



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية  
(دراسة حالة : شركة بزيانوس للمشروبات والأغذية المحدودة)

## **The Role of total Quality Management on Human Resource Development Case study : (Pasgianos Food & Beverage Co.Ltd)**

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز

إشراف.

د. عبد المطلب حسب الرسول

إعداد الطالبة:

ريان النويري مساعد

أبريل 2019م

# الإستهلال

قال الله تعالى:

[قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي {25} وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي {26}  
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّنْ لِّسَانِي {27} يَفْقَهُوا قَوْلِي {28} وَاجْعَلْ لِّي  
وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي {29}]

صدق الله العظيم

سورة طه الآيات من (25-29)

# الإهداء

إليك يا أنشودة الحنان ونبع العطاء والسخاء ، من سهرت علي راحتني ،  
وحملت همومي وأنارت دربي بمشاعل عطفها وحبها ...  
إليك من تسكن الجنة تحت أقدامك أمي الغالية

إلي بحر العطاء الذي لا ينضب ...  
من علمني معني الحياة وزرع في نفسي حب العلم والعمل وعلمني أن الصبر  
وسيلتي ... كفاني فخراً أنك أبي ... اللهم أسكنه فسيح جناتك روح أبي الغالي

إلي من ساندني ووقف بجانبني طيلة فترة البحث فكان سندي وعضدي  
زوجي الغالي

إلي تلك الشموع التي تتلأأ في سمائي ... وبهم تكتمل لوحة حياتني  
وأينعوا زهوراً في حديقة حياتني ... إخوتي الأعزاء

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا.....

# الشكر والتقدير

الشكر أولاً لله سبحانه وتعالى الذي أعانني علي إتمام هذا العمل ... والصلاة والسلام علي أشرف خلقه سيدنا محمد صلي الله عليه وعلي آله وسلم وقيل من لا يشكر الناس لا يشكر الله

فالشكر موصول إلي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات العليا - عمادة الجودة والتطوير ذلك الصرح الشامخ دوماً.

وشكر خاص موصول إلي السيد د. عبد المطلب حسب الرسول الذي تبلور علي يديه هذا البحث ، فكان خير معين لإخراج هذا البحث بما قدمه لي من نصح وتوجيهات وإرشادات.....

وافر الشكر والتقدير لأسرتي التي أعطتني المناخ والإستقرار المفضي للعبء ...

والشكر والتقدير لكل الذين أسهموا بجهدهم وفكرهم ، وكانت لهم أيدي بيضاء في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أتمني أن يكون قد أوفي غرضه .... أيضاً الشكر والتقدير لكل من أسدى لي نصحاً أو أعانني أو زرع الثقة في نفسي أو ذلل عقبةً أمامي ...

فالشكر والتقدير لهم جميعاً وجزأهم الله عني خير الجزاء

## المستخلص

هدفت الدراسة للتعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية. حيث تمثلت مشكلة الدراسة حول التعرف على صعوبة التزام الإدارات العليا والمنظمات السودانية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك نسبة للأوضاع الإقتصادية المتذبذبة والمتدهورة والذي نتج عنه إنبهار بعض المؤسسات وعدم الإستمرارية للبعض الآخر.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي SPSS، حيث يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة والمتمثل في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين وقد تم توزيع عدد 45 إستبانة وتم تحليلها وإختيار فرضياتها.

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعمل شركة بزيانوس على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة أنه لا يمكن تنفيذ الجودة الشاملة دون التزام من الشركة العليا للشركة. ومن ثم توصل الباحث لعدد من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة إهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع وإشراك العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لوضع برامج تدريبية متطورة للعاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تمكينهم للوقوف على برامج بعض الدول المتقدمة وإشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرار، وإجراء حوارات بناءة مع العاملين وإقناعهم بحتمية التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير.

## Abstract

The study aimed to identify the role of total quality management on human resource. However there is a lack of senior administration and Sudanese organizations commitment to implement TQM , because the fluctuating and deteriorating economic conditions which resulted in the collapse of some institutions and the non-continuity of others. The descriptive analytical approach and the statistical analysis method were used. The research population consists of the employees of Pasgianos Food & Beverage Co. Ltd., consisting of department managers, heads of departments and employees. 45 questionnaires have been distributed, analyzed to verify the hypotheses. The researcher found a number of results, the most important of which is: Pasgianos Company works to spread the culture of total quality management. The study showed that the total quality cannot be implemented without the commitment of the company's senior management. The researcher offered a number of recommendations, including: The need to raise the interest of senior management in the implementation of TQM and encourage and involve the employees in the application of TQM by developing advanced training programs for the employees in the field of TQM implementation, enabling them to keep abreast the programs of some developed countries and involve them in the development of plans and operations decision-making conduct, constructive dialogues with workers and persuading them to change and mitigate resistance of the necessity for change.

### قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوي	م
------------	---------	---

أ	البسمة.	1
ب	الآية.	2
ج	الإهداء.	3
د	الشكر والعرفان.	4
هـ	المستخلص	5
و	Abstract	6
ز	فهرس الموضوعات	7
ط	فهرس الجداول	8
ي	فهرس الأشكال	9
	فهرس الملاحق	
<b>الفصل الأول: الإطار العام</b>		
1	المقدمة	10
1	مشكلة البحث	11
1	تساؤلات البحث	12
2	أهداف البحث	13
2	فروض البحث	14
3	أهمية البحث	15
3	حدود البحث	16
4	هيكل البحث	17
<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
5	المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة	23
37	المبحث الثاني : تنمية الموارد البشرية	24
55	المبحث الثالث : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية	25
60	الدراسات السابقة	26
<b>الفصل الثالث : إجراءات ومنهجية الدراسة</b>		
75	المبحث الأول : نبذة عن شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة	26
77	المبحث الثاني: المنهجية للدراسة	

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية		
87	تحليل بيانات أبعاد الدراسة	27
الفصل الخامس : النتائج والتوصيات		
104	النتائج	29
106	التوصيات	30
107	المصادر والمراجع	31
115	الملاحق	32

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	إسم الجدول	رقم الجدول
12	الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	2-1-1
91	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	3-2-1
92	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3-2-2
93	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي	3-2-3
94	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر عدد سنوات الخبرة	3-2-4
97	التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية	3-2-6
99	المقاييس الإحصائية لمحور هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية	3-2-7
100	التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية	3-2-8
102	المقاييس الإحصائية لمحور هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية	3-2-9
104	التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية	3-2-10
106	المقاييس الإحصائية لمحور هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية	3-2-11
108	التوزيع التكراري والنسبي لمحور هناك علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية	3-2-12
110	المقاييس الإحصائية لمحور هناك علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية	3-2-13

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
62	نموذج البحث	1-1
91	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر	3-1-2
92	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3-1-3
93	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي	3-1-4
94	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر عدد سنوات الخبرة	3-1-5

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
126	إستمارة الإستبانة	1
130	قائمة بأسماء المحكمين	2

المقدمة :

الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة و مترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع في الوقت الذي تبدأ فيه جذور إدارة الجودة الشاملة تاخذ في طريقها العمق فان ذلك يعني أن الشركة أو المنظمة بدأت تتحدث لغة الجودة ومن المهم جداً أن تتحدث الإدارة العليا بهذه اللغة .

إن هدف التحسين المستمر هو الوصول الي الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمنظمة . ان عملية الاتقان الكامل في التحسين المستمر هدف صعب تحقيقه ولكن يجب ان تبذل الجهود للوصول اليه .

يعتبر التعليم والتدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة للتحويل من المدخل الكلاسيكي الي مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويقول الخبراء ان الجودة تبدأ وتنتهي بالتعليم .

إن منهج إدارة العملية ينطلق من فكرة أن أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات هو "عملية" ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات "مهما كانت صغيرة أو كبيرة" في المنظمة ثم القيام بإدارتها.

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات ، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

يمكن للمؤسسة الاقتصادية السودانية رفع مستوى أدائها من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانياتها المادية و المالية و رفع مستواها التكنولوجي ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل فإنه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة .

مشكلة البحث:

في ظل التنافس الشديد وصراع المنظمات في البقاء والإستمرار ولتقديم منتجات أو خدمات متطورة للحصول على حصة سوقية مقدره أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هدف تسعى إليه معظم المنظمات. ولكن هنالك صعوبات في تطبيق الجودة وذلك نظراً لضعف التزام الإدارات العليا بالمنظمات السودانية لتطبيق الجودة الشاملة وذلك نسبة للأوضاع المتذبذبة والمتدهورة والذي نتج عنه إنهيار بعض المؤسسات وضعف الإستمرارية للبعض الآخر.

تساؤلات البحث:

1. هل يؤثر دعم الإدارة العليا على تنمية الموارد البشرية؟
2. هل يؤثر التحسين المستمر علي نظام الجودة في المؤسسة على تنمية الموارد البشرية؟
3. هل يؤثر التدريب على تنمية العنصر البشري؟
4. هل تؤثر إدارة العمليات على تنمية الموارد البشرية؟

أهداف البحث:

تحقيق الجودة والتميز ، إن الجودة والتميز هدف تسعى إليه كل مؤسسة لكن يكمن التحدي في قناعة الإدارة العليا بتوفير بيئة عمل تلائم الكوادر البشرية من حيث التدريب والتأهيل و غيره.

- هدف رئيسي هو التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.
- وأهداف فرعية تتضمن الآتي:

1. التعرف على مدى تأثير دعم الإدارة العليا على تنمية الموارد البشرية.
2. التعرف على مدى تأثير التحسين المستمر وأثره على تنمية الموارد البشرية.
3. التعرف على مدى تأثير التدريب على تنمية الموارد البشرية.
4. التعرف على مدى تأثير إدارة العمليات على تنمية الموارد البشرية.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له علاقة إيجابية واضحة بتنمية الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية.
  2. توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية.
  3. توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.
  4. توجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية.
- أهمية البحث:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يزال في مراحله الأولى وجميع المنظمات الانتاجية السودانية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولة تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة المنظمة في الاقتصاد, سوف تكون كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة. وإدارة الموارد البشرية سوف تتولى مهمة بناء الكفاءات الفردية والجماعية لتحقيق قيمة مستدامة.

التعرف الواقعي على احتياجات والإمكانيات كما يعد أداة إعلان الخطة ومتابعتها وجود قنوات واضحة للاتصال بين الأفراد يؤدي إلى فعالية التنظيم في تحقيق الأهداف بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالمنظمات أن يكونوا على درجة عالية من الخبرة والدراية والحكمة للتعامل مع بيئة سريعة التغيير شديدة المنافسة.

حدود البحث: لهذا البحث ثلاثة حدود وهي: -

أولاً: - حدود مكانية: المدراء والعاملين بالمؤسسة .

ثانياً: - حدود زمانية: الفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة.

ثالثاً: - حدود موضوعية: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

هيكل البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول حيث يحتوي الفصل الأول على الإطار العام , والفصل الثاني على الإطار النظري والدراسات السابقة , كما يحتوي الفصل الثالث إجراءات ومنهجية الدراسة , والفصل الرابع الدراسة الميدانية , ويحتوي الفصل الخامس على النتائج والتوصيات .

## المبحث الأول إدارة الجودة الشاملة

مفهوم الجودة:

مع أن جميع الناس يتفقون على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات لكن لا يوجد إتفاق بينهم على تعريف الجودة، فهي مثل (الحرية والعدل) مفهوم يصعب تحديده تماماً. كما أنه لا يوجد إتفاق على كيفية قياسه. وسبب ذلك أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق إستعمالهم والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، وهذا فضلاً عن أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستوياتها ودرجة جودتها مع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة، إذ بدون ذلك يستحيل الحصول عليها أو تقييمها.

الجودة لغة من أجاد الشيء أي أتى بالجيد من قول أو عمل وأجاد الشيء صيره جيداً والجيد: نقيض الرديء.

وأما معجم الجودة في المعاجم الإنجليزية فيكثر فيها التعدد والتداخل، فقد أشار البعض بأنها تعني الإمتياز، وأحياناً تعني بعض العلامات أو المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد الشيء أو فهم بنيته.

وترتبط الجودة في بعض الأحيان حدسياً بما هو جيد وذو قيمة عالية وتفهم عادة بدلالة التميز والاتساق فالحصول على معايير ومستويات محددة مسبقاً، ورضا الزبائن وملائمة المنتج أو الخدمة بالغرض الذي صنع أو وضع له.

أن تعريف الجودة (الملائمة للغرض) الذي يتبناه معظم المحللين وصانعو القرار ودفاعهم عن هذا التعريف يستند إلى أن الجودة لا معنى لها إلا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة. ويحكم على الجودة بدلالة درجة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعلن. (مجيد، الزيادات، 2015م، ص: 15).

كما قد عبر سيكيموتو عن الجودة بقوله المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلبى حاجات الزبائن وتحترمهم أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم. ويعرف الباحث Evans الجودة بأنها تلبية وإشباع وتوقعات المستفيد/ الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.

ويرى الباحث Mitra أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على موائمة الإستعمال والصورة التي يطلبها ويرغب فيها الزبون.

أما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان Heizer و Render هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج خدمة أو سلعة التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية.

أما المواصفة الدولية أيزو 9000: 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج ومتطلبات العميل.

أما المعنى الإصطلاحي للجودة، فقد تعددت أشكاله ولا يزال يكتنفه بعض الغموض يقول أليس في مقدمة كتابه ضمان الجودة في التعليم العالي الجودة في حد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير للمعايير والتميز على حد سواء وهناك من يرى تباين من وجهة نظر الباحثين ومداخلهم في التعامل مع الجودة في الحقل التربوي

فبول رئيس الهيئة الإستشارية القومية البريطانية رغم إستحسانه للمصطلح يقول لكي نحاول تعريف الجودة فإن ذلك يعد واحداً من المغامرات الأكثر صعوبة التي يمكن أن نشرع فيها. (مجيد، الزيادات، ص: 16-17).

المفهوم: التقليدي للجودة:

قديمًا كانت الجودة تحدد على أساس المطابقة التامة بين أداء المنتج والموصفات المصممة مسبقاً. فالجودة وفقاً للنظرة التقليدية تعني: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج ويتطابق مع الصفات والخصائص التي وضعت لهذا المنتج مسبقاً. (سليمان، ص: 20)

المفهوم الحديث للجودة:

إن النظرة الحديثة للجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والتجارية والمالية والبشرية. فالجودة وفقاً للمفهوم الحديث تعني: "إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملاءها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقق الرضا والسعادة لديهم، وذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً .

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

من أهم المفاهيم التي استحوذت على الاهتمام الكبير من (TQM) تعتبر إدارة الجودة الشاملة قبل الباحثين والأكاديميين كأحد الأنماط الإدارية السائدة المرغوبة في الفترة الأخيرة . ويعد هذا المدخل فلسفة إدارية معاصرة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة تستهدف الإرتقاء بمستوى فعالية الأداء وتحسينه وتطويره . وقد تبلورت أدوات ومفاهيم وفلسفات الجودة تحت مسمى ومصطلح إدارة الجودة الشاملة، كما فرض هذا المصطلح نفسه نتيجة لظهور عدد من المتغيرات الدولية المتسارعة والتي أدت بدورها لشيوع استخدام المصطلح، وضرورة لفت إنتباه كافة المؤسسات بحتمية إعتناق وإنتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة. ( سرحان، 2012م، ص10) مخرج ومشتق من مفهوم ومصطلح (Total Quality) يقال أن مصطلح الجودة الشاملة والذي بدأ تطبيقه في بعض البلاد مثل: بلجيكا وأوروبا الكفاية الانتاجية (Efficiency Productive) وأمريكا وفي مصر في بداية الستينات. (المصري،، 2010م، ص: 5)

وتعددت تعاريف ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح كل منهم ينظر إليها من منظور مختلف عن الآخر، والحقيقة أن كل هذه المفاهيم تصب في فكرة أساسية وهي تحقيق أهداف المنشأة وبما يتوافق مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء . بأقصى قدر من الفعالية. (Effectiveness) (وصفي، 1998م، ص: 28) .

يرى بعض الباحثين أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة ما هو إلا تطوير لمصطلح إدارة الجودة الاستراتيجية، حتى أن بعض الكتاب والمؤلفين يستخدمانها بشكل مترادف، ولكن حقيقة الأمر أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية والمفهوم الشائع لإدارة الجودة الشاملة هو أنها:

: "تعني الجودة في كل شيء، وكل إنجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل، وبحيث لا يوجد عنصر منتج لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة. (المصري، ص 11) وعرفت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بأنها: "مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على أساس مشاركة أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل الأجل من خلال إرضاء العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع". (شاهين، 2008 م، ص: 9)

كما عرفها استغن كوهن ورونالد براند بأنها: "التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وإنهاءً بمعرفة مدى رضى المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة". (ريتشارد، ل. وليامز، 2003 م، ص: 6)

وعرف الخطيب إدارة الجودة الشاملة بأنها: "نهج إداري للمؤسسة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع العاملين فيها، ويهدف إلى النجاح طويل الأمد من خلال رضا الزبائن، وتحقيق الفوائد لجميع العاملين في المؤسسة والمجتمع". (الخطيب، أحمد، رداح، 2006 م، ص 33)

كذلك عرفها كارو إيشكاوا وهو الأب الروحي لحلقات الجودة أنها: "تتضمن جودة المنتج أو الخدمة وجودة طريقة الأداء وجودة المعلومات، وجود العمليات الانتاجية وجودة أماكن العمل، وجودة الأفراد، بجانب جودة النظام والنظم الفرعية وجودة الأهداف الموضوعية وجودة المنظمة ككل .

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

والجودة الشاملة تشمل كافة العناصر والعمليات على كافة الأصعدة والمستويات مستهدفةً إرضاء العميل من خلال التحسين والتطوير المستمر لجودة السلع والخدمات المقدمة وجوهر الجودة الشاملة يشتمل على: (الطائي، قدارة، ص: 15).

تأسيس فكر التحسين المستمر .

- 1) العمل على جعل عملية التحسين المستمر داخلية وليست نتيجة الشكاوى .
- 2) إشراك جميع العناصر في المنظمة .

- (3) جعل المورد البشري هو القاعدة الأساسية .
  - (4) استخدام أساليب مناسبة لضبط العملية .
  - (5) جعل عملية الجودة مصممة وليست تفتيشاً عن المنتج المعيب .
  - (6) وضع أهداف محددة للوصول إليها .
  - (7) العمل على استيعاب أثر الاختلافات على العمليات .
  - (8) العمل على إشراك المزودين بالعملية والتأكد من التكلفة المثلى .
- وإعتياداً على التعاريف والأدبيات السابقة يمكن للباحث أن يعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: عبارة عن فلسفة، عقلية، منطقية، أساسها ومرتكزها حتمية وضرورة التغيير ومجارة، ومعاصرة، المتغيرات المختلفة، ووسيلتها لتحقيق ذلك التطوير والتحسين المستمر لجميع أوجه المنظمة، وبما يحقق أهداف المنظمة حاضراً ومستقبلاً المتمثلة في زيادة المبيعات والأرباح وزيادة الحصة السوقية، وتنمية وتقوية القدرات التنافسية لها في كافة الأسواق محلياً وأقليمياً وعالمياً، وذلك بتقديم منتجات وخدمات بمواصفات عالية الجودة، بهدف اشباع رغبات وحاجات وتوقعات العميل لكسب ثقته وضمان ولائه للمنظمة وأهدافها في الحاضر والمستقبل، وكذلك حفز العميل (الزبون) وتشجيعه لكسب عملاء جدد لصالح المنظمة من الأصدقاء والزملاء والأقرباء، وكذلك عدم اغفال نيل رضى العميل الداخلي العمال والموظفين لأنه الوسيلة والضمانة الوحيدة لضمان نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة.

نشأة وتطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم أنتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم وقد كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره.

ففي عام 1931م بدأ W. Edwards Deming والذي تعلم على يد شيوات shewart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة مستهدفاً العديد من المهندسين اليابانيين. وقد أنتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان، أما جوزيف جوران فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة عام 1951م حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة. في السبعينات من القرن العشرين طرح فيلب كروسبي مفهوم العيوب الصفرية والذي يتطلب العمل

الصحيح من المرة الأولى. وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية: (زين الدين، 1996م، ص: 13).

### أولاً : الفحص : **inspection**

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم الفحص على المنتجات وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها.

### ثانياً : ضبط الجودة: **Quality Control**

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة السلعة.

وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي فـضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الانتاج وما بعد الانتاج متوافق أيضاً مع المواصفات.

وبناءً على ذلك فقد إمتدت عملية ضبط الجودة لشمـل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة. ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة. (جودة، 2009م، ص: 24-26)

### ثالثاً : تأكيد الجودة: **Quality Assurance**

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل

لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلاً والقضاء على أسبابها منذ البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة. وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يغير ويطور فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة. (آل ثاني، 2008م، ص 86-87)

### 1) إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة للظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

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

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
العمل الخارجي	العملي الخارجي والداخلي

المصدر (جودة، ص 26)

رواد إدارة الجودة الشاملة :

لقد ساهم عدد من العلماء في تطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي نبذة

عن أهم هؤلاء العلماء : -

1. شيوارت " Shewart هو فيزيائي ومهندس إحصائي أمريكي يلقب أحياناً بأب المراقبة الإحصائية للجودة . قام بتطوير المفهوم الإحصائي لمراقبة العملية وأستعمل الرسوم البيانية القياسية لتمييز الأسباب الخاصة من الأسباب العادية بالإختلاف في العمليات كما طور دور عملية التحسين بلا نهاية والتي تعرف بدورة البي دي سي أي (PDCA) والتي أصبحت أساساً لتطوير الجودة .

(<https://ar.m.wikipedia.org>)

2. ادوارد ديمينج الأمريكي **W. Edward Deming**

إدوارد ديمينج كان استاذاً بجامعة نيويورك، وهو الأب الروحي لثورة إدارة الجودة الشاملة، سافر بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليابان بناءً على رغبة وطلب الحكومة اليابانية نجح في مهمته نجاحاً مدهلاً إذا كانت تتمثل المهمة في مساعدة الصناعة اليابانية في كيفية تحسين جودة منتجاتها وبفضل جهوده أحرزت المنتجات درجات على مثيلاتها الأمريكية والأوروبية في العديد من الاسواق العالمية .

والمبادئ الرئيسية لنظرية "Deming" تتلخص في الآتي: (البكري، ص: 331).

1. ايجاد هدف دائم يتمثل في تحسين المنتجات والخدمات ومنافسة المنتجات المثلية ولتحقيق ذلك لا بد من إعطاء الإدارة اهتماماً بنواحي منها دراسة احتياجات المستهلك ورغباته حتى يأتي منتج ملبي لهذه الاحتياجات وايضاً تحليل أهم منافسي وسياساتهم واستراتيجياتهم وإعطاء الإدارة اهتماماً بنواحي منها دراسة احتياجات وأيضاً تحليل أهم منافسي وسياساتهم واستراتيجياتهم وإعطاء اهتمام خاص لعملية البحث والتطور والاستفادة من تجارب الشركات الناجحة وغيرها من الاهتمامات.

2. انتهاج فلسفة أساسية تؤكد علي ان الاخطاء السلبية غير معقولة .

3. الاعتماد علي الارتقاء بالإجراءات العملية بدلاً من الرقابة والتفتيش العشوائي

4. تكوين علاقة دائمة وذات طبيعة استمرارية مع الموردين مبنية علي الجودة والنوعية العالية للمواد المستخدمة وليس علي السعر

5. وجود تطوير مستمر في طرق اختيار الجودة وتفهم أكثر لاحتياجات المستهلك النهائي وطريقة استخدام للمنتج والخدمة .

6. تحديث مراكز القيادة وتدريبها حتي تساعد العاملين مدها في التحفيز والتوجيه والمثابرة الدائمة علي الجودة.

7. إنشاء مراكز التدريب المستمر حتي يستطيع العامل القيام بعمله بوضع واتساق

8. ابعاد الخوف وتوفير الأجواء الملائمة لكي يعمل الجميع بكفاءة من اجل الشركة

9. إزالة كل ما يؤدي إلى الصراعات الداخلية في الجهاز الاستشاري الإداري .

10. حذف كل ما له علاقة في تحديد الكميات الانتاجية .
11. استبعاد الأهداف العددية التي تطالب بمستويات جديدة دون توفير طرق ووسائل تحقيقها .
12. إزالة كافة العوائق التي تعترض الفخر في المصنعية .
13. إحداث نظام التعلم المستمر وإعادة التدريب وخاصة بعمل الفريق وليس الفرد
14. ايجاد التنظيم اللازم في إدارة العليا ليقوم يومياً بمثابة النقاط أعلاه. (البكري، ص: 332)

3. جوزيف جوران: **Joseph Jaran** يعرف بأنه رواد القرن العشرين في الإدارة فهو أحد أبرز المروجين لنظام إدارة الجودة فلسفته للجودة : إعتد جوران على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسن الجودة وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة من خلال ما سمي بثلاثية جوران والتي تتكون من التخطيط الجيد والرقابة الفعالة على الجودة وإجراء التحسينات المستمرة .

ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة ولكنه في نفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة . (<https://ar.m.wikipedia.org>)

4. فليب كروسبي : يعد من أشهر رواد الجودة الأمريكيين وأول من أسس كلية الجودة . فلسفته للجودة : أن الجودة هي الموائمة مع المتطلبات كما أنه يساوي بين إدارة الجودة وبين إتخاذ الإجراءات الوقائية . وركز على التشديد على المخرجات , والحد من العيوب في الأداء وهو يعتبر أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية . وقد قدم فلسفته لإدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة معايير هي :

1. تعريف الجودة هو مطابقة المتطلبات .
  2. نظام الجودة يتمثل في الوقاية من الأخطاء .
  3. معايير الأداء في الجودة هو (صفر عيوب) .
- قياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة . (<https://ar.m.wikipedia.org>)

5. فيجينباوم Feigenbaum : طور فيجينباوم مفهوم السيطرة الشاملة علي الجودة في كتابته الشهير الذي صدر عام 1983م، حيث اشار إلى ان مسؤولية عن الجودة يجب ان تكون علي من يؤدون العمل حيث يشار لهذا المفهوم بـ " الجودة من المنبع " ويعني أن كل عامل، أو موظف، أو سكرتير، أو مهندس، أو بائع، يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة .

وفي السيطرة الشاملة علي الجودة، تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات أو أحجام الانتاج، ويكون للعاملين الحق في إيقاف الانتاج وقت حدوث أقل مشكلة في الجودة.  
(<https://ar.m.wikipedia.org>)

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 للسمود في وجه هذه المنافسة، سواء تعلق الأمر بجودة المنتج أو سعر السلعة أو تقليل التكاليف أو حسن إدارة الوقت أو توفير الأمان في المنتج، وفي بيئة العمل أو زيادة الانتاجية أو تحسين مستوى أداء العمليات وغير ذلك من الامور الهامة، والتي أصبح تحقيقها والوصول إليها أمراً ممكناً، بتبنى تطبيق فلسفة و مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وخير دليل على مدى أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية على حساب المنظمات الأمريكية والأوروبية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في المنظمات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة، والأمر الذي جعل المنظمات الأمريكية والأوروبية وغيرها في المناطق الأخرى تسير بخطى حثيثة وثابتة نحو تبني وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة. (عبد المحسن, 2003م، ص: 20-22)

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

1. خفض التكلفة وزيادة الربحية.
2. تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
3. في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال يساهم هذا المدخل في تحقيق الميزة التنافسية.
4. إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000.
5. المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
6. دعم الترابط والتعاون والتضامن والتنسيق بين كل إدارات المنظمة.
7. التغلب على العقبات والمعوقات التي تحول دون تقديم المنظمة منتجات ذات جودة عالية.
8. تنمية الشعور والإحساس الجماعي وروح الفريق والعمل كأتيام وزيادة الإلتناء للمنظمة.

9. إحرار معدلات أعلى من التفوق والتميز والكفاءة عن طريق زيادة الوعي الجودة في جميع إدارات وأقسام المنظمة.
10. تنمية إرتباط العاملين بالمؤسسة ومنتجاتها وأهدافها.
11. تحسين سمعة وصورة المنظمة في نظر العملاء الداخليين (العمال) والخارجيين (الزبائن).
12. تطوير وتحسين جودة المنتج أو تقديم الخدمة.
13. تؤدي إلى الاقتصاد في الموارد ووقف تبذيرها.
14. تحدث طفرة انتاجية، حيث يستغل العاملون الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- ويقول سرحان أن أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي: (سرحان، 2012م، ص 27)

- I. الجودة تؤمن أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة، وتقديم المنتجات والخدمات بصورة تشبع حاجات ومتطلبات الجماهير.
- II. تؤدي الجودة إلى توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات أعلى، وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة كما تؤدي إلى إستيعاب التقنيات المتجددة وتوظيفها في تطوير وتحديث العمليات الإدارية والانتاجية.
- III. كلما زادت جودة العملية الإدارية، حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، وتطبيق عمليات تطوير النظم الإدارية كالتحليل والتصميم والتنفيذ.
- IV. تؤدي الجودة إلى دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات، وتنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل وروح الفريق، كما أنها تؤدي إلى توفير المعلومات ووضوحها لدى العاملين وتحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة.
- V. الجودة تسمح بانطلاق أعمال الابتكار والابداع والمشاركة الفعلية الجادة للعاملين في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق، ومن ثم تحرر الإدارة من القواعد والإجراءات والنظم الجامدة.
- VI. الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسين المستمر لمسيرة التطورات العالمية، كما أنها عملية شاملة تشمل جميع مكونات الإدارة في ضوء المستويات المعيارية المتفق عليها.
- VII. وفي العصر الحالي فرضت ظروف المنافسة على المنظمات ضرورة الإصغاء والاستماع لصوت العميل والتكيف والتأقلم المتواصل مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء المتغيرة بطبيعة الحال، في الوقت الذي أصبحت فيه الجودة المحرك الرئيسي لسلوك العملاء بدلاً من الأسعار.

وتكمن أهمية، الجودة للمنظمات والأفراد في النقاط التالية:

- (1) مساعدة المنظمة على توحيد وتركيز جهودها لتحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في انتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء
- (2) تمكن المنظمة من القيام بعمليات القياس والتقويم وفق المعايير والمواصفات الموضوعية مسبقاً .

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

(4) الاندماج بين العمال والقيادة الإدارية في فرق وأتياح العمل تؤدي إلى تقوية وتدعيم العلاقة بين العاملين والقيادات في جميع المستويات الأمر الذي يحول العامل (العميل الداخلي) من عامل عادي إلى عامل داعم للمنظمة وأهدافها. (سيد مصطفى، 2005م، ص: 84)

(5) يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة مدخلاً متكاملاً وشاملاً لأحداث التغيير الشامل لأسلوب ووسائل أداء الأعمال وطريقة إجراء العمليات الانتاجية لكل أوجه المنظمة لتحقيق أهدافها وفقاً لرغبات العميل لنيل رضاه وذلك للاحتفاظ به في الحاضر والمستقبل .

يتضح مما سبق أن أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي: (مصطفى، ص: 85)

- I. إرضاء العميل الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون وكسب ثقتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وأهدافها .
- II. الاقتصاد في استخدام وإستهلاك الموارد والحصول على وفرة في الانتاج ، الأمر الذي يؤدي لخفض مستوى الأسعار.
- III. تحقيق أهداف المنظمة وتعميم رؤيتها على المجتمع، بفضل جودة المنتجات والخدمات ذات الانتشار الواسع.
- IV. المساهمة في إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات عند حدوثها، الأمر الذي يقلل نسبة الشكاوى.
- V. إمكانية الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية المتاحة.
- VI. مساعدة المنظمة على البقاء والتطور وزيادة فاعليتها وقدراتها التنافسية والإستمرار في تقديم سلع وخدمات ذات جودة أعلى بالمقارنة مع المنظمات المماثلة والمتنافسة معها في كافة الأسواق.
- VII. تحقيق أهداف المنظمة والمتمثلة في زيادة جودة الانتاج لزيادة أرباح المنظمة عبر تقديم سلع ومنتجات بجودة تتوافق مع توقعات العملاء.
- VIII. زيادة فعالية الإتصالات بين الأقسام والإدارات المختلفة، وذلك بتوفير شبكة من الإتصالات الرأسية والأفقية من خلال تكوين فرق العمل، وتسهيل طريقة الحصول على المعلومات لجميع العاملين.
- IX. تسهيل ومساعدة المنظمة للحصول على شهادات المعايير الدولية مثل ISO 9000
- X. إمكانية استدامة عمليات التحسين والتطوير المستمرة بكل أوجه المنظمة الأمر الذي يزيد من قدرتها التنافسية.) مصطفى، ص: 85-86)

مما سبق فإنه نجد أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يصلح للتطبيق في جميع المنظمات الانتاجية والخدمية سواء كانت تنتمي للقطاعات الخاص أو العام، وأن اختلاف

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

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل على النحو التالي:

1-مرحلة الإعداد:

مرحلة اقتناع وتبني إدارة المنظمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: وتحتوي هذه المرحلة على:

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

2- مرحلة التخطيط ويتم فيها: (سعيد، بن سعيد، ص: 84).

1. تحليل مركز المنظمة في مجال نشاطها الاستراتيجي.
2. ترجمة توقعات العملاء لخصائص ومميزات الجودة
3. . تحديد الهدف الرئيسي للبرنامج
4. . ترجمة الأهداف لمهام.
5. . اختيار أعضاء المجلس الاستشاري.
6. إتيار منسق منفرغ.
7. . تدريب المنسق والأعضاء.
8. . تحديد الاستراتيجيات البديلة.
9. تقييم الاستراتيجيات واختيار الأنسب من بينها.
10. . إستشراف المشكلات المتوقعة وتصميم سيناريوهات.
11. تصميم خطة التنفيذ متضمنة للمهام والموارد المعايير.
12. تشكيل فرق عمل.

13. تحديد الأدوار .
14. تحديد الخدمات الإستشارية والتدريبية الداعمة.
15. تدريب فرق العمل.
16. إعتقاد المجلس الإستشاري للبرنامج والخدمات الداعمة.
17. جدولة أنشطة فرق العمل.

### 3-مرحلة التقييم:

وغالبا ما تبدأ مرحلة التقييم بطرح بعض التساؤلات الهامة، والتي يمكن أن تشكل الاجابة عليها الأرضية المهيئة للبدء في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتشتمل تلك التساؤلات على الآتي: ( الشمري ، 2004م، ص: 60).

1. ماهي الأهداف التي تسعى المنظمة لتطبيقها ؟
2. ما الذي يجب على المنظمة القيام به لتحقيق أهدافها ؟
3. ماهي المداخل المطبقة حالياً بالمنظمة والتي تستهدف تحسين الأداء ؟
4. هل هناك إمكانية لإحلال مدخل إدارة الجودة الشاملة بدلاً من المداخل الحالية لتحقيق أهداف المنظمة؟
5. ما هي المنافع التي يمكن أن تحققها المنظمة نتيجة تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة؟
6. ما هي متطلبات تطبيق المنهج الجديد بفعالية داخل المنظمة ؟
7. ما هي أهم العقبات والمعوقات التي يمكن أن تقف حجر عثرة في وجه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ؟

### 4- مرحلة التنفيذ:

يجب أن تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1. التزام الإدارة العليا المعن والجاد بتذليل العقبات التي تعوق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
2. اختيار من يتولى التدريب على برامج إدارة الجودة الشاملة.
3. تدريب الإدارة وقوة العمل.
4. التسويق الداخلي لفوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
5. تحديد سلاسل العملاء والموردين.

6. الأداء الفاعل.

7. تغيير الطرق والوسائل المستخدمة في أداء الأعمال.

5. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

بعد الإنتهاء من المراحل الأربعة السابقة الذكر تكون المنظمة على أهبة الإستعداد للدخول إلى المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه المرحلة يجب الإستفادة من الخبرات والنجاحات التي حققتها المنظمة، وذلك بدعوة الآخرين للمشاركة في عمليات التحسين، وتشمل هذه الدعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع الموردين الذين يتعاملون معها. (الشمري ، ص: 61).

عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة:

إن العوامل والعناصر التي تؤدي إلى إنجاح تطبيق هذا المدخل الجديد عديدة، وتتلخص وتتركز جملتها على الإدارة العليا ومدى إعتقادها وإيمانها وقناعتها بجدوى تطبيق هذا المدخل في تحقيق أهداف المنظمة والعملاء على حد سواء، كما أن تحمس الإدارة العليا والتزامها الصارم بضرورة تطبيق هذا المنهج على كل إدارات وأقسام ومستويات وأوجه المنظمة له أثر كبير على إنجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وأهم عوامل النجاح تتمثل في الآتي: (علي، عبد الحميد، 2008م، ص: 112)

1- الإعتقاد الصادق للإدارة العليا بضرورة ووجوب الالتزام الحقيقي بمبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة، وكذلك ضرورة إنزال تلك المبادئ والأهداف على أرض الواقع كبرنامج عملي يشمل تغيير كافة أوجه المنظمة لمصلحة تطبيق هذا المنهج، وكذلك يجب عليها تحفيز وتشجيع جميع العاملين، وتوفير جميع الوسائل والآليات الكفيلة بوضعها موضع التنفيذ .

2- القناعة التامة والصادقة للإدارة العليا بضرورة إستدامة عمليات التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً لرغبات واحتياجات وتوقعات العملاء.

3- ضرورة الالتزام الواضح من الإدارة العليا بإشاعة روح الفريق وتبني العمل الجماعي وتعزيز العلاقات التضامنية بين الإدارة والأقسام وذلك باعتماد التضامن والتعاون بديلاً للتنافس.

4- إعتقاد مبدأ حل ومعالجة مشاكل العمل في حينها بواسطة فرق وأتيايم العمل المشتركة وعدم إضاعة الوقت.

5- العمل على تجنب حدوث المعوقات والمشكلات بالوقاية منها، وبالتطوير والتحسين المستمر.

6- أهمية تقرير وتثمين جهود وأفكار العاملين من خلال إشراكهم في وضع خطط وبرامج تطوير وتفعيل أساليب العمل، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم معنوياً ومادياً وتحسين بيئة العمل.

7- أهمية وضرة جلب وتوفير الكفاءات المتخصصة في برامج إدارة الجودة الشاملة للمتابعة والإشراف على عملية التنفيذ .

8- أهمية المتابعة والتقييم لمعرفة ما تم إنجازه، وهل ما تم إنجازه مطابق لما خطط له مسبقاً جودةً وكماً، وضرورة تصحيح وتقويم أي قصور أياً كان حجمه.

- 9- بناء استراتيجية محددة وواضحة يكون مرتكزها الالتزام بمبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، ووسيلتها تطوير وتحسين مستوى الأداء والإنجاز لتحقيق جودة المنتجات والوصول لجودة جميع أوجه المنظمة.
- 10- القناعة التامة من قبل الإدارة العليا بضرورة مشاركة جميع أفراد المنظمة وعلى جميع المستويات في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- 11- عن جميع العاملين في المنظمة، وكذلك عن جميع.
- أهمية وجود قاعدة بيانات العمليات لتسهيل عمليات القياس والتحليل والمقارنة. ويقول العامري أن أهم عوامل نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: ( السلمي، 1986م، ص: 40).

- 1- القيادة الإدارية: حيث توفر الإدارة السياسات التي تنهض برضا العميل.
  - 2- نظام التحسين المستمر: حيث يتم إنشاء هيئة مهمتها تنسيق نشاط التحسين المستمر (لجنة توجيه الجودة)، فضلاً عن تكوين الجودة بجميع المستويات الانتاجية.
  - 3- القياس والتغذية العكسية: حيث يوجد نظام يرصد بواعث القلق والشكاوي لدى العميل، ويقوم بتوصيلها إلى الجهات المكلفة بحل المشكلات مع ضرورة فعالية تطبيق معايير وأدوات القياس الداخلية.
  - 4- أدوات التحسين ويقصد بها استخدام الطرق الإحصائية في عمليات التصميم وتوفير التدريب على الأدوات والتقنيات مع التطبيق والتنفيذ للتقنيات المناسبة عند الضرورة.
  - 5- إدارة جودة الموردين: ويقصد بها تفهم أن الموردين يتم إشراكهم في الأنشطة المتعلقة بتحقيق رضا العملاء، مع ضمان توفير الموردين بيانات الجودة بالمواصفات المطلوبة ومن ثم تكوين شراكات طويلة الأجل.
- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لمواكبة ومعاصرة النمو المتسارع في منظمات الأعمال التجارية والصناعية والخدمية على المستوى المحلي والأقليمي والدولي، كان لابد من الابتكار والأخذ بكل ماهو جديد ومتطور من الأساليب الإدارية والفنية لتحقيق الكفاءة والفاعلية وضمان إستمرارية وإستدامة جودة السلع والمخرجات المقدمة للعملاء، ويعتبر تطبيق فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة أهم الأساليب الحديثة والمتطورة التي تأخذ بها هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وتتمثل تلك الأهداف كما أوردها السلمي في الآتي: (السلمي، ص: 41).

- 1- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 2- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- 3- زيادة انتاجية ومشاركة كل عناصر المنظمة.
- 4- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية بإستثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات.
- 5- ضمان مشاركة كل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة في عملية التطوير والتحسين المتواصلة.
- 6- زيادة الكفاءة والقدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- 7- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

ويقول الصيرفي أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في خمس فئات سنستعرضها على النحو التالي: (الصيرفي، 2011م، ص: 26).

1. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة: وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
2. أهداف الأداء للمنتج: والتي تتناول حاجات الزبائن وأسواق المنافسة.
3. أهداف العمليات: وتشمل مقدرة وكفاءة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
4. أهداف الأداء الداخلي: وتركز على مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى إستجابتها للتغيرات في محيط وبيئة العمل.
5. أهداف الأداء للعاملين، وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز، وضرورة تنمية وتطوير العاملين، مع ضرورة ووجوب وضع الأهداف بطريقة واضحة يمكن الإستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

يرى توفيق أن عملية تحديد أهداف إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تمر بالخطوات التالية: ( توفيق، 2008م، ص: 339).

1. إعداد الأهداف على أفضل وجه بواسطة الفريق أو الأطراف المشاركة في العملية أو العمليات المراد تحسينها.
2. إثارة الأفكار سواء كانت بشكل رسمي أو غير رسمي تجاه النتائج النهائية المراد تحقيقها. وهذه النتائج النهائية يجب أن تمثل بصورة فعلية عمليات التحسين الواجب إنجازها من خلال استكمال العمليات.
3. يجب إثارة الأفكار المتعلقة بمؤشرات النجاح لكل نتيجة نهائية تم تحديدها في الفقرة السابقة، وهذه المؤشرات تعتبر مقاييس تستخدم لظهور ما تحقق من إنجاز من جملة الأهداف النهائية المحددة مسبقاً.
4. ضرورة التوافق مع جميع الأطراف التي لها مصلحة عند تحديد العمليات المراد تحسينها على كل أهداف الجودة والنتائج النهائية ومؤشرات النجاح.
5. ضرورة وضع أهداف الجودة في مكان بارز ومرئي أثناء تحسين العمليات وذلك لتسهيل عمليات المقارنة المستمرة لتحقيق الجودة المطلوبة.
6. ويقسم بعض العلماء والباحثين أهداف إدارة الجودة الشاملة إلى قسمين هما: (

على، عبد الحميد،، ص 30)

أولاً: أهداف ضبط الجودة:

وهي جملة الأهداف المتعلقة بالمعايير، والتي ترغب المصلحة في المحافظة عليها، وتصاغ على مستوى المنظمة ككل، وهي تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا المستهلك.

ثانياً: أهداف خدمة تحسين الجودة :

وهي تتحصر غالباً في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير و ابتكار منتجات جديدة تنال رضا العميل بصورة أكبر .

ويتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة ضرورة تعلم إدارة المنظمة القيم والممارسات الجديدة والتي يجب أن تنتهجها عند ممارسة جميع أنشطة التحسين اللازمة على مستوى المنظمة ككل، وتتمثل الأهداف في الآتي: ( عمر، 2013 م، ص: 289-290).

السعي للتميز بجودة المنتجات من خلال التحسين المستمر لاجتذاب عملاء جدد وشريحة وحصاة أعلى في السوق.

- 1- أن تمتلك المنظمة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلائم مع احتياجات العميل.
- 2- أن تمتاز المنظمة بالمرونة الدائمة والتكيف مع توافر القدرة على إجراء التعديلات التي تحدث في بيئة عمليات الانتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات وفق احتياجات العميل.
- 3- السعي باستمرار إلى خفض تكلفة المنتجات من خلال عمليات تحسين الجودة وخفض نسبة العيوب في المنتجات التامة الصنع.

وقد لخص العامري أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاث نقاط وهي:

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

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

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

ويرى عقيلي أن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يتم ذلك في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تضع نصب أعينها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى عالي للجودة في سبيل تحقيق رضا وسعادة العملاء، وذلك لضمان البقاء والاستمرار والتطور. (العامري 2011 م، ص: 26).

فوائد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

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

- 1- انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.
- 2- زيادة المبيعات.
- 3- زيادة الانتاجية وتحسن نوعيتها.
- 4- زيادة الأرباح والحصة السوقية.
- 5- تخفيض تكاليف الجودة وعيوب الانتاج.
- 6- تخفيض تكلفة العمليات (الصناعية، الخدمية، الإدارية).
- 7- الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.

- 8- تحسين الإتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
  - 9- تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق مع رغبات واحتياجات وتوقعات العملاء ويفوقها لضمان رضاهم بشكل مستمر.
  - 10- تغيير الثقافات والقيم والتقاليد الحالية إلى ثقافات وقيم التجديد والتطوير والتحسين المستمر.
  - 11- تخفيض نسبة الفاقد والمعيب والهدر وتطوير كفاءة المنظمة على انتاج السلع والخدمات.
  - 12- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحسينها لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- وقد أجمل الباحثان الزيادات وسوسن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: (مجيد، الزيادات،، ص: 51-52).

1. خفض التكاليف.
2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
3. تحقيق الجودة.
4. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
5. إشراك جميع العاملين في عمليات التطوير.
6. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
7. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعميل.
8. ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
9. تحسين نوعية المخرجات.
10. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي .
11. تحسين الربحية والانتاجية.
12. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها.
13. تعلم إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
14. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
15. تقليل المهام عديمة الفائدة وتوفير زمن العمل المتكرر.
16. زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاوهم وتحقيق رضائهم.
17. تحسين الثقة وفعالية الأداء للعاملين.
18. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
19. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.

ويرى النعيم وأروى أن فوائد ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أربع خصائص كمايلي:

فهم ما يريده العميل وتلبية احتياجاته عند طلبها، وبأقل تكلفة حيث يساهم ذلك في تحقيق رضاه وزيادة ولائه لمنتجات المنظمة وإستمرار التعامل معها. (علي، النعيم، عبد الحميد، ص 263).

I. توفير المنتجات بجودة عالية وبشكل مستمر.

II. مجارة ومعاصرة المستجدات التكنولوجية والاجتماعية في العالم.  
III. توقع رغبات واحتياجات العملاء المستقبلية.  
ويرى العامري أن مزايا وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الآتي: (العامري ، ص: 31).

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

عقبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من العقبات التي تعيق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، ويقول دمينج وروبرت، هاغستوم أن تلك العقبات تتمثل في الآتي:

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

ويقول عبد المحسن أن عقبات ومعوقات إدارة الجودة الشاملة تتلخص في الآتي: (محمد،

1996م، ص: 129).

- I. الإعتقاد بأن الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
- II. التدريب غير الكافي على طرق ووسائل حل المشكلات.
- III. عدم الدراية التامة بالأساليب والوسائل الإحصائية.

- IV. الاستخدام الخاطئ للوسائل الإحصائية في تحليل البيانات، وبالتالي الحصول على نتائج خاطئة ومضللة.
- V. إنتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهز بصورة واسعة وسهولة استخدامها بدون وعي كافي غالباً ما يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
- VI. الشعور لدى الكثيرين بأن تحسين الجودة يتحقق فقط بجلب الآلات الحديثة والصيانة المستمرة.
- VII. إنخفاض مستوى التعليم والتدريب بالجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات الكافية واللازمة والمطلوبة في سوق العمل.
- VIII. عدم وجود معلمين أو أساتذة أكفاء يمكن التلمذ والتدريب على أيديهم على كيفية تحسين الجودة كما كان يفعل اليابانيون.
- IX. تخصيص قسم للرقابة على الجودة بالمنظمة، يعتبر معوقاً حقيقياً، حيث أن الرقابة هي مسؤولية جميع العاملين بالمنظمة.
- X. الإتفاق مع الإستشاريين لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة، بدلاً من ابتكار وصفة تتفق مع احتياجات المنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.
- XI. البحث عن أعذار للتشبث بها ومحاولة تبرير الفشل في تحقيق الجودة بعبارات وشعارات جوفاء وفارغة مثل "مشكلتنا مختلفة"، أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بمهامها"، أو "لدينا رقابة الجودة" أو "نحن نطبق المواصفات".
- ويرى كل من (الزيادات وسوسن) أن أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: (

مجيد، الزيادات، ص: 53).

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الدول النامية.
  2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
  3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
  4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
  5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الاتوقراطية في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
  6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة لأي تغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير سلباً على مصالحهم الذاتية أو المكتسبة، أو غير ذلك من الأسباب.
  7. عدم الالمام الكافي بالأساليب والوسائل الإحصائية لضبط الجودة.
  8. عدم وجود نظام وشبكة فعالة للاتصالات والتغذية العكسية.
  9. توقع جني نتائج سريعة من جراء تطبيق فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة.
  10. عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
  11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون وفرق العمل في الوقت المناسب. (محمد، ص: 130).
- معايير البحث:

اولاً: دعم الإدارة العليا:

يعتبر دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة شئ في غاية الاهمية وكذلك مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية فهي تعطي مؤشراً قوياً ايجابياً للالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وعاملاً أساسياً في بناء لغة مشتركة مع وبين الموظفين. ويجب أن نعلم أن قيام موظفي الشركة في تعلم وممارسة اساليب وادوات موحدة ستتيح لهم استخدام لغة مشتركة تساعدهم علي حل مشكلات العمل كفريق واحد وبذلك تبني ثقافة الجودة الشاملة داخل هذه المنظمة، ومن الضروري أن ينظر للجودة الشاملة علي أنها فلسفة مشتركة تشكل جزءاً جوهرياً من قيم وثقافة الشركة أو المنظمة وتساعد في تفسير سبب وجود الشركة وماذا يجب أن تفعل، وعلي ذلك يجب أن يستمر وجود الجودة الشاملة عاماً بعد عام مادامت الشركة قائمة . (site.iugaza.edu.ps).

ومعروف دائماً أن الجودة الشاملة هي فلسفة مشتركة و مترابطة تهدف لتلبية احتياجات الزبائن المتغيرة وتوقعاتهم بشكل مستمر وتام وبنجاح أكبر من المنافسين وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع في الوقت الذي تبدا فيه جذور إدارة الجودة الشاملة تاخذ في طريقها العمق فان ذلك يعني أن الشركة أو المنظمة بدأت تتحدث لغة الجودة ومن المهم جداً أن تتحدث الإدارة العليا بهذة اللغة لايجاد بيئة تختص بإدارة الجودة الشاملة في الشركة ولغة مشتركة كهذه لها تأثير قوي في الفعالية المؤسسية التنظيمية حيث تعمل علي إزالة الحواجز بين المستويات الإدارية المختلفة وتسهل عملية التخاطب والتفاهم بينهم. (site.iugaza.edu.ps).  
ثانياً: التحسين المستمر:

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى أختلاف أهدافها تبقي دائماً بحاجة الي التحسين المستمر في عملها. ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف الي العمل علي تطوير العمليات والانشطة المتعلقة بالالات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. وفلسفة التحسين المستمر هي احدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج الي دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال الحوافز المادية والمعنوية المناسبة . يقع علي عاتق الإدارة مسئولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر . إن هدف التحسين المستمر هو الوصول الي الاتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الانتاجية للمنظمة . ان عملية الاتقان الكامل في التحسين المستمر هدف صعب تحقيقه ولكن يجب ان تبذل الجهود للوصول اليه. أن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة انشطة المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات. (site.iugaza.edu.ps).  
التدريب:

يعتبر التعليم والتدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة للتحويل من المدخل الكلاسيكي الي مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويقول الخبراء ان الجودة تبدا وتنتهي بالتعليم، وإن التحدي لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل ليس بالأمر السهل لجميع المنظمات، فهو يتطلب تدريب وتدريب مهاراتهم ومعارفهم فيما يتعلق بالجودة . ولكي تتحقق النتائج المرغوبة من عمليات تحسين مستويات الأداء والجودة في المنظمة، يجب علي المديرين أن يقوموا بتشجيع التدريب علي العمليات الخاصة بتحسين

الجودة بصفة مستمرة، ولكي يتحقق هذا يجب أن يصبح هؤلاء المديرون متخصصين في مهارات إدارة الجودة الشاملة عن طريق إخضاعهم لعمليات تدريب مكثفة حول هذا المفهوم. أكد ديمينغ Deming علي التدريب والتطوير في عملية إدارة الجودة الشاملة، وهذا التأكيد علي التدريب والتعليم للموظفين في العمل هو بمثابة إعادة التدريب علي مهارات جديدة تتغير بتغير عملية تحسين الجودة . من أهم متطلبات تنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة توفير المهارات والمعارف اللازمة لممارسة الأنشطة الواردة بالخطة، والتركيز علي التدريب المرتبط بإدارة الجودة الشاملة لتنمية المهارات والسلوكيات التي تدعم تحقيق أهدافها . وفي كثير من الحالات تلجأ المنظمات الي الاستعانة بمستشارين خارجيين في الجودة للمساعدة في تحديد وتطوير البرامج التدريبية اللازمة لتعريف القوى العاملة بالطرق الجديدة للقيام بالأعمال، بالإضافة إلى إستحداث قسم للجودة للمساعدة في تطوير البرامج. ويرى معظم المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المنظمة للتدريب المستمر للعنصر البشري وهو محور النشاط في المنظمة وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولوياتها وبشكل عام فإن البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وإعداد خطط العمل ووضع برامج التحسين وبناء فرق العمل وأساليب حل المشكلات وإتخاذ القرار وقيادة الاجتماعات وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وأدوات تحليل العمليات وخدمة العميل وأنظمة إدارة الجودة الشاملة ومشاركة العاملين في عمليات التحسين وتجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة عمليات التحسين المستمر. (<http://hrdiscussion.com>).  
إدارة العمليات:

أن العمليات في نظام إدارة الجودة هي الأنشطة التي تؤمن تطبيق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في مختلف أوجه عمل المنظمة الرئيسية (نشاط التصميم والتطوير، نشاط المشتريات، نشاط الإنتاج، والعمليات، نشاط التسويق، نشاط الموارد البشري، النشاط المادي، الهيكل والثقافة المنظمة، نظم الإتصال وغيرها من أنشطة المنظمة) والفرعية (حتى أصغر نشاط بالمنظمة)، وتؤدي إلى بلوغ رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم و رغباتهم وتوقعاتهم أو ما يفوقها.

ويتوقف تحديد مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها والتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الحالة لا يمكننا اللوم على العاملين ونقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق جودة عالية وإرضاء عملائها. وتعرف العملية بأنها " مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة متكاملة متفاعلة مع بعض في تجانس وتناغم وفق أسلوب سلسلة الجودة بحيث يسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة للوصول إلى رضا الزبائن بأعلى مستوى من الرضا.

تقسم العمليات من ثلاثة أقسام أساسية يمكن توضيحها كما يلي:

1- عمليات أساسية وهي عمليات هامة ذات قيمة عالية وهي التي تضيف قيمة بشكل مباشر إلى العملية وتنشأ كرد فعل لطلب العملاء الخارجيين. وهي تولد الرضا والإشباع لديهم.

2- العمليات المساندة وهي التي تركز على إشباع وتلبية احتياجات ورغبات العميل الداخلي بالمنظمة. وربما تضيف هذه العمليات قيمة بشكل مباشر عن طريق توفير بيئة العمل المناسبة وتضيف قيمة بشكل غير مباشر عن طريق مساعدة ومساندة العمليات الأساسية.

3- عمليات إدارية وهي تختص بإدارة العمليات الأساسية والمساندة من خلال ممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

(<http://m.facebook.com>).

أهمية التركيز على العمليات:

1. يمكن المنظمة من التركيز على العميل.
  2. يسمح للمنظمة بالتوقع والسيطرة على التغيير.
  3. يحسن من قدرة المنظمة على المنافسة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
  4. يساعد المنظمة على إدارة علاقاتها الداخلية بفعالية.
  5. يبقي التركيز على العملية.
  6. يمنع الأخطاء من الحدوث.
  7. يساعد المنظمة على فهم كيفية تحول المدخلات إلى مخرجات.
  8. يزود المنظمة بمقياس تكاليف الجودة الرديئة.
  9. يعطي رؤية على كمية الأخطاء التي تحدث وطريقة تصحيحها.
  10. ينمي نظام قياس متكامل لكافة الأعمال.
  11. يقدم فهماً حول مستوى جودة الأداء في المنظمة وما يجب أن تكون عليه، ويحدد كيف يمكن أن تحصل على ذلك المستوى.
  12. يعطي طريقة لتهيئة المنظمة لمواجهة تحدياتها المستقبلية.
- مفهوم منهج إدارة العملية:

إن منهج إدارة العملية ينطلق من فكرة أن أي نشاط في المنظمة يستلم مدخلات لتحويلها إلى مخرجات هو "عملية" ويجب التحديد والكشف المنظم عن مختلف العمليات "مهما كانت صغيرة أو كبيرة" في المنظمة ثم القيام بإدارتها ومن مضامين هذا المنهج بالآتي:

إن مخرجات أي عملية يجب أن تلبي متطلبات العملاء وهذا يتطلب الآتي:

- 1- التشخيص الدقيق للحاجات ورغبات وتوقعات العملاء.
  - 2- القياس والتحقق من مستوى رضا العملاء ومدى تلبية المخرجات لمتطلباتهم.
- إن تلبية متطلبات العملاء تسليتم الحصول على المدخلات الملائمة. وهذا يتطلب الآتي:
- 1) التعريف الدقيق للمدخلات ومتطلباتها الملائمة.
  - 2) التحكم في المدخلات العملية للحصول على المدخلات الملائمة.
- إن مدخلات أي عملية هي مخرجات لعملية سابقة. وفهم الأنشطة الداخلية في المنظمة يتطلب النظر إليها بصورة أفقية (سلسلة العمليات المتتابعة المكونة لكل نشاط وهذه قد

تجرى في قسم أو مجال واحد وقد تمتد عبر عدة أقسام أو مجالات) وليس وفق النظرية العمودية التقليدية (متابعة الرئيس للنشاط الذي يقوم به المرؤوس بغض النظر عن التابع السابق أو اللاحق في حدود المهمة أو القسم أو المجال المكلف به) ويقود ذلك إلى ظهور سلاسل العميل – المورد (أو سلاسل الجودة).

إن كل عملية في كل قسم أو مجال يمكن تحليلها بفحص المخرجات والمدخلات لتحديد فرص أو مجالات التحسين فيها.

وتضع المواصفة الدولية 2008: أيزو 9001 مفهوما لمنهج العملية كما يلي: إن تطبيق نظام من العمليات داخل المنشأة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتداخلات بينها وإدارتها لإنتاج الناتج المرغوب فيه يمكن الإشارة إليه كمنهج العملية. وتبين المواصفة إن من مزايا منهج العملية التحكم المستمر الذي يوفره خلال الترابط بين العمليات المنفردة داخل منظومة العمليات بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.

وعند إتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فإنه يؤكد على أهمية الآتي:

- 1- تفهم المتطلبات والوفاء بها.
- 2- الحاجة إلى إعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
- 3- الحصول على نتائج عن أداء وفعالية العملية.
- 4- التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي. (<http://m.facebook.com>)

## المبحث الثاني الموارد البشرية

لقد إنصب إهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الانتاجية أساسا بغرض زيادة الانتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم إهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة إكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى إهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، بإعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر. وقد إعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول على العنصر البشري وتنميته وتحفيزه والمحافظة عليه يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية أي أنه عليها إدارتها وتسييرها.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الانتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة انتاجية العاملين. (حسن، 2001م ص: 5).

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الإطلاق، وتشير إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري (مصطفى يوسف كافي، 2013 ص: 15).

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

- 1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث: ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أثار الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.
- 2- التوسع الكبير في التعليم والثقافة أمام العاملين: الأمر الذي أدى إلى زيادة الوعي كنتاج طبيعي لارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي لديهم. مما استدعي ضرورة توفر وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة المتعلمة والمتقفة من الموارد البشرية.
- 3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل: وذلك بإصدار القوانين والتشريعات العمالية، وادي ذلك بدوره إلى ضرورة وحتمية وجود إدارات بشرية متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع السلطات الحكومية.
- 4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية: والتي من أهم مطالبها ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

مرحلة ما بين الحربين العالميتين وما بعدها حتى الآن:

شهدت نهاية العشرينيات والثلاثينات من القرن المنصرم تطورات هائلة في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثرون) بواسطة التون مايون واقع الكثيرين بأهمية رضا العاملين (العامل الداخلي) عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل. وفي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية، وليست فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. (سميلاكي، ترجمة هند رشدي، 2009م، ص: 14).

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

ثم جاءت الثورة الصناعية في نهاية القرن التاسع عشر وبطفرات هائلة في مجال الأفكار الحديثة والمعاصرة والتي تمثلت في تقسيم العمل وضرورة وجود هيكل تنظيمي وتحديد المستويات التنظيمية وحدود السلطة، وأبرز ما يميز تلك الفترة ظهور شركات الدفع. (Doland. 4 P).

وحاليا تركز الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث في علم الإنسان "الانث يوليا"، وكان نتاج ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، لأنه أكثر شمولاً حيث يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكها، مع التأكيد بأن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونه للإدارة في كشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر هذه العلوم على هذا السلوك.

وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية. (حسونة، ص: 12)

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها ذات نمو متزايد لأهميتها في المنظمات، نتيجة للتغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في الآتي: (سيملانكي، ص: 16)

1- الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتومتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل.

2- الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات.

3- استخدام المفاهيم الحديثة مثل هندسة الأعمال الإدارية (الهندرة) ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الكوادر البشرية (الموارد البشرية).

وتبعا للمتغيرات الكبيرة التي تحدث بالمنظمات عند تبنيها وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة كان لابد لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل مع هذه الثورة الإدارية الجديدة والتي لها متطلباتها ومستحققاتها المتمثلة في الآتي (A Kelin. 1989., p67):

1. ضرورة تغير أدوار العاملين: في ظل إدارة الجودة الشاملة لابد أن تتغير مهام ووظائف العاملين والمتمثلة في المشاركة الجماعية لتحسين العمليات الانتاجية، والأداء ضمن فرق العمل والتي تعتبر حجر الزاوية وسر نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي بدورها تمكن العاملين من المشاركة في تصميم برامج الجودة وتنفيذها وتقويمها. (1992، p Bert.13)

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

3. التغيير في أداء العاملين: ويتمثل التغيير في جميع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها لان فرق العمل بالمنظمة تمتلك البيانات المتوفرة والتي تختص بالعمليات الانتاجية ويقومون بإدخال التحسينات على العمليات ويتم ذلك من خلال خرائط العمل. (عبدالله، 1997م، ص16).

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

5. الأجور الحوافز: وتستهدف التغيرات في ذلك تحقيق العدالة في الأجور بمعنى أن يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العمال مع ما يبذلونه من جهد، مع ضرورة تحفيز العاملين ماديا ومعنويا لتكون دافعا لهم لمضاعفة مساهماتهم لتحقيق أهداف المنظمة. (آل خليفة و الربيعان، 2000م، ص:31).

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية: (الخطيب، أحمد، 2000، ص: 133).

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية (القوى العاملة) البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري، من حيث أنه أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي، وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتتبع منه، كما أنه يصعب أن تتم ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض وتقييم الأداء في غياب خطة للموارد البشرية، كما يتضح من الشكل التالي:

جدول رقم (2-2-2):



المصدر: (الخطيب، محمود أحمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة البشر في عصر العولمة والإقتصاد الإلكتروني، الإسكندرية، مكتبة عين شمس 2000، ص: 133)

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف المهمة التي تتعلق بإمداد المنظمة بالعاملين الملائمين للعمل بالإعداد اللازمة والمهارات المطلوبة في الوقت المناسب للقيام بالأعباء التي تستند إليهم وفي سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

ومن المفاهيم المفيدة لتعريف تخطيط القوى العاملة ما قدمه أحد الكتاب "على أنها العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة وتحسين قدراتها على تحقيق أهدافها من خلال وضع استراتيجيات تؤدي إلى زيادة مساهمة العمالة في المستقبل".

ويعرف مايكل جليجر تخطيط القوى العاملة على أنه "ذلك النشاط الاستراتيجي الذي يتعلق بوضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة ما قد يطرأ من تغيرات أو تقلبات غير متوقعة كما تتعلق أيضاً بالقوى العاملة وذلك من خلال النظرة المستقبلية وترجمة آليات وأدوات القوى العاملة في خطة المنظمة للتنمية والتطوير إلى خطط تهدف في المقام الأول إلى توفير القوى العاملة الملائمة من ذوي القدرات والمهارات والخبرات العلمية والعملية المطلوبة مع دراسة مدى توفر تلك المواصفات الإيجابية في القوى العاملة".

بيد أن آخرين ينظرون إلى أن تخطيط القوى العاملة على أنها " العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة الملائمة وتحديد الأهداف وخلق السياسات والأنظمة والبرامج التي تضمن كفاءة وفعالية هذه القوى العاملة تحت الظروف المتغيرة المختلفة".

يعرف مايكل أرمسترونج تخطيط القوى العاملة على أنه " عملية تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة، تحت الظروف والأحوال المتغيرة المختلفة، وتنمية السياسات والفاعلية على المدى البعيد".

كذلك يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد تخطيط الموارد البشرية بأنه " العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة وتعتبر هذه العملية جزءاً مكماً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقديرية الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأجل وتتأثر بها".

وبناءً على هذا التعريف فإن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

(الخطيب، أحمد، 2000، ص: 133).

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجاً إلى جانب أنه يمثل جزءاً من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس شيئاً يحدث من قبيل الصدفة.
- يمثل التخطيط عملية مستمرة وذلك لأن المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المنظمة دائمة التغيير.
- أهمية الحاجة إلى تخطيط طويل الأجل لضمان البقاء والنمو.
- يعد التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك كما ينبغي أن يتكامل هذه العملية، حيث أن ذلك سوف يحدد سياسات المنظمة وأولوياتها والتي سوف تتأثر بدورها بتوفر الموارد البشرية.
- أهمية الحاجة إلى تقييم متطلبات الموارد من حيث الكم والكيف.

- إعتقاد مستوى الموارد على ما يمكن إتاحتها.

ينبغي أن تكون الموارد البشرية على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفعالية الذي تهدف إليه المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك يجب الإشارة إلى أن عملية التخطيط تتأثر بشكل كبير بالفلسفة العامة للمنظمة، وكذلك فإن التخطيط للموارد البشرية يمثل جزءاً ضرورياً من عملية التخطيط الاستراتيجي ويعتبر مساهماً ومؤدياً إلى هذه العملية. وليس ذلك لأنه يساعد المنظمة على تحديد الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف فقط ولكنه يساعد أيضاً في تحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع من خلال ما هو متاح من الموارد ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية يؤثر في الخطة الاستراتيجية للمنظمة كما يتأثر بها في الوقت نفسه لذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تنطوي على استخدام نفس الأساليب والمبادئ المتبعة في التخطيط ونشاطات المنظمة. (الشعبان، الأبعج، 2014م، ص: 74).

وتتوقف فعالية خطة الموارد البشرية على مدى ارتباطها وانسجامها مع الخطة الشاملة للمنظمة التي ينبغي أن تحدد عناصر رئيسية تعتبر حيوية لنجاح المنظمة لتحسين موقعها التنافسي في السوق لذلك ينبغي أن توفر عملية التخطيط ما يلي: (الشعبان، الأبعج، ص: 75)

- 1- تحديد واضح لرسالة المنظمة.
  - 2- التزام المسؤولين برسالة المنظمة.
  - 3- تحديد واضح للفرضيات التي تعتمد عليها.
  - 4- خطة عمل تبني في ضوء الموارد التي يمكن الحصول عليها بما في ذلك التدريب والمهارات المتوفرة لدى المنظمة.
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، تبدأ مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة الحصول عن أنسب الأشخاص وجذب واستقطاب أكتفهم للعمل بالمؤسسة.

أولاً: مفهوم الاستقطاب: "الاستقطاب هو عملية إكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف".

ثانياً: مصادر الاستقطاب: تنقسم مصادر استقطاب الأيدي العاملة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

#### 1- المصادر الداخلية:

"وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف

الإشرافية". فإذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخلها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط شغلها. وعادة في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية: مخزون المهارات، الترقية، النقل الوظيفي، المعارف والأصدقاء أو الموظفون السابقون.

## 2- المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لديها إكتفاء ذاتي يشغل الوظائف الخالية فلا بد من الحصول على بعض العمال ذوي الكفاءات الخاصة، والمصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وأراء جديدة تختلف عن أفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والابتكار، وتتكون المصادر الخارجية عادة من: (مفتاح، مارس 2004م).

- الإعلان في الصحف والمجلات، ووكالات الاستخدام العامة والخاصة.
- توصيات من موظفي المنشأة.
- النقابات العمالية والمدارس المهنية بالإضافة إلى المعاهد والجامعات والطلبات الشخصية.

إذا مما سبق يتضح أن سياسة الإدارة المفضلة في البحث عن مصادر القوى العاملة، هي إيجاد أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من داخل المؤسسة ذاتها فإذا عجزت المصادر الداخلية عن تحقيق ذلك فعلى الإدارة الإعتماد على المصادر الخارجية. الاختيار والتعيين:

بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة واستقطاب أكفئهم تأتي مرحلة اختيار وتعيين الأشخاص المؤهلين والمناسبين للعمل بالمؤسسة وسنتطرق فيما يلي إلى كل منهما بالتفصيل.

أولاً: الاختيار: تعتبر عملية الاختيار من أهم الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها ينقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة والآخر يرفض. كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات وكفاءات الأفراد.

وتتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين القيام بعدة إجراءات تتمثل فيما يلي (عباس، علي، 1999م، ص: 21).

1- المقابلة المبدئية: وهي أول خطوة بعد قيام المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، والغرض منها هو التعرف على الشخص المؤهل المتقدم للعمل وعلى قدراته الذهنية والجسمانية. ومن هذه المقابلة يتم اختيار الأشخاص المناسبين إذا تم التأكد بأن الشروط المطلوبة في الوظائف الشاغرة تتوفر فيهم، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لتترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن سمعة المؤسسة.

2- طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد المتقدم للوظيفة والتي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة إن وجدت، وغيرها من المعلومات التي تفيد المؤسسة في إنجاز القرار، وتعطي لها نظرة عن وضع الفرد الإجتماعي والإقتصادي والثقافي وغيرها.

3- الاختبارات: « تعتبر من إجراءات الاختيار وقد تتعدد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع بغرض الاختيار الأفضل للأفراد وإستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الاختبارات هو إكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل، مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتنمية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم»، وتعرف الاختبارات بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى: اختبارات الأداء، اختبارات الذكاء، اختبارات الإستعداد والقدرات، اختبارات ميول الشخص للعمل وأخيرا اختبارات المهارة أو الدقة.

4- المقابلات: بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، والهدف منها هو الحكم عن قرب مدى صلاحية المرشحين للوظيفة واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة. ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة المقابل في إدارة دقة المقابلة بنجاح وقدرته على النفاذ إلى أعماق النفس البشرية. كما يعتمد على خبراته في مجال دراسة سلوك الأفراد. (لطيف، 1995م، ص: 108-109)

5- الفحص الطبي: وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي إداءات على المؤسسة كونها مسؤولة عن الإصابات أو الأمراض، وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمترشحين، حيث ستتم التصفية واختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.

ثانيا: التعيين: وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمؤسسة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له ومسؤولياته ومختلف الإجراءات وأنظمة العمل. هذا بعد الفحص الطبي للمرشحين المقبولين وإتخاذ قرار تعيينهم في المؤسسة، وإصدار أمر التعيين يكون حسب أهمية الوظيفة المراد شغلها. ففي بعض الحالات يستدعي الحصول على الوظيفة موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام أو حتى الوزير، وهكذا وبدخول العامل إلى مرحلة مزاوله العمل عادة ما يخضع إلى عدة اختبارات وفترات تجريبية كي تتحدد جدارته ومدى إستطاعته مزاوله هذا العمل، فإن اجتاز هذا الاختبار بنجاح يتم تثبيته وإلا يتم الإستغناء عنه في الحالة العكسية.

تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب:

إن التدريب هو إحدى الوسائل الأساسية لتنمية العمال بحيث « يساعد على مساهمة التقدم في كافة ميادين الحياة، إذ تفرض احتياجات وتحديات جديدة لا بد من مواجهتها ومواكبتها ضمانا للاستقرار والتغلب على أخطار المنافسة. (لطيف، ص: 108-109) أولاً: مفهوم التدريب:

يقصد بالتدريب (العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهاراتهم لرفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم الحالية، وكذلك لغرض إكتساب القدرة على تولى مسؤوليات أكبر). (طرطار، المؤسسات، 1993م ص: 88).

أوبمفهوم آخر هو عملية تعلم تتضمن إحداث تغييرات في سلوك المستخدمين وقابليتهم بطريقة تسهل وتيسر بلوغ أهداف التنظيم، فإذا جرى التدريب بطريقة مناسبة، فإن ذلك سيؤدي إلى إكتساب المعنيين المهارات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها. وعموماً يمكن القول بأن كل الأشخاص قادرين على التعلم والتدريب، لكن بطرق مختلفة وهذا حسب درجة قابلية كل فرد، إذن فلا بد أن تؤخذ هذه الأمور بعين الإعتبار عند تصميم برامج التدريب بحيث يجد كل شخص معني فيها ما يلائمه. وبالطبع فإن كل متدرب يحتاج ولو بدرجات متفاوتة إلى قدوة حسنة وإرشادات واضحة، وفرصة تسمح له بأن يختبر نفسه عن طريق الممارسة.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن التدريب عملية ديناميكية مستمرة وإحدى الوسائل الأساسية في المؤسسة، تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث المعارف والاتجاهات والمهارات والخبرات، بما يمكنه من أن يكون أكثر فعالية وأكثر إنتاجية.

ثانياً: أهداف التدريب:

يهدف التدريب عادة إلى: (عبد العزيز ، 2001م، ص: 248).

- 1- إكتساب المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل وهي التي تجعل الفرد مستوعباً لأهداف عمله في إطار السياسة العامة.
- 2- يعين الفرد على تنمية وتطوير المهارة في العمل الذي يؤديه، و هذا بتمكينه من ممارسة الأساليب والنظم المتجددة في العمل على أساس تجريبي يعينه في إنتقاء ما هو أمثل لمختلف مواقف العمل.
- 3- يمنح المتدرب فرصة إستكشاف جوانب النقص والقصور في اتجاهاته، وميوله ويحفزه لتنمية قيم واتجاهات إيجابية.

4- تنمية الوعي بأهمية التجديد والابتكار للتفاعل مع التغيرات والتحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.

وحتى يحقق التدريب مجمل هذه الأهداف لابد أن يكون قائم على أسس موضوعية وعلمية. وأن يكون نشاط تعاوني هادف بين أطراف ثلاثة هي الإدارة، المتدرب والمدرّب، حيث يكمن دور الإدارة في تأكيدها وقناعتها بأهمية التدريب، فتخطط له وتوفر له كل الإمكانيات المادية والفنية لنجاحه، أما المتدرب فينبغي أن يقبل على التدريب كأداة لتنمية أسلوب تفكير جديد وفرصة لتنمية قدراته ومهاراته والمدرّب هو قطب ومركز الدائرة في فعالية التدريب، فيقتضي أن يكون مفكراً إلى جانب كونه فاعل ويستوجب أن تتوافر فيه معارف ومهارات واتجاهات إيجابية متنوعة.

ثالثاً: أنواع التدريب:

يمكن أن نقسم التدريب حسب ثلاثة عناصر وهي: مرحلة التوظيف، نوع الوظائف وحسب المكان.

مرحلة التوظيف: ونميز فيه ما يلي:

1- توجيه الموظفين الجدد، التدريب أثناء العمل، التدريب لتجديد المعرفة والمهارة، التدريب بغرض الترقية والنقل، التدريب لتهيئة المعاش.

2- حسب نوع الوظائف: و نجد: التدريب المهني والفني، التدريب التخصصي والتدريب الإداري.

3- حسب المكان: وينقسم إلى التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارجها.

رابعاً: خطوات التدريب:

تتم عملية التدريب من خلال أربعة مراحل هي (ماهر، 1998م، ص: 321).

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب. وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات وزيادة في المعارف وتطوير المهارات في مجالات وظيفة محددة.

2- تصميم برنامج التدريب: وهو ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توحيد موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المساعدات التدريبية وكجزء من تصميم برنامج التدريب، ويجب تحديد المدربين في البرنامج، وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

3- تنفيذ برنامج التدريب: والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج (مواعيد الجلسات، الراحة، الخ)، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب وإعداد تجهيزاته والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

4- تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج قد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل.

خامسا: أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:

يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، والذي يحدد الحاجة للتدريب بأسلوبين أولهما على مستوى الأفراد وثانيهما على مستوى المنظمة ككل. (ماهر، ص: 321)

المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز:

إن استخدام التحفيز وأنظمة المكافآت من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

أولا: الدخل:

1- مفهوم نظام الدخل: يمثل الدخل مجموع المنافع الاقتصادية، الاجتماعية والبيكولوجية التي يستفيد منها الفرد في عمله سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد، وتشمل كل ما يدفع له بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بالعمل.

2- أهداف نظام الدخل: يهدف نظام الدخل إلى بناء نظام عادل للدفع وفعال يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم، والدخل يعتبر وسيلة لإشباع الإحتياجات الأساسية للعامل سواء المتعلقة بمستوى معيشته أو بقاءه أو اندماجه في العلاقات الاجتماعية، فالنظام الفعال للدخل يهدف إلى تحقيق مايلي:

أ - الحفاظ على العمال الحاليين خاصة ذوي الكفاءات العالية.

ب- الحصول على عمال أكفاء جدد ذوي طاقات ضرورية للمؤسسة.

ج- توجيه سلوك العمال وفقا لما يحقق أهداف المؤسسة، وتشجيع العمال للاهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن مستوى الأداء على مستوى كل وحدات المؤسسة .

ثانيا: التحفيز:

(1) مفهوم التحفيز:

إن أهم أسباب ضعف إقتصاديات الدول النامية حاليا حسب مختلف التحاليل الإقتصادية في ضعف مستوى انتاجية العامل، يكمن السبب الرئيسي في عدم تجنيد وتحفيز هذه الموارد البشرية ويقصد بالتحفيز « تشجيع الأفراد وإستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية». فتحرريك الدوافع والرغبات يمثل عاملا أساسيا

يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، وهذا ما سيمكن المؤسسة من النمو والبقاء والإستمرار. (مفتاح، ص: 150).

(2) أنواع التحفيز:

يمكن أن تصنف الحوافز على النحو التالي:

أ- من حيث موضوعها: ويتم التمييز بين نوعين:

- حوافز مادية: تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صور مختلفة في طريقة الدفع للعاملين، تكون إما مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات إستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.
- حوافز معنوية: مثل الاعتراف، التقدير، الثناء والمديح، إشتراك العمال في التسيير فالعامل يحتاج دائما لأن يشعر بكيانه، وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز.

ب- من حيث أثرها: ويتم التمييز بين نوعين من الحوافز أيضا:

- حوافز إيجابية: مثل منح شهادات تقدير، العلاوات... إلخ، أي هي ذلك المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعمال نظير كفاءتهم في العمل لغرض تشجيعهم لإحداث السلوك المرغوب فيه.

- حوافز سلبية: وهي الإجراءات التأديبية التي تؤخذ في حق العامل المقصر في عمله أو المهمل.

ج- من حيث أطرافها: وقد تعطي لمجموعة من العاملين أو لعامل واحد كالاتي:

- حوافز فردية: وتقوم على أساس فردي حيث يعين مكافأة لعامل واحد مقابل مجهوداته أو سلوكياته الجيدة في إنجاز العمل المكلف به.

- حوافز جماعية: وتقدم إلى العاملين كمجموعة وليس كفرد مجازة لهم على إنجازهم حجم معين من الإنتاج، ويهدف هذا النوع إلى تحسين مستوى كفاءة العاملين والتوافق الجماعي فيما بين العمال وكذلك إلى زيادة الانتاجية.

3- أهمية التحفيز:

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، فالتحفيز هو القوة الدافعة لتمييز العنصر البشري وتميز المؤسسة. فكما قال نابليون: «القائد الذي يطلب من جنوده إنجازا كبيرا، دون أن يثير فيهم الحماس والرغبة، كمثل الحدّاد الذي يطرق الحديد باردا». (عبد الباقي، ص: 149).

بشكل عام إذ تم التحفيز بشكل ناجح فإنه يحقق النتائج التالية:

- أ- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الانتاجية.
- ب- زيادة مدخولات العمال وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- ج- تنمية روح التعاون بين العمال وتحقيق مبدأ العدل للعمل الأكثر إجتهدا.
- د- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الانتاج وخفض تكاليفه.
- هـ- تجنب بعض مشاكل العمل كالغيابات وقلة الصراعات مما يخلق استقرار الموارد البشرية للمؤسسة.
- و- يقود التحفيز إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار قيم العمل.
- 4- شروط نجاح نظام الحوافز:

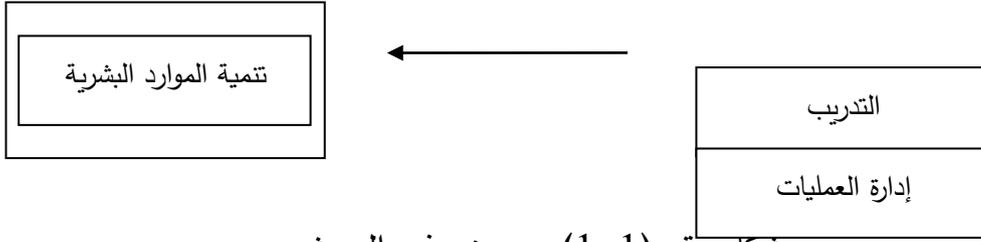
- أ - ربط الحوافز بأهداف الإدارة والعمال معا، أي لا بد من تحديد مسار الحوافز.
- ب- ( أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف، إذن فلا فائدة من تلك الحوافز التي لا تثير سلوك الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته) (محمود، ص: 266).
- ج - لا بد أن تحدد المؤسسة الوقت الملائم الذي تنفذ فيه الحوافز وخاصة الحوافز المادية.
- د - ضمان إستمرار الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الأفراد وأن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة .
- هـ - إرتباط الحوافز إرتباطا عضويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تشجيع الأفراد.
- و- أن يكون نظام الحوافز متناسبا مع دوافع الفرد لسد مختلف حاجاته.
- يمكن القول أن الهدف من التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء والتحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية في المؤسسة، وتنميتها إستجابة لمتطلبات العولمة إضافة إلى جذب الموارد البشرية الأخرى غير أن المؤسسات السودانية لا زالت تفتقر إلى الكثير من هذه الخاصيات، كما أنها لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.
- نموذج البحث:

#### المتغيرات المستقلة

دعم الإدارة العليا
التركيز على التحسين المستمر

#### المتغير التابع

تنمية الموارد البشرية



شكل رقم (1-1) يبين نموذج البحث

استند النموذج على نظرية الرقابة الإحصائية على الجودة للدكتور ديمينج والتي ركزت على أهمية تعليم وتدريب وتنمية العاملين حيث يقول جوران أن أكثر من 80% من المعينات سببها عوامل يمكن التحكم بها من قبل الإدارة، ولذلك يجب على الإدارة البحث عن التطوير والتحسين المستمر من خلال جودة العملية الإدارية وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات خلص الباحث إلى تكوين نموذج البحث كما في الشكل.

## المبحث الثالث

### العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة في: زيادة المنافسة العالمية ، زيادة الطلب من قبل المستهلكين ، التنوع في مهارات القوى العاملة ، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة. (Hart and Schlesinger 1991)

وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات ، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم ، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة. (Schonberger, 1994). تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات ، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة. (Klein 1989)

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها:

التغيير في أدوار العاملين: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الآتية:

1. الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

ب- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوى على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل ، وهو فريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى ، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحاليل ، صيدلية ، بعض الخدمات المساعدة ، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالي تحقق ولائهم للبرنامج وفهمهم له

بالشكل الذى يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التى تساعد على تحسين جودة الأداء. (1992 Albert and Jenfer)

ج- مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة فى المساعدة على تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين.

كما أنه فى ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التى يقومون بها ، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً ، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم فى تكوين فرق العمل والذى يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق فى هذه الحالة هو الأكثر تعلماً وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوافر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة العاطفة والألفة فى التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين فى كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة. ( Scott 1991, Falk 1993, )  
(1985 Luthans and Kreitner)

التغير فى أداء العاملين:

فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن هناك تغييرات حدثت فى أداء العاملين ، وهذه التغييرات تمثلت فى:

أ- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فإن فرق العمل فى المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون كذلك بإجراء تحسين فى هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة فى منطقة العمل الخاصة بهم.

ب- المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة ، وفى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة ، هى:

1- مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة

الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب فى الإنتاج ، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف فى الإنتاج ،

زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد ، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

2- المكافآت المنتظمة: وهي مكافآت قد تكون أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات.

3- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد ، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

ج- التدريب: إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

د- تقييم الأداء: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يقتصر الأداء على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين ، وإنما يوحد تقييم أداء الرئيس من قبل المرؤوسين ، وكذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة ، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

هـ- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادي ومنها ما هو غير مادي.

قديماً وطبقاً لنظرية العدالة ، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول في العمل ، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال.

أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها ، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات التي يمتلكونها ، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعد على أداء أكثر من مهمة في نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة ، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب ، وقديماً كان الاعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفي نتيجة استمراره في الوظيفة ، أما الآن فإن الأمان الوظيفي يتمثل في تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل في فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة في وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها ، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة ، تقديم وجبات لهم ، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية.

أى أنه فى ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعددت صور الأجر والحوافز المادية وغير المادية التى يحصل عليها العامل مثل: الأجر ، الحوافز ، تملك أسهم بالمنظمة ، المشاركة فى الأرباح ، مكافآت الترقية ، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته فى العمل ، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد ، العمل فى فريق عمل. ( Schuster and Patricia 1992, Miller 1993, Bowen 1992 )

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1- آدم، حواء. علي، فتحي. أبو سن، أحمد. (2017م).

هدفت الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره على أداء الموارد البشرية بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الاحصائي (SPSS) حيث قام الباحثون بتوزيع عدد (250) إستبانة على المستهدفين لفروع المصارف العامة في ولاية شمال دارفور وقد إستجاب عدد (205) فرداً حيث أعادوا الإستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته (82%) من المستهدفين. وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية وكانت من أهم النتائج، وجود فلسفة الرؤية والرسالة والأهداف بفروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور يؤدي إلى وعي وإدراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأكدت الدراسة على أن التحليل الاستراتيجي (البيئة الداخلية والخارجية) يؤدي إلى نجاح الخطة الاستراتيجية، وأكدت الدراسة على أن كل من التدريب والهيكل التنظيمي يؤدي إلى إدراك وفهم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين. ومن التوصيات التي أوصت بها الدراسة، أكدت الدراسة فوائد ومزايا التخطيط الاستراتيجي وأثره على الكفاءة والفعالية وإبداع العاملين لذا على المصارف السودانية أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في جميع العمليات، وان يكون هناك توزيع عادل لمهام العاملين داخل فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور حتى يكون هناك رضا تام من قبل جميع العاملين داخل المصرف مما يؤدي إلى العمل بكفاءة وفعالية.

2- عبدالله، نادية. (2017م).

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار (زين) وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الاحصائي (SPSS) وتم توزيع عدد (100) إستبانة على أفراد المجتمع بطريقة عشوائية بواسطة الباحثة وكان عدد المردود منها عدد (83) إستبانة وتمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة البحث عن مدخل جديد يتناسب مع التغيرات الاقتصادية العالمية، وتستطيع من خلاله الشركات محاولة الوصول إلى كسب رضا الزبون والحصول على حصة سوقية أكبر معتمدة في ذلك على تحقيق الميزة التنافسية وأيضاً عدم الشفافية في وضع الميزانيات لتدريب وتطوير أداء العاملين وكانت من أهم النتائج استثمرت الشركة التقنية بالشكل المناسب في ترجمة الجودة في واقعها، ربطت الشركة خطة تنفيذ الجودة بالأهداف الموجودة من أداء العاملين، خصصت إدارة الشركة ميزانية كافية للبحث العلمي والتطوير من أجل تحسين القطاع الخدمي، سعت الشركة إلى تطوير سياسات

واستراتيجيات العمل بما يرفع من مستوى ويساعد متخيله القرار في تقييم الأداء وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة ومبادئها بين العاملين، يجب على الشركة تحديد الاحتياجات التدريبية وفق خطط مدروسة، التنسيق الجيد بين الإدارات العليا وإدارة الموارد البشرية لينكس على الأداء ضرورة ربط عمليات قياس الأداء بزيادة المرتبات والحوافز لدى العاملين.

### 3- دراسة: داؤود، أحمد. (2010م)

هدفت الدراسة إلى تحليل محاور مهمة و أساسية من إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة والخاصة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الاحصائي (SPSS) تم توزيع عدد (100) إستبانة في شركة سوداتل للإتصالات وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء بالتطبيق على الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) وكانت من أهم النتائج، التحسين المستمر في المؤسسات الانتاجية السودانية يؤدي إلى تطوير الأداء، وجود العمليات التي تمكنها من المنافسة والمستوى المحلي والعالمي، تفهم العاملين لثقافة الجودة الشاملة يؤدي إلى نجاح فلسفة الجودة الشاملة بالمؤسسات الانتاجية السودانية، التدريب ضروري لرفع مستوى أداء العاملين، تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع الذي يؤدي إلى استمرار نجاح المؤسسة في كل الظروف. وأوصت الدراسة باستخدام استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات السودانية، نشر ثقافة الجودة الشاملة وسط العاملين في المؤسسات السودانية، اتباع اسلوب التحفيز المادي والمعنوي للعاملين بالمؤسسات الانتاجية السودانية، التدريب المتطور والموكب في المؤسسات السودانية، تحسين بيئة العمل حتى تواكب عصر التقدم والتكنولوجيا.

### 4- البشير ، ريم. (2016م) .

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة القيادة، تحقيق رضا المستفيدين، تحسين جودة الخدمات المقدمة، إدارة العمليات، زيادة كفاءة العاملين، مما دعت الحاجة إلى تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة وذلك عام 2016م.

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

وتمثلت مشكلة الدراسة حول مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية والتي تشمل التوظيف والتعويض والتدريب كي تحقق أفضل النتائج في برامج إدارة الجودة الشاملة وتتأتى أهداف البحث تبعاً لأهمية الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة التي هي من أهم المداخل التي تؤثر في تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف والتي من أهمها التعرف على المعوقات من خلال إختلاف آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والمساهمة في تقديم مقترحات تؤدي إلى رفع الكفاءة والفعالية في الأداء، وأعتمد البحث على أربع فرضيات لحل المشكلة منها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق

معايير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية وتوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لإختلاف إستراتيجيات الموارد البشرية.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها إهتمام المسؤولين بإدارة الموارد البشرية بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وهناك برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم أدائهم من قبل الشركة. ومن ثم توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بصورة أكبر في الشركة يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالشركة بإجراء إستطلاعات مستمرة من أجل التعرف على إحتياجات ورغبات العملاء المفتوحة.

5- حسن، مبارك. (2010\_2014م).

هدفت الدراسة إلى تناول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الانتاجية. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الاحصائي (SPSS) تمثلت عينة في عدد (86) مفردة من أصل (403) موظفاً مقسمين على ثلاث مستويات إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية. وتمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الانتاجية بالتطبيق على مجموعة شركات دال الصناعية (كابو\_ سيقا). حيث كانت أهم النتائج، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الانتاجية، يعزي وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير مؤشرات قياس مقدرات المنظمات للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الانتاجية لضمان تدريب وتنمية الموارد البشرية، وضرورة قيام المنظمات الانتاجية السودانية بتبني تطبيق فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة بإبعادها.

6- فلكاوي، نجوى. (2016\_2017م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصوصية عمليات تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجوده الشاملة في مؤسسة اسمنت عين الكبيرة وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختيار عينة عشوائية تقدر بعدد (132) إستبانة وزعت على مجتمع العينة المتمثل في وحدة الأسمنت عين الكبيرة. وتمثلت مشكلة الدراسة في، تواجه المؤسسات اليوم خيارات صعبة ومنطقية في أن واحد من أجل الحفاظ على بقائها، فهي تبذل جهودا جبارة لتكون قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها العولمة، المنافسة في سوق الأعمال والانتاج لم تعد متعلقة بالصراع على الانتاج و الموارد وتحقيق الأرباح بل تجاوزها إلى نوع آخر من التنافس بالتعرف على أجود طرق التسويق والتسيير وكيفية الاستثمار الامثل في الموارد البشرية المكونة لهذه المؤسسات. وكانت من أهم النتائج، تعتمد مؤسسة عين الكبيرة على مبدأ التحسين المستمر في عملية تدريب الموارد البشرية، كما تحتفظ المؤسسة بجزء من ممارسة الرقابة على ادائهم عن طريق المشرفين المباشرين بمعية مصلحة

الجودة في المؤسسة، أن نمط الاتصال السائد بمؤسسة عين الكبيرة يساهم في تعزيز ممارسات وآليات الجودة الشاملة، مؤسسة اسمنت عين الكبيرة تعيش واقعا إيجابيا لعمليات تنمية الموارد البشرية وفق مدخل الجودة الشاملة انطلاقا من تفعيل عمليات التدريب والتحفيز وتقييم الأداء. وكانت من أهم التوصيات الإستثمار الحقيقي هو ذلك الذي يتعلق بتنمية الجوانب الإنسانية في العمل، وليس التركيز فقط على جودة المنتج للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأرباح، إن مؤسسة عين الكبيرة تعتبر نموذجا ناجحا في الإستثمار الصناعي والبشري في آن واحد.

7- زعترى، عبد العزيز. (2013م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (90) مديراً من المديرين العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية وأُعدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية وتم استخدام مقاييس النزعة المركزية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات والنسب المئوية كما تم إختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار الخطي البسيط. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفع. وأن مستوى المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً. كما تبين أن هناك أثراً لممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً وأوصت الدراسة بإستمرار المصارف الفلسطينية الإسلامية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الإستراتيجية بما يعكس حاجات السوق الفلسطيني، إضافة إلى زيادة الإهتمام والتركيز على دعم إستراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيز المرونة السوقية.

8- الصغير، نايف (2015\_2016م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في العمل الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، التعرف على واقع التطوير الإداري في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، التعرف على مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التطوير الإداري وأيضاً التعرف على مدى اختلاف استجابات أفراد عينه الدراسة تجاه محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (162) وتم إختيار عينة عشوائية

حيث بلغ عددها (113) فرد. وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التطوير الإداري بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وكانت من أهم النتائج، اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد محاور الدراسة وبين متغير العمر لدى أفراد عينه الدراسة وقد اتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة وبين متغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعة كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مستوى عالي من الاعتماد الممتاز للجامعة بين الجامعات العربية وأيضا معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإبداع الإداري لدى القيادات في إدارات التعليم في الجامعات. 9- المعمر، وسام. (2014م).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي الإداريين العاملين في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة، واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية عددها (305) موظفاً. وتمثلت مشكلة الدراسة في معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء الموظفين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة مرتفعة ومستوى الأداء الوظيفي إيجابي ومرتفع، وأنه توجد علاقة طردية قوية لكل مجالات إدارة الجودة الشاملة. حيث أوصت الدراسة بالعمل على توحيد مفهوم الجودة الشاملة وعناصرها الأساسية لدى كافة الأطراف في الجامعات الفلسطينية. 10- أبودولة، جمال. عبيدات، شذى. (2003م).

هدفت الدراسة إلى بيان واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من البنوك الأردنية تم توزيع عدد (51) إستبانة. ومن أهم النتائج انه، توصلت الدراسة إلى أن أغلب البنوك الأردنية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتتبنى وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية، وان هناك قدرة متوسطة للبنوك في عملية الربط بين التخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ككل. وأوصت الدراسة بضرورة التخطيط الإستراتيجي وتبني وظائف إدارة الموارد البشرية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

### 1- Pawan. (2010).

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنشأة ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية للإدارات الدنيا في المنظمات الصناعية البريطانية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من (500) منظمة صناعية من من توظف (200) عامل كحد أدنى وقد تمت دراسة المجتمع كاملاً. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تقييم مستوى التكامل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هناك تزايد في إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية، أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وجعلها جزءاً مكملاً لاستراتيجية الأعمال من جهة أخرى. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

### 2- Snap & Redman . (2010).

هدفت الدراسة إلى التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنين التنظيمية والأداء لدى مدراء ومسؤولي الموارد البشرية، ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب التحليل الإحصائي والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيع عدد (114) إستبانة على العديد من الشركات في شمال شرق المملكة المتحدة. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في ما هو مدى التزام المدراء ومسؤولي الموارد البشرية بالسلوك والمواطنة التنظيمية . وكانت من أهم النتائج، إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل ملحوظ مع الدعم التنظيمي وذلك بسبب ان العاملين ينظرون إلى وظائف إدارة الموارد البشرية لها الدور الرئيسي في تحقيق الرفاهية لهم وتقدير إجازاتهم في العمل، إبراز أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية، أبرزت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاحساس بتحمل المسؤولية في العمل. ولقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير والأجور مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وجودة العمل.

### 3- Faphunda. (2012).

هدفت هذه الدراسة إلى تقليل فعالية إدارة الجودة الشاملة بإعتبارها أسلوب قيادي على زيادة أداء المنظمة، وتحديد الجوانب الرئيسية في تنفيذ التغيير التنظيمي وتحديد مصادر مقاومة التغيير وطرق التعامل معها أجريت هذه الدراسة على عدد من شركات التصنيع العاملة في نيجريا ، قام الباحث بتطوير إستبانة لتحقيق هدف الدراسة وقام بتوزيعها على عينة الدراسة وأستطاع إسترجاع عدد (150) إستبانة كانت صالحة للتحليل وكان أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي ومنع وقوع الأخطاء وأظهرت الدراسة نجاح إدارة الجودة الشاملة في

رفع الإدراك التنظيمي لدى العاملين، وتبين من خلال الدراسة وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة في تقليل مقاومة التغيير وكان أبرز توصيات هذه الدراسة أن تكون الإستراتيجية الرئيسية لتحقيق الجودة هي إدارة الجودة الشاملة.

#### **4- Rahman & Bullock. (2012).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية وبين الأداء التنظيمي، وأثر الجانب النظري منها على الجانب العملي مما يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء، أجريت هذه الدراسة على عدد (260) شركة صناعية أسترالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (إلتزام العاملين، الرؤية الواضحة، التركيز على الزبون و فرق العمل والعلاقة بالموردين) والأداء في تلك الشركات. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة العملية (إستغلال التكنولوجيا، نظام التخزين الآني، إستخدام عمليات التحسين المستمر) والجانب النظري. وأوصت هذه الدراسة بضرورة وجود الأدوات المناسبة لقياس وضبط التحكم بالجودة وكذلك الإهتمام بالجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة لأثره على كل من الجانب التطبيقي أو العملي أو الأداء.

#### **5- Edralin. (2013).**

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في العمل بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثراً بالريادة المنظمة وتميزها في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة من الشركات الكبيرة في الفلبين، وقد كان أبرز ما توصلت إليه الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية تربط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية وأن كل من علاقات العاملين والإستقطاب والأختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم الأداء تساهم بشكل متساوي إلى حد ما في تحقيق الريادة والتميز بعمل هذه المنظمات. وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالعنصر البشرية والذي هو من أهم الأدوات في تحقيق الريادة في الأعمال وأيضاً الإهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية في كل المراحل (الإستقطاب، والإختيار والتعيين).

#### **6- Jimenez, Costa. (2009).**

هدفت الدراسة إلى النظر في إدارة الموارد البشرية كعنصر رئيسي في إدارة الجودة الشاملة، يتم تحليل نتائج دراسة تجريبية لعدد 706 شركة باستخدام منهجية المعادلة البنوية، تظهر أن النتائج أن محاذاة التوجه نحو الجودة والمنهج المتبع في إدارة الموارد البشرية مهم إحصائياً لاستخدام نظام إدارة الموارد البشرية كما تدعم النتائج الفرضية القائلة بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء، وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تبحث الشركات عن مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع إدارة الجودة الشاملة، بدلاً من استخدام الممارسات الفردية.

## 7- Therese. (2007).

هدفت الدراسة إلى من استكشاف العلاقة بين مدى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، والتأثير المعتدل لدعم العمل المشترك على علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء وقد تم وضع مسح استبائي وتوزيعه على عينة من الشركات المختارة من صناعة قطع غيار السيارات وملحقاتها وعددها (150) إستبانة وقد توصلت الدراسة إلى أن تحليل البيانات يدعم وجود علاقة إيجابية قوية بين مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة، كما وجدت هذه الدراسة أن دعم زملاء العمل ودعم المنظمة لهم دور أساسي في نجاح العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة الدعم المتبادل بين المنظمة والعملاء الداخليين لتحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

## 8- Cheng & Liu, (2007).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من عينة قوامها (51) مقال بناء في شركات حاصلة على شهادة الأيزو في هونغ كونغ. وأظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب الإدارة والقيادة والتماسك التنظيمي هما العوامل الهامة في تحديد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأوصت الدراسة بضرورة أن تفهم إدارة الشركات الثقافة الموجودة داخلها لكي تتكامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تدعم العمل الجماعي داخل الشركات.

## 9- Akashah. (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك الموظفين لعوامل إدارة الجودة الشاملة وتأثيره على الرضا الوظيفي، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة قوامها (120) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن التعليم والتدريب هما العوامل الأكثر تأثيراً في تحديد رضا الموظفين، تلاهما كل من مشاركة العاملين، فرق العمل والثقافة التنظيمية وأحتلت التقدير والمكافآت المركز الأخير في العوامل المؤثرة على رضا الموظفين وأوصت الدراسة بضرورة وجود نظام رقابي على الموظفين ليقوموا بواجباتهم على أكمل وجه وضرورة أن تقوم الإدارة بإعادة النظر في برامج الجودة الشاملة المطبقة.

## 10- Veeri. (2007).

هدفت الدراسة إلى دراسة تصورات الأفراد حول تأثير ثمانية عناصر من إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة (اي القيادة والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين

والمكافأة والاعتراف وتركيز العملاء والتمكين والعمل الجماعي والتواصل) على الموظفين المشاركة، على الرغم من الأبحاث المكثفة والأدبيات الضخمة حول إدارة الموارد البشرية / إدارة الجودة الشاملة إلا أن القليل جداً من الأبحاث التجريبية قد فحصت هذا النطاق من الدراسة الاستقصائية. لذلك، يتم تطوير الفرضيات بقصد فحص هذه العلاقة. ولقد استخدم الباحث استبيانات ذاتية الانتهاء، موزعة على الموظفين داخل هذه المنظمات. تكونت عينة الدراسة من 377 موظف، مما أدى إلى معدل استجابة 75.4% استخدم الاستبيان الذي طوره كانوا نغوا للتحقق من مستوى المشاركة العامة في الوظيفة. تم تحليل البيانات باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن العمل الجماعي والتمكين وتركيز العملاء والمكافأة والاعتراف والاتصال ترتبط ارتباطاً إيجابياً بإشراك الموظفين في الوظيفة. حيث وجد أن التمكين ممارسة مهيمنة، كانت هناك ارتباطات قوية مع المشاركة الوظيفية للموظفين. تساهم هذه الدراسة في تطوير أدبيات البحث في إدارة الموارد البشرية / إدارة الجودة الشاملة من أجل فهم أفضل للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والمشاركة الوظيفية للموظفين في إطار قطاع أشباه الموصلات الماليزي. وقد أوصت الدراسة بالإهتمام المتوازن بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة للوصول بالمؤسسات إلى مستوى التميز.

التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت بعض الدراسات على التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية ودوره في تنمية مهارات العاملين كما أكدت أن التحليل للبيئة الداخلية والخارجية يؤدي إلى نجاح الخطة الاستراتيجية وركزت معظم الدراسات المحلية على ضرورة تبني المنظمات الانتاجية السودانية فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأثره على تحسين الأداء وبالأخص أداء العاملين كما ركزت على ضرورة التحفيز المادي والمعنوي للعاملين والتدريب وأثره على تحسين مهارات العاملين.

كما تواجه الدول العربية تحدياً أمام نشر ثقافة الجودة الشاملة وبما أن المنافسة اليوم في سوق العمل أخذت منحاً آخر ولذلك أصبح من الضروري الإستثمار الأمثل للموارد البشرية المكونة للمؤسسات. كما توصلت الدراسات أن هنالك علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي وإدارة الجودة الشاملة.

اتفقت معظم الدراسات الأجنبية على أن أداء الموارد البشرية يؤثر بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأيضاً أهمية تأثير القادة على السلوك الإبداعي للموظفين كما ركزت هذه الدراسات على دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة بصورة أفضل وضرورة إشراك العاملين. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أخذت هذه الدراسة أن السبب الرئيسي لسوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط ارتباطاً مباشراً بالإدارة العليا وأهمية العنصر البشري أيضاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوصول بالمؤسسات إلى بر الأمان في ظل الوضع الإقتصادي الراهن في

السودان. ركزت هذه الدراسة على تناول دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة تناولت دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة حسب علم الباحث. وهدفت إلى مساعدة المنظمات الانتاجية بالسودان للإهتمام بتنمية الموارد البشرية التي تمتلكها بهدف إمتلاك الميزة والقدرة التنافسية وزيادة حصتهم السوقية وزيادة مبيعاتها ومضاعفة أرباحها تبعاً لذلك.

## المبحث الأول

نبذة عن شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة

كانت البداية عام 1937م عندما بدأ السيد □ بزيانوس اليوناني الأصل تعبئة عصير الليمون الطبيعي في الزجاج بصورة يدوية في محل بالسوق العربي شرق الواحة حالياً انتقل بعدها إلي موقع مصنع البزيانوس بالمنطقة الصناعية الخرطوم - شارع الخور - حيث بدأ انتاج الجنجر والليمونادة وفي عام 1953م بدأ انتاج الدبل كولا المحلي ذو التركيبة الخاصة بصاحب المصنع علي يد إبنه ديمتري وأنطوني، وفي عام 1953م بدأ مشروب البزيانوس □ الفرتو سابقاً □ بتركيبة سودانية خالصة من مزيج من

أجمل و أطعم فاكهة □

مصنع البزيانوس يعتبر واحداً من رواد صناعة المياه الغازية في السودان حيث بدأ في عام 1953م أي قبل صدور قوانين تشجيع الاستثمار، وفي عام 1968م تم تسجيل المصنع كمنشأة صناعية بوزارة الصناعة والتعدين بموجب قانون تنظيم الاستثمار الصناعي وتشجيعه لعام 1967م.

في سبتمبر من عام 1999م آلت ملكية المصنع إلي شركة حجار القابضة المحدودة وبدأت عملية إعادة التأهيل بتركيب خط انتاج ألماني وتأهيل المباني بتكلفه وقدرها 45.712.30 دينار سوداني وإضافة ماكينة حديثة لغسل الزجاج بتكلفة 273.099.849 دينار سوداني مما أدى إلي زيادة الانتاج من حوالي 300 صندوق يوميا إلي 4000 صندوق يوميا، وكذلك تم ضم مصنع الفرات الحصاحيصا ليكون

مع مصنع البزيانوس بالخرطوم شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة □ في عام 2002م بدأ العمل في المصنع الجديد بالخرطوم بحري بتركيب خط

انتاج يعتبر الأحدث في السودان بكامل ملحقاته من محطة توليد كهرباء بطاقة حوالي 103 ميغاواط وخلافها بتكلفة تقدر بحوالي 2.534.909.140 دينار سوداني بطاقة انتاجية وقدرها 40000 صندوق في اليوم إي إن الطاقة الانتاجية تضاعفت منذ

أن آلت الملكية الي شركة حجار القابضة أكثر من مرة □

إن الخطة المستقبلية قريبة المدى تتمثل في إضافة خط ثاني لانتاج المشروبات الغازية معبائه في عبوات بلاستيكية مختلفة لأنواع المنتجات الأخرى بالإضافة الي مشروب البزيانوس وذلك لمقابلة الطلب المتزايد وتغطية احتياجات الولايات المختلفة في السودان ودول الجوار التي يسهل ترحيل العبوات البلاستيكية لها ونأمل أن يكون ذلك في القريب العاجل .

إن الشعور الوطني والمسئول والتصدي الواعي لتحديات الحاضر واستشراف المستقبل الزاهر للصناعة الوطنية في السودان هو الذي حدا بشركة حجار القابضة للدخول في المشاريع الرائدة التي تعثرت، بغرض تأهيلها وتطويرها وتحديثها وإعادة تشغيلها على أسس تضمن لها الاستمرارية والمنافسة في ظل الظروف التي يعيشها عالم اليوم .  
وفي عام 2007م بدأ تركيب خط انتاج العبوات البلاستيكية بالمصنع حيث يعتبر خط الانتاج أحدث خط انتاج في السودان بطاقة انتاجية 24000 وحدة يومياً من العبوات البلاستيكية و13000 وحدة يومياً من العبوات المعدنية وفي نهاية العام تم إعادة انتاج مشروب الدبل كولا بطعمه المميز بجميع العبوات .  
ومن أهم الخطط المستقبلية للشركة ترويج منتجاتها بعبواتها المختلفة بجميع مدن السودان في القريب العاجل .

حصلت شركة بزيانوس للأغذية والمشروبات على شهادة الأيزو 9001: 2008 في يونيو 2008 كأول شركة مياه غازية في السودان تحصل على هذه الشهادة - كما حصلت الشركة على شهادة الأيزو 22000: 2005 والمتمثلة في تطبيق مواصفة سلامة الغذاء وذلك في يوليو 2012 . وكذلك شهادة OHSAS 18001 السلامة والصحة المهنية.

## المبحث الثاني المنهجية للدراسة

يشتمل هذا البحث على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية ، ويشمل ذلك تصميم إدارة الدراسة ، وصفاً لمجتمع وعينة البحث ، وإجراء إختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها والأساليب الإحصائية التي بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج.  
وذلك على النحو التالي:

أولاً: وصف أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الإستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة تحقيقاً للغرض السابق للإستبانة قامت الباحثة بتصميم إستمارة تهدف إلى قياس رأي أفراد العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة (دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية). وتتكون الإستمارة من قسمين:  
القسم الأول:

ويشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

(1) العمر.

(2) المؤهل العلمي.

(3) المسنوى الوظيفي.

(4) سنوات الخبرة.

القسم الثاني:

ويشمل عبارات ومتغيرات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة ويشتمل هذا القسم على عدد(18) عبارة تمثل محاور الدراسة.

ثانياً: مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرات الخماسي likart scale في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت 5 درجات والذي يتمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له و الذي أعطى له (1) درجة وتمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال لأفراد العينة لإختيار الإجابة الدقيقة حسب تقرير أفراد العينة.

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	نسبة الموافقة
درجة موافقة عالية جداً	أكبر من 80%	5	أوافق بشدة

أوافق	4	من 70-80%	درجة موافقة عالية
محايد	3	من 50-69%	درجة موافقة متوسطة
لأوافق	2	من 20-49%	درجة موافقة منخفضة
لأوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة من عدمه

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $3 = 5/15 = 5/(5+4+3+2+1)$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي 3 دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

ثالثاً: تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من اخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة , وقد أعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة بإستخدام اختبارات الثبات و الصدق لإستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة و التحقق من أن العبارات التي أستخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم.

إختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل إستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء (3) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة أنظر الملحق(2), اسماء المحكمين . وقد طلب من الخبراء إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات لتمثيل فروض الدراسة وطلب منهم أيضاً التعديل والحذف والإضافة لما بدون مناسباً لغرض قياس صدق أداة الدراسة.

ويجد أن تم إسترجاع الإستبانات من جميع الخبراء ثم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظتهم وإجراء التعديلات الي أفترضت عليه, وبذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية أنظر ملحق(1).

(أ) إختيار الإتساق و الثبات:

يقصد بالثبات (إستقرار المقياس و عدم تناقضه مع نفسه, أي أ، المقياس يعطي نفس النتائج بإحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا اعيد تطبيقه على نفس العينة) (عز عبد الفتاح, 1981, ص:56).

فالبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس.

و كلما زادت درجة الثبات و استقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه , و هنالك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرنباخ للتأكد من الإتساق الداخلي للمقياس, وقد تم إستخدام معامل ألفا كرنباخ , والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح, فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر, وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح أي زيادة معامل ألفا كرنباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن إنخفاض القيمة عن (0.60) دليل على إنخفاض الثبات الداخلي.

(ب) الصدق:

فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين،  
ويحسب الصدق بطرق عديدة منها:

يمثل الجزر التربيعي معامل الثبات و تتراوح قيمة كل من الصدق و الثبات بين الصفر  
والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للإستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، وقياس  
الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له.

قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً بإستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي:  
الصدق =  $\sqrt{\text{الثبات}}$

جدول رقم (1-2-3) جدول الصدق والثبات:

الرقم	الفرض	الثبات	الصدق
1	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر إدارة الجودة الشاملة	0.79	0.89
2	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وإدارة الجودة الشاملة	0.77	0.88
3	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة	0.80	0.89
4	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وإدارة الجودة الشاملة	0.78	0.88
5	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية	0.73	0.85
الاستبيان			0.91

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مصادر جمع المعلومات والبيانات:

أولاً المصادر الأولية:

يتم جمع المعلومات من خلال إستبانة نوزع على الموظفين بإختلاف مسؤولياتهم الوظيفية  
بالشركة وذلك بهدف قياس تأثير المتغيرات، المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثانياً: المصادر الثانوية:

تتمثل في الأدبيات التي كتبت عن موضوع إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية  
من الكتب أو المجلات أو الشابكة.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بشركة بزيانوس للأغذية والمشروبات المحدودة باختلاف مستوياتهم الوظيفية متدرجة من:

1. مدير عام.

2. مدير إدارة.

3. رئيس قسم.

4. موظف.

3. عينة الدراسة:

تم إختيار مفردات عينة البحث وتم توزيع عدد (45) إستبانة لمجتمع الدراسة وتم إسترجاع عدد (45) إستبانة بنسبة إسترجاع بلغت (100%) بياناتها كالآتي:

جدول رقم (3-2-2)

البيان	العدد	النسبة
الإستبيانات الموزعة	45	100%
الإستبيانات التي تم إسترجاعها	-	-
الإستبيانات غير صالحة للتحليل	-	-
الإستبيانات الصالحة للتحليل	45	100

المصدر : الباحث من بيانات الدراسة 2018م.

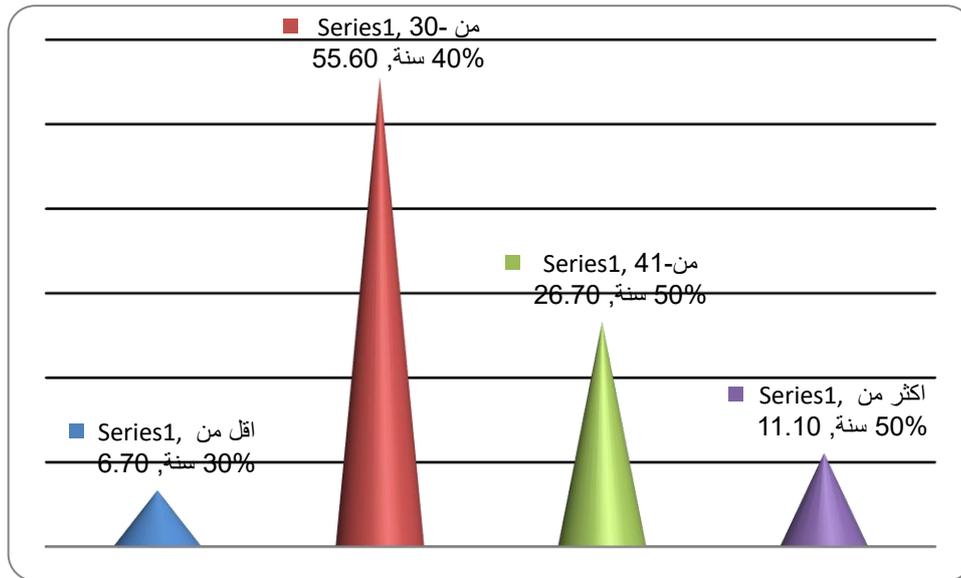
خصائص عينة الدراسة:

1/ العمر:

جدول رقم (3-2-3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

نوع المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	3	6.7%
من 30-40 سنة	25	55.6%
من 41-50 سنة	12	26.7%
أكثر من 50 سنة	5	11.1%
المجموع	45	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-2-1) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

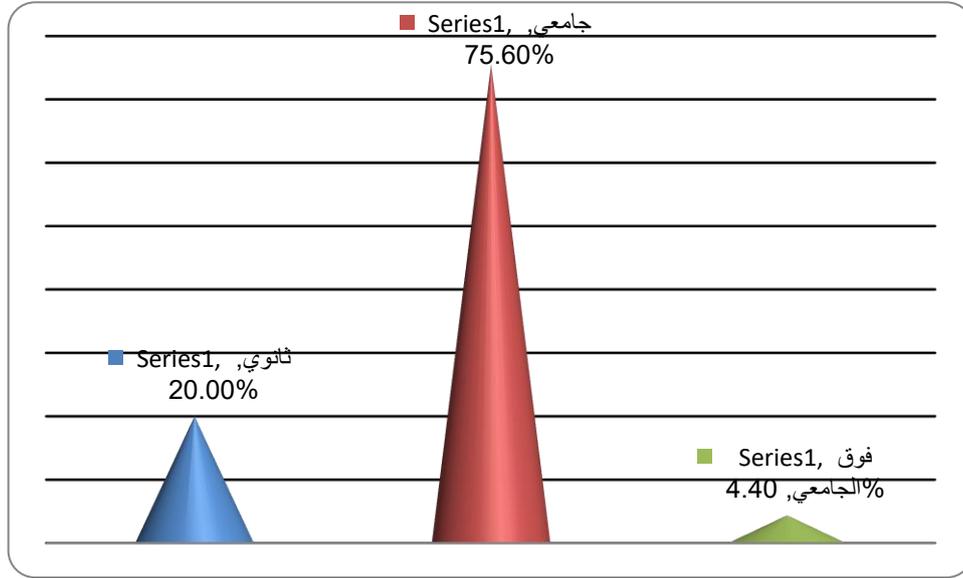
يتبين من الجدول أعلاه أن التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: أقل من 30 سنة بنسبة (6.7%) ومن 30-40 سنة بنسبة (55.6%) ومن 41-50 سنة بنسبة (26.7%) وأكثر من 50 سنة بنسبة (11.1%).

## 2/ المؤهل العلمي:

جدول رقم (3-2-4) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

نوع المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	9	20.0%
جامعي	34	75.6%
فوق الجامعي	2	4.4%
المجموع	45	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-2-2) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

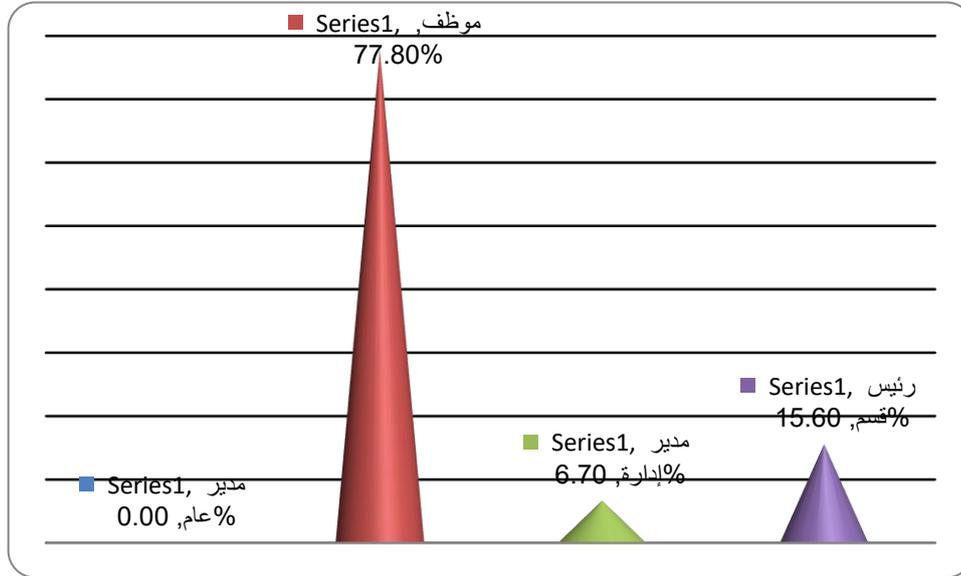
يتبين من الجدول أعلاه أن التوزيع النسبي لمتغير نوع المؤهل العلمي كالآتي: ثانوي بنسبة (20.0%) وجامعي بنسبة (75.6%) فوق الجامعي بنسبة (4.4%).

### 3/ المستوى الوظيفي:

جدول رقم (3-2-5) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
0.0%	0	مدير عام
77.8%	35	موظف
6.7%	3	مدير إدارة
15.6%	7	رئيس قسم
%100.0	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-2-3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

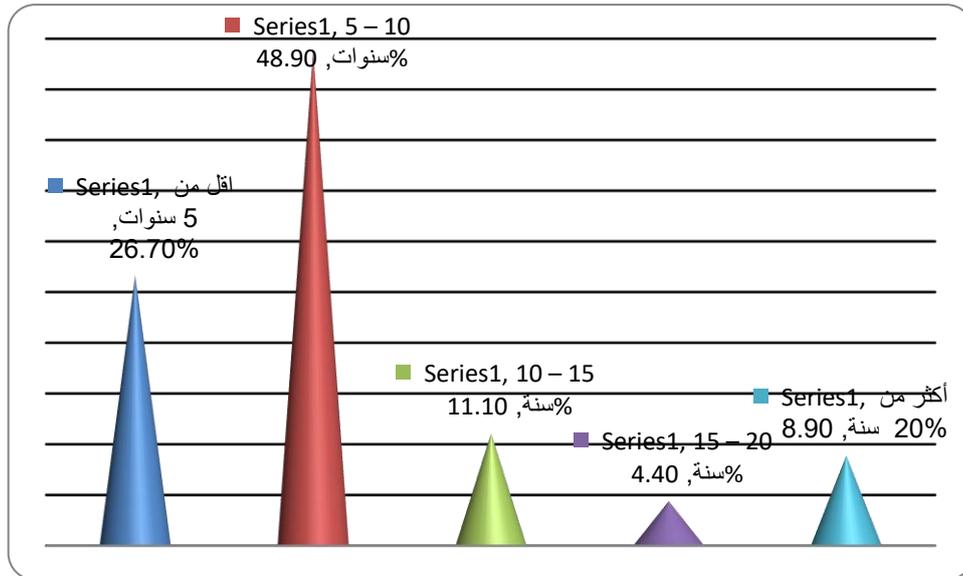
يتبين من الجدول أعلاه أن التوزيع النسبي لمتغير المستوى الوظيفي كالاتي: مدير عام بنسبة (0.0%) وموظف بنسبة (77.8%) ومدير إدارة بنسبة (6.7%) ورئيس قسم (15.6%).

#### 4/ سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-2-6) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	26.7%
5 - 10 سنوات	22	48.9%
10 - 15 سنة	5	11.1%
15 - 20 سنة	2	4.4%
أكثر من 20 سنة	4	8.9%
المجموع	45	100.0%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-2-4) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة

يتبين من الجدول أعلاه أن التوزيع النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة كالاتي: أقل من 5 سنوات بنسبة (26.7%) و 5 - 10 سنوات بنسبة (48.9%) و 10 - 15 سنة بنسبة (11.1%) و 15 - 20 سنة بنسبة (4.4%) و أكثر من 20 سنة بنسبة (8.9%).

4. حدود الدراسة:

أولاً: حدود مكانية: المدراء والموظفين بالشركة.

ثانياً: حدود زمانية: الفترة التي تمت فيها الدراسة.

ثالثاً: حدود موضوعية: يقتصر موضوع البحث عن بيان دور إدارة الجودة الشاملة في

تنمية الموارد البشرية.

خامساً: الأساليب الإحصائية:

إعتمد الباحث على عدد من الطرق الإحصائية منها :

1. الجداول التكرارية.

2. النسب المئوية.

3. الأشكال البيانية.

4. الوسيط.

5. إختبار مربع كاي.

6. معامل ألفا كرونباخ.

## تحليل بيانات أبعاد الدراسة

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة إتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة: وذلك من خلال تنفيذ البيانات في جداول التي توضح أهم المميزات الأساسية للعينة لشكل أرقام ونسب مئوية.

2. التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة : وذلك من خلال التقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة.

جدول رقم (4-1-1) التوزيع التكراري والنسبي لمحور هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية

م	العبارة	درجة التحقق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستخدم الشركة أساليب للتوعية لنشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة	19	21	4	1	0
		42.2	46.7	8.9	2.2	0.0
2	تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة	21	24	0	0	0
		46.7	53.3	0.0	0.0	0.0
3	يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مفهوم الجودة	14	19	7	5	0
		31.1	42.2	15.6	11.1	0.0
4	تسعى الشركة للحصول على أحدث التكنولوجيا لدعم عمليات الانتاج وتدريب الموظفين عليها	15	17	5	8	0
		33.3	37.8	11.1	17.8	0.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

يتبين من الجدول رقم (4-1-1) ان التوزيع التكراري والنسبي لاجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه مايلي:

تستخدم الشركة أساليب للتوعية لنشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبين أن (19) فرداً وبنسبة (42.2%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (46.7%) أجابوا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.9%) أجابوا محايد (1) فرداً وبنسبة (2.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة تبين أن (21) فرداً وبنسبة (46.7%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (53.3%) أجابوا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا محايد(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مفهوم الجودة تبين أن (14) فرداً وبنسبة (31.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (42.2%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (15.6%) أجابوا محايد (5) فرداً وبنسبة (11.1%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تسعى الشركة للحصول على أحدث التكنولوجيا لدعم عمليات الانتاج وتدريب الموظفين عليها تبين أن (15) فرداً وبنسبة (33.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (17) فرداً وبنسبة (37.8%) أجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (11.1%) أجابوا محايد (8) فرداً وبنسبة (17.8%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (4-1-2) المقاييس الاحصائية لمحور هالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية

درجة التحقق					العبارة
درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	
أوافق	4.00	0.000	3	27.800	تستخدم الشركة أساليب للتوعية لنشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة
أوافق	4.00	0.000	1	11.200	تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة
أوافق	4.00	0.000	3	11.089	يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مفهوم الجودة
أوافق	4.00	0.000	3	18.600	تسعى الشركة للحصول على أحدث التكنولوجيا لدعم عمليات الانتاج وتدريب الموظفين عليها

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

الجدول رقم (4-1-2) أعلاه نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تستخدم الشركة أساليب للتوعية لنشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على مفهوم الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.089) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تسعى الشركة للحصول على أحدث التكنولوجيا لدعم عمليات الانتاج وتدريب الموظفين عليها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

جدول رقم (3-1-4) التوزيع التكراري والنسبي لمحور هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية

م	العبارة	درجة التحقق				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1	توجد قناعة لدى الإدارة العليا للشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها	20	23	2	0	0
		44.4	51.1	4.4	0.0	0.0
2	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة	12	25	7	1	0
		26.7	55.6	15.6	2.2	0.0
3	تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار	7	32	4	2	0
		15.6	71.1	8.9	4.4	0.0
4	تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الإعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتطوير وتخطيط أهدافها	13	23	7	2	0
		28.9	51.1	15.6	4.4	0.0
5	لا يمكن تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة	22	22	1	0	0
		48.9	48.9	2.2	0.0	0.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

يتبين من الجدول رقم (3-1-4) ان التوزيع التكراري والنسبي لاجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور أعلاه مايلي:

توجد قناعة لدى الإدارة العليا للشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها تبين أن (20) فرداً وبنسبة (44.4%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (51.1%) أجابوا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.4%) أجابوا متردد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تبين أن (12) فرداً وبنسبة (26.7%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (55.6%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (15.6%) أجابوا محايد (1) فرداً وبنسبة (2.2%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار تبين أن (7) فرداً وبنسبة (15.6%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (71.1%) أجابوا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.9%) أجابوا محايد (2) فرداً وبنسبة (4.4%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتطوير وتخطيط أهدافها تبين أن (13) فرداً وبنسبة (28.9%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (23) فرداً وبنسبة (51.1%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (15.6%) أجابوا محايد (2) فرداً وبنسبة (4.4%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

لا يمكن تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة تبين أن (22) فرداً وبنسبة (48.9%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (48.9%) أجابوا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.2%) أجابوا محايد (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (4-1-4) المقاييس الإحصائية لمحور هـ تلك علاقة ذات دلالة إحصائية

بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية

درجة التحقق					العبارة
درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	
أوافق	4.00	0.000	2	17.200	توجد قناعة لدى الإدارة العليا للشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها

أوافق	4.00	0.000	3	27.800	تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
أوافق	4.00	0.000	3	52.156	تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار
أوافق	4.00	0.000	3	21.756	تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتطوير وتخطيط أهدافها
أوافق	4.00	0.000	2	19.600	لا يمكن تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

الجدول رقم (4-1-4) أعلاه نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

توجد قناعة لدى الإدارة العليا للشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (52.156) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الاعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتطوير وتخطيط أهدافها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.756) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

لا يمكن تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.600) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

جدول رقم (5-1-4) التوزيع التكراري والنسبي لمحور هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية  
بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تسعى الشركة الى تطوير العمليات الانتاجية للعمل على تنمية المهارات لدى العاملين	12	32	1	0
		26.7	71.1	2.2	0.0
2	تعمل إدارة العمليات على بناء التكامل الشمولى بين وظائف المنظمة المختلفة	6	32	7	0
		13.3	71.1	15.6	0.0
3	تعتمد إدارة الشركة برنامج من أجل الإنتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة	5	32	8	0
		11.1	71.1	17.8	0.0
4	تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة	6	38	1	0
		13.3	84.4	2.2	0.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

يتبين من الجدول رقم (5-1-4) ان التوزيع التكراري والنسبي لاجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور

أعلاه مايلي:

تسعى الشركة الى تطوير العمليات الانتاجية للعمل على تنمية المهارات لدى العاملين تبين أن (12) فرداً وبنسبة (26.7%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (71.1%) أجابوا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.2%) أجابوا محايد (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تعمل إدارة العمليات على بناء التكامل الشمولي بين وظائف المنظمة المختلفة تبين أن (6) فرداً وبنسبة (13.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (71.1%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (15.6%) أجابوا محايد (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تعتمد إدارة الشركة برنامج من أجل الانتقال من العمليات المنتابعة إلى العمليات المتزامنة تبين أن (5) فرداً وبنسبة (11.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (71.1%) أجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (17.8%) أجابوا محايد (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة تبين أن (6) فرداً وبنسبة (13.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (38) فرداً وبنسبة (84.4%) أجابوا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.2%) أجابوا محايد (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (6-1-4) المقاييس الاحصائية لمحورهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية

درجة التحقق					العبارة
درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	
أوافق	4.00	0.000	4	25.241	تسعى الشركة الى تطوير العمليات الانتاجية للعمل على تنمية المهارات لدي العاملين
أوافق	4.00	0.000	3	27.104	تعمل إدارة العمليات علي بناء التكامل الشمولي بين وظائف المنظمة المختلفة
أوافق	4.00	0.000	2	29.200	تعتمد إدارة الشركة برنامج من أجل الإنتقال من العمليات المتتابة إلى العمليات المتزامنة
أوافق	4.00	0.000	2	53.733	تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

الجدول رقم (6-1-4) أعلاه نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تسعي الشركة الي تطوير العمليات الانتاجية للعمل علي تنمية المهارات لدي العاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.241) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تعمل إدارة العمليات علي بناء التكامل الشمولي بين وظائف المنظمة المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.104) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تعتمد إدارة الشركة برنامج من أجل الإنتقال من العمليات المتتابة إلى العمليات المتزامنة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (29.200) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (53.733) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

جدول رقم (7-1-4) التوزيع التكراري والنسبي لمحور هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية  
بين التدريب و تنمية الموارد البشرية

م	العبارة	درجة التحقق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	تهتم الشركة بالتدريب كأحد العناصر المساهمة في التحسين والتطوير	14	20	11	0
		31.1	44.4	24.4	0.0
2	لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة لتدريب العاملين لتحقيق متطلبات الجودة	12	26	5	2
		26.7	57.8	11.1	4.4
3	تضع الشركة ميزانية مقدرة للتدريب وذلك للإرتقاء بالعاملين بهدف التطوير والتحسين	15	21	7	2
		33.3	46.7	15.6	4.4
4	تسعى الشركة إلى توزيع فرص التدريب لتشمل جميع العاملين حسب الحاجة	8	24	10	3
		17.8	53.3	22.2	6.7
5	يشعر الموظفون بالرضا تجاه فرص التدريب التي تقدمها الشركة	5	20	12	8
		11.1	44.4	26.7	17.8

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

يتبين من الجدول رقم (4-1-7) ان التوزيع التكراري والنسبي لاجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور

أعلاه مايلي:

تهتم الشركة بالتدريب كأحد العناصر المساهمة في التحسين والتطوير تبين أن (14) فرداً وبنسبة (31.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (44.4%) أجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (24.4%) أجابوا محايد (0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة لتدريب العاملين لتحقيق متطلبات الجودة تبين أن (12) فرداً وبنسبة (26.7%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (57.8%) أجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (11.1%) أجابوا محايد (2) فرداً وبنسبة (4.4%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تضع الشركة ميزانية مقدرة للتدريب وذلك للإرتقاء بالعاملين بهدف التطوير والتحسين تبين أن (15) فرداً وبنسبة (33.3%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (46.7%) أجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (15.6%) أجابوا محايد (2) فرداً وبنسبة (4.4%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

تسعى الشركة إلى توزيع فرص التدريب لتشمل جميع العاملين حسب الحاجة تبين أن (8) فرداً وبنسبة (17.8%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (53.3%) أجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (22.2%) أجابوا محايد (3) فرداً وبنسبة (6.7%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

يشعر الموظفون بالرضا تجاه فرص التدريب التي تقدمها الشركة تبين أن (5) فرداً وبنسبة (11.1%) أجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (44.4%) أجابوا أوافق و(12) فرداً وبنسبة (26.7%) أجابوا محايد و(8) فرداً وبنسبة (17.8%) أجابوا لا أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) أجابوا لا أوافق بشدة.

الجدول رقم (8-1-4) المقاييس الاحصائية لمحور هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

درجة التحقق					العبارة
درجة القياس	الوسيط	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	
أوافق	4.00	0.000	2	12.800	تهتم الشركة بالتدريب كأحد العناصر المساهمة في التحسين والتطوير
أوافق	4.00	0.000	3	30.467	لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة لتدريب العاملين لتحقيق متطلبات الجودة
أوافق	4.00	0.000	3	18.911	تضع الشركة ميزانية مقدرة للتدريب وذلك للإرتقاء بالعاملين بهدف التطوير والتحسين
أوافق	4.00	0.000	3	21.578	تسعى الشركة إلى توزيع فرص التدريب لتشمل جميع العاملين حسب الحاجة
أوافق	4.00	0.000	3	11.267	يشعر الموظفون بالرضا تجاه فرص التدريب التي تقدمها الشركة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

الجدول رقم (8-1-4) أعلاه نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

تهتم الشركة بالتدريب كأحد العناصر المساهمة في التحسين والتطوير حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.800) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة لتدريب العاملين لتحقيق متطلبات الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (30.467) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تضع الشركة ميزانية مقدرة للتدريب وذلك للإرتقاء بالعاملين بهدف التطوير والتحسين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.911) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات

دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

تسعى الشركة إلى توزيع فرص التدريب لتشمل جميع العاملين حسب الحوجة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.578) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

يشعر الموظفون بالرضا تجاه فرص التدريب التي تقدمها الشركة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.267) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

فروض البحث - :

تتكون فروض البحث من الآتي :

1/ جدول (9-1-4) يوضح هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
45	0.87	11.254	4	0.00	دالة احصائية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018 يتبين من الجدول (9-1-4) أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (11.254) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.87) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية

2/ جدول (10-1-4) يوضح هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية

دالة احصائياً	0.000	3	21.430	0.76	45
---------------	-------	---	--------	------	----

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018 يتبين من الجدول (4-1-10) أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (21.430) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.76) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية /3 جدول (4-1-11) يوضح هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية

الدالة الاحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	معامل الارتباط	الحجم
دالة احصائياً	0.000	3	14.812	0.76	45

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018 يتبين من الجدول (4-1-11) أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (14.812) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.76) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية

4/ جدول (4-1-12) يوضح هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

الدلالة الإحصائية	القيمة المعنوية	درجات الحرية	مربع كاي	معامل الارتباط	الحجم
دالة إحصائية	0.000	3	19.148	0.76	45

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018  
يتبين من الجدول (4-1-12) أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (19.148) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.76) هذا يعني ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

## النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

من خلال الدراسة توصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة مناط البحث يعزى إلى العمر وعدد سنوات الخبراء والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.
2. أظهرت الدراسة أنه لا يمكن تنفيذ الجودة الشاملة دون التزام من الإدارة العليا للشركة.
3. تعمل شركة بزيانوس على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.
4. تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.
5. تسعى الشركة للحصول على أحدث التكنولوجيا بدعم عمليات الانتاج وتدريب الموظفين.
6. توجد علاقة بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية.
7. توجد علاقة بين الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية.
8. توجد علاقة بين التركيز على العميل وإدارة الجودة الشاملة.
9. تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
10. توجد علاقة بين إدارة العمليات وتنمية الموارد البشرية.
11. تسعى الشركة إلى تطوير العمليات الإنتاجية للعمل على تنمية المهارات لدى العاملين.
12. تعمل إدارة العمليات على بناء التكامل الشمولي بين وظائف المنظمة المختلفة.
13. توجد علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.
14. تهتم الشركة بالتدريب كأحد العناصر المساهمة في التحسين والتطوير.
15. لدى الشركة قسم وإدارة مخصصة لتدريب العاملين لتحقيق متطلبات الجودة.
16. تسعى الشركة إلى توزيع فرص التدريب لتشمل جميع العاملين.
17. يشعر الموظفون بالرضا تجاه فرص التدريب التي تقدمها الشركة.

## ثانياً: التوصيات:

1. إستمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر في جميع مراحل الانتاج ومواكبة التطورات في علم التكنولوجيا وتحسين الإتصالات بما يتفق مع الأهداف الاستراتيجية للإدارة.
2. ضرورة زيادة إهتمام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتشجيع وإشراك العاملين على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. جعل إدارة الجودة الشاملة هدف استراتيجي يبدأ بالتزام وتشجيع الإدارة العليا وينتهي بآخر فرد عامل بالشركة.
4. مراعاة تحقيق العدالة بينهم في نيل الحقوق والمكافآت الترقيات وفرص التدريب.
5. وضع برامج تدريبية متطورة للعاملين في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع تمكينهم للوقوف على برامج بعض الدول المتقدمة وإشراكهم في وضع الخطط وعمليات صنع القرار وإجراء حوارات بناءة مع العاملين وإقناعهم بضرورة التغيير والتخفيف من عمليات مقاومة التغيير.
6. إتباع طرق وأساليب الحل الجماعي في حل المشكلات وتطوير الأعمال.
7. ضرورة خلق التوازن بين الاهتمام بالعنصر البشري ومعاملته بالإنسانية بين الجوانب التقنية والمهنية.

## المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم، يحيى (2001م)، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، عمان: دار وائل للنشر.
- 2- ابن دريدي، منير بن أحمد (2013م)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للتدريب والحوافز، عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 3- ابن سعيد، خالد; بن سعيد، عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مكتبة الملك فهد بن عبد العزيز الوطنية.
- 4- آل خليفة، فاطمة; الربيعان، عصام (2000م) قياس إدارة المديرين للولاء والإبداع في الكويت ، الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد الأول.
- 5- البشير، ريم حسن طه (2016م)، تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، كلية الجودة والتطوير.
- 6- البكري، سونيا محمد (2002م)، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 7- التميمي، فواز; الخطيب، أحمد (2007م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عمان: عالم الكتب الحديث.
- 8- الخطيب، أحمد (2006م)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر.
- 9- الخطيب، محمود أحمد (2000م)، إدار الموارد البشرية، إدارة البشر في عصر العولمة والإقتصاد الإلكتروني، الإسكندرية: مكتبة عين شمس.
- 10- الدرادكة، مأمون; الشبلي، طارق (2002م)، الجودة في المنظمات الحديثة ، ط1، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
- 11- السعدي، عادل أحمد (2016م)، ورقة بحثية بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- 12- السقاف، سمر محمد عمر; جاد الله، فاطمة علي محمد (2008م)، استخدام معايير الجودة بنظام الأيزو 9000، القاهرة: المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة.
- 13- السلمي، علي (1986م) تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات.
- 14- السلمي، علي (2001م) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية . دار قريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 15- الشعبان، محمد جاسم; الأبعج، محمد صالح (2014م)، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة والجودة الشاملة، الهندرة، عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 16- الشمري، حامدين صالح (2004م)، إدارة الجودة الشاملة وتحسين الانتاجية في القطاع العام، الرياض: دار الأصحاب للنشر والطباعة.
- 17- الصيرفي، محمد (2011م)، الجودة الشاملة طريقة الحصول على شهادة الأيزو، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.

- 18- الطائي، عبد الله؛ قدرة، عيسى (2008م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازروي للنشر والتوزيع.
- 19- العامري، محمد الرئيس مشلش مسلم (2011 م)، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الدوائر المحلية في أبو ظبي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- 20- المرسي، جمال الدين محمد (2003م)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 21- المصري، أحمد محمد (2010م)، الجودة الشاملة، مخرج الكفاية الانتاجية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.
- 22- بوكميش، علي (2011م)، (إدارة الجودة الشاملة، أيزو9000، عمان: دار الرؤية للنشر والتوزيع.
- 23- توفيق، عبد الرحمن (2003م)، منهج تنمية إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 24- توفيق، عبد الرحمن (2008م)، إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: مركز الخبرات المهنية، بمبك.
- 25- جاد الرب، سيد محمد إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة: حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف.
- 26- جاري، ديسلر (2009م)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد عبد المتعال ومراجعة عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 27- جودة، محفوظ أحمد (2009م)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 28- حسن، راوية (2001م)، السلوك في المنظمات، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 29- حسونة، فيصل (2007م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 30- حمود، خضر كاظم (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 31- دهمان، عبد المنعم (2010م)، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- 32- ريتشارد، ل. وليامز (1999 م)، اساسيات إدارة الجودة الشاملة، الرياض: مكتبة جبير.
- 33- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996م)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة.
- 34- سرحان، فتحى (2012م)، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، القاهرة: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع.
- 35- سليمان، مبارك داؤود حسن (2010-2014م)، مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية، مجموعات شركات دال، سيقا، كابو.
- 36- سمبلاكي، جوناثان (2009م) ترجمة هند رشدي، القاهرة: كنور للنشر والتوزيع.

- 37- شاهين، أماني إبراهيم (2008م)، أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، جامعة بني سويف.
- 38- طرطار، أحمد (1993م)، الترشيد الإقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسات، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 39- عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي الحسين (1999م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر.
- 40- عبد العزيز، أمين (2001م)، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: دار قباء للنشر والتوزيع.
- 41- عبد العزيز، سمير (1995)، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 42- عبد المحسن، توفيق محمد (2003م)، مراقبة الجودة، مدخل إدارة الجودة الشاملة الأيزو 9000، القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
- 43- عبد الواحد، حسين (1997)، إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج.
- 44- عبدالله، عبد الخالق (1997م)، ثلوث التميز وتحسين الجودة وتحقيق التكلفة وزيادة الانتاجية، الرياض: مجلة الإدارة العامة العدد الأول.
- 45- علي، ميا (2000م)، إدارة الجودة الشاملة، دمشق: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد الثاني.
- 46- عمر، أيمن علي (2013م)، تقييم أثر تطبيق الجودة الشاملة على تنافسية الشركات الصناعية المصرية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، العدد الاول، جامعة سوهاج.
- 47- كافي، مصطفى يوسف (2013م)، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري وتنموي وتكنولوجي وعولمي، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 48- لطيف، هدى سيد (1995م)، الأسس العلمية للإدارة، بدون بلد: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
- 49- ماهر، أحمد (1998م)، إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية.
- 50- مجيد، سوسن شاكرك؛ الزيادات، محمد عواد (2015م)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- 51- محمد علي، النعيم حسن؛ عبد الحميد، أروى (2008م)، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر.
- 52- محمد، عبد المحسن توفيق (1996م)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "مدخل إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- 53- محمود، منال طلعت (2003م)، أساسيات في علم الإدارة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 54- مصطفى، أحمد سيد (2005م)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000، القاهرة: جامعة الزقازيق، كلية التجارة.
- 55- مفتاح، صالح (2004م)، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة.

56- وصفي، عمر (1998م)، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، عمان: مؤسسة زهران للنشر والتوزيع.  
المراجع باللغة الإنجليزية:

Albert, C. and Jennifer, J., The Proverbs of TQM: Recharging -1  
The Path to Quality Improvement in The Public Sector,  
Unpublished Paper Presented at The American Society for Public  
Administration, National Conference in Chicago, Illions, U.S.A.,  
April, 1992, PP. 11-1

Bert, Bert .C. ;Jennifer J.( 1992) The Proverbs TQM: -2  
Recharging the Path to Quality Improvement in the Public  
Sectors, Un Published Paper Presented at the American Society  
of Public Adminstration, National Conference in USA.p13

Eross, Joel ,( 1995) Total Quality Management Cases and -3  
Readings, Lucie ress, USA,.., p131 .

Hart, C. and Schlesinger, L., Total Quality Management and The -4  
Human Resource Professional: Applying The Boldrige  
Framework to Human Resources, Human Resource  
Management, (Vol.30, No. 4, Winter 1991), PP. 433-454.

kelin. A Kelin .(1989) A, Total Quality Approach to -5  
Performance Reviews, USA, Texas., p67

Klein, A., A Total Quality Approach to Performance Reviews, -6  
(U.S.A., Texas, 1989), P. 67.

L.Doland, Simon., de Ressource Humaines: Tendances, Enjaux -7  
at pratiques a ctuelles. p4.

Luthans, F. and Kreitner, Organizational Behavior Modification -8  
and Beyond, (Grandview, IL; Scott Foresman 1985) .

Schonberger, R. Human Resource Management Lessons From a -9  
Decade of Total Quality Management and Reengineering,  
California Management Review, (Vol.31, No.2, Summer 1994),  
PP. 109-123.

Scott, M., Myers Makes this Point in Every Employee a -10  
Manger, (San Diego, CA: University Associates, 1991).

مواقع الإنترنت:

www. Site.iugaza.edu.ps. .1

<http://hrdiscussion.com>. .2

3. <http://m.facebook.com>.  
4. <https://ar.m.wikipedia.org>.

الرسائل الجامعية:

أولاً: الدراسات العربية:

- 1- آدم، حواء. علي، فتحي. أبو سن، أحمد. (2017م). دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية، دراسة حالة فروع المصارف العاملة بولاية شمال دارفور. رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- السودان.
  - 2- عبدالله، نادية. (2017م). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان.
  - 3- دراسة: داؤود، أحمد. (2010م). أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان.
  - 4- محمد، حسن. (2010م). أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان.
  - 5- حسن، مبارك. (2010\_2014م). مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان.
  - 6- فلكاوي، نجوى. (2016\_2017م). تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجوده الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية. كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية – الجزائر.
  - 7- محمد، خالد. (2012م). رأس المال البشري كمحرك للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاد الليبي. جامعة بنغازي – ليبيا.
  - 8- الصغير، نايف (2015\_2016م). إدارة الجودة ودورها في التطوير الإداري. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – السعودية.
  - 9- المعمر، وسام. (2014م). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية. جامعة الأزهر – غزة.
  - 10- أبودولة، جمال. عبيدات، شذى. (2003م). واقع استراتيجيية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. جامعة البلقاء – الأردن.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- 1- , Budhwar, Pawan (2010). Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management - UK.
- 2- E. Snap and T. Redman. (2010). HRM practices organizational citizenship behavior and performance. Taiwan.

- 3- Yang ,Ching. (2006) The impact of human resource management practices on the implementation of total quality and management empirical study on high-tech firms – Taiwan.
- 4- Sandeep, Sanjeev. Agrawal, Harish (2006). Role of human factors in TQM: a graph theoretic approach.
- 5- Karia,Noorliza. (2006). The effect of total quality management practices on employees' worke-related attitudes.
- 6- Jimenez, Daniel. Costa. Miceala. (2009). The performance effect of HRM and TQM: A study in Spanish organizations -Spain.
- 7-Joiner, Therese. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-workers support.
- 8- Jong, Jeroen. Hartog, Deanne. (2007). How leaders influence employees' innovation behavior.
- 9- Prajogo, Daniel. McDemott, Christopher. (2005). The relationship between Total quality management practices and organizational culture- Monash University- Australia.
- Veer, Ooi. Arumugam, Boon. (2007). HRM and TQM (11 association with job involvement- Malaysia.

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا  
عمادة الجودة والتطوير

الأخ الكريم/.....  
السلام عليكم رحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استمارة استبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان (دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية) ضمن متطلبات البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير ويتطلب ذلك الحصول علي مجموعة من البيانات، يسعدني أن أتلقى آراءكم القيمة من خلال خبراتكم العملية و العلمية،حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة، مقدرة حسن تعاونكم وصبركم وجهدكم في الاجابة بوضوح وشفافية، أضمن لكم سلامة وحفظ سرية البيانات التي تدلون بها ولن نستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والشكر والإحترام

والله الموفق

الباحثة / ريان النويري مساعد

القسم الأول: البيانات الشخصية أرجو التكرم بوضع علامة ( ✓ ) في خانة واحدة من الخيارات:

1/ العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 وأقل من 40 سنة

من 40 وأقل من 50 سنة  أكثر من 50 سنة

2/ المؤهل العلمي:

ثانوي  جامعي  فوق الجامعي

3/ المستوى الوظيفي

مدير عام  موظف

مدير إدارة  رئيس قسم

4/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة  من 5 وأقل من 10

من 10 وأقل من 15 سنة  من 15 وأقل من 0

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: عبارات الاستبيان:

1. الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تنمية

الموارد البشرية

بارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. تستخدم الشركة أساليب التوعية لنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة.					
2. تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.					
3. يتم تدريب جميع العاملين في الشركة على أدوات التحسين المستمر.					
4. تسعى الشركة للحصول على أحدث التكنولوجيا لدعم عمليات الانتاج وتدريب الموظفين عليها.					

(2) الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية

الموارد البشرية.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
توجد قناعة لدى الإدارة العليا للشركة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها.					
تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة امکانيات المادية اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.					
تحرص الإدارة العليا في الشركة على إمدادها بالكوادر المتخصصة باستمرار.					
تأخذ الإدارة العليا في الشركة بعين الإعتبار توصيات ومقترحات العاملين عند قيامها بتطوير وتخطيط أهدافها.					
لا يمكن تنفيذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة دون التزام الإدارة العليا بالشركة.					

(3) الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العمليات وتنمية الموارد.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة

					1. تسعى الشركة الى تطوير العمليات الانتاجية للعمل على تنمية المهارات لدى العاملين.
					2. تعمل الشركة على بناء التكامل الشمولى بين وظائف المنظمة المختلفة.
					3. تعتمد إدارة الشركة برامج من أجل الإنتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة.
					4. تخضع مراحل الانتاج المختلفة إلى عمليات ضبط وتحسين مستمرة.

(4) الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
					1. تهتم الشركة بالتدريب كأحد العناصر المساهمة في التحسين والتطوير.
					2. لدى الشركة قسم وإدارة متخصصة لتدريب العاملين لتحقيق متطلبات الجودة.
					3. تضع الشركة ميزانية مقدرة للتدريب وذلك للإرتقاء بالعاملين بهدف التطوير والتحسين.
					4. تسعى الشركة إلى توزيع فرص التدريب لتشمل جميع العاملين حسب الحاجة.
					5. يشعر الموظفون بالرضا تجاه فرص التدريب التي تقدمها الشركة.

قائمة بإسماء المحكمين:

الإسم	المرتبة العلمية	الجامعة
مصطفى حامد الحكيم	أستاذ مشارك	الأزهري
أشرف حسن إدريس	أستاذ مساعد	السودان للعلوم والتكنولوجيا
بدر القاسم محمد	أستاذ مساعد	أكاديمية السودان للعلوم المصرفية