. مشاركة جميع الافراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين العمليات الادارية والفنية بالمنظمة.
4. ضرورة إحداث تغيير فكري وسلوكي للأفراد لتحويلهم من فكرة التفتيش وكشف الاخطاء إلى فكرة منع حدوث الاخطاء.
5. تكوين اتيام ذاتية الادارة والرقابة بديلاً للرقابة الخارجية فالجودة لا تفرض على الانسان ولكن تتبع منه
6. ضرورة استشعار كل عضو في فريق العمل بالمسئولية .
7. تحفيز وتشجيع العاملين بكافة الوسائل .
8. ضرورة تعليم وتنمية وتدريب جميع الافراد لتحسين وتطوير قدراتهم وزيادة الكفاءة الادارية .

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تلعب ادارة الموارد البشرية دوراً جوهرياً في انجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات ، وكذلك يجب أن تصمم هذه الوظيفة بحيث تتضمن اتباع ممارسات ادارية وفنية تمتاز بالجودة والتفوق وتعتمد على عملية التطوير والتحسين المستمر ، والمشاركة والتضامن والتعاون من خلال فرق العمل والتخطيط الاستراتيجي السليم. (Joel,1995,P.131)

لقد ظهر مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل حديث لإدارة الأفراد بمفهومها التقليدي ، وقد تولد اعتقاد بان إدارة الافراد بمفهومها التقليدي الاجرائي تقتصر للدور الاستراتيجي ، لذا تحول المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد إلى مفهوم اكثر حداثة وشمولاً واهتماماً بالعنصر البشري ، والذي يتمثل في إدارة الموارد البشرية .

إدارة الموارد البشرية تعني "اجمالي الفعاليات المفضية إلى تكوين ، واستقدام ، وتنمية ، وتقويم ، وصيانة مستقبل الموارد البشرية". وقد عرفها معهد إدارة الافراد (Institute of Personnel Management) في بريطانيا بأنها: "ذلك الجزء من الادارة المهتمة بالافراد في العمل وبعلاقتهم داخل المنظمة". . تتجسد أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة في إن تاريخ إدارة الجودة الشاملة يعود إلى خلفيات احصائية وهندسية ، إلا أنها تتضمن عنصراً جوهرياً ، وهو التركيز على المورد البشري والعلاقات الإنسانية ، واندماج العاملين في فرق العمل ، وضرورة إيجاد طرق ووسائل حديثة لإدارة العاملين وإجراء تغييرات أساسية في العمليات الإنتاجية والإدارية.

فوائد إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمديرين : (راوية حسن،2005، ص: 3)

1/ فهم الجوانب المتعلقة بانشطة ادارة الموارد البشرية مما يجعلهم يتجنبون بعض الاخطاء التي يقع فيها معظم المديرين 2/ الحيلولة دون تعيين افراد غير مناسبين لاحتياجات العمل .

3/ التقليل من معدل دوران العمل الحالي .

4/ ضمان قيام الافراد بالعمل على اكمل وجه .

5/ العمل على إزالة شعور الافراد بعدم عدالة اجورهم .

6/ القضاء على النقص في المهارات نتيجة عدم كفاءة التدريب .

أهمية ادارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتمثل في الآتي:

1/ يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الاهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء اكانت انتاجية او تسويقية أو تمويلية . (القحطاني، 2008، ص 25)

2/ يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم اعاقه اعمال الادارات الاخرى بالمنظمة .

3/ إن الموارد البشرية تمثل اساساً قوياً للقوة الاقتصادية ، وذلك بقدرتها على الادارة الفعالة وعلى الاداء الجاد المثمر للعاملين ، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

4/ تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء ادارة فعالة للموارد البشرية.

الدراسة الميدانية :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة شركات دال (سيقا- كابو) (288) فرد. وإستخدم المنهج الوصفي، أما حجم عينة البحث فقد تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات المبحوثة بلغت (100) فرداً وتم توزيع عدد (100) إستبانة لهم، وقد بلغ عدد الإستبانات الغير مسترجعة (15) ، حيث بلغت عينة الدراسة الأصلية (85) والتي تمثل ما نسبته(85%) من عدد الإستبانات الموزعة، وتعتبر العينة كبيره نسبياً من الناحية الإحصائية مما يؤدي إلي قبول نتائج الدراسة وتعميمها علي مجتمع الدراسة.

1-أداة الدراسة: تم إستخدام الإستبانة كأداة لهذه الدراسة ، وقام الباحث ببناء إستبانته مكونه من قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

و يشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة.

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم من عدد (35) عبارة تمثل محاور الدراسة وفقاً لما يلي:

جدول رقم 1: توزيع محاور الدراسة

عدد العبارات	الفقرات	محاور الدراسة
7	7-1	1 بعد التركيز على التحسين المستمر
7	14-8	2 بعد التركيز على مقابلة احتياجات العميل
7	21-15	3 بعد التركيز على العميل
7	28-22	4 بعد دعم الإدارة العليا
7	35-29	5 بعد تنمية الموارد البشرية
35		المجموع

المصدر : إعداد الباحث

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول رقم 2: مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لأوافق
1	لأوافق على الإطلاق

المصدر : إعداد الباحث

و عليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالاتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$. وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة , وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة , أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

صدق أداة الدراسة:

1- صدق المحكمين : تتميز أداة الدراسة بالصدق إذا كانت قادرة علي قياس ما أعدت لأجله ، وقد تم التحقق من مصداقية أداة الدراسة من خلال عرضها علي أربعة محكمين من أصحاب الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي بهدف إيداء ملاحظاتهم وفقاً للاتي:

- دقة التسمية لكل بعد ، وتدرج مقياسه.

- التأكد من قياس العبارة لما وضعت له.
- تناسب وشمول متغيرات البيانات.
- مدي أهمية ، ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.
- وبناءً على ملاحظات المحكمين ، قام الباحث بالتعديلات حذفاً ، وإضافة ، وتصويباً حتى تكون الأداة مناسبة لتأدية هدفها.

2- صدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق الإتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل عبارته من عبارات الإستبانة والبعد الذي تنتمي إليه ثم التأكد من الصدق البنائي للأداة بحساب معامل الارتباط بين كل بعد من عبارات الإستبانة وجميع أبعادها.

إختبار فرضيات الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (أساسيات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) وتم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، للمقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة، وتم قياسها من خلال إختبار (T- test) والذي يشير إلى معنوية النتائج، بالإضافة إلى استخدام (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.5) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.5) والعكس صحيح.

فيما يلي مناقشة إختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية. وإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثله (التركيز على التحسين المستمر) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 3: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	اختبار	مستوى	نتيجة
	(R)	(R2)	(B)	(T)	المعنوية	العلاقة
العلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية	0.57	0.32	0.56	6.28	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (3):

1/هنالك ارتباط طردي بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية (0.57). وقيمة معامل الانحدار (0.56). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (3) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (32%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (32%).

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التركيز على التحسين المستمر للعمليات (6.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض قد تحقق وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الفرعي الأول إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة تتأثر إيجاباً ببعدها التركيز على التحسين المستمر للعمليات.

الفرضية الفرعية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثل (إدراك العاملين) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 4: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى نتيجة
العلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية	0.67	0.45	0.61	6.93	0.000 قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (4):

1/هنالك ارتباط طردي بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية (0.67). وقيمة معامل الانحدار (0.45). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (بعد إدراك العاملين) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (45%) و هذه النتيجة تدل على أن متغير (إدراك العاملين) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (45%) وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (إدراك العاملين) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير إدراك العاملين (6.93) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد إدراك العاملين وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض تحقق ، وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الفرعي الثاني إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة تتأثر إيجاباً ببعيد إدراك العاملين .

الفرضية الفرعية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية. وإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثلته (التركيز على العميل) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 5: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار مستوى نتيجة المعنوية (T)	العلاقة
العلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية	0.14	0.019	0.15	1.27	0.206
	رفض				رفض

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (5):

1/ هنالك ارتباط طردي ضعيف بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
* بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية (0.14). وقيمة معامل الانحدار (0.15). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي ضعيف جدا بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية.

2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (5) إلى وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل (بعد التركيز على العميل) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (2%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (بعد التركيز على العميل) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (2%) وهذه دلالة على عدم جودة توفيق العلاقة بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد

البشرية) والمتغير المستقل (بعد التركيز على العميل) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التركيز على التحسين المستمر للعمليات (1.27) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك قبول فرض العدم والذي يشير إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التركيز على العميل وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض لم يتحقق وبالتالي فإن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الفرعي الثالث إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة لا تتأثر إيجاباً ببعد التركيز على العميل .

الفرضية الفرعية الرابعة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية وإثبات هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والذي يمثلته (دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). وجاءت نتائج التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 6: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية

العلاقة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	اختبار (T)	مستوى نتيجة
العلاقة بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية	0.60	0.36	0.63	6.82	0.000 قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج تحليل - برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (6):

- 1/ هنالك ارتباط طردي بين بعد دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) و قيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:
* بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين بعد دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية (0.60). و قيمة معامل الانحدار (0.63). وهذه القيم تدل على أن هنالك ارتباط طردي بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية.
2. كما تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (30) إلى وجود تأثير للمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة) على المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (36%) وهذه النتيجة تدل على أن متغير (بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات) يؤثر على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية موضع الدراسة بنسبة (36%) وهذه دلالة على جودة توفيق العلاقة بين بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات وتنمية الموارد البشرية
3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) والمتغير المستقل (دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة) وفقاً لاختبار (t) عند مستوى معنوية

(5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار لمتغير التركيز على التحسين المستمر للعمليات (6.82) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية 5%. مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الفرعية الرابعة (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) يعتبر فرض قد تحقق، وبالتالي فأن الباحث توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرض الفرعي الرابع إلى أن تنمية الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية موضع الدراسة تتأثر إيجاباً" ببعد دعم الإدارة العليا لتطبيق مدخل إدارة الجودة. وفيما يلي ملخص لفرضية الدراسة الرئيسية .

جدول رقم 7: نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين (إبعاد الجودة وتنمية الموارد البشرية)

إبعاد الجودة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T) المعنوية	نتيجة العلاقة	
بعد التركيز على التحسين المستمر للعمليات	0.57	0.32	0.56	6.28	0.000	قبول
بعد إدراك العاملين	0.67	0.45	0.61	6.93	0.000	قبول
بعد التركيز على العميل	0.14	0.02	0.15	1.27	0.206	رفض
بعد دعم الإدارة العليا	0.60	0.36	0.63	6.82	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2015 -

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية والتي نصت على (أن تطبيق أساسيات وأبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية) تم التحقق من صحتها في جميع الفروض الفرعية لعناصر الفرضية ماعدا بعد التركيز على العميل حيث لم يثبت صحته.

نتائج الدراسة:

1/ تطبق مجموعة شركات دال (سيقا - كابو) أبعاد إدارة الجودة الشاملة بصورة علمية واضحة الأهداف.
2/ تبين من الدراسة الميدانية أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية علي تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو).

3/ العاملون بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) يدركون أثر منهج الجودة الشاملة علي تنمية الموارد البشرية.

4/ أثبتت الدراسة الميدانية أن تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا - كابو) لا تتأثر إيجابياً ببعد التركيز علي العميل.

التوصيات:

* ضرورة التطبيق السليم لمنهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية.
* ضرورة زيادة إهتمام الإدارات العليا بالمنظمات الإنتاجية بالجودة الشاملة وتشجيع وإشراك العاملين علي تطبيقها.

* ضرورة التركيز علي العملاء بالمنظمات الإنتاجية للمساهمة في تنمية الموارد البشرية.

* يجب أن تتبنى الدولة علي مستوي أجهزتها الرسمية مدخل إدارة الجودة الشاملة ، وتحث الوزارات والهيئات الحكومية علي أن تقيس أدائها وفقاً لهذا النموذج.
* ضرورة تعزيز مقومات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية لزيادة قدرتها وتحسين أدائها.

المصادر والمراجع:

- 1- علي بوكميش (2011م): إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000 ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص: 19 .
- 2- عمر أحمد عثمان المقلي ، عبد الله عبد الرحيم ادريس (2011م): إدارة الجودة الشاملة ، (مطبوعة جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، ص: 14 .
- 3- محمد سعد شاهين (2012م): "تأثير ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء الابتكاري للمنظمة" ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ص: 030
- 4- أحمد العوض (2009م): "العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة وأثره على خلق القدرة التنافسية للمنظمة" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، العدد الأول ، ص: 48
- 5- عبد المحسن ، محمد توفيق (1996م): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل إدارة الجودة الشاملة " ، (دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص: 120 ، 121 .
- 6- حاتم محمد مطوع عسفه (2010م): أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في إكساب القدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية : على صناعة البلاستيك الفلسطينية مدخل المنتجات والأسواق، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 7- صلاح عمر جمعان بالخير (2009م): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمنية " دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية العاملة في تعليب الأسماك في محافظة حضرموت، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- 8- أحمد محمد أحمد المبارك (2005م): أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية، دراسة حالة : شركة السكر السودانية التي تضم مصانع سكر الجنيد ، حلقة الجديدة ، سنار ، عسلاية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 9- ميا علي ، "إدارة الجودة الشاملة" (2000م): مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، العدد الثاني، دمشق، ص: 56.
- 10- علاء فرج الطاهر (2009م): إدارة المواد والجودة الشاملة ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان ، ص: 153 ، 154 .
- 11- فريد عبد الفتاح زين العابدين (1996م): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، (رقم الإيداع 7411 / 1996، القاهرة ، ص: 34 .
- 12- يوسف حجيم الطائي وآخرون (2008م): نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية، (دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 228 .

- 13- مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي (2002م): الجودة في المنظمات الحديثة ، (دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 28 .
- 14- سمير محمد عبد العزيز (1993م): جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، 0011، (مطبعة الاشعاع ، القاهرة، ص: 144 .
- 15- Joel Eross, (1995): *Total Quality Management Cases and Readings*, Lucie Press, USA, P.131.
- 16- راوية حسن (2005): ادارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، ص: 3.
- 17- محمد بن دليم القحطاني (2008): ، ادارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر ، الرياض، ص 25.