



بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بعنوان:

دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

(دراسة ميدانية – جامعة شندي)

إعداد الطالبة:

صفية محمد احمد ميرغنى

إشراف :

دكتور / هيثم طلعت عيسى عوض

أستاذ مساعد – إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة شندي

السنة ٢٠١٨م – ١٤٣٩هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

ط الله طأ

أأخ لم لي مج معخ م مي نج نخ نخ نم ني

صدق الله العظيم

سورة الكهف الآية : ٤٦

الإهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة فهذه أمنيته
مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك

أمي الحبيبة

في فمي نغماً أرددته مدى الدهر وفي روحي مناجاة ورمزاً للوفاء الأبدي إلى ذلك النيل الذي
اجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي إلى رمز الفداء والتضحية الذي علمني معنى الثبات في
أصعب المواقف ومعنى الصبر على الشدائد.

والدي العزيز

الذي أثاروا لي طريق حياتي وكانوا شموعاً تحترق من أجلي

أخي وأخواتي وأهلي وعشيرتي

بقايا مداد هي قليل من غزارة علمكم وجزالة فقهم وغرة جهدكم.

زملائي وزميلاتي

وإلي كل من علمني حرفاً تنحني قامتي أمامكم إجلالاً وتقديراً إليكم جميعاً أهدي بحشي عليه يكون
نقطه في محيط العلم الشاسع.

الشكر والتقدير

الشكر أجزله لله فاطر السماوات والأرض ممهد لي الطريق ومسهل لي ما أصبو إليه القائل في

كتابه العزيز (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

يتقدم الباحث بالشكر من بعد الله سبحانه وتعالى

لجامعة شندي ممثلة في كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لنيل الدرجة العلمية

والشكر للدكتور : هيثم طلعت عيسي الذي رعى البحث منذ أن كان فكرة إلي أن

صار واقعا ملموساً ولم يبخل بفكره وجهده ووقته فكان خير معين والشكر موصول للأسرة

مكتبة جامعة شندی المركزية وأسرة مكتبة جامعة الخرطوم وإلي كل من تعاون معي

وأسهم في تسهيل مهمتي وساعدني في إخراج وطباعة هذا البحث ولم يسع المجال لذكرهم

والحمد والشكر لله من قبل ومن بعد وآخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	فهرس الموضوعات
و	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
ط	المستخلص
ي	Abstract
المقدمة	
٢	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة
٦	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول :الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة	
١٦	المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٢٩	المبحث الثاني : أهمية وأهداف ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٤١	المبحث الثالث: مبادئ وجوائز الجودة الشاملة
الفصل الثاني : الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية	
٥٥	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية
٦٦	المبحث الثاني : التخطيط لتنمية الموارد البشرية
٧٧	المبحث الثالث : طرق تنمية الموارد البشرية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

٨٨	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن جامعة شندي
٩١	المبحث الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة
١١١	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
الخاتمة :	
١٢٤	أولاً : النتائج
١٢٥	ثانياً : التوصيات
١٢٦	قائمة المصادر والمراجع
١٣٣	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	عناصر وأساسيات الاختلاف بين نظامي الجودة وإدارة الجودة الشاملة	(١/١/١)
27	الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	(٢/١/١)
46	توزيع نقاط البيع	(١/٣/١)
94	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(١/٢/٣)
95	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(٢/٢/٣)
96	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(٣/٢/٣)
97	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(٤/٢/٣)
98	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي	(٥/٢/٣)
99	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(٦/٢/٣)
100	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(٧/٢/٣)
101	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(٨/٢/٣)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(٩/٢/٣)
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(١٠/٢/٣)
104	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(١١/٢/٣)
105	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(١٢/٢/٣)
106	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(١٣/٢/٣)
107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(١٤/٢/٣)
108	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(١٥/٢/٣)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(١٦/٢/٣)
110	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(١٧/٢/٣)
111	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(١/٢/٣)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١١٢	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(٢/٣/٣)
١١٣	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(٣/٣/٣)
١١٥	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(٤/٣/٣)
١١٦	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(٥/٣/٣)
١١٧	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(٦/٣/٣)
١١٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(٧/٣/٣)
١٢٠	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(٨/٣/٣)
١٢١	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(٩/٣/٣)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مفهوم الجودة	(١/١/١)
20	مثلث الجودة	(٢/١/١)
32	أهمية إدارة الجودة الشاملة	(١/٢/١)
35	أهداف إدارة الجودة الشاملة	(٢/٢/١)
71	خطوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	(١/٢/٢)
94	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(١/٢/٣)
95	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(٢/٢/٣)
96	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(٣/٢/٣)
97	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(٤/٢/٣)
98	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(٥/٢/٣)
99	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(٦/٢/٣)
100	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(٧/٢/٣)
101	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(٨/٢/٣)
102	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(٩/٢/٣)
103	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(١٠/٢/٣)
104	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(١١/٢/٣)
105	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(١٢/٢/٣)
106	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(١٣/٢/٣)
107	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(١٤/٢/٣)
108	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(١٥/٢/٣)
109	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(١٦/٢/٣)
110	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(١٧/٢/٣)
114	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(١/٣/٣)
117	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(٢/٣/٣)
122	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(٣/٣/٣)

المستخلص

تناولت الدراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة شندي في الفترة من (٢٠١٣ - ٢٠١٧م) .

تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك بعض المنظمات التي لا تقوم بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة مما ينعكس ذلك سلباً على مستوي أداء هذه المنظمات .

تكمن أهمية الدراسة في المساهمة في إبراز دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية ، و كذلك ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يزال في مرحلة الأولي و جميع المنظمات تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولة تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة المنظمة .

هدفت الدراسة إلي التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية ، و كذلك التعرف على العقبات التي تحول دون تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ، و كذلك التعرف على أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

استخدمت الدراسة عدد من المناهج منها المنهج الوصفي التحليلي ، المنهج التاريخي ، المنهج الإحصائي و كذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحلي البيانات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية و التكرارات .

و كذلك من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا و تنمية الموارد البشرية ، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نشر الثقافة التنظيمية و تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ، أظهرت الدراسة أن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر على أداء العاملين بالجامعة .

أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين و العاملين بالجامعة ، استمرار إدارة الجامعة بالاهتمام بالتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها ، ضرورة قيام جامعة شندي بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

Abstract

The study dealt with the role of the application of TQM in the development of human resources by applying to Shendi University in the period from 2013 to 2017.

The problem of the study was that there are some organizations that do not implement the TQM approach, which negatively affects the level of performance of these organizations.

The importance of the study is to contribute to highlighting the role of TQM in the development of human resources, and the application of TQM is still in the initial stages and all organizations seek to know more about them before attempting to apply them fully in all the activities of the organization.

The aim of the study was to identify the role of TQM in human resources development, as well as to identify obstacles to the implementation of TQM programs, as well as to identify the principles and principles of TQM.

The study used a number of methods including analytical descriptive method, historical method, statistical methodology, and statistical program (spss) was used in the analysis of data through a set of statistical methods and frequencies.

In addition, there is a statistically significant relation between the commitment of senior management and the development of human resources. There is a statistically significant relationship between the dissemination of organizational culture and the application of the TQM approach. Performance of university staff.

The study recommended the need to spread the culture of total quality management among the staff and employees of the university. The university administration continued to pay attention to the continuous improvement of its human resources performance.

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

إن عولمة الاقتصاد و المنافسة و تحديد التجارة الخارجية , و التطورات التكنولوجية المتلاحقة في البيئة المحيطة بالمؤسسات أدت إلي ضرورة إتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات و محاولة السيطرة عليها من أجل الاحتفاظ بالميزة التنافسية و مكانتها في الأسواق العالمية , و هذا المنهج هو إدارة الجودة الشاملة , الذي تعني نجاحا و شيوعا في و التطبيق لدي المؤسسات في اليابان و أمريكا و الدول الأوروبية و هو نوع من الإدارة ينظر إلي العنصر البشري علي أنه أغلي ثروة تمتلكها المؤسسة و انه الوسيلة الأساسية لتخفيف الجودة و التميز في تخفيف الأهداف.

تعد الموارد البشرية من العناصر و المتطلبات الأساسية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة , لأن نجاح المركز يركز علي العنصر البشري لتحقيق أهداف المنظمات بأقصى قدر من الكفاءة و الفعالية و تهدف كل من إدارتي الجودة الشاملة و الموارد البشرية لتحقيق جودة الأداء و التفوق و التميز.

من أهم ملامح فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي القدرة علي تأهيل و تدريب و تنمية و إعداد الكوادر البشرية إذ أن كل فرد بالمنظمة يحتاج إلي التعليم و التطوير , ووفق هذا المفهوم الحديث يعتبر العنصر البشري من أهم الجوانب التي ينبغي أن تخضع للتطوير التحيز المستمر من خلال برامج التدريب و التنمية و الحوافز البخيصه باعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تطوير و تحسين مستمر لكافة الجوانب بالمنظمة , و هذا ما يعكس بوضوح تكامل و تداخل إدارتي الجودة الشاملة و الموارد البشرية.

مشكلة البحث

كثير من المنظمات تقوم بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث , وذلك لمواجهة التحديات و الصعوبات التي تواجهها جراء التحولات و التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات و كذلك المنافسة الشديدة للحصول علي حصة سوقية مقدره.

و كذلك بالرغم من أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ألا أن هناك بعض المنظمات التي لا تعمل بها و ينعكس ذلك سلبا علي مستوي أداء هذه المنظمات مما تقدم يمكن صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة الدراسة كما يلي:

١. ما هو دور نشر ثقافة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي؟
٢. ما هو دور التحسين المستمر في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي ؟
٣. ما مدي تأثير الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي؟

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية العلمية في الآتي:

١. أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يزال في مراحله الأولى و جميع المنظمات تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولة تطبيقها بصورة كاملة في جميع أنشطة المنظمة.
٢. يمكن أن يشكل الأطار النظري للدراسة قاعدة مرجعية لتسهم في تعميق فلسفة و منهج إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي

١. أن بيئة الأعمال الحالية تحتاج من المديرين بالمنظمات أن يكونوا علي درجة عالية من الخبرة للتعامل مع بيئة سريعة التغير و شديدة المنافسة , و لذلك كان لابد من الاهتمام بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تلك المنظمات.
٢. المساهمة في إبراز دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

أهداف الدراسة

تعني هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية.

١. التعرف علي دور تطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.
٢. التعرف علي الأدوار و الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية.
٣. التعرف علي أسس و مبادئ الجودة الشاملة.
٤. التعرف علي العقبات التي تحول دون تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة : تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و تنمية الموارد البشرية.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة و تنمية الموارد البشرية.

منهجية الدراسة

تستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , و المنهج التاريخي و المنهج الإحصائي.

مصطلحات الدراسة:

الجودة:

هي مجموعة من الصفات و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج و بما يطابق و يلبي تفصيلات و رغبات العملاء.

إدارة الجودة الشاملة

هي عبارة عن فلسفة و مجموعة مبادئ إرشادية , تعتبر بمثابة دعائم المستمر للمنظمة و هي تطبيق للأساليب الكمية و الموارد البشرية لتتحي كل العمليات , و درجة الوفاء و تلبية الحاجات الحالية و المستقبلية.

إدارة الموارد البشرية

هي النشاط الإداري المتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجه أي منظمة لتحقيق أهدافها , و هذا يمثل اقتناء هذه الموارد و الإشراف علي استخدامها و ضرورة صيانتها و المحافظة عليها , توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطورها.

تنمية الموارد البشرية

هي زيادة معرفة و مهارات و قدرات القوي البشرية العاملة و القدرة العمل في جميع المجالات بالمنظمات بغية رفع الكفاءة الإنتاجية إلي أقصى حد ممكن , كما أن الهدف العام من تنمية الموارد البشرية هو تحديد إستراتيجيات تعين إدارة القوي البشرية للحصول علي توازن دقيق بين تنمية الموارد البشرية و إدارة شؤونها في محيط المنظمة مع الآخذ في الاعتبار القيود الخارجية.

مصادر جمع البيانات

مصادر أولية : الاستبانة و المقابلات الشخصية و الملاحظة.

مصادر ثانوية : المراجع و الكتب , الرسائل الجامعية , المجلات العلمية و الانترنت.

مجتمع الدراسة : العاملين بجامعة شندي

حدود الدراسة

أولاً : الحدود الزمانية : جامعة شندي الفترة من 2013- 2017 م.

ثانياً : الحدود المكانية : جامعة شندي , ولاية نهر النيل.

هيكل الدراسة

تضمنت هذه الدراسات الإطار العام و ثلاثة فصول و الخاتمة حيث اشتمل الإطار العام علي) مقدمة , مصطلحات الدراسات , الدراسات السابقة , و الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة مشتملة علي ثلاثة مباحث و من خلال المبحث الأول تم عرض مفهوم الجودة و أهميتها و أهدافها و من خلال المبحث الثاني تم عرض أهمية و أهداف و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة و اختص المبحث الثالث مبادئ و جوائز إدارة الجودة الشاملة أما الفصل الثاني الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية حيث أختص المبحث الأول مفهوم و أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية و المبحث الثاني التخطيط لتنمية الموارد البشرية و المبحث الثالث طرق تنمية الموارد البشرية و الفصل الثالث الدراسة التطبيقية اشتمل علي ثلاثة مباحث المبحث الأول نبذة تعريفية عن جامعة شندي و المبحث الثاني إدارة الجودة بجامعة شندي والمبحث الثالث تحليل بيانات الدراسة) .

ثانياً : الدراسات السابقة:

(/دراسة سلامة1999) م

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية في الأردن بالتطبيق علي مستشفى الجامعة الأردنية. هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي إمكانية تطبيق دارة الجودة الشاملة في منسي الجامعة الأردنية و معرفة العوامل التي تحول دون ذلك , من وجهه نظر الزبائن الداخليين في المستشفى .

و كان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة , أن هناك اهتماما متوسط من قبل القيادات الإدارية العليا في مستشفى الجامعة الأردنية فيما يتعلق بالدعم و الاقتناع بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة , وذلك من ناحية احترام الموظفين , و تدريب العاملين , و إشراكهم في إتخاذ القرار , و أيضا هنالك عدد من المعوقات منها التغيير المستمر في القيادات الإدارية العليا , و ضعف لنظام المالي و المعلوماتي. و قد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بإعطاء اهتمام أكبر للموظفين العاملين في المشفى , و أيضا زيادة الاهتمام بالزبائن المراجعين لتلقي الخدمات الصحية بصورة أكبر , و أن تبني الإدارة العليا ضرورة القيام بتطبيق نظام الجودة الشاملة في المشفى.

(2 / دراسة محمد عبد المولي2005) م

تناولت الدراسة أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق علي الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلي إيضاح مدي اهتمام الدولة بتدريب و تأهيل الموارد البشرية العاملة و هدفت إلي تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة و أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي , حيث قام الباحث بتطوير استبيان لهذا الغرض و أظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينه البحث , بالإضافة إلي عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب , و عدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية و المتدربين في مختلف مراحل التقييم , و بالتالي جاء مستوي التقييم منخفضا و أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزي للجنس.

3/دراسة محمد المهدي(2006)

تناولت الدراسة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق علي مجموعة بيطار المحدودة.

هدفت الدراسة إلي إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص و تركزت أهم النتائج في أن عملية تنمية الموارد البشرية هي محاولة لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرق أساليب مختلفة في أداء أعمالهم , و أن طبيعة التغيرات التي تتبعها المنظمات في الوقت الحاضر , سواء كانت إنتاجية أم تكنولوجية أم تنظيمية أو حتى اجتماعية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يتجسد مع هذه التطورات بغية تحقيق إستمراريتها , و أنه لابد لمنظمات الأعمال الخاصة من أن تولي عملية تنمية الموارد البشرية اهتماما ليبدأ بهدف تنمية قدرات العاملين.

/4دراسة شادي عطا محمد (2008)

تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسس بالتطبيق علي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و منتوجات ذلك التطبيق , بالإضافة إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسس لتلك المصارف.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم آستبانة تهدف إلي الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات حيث يتكون مجتمع الدراسة من المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام و نوابهم و قد تم إختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. و قد توصلت الدراسة إلي أن المصارف الإسلامية تبث و مازالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره , كما أن إبعاد الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثيرها علي تحسين الأداء المؤسس .

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوي معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الايجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

/5دراسة مهند(2009) .

تناولت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوي العاملة في الشركات السودانية.

توصلت الدراسة إلي حقائق مهمة منها التخطيط الجيد للموارد البشرية و أثره في الاستخدام الأمثل للقوي العاملة , و أنه يساعد علي القضاء علي الكلفة المرتبة علي وجود البطالة , يؤدي تدريب العاملين إلي زيادة كفاءة القوي العاملة , كما أن التدريب خارج المؤسسة له نتائج إيجابية أكبر من التدريب داخل المؤسسة , و أنه لا توجد ميزانيات معتمدة محددة للتدريب الداخلي و الخارجي.

و أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية لكوادر الفنية و النفسية , و الاستفادة من الخبراء الأجانب في دورات تدريب المدربين .

6/ دراسة قويع خيره(2010) ,

تناولت الدراسة تنمية الموارد البشرية مدخل لتخفيف الميزة التنافسية للمؤسسة .

بالتطبيق علي مؤسسة المطاحن الكبرى) الظهرة.

هدفت الدراسة إلي فهم عملية تنمية الموارد البشرية , و توضيح ما إذا كانت العملية فعالة في مواجهه المنافسة و التفوق علي المنافسين و تخفيف ميزة تنافسية للمؤسسة في البيئة تنافسية و غلق الفجوة بين ما هو محقق و ما هو متوقع . و الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية و خاصة في مؤسسة المطاحن الكبرى الظهرة بمشتقاته.

و تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي إذا كانت الموارد البشرية هي التي أتمن عنصر لدي المؤسسة فكيف يمكنها تخفيف ميزة تنافسية من خلالها ؟ و توصل الباحث إلي عدة فرضيات منها أن تنمية الموارد البشرية تهدف إلي رفع مهارات المورد البشري و تنمية أفكاره و أن مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة تمثل في مواردها و علي رأسها المورد البشري.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

و توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج منها , أن الشركة مدركة لأهمية المورد البشري في تحقيقها للميزة التنافسية و لبقائها في السوق , و كذلك تعتبر المؤسسة عملية تصميم الأداء عملية مهمة و تعتمد علي نتائجها في الوظائف الأخرى.

و من التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

يجب علي المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية و تنميتها , بتشجيع الإبداع و الابتكار , تخصيص ميزانية مالية للتكوين و التدريب

/ دراسة حذيفة أحمد الأمين(2013) م

تناولت الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة.

هدفت الدراسة إلي توضيح دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية بجامعة السودان المفتوحة , من خلال التعرف علي الخطوات التي يمكن إتباعها لتطوير الجامعة , كما هدفت أيضا إلي معرفة أسس الجودة المتبعة بجامعة السودان المفتوحة.

تمثلت مشكلة الدراسة في الاعتماد علي الأساليب و الأنظمة التقليدية في التخطيط و جودة المنتجات بالمنشآت الخدمية السودانية , و كذلك إهمال تطبيق مبادئ الجودة بالمؤسسات المحلية.

و قد اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي , و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و من ثم الوصول لأهم النتائج و التوصيات.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن هنالك توافق بين أهداف جامعة السودان المفتوحة و أهداف العاملين بالجامعة , و كذلك أدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة السودان المفتوحة إلي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

و قد أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بصورة أكبر بجامعة السودان المفتوحة , و أوصت أيضا بنقل تجربة جامعة السودان المفتوحة , و أوصت أيضا بنقل تجربة جامعة السودان المفتوحة في الجودة الشاملة بالمركز إلي فروعها بولايات السودان المختلفة.

8/دراسة ريم أحمد عادل(2014) م

تناولت الدراسة دور تقسيم الأنشطة الاتصالية في نشر ثقافة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي المصري.

تمثلت أهمية الدراسة من أهمية موضوع ثقافة الجودة و الفهم الصحيح لأبعادها و مدي تأثيرها علي كفاءة و فعالية مؤسسات التعليم العالي.

و تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي طبيعة دور الأنشطة الاتصالية في نشر الوعي بأهمية تطبيق أبعاد دارة الجودة الشاملة و أثرها علي مستوي أداء مؤسسات التعليم العالي.

و أيضا التعريف بطبيعة الأنشطة الاتصالية التي تستخدم في نشر المعرفة و في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

تمثلت مشكلة الدراسة في السعي نحو التعرف علي طبيعة دور الأنشطة الاتصالية في نشر الوعي بأهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة و طبيعة هذه المفاهيم و أثرها علي مستوي أداء مؤسسات التعليم العالي و أيضا في حتى أعضاء المؤسسة علي المشاركة في أنشطة الجودة.

اعتمدت الدراسة علي منهج دراسة الحالة حيث تم اختيار حالة محددة ممثلة لمجتمع البحث و دراستها دراسة شاملة بهدف الوصف و الفهم الكاملين للحالة و اكتشاف جوانب جديدة للظاهرة التي تتم دراستها و محاولة الوصول لعلاقات جديدة و بين اختيار ما هو موجود.

و توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج منها أن الأنشطة الاتصالية تلعب دورا مهما و فعلا في نشر مفاهيم الجودة الشاملة و نوعية الجمهور المستهدف بأهمية تطبيقها . كذلك استطاعت الأنشطة الاتصالية بناء اتجاها إيجابيا لدي أعضاء الكلية نحو مفهوم الجودة و أهمية تطبيقها.

/9دراسة محمد علي حسن الطاهر (2015)

تناولت دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة , بالتطبيق علي كل من) جامعة الخرطوم , جامعة شندي

تمثلت أهمية الدراسة في أن إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة لها دور فاعل في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس مما يساعدهم علي القيام بالدور المناط منهم في العملية التعليمية و البحثية و في خدمة المجتمع.

و هدفت الدراسة إلي إبراز مفهوم و فلسفة كل من إدارتي الجودة الشاملة و الموارد البشرية , و هدفت أيضا إلي التعرف علي دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في موضع الدراسة , تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة ما هو دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس من منظور الجودة الشاملة . و توصل الباحث إلي عدة فرضيات منها , أن الأسلوب يضم الأداء المطبق بالجامعات موضع الدراسة لا يؤدي إلي ترقية أداء أعضاء هيئة التدريس , و أن البيئة الداخلية بالجامعات موضع الدراسة غير مواتية لترقية أداء أعضاء هيئة التدريس.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة للمنهج الإحصائي باستخدام أسلوب. (spss)

وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج منها , أن تبني إدارة الجودة الشاملة و تطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي تمثل تحولاً جذرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي إلي الاتجاه الحديث . و أن إدارة الجودة ترتبط بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

/10دراسة هيثم طلعت عيسي عوض2016 م(م)

تناولت الدراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال , و إمكانية تطبيقها في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل.

هدفت هذه الدراسة إلي تشخيص دور إدارة الجودة الشاملة و مدى الالتزام بتطبيقها في منظمات الأعمال و التعرف علي واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية بالتركيز علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة و بيان تجربة السودان و الهيئة القومية للكهرباء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات الأعمال و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و المنهج التاريخي بالإضافة للمنهج الإحصائي.

و توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج منها , أن الجودة الشاملة تحدد عن طريق حاجات و توقعات العميل , و أن أسس الاختيار و التعيين المطبقة في الشركة محل الدراسة أسهمت في توفير الكوادر البشرية القادرة علي تحقيق الجودة الشاملة . و توصلت الدراسة أيضاً إلي أن هناك اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء و ذلك من خلال ارتفاع النسب المئوية للإجابات المتعلقة بمعرفة أفراد عينة الدراسة المبحوثة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مبادئها.

أوجه الشبه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية.

أوجه الشبه بين الدراسات السابقة و هذه الدراسة تتمثل في:

- توضيح المفهوم العام لإدارة الجودة الشاملة.

- من حيث المنهجية تتفق أغلب الدراسات مع هذه الدراسة و خاصة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة

تعتبر من المداخل العملية الحديثة لتحسين جودة الأداء المؤسسي.

أوجه الاختلاف:

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في جوانب كثيرة حيث أن هذه الدراسة ركزت علي تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي.

من حيث الأهداف نجد أن معظم الدراسات هدفت إلي مدي مساهمة الجودة الشاملة علي التكيف و الملائمة و توفير المعلومات الضرورية أما هذه الدراسة هدفت إلي التعرف إلي دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجامعة شندي.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- بيان أهم المبادئ و الأسس و المتطلبات المؤثرة علي تنمية الموارد البشرية في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- قياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي.

- قدمت الدراسة توصيات لتفعيل دور تنمية الموارد البشرية بجامعة شندي و بيان أهمية هذا الدور في إكساب المهارات للأفراد.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

وتشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : أهمية وأهداف ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : مبادئ وجوائز إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يبحث اغلب المديرين دائما عن تقنيات تزيد فعالية مهاراتهم في حل المشكلات اليومية، وكانت أهم الكلمات التي تثار في المؤتمرات والمقالات الصحفية والكتب الإدارية في الماضي، هي بناء الفريق والتميز وتفويض السلطة، أما اليوم فأصبحت الجودة وإدارة الجودة الشاملة كلمة رنانة في عالم الإدارة.

ومنها استمدت مبادئ بناء الفريق عبر الزمان ككلمة رنانة، فان المبادئ التي تحقق الجودة الشاملة أثبتت نجاحها أيضا بمرور الوقت، وانتشرت إدارة الجودة الشاملة وأصبحت المعيار الذي تقاس به منتجات المؤسسات، وكذلك فان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تهدف إلي تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وقبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتجدر الإشارة إلي تحليل مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- الإدارة: هي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفاعلية.
- الجودة: لقد تعددت مفاهيم العلماء للجودة ومنها:
عرفها كروسبي بأنها المطابقة للمتطلبات، وعرفها جوران بأنها المواءمة للاستخدام.
- الشاملة: تشمل كل العمليات والأفراد وأجزاء وفروع التنظيم.

تعريفات الجودة:

وقد ظهرت تعريفات عديدة ومتنوعة لتوضيح مفهوم الجودة وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولي إبراز مفاهيم معينة تقوم بالتمحور حولها وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها في الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم.

الجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوي عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها علي الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا من تقديم الخدمة، يرجع مفهوم الجودة إلي الكلمة اللاتينية (Qualities) والتي تعي طبيعة الشخص أو طبيعة الشي ودرجة

الصلابة،وقديما كانت تحدد الدقة والإتقان وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور المؤسسات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومشعبة.

ويعرف الدكتور احمد سيد مصطفى إدارة الجودة الشاملة بأنها:

- مدخل لتطوير شامل يشمل كافة مراحل ومجالات الأداء.
- فلسفة إدارية معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة تستلهم توقعات العملاء الداخليين والخارجيين ويقوم أيضا علي مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين،
- ويعرف قاموس عالم ويسترن الجديد الجودة بأنها: هي الخصائص المادية أو غير المادية التي تشكل الطبيعة الأساسية للشيء أو هي واحدة من الخصائص المميزة للشيء، وتعرف الأكاديمية الفنية الألمانية الجودة بأنها غضب الزبون لرداءة المنتج، ويعرف (Deming) الجودة بأنها ينبغي أن تستهدف حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية.
- أما (Taguchi) الجودة هي تلك الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد وصوله للأسواق قبل أي خسارة أخرى ناجمة عن الاستخدامات الجوهرية للمنتج.
- ومن التعاريف الشائعة للجودة:

- المنتج يؤدي العمل المطلوب ويدوم مدة طويلة.
- المنتج جذاب وعملي.
- الخدمة سريعة ومهذبة.
- هذه التعاريف المنطقية ليست عملية بالقدر الذي نرغب فيه لذلك وضع ممارسو ضبط الجودة التعاريف العالمية التالية للجودة.
- تصنيع المنتج أو أداء الخدمة علي الوجه الصحيح من المرة الأولى.
- تصنيع المنتج أو أداء الخدمة بحيث يحقق متطلبات الاستعمال في المجتمع الراغب فيه.
- وكذلك يري آخرون أن الجودة هي صفة المنتج مثل حجمه شكله وتكوينه وتحديدًا لهذه الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق والي أي مدي من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من اجلها.

وكذلك فان الجودة من وجهة نظر المستهلك يجب أن تهدف إلي تلبية حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية ولان المستهلك لديه العديد من الاحتياجات وله توقعات عديدة ومن هنا تؤدي هذه النتيجة إلي تعريف الجودة والبحث في مدي ملائمة السلعة أو الخدمة للأغراض التي وضعت لأجلها أو مدي ملامتها للاستخدام.

وكذلك فان الجودة من وجهة نظر المصنع تعني أن تصميم المنتج أو الخدمة يجب أن يحقق المواصفات المطلوبة, فبمجرد تحديد تصميم المنتج يجب التأكد من أن المنتج قد أنتج وفقا للتصميم المعد مسبقا, فإذا كان الاعتبار المهم من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لجودة المنتج هو سعر المنتج أو الخدمة فان الاعتبار المهم من وجهة نظر المصنع هو تحقيق الجودة عند مستوي مقبول من التكلفة حيث تعتبر كلفة المنتج مواصفة مهمة في تصميم المنتج.

الشكل رقم (1/1/1)

مفهوم الجودة

المصدر :محمد عبد العال الأنعيمي ,راتب جليل ,تحقيق الدقة في إدارة الجودة , ط 1
(عمان :إثراء للنشر والتوزيع 2008 ,م (ص. 20

المفهوم التقليدي للجودة:

في بداية القرن العشرين كان هناك مفهوم سائد للجودة يعبر عن ظروف المنظمة المنتجة ولا يهتم بالعمل ولا يضعه في حسابه واعتبر هذا المفهوم هو التعريف التقليدي للجودة.

ويتمثل هذا التعريف للجودة علي أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا ووفي معظم الأحيان فان هذه الخصائص والصفات تحدد من قبل المنتج ووفقا لظروفه وموارده واعتباراته الإنتاجية.

المفهوم الحديث للجودة:

عرف المفهوم الحديث للجودة علي أنها مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك، والجودة بهذا المفهوم ينظر إليها من احد الجوانب الثلاثة الآتية:

- جودة التصميم: ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.
- جودة الأداء والاعتمادية: وتتمثل في قدرة المنتج علي إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة.
- جودة الإنتاج (جودة المطابقة): يقصد بها مدي مطابقة جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج المنظمة.

الشكل رقم (1/1/2)

مثث الجودة

المصر: محمد الصيرفي, الجودة الشاملة طريقك للحصول علي الايزو (ط) 1 الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر 2008, م (ص).¹⁹

أبعاد الجودة:

من خلال تعريفات الجودة ومناقشتها قدم 1984 (Qarivin) م ثمانية أبعاد للجودة يمكن من خلالها تحديد مدي إشباع حاجات المستهلك.
وتلك الأبعاد هي:-

- الأداء: مثل اللون والوضوح في الصورة في جهاز التلفزيون وتعتبر هذه واحدة من الخصائص ذات العلاقة بالجودة.
- الهيئة: مثل مدي توفر التحكم عن بعد في جهاز التلفزيون.
- المفعولة: احتمال حاجة المنتج للإصلاح.
- القابلية للخدمة.
- المتانة: كم سيدوم المنتج قبل أن ينتهي.
- المطابقة: تقيس حسن تلبية المنتج للمواصفات الموضوعية من قبل المصمم.

- الخصائص الجمالية:مثل كيف يبدو المظهر والمذاق ورائحة المنتج.
 - الجودة المدركة:هي الشعور بالثقة في مستوى الجودة الذي يطرره المستهلكون علي أساس ما يرونه وخبراتهم السابقة وسمعه الشركة.
 - ويري zeithamal أن الأبعاد الرئيسية المهمة في وصف الجودة هي:
 - المفعولية : القدرة علي انجاز الخدمة وفقا لما وعد به وبدقة.
 - الاستجابة:الرغبة في مساعدة المستهلكين وتقديم الخدمة السريعة.
 - الملموسية :التسهيلات المالية والمعدات ومظهر العاملين.
 - تأكيد الثقة المعرفة واللفظ من قبل العاملين والقدرة علي كسب الثقة.
 - التعاطف العناية والانتباه الشخصي الذي يقدم للمستهلك.
- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق من لدن المفكرين والباحثين والاختصاصيين في حقول المعارف الإنسانية الهادفة للتطوير والتحسين المسامر في الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات الإنسانية, ولقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار لاسيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي ونشر عن الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية في مطلع القرن الحالي إلي إعطاء الجودة الشاملة الوضع المثالي لإشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرقبين وكان لها دور فاعل في تقديم السلع والخدمات بالجودة العالمية اخذين بعين الاعتبار تقلص التكاليف الكلية في الأداء ألتفعللي إلي الحدود الملائمة في تحقيق الميزة التنافسية والاستحواذ علي الحصص السوقية الهادفة.

إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة تمت صياغته أول الأمر 1985 م بواسطة قيادة القوات البحرية الأمريكية لوصف الأسلوب الإداري الياباني في تحسين الجودة, وقد اخذ ذلك المصطلح ينتشر بصورة واسعة وسريعة في جميع أنحاء العالم كمنط إداري, حيث بعد أن اثبت المفهوم جدواه في اليابان واتخذته المنظمات نبراسا تهتدي به في عملها ومسار حياتها.

فقد بدا ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة علي يد الأمريكي ادوارد ديمببج بعد الحرب العالمية الثانية ونقل أفكاره تلك في اليابان في عام 1950 م حيث لاقت رواجاً واسعاً هناك وانعكس ذلك إيجابياً علي المنتجات اليابانية التي أخذت تغزو الأسواق العالمية بجودتها المتميزة وسرعان ما قامت المنظمات في أمريكا , ومن ثم أوروبا وباقي أنحاء العالم تبني مفهوم إدارة الجودة وعلي الرغم من أن اليابان أصبحت نقطة انطلاق إدارة الجودة الشاملة بعد الحرب العالمية الثانية إلا أنه من الصعوبة تحديد مكان وزمان منبت أو جذور إدارة الجودة الشاملة كإرث أنساني في العلوم الإدارية, وذلك لأنها تراكم خبرات ومهارات سابقة في مسار الفكر الإنساني وجهوده المستمرة والمتطلعة نحو الأفضل دائماً,فكرة إدارة الجودة الشاملة موجودة منذ مئات السنين, فلا شك أن الزبون الذكي تجده دائماً يبحث عن المنتجات الجيدة في المتاجر والأسواق منذ قرون مضت حيث كان يختبر جودة الفواكه والخضروات عن طريق النكهة والتذوق, والمفهوم الشائع للجودة بأنها الجودة في كل شي وكل إنجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل, وبحيث لا يوجد عنصر لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة.

وتعددت الكتابات عن مفهوم الجودة الشاملة حيث تناولها البعض بأنها سلوك ظاهري وأداء الأنشطة دون الأخذ في الاعتبار إلي النتائج وجودتها, ويعتقد البعض أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عدة سنوات من الجهد والمثابرة في التطبيق قبل أن تبدأ نتائجها في الظهور .

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كانت من قبل (BQA) منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت Tom علي أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً, وكذلك تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف إلي تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين, ويهدف معهد الإدارة بلندن في كتابته (إدارة العمليات والجودة) (الجودة الشاملة بقوله) هي أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي (وتوصف الجودة بأنها التوافق مع الغرض أو إسعاد العميل وتنتظر إدارة الجودة الشاملة إلي كل عمل في المؤسسة علي أنه في الأساس عملية تمثل طرفاً في علاقة عميل أو مورد مع

العملية التالية ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من اجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة.

كما يعرفها) محمد هلال (بأنها عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد علي القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل علي تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل,ويقول عنها) انتوني مشيل(أنها تحسين مستويات رضا العميل وتحسين هوامش الربح في نفس الوقت,كما عرفها)ستيفن كوهان)(رونالدوا براند(بأنها التطوير والمحافظة علي إمكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة ويشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها,بينما عرفها العالم جون اوكلاند علي أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطوير فاعليتها ومرونتها ووصفها التنافسي علي نطاق العمل ككل.

وفي أوروبا وباقي أنحاء العالم بين مفهوم إدارة الجودة وعلي الرغم من أن اليابان أصبحت نقطة انطلاق إدارة الجودة الشاملة بعد الحرب العالمية الثانية إلا انه من الصعوبة تحديد مكان وزمان منبت أو جذور إدارة الجودة الشاملة كإرث أنساني في العلوم الإدارية ذلك لأنها تراكم خبرات ومهارات سابقة في مسار الفكر الإنساني وجهوده المستمرة والمتطلعة نحو الأفضل دائما.

ففكروا دارة الجودة الشاملة موجودة منذ مئات السنين فلا شك أن الزبون الذكي تجده دائما يبحث عن المنتجات الجيدة في المتاجر والأسواق منذ قرون مضت حيث كان يختبر جودة الفواكه والخضروات عن طريق النكهة أو التذوق,والمفهوم الشائع للجودة بأنها الجودة في كل شي وكل انجاز يتحقق بأحسن الطرق والسبل,وبحيث لا يوجد عنصر لا يساهم بشكل جيد في تحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة للمنشأة.

وتعددت الكتابات عن مفهوم الجودة الشاملة حيث تناولها البعض بأنها سلوك ظاهري وأداء الأنشطة دون الأخذ في الاعتبار إلي النتائج وجودتها, ويعتقد البعض أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب عدة سنوات من الجهد والمثابرة في التطبيق قبل أن تبدأ نتائجها في الظهور.

الملاح الرئيسية للجودة الشاملة:-

من خلال تعريفات إدارة الجودة الشاملة من الممكن استنتاج ملامحها الرئيسية التالية:-

• إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع إدارات وأقسام المؤسسة.

- أنها تهدف إلي التبنى المستمر لجميع العمليات المؤثرة في الجودة بالمؤسسة.
 - أنها تعتمد علي تفهم ووعي وإقناع ومشاركة كافة العاملين في المؤسسة.
 - أنها تتبني الرقابة الذاتية لدي الموظفين والتحفيز الداخلي للإتقان المبني علي القيم بدلا من الرقابة الخارجية.
 - أنها تعتمد علي العمل المشترك وفرق العمل لأعلي العمل الفردي.
 - أنها تهتم بكل من الأفراد والإنتاج عن طريق تحسين مستويات الأداء.
- الفرق بين التركيز علي الجودة وإدارة الجودة الشاملة:-
- تتم التفرقة بين التركيز علي الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدي اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المنظمة،أذن أن التركيز علي الجودة عملية مؤقتة في الغالب بينما تطبيق إدارة الجودة الشاملة عملية طويلة الأجل لا نهاية لها ذات بعد استراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتعريفية والمالية والإدارية لخدمة هذا البعد الاستراتيجي والمتمثل في التطوير والتحسين المستمر لكافة أوجه المنظمة ورغم ارتباط إدارة الجودة الشاملة كنظام تسييري بالجودة إلا أن هناك أوجه اختلاف بارزة بينها أهمها:
- الجودة مرتبطة بالمنتج النهائي فقط.
 - يسعى نظام الجودة إلي حل المشكلات العارضة بالتعرف علي أسبابها مع اعتماد الأسلوب العقابي مع الأفراد المعنيين، وفي المقابل نجد أن نظام إدارة الجودة الشاملة يركز علي التطوير والتحسين المستمر للعمليات رغم عدم وجود المشكلات مع استخدام أسلوب التشجيع وتحميل تلك الأخطاء عند حدوثها للنظام لا للأفراد.
 - يمتاز نظام إدارة الجودة الشاملة بالاعتماد علي التخطيط المسبق للجودة كأسلوب وقائي إلا أن نظام الجودة يعتمد علي ردود الأفعال مع استخدام أسلوب التفتيش الكامل.
 - يركز نظام الجودة علي تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بينما يوسع نظام إدارة الجودة الشاملة مفهوم العملاء ليشمل أيضا أفراد المؤسسة كعملاء داخليين، يؤدي تلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر إلي تلبية احتياجات العملاء الخارجيين.

الجدول التالي يوضح ويفصل عناصر وأساسيات الاختلاف بين نظامي الجودة وإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

جدول رقم (1/1/1)

عناصر وأساسيات الاختلاف بين نظامي الجودة وإدارة الجودة الشاملة

رقم	نظام إدارة الجودة	نظام إدارة الجودة الشاملة
1	المنافسة وتحفيز الناس لأداء الأعمال	التعاون يساعد الناس علي أداء عمل أكثر فعالية
2	في مقابل كل فائز هناك خاسر	كل شخص يستطيع تحقيق الفوز والنجاح
3	ارضي رئيسك	ارضي العميل (الزبون)
4	إلغاء المسؤولية عن الآخرين يبرز المشكلات	طور النظام إلي الآخر
5	يكتمل العمل إذا تم الوفاء بالموصفات	التطوير والتحسين الدائم هو رحلة لا تنتهي
6	المخاطر والأخطاء أمور رئيسية	المخاطر ضرورية وبعض الأخطاء حتمية عند ممارسة التحسين الدائم
7	بوسعك استكمال تعليمك	كل إنسان يظل يتعلم مدي الحياة
8	الرؤساء يقودون ويسيطرون	الرؤساء يساعدون العاملين علي التعلم وتحقيق التحسينات
9	الأرباح قصيرة الأجل أفضل	الانجاز الهام في عالم معقد يستغرق وقت أطول
10	افعلها الآن	فكر أولاً ثم افعل

المصدر: تويد دوبينز , وكثير كراد فوردماسون , ترجمة حسين عبد الواحد, إدارة الجودة والتقدم والحكمة وفلسفة ديمينج), القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة

العالمية 1997م (ص. 31)

الاختلافات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

بعد أن وضحت الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح بالإمكان إجراء مقارنة بينها وبين الإدارة التقليدية للمنظمات والتي كانت سائدة في الماضي

جدول رقم (1/1/1) يوضح تلك الفروقات

عناصر الاختلاف	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل	هرمي	أفقي ومرن
التوجه	نحو الإنتاج	نحو العميل
الفلسفة	قيم الإدارة غير معلنه	قيم يشترك في وصفها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
التأكد علي الأخطاء	مبدأ علاجي	مبدأ وقاية
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة	الرقابة الذاتية
حل المشكلات	عن طريق المدير	فرق العمل
المسؤولية	فردية	جماعية
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تحليل البيانات والنتائج
أسلوب العمل	أساليب العمل فردية	أساليب العمل جماعية
النظرة للتدريب والعمل	عناصر تكافة	عناصر استثمار

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص. 25.

مكونات إدارة الجودة الشاملة:-

يعتمد تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في إي مؤسسة إنتاجية أو خدمية علي تبني إستراتيجية تحدد خطوات العمل مع توزيع مسؤوليات كل عمل من الأعمال وذلك علي النحو التالي:

• الهدف: ويتمثل الهدف في الجوانب التالية:

• رضا المستفيد.

- الخلو من العيوب.
- إنتاج منتج صحيح من أول مرة.
- الإستراتيجية : وتعتمد الإستراتيجية علي:
- التحسين المستمر.
- اندماج كل العاملين في المؤسسة في أعمال الجودة.
- تحديد وإيضاح إجراءات العمل.
- ضبط تكلفة الجودة.
- مسؤولية التنفيذ : وتعتمد مسؤولية التنفيذ علي:
- الادارة العليا.
- فرص العمل.
- مشاركة كل العاملين.
- كما أن لإدارة الجودة الشاملة أربعة مكونات أساسية هي:
- حل المشكلة :القدرة علي تقسيم وتجزئة سلسلة معقدة من القضايا إلي مجموعة من المهام القابلة للسيطرة تتطلب حلا ,أو قرارا أو خطة أو فكرة.
- اتخاذ القرار الصائب من المرة الأولى :حيث أن اتخاذ القرار يتطلب طريقة لتنفيذ المعلومات وتقويم فوائد ومشكلات كل بديل من البدائل.
- صيغ المشكلات من خلال عملية التحليل :
- ويمكن تعريف المشكلة الفعلية والمحتملة وتقييمها والتغلب عليها أو التعامل معها عن طريق التخطيط المشروط.
- حسب اتجاه مينكيز بحيث يمكن أن تعرف الفرص التي توفي إجراءات التحسينات.

المبحث الثاني

أهمية وأهداف ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أهمية إدارة الجودة الشاملة:-

إن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في تحقيق الهدف العام من وجودها حيث تسعى إلي إقامة ودعم وتوثيق والحفاظ علي استمرار دليل عملي يثبت وجود عدد من البرامج المستمرة تشمل علي آليات فعالة لاكتشاف المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها, وكذلك التحري عن المشكلات التي يحتمل إن تنشأ في المستقبل والتي يمكن إن يكون لها تأثير علي نظام العمل وعلي النتائج المرجوة منه ورغم إن الإدارة في إي منشأة تعد المسؤوله في المقام الأول عن الجودة وتحديد الطرق والوسائل العلمية لتطبيقها حيث يكونون بحكم مفاهيم في المنشأة مؤولين تجاه العملاء والموظفين والموردين والمساهمين عن نجاح المنشأة التي يتولون إدارتها.

وبشكل عام فإن إدارة الجودة تقدم فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمفيدين علي حد سواء ومن هذه الفوائد:

• مستويات إنتاجية أحسن

إن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة وكذلك الاستخدام السليم للموارد المالية والاستفادة من النظم الحديثة.

إن المنشأة التي تطبق نظام الجودة الشاملة تسعى إلي تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل وتقليل الوقت والجهد الضائع وتقليل تكلفة المخزون التي قد تفسر من الناحية المالية علي أنها إرباح مباشرة أو غير مباشرة للمنشأة, إن المحصلة النهائية تكمن في حصول المنشأة علي مستويات إنتاجية أحسن من الناحية الإدارية والمالية.

• الرضا المتزايد للعميل:

من المعروف إن من الأهداف الأساسية لإدارة الجودة تقديم خدمة أفضل للعميل تتناسب مع متطلباته, لذا فإن نتيجة عملية تحسين الجودة تكون في النهاية رضا العميل.

• تحسين معنويات الموظف.

هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة تتمثل في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل حيث يتم تشجيع الموظفين علي المشاركة في المعلومات والمعارف

واقترح الحلول المناسبة للمشكلات مما يساعد علي انطلاق الطاقة الفنية الكامنة لدي الموظف حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المنشأة.

هناك مجموعة من الحقائق وراء تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة منها:

- المتغيرات المستمرة والمتسعة الشاملة لكل مجالات الحياة.
- الالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات.
- ثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو غير الجزئية المتكاملة، وأهمية وجود حل شامل متكامل.
- ويقول سرحان إن: أهمية تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتمثل في الآتي:
- الجودة تؤمن أداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة وتقديم المنتجات والخدمات بصورة تشبع حاجات ومتطلبات الجماهير.
- تؤدي الجودة إلي توظيف التقنيات الإدارية لبناء قدرات اعلي وتوجيه الأداء نحو تحقيق النتائج المطلوبة.
- كلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة.
- تؤدي الجودة إلي دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات وتنمية العديد من القيد التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل روح الفريق.
- الجودة تسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الفعلية الجادة للعاملين في تحقيق مستويات اعلي من التميز والتفوق.
- الجودة عملية مستمرة تتطلب المراجعة الدورية والتحسين المستمر لمسايرة التطورات العالمية، كما أنها عملية شاملة تشمل جميع مكونات الإدارة في ضوء المستويات المعيارية المتفق عليها .
- إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة ويمكن إجمالي أهمية الجودة الشاملة فيما يلي :

1/ تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية.

2/ الجودة تؤدي إلي تحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات.

3/ تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع.

4/ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بروح الانتماء في بيئة العمل.

5/ تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين.

6/ منهج شامل للتنفيذ بعيدا عن النظام التقليدي المطبق علي شكل إجراءات وقدرات.

7/ تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة.

8/ تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر.

وكذلك فان الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن ان يحقق مزايا هامة للمنظمة منها:

• تحسين سمعة المنظمة.

• تحسين الإنتاجية.

• تقليل الهدر.

• تقليل الكلف.

• زيادة الحصة السوقية.

• تحسين الربحية.

وكذلك تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيها حيث تؤدي إلي تحقيق التالي:

• التركيز علي حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.

• التحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء.

• تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.

• تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح امراً ضروريا للحصول علي بعض الشهادات الدولية

للجودة مثل الايزو.

والشكل التالي يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة

الشكل رقم(1/2/1)أهمية إدارة الجودة الشاملة

خلق فرص عمل أكثر

مركز منافسة أفضل واستمرارية في السوق

غزو السوق بجودة اعلي وسعر اقل

-تقليل الأخطاء

-تقليل التأخير

-تخفيض التكاليف

-تقليل التأخير

-تحسين استخدام

تحسين الإنتاجية

-الآلات والخامات

تحسين الجودة

المصدر: علي السلمي,السياسات الإدارية في عصر المعلومات, ص.99

من خلال الشكل السابق تظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الجودة التي تحقق من خلال تخفيض التكاليف المتمثلة في تقليل الأخطاء وتقليل في إعادة التشغيل وتقليل في التأخير وكذلك تحسين استخدام الآلات مما ينعكس ذلك علي الإنتاجية فتتحسن والتي بدورها تسمح للمؤسسة بغزو الأسواق بجودة اعلي وسعر اقل مما يكسبها مركز تنافسي أفضل وضمن استمرارية في السوق الذي يساعد في توفير أو خلق مناصب عمل أكثر.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:-

تسعي إدارة الجودة الشاملة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة في تعاملها مع المتغيرات البيئية.
- ضمان التحسين المستمر الشامل لكل قطاعات وفروع المنظمة.

- زيادة القدرة الكلية علي النمو المتواصل.
- تقليل التكاليف من خلال تحسين الجودة.
- تقليل الأخطاء والعيوب.

وكذلك حاول الكثير من الباحثين التركيز علي الأهداف المرجو تحقيقها من الاهتمام بموضوع الجودة الشاملة من اجل الوصول إلي رؤية واضحة لدي جميع العاملين بالشركة والمنظمة.

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين الأفراد المنظمة أو الشركة.
 - اختصار الوقت والإجراءات في انجاز العمل.
 - سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
 - رفع مستوي التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة.
 - استبعاد الرسالة عديمة الفائدة وأيضا المكررة.
 - الدعوة إلي إشراك كافة العاملين في مجالات التطوير والتحسين لبرامج الجودة الشاملة لتحفيزهم وتشجيعهم علي المناقشة المفتوحة للتعرف علي مؤشرات النجاح والفشل.
 - تحقيق رضا وتوقعات المستخدمين من منتجات أو خدمات المنظمة.
 - رفع مستوي الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء .
- ويقول الصيرفي إن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في خمس فئات نوردها علي

النحو التالي:

أولا: أهداف الأداء الخارجي للمنظمة:

وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.

ثانيا: أهداف الأداء للمنتوج:

والتي تتناول حاجات الزبائن وأسواق المنافسة.

ثالثا: أهداف العمليات:

وتشمل مقدرة وكفاءة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

رابعاً: أهداف الأداء الداخلي:

وتركز علي مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات في محيط وبيئة العمل.

خامساً: أهداف الأداء للعاملين:

وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وضرورة تنمية وتطوير العاملين مع ضرورة ووجوب

وضع الأهداف بطريقة واضحة يمكن الاستفادة منها إلي أقصى حد ممكن.

وكذلك حدد ريشارد فرمان أهداف إدارة الجودة الشاملة علي أنها:

• التركيز علي احتياجات السوق والعمل علي ترجمة هذه الاحتياجات اليم واصفه للتصميم قبل التنفيذ.

• تحقيق اعلي أداء في كل المجالات.

• وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

• عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر أو الفاقد.

• ابتكار مقاييس للأداء.

• إدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

• وضع أسلوب مستمر بلا نهاية.

وبصفة عامة فان إدارة الجودة الشاملة تهدف إلي تحقيق الجودة في أربعة مكونات

رئيسية لأي منظمة هي كالتالي:

• جودة الموارد البشرية.

• جودة التكنولوجيا المستخدمة.

• جودة البيئة الداخلية للمنظمة.

• جودة البيئة الخارجية للمنظمة.

يمكن تجسيد عملية تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة دينميج في

الشكل التالي:

شكل رقم (2/1/1) أهداف إدارة الجودة الشاملة

المصدر: قاسم فائق علوان, إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو, 9001-2000 ط 1
(دار الثقافة للنشر والتوزيع 2005م, ص. 100)

مراحل تطبيق الجودة الشاملة:

المرحلة الصفرية) مرحلة الإعداد: (

وفيها تحدد الأهداف والمصطلحات التي يجب الاجتماع عليها.

المرحلة الأولى : التخطيط

وفيها يتم وضع الخطط الفعلية للتنفيذ ويحدد الهيكل الدائم والمواد اللازمة للتطبيق ويتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري كما يتم اختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق علي مبادئ ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية:التقدير والتقييم:

تتمثل هذه المرحلة علي أربعة خطوات هي:

- التقييم الذاتي.
- التقدير التنظيمي.
- المسح الشامل.
- التغذية العكسية المكتسبة.

المرحلة الثالثة:التنفيذ

تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيعهد إليه بمهمة التنفيذ ويعتبرون امتداداً لمهام المنسق ويقومون بادوار استشارية ويتم تدريبهم باعتبارهم جزء من الخدمات الداعمة باستخدام احداث وسائل التدريب.

المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:

المرحلة الأخيرة في تطبيق الجودة الشاملة ومنها يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتدعي جميع وحدات المنشأة والفروع والمنشآت التابعة وأول الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة لاطلاعها علي نتائج الجودة الشاملة حيث يقوم مجلس الإدارة بإيجاد فرص منطقية لهذه الدعوة ويتولي الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها ويقوم المنسق بتلخيص متطلبات الجودة الشاملة لكبار المسؤولين لتلك المؤسسات.

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-

تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أنها احدي المداخل الأساسية لتبني أداء منظمات الأعمال وتقديم الجودة العالمية مما يترتب عنه تحقيق رضا العميل حيث طبيعة المنافسة العالمية الواسعة والشاملة تفرض بصفة عامة علي إي منظمة إن تتصف بأربعة خصائص هي:

- فهم ما يريده العميل وتلبية احتياجاته عند طلبها وبأقل تكلفة حيث يساهم ذلك في تحقيق رضاه وزيادة ولائه لمنتجات المنظمة واستمرار التعامل معها.
- توفير المنتج بجودة عالية وبشكل مستمر.
- مجارة المستجدات التكنولوجية والاجتماعية في العالم.
- توقع رغبات العملاء المستقبلية.
- ولكي تتمكن منظمات الأعمال من الصعود والبقاء واللاحق بركب المنافسين والاستمرار في السوق يؤكد دينمبج علي ضرورة قيام هذه المنظمات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويرجع ذلك إلا محققته بعض المنظمات من نتائج متميزة في الجودة والإنتاجية.
- ويمكن تلخيص هذه الفوائد فيما يلي :
- انخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات.
- خفض التكاليف.
- تبني نمط إداري فعال مع العاملين وعملاء المنظمة.
- تحفيز الاتجاهات الايجابية للعاملين نحو عمل المنظمة.
- معرفة جوانب هدر الوقت والطاقات الذهنية والمادية والتخلص منها.
- خلق مقاييس للحكم علي جودة المنتجات.

• مشاركة العاملين في القرارات من خلال جمع المعلومات عن المشاكل واقتراح الحلول لها.

• تفعيل عملية الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية بالمنظمة.

قواعد تطبيق الجودة الشاملة -:

وضع الدكتور ادوارد دينميج أربعة عشر قاعدة لتطبيق نظريته ويقول عليها فهم الجودة الشاملة وقد أصبحت هذه القواعد هي الأساس لمفهوم الجودة الشاملة والتي لو طبقتها المنشآت لاتجهت تلقائيا نحو الجودة الشاملة. وهذه القواعد هي كالتالي:

• تحديد مجال تبني المنتج أو الخدمة.

• تبني فلسفة الجودة الجديدة.

• تقليص الوقت المخصص للمراجعة والمراقبة.

• اختيار المواد الجيدة بصرف النظر عن السعر.

• التحسين المستمر.

• تطوير برامج التدريب.

• تبني القيادة الجيدة.

• الابتعاد عن الخوف من التعبير.

• إزالة الحواجز بين الأقسام.

• الالتزام بالموضوعية.

• التركيز علي الكيف وليس الكم.

• تعزيز عمل الغير.

• تأصيل التدريب في العمل وتشجيعه.

• العمل الجماعي.

إلا أن عدم تطبيق الجودة الشاملة وأسسها في هذه الأيام التي ارتفعت فيها جودة المنتجات وانفتحت فيها الأسواق العالمية عن بعضها البعض وأصبح العميل متطلع إلي كل ما هو جيد وجديد.

اثر سلبية علي المنشات منها:

- زيادة التكاليف.
 - إعادة التخطيط.
 - وقت ضائع.
 - زيادة ضغوط العمل.
 - زيادة في الأخطاء والمشاكل.
 - مخاطر العمل.
 - عدم تحقيق الربحية المرجوة.
 - عدم رضا العميل.
 - انخفاض الروح المعنوية.
 - مشاكل متجددة في جودة المنتج أو الخدمة.
- الأخطاء الشائعة عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة:-
- إن تطبيق إي فلسفة إدارية جديدة غالبا ما يصاحبه عدد من الأخطاء الشائعة المتوقعة التي يجب أخذها في الحسبان وتلافيها عند التطبيق من اجل ضمان النجاح في التنفيذ،وهنا نؤكد إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد يصاحبه بعض الصعوبات وقد يرجع هذا لوقوع تلك المؤسسات في عدد من الأخطاء في التطبيق في إي مرحلة من مراحلهِ ويرصد حافظ فرج احمد بعض هذه الأخطاء وهي كالتالي:
- تعجل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة.
 - التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
 - اخذ قرار التطبيق قبل إعداد البيئة لملائمة لتقبلها.
 - عدم الإهتمام الكافي بأهمية الفرد البشري.
 - عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
 - التصدي مع بداية التطبيق للمشاركة الكبيرة.
 - عدم الإنصات الكافي للعملاء والموردين.

- نقص متطلبات التطبيق.
- عدم تحديد حالات العملاء تحديدا جيدا.
- التطبيق دفعة واحدة وبشكل شامل.
- التركيز علي الجانب الفني علي حساب العنصر البشري.
- نقص المعرفة :إي عدم الإلمام الكافي بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وكيفية التخطيط السليم لمنهجها.
- ويصنف فيلب كروسبي في كتابه(الجودة بدون دموع (أخطاء أخري هي:
- شعور الإدارة بان تطبيق الجودة يتطلب تكاليف ونفقات عالية.
- إنكار الإدارة بأنها هي سبب المشكلات التي تعاني منها المنظمة.
- عدم الاهتمام بالتدريب للعاملين علي مختلف المستويات.

عقوبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

هنالك العديد من العقبات التي تعيق تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة منها:

- ضعف المتابعة الإدارية علي الإدارات والأقسام.
- نقص الخبرة الإدارية لدي بعض المسؤولين.
- عدم قدرة بعض الرؤساء علي اتخاذ القرار.
- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.
- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- عدم إزالة الخوف بان يتعد الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنشأة.
- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء علي الحواجز التنظيمية والتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام علي المستويين الأفقي والعمودي ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.

- عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.
- ويرى النعيم واروي إن عقبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في أربعة نقاط هي:
- رعاية وتشجيع ومكافآت الانجازات الفردية بدلا من رعاية وتشجيع ومكافآت الانجازات الجماعية والتنظيمية.
- التنقلات والتحويلات المستمرة للقيادات تحول دون تمكنها من السيطرة علي برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- قد يؤدي طول وقت تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلي الفروق عن تطبيقها واستكمالها.
- الفشل في تعريف وتحديد تحديات وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
-

المبحث الثالث

مبادئ وجوائز إدارة الجودة الشاملة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة-:

يكاد يكون هناك إجماع كبير علي تحديد المبادئ الرئيسية لتنظيم إدارة الجودة الشاملة، ومنها علي سبيل المثال ضرورة التركيز علي العميل واحتياجاته والدور الذي تقوم به القيادة وكذلك عنصر توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلا من المنافسة وغيرها من المبادئ.

أن الفوارق المهمة في وجهات النظر تبقى حول المكونات المناسبة لإدارة الجودة الشاملة والترابط بين تلك المكونات، كما أن هناك خلافا علي الخطوات التفصيلية للتنفيذ حتى في المجالات التي يكون فيها الإجماع شبه عام، ويتفق جامور وهنت مع "بليكمور" علي أن المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل ما يلي:

- من الطبيعي أن يكون لجميع النظم بعض الاختلافات والتباينات في مستويات نشاطاتها ونتائجها.
- أن الجودة العالمية لا تكلف الكثير، بل علي العكس توفر الكثير علي ألمدي الطويل.
- ملاءمة الهدف بحيث يلبي رغبة واحتياجات العميل.
- يعمل الموظفون ضمن نظام محدد ومعروف.
- التركيز علي البرامج التدريبية.
- أن يعمل الجميع في خدمة العميل.
- أن يتم توجيه الجهود من خلال خطة مدروسة بحيث لا تكون السلوكيات ناتجة عن ردود فعل، بل يجب أن تكون السلوكيات ناتجة عن تطبيق أسلوب علمي.
- إبراز الجودة في العمليات الداخلية نفسها.
- أن يستخدم مفهوم التحسين كأحد أسس الحياة.
- توجيه الرقابة علي العمليات والنشاطات وليس علي النتائج.
- قام بروس بريك بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة ويمكن تحديدها فيما يلي:
- رضا العميل الداخلي والعاملين بالمنظمة.

- رضا العميل (الخارجي) العملاء.
 - صفرية الأخطاء قدر الإمكان.
 - التركيز علي جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلع أو خدمات.
 - التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة بلا معاناة.
- أن مبادئ الجودة أربع هي كالتالي:
- المبدأ الأول: تعريف الجودة هو التطابق مع المتطلبات.
- المبدأ الثاني: نظام الجودة هو منع حدوث الأخطاء.
- المبدأ الثالث: معيار الأداء هو انعدام العيوب.
- المبدأ الرابع: مقياس الجودة هو ثمن عدم التطابق.
- بينما يلخص احمد إبراهيم احمد مبادئ الجودة الشاملة في مبدئين أساسيين هما:
- المبدأ الأول: والأكثر أهمية هو أن الزبائن يمثلون شيئاً حيوياً جوهرياً لأداء المنظمة فبدون الزبائن لن يوجد أي عمل، وبدون العمل لن يكون للمنظمة وجود وبالتالي يجب أن يكون الهدف الأساسي لأي إدارة هو أن تحافظ علي رضا زبائنهم من خلال إمدادهم بالمنتجات ذات الجودة.
- أن هذه الأفكار ليست غريبة علي اغلب المؤسسات إلا أن ما يجعل إدارة الجودة الشاملة نظرية فردية، هي مناداتها بإعادة بناء وسائل الإدارة من اجل خلق هذه الجودة.
- أما المبدأ الثاني: فهو أن الإدارة تحتاج إلي أن تبحث عن مصادر غير تقليدية للمعلومات من اجل تحقيق الجودة، وهذا المبدأ يرتكز علي الإيمان بان الناس يرغبون في أداء أعمال ذات جودة، وعلي أنهم سوف يقومون بأعمال ذات جودة لو أن المديرين أنصتوا لهم وخلقوا مؤسسة عمل ترتكز علي أفكارهم.
- وتمثل إدارة الجودة الشاملة مبادئ الإدارة التي ترتكز علي تحسين الجودة كقوة محفزة في كل المجالات الوظيفية وعلي كل المستويات في الشركة.
- وتتمثل هذه المبادئ في:
- المستهلك هو من يعرف الجودة، ورضا الزبائن هو الأولوية.
 - الإدارة العليا يجب أن تقدم القيادة للجودة.
 - الجودة عن موضوع استراتيجي وتتطلب خطة إستراتيجية.

- الجودة هي مسؤولية كل الموظفين ضمن كل المستويات في المنظمة.
- كل وظائف الشركة يجب أن تركز علي تحسين الجودة المستمرة من اجل الأهداف الإستراتيجية.
- تحل مشاكل الجودة من خلال التعاون مابين الموظفين والإدارة.
- حل المشاكل وتحسين الجودة المستمر من خلال استخدام طرق ضبط الجودة الإحصائية.
- التدريب والتعليم لكل الموظفين هو القاعدة لتحسين الجودة المستمر. وكذلك من مبادئ إدارة الجودة الشاملة-:
- العميل هو مصدر دخل أي شركة وعلي الشركة حتى تضمن لنفسها استمرار هذا الدخل أن تضمن استمرار تعامل العميل معها وذلك بان تستمر في تقديم منتجات وخدمات تلبى احتياجاته ومتطلباته فتكون سريعة وخالية من العيوب والأخطاء وسعرها منافس.
- دعم ومشاركة الإدارة العليا المستمرين قولاً وعملاً عن طريق توفير الموارد اللازمة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدريب جميع الموظفين وتحفيزهم.
- تحسين الأداء المؤسسي مسؤولية جميع موظفي المؤسسة بمختلف مراتبهم.
- أبعاد الخوف عن الموظف وإعطاؤه الأساس بالأمان في عمله.
- منح العقول والمقاولات للموردين علي أساس العد الأقل.
- التخطيط والتنظيم واعتماد منهجية واضحة ومفهومة لتحسين العمليات الإنتاجية والخدمية بهدف تقديم منتجات وخدمات بسرعة وخالية من العيوب والأخطاء وبتكاليف معقولة.
- تقدير ومكافأة الجهود والانجازات المتميزة لجميع الموظفين بجميع مراتبهم.
- تمكين الموظف وتوفير الأدوات والصلاحيات اللازمة له للقيام بالعمل وتحقيق الانجاز والإحساس بقيمته وأهميته.
- وكذلك من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب نظرية ديمينج حيث يقول أن هناك أربعة عشر مبدأ أساسيا من هذه النظرية لا بد من تواجدها جميعا لكي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح والتميز في الأداء والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة هي:
- وضوح فلسفة المنظمة

تؤكد هذه النظرية علي وضوح فلسفة المنظمة من خلال الإجابة علي الأسئلة الجوهرية وهي ما هي منتجاتنا وهويتنا وعملائنا.

- وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة: أي بمعنى يكون للمنظمة خطة إستراتيجية واضحة.
- وضوح الأهداف الإستراتيجية.
- الإنسان يأتي أولاً) العميل الداخلي والخارجي.
- مبدأ الإتقان والتحسين: تؤكد هذه النظرية علي مبدأ الإتقان والتحسين في تنفيذ العمل المطلوب علي الوجه الأكمل وفي الوقت الصحيح ومن أول مرة وبشكل مستمر.
- روح الفريق الواحد: تؤكد هذه النظرية علي روح الفريق الواحد في كل مجالات العمل وذلك من خلال تعزيز المشاركة والتفاعل والتأكيد علي مبدأ النجاح للجميع.
- معايير عالية للأداء تتبني هذه النظرية معايير عالية لقياس الأداء وتقييمه وإجراء التصحيح والانحرافات في الوقت المناسب.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع: تشجع هذه النظرية روح المبادرة والاجتهاد والتفكير خارج الصندوق وعدم التردد والخوف من تقديم الأفكار والمقترحات وتؤكد علي روح المغامرة المحسوبة.
- مبدأ الإدارة الوقائية: تعتمد هذه النظرية علي مبدأ الإدارة الوقائية أي بمعنى منع الأخطاء والعيوب قبل وقوعها.
- مبدأ تبسيط الإجراءات والاتصالات وفي النظم وفي النماذج المستخدمة.
- قيمة المعلومات تؤكد هذه النظرية علي أهمية المعلومات وتدعو إلي وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شي ذو صلة بعمل المنظمة, وتكون سهلة التداول والتداول بين المعنيين من العاملين.
- القيادة الفعالة: تؤكد هذه النظرية علي ضرورة توفر القيادة الفعالة التي تستطيع أن تقدم رؤية مشتركة وتوجه الأفراد إلي الأهداف وترفع معنوياتهم.
- التدريب المستمر : تركز هذه النظرية علي أهمية التدريب المستمر وفي أثناء الخدمة لجميع العاملين في المؤسسة وتمكينهم من المهارات والمعارف والقيم.
- شمولية واستمرارية التحسين: تؤكد هذه النظرية علي شمولية

واستمرارية التحسين لكل مكونات منظمة العمل كمدخلات وعمليات ومخرجات. وكذلك من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب نظرية جوزيف جوران وهو عالم أمريكي ومن أشهر مؤلفاته كتاب "الجودة بالتصميم" وتتخلص نظريته في المبادئ التالية:-

- بناء الوعي للحاجات واستغلال فرص التحسين.
 - وضع أهداف التحسين.
 - تنظيم الأفراد للوصول إلي الأهداف.
 - توفير فرص للتدريب للمنظمة ككل.
 - القيام بتنفيذ المشروعات لحل المشكلات.
 - إعداد التقارير عن تطوير مراحل العمل.
 - إعطاء الاعتراف والتقدير.
 - المشاركة في معرفة النتائج لكل الأفراد.
 - تسجيل التطوير.
 - الاحتفاظ بمعدلات التطور كجزء من النظام العام للمنظمة.
- وكذلك حسب نظرية جالدريج وهو احد رواد الجودة الشاملة في أمريكا وقد خصصت الحكومة الأمريكية جائزة حاسمة تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في معايير نموذجية حيث يقوم مجموعة من الاختصاصين الحكوميين بفحص مستوي الجودة في الشركات التنافسية باستخدام معايير لها أوزان علي شكل نقاط (1000) نقطة تتوزع هذه النقاط علي 7 مجالات رئيسية هي:
- القيادة وتضم كفاءة القيادة التنفيذية ومدى اهتمام القيادة بالجودة.
 - المعلومات وتحليلها وتضم نطاق إدارة جودة المعلومات والمعلومات المتعلقة بالمعايير وتحليل معلومات الجودة.
 - التخطيط الاستراتيجي وتضم عمليات التخطيط للجودة وتحديد أهداف الجودة.
 - استخدام الموارد البشرية وتضم إدارة الموارد البشرية وسياسة إدماج العاملين والتعليم والتدريب في مجال الجودة.

- تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات وتضم جودة تصميم السلعة أو تقديم الخدمة وعمليات الرقابة علي الجودة وتصميم الجودة والتوثيق.
 - نتائج الجودة وتضم نتائج مستوي جودة السلعة وجودة العمليات ونتائج جودة الممول.
 - رضا العميل وتضم تعريفا لمتطلبات وتوقعات العميل وإدارة العلاقة بين العميل ومعايير خدمة العميل وحل الشكاوي وتحديد مستوي رضا العميل.
- الجدول التالي يوضح توزيع النقاط علي المبادئ السابقة

جدول رقم(1/3/1)

النقاط	المجال
100	القيادة
7	المعلومات وتحليلها
60	تخطيط إستراتيجية الجودة
150	استخدام الموارد البشرية
140	تأكيد جودة المنتجات والخدمات
180	نتائج الجودة
300	رضا العميل
1000	المجموع

المصدر :برهان الدين حسين الساداتي,دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة" دراسة تطبيقية علي مصنع السيراميك رأس الخيمة," في الفترة-2011) (2012رسالة ماجستير غير منشورة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ,

ص . 73

مما سبق تستطيع القول بان كل النظريات والمبادئ السابقة تؤكد علي ان الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة ومدخل لنجاح تطبيقها ,لذلك يجب الاهتمام بها من خلال إدارة جيدة وفق طرق حديثة والتخلي عن الطرق التقليدية في إدارتها.

ويمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي تجميع كل الجهود الفردية في المؤسسة مع التركيز علي تحقيق الجودة في كل مراحل تقديم السلع والخدمات في المؤسسة وليس التركيز فقط علي عملية الإنتاج , وكثيرا من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ليست جديدة

ولكنها موجودة وتستعمل منذ عقود, وبعضها منذ قرون ولكن ما هو مختلف بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الطريقة التي تبلورت فيها كل المبادئ والأساليب الإدارية معا لتكون إطار عمل مشجع تم تجميعه بناء علي بعض المعتقدات الأساسية المتفق عليها. كما يركز ديفد هتشنز علي مبدئين أساسيين يعتبرهما أساس ودعائم إدارة الجودة الشاملة وهما:

- أن يكون لدي الإدارة الإستراتيجية خطة معهه علي أساس بيانات ومعلومات متعلقة بالمستفيدين هدفها التعرف علي نقاط القوة والضعف في الأداء والخدمة المقدمة.
 - وجود سياسة لتحسين وتطوير الهياكل الإدارية بهدف تحقيق اعلي معدل لتحسين أداء جوانب العمل والخدمات, كما أكد كل مارسيل وكيسير علي أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد علي نجاح إدارة الجودة الشاملة وتتمثل فيما يلي:
 - استخدام المعلومات من اجل التحسين الإداري والفني.
 - تناسب حجم السلعة والمسؤولية.
 - الاهتمام بالتدريب للعاملين.
 - العمل علي توفير جو يسمح بالابتكار والتجديد.
 - توفير جو مناسب للموظف يؤمن له حقوق الوظيفة.
 - أن نجعل الوظيفة وسيلة توفر الاستقرار النفسي للموظف.
- جوائز إدارة الجودة الشاملة:**

أنشيت جوائز الجودة في دول عديدة من دول العالم بهدف الارتقاء بمستوي الجودة وتكريم المنشآت التي تطبق برامج الجودة, وهي احدي أدوات التحفيز الفعالة التي تؤدي إلي تحسين الأعمال والارتقاء بمستوي الإنتاجية والأداء ورضا العملاء وزيادة الربحية, وتعد جوائز الجودة القوي المحركة لانطلاق طاقات الجودة والتحسين المستمر وهي النموذج الذي يحتذي به وخارطة الطريق نحو أفاق الجودة والتميز لكل المنشآت.

تقدم جوائز الجودة للمنشآت المتميزة في مجال الجودة من قبل جهة رسمية مستقلة ليس لها ارتباط بالمنشأة الحاصلة علي الجائزة , وينيت جميع هذه الجوائز علي أساس تقويم المنشآت المتقدمة حسب معايير محددة, بعض هذه المعايير ترتكز علي قياس نتائج مستوي الجودة في المنشآت, والبعض الآخر يقيس مطابقة المنشآت لمتطلبات

العمل والبعض الآخر يقوم الجهد المبذول من قبل المنشآت لضمان توافق جودة المنتج وثباته لديها ، ويتم تقييم أداء هذه المنظمات وفقا لدرجات أو علامات مخصصة لكل عنصر من عناصر التقييم وقد تنظم هذه الجوائز علي مستوي عالمي أو علي مستوي إقليمي أو محلي وبغض النظر إلي مسميات أو موقع الجائزة أو منشأتها إلا أن جميعها تهدف إلي تحقيق أهدافا مشتركة يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- زيادة وعي المجتمعات بأهمية إدارة الجودة الشاملة بسبب مساهماتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة منها.
- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.
- الحث علي تشجيع تبادل المعلومات ونشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة منها.
- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول علي التميز.
- تشجيع المنظمات علي تقويم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة.
- ويمكن تصنيف جوائز الجودة إلي مستويين رئيسيين:
 - المستوي العالمي:
 - وهي جوائز الجودة التي تعطي علي المستوي العالمي حيث لا تنحصر في دولة معينة مثل:
 - جائزة ديمينج:
 - وضعت جائزة ديمينج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافا بجهود المهندس ديمينج وإسهاماته في تقدم الصناعة اليابانية وخاصة الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث اعتبرها اليابانيون من أهم أسباب تفوق اليابان في الجودة, كما تمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة الشاملة ونشر مبادئ الجودة الشاملة, أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات فهو يتضمن تقييم مدي نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات واختيار المنظمة الأكثر نجاحا في التطبيق, وقد حققت كثيرا من الشركات التي فازت بجائزة ديمينج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة فبعضها استطاع تخفيض من نسبة الأخطاء المرتكبة والبعض قلل من معدل شكاوي العملاء.
 - الجائزة الأوروبية للجودة:

تأسست الجائزة عام 1991 م عن طريق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) والمكونة من أكثر من 800 عضو من منظمات الأعمال الخاصة والعامة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا ويتم منح الجائزة إلى أربعة فئات للمنظمات هي:

1/ إرسال تقارير تغذية عكسية إلى المنظمات المشاركة بالجائزة لتوضيح نقاط القوة والضعف ونقاط التحسين بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم. وتعتمد جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في تقويمها لنواحي القوة ومجالات التحسين على سبعة مجموعات رئيسية وتوزع درجات التقييم على هذه المجموعات كالآتي:

- القيادة 125 نقطة.
- التخطيط الاستراتيجي 85 نقطة.
- التركيز على العميل 85 نقطة.
- المعلومات والتحليل 85 نقطة.
- تطوير الموارد البشرية 85 نقطة.
- إدارة العمليات 85 نقطة.
- نتائج الأعمال 85 نقطة.
- الإجمالي 1000 نقطة.

2/ جائزة الملك عبد العزيز للجودة بالسعودية، صدر المرسوم الملكي/7 ب18670/ في 27/11/1420 هـ الموافق 2 مارس عام 2000 م بإنشاء جائزة للجودة تحمل اسم المؤسس الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود رحمه الله عرفانا بدوره في توحيد وتأسيس المملكة العربية السعودية وتمنح للقطاعات التي تحقق اعلي معدلات الجودة، وقد قام علي إعداد معاييرها إجراءاتها وأدلتها نخبة من المتخصصين في هذا المجال من أبناء الوطن وحدثت الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس مقرا لأمانة الجائزة، وتهدف الجائزة إلى تطوير قطاعات الدولة المختلفة من خلال تطبيق منهجية ومعايير عالمية تؤدي إلى التميز في الأداء وتشجيع أفضل الممارسات.

أهداف الجائزة:-

- نشر الوعي بالجودة وأهمية تطبيقها.

- تحفيز القطاعات الخاصة والعامة لتبني مبادئ وأسس الجودة الشاملة وتطبيقها علي المستوي الوطني.
- العمل علي رفع مستوي الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية لتصبح قادرة علي المنافسة العالمية.
- الارتقاء بمستوي القيادات الإدارية في المنشآت لتحقيق أهداف الجودة الشاملة والوفاء بمسئولياتها.
- زيادة أعداد المتخصصين في مجال الجودة من مدققين وفنيين وخبراء.
- التعريف بالتجارب السعودية الرائدة في مجال الجودة وإتاحة الفرصة للاستفادة منها.
- تأسيس قاعدة معلوماتية لجائزة الملك عبد العزيز للجودة.
- تبني التخطيط الاستراتيجي للجودة لرسم ووضع الخطط والأهداف ووسائل تحقيقها. وكذلك تقدم الجائزة لثلاثة فئات هي:
 - الفئات الكبيرة : وهي المنشآت التي يتجاوز رأس مالها مائة مليون.
 - المنشآت المتوسطة: وهي المنشآت التي يتراوح رأس مالها من عشرة إلي مائة مليون.
 - المنشآت الصغيرة: وهي المنشآت التي يقل رأس مالها عن عشرة ملايين.
- معايير الجائزة:-
 - يتوقع من المنشآت التي تتقدم للحصول علي الجائزة توفير القدر المناسب من المعلومات والبيانات حول إجراءاتها ونتائجها الرئيسية لتوضيح الأساليب التي تنتجها والنتائج المحققة منها.
 - وتكون معايير جائزة الملك عبد العزيز للجودة من معايير هي كالآتي:-
- التخطيط الاستراتيجي:
 - يتناول هذا المعيار الطريقة والآلية التي تستخدمها المنشأة في تحديد رؤيتها وتطلعاتها وأهدافها بعيدة أمدٍ بما في ذلك تحسين موقفها التنافسي وإدارتها بصورة عامة في مجالات رضا العملاء والعاملين والمساهمين والموردين والمجتمع, وكيفية إيصال هذه الخطط والأهداف للعاملين وربطها بالعمل اليومي بالإضافة إلي متابعتها وتعديلها باستمرار.
- القيادة الإدارية:

يتناول هذا المعيار الدور القيادي الذي تقوم به الإدارة العليا في المنشأة في تحديد القيم و التوجهات ومعايير الأداء.

- الموارد البشرية:

يبحث هذا المعيار كيفية العمل علي توظيف كامل قدرات الموظفين لتحقيق تميز مرتفع الأداء وكيفية مشاركة الموظفين بهدف تطوير إمكانياتهم لضمان فاعليتهم وكيفية تأمين صحتهم وسلامتهم ورفاهيتهم.

- إدارة الموردين:

يتناول هذا المعيار كيفية إدارة العمليات الخاصة بالموردين والشركاء لتحقيق تميز في علاقات العمل وجودة المدخلات والمخرجات المتبادلة لإيجاد قيمة مضافة وتزيد من المرونة والاستجابة السريعة للتغير وتؤسس علاقات متوازنة طويلة أمد بين الشركاء.

- إدارة العمليات:

توضح المنشأة المتقدمة للحصول علي الجائزة كيفية تحديد الإجراءات الرئيسية وإدارتها وتحسينها لتصميم المنتجات والخدمات وتوصيلها.

- التركيز علي العميل:

توضح المنشأة المتقدمة للحصول علي الجائزة الطريقة التي تستخدمها في تحديد المتطلبات والتوقعات وأفضليات العملاء والأسواق لضمان بقاء منتجاتها أو خدماتها مناسبة لهم , ولتطوير فرص أعمال جديدة.

- دور المنشأة في المجتمع:

ويتناول هذا المعيار نظرية المجتمع ككل إلي اثر المنشأة عليه والإجراءات الإضافية المتعلقة بأثر المنشأة علي المجتمع.

- نتائج الأعمال:

توجز المنشأة هنا النتائج الرئيسية التي تركز علي العملاء في المشاء بما في ذلك المعلومات المتعلقة برضاء العملاء ونتائج أداء المنتجات والخدمات والموارد البشرية والموردين والاستثمار في البحث والتطور.

وتمنح الجائزة من خلال هيئته المحكمين وفرق التقييم المستقلة التي تقوم بمراجعته استمارات التقديم وإجراء زيارات ميدانية عند الحاجة بتنسيق الأمانة العامة التابعة للهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. ويستخدم المقيمون معايير الجائزة التالية لإعطاء حكم موضوعي عن مستوى الجودة في المنشآت المتقدمة.

القيادة الادارية 150 درجة

التخطيط الاستراتيجي 95 درجة

الموارد البشرية 115 درجة

الموردين والشركاء 80 درجة

إدارة العمليات 170 درجة

التركيز علي المستفيد 95 درجة

التأثير علي المجتمع 60 درجة

نتائج الأعمال 250 درجة

المجموع 1000 درجة

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بالأردن:

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص إلي تعزيز التنافسية بين المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء.

وتمنح الجائزة مرة كل عام إلي خمسة فئات محددة:-

المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية

المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية

المؤسسات الصناعي الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي

المعايير الرئيسية للجائزة هي:

• القيادة

• التخطيط الاستراتيجي

• إدارة الموارد

- إدارة المبيعات
- النتائج
- المعايير الفرعية للجائزة:-
ويطلق عليها الإبعاد وهي كالآتي:-
- التطبيق: مدي تطبيق متطلبات المعيار اعتمادا علي ملائمة الوسائل المستخدمة.
- المشاركة: مدي مشاركة المعنيين كالعاملين والعملاء والملاك والموردين والمجتمع.
- الاتصال: مدي فعالية إيصال ونشر متطلبات المعايير إلي المعنيين في المنظمة.
- التحسين المستمر: كيفية إجراء التحسينات المستمرة وتنفيذ مشاريع التحسين في المنظمة في كافة متطلبات المعايير.

الفصل الثاني

الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

وتشتمل على المباحث التالية:

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني : التخطيط لتنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث : طرق تنمية الموارد البشرية

المبحث الأول

مفهوم و أهمية و أهداف تنمية الموارد البشرية

تمهيد

إن التنمية ظاهرة نشأت مع نشأة البشرية إلا أنها لم تأخذ أهمية كبيرة من حيث البحث ، إلا بعد الحرب العالمية الثانية ، بعدما تمحورت إشكالياتها في سؤال إنسانى بسيط هو لماذا هنالك شعوب أصبحت غنية وشعوب مازالت فقيرة؟ ومن هنا أصبح موضوع التنمية من المواضيع الهامة التي لقيت اهتماما من الباحثين في مختلف الميادين ، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية واعتبرته المنظمات العالمية وعلى رأسها منظمة الأمم المتحدة حتما حقا ومكونا لكل الشعوب وخاصة الشعوب والدول النامية حتى تستطيع اللحاق بالدول المتقدمة.

ولقد كانت اهتمامات التنمية في كل الدول في بادئ الأمر هي تحقيق التنمية الاقتصادية ، وجعلت منها هدفا تسعى إليه من خلال العمل على الاحتفاظ بمعدل مناسب في شتى الأصعدة ، وذلك حتى تحقق للمجتمع على المدى البعيد زيادة معدلات النمو في الدخل القومي الحقيقي ، وان ابرز ما تنطوي عليه عملية التنمية هي إحداث عملية تغير جذري في المجتمع تقضي به علي مسببات التخلف والفقير ، إلا أن هذه المفهوم للتنمية تغير مع مرور الوقت ، فبعدها كان الحديث عن التنمية الاقتصادية الشاملة أصبح اليوم الحديث عن التنمية البشرية المستدامة ومقاسيها ، وأصبح معها الاستثمار في المورد البشري وهو غاية كل المجتمعات التواقاة إلي الخروج من دائرة التخلف والفقير واللحاق بركب الدول المتقدمة.

مفهوم التنمية:

يعد مفهوم التنمية من أهم المفاهيم العالمية في القرن العشرين حيث أطلق على عملية تأسيس خطة اقتصادية وسياسية و متماسكة فيما بينها بعملية التنمية ، ويشير المفهوم لهذا التحول بعد الاستغلال في الستينات من هذا القرن في أسيا و إفريقيا بصورة جلية.

مفهوم التنمية:

استخدم في بداية علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين ، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسين المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد ، ثم انتقل مفهوم التنمية إلي حقل السياسية منذ ستينات القرن العشرين ، حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوربية تجاه الديمقراطية.

ولاحقا تتطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية فأصبح هنالك التنمية الثقافية التي تعني بدفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان ، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلي تطوير التفاعلات الاجتماعية ، واستنادا إلا أن الإنسان هو الموضوع الرئيسي للتنمية ينبغي أن يكون المشارك النشط في التنمية والمستفيد منها (وهو ما اقره إعلان الحق في التنمية الصادر عن الأمم المتحدة). ولعلها جميعها تتعكس في سلوكيات الفرد وتصرفاته ونظرته للحياة وبالتالي ترتبط بأدائه في المجتمع سواء كان ذلك السلوك داخل المنظمة التي يعمل بها أوفي سلوكياته ضمن المجتمع أو الأسرة التي يعيش فيها.

ويرى عادل محمود رفاعي أن علم التنمية البشرية يقوم على التحفيز وإيقاظ الطاقات الكامنة في الأفراد والتعرف على إمكانياتهم الظاهرة والكامنة من الوصول إلي تحقيق الأهداف الطموحات المنشودة لدى الأفراد وتحفز وتدعم التنمية البشرية الإنسان لمواجهة التحديات وتقوى العزيمة للانجاز وهي تستند إلي إطار نظري مستمد من العلوم النفسية والاجتماعية وعلم الطاقة لتكشف للأفراد مدي إمكانياتهم الحقيقية الكبيرة والتي لا تستغل بالشكل المطلوب كما أنها تحقق بطريقة غير مباشرة الصحة النفسية والعيش بسعادة ورضا نفسي أيضا تدعم الثقة بالنفس وتحقق الذات.

والتنمية تعنى الانتقال من حال إلي حال لرفع مستوى المجتمع ،وهي تخلف التطور الكامل المتكامل للمجتمع وذلك لتحقيق رفاهية وزيادة كفاءة وفاعلية مختلف أنشطته.

وتعنى أيضا (التغيير المقصود الموجه والمخطط باتجاه تحقيق الأهداف)

إن مصطلح تنمية عموما سواء كانت اقتصادية أم سياسية أم اجتماعية يقول عنها البروفسور ركيم ، الأستاذ بجامعة كارولينا الأمريكية (لا يوجد على ظهر الأرض مجتمع بلغ التنمية ، فالدنيا كلها ما زالت متخلفة طالما أن التنمية هي وضع مثالي، وبالتالي مصطلح - مجتمع خام - مصطلح خاطئ فالمجتمعات يمكن فقط أن تقارن

ببعض فيما يتعلق بالمتغيرات والخصائص البنائية التي تحدد درجة مرونتها البنائية ، وعلى أساس هذه المرونة يمكن تسميها أو تقييمها على مجتمعات أكثر أو أقل تقدماً في عملية التنمية.

سمات التنمية:

من سمات التنمية الآتي:

- الشمولية:
فهي تغير شمولي لجميع أنشطة المجتمع من اقتصادية وسياسية وإدارية واجتماعية .. الخ ، وهي تتعامل مع المجتمع على أساس كونه نظاماً متكاملًا.
- الاستمرارية:
إذ أنها ذات طبيعية استمرارية ما دام المجتمع في تغيير مستمر في حاجاته ومتطلباته.
- كونها عملية إدارية واعية ومخططة . فهي ليست عشوائية بل عملية إدارية تعتمد على التخطيط المسبق للحصول على أهداف معينة.
- كونها عملية هدفها غايتها تحقيق رفاهية المجتمع عن طريق زيادة كفاءة وأداء مختلف أنشطته.

الفرق بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية:

- مفهوم التنمية البشرية وهو أن يصبح الإنسان مركز عملية التنمية ومحورها وذلك بالتركز على تكوين وبناء القدرات البشرية وضرورة استخدام هذه القدرات في أنشطة إنتاجية أو خدماتية بما يضمن استمرارية التنمية وتواصلها لذلك يعتبر مفهوم التنمية البشرية هو تنمية البشر (المضمون من أجل البشر) النتائج) ، أما مفهوم تنمية الموارد البشرية تهدف الموارد البشرية تعرف الموارد البشرية بأنها التدابير الوسائل التي تؤدي تنمية كفاءة العاملين في الشركات والمؤسسات والحكومات وغيرها من الهياكل التنظيمية ، اعتماداً على العنصر البشري في التدريب والتعليم ونقل الخبرات وتنمية القدرات وتعديل السلوكيات والتوجيهات والعلاقات والاتصالات نحو الأفضل.
- التنمية البشرية هي تنمية عامة دون تحديد أشخاص تكون لجميع أفراد المجتمع والهدف منها القضاء على البطالة أو تنمية القدرات العقلية لدى هذه الفئة.
- أما تنمية الموارد البشرية تحدد فئات من الموظفين والعمل على تنمية قدراتهم العملية للمساعد على التطور المستمر والانجاز في العمل.

• التنمية البشرية تعنى بالإنسان أو البشر في صياغتهم أو إعادة صياغتهم وفق رؤى معينة وهي عملية عامة.

أما الموارد البشرية فهي تشكيل وصياغة مجموعات بشرية وفق رؤية عملية لتحقيق غايات وأهداف المنظمات الإدارية لانجاز اكبر الأعمال وبأعلى مستوى جودة وإرباح في حالة المنظمات الربحية.

• التنمية البشرية تعمل على تحفيز البشر وتنميتهم في جميع النواحي.

أما تنمية الموارد البشرية هي زيادة المنتجات والموارد التي يحتاجها الإنسان.

وبالرغم من هذا الاختلاف بين التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية إلا انه هنالك صلة قوية بينهما ، فالأولى هي التنمية البشرية المستدامة وتعني التنمية الشاملة تؤكد أنها لا تحقق بمجرد التركيز على تعظيم الناتج.

كما أنها تولي أهمية خاصة لرفع المهارات وزيادة القدرات الإبتكارية للناس من خلال عملية تكوين رأس المال البشري ، كما أن البعد الإنساني في التنمية البشرية له أهمية خاصة ينبغي أخذها في الاعتبار عند أعمال السياسات على المستويات.

إما هؤلاء الذين يثبتون مدخل التنمية البشرية تحليلهم فأنهم يركزون علي تأثير تحسين مستويات التغذية و الصحة والتعليم على الإنتاجية والنمو الاقتصادي مما يعبر عن اهتمام محدود وبجانب واحد من عملية التنمية.

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

الإنسان هو ساس العملية الإنتاجية ، ولذا تعي المؤسسات بمختلف أنواعها إلي الاهتمام بمواردها البشرية ، والتركيز بالدرجة الأولى على تنمية هذه الموارد لأنها العصب الحقيقي الذي يساعد المؤسسة على التمييز والتطور.

والمقصود بتنمية الموارد البشرية:

تعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها عملية ديناميكية تمتاز بالتطور والاستمرارية ، وتسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالمنشأة ، وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم ورفع القدرات ، والمهارات الخاصة بهم واستثمارها بالشكل الذي يرفع العملية الإنتاجية.

وتعني تنمية الموارد البشرية بالمجتمع تنمية لكل مجالاتها حيث أن القوي البشرية هي عماد المجتمع وعماد إحداث أي تنمية بالمجتمع فلا بد من الاهتمام بتنميتها في كافة الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والنهوض بحياة هذه القوي البشرية هو الذي يؤدي بدوره إلي النهوض بالمجتمع وبناء حضارة تحقق الرخاء والرفاهية به.

وعرفت الأمم المتحدة مفهوم التنمية البشرية بأنها عملية توسيع اختيارات الناس وهذه الاختيارات لا نهائية بطبيعتها وغير محدودة من الناحية الواقعية بمعدات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية إلا ما يمكن أن يكون متاحا من سلع وخدمات ومعارف لتلبية هذه الاحتياجات التي يمتد مجالها من الحاجة إلي الطعام والشراب والسكن والصحة والبيئة إلي الرغبة في المشاركة في كل ما يجري في المجتمع.

أوهي التنمية التي تعنى بصورة مباشرة بالعنصر البشري بحيث تركز على النهوض بقدراته ومهاراته الشخصية والعقلية والبدنية أو العضلية والنفسية ، وذلك بهدف استغلال هذه القدرات الهائلة في سبيل تحقيق أهداف المنظمات المختلفة على اختلاف ميادينها .

أوهي عملية التمكين والتطوير التي تستهدف الجانب التعليمي للأفراد ، بحيث تهدف بصورة مباشرة إلي توسيع مداركهم وقدراتهم العملية والفكرية والثقافية ، والانتقال بهم من ظلمات الجهل إلي نور العلم والمعرفة لتحقيق مستوى معيشي على مستوى الأفراد والجماعات والدول في العالم.

وهي تعني أيضا النشاط الذي يهدف إلي توسيع الإمكانات التعليمية والقدرات والمهارات الخاصة بالبشر ، بهدف رفع كفاءة ومعدل العمليات الإنتاجية المختلفة ، من حيث السلع والخدمات وتحقيق مستوى اعلي من الرفاهية للشعوب ، من خلال رفع مستوى الدخل ، والحفاظ على البيئة والقضاء على البطالة ، وتعزيز فرص التعليم وزيادة حجم الخبرات.

وكذلك يقصد بالتنمية البشرية أن الإنسان هو غاية التنمية وإدارتها في أن واحد ، فالغالية هي رخاء الإنسانية والخروج بها من هذه التخلف والفقر والمرض ، والأخذ بيدها نحو تفعيل لحقوق الإنسان التي تشمل حقه في الحياة الكريمة من مأكّل وملبس وسكن وعلاج وتعليم وعمل ، والقضاء على الفقر والبطالة ، لا من اجل جيل واحد فقط وإنما من اجل الأجيال اللاحقة أيضا فيما أطلق عليه التنمية المستدامة ، والإنسان هو الأداة لتحقيق هذه التنمية إذ أنها لا تقوم إلا بجهد ولا ترتفع إلا على كتفيه ، كيف لا هو القوى الفاعلة الدافعة الرافقة في أرجاء الكون.

وكذلك فان مفهوم تنمية الموارد البشرية يعني أيضا توسيع الخيارات المتاحة أما الناس ، حيث أن هذه الخيارات متعددة وتتغير باستمرار مع تغير ظروف الحياة ، كما أن التنمية البشرية هي التي تجعل هذه الخيارات في متناول الأفراد.

ويستهدف موضوع التنمية وضع الإنسان في موقع الصدارة وفعالاً في جهود التنمية ،
فالإنسان هدف وغاية التنمية البشرية.

ويتضح من ذلك أن التنمية البشرية تتضمن عناصر عديدة منها:

- تحرير البشر من الفقر والحرمان وعدم المساواة وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الأساسية والحصول على نصيب عادل من ثمار ما يحققه المجتمع من نمو اقتصادي.
- تحرير البشر من القيود التي تحرمهم من المشاركة في صنع القرارات التي ترتبط بأوضاعهم وأوضاع مجتمعهم.
- تمكين البشر من تحسين نوعية حياتهم بالتنمية البشرية تسعى إلى أن توفر المناخ الذي يستطيع الأفراد من خلاله تنمية إمكانياتهم وإتاحة الفرص لهم للإبداع والابتكار والتجديد.
- تمكين البشر من توظيف قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في أعمال مفيدة من خلال التوسع الممتد في الطاقات الإنتاجية التي تكفل فرص كافية لتشغيل قادر على العمل وراغب فيه.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

تهدف عملية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد وتطوير القيم الخاصة به ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون فيها.

الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

- ضمان توفر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدي لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تتناسب مع الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في إحداث التنمية للأفراد وبالتالي زيادة قدرتهم في تحمل المسؤولية.

الأهمية على مستوى جماعات العمل:

- تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل على ما يلي:
- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل من اجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

الأهمية على مستوى المنظمة:

- لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي:
- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفاعلية المنظمة وبالتالي وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

أهداف تنمية الموارد البشرية:

- يمكن توضيح أهداف تنمية الموارد البشرية من خلال نظرية التنمية البديلة حيث أن أهدافها لا تقتصر على الأهداف الاقتصادية بل تتقدمها إلى أهداف أخرى غير اقتصادية ومن هذه الأهداف ما يلي:
- زيادة إنتاج السلع والخدمات ذات القدرة على إشباع الحاجات الأساسية للبشر وهذا ما يضمن تحرير الإنسان من الفقر والجهل والمرض.
- الارتقاء بمستوى الحياة البشرية وتحسين مستوى إشباع الحاجات الأساسية.
- تحرير الإنسان من الاستغلال والمهانة من خلال توفير أفضل الفرص لتطوير قدراته ومن خلال إتاحة الفرص لممارسة الحريات المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحقيق الأمن البشري لجميع أفراد المجتمع من خلال تحقيق عدة أهداف التي حظيت باتفاق عالمي منها:-:
- نشر التعليم الأساسي للإناث والذكور على مستوى العالم.
- تخفيف معدلات الأمية بنسبة 50% مع مراعاة أن لا تكون نسبة هذا التخفيف بين الإناث اقل منها بين الذكور.
- توفير الرعاية الصحية الأولية للجميع.
- مواجهة حالات سوء التغذية الحادة مع تخفيف الحالات بنسبة 50%.

- تدعيم الدافعية لتحقيق الطموح والانجاز.
- تنمية الوعي المعرفي في مختلف المجالات.
- مساعدة الأفراد على التغيير الايجابي في الحياة.
- بث روح الأمل والثقة في إمكانياتهم وخصوصا لدى الشباب.

المؤشرات الأساسية لتنمية الموارد البشرية:

لقد لقيت تنمية الموارد البشرية ومؤشراتها اهتماما كبيرا بين المنشغلين في مجال علم الاجتماع وذلك لمحاولة الوصول إلي مؤشرات يمكن أن يقان بها في مجالات التنمية في دول العالم ، سواء المتقدمة منها أو النامية ، فعن طريقها يمكن تحديد الفوارق بين هذه الدول في جميع جوانب الحياة.

ومن هذه المؤشرات ما يلي:

• مؤشر التعليم:

يعد التعليم احد أهم المؤشرات لتحقيق التنمية البشرية ، حيث أن تحسين وارتفاع المستوى التعليمي للمواطن قد يجعله أكثر ايجابية في مواجهة قضايا وطنه فهو ضروري من اجل البقاء في عالم تتزايد فيه حدة التنافس الاقتصادي والثقافي ، لذا كان على المجتمع أن يستثمر استثمارات كبيرة في تعزيز التعليم لا فراده وتدريبهم وتكوين مهاراتهم بما يمكنهم من مواكبة فرص العمل الجديدة.

ويشير التقرير الأول للتنمية البشرية إلي أن مؤشر التعليم يتكون من معدل القراءة والكتابة ، ثم أضيف إليه متوسط سنوات التدريس عام 1991 م وبذلك أصبح عنصر التعليم يتكون من مؤشرين هما : معدل القراءة والكتابة ، ومتوسط سنوات الدراسة.

لذا أصبحت العملية التعليمية من أهم سبل تنمية الموارد البشرية وهي عملية متكاملة لا يقتصر دورها فقط على النمو الاقتصادي وحدة فحسب وإنما تتعداه إلي التنمية الاجتماعية والثقافية ، أي أنها تنمية شاملة لا يستطيع المجتمع تحقيقها إلي إذ اتخذ من التعليم أداة ووسيلة لتحقيقه.

• مؤشر الصحة:

يتهم الاستثمار في الصحة والتغذية إلي زيادة إنتاجية الفرد وبالتالي يسهم في زيادة الاقتصاد القومي مما يجعل التنمية البشرية دورا ً مهما في مكافحة الفقر وتخفيف معاناة أفراد المجتمع.

وتعد حياة الإنسان حياة طويلة خالية من العلل هدفا من الأهداف الأساسية للتنمية البشرية ، والتي يجب على أي مجتمع أن يسعى لتحقيقه ، كما انه أيضا يعد احد الوسائل الفعالة التي يمكن من خلالها رفع إنتاجية البشر وبالتالي تزداد دخولهم وتصبح المحصلة النهائية تحقيق مستويات عالية من التنمية البشرية في المجتمع ككل. ويعد الإنفاق المباشر أفضل أسلوب لتحقيق نتائج صحية جيدة حيث يحسن التغذية ويشجع على مواجهة المشكلات السلبية التي يعاني منها المجتمع عوضا عن الإنفاقات المباشرة على الرعاية الصحية.

• مؤشر الجنس (النوع):

يعبر مؤشر الجنس عن أوجه انعدام المساواة في الانجازات بين الرجل والمرأة ، كلما كان التفاوت بين الجنسين للمشاركة في التنمية البشرية كبيرا في بلد ما كلما انخفض ترتيب البلد حسب دليل التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس. ويستخدم هذه الدليل نفس المتغيرات التي يستخدمها دليل التنمية البشرية ، والاختلاف يكمن في أن دليل التنمية البشرية المرتبط بنوع الجنس يرتب انجاز كل بلد في مؤشرات التنمية وفقا لدرجة التفاوت في الانجاز بين الرجل والمرأة.

• مؤشر المرأة:

تشكل المرأة نصف المجتمع وتؤثر بدرجات متفاوتة في النصف الآخر فهي قبل أن تشارك في التنمية خارج بيئتها فإنها تقوم بإعداد الجيل الذي يقوم بوظائف التنمية في المجتمع ، ومن ثم فان حرمانها من حقها في التعليم والصحة الجيدة يؤثر سلبا على مستوى التنمية البشرية في المجتمع. ولتعليم النساء دور مهم في الحد من معدل المواليد بالإضافة التي توفير الرعاية الصحية ، وكما ارتفع مستوى التعليم والوضع الاقتصادي زاد الطلب على تنظيم الأسرة ويساهم ذلك في خفض معدل الوفيات داخل الأطفال.

• مؤشر الفقر البشري:

يغيب مؤشر الفقر البشري أوجه الحرمان من نفس إبعاد التنمية البشرية الأساسية ، فتحسين توزيع الدخل وتقليل معدلات الفقر ما هي إلا نتيجة للعمليات الاقتصادية في المجتمع ، فالعامل الرئيسي للحد من حدوث الفقر هو الزيادة الملموسة في المستوى الاقتصادي كي يزيد دخل الفرد ويعمل على تحسين مستواه المعيشي داخل المجتمع ويمكنه من إشباع احتياجاته الإنسانية ومن ثم تضيق الفوارق بين طبقات المجتمع.

وَيُمَثِّلُ دَوْرَ الدَّوْلِ نَحْوَ المَجْتَمَعِ فِي تَوْفِيرِ الخِدْمَاتِ الاجْتِمَاعِيَةِ اَلْاَسَاسِيَةِ وِلا سِيْمَا التَّعْلِيمِ
الْاَسَاسِيَّ والرَّعَايَةَ الصَّحِيَّةَ لِأَفْرَادِ المَجْتَمَعِ.

المبحث الثاني التخطيط لتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تعاني اغلب المنظمات الحكومية في دول العالم الثالث ومنها أقطارنا العربية والخليجية على وجه الخصوص من خلل وقصور في أوضاع العاملين فيها ، وتتمثل هذه المعاناة في وجود نقص في طاقاتها البشرية المؤهلة لشغل بعض المهن والوظائف إلي يطلب مهارات ومؤهلات عالية المستوى ودقيقة التخصص وبنفس الوقت معناها من تضخم واضح في إعداد العاملين ذوي المؤهلات المتدنية ممن يشغلون ممن يشغلون الوظائف الإدارية والكتابية والخدمية.

وقد ترجع هذه الظاهرة إلي أسباب تاريخية وأخرى اجتماعية واقتصادية تفرضها طبيعة مرحلة النمو التي تمر بها هذه المجتمعات أو تحتها التركيبة الاجتماعية للسكان ونمط أنظمة الحكم التقليدية التي تعاقبت علي السلطة فيها ، غير أن مرور بضعة عقود من الزمن على هذا الواقع ، وبقاء الخلل والقصر في هياكلها الوظيفية أن لم تتزايد ويشند لدليل على ضعف الوعي التخطيطي لقياداتها، وغيبة الأجهزة المؤهلة و المتخصصة لطاقاتها البشرية سواء على الصعيد الوطني أو على صعيد المنظمات والأجهزة والهيئات الحكومية على اختلافها.

مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية بمثابة العنصر أو العامل الأهم في عملية التنمية الشاملة ن لذلك تهتم الحكومات والجهات التخطيطية بشكل خاص على اختلاف مذاهبها وألوانها السياسية بدراسة هذا العنصر الهام والفعال ولما لا فهو بمثابة المحرك لكل القضايا التي تهتم المجتمع سياسية كانت أم اقتصادية أم اجتماعية فالإنسان هو صانع التنمية وهو المستفيد الأول منها ، وعليه فانه بمقدار زيادة تطوره يكون فعال أكثر في خلق وتوجيه عملية التنمية.

ومن هذا المنطلق جاء الاهتمام بالإنسان لأنه بمقدار ما يحصل عليه من تطور بمقدار يزداد قدرته على اكتشاف بيئة بمواردها الكثيرة والمتنوعة ، ومن ثم العمل على تطويعها لخدمة بني الإنسان ، ويعبر عن هذه الاهتمام بمصطلح بسيط ومفهوم في آن واحد وهو ما يعرف بالتخطيط ، والذي يعرف بأبسط صورة ومعانية الدراسة المسبقة لتحقيق غرض معين .

يعرف (جورج برنهام) تخطيط القوى العاملة بأنه إستراتيجية الحصول على القوى البشرية في المنظمة ومن استخدامها وتطويرها .

وعرفه (باتت) بأنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين . والقيام بما هو مطلوب منها من جهود وعمل.

ويذهب (بيئت) إلي انه التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من القوى البشرية للقيام بإعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلي إرضاء العاملين في الوقت معاً .

التخطيط بالمعني العام والشمولي يعني التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل في اطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل ؟ وكيف نعمل ؟ متى ومن يعمل ؟ وهكذا ، ولذا فان التخطيط للموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى مستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى العاملة من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب....الخ.

والتخطيط هو احد الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية وهي بطبيعتها تتفاعل مع المجتمع الداخلي (المنظمة) والمجتمع الخارجي (الجمهور) وهو عبارة عن قدرات تهدف إلي التنبؤ بالمقبل والتعامل مع المستجدات ووضع تصور للبدائل والاحتياجات فالتخطيط هو تلك العملية التي يتم من خلالها توفير الموارد البشرية بالموصفات المطلوبة آنياً ومستقبلاً بما يتفق مع احتياجات العمل بالكلفة الأقل معتمدة على الرقابة والتقييم.

إن التخطيط للموارد البشرية يعني عدم الوقوع في مصيدة العجز أو خانة الفائض عن الحاجة العقلية ، وهناك بعض الأقسام تعاني من ضغط هائل في العمل نتيجة قلة عدد العاملين لديها ما يحول دون تحقيق أهدافها بينما نجد أقساماً أخرى تشكو فائض لديها .

وكذلك يمكن تعريف تخطيط القوى البشرية بأنه :عملية التأكد من توافر الإعداد من النوع المناسب من الأفراد في المكان المناسب وفي الوقت التي تكون هنالك حاجة إليه . وبصورة أكثر تحديداً فان تخطيط الموارد البشرية هو تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتقييم والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل ، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ، والتخطيط اللازم للتأكد من اثر العرض من القوى العاملة ليتوازن من الاحتياجات المطلوبة منها.

هذا يوضح اثر تخطيط القوى البشرية و ينص على ضرورة:

- التحليل المنظم والمستمر للعمالة المتاحة للمنظمة.
- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة على ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها.
- التخطيط المستقبلي للعرض والطلب على العمالة للتأكد من حدوث العمالة بينهما بالشكل الذي يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

يمكن أن نعرف تخطيط القوة العاملة من زاوية ضيقة كما يمكن تعريفه من

زاوية عريضة واسعة.

أولاً : من الزاوية الضيقة يمكن أن نقول انه يعني تخطيط الاستبدال في إطار العلاقات الصناعية ونشاطها بالمؤسسة أو التنظيم ومن هذه الزاوية تخطيط القوى العاملة يضمن تحليل أسباب معدل الدوران ، كما يضمن تخطيط الوظائف للعاملين اتخاذ الأساليب العملية والعلمية لتوظيف واختيار العاملين وترقيتهم ، وتحديد سياسات الأجور وعلاقتها بالتوظيف.

ثانياً : من الزاوية العريضة فان تخطيط القوى العاملة يساوي تخطيط شؤون العاملين الذي يبدأ مت التوظيف والاختيار والتدريب والتعليم والأجور وإجراءات السلامة في كل مكان في العمل والعلاقات الصناعية وغيرها من شؤون العاملين.

وهناك تعريف أخرى لتعريف القوى العاملة يتناول سياسات القوى العاملة وسياسات التوظيف على المستوى الاقتصادي القومي للبلاد . ومن هذا المنطلق فان القوى العاملة تمثل النوع الكمي والنوعي للعمالة بالدولة والتخطيط بهدف تحديد البرامج الموضوعية لتنمية الموارد البشرية لتحقيق الأهداف القومية الكبرى.

ويتطلب تخطيط القوى العاملة على مستوى كلي - قطاعي - جزئي في المشروعات ضرورة التعرف على:

- فلسفة تخطيط القوى العاملة.
- إستراتيجية القوى العاملة
- وضع جداول وإجراءات تكتيكية.
- التنبؤ بالطلب على العمالة والعرض من العمالة خلال سنوات التخطيط.
- اختيار فرض التوظيف والقطاعات الأساسية لها والأنشطة المختلفة.
- تحديد المزيج الأمثل للمجموعات الوظيفية المختلفة ذات الإنتاجية العالية والتكلفة الاقتصادية.

- تحديد الجداول الزمنية للتدفقات البشرية الداخلة لقوة العمل.
- وضع ضوابط لمتابعة التدفقات المتوقعة
- الرقابة على فعالية القوى العاملة خلال فترات التخطيط لضمان عدم الانحراف ولنجاح البرامج والسياسات والموازنات التخطيطية والأنماط والمعدلات.

خطوات التخطيط للموارد البشرية:

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الإستراتيجية المرتبطة بالعاملين ، سيما أن المنظمة تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعاً لدى المنظمات الدائرة ، إذ أن مشاركة العاملين في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل تنفيذ الفكر الإداري المعاصر سمة مرافق لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية.

ولذا يمكن القول بان خطوات التخطيط الاستراتيجي تتضمن ما يلي :

• صياغة الإستراتيجية

أن عملية صياغة الإستراتيجية يتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه (SOWT) ولذا فان الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في هذا المجال إذ أنها تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق العاملة وكذلك تحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الاستثمارية للمنظمة في الأسواق بالإضافة إلي تزويدهم بالمعلومات والبيانات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

• تنفيذ الإستراتيجية:

إن الخطوة الثانية من خطوات التخطيط الاستراتيجي تقوم على أساس تنفيذ الإستراتيجية وهذا يعني القيام وهذا يعني القيام بالبرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن ان يمارس التنفيذ للإستراتيجية وتطبيقها على العارض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة وراغبة في تنفيذها من خلال المشاركة

الفعلية في صياغة البناء الاستراتيجي للغايات والأهداف ، لذا فان التنفيذ الناجح للأداء الاستراتيجي لا يمكن ان يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة.

• تقييم الإستراتيجية:

أن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الإستراتيجية يعتبر بمثابة الحارث الأمين لانجاز الأهداف المتوحي بلوغها ، إذ أن المراجعة من شأنها أن تخفف من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بقية الشروع باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة قبل أن يتفاقم الانحراف ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشكل معالجتها.

الشكل رقم (1/2/1) خطوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

صياغة الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية تقييم الإستراتيجية

المصدر : خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص.43

أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط القوى البشرية هامة لأهمية المورد البشري سواء كان ذلك على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة حيث أن لهذا المورد صفات تختلف عن بقية عناصر الإنتاج الأخرى : حيث أن:

- قوة العمل قوة لا تشتري ولا تختزن.
- التخطيط ينظر للرغبة والكفاءة معاً.
- يعتمد عليه نجاح وفشل أي مشروع.
- عامل أساسي لإتمام عملية التنمية.

أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي:

- تعتمد الدولة اعتماداً أساسياً على العنصر البشري في تحقيق أهدافها والنهوض بحياة مجتمعتها.
- تعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج بالدولة ومورد أساسي من موارد الدخل القومي بأي دولة.

- يعتبر العنصر البشري الأداة والوسيلة التي يتم بها إحداث التنمية بالمجتمع وبكل قطاعاته وبالتالي لابد من حسن تخطيط هذا العنصر.
- أهمية تخطيط القوى البشرية على مستوى المنظمة:
- تتبع أهمية تخطيط القوى البشرية من أهمية البشرية كعنصر أساسي وهام جدا يستحيل دونه تحقيق أي أهداف تنظيمية.
- العنصر البشري هو العنصر الأساسي ق تحقيق ارباح وذلك من خلال تقليل التكلفة وتنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية.
- يساعد على تحديد احتياجات المنظمة من القوى القيادية والإشرافية والفنية في كافة المستويات.
- يساعد التخطيط على الاستغلال الأمثل للقوى البشرية وبالتالي استخدامها بكفاءة.
- أهداف تخطيط الموارد البشرية :
- مساعدة تنظيمات العمل على اكتشاف وفي مرحلة مبكرة النقطة الحرجة في القوى العاملة.
- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات التنظيم وفي ظل الظروف البيئة المحيطة ، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل للمورد الحيوي الهام.
- تحسين الكفاية الإنتاجية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشري حيث انه من غير المعقول أن يعمل التنظيم بكفاءة اذا سمح بقصور أو زيادة في العمالة في إي فترة من الوقت أو إذا لم يستطيع ملء الوظائف الشاغرة بالعمالة ذات المهارة والكفاءة المناسبة.
- تحقيق أهداف تنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين.
- زيادة قدرة التنظيم على المنافسة بنجاح حيث يعتمد ذلك إلي حد كبير على كيفية التنبؤ والرقابة على تكلفة العمل وذلك نتيجة كبر حجم الأجور والمرتبات والتي تبدأ كبيراً من بنود الاتفاق لتحقيق الأهداف المرجوة من تخطيط العمالة في التنظيم لابد من توفر بعض الأسس والاعتبارات الهامة والأساسية حيث تضمن نجاح مثل هذا التخطيط.
- إما على مستوى المنظمة فان الهدف من تخطيط القوى البشرية يتمثل في عدة جوانب:

- يهيئ المنظمة على مواجهة تغيرات في بيئتها الداخلية أو الخارجية فيما يتعلق بالعمل والأفراد.
- يساعد على تكامل أنظمة الأفراد والجزئية بإدارة الموارد البشرية حتى اجل تحقيق الأهداف المنظمة.
- يؤدي الي حسن توزيع الموارد البشرية بالمنظمة.
- يساعد التحقيق الجيد للقوى البشرية على خدمة الإستراتيجية التي تنفذها المنظمة والتي يعد تخطيط القوى البشرية جزء منها.
- يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي يترتب عليها إلغاء وظائف حالية واستحداث وظائف جديدة.
- التخطيط الجيد يساعد على المحافظة على الكوادر البشرية كما يعمل على دفع كفاءتها ومهاراتها وبالتالي يؤدي أيضا إلي خفض معدلات الدوران والغياب والتأخر.
- **العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:**
هنالك عدة مؤثرات خاصة ببيئة العمل الداخلية وأخرى تخص بالبيئة الخارجية للمنظمة ويمكن إبرازها خلال النقاط التالية:
- أهداف المنظمة وتمثل القاعدة الأساسية ويصعب التخطيط بمعزل عن فهم وإدراك الأهداف العامة للمنظمة وقدرتها على تحقيقها.
- الوضع المالي للمنظمة ويعني قدرة المنظمة على تخطيط وتحديد الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المؤهلة ووضع برامج التدريب والحوافز وفق لقدراتها المالية والتي لا يمكن التخطيط دون توفرها.
- التغيرات التنظيمية : وتتمثل في توزيع العاملين على الوظائف واستحداث وظائف جديدة تفرض بدورها تغير الهيكل التنظيمي.
- حجم العمل : ويتمثل في حجم الأعمال والموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها لتنفيذ لتلك الأعمال والمهام.
- العوامل الاقتصادية : وتمثل الأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة وتتضمن التضخم الاقتصادي ، ومعدل البطالة ، ومعدل أسعار الفائدة.
- العوامل التقنية : وهي نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة وتؤثر سلباً أو إيجاباً على عدد ونوعية الموارد البشرية المطلوبة على برامج تنمية وتدريب العاملين وفق منهج إدارة الجودة الشاملة.

- أوضاع سوق العمل : ويتمثل في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- عوامل تنافسية: تتمثل في المنافسة القوية بين مختلف التنظيمات لاستحواذ على الموارد البشرية المؤهلة.
- العوامل الاجتماعية والسكانية : والمتمثلة في حركة السكان من منطقة إلي أخرى و أثرها على سوق العمل من حيث الوفرة والندرة.
- سياسات العمالة في الدولة : وتتضمن التشريعات في القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد ادني للأجور .
- ونلاحظ إن تلك المؤثرات ذات تأثير مباشر على عملية تخطيط الموارد البشرية لأنها تعتبر بمثابة المعلومات والحقائق والأسس والأدوات التي لا يمكن إنجاز عملية التخطيط دونها . كما أن عملية تخطيط الموارد البشرية لها اثر مباشر على تطبيق وتوطيد دعائم منهج إدارة الجودة الشاملة لأنها تمثل المورد الأهم لكافة المنظمات ، بل هي الهدف الجوهري من وجود المنظمات والكون ، وهي الوسيلة في نفس الوقت والتي من دونها لا يمكن تحقيق أهداف المنظمات ولذلك فان عملية تخطيط الموارد البشرية يمثل أهمية وأولوية قصوى للمنظمات التي تنتهج فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- أساليب التخطيط :
- لأجل معرفة العمالة المطلوبة تتبع بعض الأساليب التنبؤية ، وتنقسم إلي أساليب غير كمية وأخرى كمية فيما يلي عرض مبسط لكل منهما:
- (الأساليب غير الكمية) الحكمية:
- ويبنى هذا الأسلوب أساسا على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية.
- ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الأسلوب:
- التنبؤ من اعلي إلي أسفل) استطلاع آراء المسؤولين. (
- التنبؤ من أسفل إلي اعلي) استطلاع آراء العاملين.
- طريقة تحديد الأهداف بناء على تحديد الأهداف التفصيلية للقطاعات والقطاعات وفقاً للخطة العامة.
- طريقة دلفي : تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوي الخبرة من المشاركين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات فيها.

• الأساليب الكمية:

- وتنقسم الأساليب الكمية إلى عدة أنواع منها:
 - طريقة الانحدار البسيط : وتهتم هذه الطريقة بدراسة العلاقة بين متغيرين وليكن الأول معبراً عن سنوات والثاني عن الشهادات المختلفة لإعداد الأفراد خلال تلك السنوات وغالباً ما تستخدم كخطوة أولى لتحديد الاحتياجات البشرية.
 - أسلوب تحليل عين العمل
- تهدف هذه الطريقة إلى تقدير القوة اللازم من القوى العاملة خلال فترة إعداد الخطة على المدى القصير وتعتمد على تحليل عن العمل عن طريق تحديد حجم الإنتاج اللازم لكل فترة زمنية معينة ، وبناء على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد.
- معامل الارتباط:

يتم استخدام معامل الارتباط في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على أساس الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين و يمثل الآخر حجم النشاط أو الإنتاج أو المبيعات ، فإذا تبين وجود ارتباط بين المتغيرين ، فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمال مستقبلاً ، ويمكن تحديد عدة أفراد بطريقة بيانه أو رياضة اعتماداً على معامل الارتباط.

مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
 - ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.
 - تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية.
 - انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والرخصة المبدئية للعاملين الجدد.
 - صعوبة التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتمثل والترفيه.
 - اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة ، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى.
 - صعوبة التوفيق بين الأساليب الوضعية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية.
- وخلاصة كل ما تقدم يمكن القول بان التخطيط للقوة العاملة على صعيد المنظمات حتمية الإستراتيجية لكونه يحدد معالم الطاقات البشرية المستقبلية التي ينبغي توفرها في

المنظمة من حيث الكم والنوع ، وفي ضوء تلك المعالم والتصورات المستقبلية تبادر إدارة شؤون العاملين باتخاذ إجراءاتها وعملياتها للبحث عن أفضل الكفاءات المؤهلة لسد احتياجاتها سواء من الداخل عن طريق الترقيات الو البرامج التدريبية أو زيادة ساعات العمل إذا كان النقص محدوداً ، ومن الخارج عن طريق التعيينات الجديدة إذا كان النقص كبيراً ويتعذر سده من الداخل. وفي كلتا الحالتين فإن الأمر يحتاج إلي جهد ووقت لا يمكن توفيرهما إلا إذا وضعت خطة القوى العاملة في الوقت المناسب.

اما الارتجال والعشوائية والتعجل في تعيين العاملين فلن يعود على المنظمات إلا بضرر الفادح الذي يسبب غالباً في سرعة دورانها وإساءة سمعة المنظمة لدى جمهورها وربما فشلها في تحقيق أهدافها.

ولكي تكون خطة القوى العاملة علمية وعملية وتحقق الأغراض التي وضعت من أجلها لابد من جهد جماعي مشترك تقوده وتنسق له إدارة شؤون العاملين بدعم وتأييد من قيادة المنظمة وبمشاركة فاعلة من جميع الإدارات والأقسام فيها وان تنطلق الجهود من دراسة الواقع القائم للطاقات البشرية وتحليله ومقارنته بالصورة المستقبلية التي حددتها الخطة الإستراتيجية بعيدة المدى من أجل التقريب بين الواقع والمستقبل وتقليص الفجوة بينهما فلا يكون هنالك نقص في الموارد البشرية ولا زيادة ، لان كلتا الحالتين تعني وجود خلل يتعذر على المنظمة المتطورة أن تتحمله وتدفع ثمنه و تكاليفه.

المبحث الثالث طرق تنمية الموارد البشرية

تمهيد :

إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي احدث ثورة هائلة في سير المؤسسة وعلى مستوى تسير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة.

فالمكانة التي يعترف بها اليوم للعامل البشري دفعت مسئولى الموارد البشرية للآخذ في الاعتبار كيفية توظيف وإدماج أفضل الوسائل لجذب الأيدي العاملة واستعمال آخر آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه.

استقطاب الموارد البشرية:

مفهوم الاستقطاب:

هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما. كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما تعتبر تدبير الموارد كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي منظمة. والاستقطاب هو أيضا عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظائف. يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة. وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل ، مع العمل بان عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من اجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.

تدريب الموارد البشرية:

بعد أن تتم عملية استقطاب وتعين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ، إلا وهو تنمية هذه الموارد فمن الضروري ولفائدة الفرد

والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد حيث أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات والمعارف الموجودة لديه مسبقاً ، والذي يولد للفرد دوافع اقوي للعمل وهذا ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهداف المؤسسة.

مفهوم التدريب:

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلي كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها. ويمكن أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير السلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي بجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب مهما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأمن والتي تؤدي في النهاية التي تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة أرباح المنشأة

التدريب هو زيادة المعرفة المتخصصة والمهارات الخاصة والإحاطة الجيدة بالمستجدات والخبرات اللازمة لتنفيذ عمل محدد في وقت محدد بمستوى جودة محدد فالتدريب عبارة عن جهود منظمة ضمن برامج محددة بهدف تطوير وتنمية الموارد البشرية للوصول للأهداف الموضوعه.

ويمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم التدريب كالتالي:

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العاملين.
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عملة بالمنشأة.
- يعتبر التدريب عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المنشأة.
- يركز التدريب على صقل القدرات الفردية وعلى تحديث المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر.
- من خلال تدريب العاملين في المنشأة ورفع كفاءتهم وفعاليتهم تستطيع المنشأة رفع مستوى أدائها العام وكفاءتها ورفع مستوى ربحيتها وتميزها في سوق العمل.
- ومن خلال تعريفات التدريب يمكن الخروج بمفاهيم عامة يتفق عليها وهي ان التدريب. النشاط مخطط يحتاج إلي عمليات تحليل وتشغيل ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات ثم الميزانية التي تترجم مما سبق إلي أرقام محددة.
- نشاط منظم:

يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بين الجهود المبذولة في تحقيق أهدافه.

• نشاط هادف:

لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتعرف ودعم الدافعية وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والمنظمة.

• نشاط شامل متكامل:

يغطي التدريب كافة أوجهه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك في المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية مهارات الموارد البشرية.

أهمية التدريب:

يمكن القول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة أي كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه.

و يشير جاري ديلر أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة , حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب علي كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم , إلا أن التدريب الفني لم يعد كافيا بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع المتغيرات التكنولوجية السريعة و المتلاحقة , و زيادة الاهتمام بتحسين منتوجات جودة المنتجات , و الرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا و يتطلب التدريب علي تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي , يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات و رسم الخرائط و الأشكال البيانية , و في نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلي مهارات في مجالات تشكل فرق العمل وضع و اتخاذ القرارات و إجراء الاتصالات و نظرا لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسن مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلي تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب و القدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء . و لا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.

أهداف التدريب

من أهداف التدريب:

• زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الفرد للعمل بكفاية و فاعلية.

• اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة.

• تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل و ذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعدهم علي القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم.

• استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة.

و يضاف إلي هذه الأهداف هدف هام و هو تخفيض حوادث العمل حيث تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل , و يعني هذا أن التدريب الجيد علي الأسلوب المأمون لأداء العمل و علي كيفية أدائه يؤدي إلي تخفيض معدل تكرار الحادث.

و توجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف علي معدل تكرار الحادث و تطوره كمدخل للتعرف علي جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث.

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد و تطويرها في عدة جوانب :

• المعلومات

نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.

• القدرات

فالتدريب يغطي القدرة الفنية كاستخدام الأدوات المتاحة أو قد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.

• المهارات

التدريب يتضمن المهارات السلوكية مثل فهم الناس و كيفية إقامة علاقات جيدة معهم و المهارات الذهنية كالتفكير الإبداعي و القدرة علي اكتشاف الفرص و المهارات الشخصية مثل المرونة و القدرة علي التفسير.

• الاتجاهات

التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل و الولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

• الأداء الوظيفي

تتعرض كل تأشيرات التدريب علي أداء الموظف لصلة بجنب بصبح قادرا علي أداء المهام المكلفة بها وظيفته بشكل أفضل.

خصائص التدريب المطلوبة لتنمية العنصر البشري

يجب أن يتمشي التدريب مع الاحتياجات المحددة و المتغيرة للأفراد في المنظمة بسبب المستجدات في مجال الآلات و المعدات و الطرق و الأساليب و غيرها.
و لكي يتحقق التدريب اللازم لتنمية العنصر البشري فإن ذلك يتطلب مقومات منها:

- وجود أهداف محددة لعملية التدريب.
- وضع سياسات و قواعد واضحة لعملية التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح و قابل للقياس.
- توفر الإمكانيات البشرية و الفنية و المادية اللازمة للتدريب.
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة لمقابلة الاحتياجات التدريبية المحددة.
- تحديد طرق و أساليب تصميم فعالية الأداء.

المبادئ التي يسترشد بها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب.

- التدريب عملية مستمرة كذلك التنمية التي تترتب عليه.
- كل شئ قابل للتعلم . و بالتالي فإن التدريب يؤثر في إحداث تنمية الموارد البشرية .
- التنمية عملية ذاتية.

أي أن الفرد هو المسئول الأول عن تنمية نفسه من خلال الاستفادة مما يقدم له من التدريب.

- التنمية عملية مشتركة أو متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب و المدرب.
- التدريب نشاط إيجابي يلعب فيه المتدرب دورا رئيسيا فإن عنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعلم أمر بالغ الأهمية.
- التدريب مسئولية كل مدير فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة كما أنه جزء من التنمية الكلية للمنشأة.

تحديد هيكل الأجور و الحوافز.

تخيل موضوع الأجور و الرواتب جانبا كثيرا من اهتمام العاملين و المنشآت التي يعملون بها . فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور و الرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية و أيضا الاجتماعية كالمظهر و المركز , و بالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر و الرواتب جانبا كبيرا من اهتمامهم و علي هذا الأساس يمكن القول أن الأجور و الرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة علي رغبة

الأفراد في العمل و بالتالي مستوي إنتاجهم و كفاءة المنشأة بصفة عامة , و من ناحية المنشآت تمثل الأجور و الرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها , و بالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور و الرواتب و الرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلي رفع مستوي الكفاءة الإنتاجية و تحقيق النفقات.

كل تلك الاعتبارات تشير إلي ضرورة توفر أساسي موضوعي لتحديد الأجور و الرواتب في كل المنشآت يجب تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة , بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة و أهمية الوظائف المختلفة.
- تحقيق مستوي مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة علي أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الأنفاق علي قدرة العمل.

مفهوم الأجر:

الأجر هو تعويض العامل عن الجهد المبذول في العمل المسند إليه. في حين تنظر إلية المنظمات بوصفة احد عناصر التكلفة التي تزيد وتقلل من تكاليف الإنتاج ، وإذا ما تم ترسيخها نحو الارتقاء بكفاءة الأداء او الإنتاج للعنصر البشري كما تنظر إليه الحكومات الاشتراكية ليصبح الإنسان للعمل الذي ينعكس على المجتمع جارة لتحقيق ذلك

أهمية الأجور:

يفيد الأجر ذو أهمية بالعاملين والمنظمات لبعض الوقت وهو شكل عام يلقي دوراً بارزاً في توزيع الموارد البشرية على قطاعات العمل المختلفة وارتفاعه يعتبر حافزا لجذب النماذج الجيدة رغم صعوبة العمل.

كما انه وسيلة للانتقال من قطاع إلي آخر ، وبينما تتواجد هنالك فروقات مشجعة لمستوياتها إضافة الي كونه وسيلة لتحقيق عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية برمتها من خلال تحسين وزيادة الإنتاجية أو تحقيق المشاريع ذات النفع العام أو الخدمات العامة من قبل الدولة.

تمثل الأجور بالنسبة للفرد القوة الشرائية إلي تحدد لهو مستوى معاشي مقبول باعتبارها وسيلة الإشباع وكفايتها ينعكس على رضاء العاملين واهتمامه بالعمل ورغبته في الأداء الحسن وكما يطلع الفرد إلي تغير أجره نحو الأحسن لتحقيق أماله المتغيرة وتحسين مركزه الاجتماعي

مفهوم الحوافز:

الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

أنواع الحوافز

وتنقسم إلى قسمين

الحوافز المادية ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها وتشمل هذه الحوافز

1. الأجور وملحقاته.

2. ديمومة العمل.

3. الظروف المادية للعمل.

الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

1. فرصة الترقية والتقدم في العمل.

2. مناخ الأشراف.

3. مناخ الجماعة.

4. صورة المنظمة.

5. طبيعة العمل.

6. فلسفة التنظيم تجاه التنظيم.

تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية عن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسية استقطاب واختيار وتعين البرامج وسياسة تعيين وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية

يقصد بتقييم أداء العاملين تلك العملية التي تعني لقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤوليتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلاً

أهمية تقييم الأداء:

- تعريف العاملين ما إذا كان الأداء الخاص بهم مقبولاً أو لا
- تعريف الإدارة بمستوى أداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لهم تحقيق أهداف المنظمة
- تخطيط التطوير المهني للموظف
- تقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية
- التقليل من تزمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساساً بعدالة إجراءات المنظمة

أهداف تقييم الأداء

- العدالة والدقة في المكافآت
- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- المساعدة في تحسين الأداء الحالي
- تقييم مستوى الأداء الماضي
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين على مستويات إدارتهم
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط الموارد البشرية

ونجد أن جاركينيون اقترح الأهداف التالية:

- العدالة والدقة في المكافأة
 - تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم
 - توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين
- غير إن الدراسة المسحية التي قام بها جيل واضحة أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصر لأنظمة تقييم الأداء منها:
- تحديد الاحتياجات التدريبية
 - تحديد الأهداف الخاصة بالأداء
 - تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم

- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي
- المساعدة في تخطيط القوة البشرية

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن جامعة شندي

أنشأت جامعة شندي في مارس ١٩٩٤م بموجب القرار الجمهوري رقم ٦٧ لسنة ١٩٩٤م بولاية نهر النيل وهي هيئة علمية ذات شخصية اعتبارية مقرها مدينة شندي وهي احدي ثمرات ثورة التعليم العالي في عهد ثورة الإنقاذ الوطني وعين البروفيسور علي محمد عبد الرحمن بري أول مدير لها .
أغراض الجامعة وأهدافها:-

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي للتعليم العالي والبحث العلمي وهي تعمل علب تحصيا العلم وتدريبه وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها علميا وفكريا وثقافيا ومع عموم ما تقدم تعمل الجامعة علي تحقيق الأغراض الآتية:

- ١- تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبقها .
 - ٢- إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة والمتجددة في سبيل خدمته والارتقاء به.
 - ٣- الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكرية والقيم الدينية .
 - ٤- الاهتمام بالبيئة السودانية عامة وبيئة نهر النيل خاصة وتأهيل الكادر القادر علي ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة .
 - ٥- ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى بالبلاد .
- إدارة الجامعة:-

تتكون إدارة الجامعة من الراعي ورئيس مجلس الجامعة ومدير الجامعة ووكيل الجامعة وأمني الشؤون العلمية وعميد شؤون الطلاب وعمداء الكليات والإدارات المساعدة.

مجلس الجامعة

وهو السلطة العليا في الجامعة ويختص بوضع السياسات والخطط الرامية لتطوير الجامعة وتجويد أدائها علميا وتربويا وإداريا وماليا وتحديث طرق عملها وأساليبها مثل إنشاء الكليات والمعاهد ووضع التنظيم واللوائح للجامعة ،يتم اختيار أعضاء مجلس الجامعة من داخل وخارج الجامعة .

مجلس الأساتذة:

يختص بوضع التنظيم العام لسياسات العلمية والبرامج الدراسية بالجامعة وخطط قبول الطلاب في الدراسات الجامعية ومنح الدرجات العلمية والجوائز والدرجات الفخرية وتشجيع البحوث العلمية .

مدير الجامعة:

هو المسئول العلمي والتنفيذي الأول عن أداء الجامعة والعمل علي تحقيق أغراضها العلمية والتربوية والإدارية والحفاظ علي النظام العام للجامعة .

وكيل الجامعة:

هو المسئول عن شؤون الطلاب الثقافية والاجتماعية والتربوية ومراعاة النظم والسلوك القويم للطلاب داخل الجامعة وخارجها^١ .

كليات الجامعة:

تضم الجامعة الكليات الآتية :

١. كلية الطب والجراحة.
١. كلية التمريض العالي.
٢. كلية علوم المختبرات الطبية.
٣. كلية الصحة العامة.
٤. كلية القانون.
٥. كلية التربية.

١ موقع جامعة شندي علي الانترنت <http://www.ush.sd>

٦. كلية الآداب.
٧. كلية تنمية المجتمع.
٨. كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال.
٩. كلية العلوم والتقانة^١.

١ موقع جامعة شندي علي الانترنت <http://www.usd.sd>

المبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل ذوى الخبرة. تم توجيه الاستبانة إلى عينة تتكون من ٤٠ فرد من العاملين بجامعة شندي وتتكون الاستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) وذلك للوقوف على أعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات ومسميات المبحوثين. الجزء الثانية يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حدا. عبارات الاستبانة :

تم توجيه عبارات الاستبانة على العاملين بجامعة شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الاستبانة على (١٢) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة). وقد تم توزيع عبارات الاستبانة على فرضيات الدراسة الثلاث ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الاستبانة :

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة.^١
استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة .

وتم اختبار ثبات عبارات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة ٠.٩٤ من ١ وهذا يدل على ثبات عبارات الاستبانة.

صدق الاستبانة

يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية ، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها .^٢
تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين بالصدق الظاهري للأداة (صدق الاستبانة) .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— الوسط الحسابي.

١ حمد العساف ، المدخل إلي البحث في العلوم السلوكية ، (الرياض : كتبة الكعبيان ، ١٩٩٥) ، ص ٤٣٠ .
٢ ذوقان العبيدات وآخرون ، البحث العملي - مفهومة وأدواته وأساليبه ، (عمان : دار الفكر ، ٢٠٠٢م) ، ١٧٩ .

—الأزحراف المعيارى

— اأأبار مرع كائ لأأأبار فرضائاء الأراساء.

— الوسىط.

ولأطبىق الطرق والأسالىب الإأصائىة المأكورة أعلاه على البىائاء الأى أأ الحصول علىها من إجاباء العىنة أأ اسأأأام برنامأ الأألىل الإأصائى (Spss) lacitsitatS ecneics laicos rof egakcaP والأذى يعد من أكأر الأزم الإأصائىة أقة فى النناأ كما أأ اسأأأام برنامأ Microsoft Office Excel 2007 فى عملىاء الرسم البىائى

أطبىق أداة الأراساء :

وزعا الأاسأبائة على عىنة الأراساء وأأ أفرىع البىائاء فى أأاول أعأها البأأأة لهذا الغرض ، أىأ أأ أأوبل المأأىراء الاسمىة (أوافق بأأة ، أوافق ، مأاىء ، لا أوافق ، لا أوافق بأأة) إلى مأأىراء كمىة (١ ٢ ٣ ٤ ٥) على الأربىب . واءاأ البأأأة الأأاول والأشكال البىائىة اللازمه لكل سؤال فى الأاسأبائة كما ىلى :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :
١/ العمر:

جدول رقم (١/٢/٣)

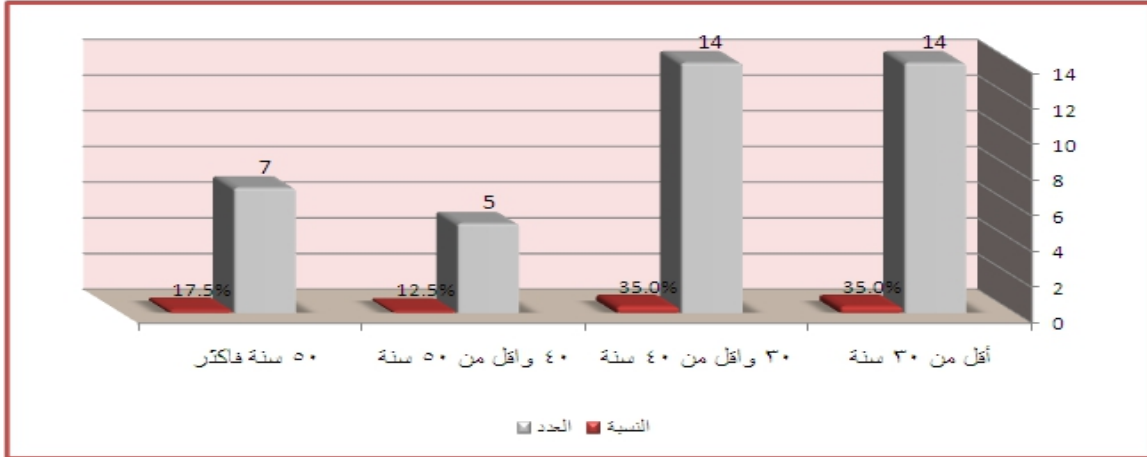
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
١	أقل من ٣٠ سنة	١٤	%٣٥
٢	٣٠ وأقل من ٤٠ سنة	١٤	%٣٥
٣	٤٠ وأقل من ٥٠ سنة	٥	%١٢.٥
٤	٥٠ سنة فأكثر	٧	%١٧.٥
	المجموع	٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١/٢/٣) أن هنالك (١٤) فرداً وبنسبة (٣٥%) أعمارهم وأقل من ٣٠ سنة، وأن هنالك أيضاً (١٤) فرداً وبنسبة (٣٥%) أعمارهم ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة، وأن هنالك (٧) أفراد وبنسبة (١٧.٥%) أعمارهم ٤٠ سنة فأكثر، و أن هنالك (٥) أفراد وبنسبة (١٢.٥%) أعمارهم ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة.

٢/ المؤهل العلمي :

جدول رقم (٢/٢/٣)

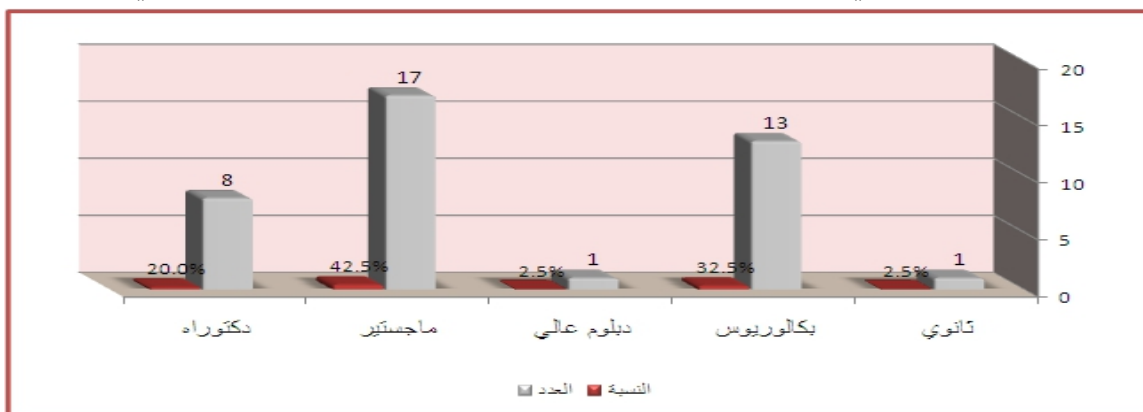
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
١	ثانوي	١	٢.٥%
٢	بكالوريوس	١٣	٣٢.٥%
٣	دبلوم عالي	١	٢.٥%
٤	ماجستير	١٧	٤٢.٥%
٥	دكتوراه	٨	٢٠%
	المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٢/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٢/٢/٣) أن هنالك (١٧) فرداً وبنسبة (٤٢.٥%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن هنالك (١٣) فرداً وبنسبة (٣٢.٥%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، أن هنالك (٨) أفراد وبنسبة (٢٠%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، أن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) مؤهلهم العلمي ثانوي، أن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) مؤهلهم العلمي دكتوراه.

٣/ التخصص العلمي:

جدول رقم (٣/٢/٣)

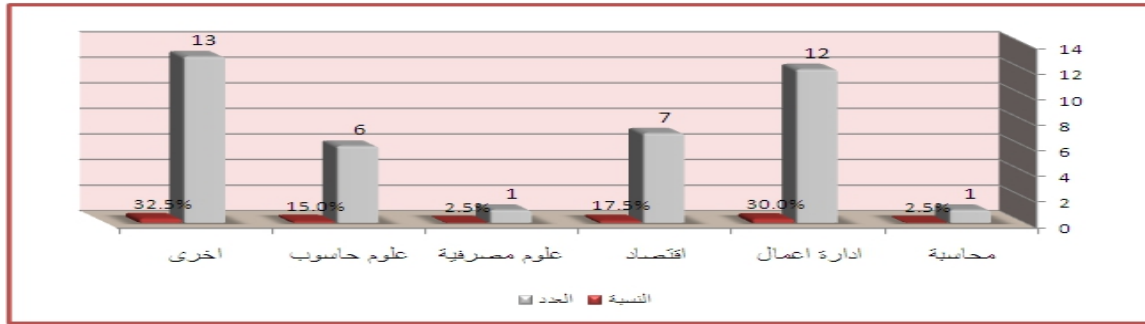
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
١.	محاسبة	١	٢.٥%
٢.	إدارة أعمال	١٢	٣٠%
٣.	اقتصاد	٧	١٧.٥%
٤.	علوم مصرفية	١	٢.٥%
٥.	علوم حاسوب	٦	١٥%
٦.	أخرى	١٣	٣٢.٥%
	المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٣/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٣/٢/٣) أن هنالك (١٣) فرداً وبنسبة (٣٢.٥%) لديهم تخصصات علمية أخرى، وأن هنالك (١٢) فرداً وبنسبة (٣٠%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال، أن هنالك (٧) أفراد وبنسبة (١٧.٥%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك (٦) أفراد وبنسبة (١٥%) تخصصهم العلمي علوم حاسوب، أن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) تخصصهم العلمي محاسبة. وأن هنالك أيضاً (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) تخصصهم العلمي علوم مصرفية.

٤ / سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤/٢/٣)

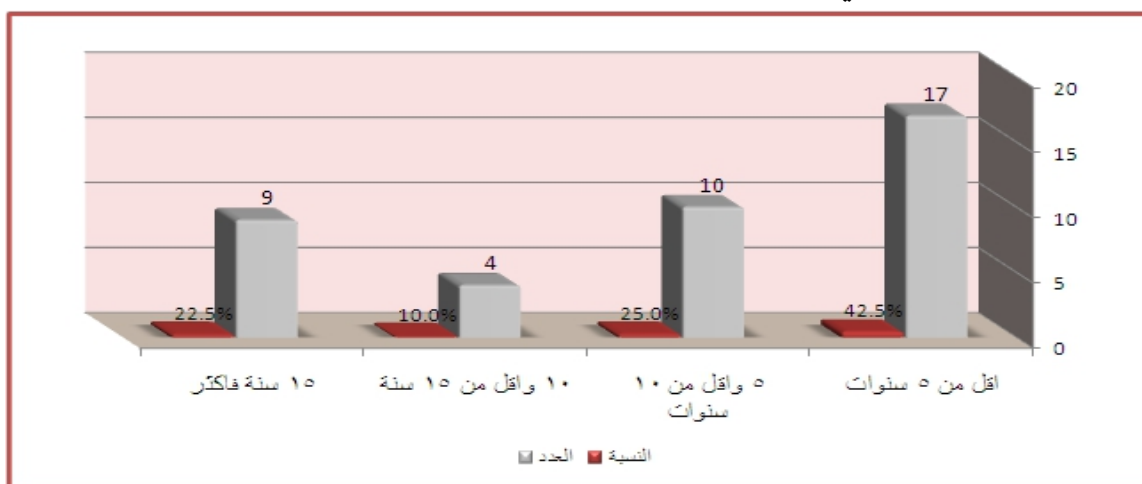
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
١.	أقل من ٥ سنوات	١٧	%٤٢.٥
٢.	٥ وأقل من ١٠ سنوات	١٠	%٢٥
٣.	١٠ وأقل من ١٥ سنة	٤	%١٠
٤.	١٥ سنة فأكثر	٣	%٢٢.٥
	المجموع	٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٤/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٤/٢/٣) أن هنالك (١٧) فرداً وبنسبة (%٤٢.٥) سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن هنالك (١٠) أفراد وبنسبة (%٢٥) سنوات خبرتهم ٥ وأقل من ١٠ سنوات، وأن هنالك (٩) أفراد وبنسبة (%٢٢.٥) سنوات خبراتهم ١٥ سنة فأكثر، وأن هنالك (٤) أفراد وبنسبة (%١٠) سنوات خبرتهم ١٠ وأقل من ١٥ سنة.

٥ / المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٥/٢/٣)

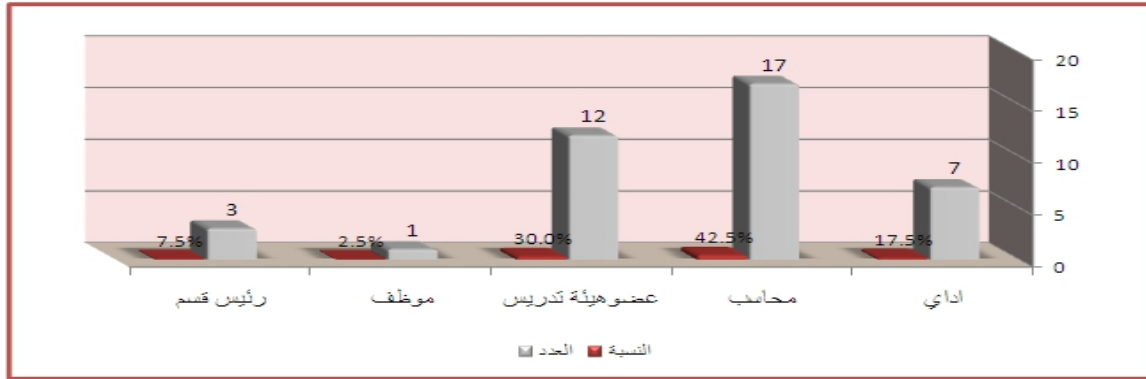
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
١.	إداري	٧	%١٧.٥
٢.	محاسب	١٧	%٤٢.٥
٣.	عضو هيئة تدريس	١٢	%٣٠
٤.	موظف	١	%٢.٥
٥.	رئيس قسم	٣	%٧.٥
٦.	أخرى	-	-
المجموع		٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٥/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٥/٢/٣) أن هنالك (١٧) فرداً وبنسبة (٤٢.٥%) مساهم الوظيفي محاسب، وأن هنالك (١٢) فرداً وبنسبة (٣٠%) مساهم الوظيفي عضو هيئة تدريس، وأن هنالك (٧) أفراد وبنسبة (١٧.٥%) مساهم الوظيفي إداري، وأن هنالك (٣) أفراد وبنسبة (٧.٥%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) مساهم الوظيفي موظف.

ثانياً : تحليل عبارات الاستبيان :

العبرة الأولى: تقوم الجامعة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها

جدول رقم (٦/٢/٣)

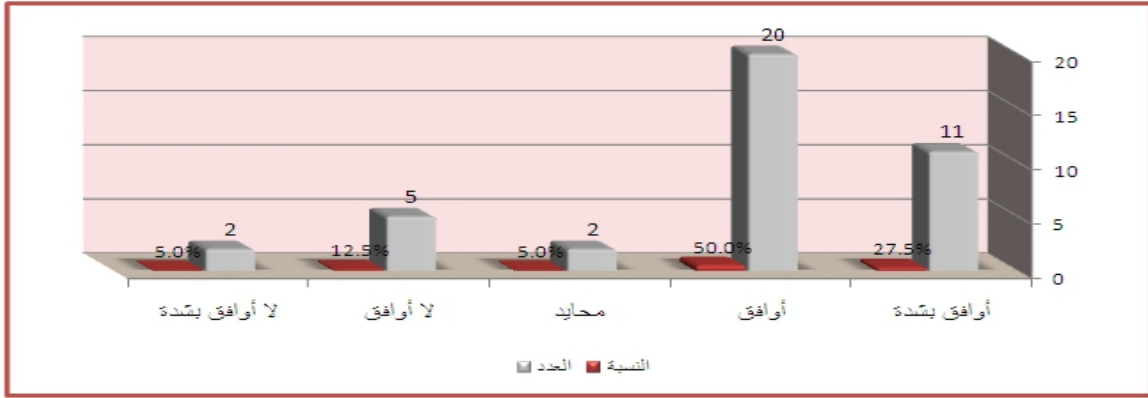
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	١١	٢٧.٥%
٢.	أوافق	٢٠	٥٠%
٣.	محايد	٢	٥%
٤.	لا أوافق	٥	١٢.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	٢	٥%
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٦/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٦/٢/٣) وأن هنالك (٢٠) فرداً وبنسبة (٥٠%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (١١) فرداً وبنسبة (٢٧.٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (٥) أفراد وبنسبة (١٢.٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٢) من الأفراد وبنسبة (٥%) محايدين، وأن هنالك (٢) من الأفراد وبنسبة (٥%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تقوم بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها.

العبرة الثانية : تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين

جدول رقم (٧/٢/٣)

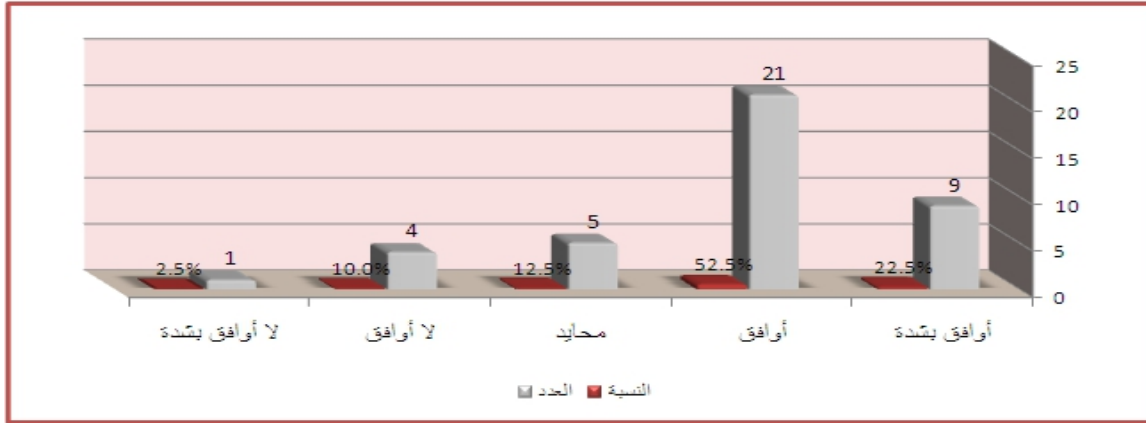
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٩	٢٢.٥%
٢.	أوافق	٢١	٥٢.٥%
٣.	محايد	٥	١٢.٥%
٤.	لا أوافق	٤	١٠%
٥.	لا أوافق بشدة	١	٢.٥%
	المجموع	٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٧/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٧/٢/٣) وأن هنالك (٢١) فرداً وبنسبة (٥٢.٥%) وافقوا على العبرة، وأن هنالك (٩) أفراد وبنسبة (٢٢.٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (٥) أفراد وبنسبة (١٢.٥%) محايدين، وأن هنالك (٤) أفراد وبنسبة (١٠%) لم يوافقوا، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تسعى إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.

العبرة الثالثة: تقوم الجامعة بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة

جدول رقم (٨/٢/٣)

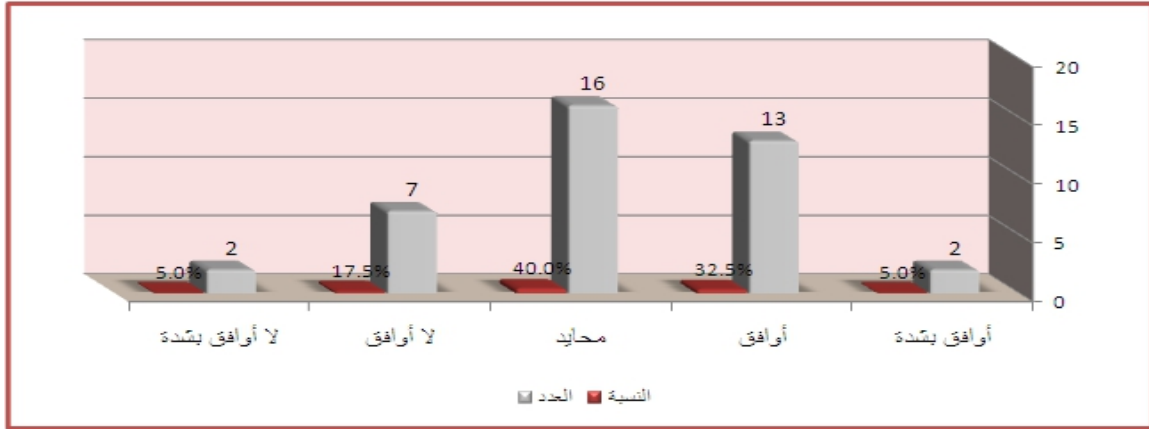
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٢	٥%
٢.	أوافق	١٣	٣٢.٥%
٣.	محايد	١٦	٤٠%
٤.	لا أوافق	٧	١٧.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	٢	٥%
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٨/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٨/٢/٣) أن هنالك (١٦) فرداً وبنسبة (٤٠%) محايدين على العبارة أعلاه، وأن هنالك (١٣) فرداً وبنسبة (٣٢.٥%) وافقوا، وأن هنالك (٧) أفراد وبنسبة (٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٢) من الأفراد وبنسبة (٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك أيضاً (٢) من أفراد وبنسبة (٥%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تقوم بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة.

العبرة الرابعة: تعمل الجامعة على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة

جدول رقم (٩/٢/٣)

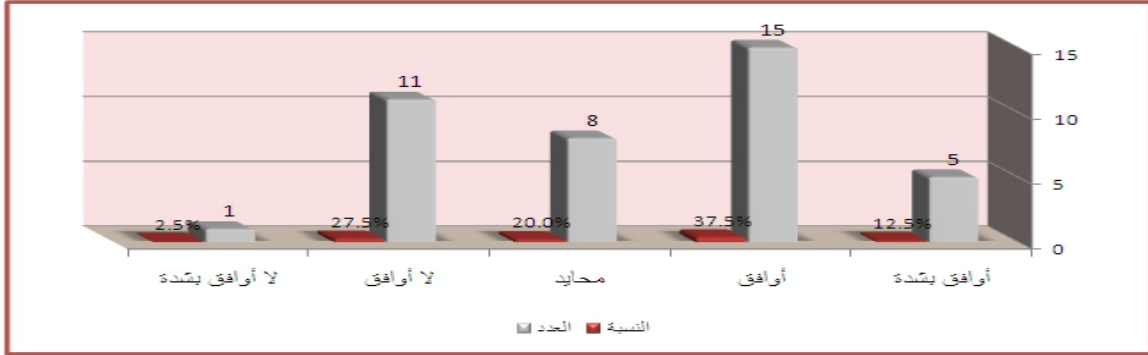
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٥	١٢.٥%
٢.	أوافق	١٥	٣٧.٥%
٣.	محايد	٨	٢٠%
٤.	لا أوافق	١١	٢٧.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	١	٢.٥%
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٩/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٩/٢/٣) أن هنالك (١٥) فرداً وبنسبة (٣٧.٥%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (١١) فرداً وبنسبة (٢٧.٥%) لم وافقوا، وأن هنالك (٨) أفراد وبنسبة (٢٠%) محايدين، وأن هنالك (٥) أفراد وبنسبة (١٢.٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تعمل على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة.

العبرة الخامسة: يعتبر التحسين المستمر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية

جدول رقم (١٠/٢/٣)

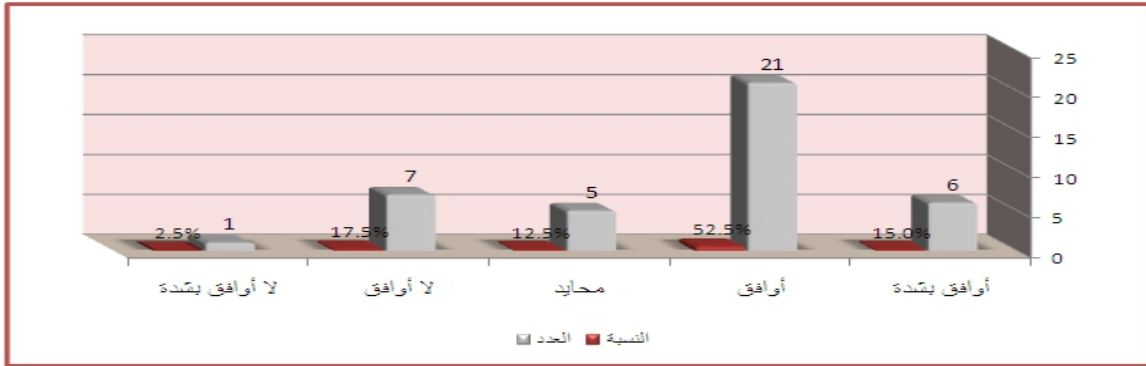
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٦	15%
٢.	أوافق	٢١	٥٢.٥%
٣.	محايد	٥	١٢.٥%
٤.	لا أوافق	٧	١٧.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	١	٢.٥%
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٠/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٠/٢/٣) أن هنالك (٢١) فرداً وبنسبة (٥٢.٥%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (٧) أفراد وبنسبة (١٧.٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٦) أفراد وبنسبة (١٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (٥) أفراد وبنسبة (١٢.٥%) محايدين، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن التحسين المستمر يعتبر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية.

العبارة السادسة : يوجد بالجامعة دليل للجودة يوضح مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها في مجال الموارد البشرية

جدول رقم (١١/٢/٣)

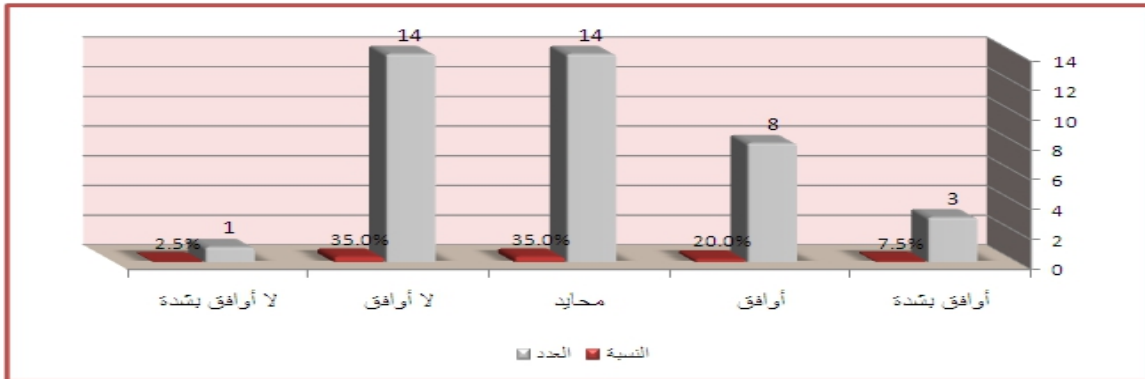
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٣	%٧.٥
٢.	أوافق	٨	%٢٠
٣.	محايد	١٤	%٣٥
٤.	لا أوافق	١٤	%٣٥
٥.	لا أوافق بشدة	١	%٢.٥
المجموع		٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١١/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١١/٢/٣) أن هنالك (١٤) فرداً وبنسبة (٣٥%) محايدين على العبارة أعلاه، وأن هنالك أيضاً (١٤) فرداً وبنسبة (٣٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٨) أفراد وبنسبة (٢٠%) وافقوا، وأن هنالك (٣) أفراد وبنسبة (٧.٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن يوجد بالجامعة دليل للجودة يوضح مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها في مجال الموارد البشرية.

العبارة السابعة : تعمل الجامعة على تحسين أساليب الاختيار والتعيين

جدول رقم (١٢/٢/٣)

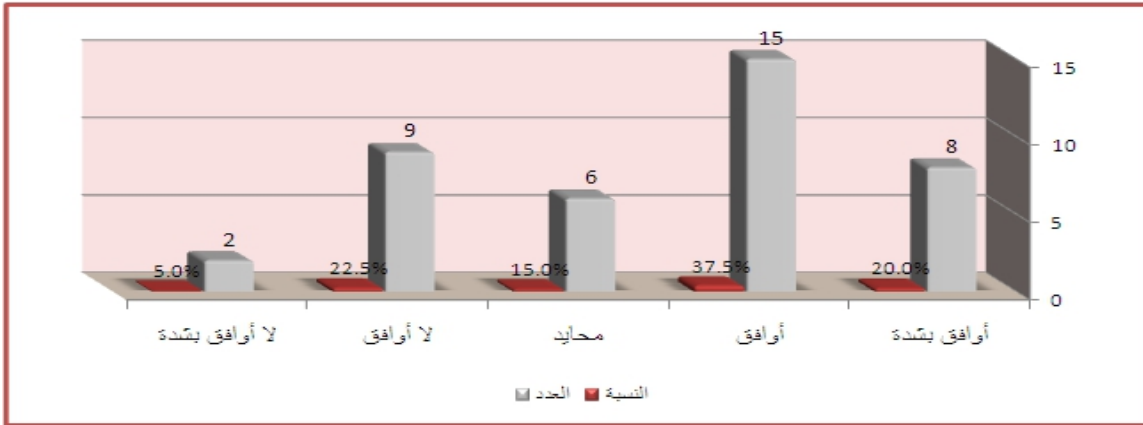
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٨	٢٠%
٢.	أوافق	١٥	٣٧.٥%
٣.	محايد	٦	١٥%
٤.	لا أوافق	٩	٢٢.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	٢	٥%
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٢/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٢/٢/٣) أن هنالك (١٥) فرداً وبنسبة (٣٧.٥%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (٩) أفراد وبنسبة (٢٢.٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٨) أفراد وبنسبة (٢٠%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (٦) أفراد وبنسبة (١٥%) محايدين، وأن هنالك (٢) من الأفراد وبنسبة (٥%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تعمل على تحسين أساليب الاختيار والتعيين.

العبرة الثامنة : للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية

جدول رقم (١٣/٢/٣)

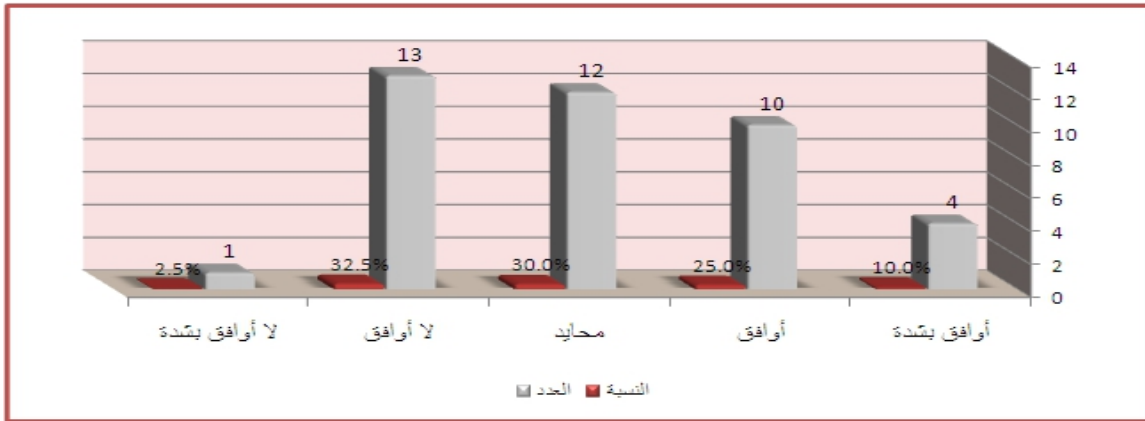
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٤	%١٠
٢.	أوافق	١٠	%٢٥
٣.	محايد	١٢	%٣٠
٤.	لا أوافق	١٣	%٣٢.٥
٥.	لا أوافق بشدة	١	%٢.٥
	المجموع	٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٣/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٣/٢/٣) أن هنالك (١٣) فرداً وبنسبة (٣٢.٥%) لم يوافقوا على العبرة أعلاه ، وأن هنالك (١٢) فرداً وبنسبة (٣٠%) محايدين، وأن هنالك (١٠) أفراد وبنسبة (٢٥%) وافقوا، وأن هنالك (٤) أفراد وبنسبة (١٠%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية.

العبرة التاسعة : توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (١٤/٢/٣)

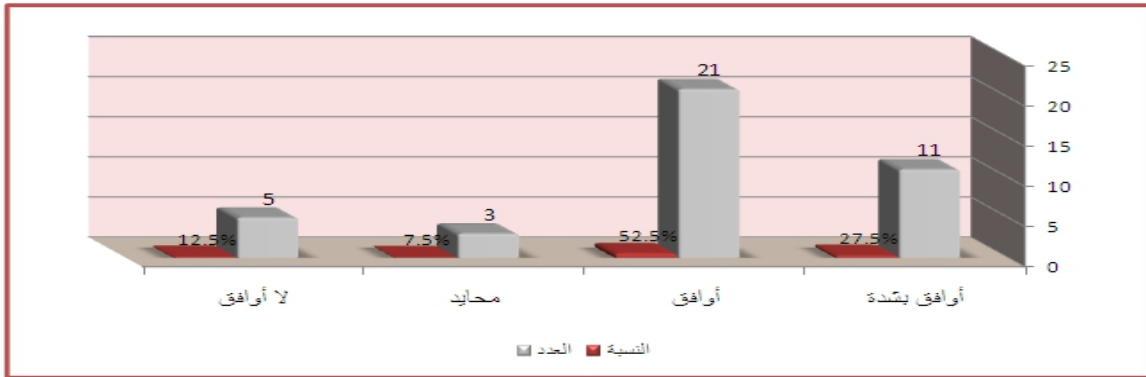
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	١١	٢٧.٥%
٢.	أوافق	٢١	٥٢.٥%
٣.	محايد	٣	٧.٥%
٤.	لا أوافق	٥	١٢.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٤/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة التاسعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٤/٢/٣) أن هنالك (٢١) فرداً وبنسبة (٥٢.٥%) وافقوا على العبرة أعلاه، أن هنالك (١١) فرداً وبنسبة (٢٧.٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (٥) أفراد وبنسبة (١٢.٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٣) أفراد وبنسبة (٧.٥%) محايدين، ويتضح من خلال ذلك أن توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية.

العبرة العاشرة : تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

جدول رقم (١٥/٢/٣)

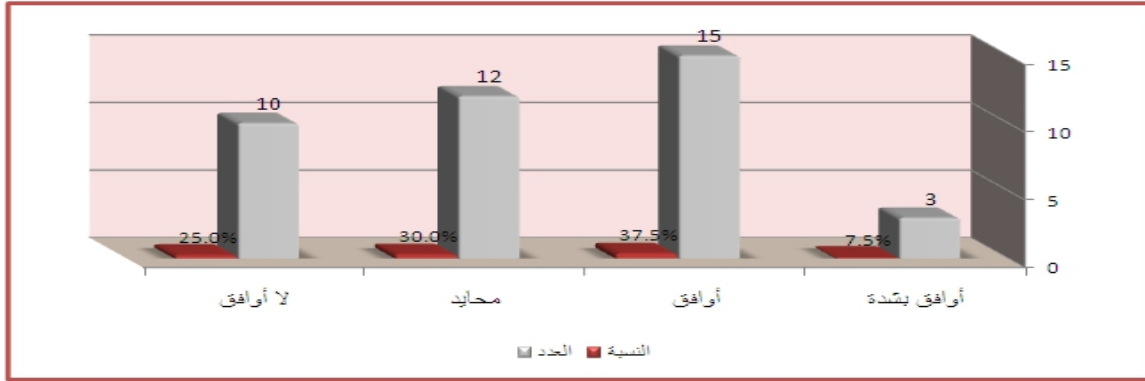
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة العاشرة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٣	%٧.٥
٢.	أوافق	١٥	%٣٧.٥
٣.	محايد	١٢	%٣٠
٤.	لا أوافق	١٠	%٢٥
٥.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٥/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة العاشرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٥/٢/٣) أن هنالك (١٥) فرداً وبنسبة (٣٧.٥%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (١٢) فرداً وبنسبة (٣٠%) محايدين، وأن هنالك (١٠) أفراد وبنسبة (٢٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٣) أفراد وبنسبة (٧.٥%) وافقوا بشدة ، ويتضح من ذلك أن الإدارة العليا بالجامعة تقوم بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

العبرة الحادية عشر : تعمل الإدارة العليا بالجامعة على تطوير برامج الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية

جدول رقم (١٦/٢/٣)

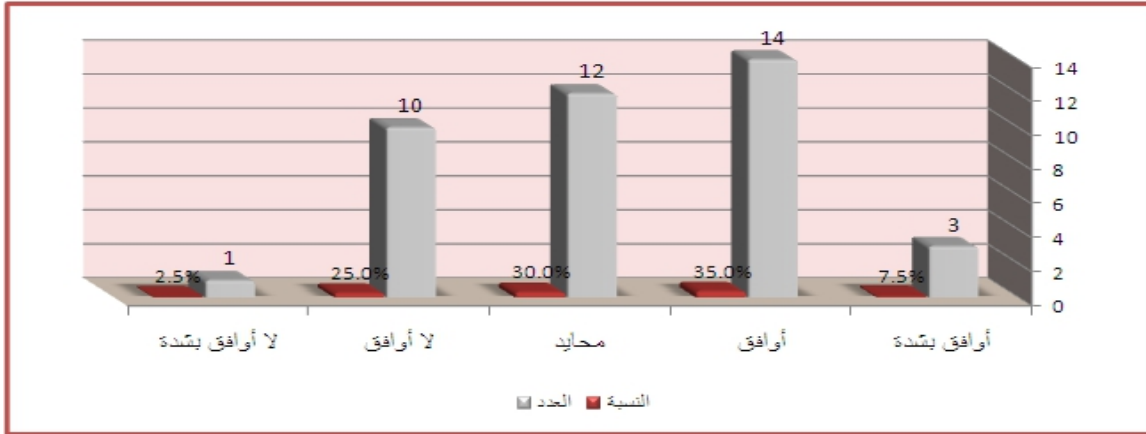
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٣	%٧.٥
٢.	أوافق	١٤	%٣٥
٣.	محايد	١٢	%٣٠
٤.	لا أوافق	١٠	%٢٥
٥.	لا أوافق بشدة	١	%٢.٥
المجموع		٤٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٦/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٦/٢/٣) أن هنالك (١٤) فرداً وبنسبة (٣٥%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (١٢) فرداً وبنسبة (٣٠%) محايدين، وأن هنالك (١٠) أفراد وبنسبة (٢٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٣) أفراد وبنسبة (٧.٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الإدارة العليا بالجامعة تعمل على تطوير برامج الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.

العبرة الثانية عشر : تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية

جدول رقم (١٧/٢/٣)

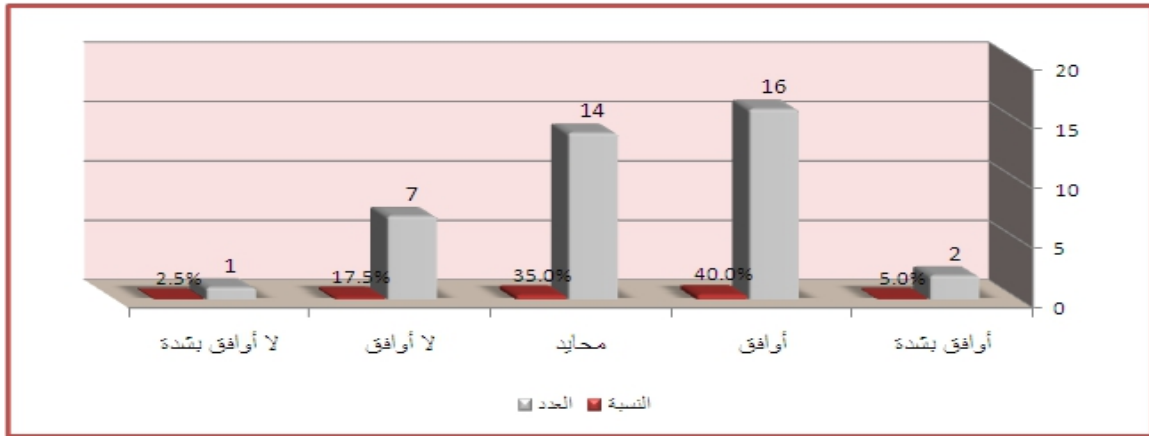
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٢	٥%
٢.	أوافق	١٩	٤٠%
٣.	محايد	١٤	٣٥%
٤.	لا أوافق	٧	١٧.٥%
٥.	لا أوافق بشدة	١	٢.٥%
المجموع		٤٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١٧/٢/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١٧/٢/٣) أن هنالك (١٦) فرداً وبنسبة (٤٠%) وافقوا على العبرة أعلاه، وأن هنالك (١٤) فرداً وبنسبة (٣٥%) محايدين، وأن هنالك (٧) أفراد وبنسبة (١٧.٥%) لم يوافقوا، وأن هنالك (٢) من الأفراد وبنسبة (٥%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (١) فرد وبنسبة (٢.٥%) لم يوافق بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية.

المبحث الثالث

عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدها
أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تتص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الأتي .:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية

جدول رقم (١/٣/٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

الأولى

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تقوم الجامعة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها	٢.١٨	١.١٣٠	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٢	تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين	٢.١٨	٠.٩٨٤	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٣	تقوم الجامعة بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة	٢.٨٥	٠.٩٤٩	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
٤	تعمل الجامعة على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة	٢.٧٠	١.٠٩١	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتبين من الجدول رقم (١/٣/٣) أعلاه ما يلي :

١/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي ٢.١٨

والانحراف المعياري لها يساوي ١.١٣٠ وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن

تقوم الجامعة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها.

٢ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي ٢.١٨ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٨٤ وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.

٣ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي ٢.٨٥ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٤٩ وتعنى أن غالبية أفراد العينة المحايدة على أن تقوم الجامعة بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة.

٤ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي ٢.٧٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٦٣٠ وتعنى أن غالبية أفراد العينة المحايدة على أن تعمل الجامعة على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة.

جدول رقم (٢/٣/٣)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	تقوم الجامعة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها	٢٩.٢٥٠	٠.٠٠٠
٢	تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين	٣٠.٥٠٠	٠.٠٠٠
٣	تقوم الجامعة بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة	٢٠.٢٥٠	٠.٠٠٠
٤	تعمل الجامعة على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة	١٤.٥٠٠	٠.٠٠٦

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٢/٣/٣) كما يلي :

١/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٢٩.٢٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

٢/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي ٣٠.٥٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

٣/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي ٢٠.٢٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

٤/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي ١٤.٥٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٦ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (٣/٣/٣)

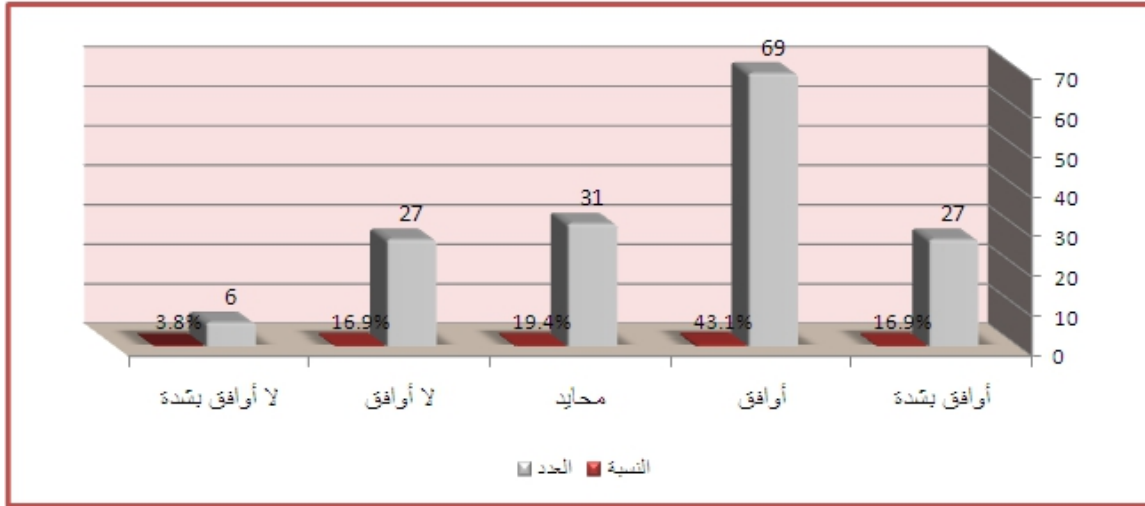
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٢٧	١٦.٩%
٢.	أوافق	٦٩	٤٣.١%
٣.	محايد	٣١	١٩.٤%
٤.	لا أوافق	٢٧	١٦.٩%
٥.	لا أوافق بشدة	٦	٣.٨%
المجموع		١٦٠	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (١/٣/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية : برنامج اكسل ٢٠٠٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (١/٣/٣) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ (٢٧) فرداً وبنسبة (١٦.٩%) وعدد الموافقين

بدون تشدد بلغ (٦٩) فرداً وبنسبة (٤٣.١%)، والمحايدین (٣١) فرداً وبنسبة (١٩.٤%) وعدد غير الموافقين بدون تشدد (٢٧) فرداً وبنسبة (١٦.٩%)، وعدد غير الموافقين بشدة (٦) أفراد وبنسبة (٣.٨%).

يتضح من الجدول رقم (٢/٣/٣) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي^٢ لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدین وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية) قد تحققت.

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية

جدول رقم (٤/٣/٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يعتبر التحسين المستمر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية	٢.٤٠	١.٠٣٣	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٢	يوجد بالجامعة دليل للجودة يوضح مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها في مجال الموارد البشرية	٣.٠٥	٠.٩٨٦	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
٣	تعمل الجامعة على تحسين أساليب الاختيار والتعيين	٢.٥٥	١.١٩٧	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٤	للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية	٢.٩٢	١.٠٤٧	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتبين من الجدول رقم (٤/٣/٣) أعلاه ما يلي :

- ١/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي ٢.٤٠ والانحراف المعياري لها يساوي ١.٠٣٣ وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التحسين المستمر يعتبر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية.
- ٢/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي ٣.٠٥ والانحراف المعياري لها ٠.٩٨٦ وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن يوجد بالجامعة دليل للجودة يوضح مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها في مجال الموارد البشرية.

٣/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أ أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي ٢.٥٥ والانحراف المعياري لها يساوي ١.١٩٧ وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تعمل الجامعة على تحسين أساليب الاختيار والتعيين.

٤/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي ٢.٩٢ والانحراف المعياري لها يساوي ١.٠٤٧ وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية.

جدول رقم (٥/٣/٣)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	يعتبر التحسين المستمر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية	٢٩.٠٠٠	٠.٠٠٠
٢	يوجد بالجامعة دليل للجودة يوضح مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها في مجال الموارد البشرية	١٨.٢٥٠	٠.٠٠١
٣	تعمل الجامعة على تحسين أساليب الاختيار والتعيين	١١.٢٥٠	٠.٠٢٤
٤	للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية	١٣.٧٥٠	٠.٠٠٨

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٥/٣/٣) كما يلي :

١/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ٢٩.٠٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

٢/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي ١٨.٢٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠١ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

٣/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي ١١.٢٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٢٤ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

٤/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي ١٣.٧٦٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠٨ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين على العبارة.

جدول رقم (٦/٣/٣)

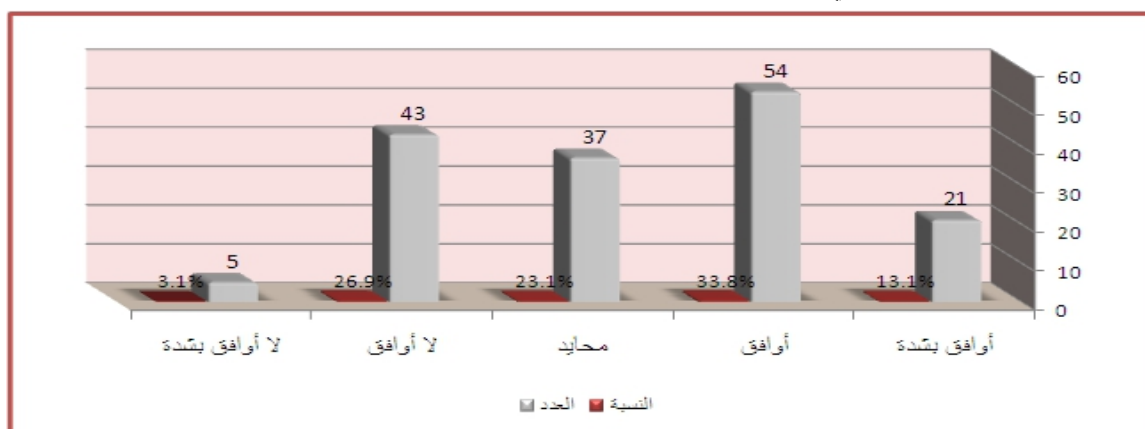
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
١.	أوافق بشدة	٢١	%١٣.١
٢.	أوافق	٥٤	%٣٣.٨
٣.	محايد	٣٧	%٢٣.١
٤.	لا أوافق	٤٣	%٢٦.٩
٥.	لا أوافق بشدة	٥	%٣.١
	المجموع	١٦٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٢/٣/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٢/٣/٣) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (٢١) فرداً وبنسبة (١٣.١%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (٥٤) فرداً وبنسبة (٣٣.٨%)، والمحايدين (٣٧) فرداً وبنسبة (٢٣.١%)، وعدد غير الموافقين (٤٣) فرداً وبنسبة (٢٦.٩%)، وعدد غير الموافقين بشدة (٥) أفراد وبنسبة (٣.١%).

يتضح من الجدول رقم (٥/٣/٣) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي ^٢ لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى

الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل استنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية) قد تحققت.

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق برامج الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية

جدول رقم (٧/٣/٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	درجة الموافقة
١	توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية	٢.٠٥	٠.٩٣٢	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
٢	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية	٢.٧٢	٠.٩٣٣	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
٣	تعمل الإدارة العليا بالجامعة على تطوير برامج الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية	٢.٨٠	٠.٩٩٢	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
٤	تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية	٢.٧٢	٠.٩٠٥	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتبين من الجدول رقم (٧/٣/٣) ما يلي :

١ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي ٢.٠٥ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٣٢ وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية.

٢ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة الدراسة عن العبارة الثانية هي ٢.٧٢ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٣٣ وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الإدارة العليا بالجامعة تقوم بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

٣ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي ٢.٨٠ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٩٢ وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن تعمل الإدارة العليا بالجامعة على تطوير برامج الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.

٤ / قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي ٢.٧٢ والانحراف المعياري لها يساوي ٠.٩٠٥ وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية.

جدول رقم (٨/٣/٣)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
١	توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة	١٩.٦٠٠	٠.٠٠٠٠

		يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية	
٠.٠٥٠	٧.٨٠٠	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية	٢
٠.٠٠٣	١٦.٢٥٠	تعمل الإدارة العليا بالجامعة على تطوير برامج الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية	٣
٠.٠٠٠	٢٣.٢٥٠	تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية	٤

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (٨/٣/٣) كما يلي :

- ١/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي ١٩.٦٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٢/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي ٧.٨٠٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٥٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٣/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي ١٦.٢٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٣ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.
- ٤/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي ٢٣.٢٥٠ والقيمة الاحتمالية لها تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية ٠.٠٥ لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (٩/٣/٣)

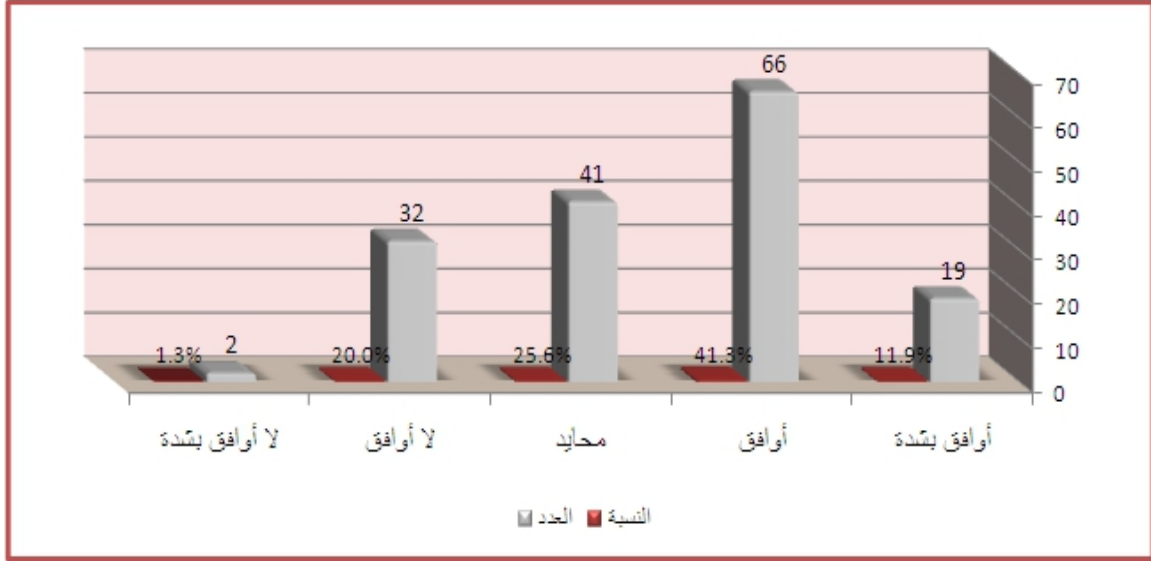
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.١	أوافق بشدة	١٩	%١١.٩
.٢	أوافق	٦٦	%٤١.٣
.٣	محايد	٤١	%٢٥.٦
.٤	لا أوافق	٣٢	%٢٠
.٥	لا أوافق بشدة	٢	%١.٣
	المجموع	١٦٠	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

شكل رقم (٣/٣/٣)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية ٢٠١٧

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (٣/٣/٣) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (٦٦) فرداً وبنسبة (٤١.٣%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (٤١) فرداً وبنسبة (٢٥.٦%)، والمحايدين (٣٢) فرداً وبنسبة (٢٠%) وعدد غير الموافقين بشدة (٢) من الأفراد وبنسبة (١.٣%).

يتضح من الجدول رقم (٨/٣/٣) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي^٢ لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا لتطبيق برامج الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية) قد تحققت.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

١. تقوم الجامعة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها
٢. تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.
٣. تعمل الجامعة على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة
٤. يعتبر التحسين المستمر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية
٥. تعمل الجامعة على تحسين أساليب الاختيار والتعيين.
٦. توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية.
٧. تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة قيام جامعة شندي بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
٢. ضرورة تثمين دور العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
٣. ضرورة استمرار الإدارة العليا بالجامعة بتوفير الدعم لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
٤. يجب أن تقوم الجامعة بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة
٥. يجب أن تقوم الجامعة بالتحسين المستمر لأنه يعتبر أحد الاستراتيجيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية
٦. ضرورة أن يكون للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية.
٧. يجب أن تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : المراجع

- ١/ إبراهيم العبوي ، التنمية في عالم متغير ، دراسة في مفهوم التنمية ومؤثراتها ، ط١ (القاهرة : دار الشروق ، ٢٠٠١م)
- ٢/ احمد علي غنيم ، مبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقتها بالكفاءات المهنية لدي العاملين، ٢٠٠٥م.
- ٣/ احمد يس مصطفى ، دورة إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الإعلامية ، ط١ (الدوحة : مركز الجزيرة الإعلامي للتدريب والتطوير ، ٢٠٠٧م).
- ٤/ انتوني مشيل ، كسب الجودة ، ط١ (الرياض: مكتبة جرير ، ٢٠٠٦م)
- ٥/ بابكر مبارك عثمان ، المدخل لإدارة الجودة الشاملة ، ط١ (القاهرة : دار غريب للنشر والطباعة ، ٢٠٠٦م)
- ٦/ توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، ط١ (القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٢م)
- ٧/ جوزيف جابلو نسكي إدارة الجودة الشاملة ، ط١ (القاهرة : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، ١٩٩٣)
- ٨/ حاتم المقدم ، التنمية البشرية في مصر والعالم ، كتاب الأهرام الاقتصادية (القاهرة : مؤسسة الأهرام ، ٢٠٠٤م).
- ٩/ خالد بن سعد عبد العزيز ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات علي القطاع الصحي ، ط١ (الرياض، ب د ، ١٩٩٧م).
- ١٠/ خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، ط١ (عمان: دار الميسرة للطبع والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠م)
- ١١/ ديمنج وروبيرت هانغستروم ، إدارة الجودة الشاملة ومبادئ وتطبيقات ، ط١ (القاهرة : كنوز للنشر والتوزيع)
- ١٢/ رتشارد ولياميز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ط٢ (الرياض: مكتبة جرير ، ٢٠٠٥م).

- ١٣/ زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ (الخرطوم: جامعة النيلين ، كلية التجارة ، ٢٠٠٩م).
- ١٤/ طارق السويدان ومحمد العدلوني ، مدخل إلي العمل المؤسسي (الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢م).
- ١٥/ طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسي المصري ، الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، ط ١ (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٤م).
- ١٦/ طارق على حجاز ، نظرة وتأملات في التنمية الاقتصادية البشرية ، ط ١ (القاهرة : مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠م).
- ١٧/ عادل محمود رفاعي ، محاضرات إعداد مدربين في التنمية البشرية ، ط ٢ (القاهرة: الموسوعة الدولية للكتاب ، ٢٠١٤م).
- ١٨/ عبد الغفار تکر ، الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر ، سلسلة العلوم الاجتماعية (القاهرة : مكتبة الأسرة ، ٢٠٠٧م).
- ١٩/ علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو ، ط ١ (الإسكندرية : دار غريب للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢م).
- ٢٠/ علي السلمي ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، ط ١ (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).
- ٢١/ علي عبد الحاكم ، مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات الإستراتيجية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، ٢٠٠٢م)
- ٢٢/ عمر احمد المقلي ، عبد الله عبد الرحيم إدريس ، إدارة الجودة الشاملة ، ط ١ (الخرطوم: مطبعة جامعة الخرطوم ، ٢٠١١م)
- ٢٣/ عمر وصفي عقيلي ، مدخل إلي المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط ١ (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)

- ٢٤ / عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، ط ١ (جامعة البتراء كلية العلوم الإدارية والمالية).
- ٢٥ / فتحي سرحان ، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة ، ط ١ (القاهرة : مكتبة الشريف للنشر والتوزيع، ٢٠١٢م).
- ٢٦ / فريد عبد الفتاح زين العابدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، مدخل إدارة الجودة ، ط ١ (مصر: جامعة الزقازيق ، ١٩٩٧م).
- ٢٧ / قاسم فائق علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٢٠٠٠-٩٠٠١ ، ط ١ (دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٥م).
- ٢٨ / محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، ط ١ (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٦م).
- ٢٩ / محمد الصيرفي ، الجودة الشاملة طريقك للحصول علي الايزو ، ط ١ (الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر، ٢٠٠٨م).
- ٣٠ / محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، ط ١ (عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٦ م).
- ٣١ / محمد صادق ، إدارة التنمية وطموحات التنمية (عمان: المنظمة العربية ، ١٩٨٣م).
- ٣٢ / محمد عبد العال النعيمي ، راتب جليل ،تحقيق الدقة في إدارة الجودة ، ط ٢ (عمان: إثراء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨م).
- ٣٣ / محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء ، ط ٢ (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ١٩٩٦م).
- ٣٤ / محمد عبد الوهاب الفراوي ، إدارة الجودة الشاملة ، ط ١ (الأردن : جامعة الإسراء الخاصة ، ٢٠٠٥م).
- ٣٥ / محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق ، ط ١ (المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢م)

٣٦/ مدحت محمود أبو النصر ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة ، ط ١ (الجيزة : الدار العالمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨م).

٣٧/ مصطفى كمال السيد طائل، معايير الجودة الشاملة ، ط ١(عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣م).

٣٨/ معهد الإدارة لندن، إدارة العمليات والجودة ، ط ١ (الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠١م).

٣٩/ منير زيد عبودي ، إدارة الجودة الشاملة ، ط ١(عمان: دار كنوز للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م)

٤٠/ مهدي حسن زويلف ، وسليمان احمد اللوزي ، التنمية الإدارية والدول النامية ، ط ١ (دار مجد الأولى ، ١٩٩٣ م)

٤١/ النصير حسن محمد علي ، اروبي عبد الحميد ، إدارة الجودة الشاملة ، ط ١ (الخرطوم : ٢٠٠٨م)

٤٢/ وزارة التخطيط ، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري ، العلاقة بين التنمية الاقتصادية والإدارية (بغداد : وزارة التخطيط ، ١٩٨٩م)

٤٣/ وسام درويش مصطفى ، إستراتيجية التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ط ١ (الإسكندرية: دار التعليج الجامعي، ٢٠١٥) .

ثانياً : الرسائل الجامعية

١/ أسامة سلامة ، إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الصحية ، دراسة حالة : مستشفى الجامعة الأردنية ، (الأردن : رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ال البيت ، كلية الدراسات العليا ، ١٩٩٩م) .

٢/ برهان الدين حسن السامراني، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ،(دراسة تطبيقية علي مصنع السيراميك رأس الخيمة في الفترة ٢٠١١م-٢٠١٢م)،رسالة ماجستير غير منشورة ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

- ٣/ حذيفة أحمد الأمين ، دور إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة : جامعة السودان المفتوحة ، (الخرطوم ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة السودان المفتوحة ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٣م) .
- ٤/ ريم أحمد عادل ، دور تقييم الأنشطة الاتصالية في نشر ثقافة الجودة الشاملة ، دراسة حالة : التعليم الجامعي المصري (مصر : رسالة ماجستير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٤م) .
- ٥/ شادي عطا محمد ، أثر التطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي بالتطبيق علي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة (غزة : رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية : لكلية الدراسات العليا ٢٠٠٨م) .
- ٦/ قوبع خيرة ، تنمية الموارد البشرية مدخل لتخفيف الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى (الجزائر : رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أبي بكر بلقايد ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٠م) .
- ٧/ محمد المهدي مصطفى ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص ، دراسة حالة مجموعة بيطار المحدودة ، (السودان : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ٢٠٠٦م) .
- ٨/ محمد عبد المولي ، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة حاله : الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية ، (اليمن : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة صنعاء ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٥م) .
- ٩/ محمد علي ، دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة ، دراسة حالة جامعة الخرطوم ، جامعة السودان ، (السودان : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة شندي ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٦م) .
- ١٠/ مهني أحمد عثمان ، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوي العاملة في الشركات السودانية ، دراسة حاله : بعض شركات الإنتاج الغذائي بولاية الخرطوم ، (السودان : رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٩م) .

١١/ هيثم طلعت ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية الأداء في منظمات قطاع الأعمال ، دراسة حالة : الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بولاية نهر النيل ، (السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة شندي ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٦م) .
ثالثاً : الصحف والمنشورات :

١/ الأمم المتحدة : إعلان الحق في التنمية الذي أصدرته الجمعية العامة للأمم المتحدة ، المادة الثانية.

٢/ فريد زين الدين ، مقالة ، إدارة الجودة الشاملة ومصيدة الايزو ، مجلة إدارة الأعمال العدد ١٠٢ (القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية ، ٢٠٠٣م).

رابعاً : المواقع الإلكترونية

١. www.m.bayt.com بتاريخ ٧/٧/٢٠١٧م ، الساعة ٣.٣٠م .
٢. www.almrsal.com بتاريخ ٧/٧/٢٠١٧م ، الساعة ٣.٣٠م .
٣. www.mawd003.com بتاريخ ٧/٧/٢٠١٧م ، الساعة ٣.٣٠م .
٤. www.solaim.com بتاريخ ٧/٧/٢٠١٧م ، الساعة ٣.٣٠م .
٥. <http://www.usd.sd> بتاريخ ١٥/٧/٢٠١٧م ، الساعة ٣.٣٠م .

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أخي الكريم /أختي الكريمةالمحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع : استبانة

أرجو التكرم بالإجابة علي أسئلة هذه الاستبانة التي تمثل جزء مكمّل لرسالة

ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان : دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية

الموارد البشرية بجامعة شندي

علماً بأن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط .

ولكم الشكر والتقدير

الباحثة

أولاً : البيانات الشخصية :-

الرجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب :-

١/ النوع :

أ/ ذكر () ب/ أنثى ()

٢/ العمر :

أ/ أقل من ٣٠ سنة () ب/ ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة ()

ج/ ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة () د/ ٥٠ سنة فأكثر ()

٣/ المؤهل العلمي :-

أ/ ثانوي () ب/ بكالوريوس () ج/ دبلوم عالي ()

د/ ماجستير () هـ/ دكتوراه ()

٤/ التخصص العلمي :-

أ/ محاسبة () ب/ إدارة أعمال () ج/ اقتصاد ()

د/ علوم مصرفية () هـ/ علوم حاسوب () و/ أخري حدد

٥/ المسمي الوظيفي :-

أ/ إداري () ب/ محاسب () ج/ عضو هيئة تدريس ()

د/ رئيس قسم () هـ/ موظف () و/ أخري.....

٦/ سنوات الخبرة :-

أ/ أقل من ٥ سنوات () ب/ ٥ وأقل من ١٠ سنوات ()

ج/ ١٠ وأقل من ١٥ سنة () د/ ١٥ سنة فأكثر ()

ثانياً :- أسئلة الإستبانة :

الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	تقوم الجامعة بوضع وثيقة تحدد سياسة الجودة الشاملة للجامعة وأهدافها					
٢.	تسعى الجامعة إلى غرس ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين					
٣.	تقوم الجامعة بإشراك العاملين في نشر ثقافة الجودة الشاملة					
٤.	تعمل الجامعة على تنويع وسائل الاتصال المستخدمة في نشر ثقافة الجودة الشاملة					

الفرضية الثانية :-

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية .

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	يعتبر التحسين المستمر أحد استراتيجيات الجامعة المستخدمة لتنمية الموارد البشرية					
٢.	يوجد بالجامعة دليل للجودة يوضح مشاريع التحسين والتطوير المراد تنفيذها في مجال الموارد البشرية					
٣.	تعمل الجامعة على تحسين أساليب الاختيار والتعيين					
٤.	للجامعة نظام متطور لتدريب الموارد البشرية					

الفرضية الثالثة:-

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق برامج الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	توجد قناعة لدى الإدارة العليا بالجامعة بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل دوراً مهماً في تنمية الموارد البشرية					
٢.	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتوفير كافة الإمكانيات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية					
٣.	تعمل الإدارة العليا بالجامعة على تطوير برامج الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية					
٤.	تحدد الإدارة العليا بالجامعة المسؤوليات المتعلقة بتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة للعاملين في مجال الموارد البشرية					

ملحق رقم (٢)

قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	الوظيفة
التجاني الطاهر	إدارة أعمال	استاذ مساعد
الحارث عبد المنعم حمد النيل	نظم معلومات إدارية	استاذ مساعد
عثمان الطيب الفكي	اقتصاد	استاذ مشارك
ايهاب عبد الله عباس	تجارة	استاذ مشارك