



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

عمادة الجودة والتطوير



دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

The role of human resources in achieving the requirements of the application of
TQM

(دراسة حالة شركة التأمين الإسلامية)

(A case study: Islamic insurance company ltd)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والتميز

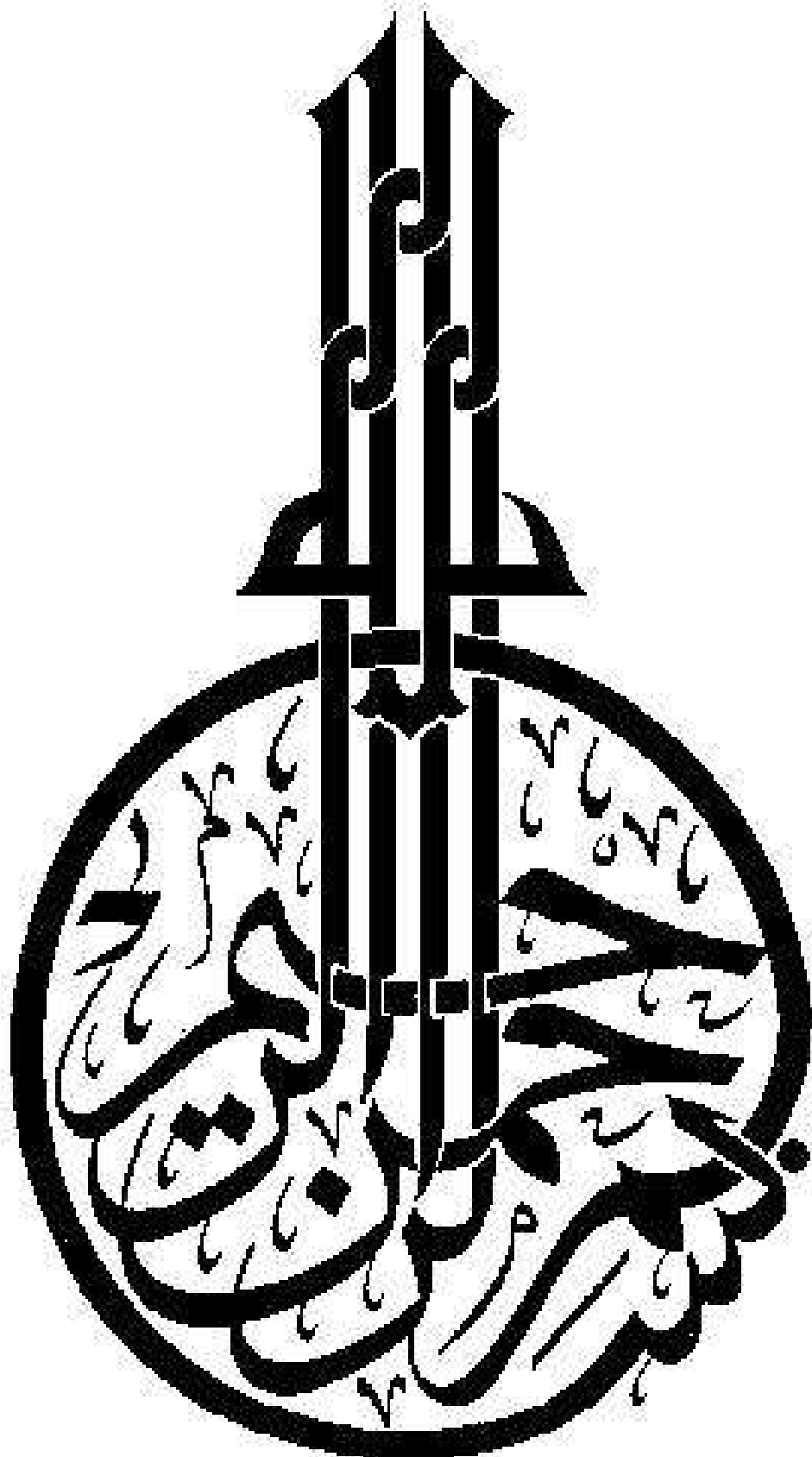
اعداد الباحث:

علاء الدين صباح الخير يوسف

إشراف:

د. الطاهر احمد محمد علي

2017



الاستهلال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أَمَّا بَعْدُ فَعَسَىٰ أَعْزَمُ لِلْآخِرَةِ مِنَ الْأُولَىٰ

قال تعالى:

(إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ ﴿١٢٨﴾) سورة النحل الآية 128

(الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْغَفُورُ ﴿٢﴾) سورة الملك الآية 2

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

((إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ))

[البیهقي عن عائشة]

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

يطيب لي ان اهدي رساله

لصديقي ورفيق روحي وسندي واخي

عمار محمد حمد

(ابوفاطمة)

وهو من كانت منه كل الدوافع الفكرية والمعنوية والمادية لإنجاز الرسالة

اسأل الله ان يتقبل عمله وينفع به العباد

الباحث

الشكر التقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إقراراً بالفضل ونزولاً عند قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فمن الواجب ان اجزل الشكر الي جامعة السودان اساتذه وطلاب لما وجدته من ارشاد ورعاية كان لها كبير الاثر في ان ترى الدراسة النور واخص بالذكر د.الطاهر احمد محمدعلي ود.موسى محمد يعقوب ود. امينه رئيس القسم العام

والشكر للعاملين بالمكتبات بالجامعة ومركز الجوده

ويمتد شكري الجزيل :

الىاساتذتي ومعلمي الافاضل

الى.....اهلي وعشيرتي الذين لم يبخلو علي الجهد المادي والعيني والمعنوي

الىاصدقائي ومنازة دربي و الشموع التي اضاءة لي الطريق

الىكل من قدم وساعد وشارك في اخراج هذه الرسالة

لكم وافر الشكر والعرفان

علاء الدين صباح الخير

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الاستهلال
ب	الاهداء
ج	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
الفصل الاول الاطار العام للدراسة	
المبحث الاول : الاطار المنهجي	
1	1, 1 / المقدمة
1	1, 2 / مشكلة الدراسة
2	1, 3 / تساؤلات الدراسة
3	1, 4 / فرضيات الدراسة
3	1, 5 / اهداف الدراسة
4	1, 6 / أهميه الدراسة
4	1, 7 / التعريفات الاجرائيه
6	1, 8 / حدود الدراسة
6	1, 9 / هيكل الدراسة
المبحث الثاني : الدراسات السابقة والتعقيب عليها	
7	1, 1 / الدراسات السابقة
12	1, 2 / جدول الاختلاف و الشبه بين الدراسة والدراسات السابقة

15	1, 3/ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثاني	
الاطار النظري للدراسة	
	المبحث الاول : ادارة الموارد البشرية
16	1, 1/ مفهوم الموارد البشرية
17	1, 2/ تعريف الموارد البشرية
18	1, 3/ أهمية ادارة الموارد البشرية
18	1, 4/ اهداف ادارة الموارد البشرية
19	1, 5/ الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية
21	1, 6/ أنشطة ووظائف إداره الموارد البشرية
	المبحث الثاني : متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة
25	2, 1/ مفهوم ادارة الجودة الشاملة
28	2, 2/ تعريف الجودة لغةً واصطلاحاً
29	2, 3/ تعريف ادارة الجودة الشاملة
31	2, 4/ مراحل تطور مفهوم الجودة
36	2, 5/ مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المنظور الاسلامي
36	2, 6/ مفهوم ادارة الجودة الشاملة النظري لمتطلبات الجودة الشاملة
37	2, 7/ أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
37	2, 8/ عامل نجاح تطبيق الجودة الشاملة
38	2, 9/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
40	2, 10/ المتطلبات الرئيسية للتطبيق
الفصل الثالث	
الاطار العملي للدراسة	
	المبحث الاول :نبذه تعريفية عن شركة التامين الاسلامية
45	1, 1/ المقدمة
45	1, 2/ الرؤيا و الرسالة
45	1, 3/ الاسس والمبادئ التي قامت عليها الشركة

46	1, 4 / الخدمات التأمينية المتميزة
47	1, 5 / انواع التأمين التي تقدمها الشركة
47	1, 6 / اداء الشركة
48	1, 7 / أثر الشركة على هيكل سوق التأمين عالمياً
48	1, 8 / الموارد البشرية
48	1, 9 / التقنية الالكترونية للشركة
49	1, 10 / دور الشركة في المساهمة الإجتماعية
49	1, 11 / الجودة في الشركة
	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
51	2, 1 / منهجية الدراسة
51	2, 2 / نموذج الدراسة
52	2, 3 / منهج البحث للدراسة
52	2, 4 / ادوات الدراسة و مصادر جمع البيانات
52	2, 5 / مجتمع الدراسة
52	2, 6 / عينة الدراسة
53	2, 7 / وصف الاستبانة
53	2, 8 / أداة الدراسة
54	2, 9 / اسلوب الدراسة
55	2, 10 / فقرات محاور الدراسة
59	2, 11 / ثبات وصدق أداة الدراسة
59	2, 12 / اختبار صحة فقرات الدراسة
	المبحث الثالث : نتائج تحليل البيانات
61	3, 1 / التحليل الوصفي
95	3, 2 / تحليل التباين
103	3, 3 / النتائج والتوصيات
106	3, 4 / قائمة المراجع
109	3, 5 / الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	يوضح الاختلاف و التشابه للدراسة والدراسات السابقة	1, 2
55	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار الاول والتوثيق لها	1, 3
55	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار الثاني والتوثيق لها	2, 3
56	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار الثالث والتوثيق لها	3, 3
56	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار الرابع والتوثيق لها	4, 3
57	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار الخامس والتوثيق لها	5, 3
57	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار السادس والتوثيق لها	6, 3
57	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار السابع والتوثيق لها	7, 3
58	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار الثامن والتوثيق لها	8, 3
58	يوضح اختيار الفقرات المنتقاة للحوار التاسع والتوثيق لها	9, 3
59	الاثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان	10, 3
61	يوضح استجابة المبحوثين	11, 3
62	يوضح خصائص المبحوثين الديموغرافية	12, 3
64	توزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة الاولى	13, 3
65	يلخص نتائج العبارات للفقرة الاولى	14, 3
67	توزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة الثانية	15, 3
68	يلخص نتائج العبارات للفقرة الثانية	16, 3
70	توزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة الثالثة	17, 3
72	يلخص نتائج العبارات للفقرة الثالثة	18, 3
75	توزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة الرابعة	19, 3
76	يلخص نتائج العبارات للفقرة الرابعة	20, 3

78	لتوزيع التكراري لإجابات افرادعينة الدراسة علي عبارات الفقرة الخامسة	21 ,3
79	يلخص نتائج العبارات للفقرة الخامسة	22 ,3
81	لتوزيع التكراري لإجابات افرادعينة الدراسة علي عبارات الفقرة السادسة	23 ,3
82	يلخص نتائج العبارات للفقرة السادسة	24 ,3
84	لتوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة السابعة	25 ,3
85	يلخص نتائج العبارات للفقرة السابعة	26 ,3
87	لتوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة الثامنة	27 ,3
88	يلخص نتائج العبارات للفقرة الثامنة	28 ,3
91	لتوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات الفقرة التاسعة	29 ,3
92	يلخص نتائج العبارات للفقرة التاسعة	30 ,3
95	يوضح ترميز المحاور	31 ,3
96	يوضح معامل الارتباط بين جميع محاور الدراسة	32 ,3
100	يوضح معامل الارتباط بين جميع المتغيرين المستقل والتابع	33 ,3
101	تحليل الانحدار الخطي	34 ,3

جدول قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	التفتيش لضمان وصول المنتجات المطابقة للمتعاملين	1 ,2
32	اسلوب ضبط الجودة	2 ,2
34	العلاقة بين الجودة والتكلفة والانتاجية من خلال تصميم المنتج	3 ,2

35	الفرق بين فلسفة الجودة الشاملة وتوكيد الجودة	4,2
51	نموذج الدراسة	1,3

المستخلص

- هدفت الدراسة الى التعرف على دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة التامين الاسلاميه , ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبيان مكون من (9) محاور , لجمع المعلومات الاولية من وحدة التحليل المكونة من(49) فقرة وبناءً على ذلك حلت البيانات التي جمعت ولإختبرت فرضيات الدراسة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) , وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:
 - 1/ أن مستوى أهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً .
 - 2/ أن مستوى أهمية القيادة في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً .
- وأوصت الدراسة بمايلي:-
 - 1/ يجب الاهتمام بادارة العمليات لتقييم وقياس الاداء ومتابعة حاجات المستفيدين واراءهم والامكانات اللازمة للعمليات وانظمة الرقابة ونتائج الاداء للمساعدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة في شركة التامين الاسلاميه.
 - 2/ يجب الاهتمام بالتخطيط وذلك بتوضيح الرؤيا المستقبلية واهدافها البعيدة المدى واشراك جميع العاملين في التخطيط وفقاً لاستراتيجية شركة التامين الاسلاميه

Abstract

The aim of the study was to identify the role of human resources in achieving the requirements of applying TQM in the Islamic Insurance Company and to achieve the objectives of the research. A component of (9) axes was designed to collect the initial information from the analysis unit consisting of 49 paragraphs.

Which collected and tested the hypotheses of the study using statistical packages of social sciences (SPSS), and the study reached the results of the most important:

1 / The level of importance of achieving customer satisfaction in the Islamic Insurance Company from the point of view of the respondents was high.

2 / The level of importance of leadership in the Islamic insurance company from the point of view of the respondents was high.

• The study recommended the following:

1 / Attention should be paid to the management of the operations to evaluate and measure the performance and follow-up needs of the beneficiaries and their views and the potential for operations and control systems and performance results to help in decision-making and improve the quality of service in the Islamic Insurance Company.

2 / The planning should be taken care of by clarifying the future vision and its long-term goals and involving all the planning staff in accordance with the strategy of the Islamic Insurance Company.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

المبحث الاول: مدخل الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1, 1, 1 / المقدمة :-

تواجه المنظمات المختلفة المعاصرة العديد من التحديات المختلفة النطاق والمتعددة التأثيرات , مثلا العولمة , وزيادة وتيرة المنافسة , والتطور التقني الهائل , وشبكة الانترنت , و هنالك تحديات زيادة الوعي والانفتاح الثقافي , والتغير المتسارع في متطلبات الزبون , وغيرها من التحديات التي تفرض على المنظمات القيام بتطوير جودة منتجاتها وخدماتها , الاهتمام برضا الزبون من خلال التحسين المستمر والدائم لعملياتها لان المفاهيم التقليدية ومبادئها لم تعد كافية لمواجهة التحديات الراهنة لجميع المنظمات بمختلف قطاعاتها الانتاجية والخدمية (عبدالله بن راشد-2016-ص2)

تعتبر الموارد البشرية احد أهم عناصر المهمة إدارة الجودة الشاملة , حيث أن مسؤليه التطبيق تقع على عاتق الموارد البشرية في المؤسسة, ويأتي ذلك من خلال توفير عناصر بشرية مؤهلة قادره على تطبيق وتحقيق الفوائد المطلوبه من تنفيذ برامج الجودة الشاملة ومن هنا لابد من وجود رؤيا لدى المنظمة لإداره الموارد البشرية تلتقي مع أهداف برامج الجودة الشاملة.(دريد شوارده-2012-ص1)

عليه يأمل الدارس أن يطرح موضوع الجوده الشاملة فلسفه ادارية للمنظمات من اجل انشاءها و تطويرها وتحسينها بالتوجه نحو رضا الزبون من خلال الموارد البشرية باستيعابها وفهمها الكامل لمتطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمات التي تتطلع للاستمرارية والنجاح والتميز .

1, 1, 2 / مشكلة الدراسة:

تهدف المؤسسات من خلال مزاوله نشاطها الى الحصول على حصة سوقيه مناسبة تمكنها من تحقيق الارباح, ولتحقيق ذلك عمدت معظم المؤسسات الى تطبيق برامج ادارة الجوده الشامله, بهدف التقليل من الانفاق , وزيادة الفعاليه , وتحقيق الميزه التنافسه في الاسواق المحليه والخارجية , واحد شروط

ذلك لا بد من توفر موارد بشرية للمنظمة قادره على خلق ثقافه في المنظمة تقي باحتياجات ومتطلبات الزبون. (دريد شوارده 2012-ص2)

تتلوت الدراسات السابقة مشاكلها الدراسية بمرتكزات فكرية لموضوعات الجوده الشامله مثلا على ذلك دراسة خليل جمعه(2012) تتاول ابعاد الجودة , يزيد ديب عبدالله 2016 عدم حصول المستشفيات على معايير الاعتماد الدولي في الاردن , دريد شوارده 2012 أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في تطبيق برامج الجودة الشاملة,مجله الدنانير 2011 المرتكزات الفكرية لموضوعات الدراسة ومتغيراتها والنجاح الاستراتيجي,عبد الخالق القحطاني(2011) وجود فجوه في التواصل والتعاون بين الاداره العليا والمتوسطه, الاء عادل(2002) تتاول موضوع استراتيجيه اداره الموارد البشريه واثرها في دعم استراتيجيه المنظمة.

وجد الدارس ان معظم المشاكل تركز اكثر على الموارد البشرية في تحليلها والتركيز عليها باعتبار انها هي المفتاح للوصول سبل التطبيق للجودة الشاملة مع أن متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة تفتح وتجد افضل وانجع السبل للوصول لغايات المستفيدين في داخل المنظمات وخارجها.

ومن هنا فان الدارس يرى ان مشكلة الدراسة تتلخص في ان نجاح الموارد البشرية ياتي بكيفية ربطها ومعرفة المطلوب الذي يلزمها أن تدركه عن متطلبات تطبيق برامج ادارة الجوده الشاملة.

وعليه يمكن ابراز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي.

ماهو دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

ويتفرع عنه الاسئله التاليه:-

1, 1, 2, 1/ ماهو دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.؟

1, 1, 2, 2 /2 ماهو دور توظيف الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه ؟

1, 1, 2, 3 /3 ماهو دور تدريب الموارد البشريه في تحقيق متطلبات تطبيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه ؟

1, 1, 3/الفرضيات:-

الفرضية الرئيسة:-

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درو الموارد البشرية و تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

ويتفرع عنه الفرضيات التالية:-

1, 1, 3, 1 /1 هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

1, 1, 3, 2 /2 هنالك علاقته ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشريه و تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

1, 1, 3, 3 /3 هنالك علاقته ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشريه و تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

1, 1, 4/اهداف الدراسة:-

معرفة دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه

ويتفرع منها:-

1, 1, 4, 1 / معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

1, 1, 4, 2 / معرفة دور توظيف الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

1, 1, 4, 3 / معرفة دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه .

1, 1, 4, 4 / قياس أثر العلاقة بين الموارد البشرية ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1, 1, 4, 5 / التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1, 1, 5 / الاهميه الدراسة:

1, 1, 5, 1 / تستمد هذه الدراسة اهميتها من الموضوع الذي تدرسه, والمتعلق بتحديد متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا عملاء شركة التامين الاسلاميه وهي مبنيه على خلاصة و آراء ومعتقدات العملاء و المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم , لدراسة مستويات تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشركة التامين الاسلاميه.

1, 1, 5, 2 / المساهمه العلميه في اثراء المكتبه.

1, 1, 5, 3 / مساعدة متخذي القرار لكل المعنيين وخصوصا القادة والعاملين بالمؤسسات بان المتطلبات يجب إنتهاجها في سبيل تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الوجه الاكمل وليس على سبيل التفضيل للجودة الشاملة.

1, 1, 5, 4 / افاق جديده لبحوث مَستقبليه في نفس المجال.

1, 1, 6 / التعريفات الاجرائيه:-

1, 1, 6, 1/الموارد البشرية:-

عرفها دمدني علاقي(1993:75) : بانها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم علي اساس ان هذه الادارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة ,وعلى اساس الموازنة بين تحقيق اهداف المنظمة وبين طموحات الافراد , ويعتبر الافراد اهم اصول المنظمه والاساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج الي ان يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية الي جانب الادارة المتخصصة في هذا المجال , والتي تعمل في اطار تحقيق العدالة والرفاهيه للعاملين ,(عادل الساعوري -2016-ص3)

1, 1, 6, 2/ التخطيط:-

هي الوظيفة التي تختص بتحديد الاهداف ووضع المعايير بالاضافة الي صياغة الخطط والتنبؤ بالاحداث المستقبلية , ووضع الاجراءات التي تضمن تنفيذها (ريم 2016-ص28)

1, 1, 6, 3/ التوظيف:-

وهو نشاط رئيسي يتكون من انشطه فرعية متكاملة ومترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الاعمال التي من خلالها توفر الموارد ادارة الموارد البشرية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف انواعها ووفق مواصفات محددة (مهارة , خبرة , مقدرة . . الخ)(خليل جمعه ,2012,ص 60)

1, 1, 6, 4/ التدريب:-

هو النشاط الذي يطور معارف ومهارات الموظفين ,وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومن ثم زيادة الانتاجية. (عادل الساعوري 2016-ص5)

1, 1, 6, 5/ الجوده الشاملة:-

الجودة عرفها معهد المعايير الوطني الامريكه (ANSI) وجمعية ضبط الجودة الامريكية (ASQC) على انها المزايا والخصائص الكليه للسلعه او الخدمه والتي تشمل قدرتها على تلبية الاحتياجات.

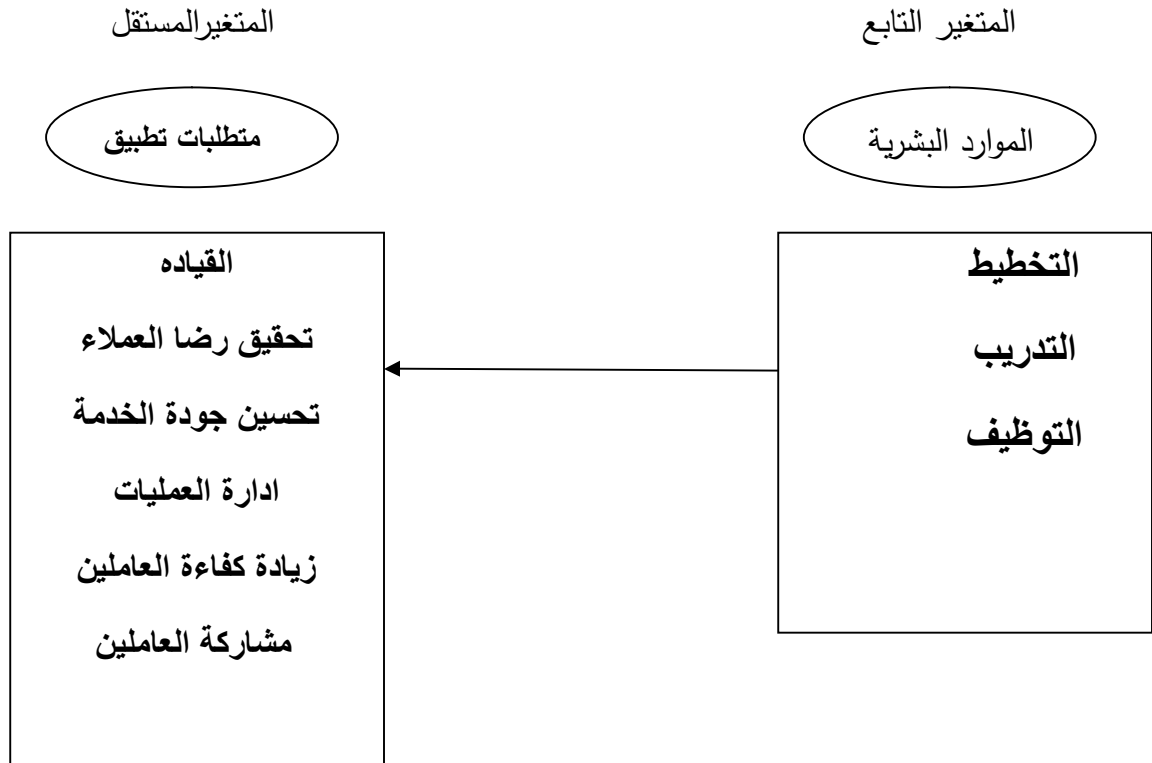
وتعرف بانها عبارته عن مجموعه من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج او الخدمة والتي تؤدي الى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج او تصنيعه او قدرته على الاداء , في سبيل الوصول الي ارضاء هؤلاء العملاء واسعادهم .(خليل جمعه :2012-ص35)

1, 1, 6 / متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:-

نقصد بها مجموعة من العناصر التي يجب توفيرها عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الواقع , وتتمثل في الثقافة والوعي بمفهوم الجودة الشاملة , واقناع والتزام القيادة بتطبيقها , ومشاركة العاملين , و تحقيق رضا العملاء , و تحسين الجودة , و ادارة العمليات , وكفاءة العاملين.(ريم-2016-ص48)

1, 1, 7/النموذج:-

الشكل رقم(1) النموذج



اعداد الدارس 2017 من أدبيات الدراسة

1, 1, 8 / حدود الدراسة:-

1, 1, 8 /1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلامية, وركز الباحث على دور الموارد البشرية في ذلك , بالتركيز على التخطيط والتوظيف والتدريب .

1, 1, 8 /2 الحدود المكانية: اجريت الدراسة في شركة التامين الاسلامية - الخرطوم على (الرئاسه وفرع البرج , السوق المحلي , فرع ام درمان , المورد , سعد قشره , الجمهوريه) .

1, 1, 8 /3 الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينه قدرها 550 عامل من العاملين بشركة التامين الاسلامية -الخرطوم.

1, 1, 8 /4 الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2016/2017

1, 1, 9 / هيكل الدراسة:-

تتكون هذه الدراسة من المقدمة, وثلاثة فصول، الفصل الأول الاطار العام للدراسة , و يتكون من مبحثين المبحث الأول مداخل الدراسة والمبحث الثاني الدراسات السابقة والتعقيب عليها. والفصل الثاني الاطار النظري للدراسة , ويتكون من مبحثين، المبحث الأول ادارة للموارد البشرية، أما المبحث الثاني متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثالث الاطار العملي للدراسة المبحث الاول : نبذه تعريفية عن شركة التامين الاسلامية و المبحث الثاني : منهجية الدراسة المبحث الثالث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة وأخيراً النتائج والتوصيات .

المبحث الثاني

1, 2, 1/الدراسات السابقة:-

1, 2, 1 / الطيب بوسافل(2011)

هدفت الدراسة التخطيط للموارد البشرية يعتمد على التشخيص الجيد والمشاركة الجماعية الناتجة عن قناعه تامه ان تكون النتائج جيدة ,كشف سياسه تنمية الموارد البشرية غير الواضحه بالمؤسسه,وكشفت عدم صلاحية نظام التكوين الهدف نتيجة عدم التشخيص لاحتياجات المؤسسة من قدرات وما يحتاجه العامل, وجود فجوه وانقطاع في سلسلة السلم الهرمي الاداري ,وكانت الاستنتاجات .عدم صلاحية نظام التكوين من حيث الهدف نتيجته عدم التشخيص الى حوجة المؤسسة من القدرات واعمال . وكانت التوصيات يوجد غياب للوسائل الضرورية للتحسين وضع نظام مراقبه ومتابعه الانجاز ثم ادخال التعديلات اللازمه, ضروره بناء نظام تنبؤي للشغل والكفاءات , وضع نظام اتصال ملائم مع المحيط الخارجي حتي لا يسبب حاجز امام المسيره التتمويه, تحليل المهام والانشطه المتعلقة بالمناصب الحساسه.

1, 2, 1 / 2 / الاء عبد الموجود(2002)

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعه استراتيجيات الموارد البشريه المتمثله بالتوظيف , التعويض , التدريب والتطوير في المنظمات وامكانية تطبيق الجوده الشامله في المنظمات وتشخيص وتحليل اثر اداره الموارد البشرية في دعم تطبيق الجوده الشاملة وايجاد النتائج والعلاقه والاثر بين الموارد البشرية وادره الجوده الشاملة وكانت التوصيات بان مدراء الموارد البشرية مسؤولين ولهم دور حيوي في تحقيق الجوده الشاملة في منظماتهم , لمواجهة المتغيرات في بيئة العمل والتحديات بالبدائل الاستراتيجيه في كل المستويات , الجوده الشاملة اهميتها بالتطبيق في جميع المداخل الادارية لجميع القطاعات لانها تستخدم للتطوير والتحسين , ونجاح اوفشل الجوده الشامله يقع على عاتق العاملين العنصر المهم في الجوده الشاملة لذلك تكون الموارد البشرية مسؤله عنه بدرجة عاليه .

1, 2, 1 / 3 / نادية زوزال(2015)

هدفت الدراسة الى اختبار دور ممارسات اداره الموارد في تحقيق التميز المؤسسي , كشف مدى تطبيق ممارسات اداره الموارد البشريه في واقع المؤسسات الاقتصاديه الجزائريه بهدف الوصول الى تحقيق التميز المؤسسي, الانتقال من الجانب النظري الى الجانب التطبيقي, معرفة ما اذا كان لدى المؤسسات الجزائريه ما يسمى بالتميز المؤسسي,, وكانت النتائج انه يوجد انواع للتميز المؤسسي تميز في العمليات اوالمالي او الثقافة التنظيمية او الموارد البشرية او قياده او بتقديم الخدمة, وانه توجد تميز في المؤسسه محل الدراسه , توفير الحافز والمكافاه المناسب دافع قوي لتحسين ادائهم. التوصيات كانت توصي بالتدريب بالدورات المتخصصة بالتميز, ان تسعى الاداره العليا لتحقيق التميز ضروره تطبيق الجودة الشاملة من اجل التميز, التركيز على ممارسات اداره الموارد البشرية وفهمها وتطبيقها وعدم ترك المجال للصدفة.

1, 2, 1 /4 دريد شوارده(2012)

هدفت الدراسة الى التعرف على كيفية امتلاك المنظمه استراتيجيات واضحه لاداره الموارد البشرية, وتوضيح تاثر استراتيجيات الموارد في خفض التكاليف وتوفير الوقت وتحسين الجوده. اشارت النتائج الى تقييم استراتيجيه التوظيف جاء منخفض والسبب وراء ذلك وجود نقص بعض جوانب استراتيجيه التوظيف , وجود دراسات لا تخضع لجدول اعمالها العادي , وضعف في التعويضات والسبب القوانين الحكوميه, وتقييم الموارد البشرية سلبيًا في دعم الكادر البشري بالخبرات واوصت الدراسة بضرورة امتلاك خطط واضحه في مجال الموارد البشرية وتبنى على الخبرات السابقة والطويلة والاحصاءات العامه لتحقيق الاهداف الطويلة والقصيرة المدى ,وتركز على الحوافز في تخطيط للكوادر البشريه ,وامتلاك خطط تدريب واضحه لربط الاهداف وتحقيق الجودة الشاملة , يوصي بالتنسيق مع الاطراف ذات علاقه لتحقيق الانسجام مع متلقي الخدمه , واشراك الكادر البشري في التخطيط ورسم السياسات

1, 2, 1 /5 عبد المحسن احمد(2010)

هدفت الدراسه للكشف عن الاثر المحتمل لممارسات ادراه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي والتعرف على اهميتها للموسسه وبيان المقترحات الكفيله لنجاح و تفعيل الممارسات بشركة زين

الكويتي للهاتف الخليوي وبيان اسهامات ممارسات الموارد البشرية لتحقيق التميز في الشركة , وكانت النتائج ان التدريب على الحاسوب لم يكن بالمستوى المطلوب ويوجد ضعف في قاعدة البيانات بخصوص مهارات العاملين وانشطة التدريب , وانه لاتعير الشركة اهميه للايزو 10015 والمتعلق بتدريب العاملين, لم يكن الاعتماد على تقاريرنظام تقويم الاداءللعاملين بالمستوى المطلوب. عدم تشجيع الابداع ومكافاة العاملين والتوثيق وبطئ الخدمة. واوصت بتدريب العاملين خاصه علي الحاسوب, تعزيز قاعدة البيانات للعاملين ومهارتهم, وتعزيز الاهتمام للايزو 10015 مواصفة التدريب.الاهتمام بالاعتماد على تقاريرتقويم اداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين في شركة زين للهاتف الخليوي ,تشجيع الابداع والتوثيق وعلى السرعة في الخدمة.

1, 2, 1, 6 / خليل جمعه(2012)

هدفت الدراسة التعرف على مدى تطبيق ابعاد اداره الجوده الشامله في المصارف التجاربه السودانيه ومدى تاثيرها على اداء الموارد البشرية في المصارف التجاربه السودانيه وتأثير الانتماء التنظيمي في الربط بين تطبيق ابعاد اداره الجوده الشامله واداء الموارد البشرية , وكانت النتائج انه بجب تبنى المصارف تطبيق ابعاد الجوده الشامله بصوره متوسطه بالتركيز على العملاء,توجد علاقه ذات دلاله احصائيه بين تطبيق ابعاد اداره الجوده الشامله واداء الموارد البشرية كذلك الانتماء التنظيمي,توجد علاقه قويه بين اداء الموارد البشرية والانتماء التنظيمي , الانتماء التنظيمي يؤثر على العلاقه بين اداره الجوده الشامله واداء الموارد البشرية . وكانت التوصيات بانشاء وحدات متخصصة لادارة الجوده الشامله , ضروره واهمية التريب للعاملين في كل المستويات الاداريه ,ضروره مشاركته العاملين في عمليه اتخاذ القرار وتحسين العمليات والخدمات والتحسين المستمرلها,ان تهتم الاداره العليا وتدعم برامج الجوده الشامله ووضع السياسات والبرامج لتسهم في تحقيق الجوده الشامله.

1, 2, 1, 7 / ريم حسن طه(2016)

هدفت الدراسة محاولة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معاييراداره الجوده الشامله(القياده,تحقيق رضا المستهلكين, تحسين جوده الخدمات المقدمة,اداره العمليات , زيادة كفاءة العاملين) بادارة الموارد

البشرية بشركه شيكان بالتعرف على المشاكل والمعوقات من خلال اختلاف اراء العاملين وتحليل ودراسة اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة في تقييم الدور الاستراتيجي لاداره الموارد البشرية, تقديم مقترحات وتوصيات بغرض التحسين المستمر وتؤدي الى رفع الكفاءه في الاداء والتحسين و التطوير. النتائج ان المبحوثين معظمهم ليسو على درايه كافيه بتطبيق معايير الجودة الشاملة على اداره الموارد البشرية, لا توجد استطلاعات مستمره لدى الموارد البشرية من العملاء علي الموارد البشرية, لا تتم الاستعانه بموظفين ذوي خبره عاليه لتحديد احتياجات التدريب, لا توجد برامج تطوير للخبرات والمهارات, التحفيز غير مرن ولا يوفر العدالة والمساواه. وكانت التوصيات تعزيز العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين ,اجراء استطلاعات ومقترحات مستمره من العملاء للموارد البشرية, الاستعانه بالخبرات للتدريب, التحفيز يجب ان يكون مرن وعادل.

1, 2, 1, 8 / برهان الدين السامرائي(2012)

هدفت الدراسة الي التعرف على دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ اداره الجودة الشاملة في المؤسسة على مصنع سراميك راس الخيمة, بالتعرف على مفهوم ومبادئ الجودة الشاملة والرواد فيها والتحديات و والمعوقات التي تواجه اسس تطبيقها , وفوائدها ودور القيادة والقيام بدراسه تطبيقية للتعرف على مدى الالتزام بتطبيق مبادئ اداره الجودة الشاملة في المصنع وكانت النتائج انه توجد كفاءه لدي العاملين, وحقق الرغبات لدى العملاء وتوجد قاعدة بيانات لكافة المواردين والعملاء, دعم القيادة متوفر للابتكار وبرنامج الجودة , والتوصيات كانت ضرورة انشاء ادرة للجودة, تفعيل المشاركة وفريق العمل الواحد , التخطيط للجوده من قبل مديري الاقسام , على القاده يجب المحافظة على النجاح بتبني مبادئ اداره الجودة الشاملة.

1, 2, 1, 9 / عبد الخالق القحطاني(2011)

هدفت الدراسة الى توضيح مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهميتها ومتطلباتها وبيان المؤشرات نحو التطبيق في برامج التدريب في مدينه تدريب الامن العام بمنطقه مكه المكرمة, بتحديد المفاهيم للجوده الشامله للقائمين على الامر, معرفة مدى توفر المتطلبات تطبيق الجودة الشاملة , وكيف تسهم في الجوده

, والمعوقات التي تواجه , والتوصيات كانت بالعمل على وضع معايير دقيقة لقياس الاداء , توعية المسؤولين لاهمية العنصر البشري , العمل على التحديث واتباع الطرق المتنوعة للعمل لتغيير ادارته الجودة الشاملة, اجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول متطلبات الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينيه الامن العام بمنطقه مكه المكرمه.

1, 2, 1, 10 / حذيفة احمد الامين(2013):-

هدفت الدراسة الدراسة الى توضيح دور تطبيق الجودة الشاملة في رفع كفاءه اداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة , كانت النتائج ان هناك توافق بين اهداف جامعة السودان المفتوحة واهداف العاملين بالجامعة, ادى تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالجامعة لزيادة الرضاء الوظيفي للعاملين. التوصيات جاءت بضروره نشر ثقافة الجودة بصوره اكبر بجامعة السودان المفتوحة, واوصت الدراسة بنقل تجربة جامعة السودان المفتوحة في الجودة الشاملة بالمركز الى فروعها بولايات السودان المختلفة , الشاملة في رفع كفاءه اداء الموارد البشرية واضافه البحث عن اثر تغيير الثقافة لثقافة الجودة الشاملة.

1, 2, 2 / جدول يوضح اوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة:-

م	الدراسة	اوجه الشبه	اوجه الاختلاف
1	الطيب بوسافل(2011)	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسه الحاليه في انه تسعى الى التخطيط للموارد البشرية ويعتبر هذا من نقاط الدراسه الحاليه و الاهداف التي تحقق متطلبات الجودة الشاملة .	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحاليه انها اغفلت المتطلبات التي من شأنها توضيح الطريق نحو التخطيط الامثل
2	الاء عبد الموجود	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسه	تختلف هذه الدراسه مع الدراسه

		(2002)	الحاليه في سعيها الى التعرف تأثر استراتيجيات الموارد البشرية.	الحاليه في انها ركزت على مدراء الموارد البشرية, في حين ليس هم وحدهم المسؤولين بتعريف كيفية تحقيق متطلبات الجودة الشاملة
3	ناديه زوزال (2015)	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحاليه في انه لممارسات الموارد البشرية تأثيرها و الدور الذي يحقق متطلبات الجودة الشاملة والتميز	تختلف هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه لاتعتبر اختبار دور الممارسات للموارد البشريه بتحقيق متطلبات الجودة الشاملة والتميز .	
4	دريدشوارده(2012)	تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انه امتلاك المنظمه استراتيجيه واضحه وتأثير و دورها في تحقيق الجودة الشاملة.	تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحاليه انه معرفة كيفيه امتلاك المنظمه لاستراتيجيات واضحه وتغيير ثقافة الشركة لتحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	
5	عبد المحسن احمد (2010)	تشابه هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه في انه يوجد اثر ممارسات ادرة الموارد البشريه و دورها في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة,	تختلف هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه انه الكشف عن اثر ممارسات ادرة الموارد البشريه لا يكفي لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة,	

<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية انه لا بد من التطبيق للابعاد والمتطلبات و تأثيره على الموارد البشرية و اداءها ولا تكفي المعرفة .</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انه التعرف على مدى تطبيق ابعاد ادارته الجودة الشاملة في المصارف التجارية السودانية و تأثيرها على اداء الموارد البشرية يوضح نوعا ما كيفية تحقيق متطلبات الجودة الشاملة</p>	<p>خليل جمعه(2012)</p>	<p>6</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية انه الالتزام بتطبيق معايير ادارته الجودة الشاملة دون النظر لمتطلبات التطبيق و اثره في تحقيق تحقيق ادارة الجودة الشاملة.</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انه الالتزام بتطبيق معايير ادارته الجودة الشاملة و اثرها في دور تحقيق متطلبات الجودة الشاملة</p>	<p>ريم حسن طه (2016)</p>	<p>7</p>
<p>تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية انه لا تركز فقط على دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارته الجودة الشاملة في المؤسسة مع لوجود عناصر اخرى تطبيق ادارة الجودة الشاملة.</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في انه التعرف على دور قيادته في تطبيق اسس ومبادئ ادارته</p>	<p>برهان الدين السامرائي(2012)</p>	<p>8</p>

	الجوده الشامله في المؤسسة و متطلبات تحقيق الجودة الشاملة		
تختلف هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه انه كيف الموارد البشريه توضح المفاهيم المطلوبه لتطبيق اداره الجوده الشاملة واهميتها ومتطلباتها وبيان المؤشرات	تتشابه هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه في انه توضيح مفهوم اداره الجوده الشاملة واهميتها ومتطلباتها وبيان المؤشرات نحو التطبيق في برامج التدريب	عبد الخالق القحطاني(2011)	9
تختلف هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه انه توضيح تطبيق الجوده الشاملة في رفع كفاءه اداء الموارد البشرية واضافه البحث عن اثر تغيير الثقافه لتقافه اداره الجوده الشاملة.	تتشابه هذه الدراسه مع الدراسه الحاليه في انه توضيح دور تطبيق الجوده الشامله في رفع كفاءه اداء الموارد البشريه لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة.	حذيفة احمد الامين(2013)	10

1, 2, 3/ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

من حيث بيئة الدراسة:- تمت الدراسات السابقه في بعض الدول العربيه مثل الجزائر والسعوديه والعراق وبعضها في السودان وهذه الدراسه في السودان تم تطبيقها على شركة التامين الاسلاميه.

من حيث هدف الدراسة :- تعددت الاتجاهات البحثيه في الدراسات السابقه , وكانت تهدف الى بيان واقع ممارسات وادوار الموارد البشرية وعقبر ذلك يسهم في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظماتهم الخاصه والعامه بينما تتطلع الدراسة الى توضيح الدور المطلوب اداءه من الموارد البشرية مع مراعاة التوجيهات لتحقيق المتطلبات لتطبيق ادرة الجوده الشاملة بشركة التامين الاسلاميه.

يرى الدارس انه أسهبت الدراسات السابقه في بيان واقع ممارسات وادوار الموارد البشرية ووصفتها بانها المرتكز الاساسي لتحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتسعى الدراسة لتوضيح المتطلبات التي تبين و توجه الموارد البشرية بصوره أمثل لتحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بشركة التامين الاسلاميه.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة للموارد البشرية

المبحث الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول ادارة للموارد البشرية

الاطار النظري للموارد البشرية

2, 1, 1 / مفهوم الموارد البشرية

مع نهاية القرن الماضي وبدايه القرن الواحد وعشرون بدأت تواجه منظمات الاعمال العديد من المتغيرات والتحديات السريعة , متعددة ومتشابكة العناصر , وشديدة التعقيد, اصبحت تشكل ضغوطا على المنظمات وتهدد وجودها واستمرارها ,ومن ابرزها العولمة والتطور التكنولوجي وجودة السلع والخدمات ورضا العملاء , لذلك يتطلب من تلك المنظمات التي ترغب في البقاء والاستمرار وتحقيق ميزه تنافسيه ان تعيد التفكير في طريقة ادائها وتتعامل معها ولا تتجاهلها ولا تستسلم لها لاضافة القيمة لاصحاب المصالح , ومن اهم ادواتها لمواجهة تلك التحديات هي مواردها البشرية ذات الكفاءه العاليه , في ظل هذه الظروف يجب على اداره الموارد البشريه ان تتخلى عن ادوارها التقليديه وتتبنى مفاهيم وممارسات جيدة كالمشاركة في التخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة, ومن المتطلبات الاساسيه لتطبيق الجوده الشاملة وجود ادارة موارد بشرية فعالة لديها المقدره على مساعدة الادارة العليا والادارات التنفيذية في كل المراحل وخطوات تطبيق الجودة الشاملة. (عادل الساعدي-2016-ص1)

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من اهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك الى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الانتاج , والتسويق , والتمويل الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الاسباب التي تدفع ايضا الدول الناميه الى الاهتمام بالقوى البشرية هي الاحساس بانخفاض الانتاجيه وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة , والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الاساس الاول لخطط التنمية الشاملة , (عبد المحسن-2010-ص15).

وأن المورد البشري هو العامل الوحيد الذي يصنع اهداف واستراتيجيات المنظمات, والذي يرقى بها الى مستويات التنافس , ويصنع مستقبلها , (ناديه زوزال, 2015-ص3).

2, 1, 2/تعريف الموارد البشرية:

عرفها (محمد فالح صالح) هي مجموعة من السياسات والانشطة المتكاملة والمتداخلة التي تشترك في تصميمها وتنفيذها مديرين وقادات وفرق عمل , واختصاصيو الموارد البشرية حيث يساهم كل منهم بدور فعال لانجاح هذه السياسات والانشطة. (ناديه زوزال,2015-ص3).

عرفها (ابو شيخة ,2000) اجمالي الفعاليات الادارية المفضيه الى تكوين واستقدام وتنمية , ودافعية وتقييم , وصيانة , ومستقبل الموارد البشرية, وهي عبارة عن مجموعة العمليات الجزئية بدء من تخطيط هذه الموارد, ومرورا باعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي واعداد نظم الاختبار والتعيين , ونظم الاختبار والتعيين, ونظم السلامة المهنية , بما يحقق اهداف العاملين , ونظم الحوافز (يزيد ديب,2016, ص258).

وعرفها د.مدني علاقي : بانها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على اساس ان الادارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة , وعلى اساس الموازنة بين تحقيق اهداف المنظمة وبين طموحات الافراد, ويعتبر الافراد اهم اصول المنظمة والاساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج الى ان يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية الى جانب الادارة المتخصصة في هذا المجال , والتي تعمل في اطار تحقيق اهداف الانتاجية والاداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة الرفاهية للعاملين (عادل الساعدي-2016-ص3)

التعريف اعلاه لم يركز على أنشطة ادارة الموارد البشرية او عمل توازن بين تحقيق اهداف المنظمة والعاملين بل وضح النظره الحديثة للمورد البشري باعتباره اهم اصول المنظمة , وبين ان لادارة الموارد البشرية ادوارا حديثة مختلفة عن الادوار التقليدية(عادل الساعدي-2016-ص3).

2, 1, 3/ أهمية ادارة الموارد البشرية:

تكتسب ادارة الموارد البشرية اهميتها من الاسباب التي ادت الى الاهتمام بها, وتتمثل ابرز هذه الاسباب فيما يلي :

2, 1, 3, 1/ التدخل الحكومي من خلال اصدار قوانين تتعلق برفاهية الافراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي .

- 2, 1, 3, 2 / التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .
- 2, 1, 3, 3 / بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي .
- 2, 1, 3, 4 / تغيير النظرة الى العنصر البشري من عنصر انتاج الى أصل من اصول المنظمة .
- 2, 1, 3, 5 / التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل,
- 2, 1, 3, 6 / زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالاداء .
- 2, 1, 3, 7 / التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين و بروز فلسفة ادارة الجودة الشاملة .
- 2, 1, 3, 8 / بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو اهم الافرازات الفكرية والفلسفة للتعامل مع القوى البشرية.
- (عادل الساعدي-2016-4).

2, 1, 4 / اهداف ادارة الموارد البشرية :-

تسعى ادارة الموارد البشرية الى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الضرورية , والمطابقة بينها وبين المهام المطلوبه منها من حيث الفعالية المنتظره والمؤهلات اللازمة , والمكافاة المناسبة بمعنى انها تساهم في تحقيق العدل بين الاشخاص.

كما تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيق اهداف المؤسسة من خلال بحثها المستمر عن افضل المهارات والمحافظة عليها وتميئتها وذلك بزيادة تحفيزها , وبالتالي مساهمتها في تحقيق انتاجية المؤسسة وكذلك تحسين ادائها وتنافسيتها , من خلال ذلك يمكن تحديد اهداف الموارد البشرية من خلال مايلي:

2, 1, 4, 1 / تحقيق الكفاية الانتاجية : يتم ذلك من خلال دمج الموارد المجتمعه التي تسمى المدخلات مع الموارد المادية التي بحوزة المؤسسة , لتحقيق الاستخدام الامثل لهذه الموارد المجتمعه التي تسمى المدخلات, على اعتبار ان المورد البشري هو الذي يستخدمها , وعلى مستوى ادائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات بالكميات والمواصفات المطلوبة وياقل تكلفة فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الانتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور

الموارد البشرية من خلال وظائفها التي تجعل المورد البشري مؤهلا و, مدربا ومحفزا, والذي يمكن المؤسسة من ان تكون قادره على الاداء بانتاجية عالية.

2, 1, 4, 2 / تحقيق الفعالية : الكفاءة الانتاجية غير كافية لوحدها لتحقيق النجاح والمنافسة للمؤسسة , فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية يجب ان يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى العملاء , ومن هنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بقيامها بمجملات تدريب وتوعيه حول مسألة الجودة ورضاء العملاء(ناديه زوزال, 2015-ص6).

2, 1, 5 / الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

من ابرز الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية النموذج الذي يطرحه الخبير الاميركي "ديف ارلش (Dave urlish)" في كتابه "تصيرالموارد البشرية" ويعد احد ابرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة افضل (200) شركة في العالم, ان يعتقد ديف ان ادارة الموارد البشرية التقليدية انتهى زمانها , وان هناك دورا جديدا يجب على الموارد البشرية القيام به , ويرى ان ادارة الموارد البشرية الحديثة يجب ان تقوم بتطبيق اربعة ادوار رئيسية لتكون معاصرة وفعالة والادوار هي(ماجي:2013, 214) - (عادل الساعدي,2016-ص6).

2, 1, 5 / الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يقصد بها مشاركة ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها ومتابعتها (عادل الساعدي,2016-ص5).

تتعدد الاساليب والاستراتيجيات التي تتبعها منظمات الاعمال للتمييز والانتشار ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية ادارة الموارد البشرية التي تعرف بانها(هي خطة معاصرة طويلة المدى , تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع العنصر البشري في العمل , وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها واهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة , والتي من اهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والاقليمية والمحلية). (ريم حسن طه ,2016,ص30)

2, 1, 5, 2 / إدارة التغيير والتحول:

ان تقوم ادارة الموارد البشرية بدور كبير في التغيير والتحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة المتغيرات البيئية والمنافسة الشديدة , ومساعدة المنظمة على التطوير التنظيمي من خلال اساليب ادارية حديثة مثل ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات (الهندرة)

2, 1, 5, 3 / إدارة تطبيق البنية التحتية :

يقصد بها اعداد بنية تحتية للمنظمة من سياسات واجراءات وقواعد ونظم بحيث تكتب , وتعد بصورة جيدة , وتكون متاحة للموظفين بموقع المنظمة الالكتروني.

2, 1, 5, 4 / إدارة مساهمة العاملين:

بمعنى اعداد السياسات والاجراءات المناسبة لمعرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها , وتشجيع الموظفين المبدعين , واطاحة الفرصة لهم في تنفيذ ابداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل, اونظم اجراءات العمل.

مما سبق يتضح ان اهم الادوار الحديثة التي يجب ان تمارسها ادارة الموارد البشرية في المنظمة هو مساعدتها في تطبيق الاساليب , والمداخل الادارية الحديثة , ومن اهمها مدخل ادارة الجودة الشاملة (عادل الساعدي, 2016-ص6).

2, 1, 6 / أنشطة ووظائف إداره الموارد البشرية :

يطلق عليها العديد من المفكرين الاداريين وظائف ادارة الموارد البشرية وهي مجموعة النشاطات التي من شأنها ان تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهه نحو تحسين الاداء , وتعزيز قدرات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

لعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها , وحرص المنظمة على ان تكون في الرياده على مستوى عالمي ومحلي وبقوة الى ان تهتم بالموارد البشرية ولا يأتي هذا الاهتمام الا

من خلال تكامل ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة , وتكوين قوة عمل مستقره , وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة , تخطيط الموارد البشرية , البحث والاستقطاب , الاختيار والتعيين , التدريب وتخطيط المسار الوظيفي , تقييم الاداء , الفوائد والتعويضات , الصحة والسلامة العماليةالخ. , عند استخدام هذه الممارسات بالشكل الصحيح في المؤسسات ايا كان حجمها , فأن عملية تحقيق اهداف المنظمة سيكون بالامر اليسير. وذلك بالاتي:

2, 1, 6, 1 / تخطيط الموارد البشرية :

يهتم هذا النشاط بتحديد احتياجات المنظمة من الافراد بالكم والنوعية في المستقبل (عادل الساعدي, 2016-ص5).

وهو حماية تلبية احتياجات المنظمة من انواع وعدد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتجديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الادارة فيما يختص بتوزيع القوة العاملة واعداد الموازنه التخطيطية للوظائف(صابون محمد2015-ص22)

يقول د.أحمد ماهر: (تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة، وباختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساساً تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة. ويمكن النظر إلى تخطيط موارد البشرية أيضاً على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يُمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً، واتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيُمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغير في عبء العمل، والتغير في تكنولوجيا الإنتاج، والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فأبي تغيير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة). ويقول د.صلاح الدين محمد عبد الباقي: (يعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف، ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ، وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية. ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية

من حيث " أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية(خبراً) خيراً ا نلخص تخطيط الموارد البشرية بأنها: (تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كمّاً ونوعاً ا خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها ، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها)، لهذا قال ميشيل أرمسترونج: (يهتم التخطيط للموارد البشرية في المقام الأول بضمان أن تحصل الشركة على أناس من النوعية والكمية التي تحتاجها). (المنتدى العربي لادارة المواد البشرية)

تاريخ الزيارة 2017/9/2 الساعة 9 <https://hrdiscussion.com/hr39625.html> رابط المصدر:

مساء

2, 1, 6, 2 / التوظيف : هو عملية الاستقطاب واختيار الافراد القادرين والراغبين في العمل وفق المعايير لشغل الوظائف الشاغرة(عادل الساعدي,2016-ص5).

يعد من الانشطة التي تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية وأستقطاب

المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. (ريم,2016-صمن 9)

وايضا هي عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية وتبدا عملية التوظيف بالاستقطاب , وتتضمن سلسلة الانشطة المعنية بجذب الاعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة , وتتزايد الابعاء في عملية التوظيف بمنظمات الخدمات عنها في المنظمات الانتاجية , اذ تعتمد جودة الخدمة المقدمة على مهارات وقدرات مقدمي الخدمات من الموارد البشرية(صابون محمد2015-ص22).

2, 1, 6, 3 / تدريب وتطوير الموارد البشرية :

يهدف هذا النشاط الى تطوير معارف ومهارات الموظفين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم , ومن ثم زيادة الانتاجية (عادل الساعدي,2016-ص5).

ويعد التدريب عملية نظاميه لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي , ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل . (ريم,2016 -ص9)

وايضا التدريب هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه او المعرفة او السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق اداء فعال في نشاط واحد او مجموعة من الانشطة , ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الافراد في تلبية احتياجات الاشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و المستقبل.من جهة اخرى انه من الصعب ان نغالي في تقدير عملية التدريب الفعال , حيث هناك الكثير من الانظمة التي تفشل(بوجه خاص انظمة الكمبيوتر) بسبب انه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كاف , والتي كان من الممكن ان تعمل بكفاءة لولا هذا السبب, وكما ذكر من قبل ان التريب الفعال يمثل عنصرا اساسيا للاداء الفعال ايضا يعرف التدريب بالجهود المخطط لها , والتي تهدف الى تعليم العاملين الجدارات والمعارف والمهارات المتعلقة بالاعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر , اما التطوير فيتجاوز ما هو اني ليتم توسيع المهارات والجدارات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد, وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لابد وان ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات اثناء التدريب الى التطبيق العملي اثناء اداء المهام والواجبات (صابون 2015-ص23)

2, 1, 6, 4 / تصميم هيكل الاجو والمرتببات : تصميم نظام اجور ومرتببات لكل الوظائف في المنظمة وفق معايير موضوعية وعادلة(عادل الساعدي,2016-ص5).

2, 1, 6, 5 / تصميم نظام الحوافز: تصميم نظام الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للمنظمة مبني على تقييم اداء عادل وموضوعي(عادل الساعدي,2016-ص5).

2, 1, 6, 7 / صيانة ورعاية العاملين : يهتم هذا النشاط بوضع برامج للصحة والسلامة المهنية بهدف حماية العاملين من المخاطر وحوادث واصابات العمل. (عادل الساعدي,2016-ص5).

ولاغراض هذه الدراسة ركز الباحث على دور الموارد البشرية بالتركيز على عناصر (التخطيط والتوظيف والتدريب) ذلك نظرا لتاثيرها الكبير على تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني

متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

2, 2, 1 / مفهوم ادارة الجودة الشاملة:-

اكتسب مفهوم الجودة بعدا عالميا في كل منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها انشطتها وأحجامها بعد أن انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كسلاح استراتيجي لمواجهة التحديات والمتغيرات المتزايدة داخليا وخارجيا خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية وظهور قضايا البيئة ونظرة

العملاء للجودة كـمـعـيـار لـتـقـيـيـم وأختيار السلع والخدمات التي تشبع احتياجاتهم وتلبي رغباتهم (اروي عبد الحميد ، 2008 م).

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

في جوهرها هي توجه إداري للنجاح بعيد المدى من خلال إرضاء العملاء. من خلال إدارة الجودة الشاملة, كل أعضاء المؤسسة يشاركون في تحسين الإجراءات, المنتجات, الخدمات و الثقافة السائدة في مكان العمل. طرق تطبيق هذا التوجه انتت من تعاليم رواد الجودة الكبار أمثال فيليب كروسبي, ويليام ديمغ, أرمان فيغنباوم, كارو إيشيكاوا وجوزيف جوران ("ويكيبيديا") تعتبر الجودة من أهم الاسبقيات التنافسية التي يسعى لتحقيقها المديرالمعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه المؤسسات والشركات لجذب المستهلكين وتحقيق الريادة والتميز. الموقع الإستراتيجي المتقدم الذي وصلت إليه الجودة في منظمات الأعمال المعاصرة وما رافقها من مفاهيم وفلسفات حديثة ، لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحديث بل إن جذورة موغلة في عمق في التاريخ القديم (محمد عبد الوهاب 2005-ص2).

بل كان إهتمام الإنسان بالجودة قديما قدم التاريخ إذ ظهر ذلك جليا في ابداعات ومشتملات الحضارات اليابانية والمصرية والرومانية إلا أن الجودة بمفهومها الحديث أصبحت أكثر وضوحا بعد الثورة الصناعية (ناظم حسن 2009-ص11).

2, 2, 2/ تعريف الجودة لغةً واصطلاحاً :-

2, 2, 2, 1/ الجودة في اللغة :-

بينها مجمع اللغة العربية 1993م في أن الجيد ضد الرديء وأجاد أتى بالجيد من قول أوفعل ومن الكلمات المرادفة للجودة كلمة الإقتان الذي يدل علي إحكام الشئ أو يدل علي الأداء الجيد الذي يبلغ حدا فائقا, (مصطفى الحكيم 2011-ص7).

يقال الجودة في اللغة بانهاجاء الشيء جودةً وجودةً ، اي صار جيداً ، ومثلها التجويد ، واجاد فلان في عمله واجودة وجاد عمله وجود جودةً وقد جاد جودةً ، وشاعر مجواد ، اي مجيد ، يجيد كثيراً واستجدت الشيء اعدته جيداً ، وتجوذتها لك ، اي تخيرت لك الاجود منها(محمد عبدالعزيز 2011-عدد2-ص2) .

و قيل الجودة لغة أصلها (جود) على وزن فعل , وهو أن يكون الشيء جيداً , أي حسناً رائعاً , وجودة الفهم الفهم هي صحة الانتقال من (الألفاظ و الأوصاف) إلى (المضمون) أي من (الملزومات إلى اللوازم) (محمد الزبير 1991-ص359).

وجاء في مختار الصحاح أن اصل كلمة الجودة هي (ج , و , د) شئ جيد و الجمع جياذ و (جياذ) و (الجودي) جبل بأرض الجزيرة استوت عليه سفينه نوح عليه السلام , و (أجاد) النقد أعطاه (جياذا) و (استجاده) عده جيداً , و (الجيد) العنق و الجمع (أجياذ) (محمد ابي بكر 2011-ص61)

وكلمة جودة في أصل اللغة تعبر عن نوع الشيء وعن وجود صفات و ميزات معينة في السلعة أو الخدمة تلبي رغبات و حاجات وتوقع العملاء و المستفيدين .(محمد حسين 2011-ص19)

أما معنى الجودة في المعاجم الانجليزية فيكثر فيها التعدد و التداخل , فقد أشار البعض بأنها تعني (الامتياز) و أحياناً تعني بعض (العلامات) أو (المؤشرات) التي يمكن من خلالها تحديد طبيعة الشيء أو فهم بنيته و مكوناته .(سوسن شاكر 2007-ص15)

وقد ورد معناها أيضاً في بعض المؤلفات الأجنبية بمعنى المؤثر effectiveness و المعنى الحرفي للفظ to be effective أي يعني أن يكون مؤثراً , وهو بعيد عن الاستخدام الاداري , و تعرف بعض المراجع اللغوية الجودة على أنها " الملائمة أو الجدارة أو الامتياز , وهذا هو المعنى الذي يقصده معظم الناس عندما يتحدثون عن الجودة " .

عرفت كلمة جودة (Quality) في الأتينية بأنها كلمة مشتقة من (Quarters) ويقصد بها طبيعة الشيء والشخص درجة صلاحه.(طاهر رجب 1997-ص77)

2, 2, 2, 2/ الجودة إصطلاحاً: حاول الكثير من فلاسفة الإدارة والباحثين فى هذا المجال تقديم تعريف لمفهوم الجودة, ونتيج عن تلك المحاولات تقديم تعريفات تعددت اشكالها ومعانيها ومفاهيمها ومن هذه التعريفات (مصطفى الحكيم 2011-ص23):-

منها:-

2, 2, 2, 2, 1/ مجموعة المواصفات والمميزات لسعة أو خدمة والتي تؤثر على مدى ارضاء هذه السلعة أو الخدمة للعميل وتلبية متطلباته المذكورة والمفهومة ضمناً (مصطفى الحكيم 2011-ص23).

2, 2, 2, 2, 2/ وعرف J.M. Juran الجودة انها مدي ملائمة المنتج للاستعمال Fitness For use فالمعيار الاساسي للحكم على جودة المنتج في راي هو هل المنتج ملائم للاستعمال ام غير ملائم بغض النظر عن وضع وحاله المنتج. (-) (Mjuran Quality planning 1993 P 12)

2, 2, 2, 2, 3/ وعرفها فليب كروسبي :هي "المطابقة للمواصفات , والمتطلبات", وانها مسؤوليات الادارة الاساسية , وهي وسيلة الاتصال مع النظام والتي يجب احترامها بشكل صارم.(القحطاني 2011 ص 27)

2, 2, 2, 2, 4/ وعرفها بروف هادي التجاني الجودة بأنها ارضاء العميل عن طريق تلبية طلباته وتحسين مستوى المتطلبات المتفق عليها باستمرار.

2, 2, 3/ تعريف ادارة الجودة الشاملة:-

2, 2, 3, 1/ عرف معهد المقاييس البريطاني (British Standards Institute) ادارة الجودة الشاملة بانها فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع , وتحقق اهداف المنظمة بأكفاً الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير(ريم 2016-ص36) . .

2, 2, 3, 2/ وتعريف(Rail Ways Broad British) على انها العملية التي تسعى لان تحقق كافة المتطلبات الخاصة باشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالاضافه الى الموردين (السامرائي 2012 - ص42).

2, 2, 3, 3 / و حدد كول (Cole,1995) ادارة الجودة الشاملة بانها نظام اداري يضع رضاء العمال على راس قائمة الاولويات بدلا من التركيز على الارباح ذات الابد القصير , اذ ان هذا الاتجاه يحقق ارباحا على المدى الطويل اكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير (ريم 2016-ص36).

2, 2, 3, 4 / كذلك يمكن تعريفها بأنها: مجموعة من التنظيمات الاستراتيجية طويلة الاجل تساعد الادارة على توفير مبادرات تحسين مستمره من خلال جميع اقسام الانتاج اذ انها قد تنطلق من احد الاقسام وبمرور الزمن ستدخل الى جميع اقسام الوزارة بسبب التداخل في النشاطات بين الاقسام المختلفة(ريم 2016-ص37).

ان ممارسات الجودة تعمل على التكامل والتنسيق بين عدد من الاساليب والمبادئ الادارية المختلفة ومنها على سبيل المثال :انتشار دالة الجودة , مراقبة العملية الاحصائية , وتحليل الوقت , وخرائط ايشكاوا , والتخطيط الاستراتيجي , بحيث تصبح ممارسة عناصر من قبل جميع اقسام المنظمة هدفا يسعى لتحقيقه الجميع , (ريم 2016-ص37)

2, 2, 3, 5 / عرف (Feigebaum 1983) "را ئد الرقابة الشاملة " على ان الجودة نظام فعال لتحقيق التكامل في جهود الجودة الخاصة بتطوير الجودة , الرقابة على الجودة وتحسين الجودة لمختلف الجماعات في المنظمة من اجل اتاحة الانتاج او الخدمة بافضل مستوى اقتصادي لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك.(ريم 2016-ص37)

2, 2, 3, 6 / عرفها السقاف (1998,ص9) هي فن ادارة كافة اجزاء ومكونات المنظمة من اجل تحقيق التميز , والجودة الشاملة تعرف على انها فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الاساس للمنظمة التي تنتهج التحسين المستمر , وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية في اطار المنظمة من اجل الوفاء باحتياجات العملاء ومايزيد عنها حاليا وفي المستقبل(عبدالله الخالدي2016-ص21)

2, 2, 3, 7 / تعريف منظمة الايزو :-هي مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع افراد المنظمة من اجل النجاح إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة للجميع.(السامرائي 2012 - ص42)

2, 2, 4 / مراحل تطور مفهوم الجودة:-

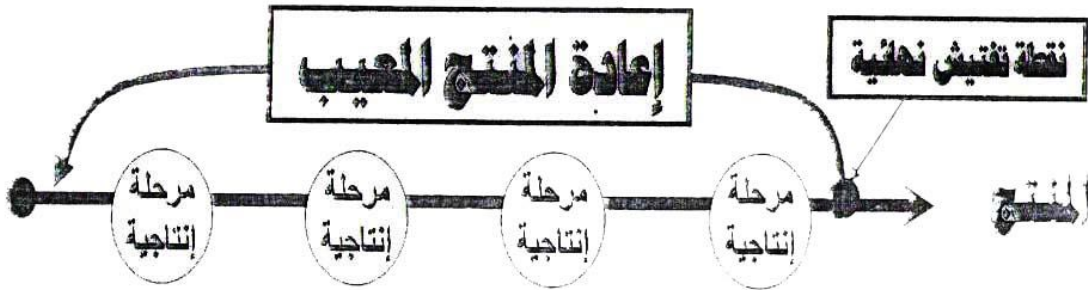
تطورت الجودة عبر خمس مراحل كالآتي:

2, 2, 4, 1-التفتيش:

كانت المؤسسات الصناعية في بداية الثورة الصناعية صغيرة محدودة القدرة لإنتاج منتجات بكميات كبيرة ، وكانت الجودة في تلك الفترة عبارة عن مواصفة للمنتج وضعتها جهات متخصصة ، ظهر التفتيش كاسلوب يساعد لضمان وصول المنتجات المطابقة للمواصفة .قام هذا الاسلوب علي الاعتقاد بان المواصفة المطلوبة للمنتج تتحقق باحكام التفتيش ، لذلك اذا كانت العملية الانتاجية تنتج منتجات معيبة ، فإن التفتيش سيكتشفها ومن ثم تستبعد (مصطفى الحكيم 2011-ص9).

الشكل (1/2)

تفتيش لضمان وصول المنتجات المطابقة للمتعاملين



مصطفى حامد الحكيم، ص9، ص10.

من الشكل اعلاه يعتمد اسلوب التفتيش علي وضع نقطة تفتيش واحدة في نهاية العملية الانتاجية يتم فيها فحص المنتجات للتأكد من مطابقتها للمواصفات الموضوعه للمنتج ، بعدها تستبعد المنتجات العيبة ، و لذلك كان يقوم به العامل أو المشرف عليه.

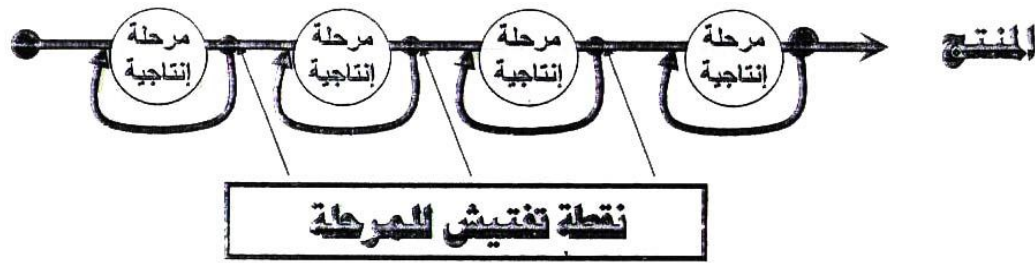
2, 2, 4 /2 ضبط الجودة:

أن المشكلة الرئيسية للتفتيش كانت اكتشاف المنتجات المعيبة في نهاية العملية الانتاجية ، لذلك ظهر ضبط الجودة ، وهو تفتيش المنتجات خلال العملية وبين المراحل الانتاجية ، يهدف ضبط

الجودة لمنع استخدام المنتجات المعيبة في المرحلة التالية ويقوم بضبط الجودة مفتشون متخصصون يستخدمون الاساليب الاحصائية التي تساعد علي التأكد من أن المنتج متطابق مع معايير الجودة .

يعتمد تطبيق ضبط الجودة علي فهم العملية الانتاجية , و من ثم فحص المنتجات داخل المصنع , و ذلك باضافة عدد اكبر من المفتشين , و من محطات الفحص علي خطوط الانتاج , و اخذ العينات الاحصائية , للتأكد من ان العناصر المعيبة لا تتجاوز نسبة السماح لها (مصطفى الحكيم 2011-ص11).

الشكل (2, 2)
اسلوب ضبط الجودة



المصدر : مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتيان الأعمال، الخرطوم شركة مطابع السودان للعملة المحدودة 2011م، ص13.

ان ضبط الجودة يقوم علي التحكم في العملية ، وهو غير كاف وحدة لضمان خروج المنتجات الجيدة ، فمهما كان التحكم في العملية كبيراً ، لا يمكن التأكد من جودة المنتجات الرديئة التصميم ، أو المنتجات المصنوعة من خامات غير مناسبة .

2, 2, 4, 3 / توكيد الجودة:

توكيد الجودة يسمى احياناً ضمان الجودة , وهو يعني " التأكد ان العمل يتم تماماً كما خطط له من خلال التركيز علي تصميم المنتج , وتصميم العملية الانتاجية, والتأكد من مدخلات العملية الانتاجية, ويهدف الي تحقيق المنتج الخالي من العيوب (zero defect) "ويعتمد توكيد الجودة علي توفير افضل العناصر للعملية الانتاجية من الالات , و المواد الخام , و العمالة المدربة , و غيرها لتصنيع افضل المنتجات , رغم

ذلك لا يعني هذا الأسلوب عن الحاجة لعمليات التفتيش قبل و أثناء و بعد الانتهاء من العملية الانتاجية(مصطفى الحكيم 2011-ص13).

في منتصف الخمسينات انتبهت المؤسسات في اليابان و العالم الغربي الي هذه النقطة الجوهرية التي ساعدت كثيراً علي تحقيق مستوي عيوب يقترب من الصفر، و تقوم علي العبارة التالية " ان تصمم الجودة لا ان تفتش المنتجات فقط " و ان التصميم الجيد هو الفرق الرئيسي بين نظام توكيد الجودة و اسلوب التفتيش و اسلوب ضبط الجودة (مصطفى الحكيم 2011-ص13).

أول من ادخل مفهوم جودة التصميم و جودة المطابقة هو جوزيف جوران , حيث اثبت هذا المفهوم و تطبيقاته نجاحاً كبيراً في الاقتراب من مستوى جودة بعيوب تساوي صفراً و قد اوضح ذلك بنصه " علي المؤسسة تصميم الجودة , و ليس أن تفحصها فقط " و قد عرف كاروا إيشيكاوا 1990 جودة التصميم " بانها مستوى جودة المنتج المطلوب تحقيقه عند بناء نظام توكيد الجودة في المؤسسة " عموماً تزيد التكاليف الرأسمالية كلما زاد هذا المستوى , اما جودة المطابقة " هي الفرق بين جودة المنتج الفعلية و جودة التصميم " (مصطفى الحكيم 2011-ص14).

شكل (2 , 3)

العلاقة بين الجودة و التكلفة و الانتاجية من خلال تصميم المنتج

	الجودة	التكاليف	الإنتاجية
جودة التصميم	↑	↑	—
جودة المطابقة	↑	↓	↑

المصدر : كاورو ايشيكاوا , مقدمة في ضبط الجودة , ترجمة نبيل صحصاح , رابطة خريجي هيئة المنح عبر البحار اليابانية مصر للامونيوم, القاهرة , 1990م , ص 34.

2, 2, 4, 4 / فلسفة الجودة الشاملة :

خلال المراحل الثلاثة السابقة تم التركيز علي اساليب ادارية محددة تمكن من تحقيق الجودة , و لكن هذه المرحلة ركزت علي مبادئ ادارية تحقق الجودة في المؤسسات , كان اول من قدمها في القيادة اليابانية عام 1950م دكتور وليام ديمينج في محاضرات بعنوان " انظمة التحسين المستمرة " , ركزت المحاضرات علي مجموعة من المبادئ الادارية , مثل التحسين المستمر , ارضاء الزبائن , القيادة , مشاركة العاملين , اعطت هذه المبادئ اليابانية الاساس الذي بنيت عليه كل اساليب الجودة في تلك الفترة (مصطفى الحكيم 2011-ص20).

و وضعت هذا المبادئ في قمة اولوياتها الانسان و ليس النظام , وهذا هو الفرق الاهو بين الجودة الشاملة و بين توكيد الجودة , الاضافة الحقيقية التي حققت النجاح للمنتجات اليابانية منذ سبعينات القرن العشرين , من اين يبدأ تصميم العمل ؟ هل بالانسان ؟ يبين شكل (2 , 4) الفرق بين الجودة الشاملة و توكيد الجودة (مصطفى الحكيم 2011-ص20).

شكل (2 , 4)

الفرق بين فلسفة الجودة الشاملة توكيد الجودة



المصدر : مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال، الخرطوم شركة مطابع السودان
للعلمة المحدودة 2011م، ص24

يتضح من الشكل (2, 4) ان الفكر الاداري لتوكيد الجودة يبدأ بالنظام اولاً , ثم تحديد العمليات التي تحقق اهداف النظام , و اخيراً يتم وضع الانسان في الخانات - مثل قطع الشطرنج - وهذا حقق الكثير متن المزايا التنافسية في بادئ الامر عندما كان العرض لا يكفي الطلب ، فكانت كل المنتجات تباع , مهما كانت جودتها , او درجة إشباعها لحاجات المتعاملين , و لكن مع دخول الفكر الياباني انهار هذا الفكر(مصطفى الحكيم 2011-ص21).

الفكر الاداري الياباني او ما يسمى بالجودة الشاملة تبدأ بالانسان (people) ثم من بعد ذلك تصميم العمليات المناسبة process , و اخيراً بناء النظام المناسب الذي يحقق احتياجات الانسان system . فالنظام هنا يعتمد علي احتياجات الانسان كخطوي اولي , ومن ثم تحديد كيفية اشباع هذه الاحتياجات . وهذا يعني بناء العمليات , مع جعل الانسان الهدف الرئيسي من النظام(مصطفى الحكيم 2011-ص21).

2, 2, 4, 5/ إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الافكار و المبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. (مصطفى الحكيم 2011-ص27)

ادارة الجودة الشاملة مصطلح حديث شاع استخدا مه في ادبيات الإدارة المعاصرة للدلالة علي توجه فكري عالمي جديد شكل تحولا جوهريا في الفكر الاداري يسيطر الان علي فكر وتصرفات اهل الادارة في مختلف مستوياتهم ويحكم كثيرا من قرارات الادارة في كل مجالات عملها وقد اعطيت لهذا المصطلح تعريفات متعددة عبرت عن وجود اختلاف وتفاوت في وجهات نظرا اصحاب تلك التعريفات من العلماء والباحثين والممارسين في مجال الادارة حول المضمون الحقيقي لاداره الجودة الشاملة, وهو ماكد عليه ديمينج حينما طلب منه قبل وفاته 1994م تقديم تعريف لماهية إدارة الجودة الشاملة , وأشار بان مدخل إدارة الجودة

الشاملة اصبح يحمل معاني كثير بالنسبة للباحثين فلكل باحث في هذا المجال معانية الخاصة بهذا المدخل ووفقا لتصنيف سيامبا (Ciampa) فان اختلاف تعاريف الجودة الشاملة تتوزع بين ثلاثة اتجاهات رئيسيه هي:

الاتجاه الاول: وينطلق في تعريف " إدارة الجودة الشاملة " علي اساس العملاء وضرورة تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم.

الاتجاه الثاني: وينطلق في تعريف " إدارة الجودة الشاملة " علي اساس النتائج باعتبار ان إدارة الجودة الشاملة قد تم تصميمها للحصول علي نتائج معنية.

الاتجاه الثالث : وينطلق في تعريف " إدارة الجودة الشاملة " علي اساس الادوات وضرورة إستخدام الوسائل العلمية والادوات الاحصائية لتطبيق .إدارة الجودة الشاملة وبالرغم من اهمية مثل هذا التصنيف الا انه يمكن القول بأنه لايشكل إطار جامعا لكافة التعاريف التي قدمت لمدخل إداره الجودة الشامل فهناك اسس اخري يمكن وقالها تصنيف ماقدم من تعاريف لهذا المدخل مثال ذلك تحديد ما اذاكان هذا المدخل هو نظام ام فلسفة ام استراتيجيه ام ثقافة, ادوات... الخ وهو يخدم تناول هذا المدخل من منظور إداري مطلق وفيما يلي عرض لابرز تعاريف إدارة الجودة الشاملة التي فرضت نفسها علي الفكر الإداري لما تتسم به من الموضوعية والشمول النسبي وذلك كما يلي:

أول تعريف للجودة الشاملة كان في بداية السبعينيات، حيث صدر عن منظمة المواصفات الصناعية اليابانية بما نصه " ضبط الجودة الشاملة هو نظام من الطرق لتقديم السلع والخدمات بسعر مناسب ، لها جودة تتاسب احتياجات المشتري" ركز هذا التعريف على المشتري النهائي للسلعة، ويعتبر رضاه أحد أهم مبادئ الجودة الشاملة، وذلك يأتي نتيجة تقديم المنتج بأفضل جودة يرغب فيها المشتري وبسعر مناسب.

تسمي اليابان ادارة الجودة بضبط الجودة الشامل أما الغرب فيسميها ادارة الجودة الشاملة (مصطفى الحكيم 2011-ص23)

يعرف جوران (juran) إدارة الجودة الشاملة بانها مفهوم يستلزم ضرورة الاهداف من تطبيقه وتحديد العمل احتياجاته وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بالعمليات وكما يتضح يمثل نواة إدارة الجودة الشاملة والمناطق به مهام تحديد الجمهور المستفيد ومتطلباته من

الخدمات والعمل علي تلبيةها بإعتبار ان هذا المهام هي سلاسل الجودة التي تشكل إدارة العمليات حلقه الاتصال بينها. (فريد عبدالفتاح- ص18).

اما هوفر وزملاؤه فقد اكدوا علي ان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مهمة لجعل المنظمة اكثر مرونة وسرعة في انشاء نظام هيكلية متين توجه من خلاله جهود كل العاملين لكسب ثقة العميل واستحداث بنية تنظيمية لتسمح للمشاركة الجماعية للعاملين في التخطيط والتنفيذ لأساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات العميل. (فريد عبدالفتاح- ص18).

2, 2, 5 / مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المنظور الاسلامي:-

يمكن تعريف الجودة في الاسلام:

انها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والانشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين اولا ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في اشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر والامان , والتوفير , والمصداقية , والاعتمادية , وقابلية الاستعمال "عليما- 2004م- ص16"(عبدالخالق القحطاني -2011- ص10)

2, 2, 6 / مفهوم ادارة الجودة الشاملة النظري لمتطلبات الجودة الشاملة :

تعددت المعارف من وجهة نظر طالب تطبيق الجودة الشاملة, هنالك وجهات نظر يجب ان تلتقي فيها مفاهيم الجودة

2, 2, 6, 1 / الجودة كمطابقة للاستعمال Fitness For Use :

تعرف الجودة بانها (المواءمة للاستعمال) و ذلك لاهمية الجودة في التصميم والانتاجية من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الامان للعاملين عند انجازهم اعمالهم , بالاضافة الى مشاركة العميل في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها او (وضع مواصفات وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاتها اذا كان غير قادر على التعبير عنها).

2, 2, 6, 2 / الجودة كدرجة التفضيل: Degree Of Superlative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفوق **Superlative** لذلك تعد سيارة مرسيدس هي الجودة , وكذلك ساعة رولكس هي ساعة الجودة وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادفا للرفاهية والتميز , ففي ظل الامثلة السابقة تعد الجودة منتجات متاحة للقادرين على الدفع .

2, 2, 6, 3 / الجودة كمطابقة مع المتطلبات: Conformity With The Requirement

واستنادا الى هذا التعريف فان تحقيق الجودة يتم اذا كان النتج او الخدمة يشبع المتطلبات المحددة من العملاء سواء حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة او حددت بموجب قانون او غير ذلك, وضمن نظام الجودة في المنظمات فان المتطلبات تحدد من خلال الوثائق فاذا تضمن العقد بين المورد والعميل مطابقة وثائق نظام الجودة , فان متطلبات النظام تصبح هي متطلبات العميل.

2, 2, 6, 4 / الجودة كتركيز على العميل: Customer Focus

وبفضل التطورات التي شهدتها انظمة الانتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل الي ميادين الحياة كافة, فقد انعكست اثارها على ادواق المستهلكين بشكل واضح, مما ادى ان يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشاملة في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات العميل الظاهرية والضمنية. (عبدالله بن راشد 2016-ص19) .

2, 2, 7 / أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

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

وخير دليل على مدى أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الناجح الذي حققته المنظمات اليابانية على حساب المنظمات الأمريكية والأوروبية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في المنظمات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة، ويمكن إبراز أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عبر النقاط التالية: (عبدالمحسن توفيق ، 1996، ص 120-121)

2, 2, 7, 1 / خفض التكلفة وزيادة الربحية. تمكين الإدارة من دراسة إحتياجات العملاء والوفاء بتلك الإحتياجات.

2, 2, 7, 2 / في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال يساهم هذا المدخل في تحقيق الميزة التنافسية.

2, 2, 7, 3/ إن تطبيق مدخل الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات العالمية مثل (ISO 9000).

2, 2, 7, 4/ المساهمة في إتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر .

2, 2, 7, 5/ دعم الترابط والتعاون والتضامن والتنسيق بين كل إدارات المنظمة.

2, 2, 7, 6/ التغلب على العقبات والمعوقات التي تحول دون تقديم المنظمة منتجات ذات جودة عالية.

2, 2, 8/ عامل نجاح تطبيق الجودة الشاملة :

وهو إلتزام القيادات العليا:

يعد التزام القيادات العليا في المنظمات الادارية تجاه تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة واحدا من الاشياء القليلة التي يتفق عليها العلماء و الخبراء والمختصون في ادارة الجودة الشاملة .

والالتزام من حيث التعريف هو تعبير شخصي "موافقة" وتعهد من القيادة بان يكون تصرفاتهم واقوالهم مؤيدة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة , وعدم الاكتفاء بالحديث والترويج لها.

وبصورة تفصيلية يوضح اتكنسون(1996م,ص175) بان الالتزام هو:

2, 2, 8, 1/ ان تفعل ما تقول انها ستفعله.

2, 2, 8, 2/ التأكد من ان التصرفات والسلوكيات تعكس ما يقال عن ادارة الجودة الشاملة .

2, 2, 8, 3/ التأكد من ان الاخرون يشاركون بالافعال في ادارة الجودة الشاملة .

2, 2, 8, 4/ التأكد من ان ادارة الشاملة ليست موضحة الشهر ولكنها التزام باداء الاعمال بشكل صحيح من اول مرة دائما.

2, 2, 8, 5/ القيادة باعطاء المثل.

وهناك عشرة التزامات للقيادة تجاه ادارة الجودة الشاملة التي يجب تجسيدها سلوكيا وعمليا وهي :

ريتشارد, 2000م, ص 315):

- البحث عن فرص التحدي للتغيير , والنمو , والابتكار , والتطوير .
- التجريب وتحمل المخاطر والتعلم من الاخطاء المصاحبة للتنفيذ .
- التخيل وتعظيم المستقبل .
- حث الاخرين من نوي الرؤيا المشتركة على التعبير عن ارائهم .
- تشجيع التعاون بالترويج للاهداف المشتركة وبناء الثقة .
- تقوية الاخرين بالاشتراك في المعلومات والسلطة وزيادة حريتهم في التصرف والرؤيا الواضحة .

- اعطاء المثل بالتصرف بطرق تتسق مع القيم المحددة التي تحملها .
- التخطيط للنجاحات الصغيرة التي تشجع على التقدم المستمر وتبني الالتزام .
- الاعتراف بمساهمات الافراد في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات .
- الاحتفال بإنجازات فريق العمل بشكل منتظم. (عبدالخالق القحطاني 2011 م, ص 58).

2, 2, 9/ معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

مواجهة العقبات عند التطبيق لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات بكيفية التغلب عليها, ومعرفة الاسباب التي ادت لها, وان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة يتضمن إحداث تغييرات أساسية في الكيفية التي تعمل بها المنظمات , الرغبة في التطبيق. ومن اهم المعوقات (عبدالخالق القحطاني 2011 م, ص 53)..

2, 2, 9, 1/ عدم الالتزام الجدي من قبل القيادات العليا , وقد يرجع ذلك الى قلة التدريب والخبرة الضرورية ودوران العمل المتسارع (سرعة تغيير القيادات).

2, 2, 9, 2/ معارضة الموارد البشرية والذين غالبا ما يقاومون مدخل ادارة الجودة الشاملة بسبب الاهداف طويلة الاجل والخوف من التغيير .

2, 2, 9, 3/ الفشل في تغيير ثقافة المنظمة , فعدم قدرة القيادة على تغيير اساليبها وطرق إنجازاتها للنشاطات , يؤدي الى صعوبة في تبني مدخل ادارة الجودة الشاملة.

2, 2, 9, 4/ الاعتماد غير المنظم على الاساليب سواءً بالاكتثار اوالتقليل من تلك الاساليب التركيز على ادوات محدده اكثر من التركيز على النظام , كأن يعتقد بعض المديرين بأن نجاح تطبيق اداة معينة للجودة مثل خريطة التدفق من شأنه ان يؤدي الى نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظماتهم , وهذا اعتقاد غير سليم, إذ يجب ان يكون التركيز على النظام بأكمله , وعلى تحسين الجودة للعمليات وليس على معادلات واساليب وادوات .

2, 2, 9, 5/ فشل الادارة في توفير المكافآت والتقدير للإنجازات .

2, 2, 9, 6/ الفشل في تصميم نظام الجودة ومايترتب عليه من اجراءات غير فعالة وضعف التغذية من قبل الافراد, والاجراءات القياسية غير الفعالة , ووجود معايير غير حقيقية للجودة بالاضافة الى مشكلات تتعلق بالتكنولوجيا والمعدات ونظم الاتصال .

2, 2, 9, 7/ توقع نتائج سريعة من تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة.

- 2, 2, 9, 8 / البدء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة مع مشكلات عدم الاستقرار في الادارة العليا مثل الاستقلالات والدوران والتقاعد
- 2, 2, 9, 9 / التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الاخرى واغفال الخصوصيات والامكانيات.
- 2, 2, 9, 10 / إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوافق مع مضامين إدارة الجودة الشاملة.
- 2, 2, 9, 11 / عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- 2, 2, 9, 12 / الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة.
- 2, 2, 9, 13 / إهمال تحقيق التوازن بين الاهداف قصيرة الاجل وطويلة الاجل
- 2, 2, 9, 14 / عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وحدائتها.
- 2, 2, 9, 15 / اتخاذ قرار التطبيق قبل اعداد البيئة الملائمة لتقبلها,
- 2, 2, 9, 16 / التصدي مع بداية التطبيق للمشكلات الكبيرة.
- 2, 2, 9, 17 / التوقعات غير الواقعية لتكلفة ادارة الجودة الشاملة (عبدالخالق القحطاني 2011 م, ص 53).

2, 2, 10 / المتطلبات الرئيسية للتطبيق :-

لقد تباينت آراء الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند عليها الجودة , بحيث تورد بعض المبادئ كمتطلب , أو كعنصر , أو يذكر المتطلب كمبدأ لإدارة الجودة الشاملة إلا ان هناك بغض المبادئ إنفق عليها.

2, 2, 10, 1 / إعادة تشكيل ثقافة المنظمة :-

ان المنظمة الراغبة في تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة يجب عليها ان تتخلى عن ادارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال الى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة , تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين(عبدالله بن راشد 2016-ص29).

يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الثقافة الجديدة لان ادخال اي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة , حيث ان القبول او رفض اي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة وأن(ثقافة الجودة) تختلف اختلاف عن (الثقافة الادارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة, وذلك بتغيير الاساليب الادارية (عبدالله بن راشد 2016-ص29).

2, 2, 10, 2 / إلتزام القيادة :-

يرى ديمنج ان المدير التنفيذي الكبير لم يعد بوسعه التفويض في مسئولية الجودة بدرجة اكبر من التفويض في المسئولية الاخلاقية فكلما المسئولين تتبعان من القمة وهما من العناصر الضرورية والجوهرية لاي قيادة (خواص الشامي 2010 ص 89)

لكي تستطيع جميع الادارات في المنظمة ان تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وان تكون مقتنعة بها , يجب ان تلتزم بها الادارة العليا , وان تطبق من قبلها وكذلك تقوم بالتغيير من العمل بالمبادئ التقليدية الى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة , وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (عبدالله بن راشد 2016-ص31).

2, 2, 10, 3 / التخطيط الاستراتيجي:-

أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤيا المستقبلية محدداً واهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة الى تحقيقها , وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً , بحيث تتمكن الادارة العليا من تقويم ادائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة , وتتم استراتيجية تطوير وإدخال برنامج ادارة الجودة الشاملة الى حيز التطبيق بعد خطوات أو مراحل بدءاً من الاعداد لهذا البرنامج حتي تحقيق النتائج وتقييمها(عبدالله بن راشد 2016-ص32):.

2, 2, 10, 3, 1 / الاعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاخرى , ويتم في هذه المرحلة وضع الاهداف المرغوبة .

2, 2, 10, 3, 2 / التخطيط: ويتم فيه وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديدالموارد اللازمة لخطة التطبيق.

2, 2, 10, 3, 3 /التقييم : وذلك باستخدام الطرق الاحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الاداء وتحسينها(عبدالله بن راشد 2016-ص32).

2, 2, 10, 4 / العمليات والانظمة:-

النظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية والالية لجمع وتخزين وتحليل وتوزيع وتصنيف معلومات عن ادارة الجودة تتعلق بإحتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين , وأرائهم في مستوى جودة الخدمة المقدمة , وتقييم العمليات , والامكانات اللازمة للعمليات وانظمة الرقابة , ونتائج مراجعة الاداء المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين جودة الخدمات , والتحليل الدوري للاوضاع حتى تتمكن من تحقيق التطور المستمر لكافة عمليات المنظمة.(القحطاني2011- ص42)

يعد الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والادارية والتنظيمية من اكثر القرارات التي يتطلبها العمل الاداري , سيما مايتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقتها مع الانجاز المراد تحقيقه , إذ ان القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذه المطابقة بين التصميم والاداء المتحقق لايمكن لها ان تكون دون ان يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية , وان تكون لهم معايير ومواصفات قياسية واضحة الابعاد والمعالم من ناحية اخرى وهذا يعد من اكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظم ادارة الجودة الشاملة , ولهذا فأن هناك ابعاد اساسية لايمكن ان تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة وهي (ريم 2016-ص51):

2, 2, 10, 4, 1/ الجودة في التصميم

2, 2, 10, 4, 2/ الجودة في الاداء

2, 2, 10, 4, 3/ الجودة في المطابقة (ريم 2016-ص51).

2, 2, 10, 5/ التدريب(كفاءة العاملين):-

هو الجهد المنظم والمخطط له بهدف تزويد العاملين بالتدريب بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمعارف ومفاهيم ومبادئ ومتطلبات ومعوقات وادوات ادارة الجودة الشاملة بهدف اكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعدهم على الشعور بأهمية تطبيق ادارة الجودة ومن ثم تطبيقها بشكل سليم يؤدي الى تحسين الخدمات , ويعد التدريب الضمان للسعي في الاتجاه الصحيح للتطبيق بالمستوى المطلوب(القحطاني2011- ص43) .

من الضروري تنظيم دورات تدريبية عن ادارة الجودة الشاملة ليسانع على تحقيقها , باشباع تطلعاتهم بهذا الشأن , فضلا عن ان التطوير يعد من الانشطة الاساسية التي يعتمد عليها نظام ادارة الجودة الشاملة سيما وان مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار المتعلقة بالاداء من خلال مسؤولية وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة في حالة عمله , إضافة لتطوير الامكانات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر , والدورات التدريبية والتطويرية حالة اساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من اجل تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية(ريم 2016-ص49).

2, 2, 10, 6 / مشاركة العاملين والتحفيز:-

لقد اكدت المؤشرات الكمية والاحصائية الى ان (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي الموارد الاولية والعمليات التشغيلية , فقد اصبح اشراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه ان يحقق الابعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل , ومما لاشك فيه ان اليابانيين استطاعوا ان يحققوا قوفاً ملموساً من خلال اعتمادهم اسلوب المشاركة الكاملة للعاملين إذ انه يعد احد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي ان تعتمد عند التطبيق للجودة بإطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والابداع وخلق البرامج التدريبية التطويرية والتحفيزية , وزرع روح المشاركة الذاتية , تدعيم روح الفريق الواحد يعد حالة اساسية في ترصين البناء التنظيمي , وتحقيق الاهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات المختلفة(ريم 2016-ص48).

ان تقدير الافراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما الى تشجيعهم , وزرع الثقة وتدعيم هذا الاداء المرغوب , وله دور في التطوير والاستمرارية في الجودة , لذا يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين , عليه ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية الى التشجيع المعنوي , لخلق بيئة محفزة للانتاجية او الخدمات المستهدفة , لان العاملين هم الذين لديهم على معرفة المشاكل التي تواجههم اثناء العمل , ولذلك التحفيز يخلق جو من القبول وعدم الاعتراض او المقاومة للتغيير(عبدالله بن راشد 2016-ص30).

2, 2, 10, 7 / تحقيق رضا العملاء" المستفيدين":-

يعد المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات أنهم المحور الاساسي للانشطة التي ترتبط بادارة الجودة الشاملة , ويتضح من خلال ذلك الكثير من المؤشرات فمثلا جائزة (مالكوم بالدريج منحت 25%) من علاماتها لإهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم , ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة , كلاً من المستفيد الداخلي والخارجي , ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الجهود والانشطة من اجل تحقيق رغباته وتحفيزه في إقتناء المنتج او الخدمة المراد تقديمها , اما المستفيد الداخلي فهو يمثل الافراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها, مثل العاملين في (الدوائر ,الشعب الخدمية , الاقسام , الوحدات) حيث ينظر لهؤلاء الافراد عادة كانهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للاقسام التي تلبي انجازاتهم الخدمية(ريم 2016-ص50).

2, 2, 10, 8 / التحسين المستمر:-

هو عملية منسقة منظمة تحدد انتقائياً الفرص السانحة لتحسين المنتجات او الخدمات حيث تستهدف تقليل الانحراف عن المعيار المرغوب, كما تستهدف مستوى منخفض من التباين ضمناً لثبات العملية والتحكم في النتيجة , والتحسين (Incremental) يشمل التحسين المستمر كلاً من التحسين الاضافي بوصفها جزءاً من العمليات اليومية المعرفي الابداعي الجديد ولجميع وحدات العمل في المنظمة , والتحسين المستمر في ظل ادارة الجودة الشاملة ينجلي في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضاً تاماً للمستفيد , من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل , فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمره على كافة مجالات العمل في المؤسسة , من اجل مواكبة التغيرات والتكيف معها , فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يفصح عنه الجديد والافضل وتحقيق التميز(عبدالله بن راشد 2016-ص 27).

و لأغراض هذا البحث سيتم التركيز على المتطلبات الاتية (اللتزام القيادة , العمليات والانظمة , التدريب "كفاءة العاملين" , مشاركة العاملين والتحفيز , تحقيق رضا العملاء" المستفيدين" , التحسين المستمر) , وذلك نظراً لأهميتها في تحقيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلامية.

النتائج والتوصيات

اولاً: النتائج:

الفرضيه الرئيسيه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية و تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

*توجد علاقته ذات دلالة إحصائية بين توظيف الموارد البشريه و تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

* توجد علاقته ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشريه و تحقيق متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة التامين الاسلاميه.

الاستنتاجات عن النتائج:

*نستنتج مما سبق ترتيب مستوى الاهمية لمحاور الدراسة وفق نتائج المبحوثين كالآتي:-

1/ ان مستوى اهمية تحقيق رضا العملاء في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً .

2/ ان مستوى اهمية القيادة في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً .

3/ ان مستوى اهمية التوظيف في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً .

4/ ان مستوى اهمية زيادة كفاءة العاملين في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان ضعيفاً

5/ ان مستوى اهمية التخطيط في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان ضعيفاً

6/ ان مستوى اهمية ادارة العمليات في شركة التامين الاسلاميه من وجهة نظر المبحوثين كان ضعيفاً

مناقشة النتائج:

1/ انه يوجد دور للموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشركة التامين الاسلامية ذو علاقة طردية قوية وفقاً لمعامل الارتباط الخطي بين ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة هو (0.760) وهي علاقة طردية قوية، وان مدة الدقة في تقدير المتغير التابع (متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) هي (57.8%) وذلك عند درجة ثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية (0.000). حيث سجل محور تحقيق رضا العملاء ومحور القيادة ومحور التوظيف على التوالي اعلى قيم وسط حسابي، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خليل جمعة عثمان صابون (2012م) والتي توصلت الى ان المصارف التجارية تتبنى تطبيق ابعاد الجودة الشاملة بصورة متوسطة، وارتبط اعلى مستوى تطبيق على العميل والتحسين، وهذا يدل بشكل عام انه تهتم وتركز على تلبية إحتياجات العملاء.

2/ يتضح انه توجد علاقة طردية ضعيفة في محور التخطيط ومحاور متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة لدى عينة الدراسة المبحوثة وفقاً لنتائج معامل الارتباط بينهم ماعدا محور مشاركة العاملين كانت العلاقة لا تذكر.

3/ ويتضح انه توجد علاقة بين محور التوظيف واربعة محاور كانت فيها علاقة طردية متوسطة واثنين علاقة طردية ضعيفة وواحدة علاقة طردية لا تذكر وفقاً لنتائج معامل الارتباط بينهم.

4/ ويتضح انه توجد علاقة بين محور التدريب و ثلاثة محاور علاقة طردية قوية و ثلاثة محاور علاقة طردية متوسطة وفقاً لنتائج معامل الارتباط بينهم.

التوصيات :-

1/ يجب الاهتمام بادارة العمليات لتقييم وقياس الاداء ومتابعة إحتياجات المستفيدين واراءهم والامكانات اللازمة للعمليات وانظمة الرقابة ونتائج الاداء للمساعدة في اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمة في شركة التامين الاسلامية.

2/ يجب الاهتمام بالتخطيط وذلك بتوضيح الرؤيا المستقبلية واهدافها البعيدة المدى واشراك جميع العاملين في التخطيط وفقاً لاستراتيجية شركة التامين الاسلامية.

3 ضرورة رفع كفاءة العاملين بالتدريب بهدف اكسابهم مهارات وقيم تساعد في اعمالهم لتطبيق بشكل سليم يؤدي تحسين جودة الخدمة.

4/ ان تولى الشركة الاهتمام بنوعية التدريب وقياس الفائدة المدركة منه تحقيقا لمتطلبات العملاء وتحسين جودة الخدمة المطلوبة .

مقترح دراسة :-

1/ إجراء دراسة عن كيفية غرس اخلاقيات الاعمال تعزيراً للثقة فيها الاعمال و غرس ثقافة الجودة تحقيقاً للقيمة المدركة لدي المستخدمين .

قائمة المصادر والمراجع

القران الكريم

المراجع

اولا : الكتب

- 1/ اروى عبدالحميد محمد نور (2008) ادارة الجودة الشاملة , الخرطوم مطابع العملة.
- 2/ توفيق محمد عبدالمحسن (2014) مداخل معاصرة في الادارة الصناعية وتخطيط الانتاج "تظان الجودة الشاملة وستة سجا"
- 3/ حامد عبدالله السقاف(1998) المدخل الشامل لادارة الجودة الشاملة, مطبعة الفرزدق - السعوديه.
- 4/ خضير كاظم حمود- ادارة الجودة الشاملة -دار المسيرة للنشر والتوزيع -عمان 2000م
- 5/ علي السلمي(1995),ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو,(الاسكندرية:دار غريب للنشر والتوزيع).
- 6/علي بوكميش(2011) ادارة الجودة الشاملة ايزو 9000 -عمان
- 7/عمر وصفي عقيلي(2001)المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة(عمان:دار وائل للنشر والتوزيع)
- 8/محمد عبدالعزيز الراشد(2011), ادارة الجودة الشاملة, مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية, عدد 2
- 9/مدني عبد القادر علاقي(1993),ادارة الموارد البشرية "المنهج الحديث في الادارة", (جده:دار زهران)
- 10/ مصطفى حامد الحكيم(2011),الجودة الشاملة وامتياز الاعمال, (الخرطوم شركة مطابع العملة المحدودة)

الرسائل الجامعية

1/ عنوان الدراسة: اسس وتطلبات ادارة الجودة الشاملة في سياسة التعليم بالمملكة العربية

السعودية

اسم الباحث : خالد بن محمد حمدان العصيمي غير منشوره 2012 - ماجستير
ملتقى شذرات

12 عنوان الدراسة : متطلبات ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحقيق رضا السنفيدين

اسم الباحث:عبد الله بن راشد محمد الخالدي غير منشوره 2016 الرياض جامعة نايف للعلوم الامنية-
ماجستير

13 عنوان الدراسة :متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الامن العام بمنطقة مكة
المكرمة

اسم الباحث :عبد الخالق بن على القحطاني-2011-غير منشوره - ماجستير

14 عنوان الدراسة: اثر استراتيجيات ادارة البشرية في تطبيق برامج الجودة الشاملة في الاردن(2012)

اسم الباحث : دريد شوارده - جامعة الزعيم الازهري - رسالة دكتوراه غيرمنشوره 560

15 عنوان الدراسة: ممارسات ادارة الموارد البشرية على الابداع والابتكار:الجدارات كمتغير وسيط(2015)

اسم الباحث :صابون محمد -جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-ماجستير

16 عنوان الدراسة:تقييم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفقا لمعايير ادارة الجودة الشاملة(2016)

اسم الباحث :ريم حسن طه- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا-ماجستير

17 عنوان الدراسة:دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة(2012)

اسم الباحث :برهان الدين حسين السامرائي - الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي -ماجستير

18 عنوان الدراسة: اثر استراتيجيات ادرة الموارد البشرية في دعم ادارة الجودة الشاملة(2002)

اسم الباحث :الاء عبد الموجود - جامعة الموصل -ماجستير

9/ عنوان الدراسة: تنمية الموارد البشرية(2011)

اسم الباحث :الطبيب بوسافل-جامعة باجي مختار,عنابة, الجزائر - دكتوراه

10/ عنوان الدراسة: دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز(2015)

اسم الباحث :نادية زوزال-جامعة محمدخضير,بسكرة,الجزائر-ماجستير

11/ عنوان الدراسة:الدور الوسيط للعضوية التنظيمية في العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة واداء الموارد

البشرية بالمصارف التجارية (2012)

اسم الباحث :خليل جمعة عثمان صابون-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ماجستير

12/ عنوان الدراسة:ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي(2010)

دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية

اسم الباحث :عبد المحسن احمد حاجي حسن-جامعة الشرق الاوسط- ماجستير

13/عنوان الدراسة:دور ادارة الجودة الشاملة في ترقية اداء الموارد البشرية(2011)

اسم الباحث :حذيفة احمدالامين احمد-جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - ماجستير

14/ عنوان الدراسة: تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس المردود التدريبي واثره على جودة التدريب(2010)

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا -دكتوراه

اسم الباحث: خواض الشامي - اشرف د علي الحاكم

15/ عنوان الدراسة: اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين (2016) جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا - ماجستير

اسم الباحث :سيف الدين جلال رشوان همد -اشرف د الطاهر احمد محمدعلي

الاوراق العلمية

1/ ورقه بحثية: دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة (2016)

قدمها: أ.عادل احمد الساعدي ,للمؤتمر العربي العاشر لادارة الموارد البشرية /الكويت

2/ دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية(2016)

اسم الباحث : يزيد ذيب عبدالله محمد-مجلة البحوث الاقتصادية والمالية

الملاحق

ملحق رقم (1)



بسم الله الرحمن الرحيم



إستبيان

..... / اخي اختي

بعد التحية والاحترام

نضع بين ايديكم استبانة لاغراض البحث العلمي لموضوع "دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة".

نرجوا التفضل والتكرم بالاجابة عن جميع العبارات الواردة في الاستبانة بكل عناية ووضوح وصراحة, مع العلم ان المعلومات التي ستزودونا بها سوف تساعد في تحقيق اهداف الدراسة ,واود التأكيد ان المعلومات التي سيتم جمعها من خلال اجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها الا لاغراض البحث العلمي.

شاكرين حين تعاونكم معنا.

الباحث

أولاً : البيانات الشخصية :

30 - 40 سنة

د - 50 فاكثر

1- العمر :

أ - أقل من 30 سنة
ج - 40 -

2- الجنس :

أ - ذكر
ب - انثى

3- المستوى التعليمي :

أ - ثانوي
الجامعي
ب - - فوق
ج -

4- مدة الخدمة في الوظيفة الحالية:

ب - 5 - 10 سنوات

د - 15 سنة فاكثر

أ اقل من 5 سنوات

ج - 10 - 15 سنوات

5- عدد الدورات التدريبية في الحقل الاداري

ب - دورة واحدة

دورات فاكثر

أ - غير مدرب
ج - دورتان

المتغير المستقل دور الموارد البشرية :

A - التخطيط

بدائل الاجابة					الفقرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
A - التخطيط						
					1	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الداخلية
					2	تحدد الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئة الخارجية
					3	تقوم الشركة بمشاركة الموظفين المعينين بوضع خطط الموارد البشرية
					4	تعتمد الشركة على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية
					5	الجو العام للمقابلة يتيح للمرشحين ابراز كافة معارفه
B - التوظيف						
					6	تهتم الشركة بمواصفات الوظيفة (المؤهلات , الخبرة, التدريب.....) عند شغل الوظائف الشاغرة
					7	تعتمد الشركة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد حاجاتها من الموارد البشرية

					8	تضع الشركة برامج اعداد وتوجيه للمعينين حديثا وتقيم ادائهم
					9	تعين الشركة ذوي خبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا
					10	نهتم الشركة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب.
					11	زاعي استراتيجية التوظيف مسالة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف
C - التدريب والتطوير :						
					12	لدى الشركة قسم وادارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.
					13	تلتزم الشركة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.
					14	تضع الشركة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين. (بادارة الجودة الشاملة).
					15	تخصص الشركة موارزته ماليه مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.
					16	تعتمد الشركة على برامج تدريبية تناسب وتبنيها مدخل "ادارة الجودة الشاملة"
					17	تستعين الشركة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.
					18	تحدد الشركة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي.
					19	نسعى الشركة الى تطوير برامجها التدريبية باستمرار .
					20	تقوم الشركة بارسال عاملها الى الخارج للمشاركة بدورات تدريبية

					21	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية في الشركة.
					22	تستخدم الشركة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الافضل مستقبلا.
المتغير التابع - اسئلة ادارة الجودة الشاملة :-						
D-القيادة:						
					23	يهتم المسؤولون بادارة الجودة الشاملة بمتابعة برامج الجودة بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام بها .
					24	هناك فناعة لدى المسؤولون بادارة الشركة باهمية الجودة الشاملة في تحسين اداء الموظفين.
					25	يهتم المسؤولون بادارة الشركة بالتحسينات المستمرة للعمليات الادارية وازالة العقبات امام تطبيق متطلبات الجودة الشاملة.
					26	تقوم الادارة العليا للشركة بتوفير الموارد اللازمة لتطبيق الجودة
E-تحقيق رضا العملاء:						
					27	تلتزم ادارة الموارد البشرية بقوة الهدف الخاص بتحقيق رضا العملاء.
					28	تحقيق رضا العملاء له اهمية استثنائية لتحقيق الاهداف.
					29	يدرك العملاء اهمية الخدمات الخاصة التي توفرها ادارة الموارد البشرية في الشركة.
					30	تسعى ادارة الشركة للمحافظة على العملاء الحاليين , وجذب عملاء جدد

					31 تهتم الشركة بمتابعة شكاوي العملاء.
F-تحسين جودة الخدمة المقدمة:					
					32 تؤكد ادارة الموارد البشرية على التحسين المستمر في ظرف العمل داخل شركة التامين
					33 يعمل المسؤولون بادارة الموارد البشرية بالشركة في الحصول على احدث التكنولوجيا باستمرار.
					34 تسعى ادارة الموارد البشرية بالشركة الى تقليل الزمن اللازم لاجراء تقديم الخدمات.
G-ادارة العمليات					
					35 تسعى ادارة الموارد البشرية بالشركة الى تبسيط اجراءات تقديم الخدمة للعملاء.
					36 تهتم ادارة الموارد البشرية بدراسة اوضاع العملاء لتحسين الخدمات المقدمة .
					37 تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة بادارة الموارد البشرية بالشركة الى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.
					38 تقوم ادارة الموارد البشرية بالشركة باجراء استطلاعات مستمرة من اجل مالتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة.
					39 تعتمد ادارة الشركة برنامجا من اجل الانتقال من العمليات المتتابعة الى العمليات المتزامنة
H _ زيادة كفاءة العاملين:					
					40 تقوم ادارة الموارد البشرية بالشركة بتدريب الموظفين على نظام الجودة التي ترتبط بمهامهم.

					41	تعمل ادارة الموارد البشرية بالشركة على تدريب الموظفين على التطبيقات الحديثة التي تساعد على خدمة العملاء
					42	تهتم ادارة الموارد البشرية في الشركة بتقديم دورات تدريبية خاصة بالجودة الشاملة .
					43	تم الاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بادارة الموارد البشرية في الشركة .
					44	ساهمت برامج التدريب الموضوعة من قبل ادارة الموارد البشرية بالشركة بزيادة قدرات وكفاءة الموظفين .
					45	تقوم ادارة الشركة بتقييم اداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية .
ا- مشاركة العاملين وتحفيزهم:						
					46	تعمل ادارة الشركة على اشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الشركة .
					47	تعمل ادارة الشركة على تشجيع العاملين بروح الفريق الواحد.
					48	تفوض ادارة الشركة صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.
					49	تمنح ادارة الشركة مكافآت (مادية ومعنوية) للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الاداء المتميز .