



بسم الله الرحمن الرحيم  
جمهورية السودان  
وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي  
جامعة شندي  
كلية الدراسات العليا

## أثر إدارة الجودة الشاملة في إداء إدارة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية (وزارة التعليم والعالي والبحث العلمي)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

أعداد الطالبة

سهير عباس محمد الخليفة

إشراف

أ.د. بكرى الطيب موسى

٢٠١٩ هـ - ١٤٤٠ م

# استهلال

قال تعالى:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ

أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

(٣٠)

# الهدايا

اهدي ثمرة هذا الجهد

الى

أمي الغالية (متعافها الله بالصحة والعافية)

إلي

من احمل اسمه بكل اقتنار

**أبي**

والى

**زوجي وابنائي واخواني واخواتي**

**والى كل من يحتضنه قلبي حباً واحتراماً**

# الشكر والتقدير

﴿ وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ رِيبُكُمْ لَمَّا لَأَيْسَرَ لَكُمُ الشُّكْرَ إِذْ أُنزِلَتْ عَلَيْكُمْ مِنَ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٧﴾ ﴾

صدق الله العظيم – سورة إبراهيم الآية (7)

الحمد لله ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد النبي الأمي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين .

كل الشكر والتقدير بعد شكر الله عز وجل، بأسمى آيات الشكر والتقدير للبروفسير / بكري الطيب موسى، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ، والذي لم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد ، ولم يبخل بجهد أو علم إلا أفاض به علي . وكل الشكر والتقدير إلى د / التجاني الذي تفضل بالإشراف المساعد والذي لم يتأخر بتقديم النصح والإرشاد . كما أقدم بالشكر التقدير إلى الذي أخذ بيدي ودرجني على درج الدكتوراة وأعانني إكاديمياً ومعنوياً الدكتور عبد العال حمزه حسن .

والشكر والتقدير إلى جامعة شندي هذا الصرح الشامخ والمنارة التي لا تنطفئ . والشكر موصول إلى أسرة مكتبة جامعة العلوم والتقانة، وأسرة مكتبة جامعة إفريقيا العالمية ، وأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وكل الشكر والتقدير إلى بروف يوسف خميس و دكتور موسى ودكتور أحمد عبد الغني ودكتور عاطف ودكتور ياسر أحمد سعد ودكتور محمد علي حسن الطاهر وإلى أستاذة إشراقة وأستاذة بشير محمد عبيد وتاج السر الفضل وكل الشكر والتقدير إلى أخي وزميلي أستاذ عبد الباقي إسماعيل والشكر والتقدير إلى دكتور بله مصطفى الذي ترجم المستخلص وإلى صديقي أسامة أحمد البحر وسيف أحمد البحر لتشجيعهم ودعواتهم الجميلة .

وكل الشكر للذين لم أذكرهم كتابة أكن لهم بداخلي كل الشكر والتقدير . أسأل الله تعالى أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم . وأن يغفر ذلتي ويقبل عثراتي .

وما توفيقي إلا من عند الله تعالى ...

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى اثر ادارة الجودة الشاملة في اداء ادارة الموارد البشرية . بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

تمثلت مشكلة الدراسة في هل ادارة الجودة الشاملة تؤثر على تطوير اداء ادارة الموارد البشرية ؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي والتاريخي والوصفي التحليلي . قامت الدراسة على اختبار عدة فرضيات وهي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة واداء ادارة الموارد البشرية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر واداء ادارة الموارد البشرية .

توجد علاقة ذات دلالة احصائه بين دعم الإدارة العليا واداء ادارة الموارد البشرية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل واداء ادارة الموارد البشرية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين واداء ادارة الموارد البشرية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب واداء ادارة الموارد البشرية .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها :

تبين من النتائج المتحصل عليها من الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة واداء ادارة الموارد البشرية .

تبين من النتائج المتحصل عليها من الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين واداء ادارة الموارد البشرية .

تبين من النتائج المتحصل عليها من الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب واداء ادارة الموارد البشرية .

تبين من الدراسة ان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تهتم بالتطوير المستمر للخدمة , وتبين ذلك من خلال اراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك ( 95% ) .

بناء على النتائج اوصت الدراسة بعدة توصيات اهمها :

يجب ان تهتم الوزارة بعملية التحسين المستمر في تقديم الخدمات لجمهور المتعاملين .

يجب ان تهتم الوزارة بقياس مدى رضى المستفيدين بشكل دوري . ان تسعى الوزارة الى انتشار ثقافة الجودة الشاملة بين كل الافراد العاملين .

## Abstract

This research investigated the impact of the comprehensive quality administration on the performance of the human resource administration, applied on the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

The main question of this study is to what extend can the comprehensive quality administration develop the performance of the human resource administration? The research used the descriptive analytical and the historical methodology .

The study examined the following hypotheses, there is a significant statistical relationship between the comprehensive quality administration and the performance of the human resource administration, there is a significant statistical relationship between continuous improvement and the administration of human resources, also, there is a significant relationship between the support of the higher administration of the ministry and the performance of the human resources administration, there is a significant statistical relationship between giving attention to the client and the performance of the human resource administration , there is a significant statistical relationship between the participation of the workers and the performance of the human resource administration and finally, there is a significant relationship between training and the human resource administration.

The study concluded with many findings, such as, from the study we found there is a correlative relationship between the quality

administration and the performance of the human resource administration, also, there was a correlative relationship between the participation of the workers and the performance of the human resource administration, also the study found that there was a correlative relationship between training and the performance of the human resource administration, and the ministry of Higher Education and Scientific Research concerned with continuous improvement of the services.

According to the findings, the study recommended the following: the ministry should give more concern to the continuous improvement to the services given to the public, also, the ministry should concern with to measure to what extend the public satisfied with the services, and the ministry should spread the culture of comprehensive quality between all members of the workers.

## قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	قائمة الموضوعات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
<b>المقدمة</b>	
1	تمهيد
1	مشكلة البحث
2	أهمية البحث
3	فروض البحث
4	أنموذج البحث
5	منهج البحث
4	منهج البحث
5	مصادر جمع المعلومات
5	فرضيات الدراسة
7	الدراسات السابقة
32	هيكل البحث



الفصل الأول الجودة الشاملة	
32	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
52	المبحث الثاني: رواد إدارة الجودة الشاملة
70	المبحث الثالث: جوائز الجودة
الفصل الثاني أداء إدارة الموارد البشرية	
85	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
98	المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
103	المبحث الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإدارات الأخرى .
الفصل الثالث وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
131	المبحث الأول: نشأة التعليم العالي وتطوره بالسودان
136	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي
140	المبحث الثالث: الجودة الشاملة في المجال التعليمي
الفصل الرابع الدراسة الميدانية	
153	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
161	المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية والأساسية
191	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
الخاتمة	
195	النتائج
198	التوصيات
199	التوصية ببحوث مستقبلية

200	المصادر والمراجع
	الملاحق
رقم الصفحة	الموضوع
210	ملحق رقم (1) خطاب الأستبيان
211	ملحق رقم (2) الأستبيان
214	ملحق رقم (3) قائمة بأسماء محكمى الأستبيان

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
117	تنسيق العلاقة بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى	(1/2)
147	الهيكل الوظيفي	(1/3)
156	توزيع المتوسط وفقاً لمقياس لكرت الخماسي	(1/4)
157	نتيجة اختبار الثبات ( ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة	(2/4)
162	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(3/4)
163	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(4/4)
164	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد	(5/4)
165	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(6/4)
166	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة	(7/4)
168	التوزيع التكراري بالنسب للمحور الأول التحسين المستمر	(8/4)
170	التوزيع التكراري بالنسب للمحور الثاني التركيز على العميل	(9/4)
172	التوزيع التكراري بالنسب للمحور الثالث دعم الإدارة العليا	(10/4)
174	التوزيع التكراري بالنسب للمحور الرابع مشاركة العاملين	(11/4)
176	التوزيع التكراري بالنسب للمحور الخامس التدريب	(12/4)
178	التوزيع التكراري بالنسب للمحور السادس إدارة الموارد البشرية	(13/4)
180	المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الأول ( التحسين المستمر)	(14/4)
182	المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الثاني ( التركيز على العميل)	(15/4)
184	المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الثالث( دعم الإدارة العليا)	(16/4)
185	المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الرابع ( مشاركة العاملين)	(17/4)



## □ قائمة الأشكال



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(1/1)
46	أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للمنشأة.	(2/1)
48	الفوائد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتيجة عن عامل الاعتمادية	(3/1)
51	أهداف إدارة الجودة الشاملة.	(4/1)
55	الضبط عند أرماند.	(5/1)
57	التكاليف.	(6/1)
61	مثلث ديمونغ.	(7/1)
63	سلسلة التفاعل لديمونغ.	(8/1)
67	عملية التحسين المستمر.	(9/1)
71	نموذج جائزة ديمنج.	(10/1)
74	دائرة ديمنج.	(11/1)
77	نموذج جائزة مالكلوم بالدريج الأمريكية للجودة.	(12/1)
78	معايير مالكوم بالدريج الأمريكية للجودة.	(13/1)
82	العناصر الساسية للجائزة الأوروبية للجودة.	(14/1)
83	نموذج الجائزة الأوروبية النسب المثوية لإدارة العناصر المختلفة الموزعة بين العوامل المساعدة والنتائج .	(15/1)
104	إدارة القوى العاملة كوحده اداريه.	(1/2)
108	نوع العلافه التنظيميه التي تحد انطلاقا من الخدمات التي تقدمها	(2/2)
110	العلاقه التنظيميه التي تتحدد انطلاقا من طبيعة المتعاملين مع ادارة الافراد	(3/2)
111	العلاقة التنظيمية التي تتحد إنطلاقاً من طبيعة المتعاملين مع إدارة الأفراد.	(4/2)
116	شكليظهر موقع ادارة الموارد البشريه في الهرم التنظيمي للمنظمه.	(5/2)
118	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي.	(6/2)
122	يوضح تنظيم ادارة الموارد البشريه في المؤسسات الكبيره.	(7/2)
125	هيكل تنظيمي لامركزي لادارة الموارد البشريه.	(8/2)
127	التنظيم اللامركزي لادارة الموارد البشريه.	(9/2)
130	تنسيق العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى	(10/2)

147	الهيكل التنظيمي.	(1/3)
145	الهيكل التنظيمي للسلطة القومية لتقويم واعتماد التعليم العالي والبحث العلمي.	(2/3)
146	الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب والجوده.	(3/3)
156	التوزيع المتوسط وفقاً لقياس لكرت النحاس	(1/4)
157	نتيجة اختيار الثبات ( الاكر كرونباخ ) لمحاور الدراسة	(2/4)
162	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(3/4)

## المقدمة



## المقدمة:

الجودة الشاملة تعد إتجاهاً محورياً ومعاصراً في شتي مجالات الحياة بشكل عام ،في جانب الموارد البشرية ، خاصة في مجال تقويم الأداء وتطويره ، وتحسينه وذلك نتيجة للتطورات والتغيرات والتقدم السريع.

والدين الإسلامي حثنا على الجودة والإتقان في العمل ، وهو دين جودة وإتقان ونسبة لأهمية الجودة في مجالات الحياة المختلفة وخاصة أداء الموارد البشرية ودورها في تسريع عملية التنمية الاقتصادية والإجتماعية ولمواكبة التطورات الأقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة ولأن الأصل في الأعمال تأديتها بصورة جيدة وصحيحة من المرة الأولى أمثالاً لقول رسولنا الكريم ( صلي الله عليه وسلم ) : ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ).

ولتحقيق الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية لابد من نشر ثقافة الجودة لدي جميع العاملين من خلال توضيح مفهومها وأهدافها وأسسها ومعاييرها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الموضوعات الأساسية في ميادين إدارة الأعمال، وفي الماضي لم تحظى إدارة الموارد البشرية بالاهتمام اللازم حتى كانت النظرة إليها تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمر ذات أهمية لا تأثير لها على كفاءة أداء المورد البشري. ومن هنا أتضح ضرورة وجود إدارة جودة شاملة للتميز في البرامج الإستراتيجية من حيث خلوها من الأخطاء والعيوب ورقبها. وينظر إلي إدارة الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية باعتبارهما وجهين لعملة واحدة ، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي ستواجهه الأمم في العقود القادمة.

## مشكلة البحث :

من خلال ملاحظة الباحث لاحظ أن أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ليس بالصورة المثالية ولعل ذلك يعود إلى عدم تطبيق إدارة



الجودة الشاملة بصورة سليمة حيث يلاحظ عدم الإهتمام بتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة خاصة.

عليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي :-

هل إدارة الجودة الشاملة تؤثر علي تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:-

- 1- هل للجودة الشاملة دور ملموس في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية؟
- 2- ما هو التنظيم الإداري لإدارة الجودة الشاملة ؟
- 3- كيف تتمكن إدارة الجودة الشاملة وضع خطط تطوير المورد البشري؟
- 4- ما هي العوامل الضرورية واللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة؟
- 5- هل من الممكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة مدخل للتطوير ؟
- 6- ما هي الخطوات العملية لتخطيط عمل إدارة الجودة الشاملة لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية ؟

### أهمية البحث :

يوضع هنا القيمة العملية والعلمية للبحث ويمكن ادراج هذا الجانب من خلال

### الاتي:

- 1- عدم وجود دراسات كافية في موضوع البحث.
- 2- يسد ثغرة علمية.
- 3- يوفر معلومات تفيد متخذي القرار.
- 4- يوفر مرجع في المكتبة.
- 5- إضافة علمية جديدة.

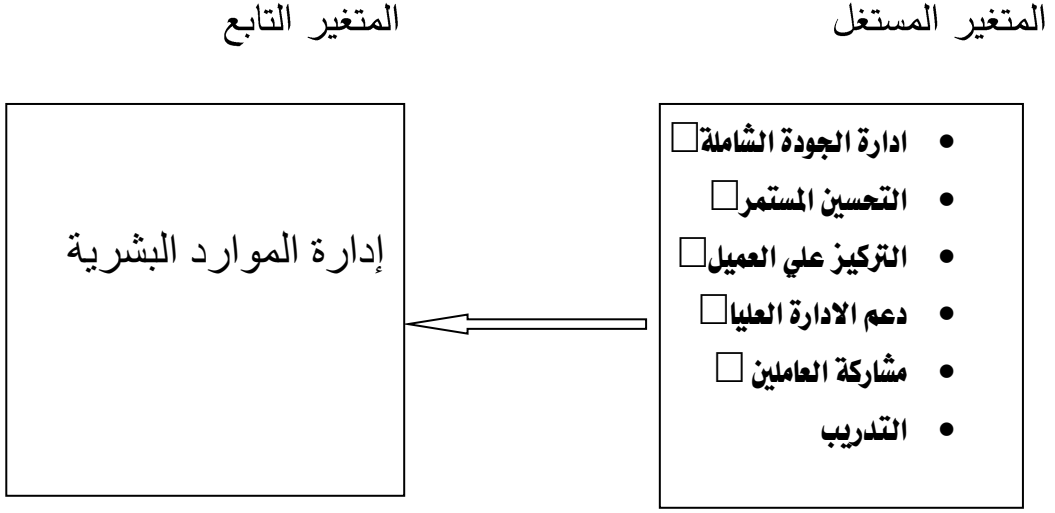
## أهداف البحث :

### يهدف هذا البحث إلي:

- التعرف على ما يحققه تطبيق الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .
- تقديم مقترحات على ضوء الدراسة التطبيقية لتفادي النقائص وهذا يعطي الفرصة للإستفادة من هذه المقترحات في الوزارة.
- إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية .
- أداء إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارة مرتبط بموضوع إدارة الجودة الشاملة لمواكبة وزارات التعليم العالي العالمية الأخرى.
- السعي لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية.
- تحديد معالم الرؤية الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة في أداء الموارد البشرية.
- التعرف على التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على أهم النجاحات التي تحققت إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية.

## أنموذج البحث :

شكل رقم (1)  
يمثل انموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحث 2015م

## منهج البحث :

يعتمد الباحث بصورة أساسية على المنهج الوصفي التحليلي الإستقرائي والتاريخي -  
والوصفي التحليلي بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية **SPSS** لتحليل بيانات الدراسة.

## حدود البحث :

1-الحدود المكانية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان.

2-الحدود الزمانية: ( 2005م -2018م ).

## مصادر جمع المعلومات :

الأدوات التي أستخدمها في هذا البحث هي:

المصادر الأولية - الإستبانة والمقابلات الشخصية والملاحظة الثانوية الكتب والمجلات  
والدوريات والمؤتمرات التي عقدت في هذا المجال والمقابلات والملاحظة.

## فرضيات الدراسة :

يهدف هذا البحث الي اختبار الفرضيات الآتية:-

- 1.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية.
- 2.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء إدارة الموارد البشرية .
- 3.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز علي العميل وأداء إدارة الموارد البشرية.
- 4.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وأداء إدارة الموارد البشرية.
- 5.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداء إدارة الموارد البشرية.
- 6.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية.

## الدراسات السابقة:

لأغراض تعزيز وتدعيم جوانب هذا البحث يتم إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة فى مجال إدارة الجودة الشاملة فيما يلى:

### أولاً: الدراسات السودانية:

#### 1. دراسة زين العابدين مصطفى(2001م)<sup>(1)</sup>:

تم طرح المشكلة والمتمثلة في أن المنشآت تواجه ضغوطاً تظهر في إتساع المؤثرات التي تحد من إستقرارها، وتحقيق أهدافها، وإتبعته الدراسة المنهج التاريخي الوصفي التحليلي وقامت على عدة فرضيات كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مقومات إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين أداء المنشآت.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات تطبيق الجودة الشاملة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مكونات تحسين الأداء يزيد بدرجة إتباع الجودة الشاملة.

#### وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نورد منها:

- لا يوجد إهتمام بالتغذية الراجعة للمعلومات.
- لا يوجد اهتمام للعاملين من قبل المدراء.

#### وقدمت الدراسة عدة توصيات منها:

- العمل على إختزال إجراءات العمل الروتينية الجامدة.
- العمل على التغذية العكسية للمعلومات بين الإدارات المختلفة.

---

(1) زين العابدين عالم مصطفى، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة النيلين، غير منشورة، 2001م،

- على المدير المباشر تقديم الدعم المساند والمستمر للعاملين معه حتى تتحقق أهداف المنشأة.

### دراسة سناء حافظ أمين التكروري (2001م) (1):

تناولت الدراسة تطوير خدمات المكتبات ومراكز المعلومات بأنواعها والتعرف على احتياجات الشركات الصناعية الأردنية من هذه الخدمات والتعرف على أساليب تطبيقها سواء فردي أو تعاوني وبأقل التكاليف مع الإهتمام بتوظيف النتائج لإنشاء مركز معلومات صناعي تعاوني نموذجي ليسهم في تحقيق الأهداف المرجوة نحو الجودة الشاملة.

### وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى:

كيفية الإستفادة من التجارب المحلية والأجنبية لإنشاء مركز معلومات صناعي تعاوني، أوصت الدراسة بالإستفادة من تقنية الإنترنت وتقديم خدمات معلومات متطورة مع التركيز في إستخدام اللغة العربية، والإستفادة من الخبرات والمؤهلات المتوفرة في الأردن في مجال التوثيق والمكتبات وإتاحة الفرصة للخريجين الجدد في مجال التوثيق والمعلومات بعد تدريبهم على أعمال التوثيق للجودة ، التركيز على اللغة العربية ومحاولة إستخدامها في خدمات المعلومات التعاون مع المكتبات في مجال الحصول على المعلومات.

### ومن أهم نتائج الدراسة :

- أن المكتبات بشكل عام تحتاج إلى دعم من الإدارة .
- المكتبيين يلزمهم التدريب الكافي على تكنولوجيا المعلومات بينما يميلون إلى الحياد.

(1) سناء حافظ أمين التكروري، دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه جامعة النيلين ، غير منشورة ، 2001م.

- أن الباحثين ليس لديهم الإلمام الكافي بأنواع خدمات المعلومات ولا يوافق المستجيبون على أن المواطنين يستخدمون المكتبات بشكل خاص.

## 2.دراسة: جميلة الجميعي (2002م) (1):

دراسة وصفية تحليلية إتمدت على المصادر الأولية والثانوية وإجراء المقابلات مع المسؤولين في الحقل التربوي، هدفت الدراسة لرصد حركة تطور مناهج التعليم العام في السودان خلال الفترة من: ( 1900 - 2000 م ) ومعرفة مدى تأثير المناهج في حركة التجديد التربوي وإبراز دور المؤسسات التربوية التي تعد المناهج التعليمية والأسلوب المتبع في إعدادها بمكوناتها المختلفة، وأثر كل ذلك على حركة تطور مناهج التعليم في السودان. وهدفت الدراسة: إلى إبراز وأثر المنهج في تطوير الإتجاهات الحديثة في التربية إضافة للتعرف على مفهوم المنهج وأسس وواقع تخطيطه وعناصره الأساسية في ضوء الممارسات التربوية المعاصرة.

### ومن أبرز نتائج الدراسة:

- التأكيد على الشمول والتكامل في المناهج الدراسية من حيث الأنماط والأهداف والمحتويات والطرق والوسائل والتقويم.
- التأكيد على تفاعل المنهج مع خصائص المجتمع وتحقيق الموائمة لخصائصه وأهدافه.
- أكدت الدراسة على أهمية تطوير المناهج الدراسية المختلفة.

ومن نتائج الدراسة أيضاً تشخيص مشكلات المنهج المتمثل في مصادر المعرفة ووظائفها وتصنيفها، كذلك عالجت الدراسة مشكلة المحتوى وعلاقته بالبرامج الدراسية في ظل المنهج حيث أقرحت تحسين المنهج ليساعد في تقويم مسار العملية التعليمية،

---

(1) جميلة نور الدائم الطيب الجميعي، تطور مناهج التعليم العام في السودان 1900-2000م دراسة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة النيلين، غير منشورة، 2002م.

وتلتقي الدراسة مع دراسة الباحث في أنه لا بد من تطوير المناهج حتى توافق التطورات في البلاد.

### **3. دراسة : جعفر عبدالله موسى إدريس (2003م) (1):**

تناولت الدراسة مشكلة عدم رضا الزبون لخدمات الكهرباء في السودان، وذلك من خلال موازنة عرض الكهرباء وطلب المستهلك، وذلك من خلال الأعطال الكثيرة التي تتعرض لها الهيئة وعدم الاهتمام بالزبون. وقامت الدراسة على فرضية تتمثل في إهتمام الهيئة القومية للكهرباء بالزبون المتعامل معها.

### **4. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة:**

- الإدارة العليا لا تولي اهتمام كبير لإدارة الجودة.
- الهيئة لا تولي إهتمام كبير للزبون وخاصة الزبون الداخلي.
- العرض لا يوازي الطلب قبل تطبيق الجودة الشاملة.
- تلجأ الهيئة إلى الإطفاء المبرمج كطريقة لحل مشاكل التوليد والتوزيع.

### **5. وأوصت الدراسة بعدة توصيات نورد منها:**

- ضرورة الإهتمام بالزبون الداخلي أولاً وأخيراً لأنه الأساس في التغيير والتطوير.
- ضرورة الاعتماد على الأنظمة المحوسبة مما يساعد في تطور العمل.
- ضرورة تحقيق الجودة الشاملة بالطرق العلمية وعدم الخلط بينها وبين الأيزو.

---

(1) جعفر عبدالله موسى ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2003م.



## 6. دراسة: أحمد حسن عوض (2003م) (1):

### هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.
- تقييم إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في إحدى المنظمات الصناعية.
- تقديم وصف متكامل لدافع الثقافة التنظيمية للشركة من كافة أبعادها.
- ومختلف عناصرها خاصة المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوقوف على مدى تناسب هذه الثقافة لتطبيق الأسلوب.

### وتوصل الدراسة إلى:

- وضوح الرؤيا المستقبلية للشركة وبالتالي لماذا أنشئت الشركة.
- وجود سياسة للجودة الشاملة تمثل الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في الشركة نحو تحقيق أهداف واستراتيجية الشركة للجودة الشاملة.
- تمييز الشركة بوجود مجموعة من القيم والأعراف والتي أصبحت ثقافة الشركة.
- توافق وإنسجام ثقافة الشركة الحالية مع عناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### واوصت الدراسة بالآتي:

- إعتبار رضا العملاء هدفاً وأن العنصر البشري هو الأساس لتحقيق الجودة ورضا العملاء.
- إقتناع إدارة الشركة بضرورة التطوير والتحسين.

(1) أحمد حسن عوض، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، دراسة حالة شركة جياذ لصناعة الشاحنات والسيارات، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. 2003م.

- إهتمام إدارة الشركة برضا العاملين وبمنهج الإبداع والإبتكار .
- إهتمام إدارة الشركة بعملية التدريب والتعليم المستمر للعاملين.
- تفويض إدارة الشركة للأفراد بالقيام بإجراء الصلاحيات اللازمة لتحقيق الجودة.

## 7.دراسة : رحاب محمد عبد الرحمن(2004م) (1):

تمثلت أهمية هذه الدراسة في أن إدارة الجودة الشاملة والتي وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث إنحصرت مشكلة الدراسة في عدم إهتمام بعض منظمات الأعمال السودانية بالأنظمة والمفاهيم الإدارية الحديثة خاصة المتعلقة بإجراءات الجودة، وأن معظم هذه المنظمات تستخدم المفاهيم والأساليب التقليدية في الإدارة، فهذا القصور في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يعد مشكلة حقيقية تواجه منظمات الأعمال السودانية حيث أصبحت الجودة سلاح إستراتيجي للحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات المتلاحقة التي تحدث في الساحة العالمية، والتي يتمثل أهمها في إنفتاح السوق وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، بالإضافة إلى إتباع نظام حرية التجارة وإلغاء العديد من نظم الحماية الجمركية مع ظهور التكتلات الأقتصادية والسياسية والمشكلات التي تعرضت لها الدراسة تمثلت في ثلاثة أسئلة مباشرة، وهي هل القيادة الإدارية تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال السودانية، كذلك هل تطبيق القيم الإدارية يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهل تكلفة الجودة تعوق التطبيق في منظمات الأعمال السودانية.

### وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئه وأدواته ومفهوم الإدارة بالقيم بالتعرف على القيم الإدارية النموذجية في منظمات الأعمال.

(1) رحاب محمد عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية في الفترة 1998-2004م، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م.

- ومعرفة مستوى الوعي بنظام إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين في بعض منظمات الأعمال السودانية، مع إقتراح بعض الحلول التي تساعد على إزالة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وأفترضت الدراسة أن القيادة الإدارية تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصانع موضوع الدراسة، وأن تطبيق القيم الإدارية يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن تكلفة الجودة الشاملة تعوق التطبيق.

### وقدمت الدراسة العديد من التوصيات ومنها:

- ضرورة الأخذ بالبعد الثقافي وأثره على ممارسة إدارة الجودة الشاملة مع إنشاء المراكز العلمية والتدريبية لنشر المفهوم العلمي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة، مع إنشاء جائزة وطنية أسوة بالجوائز الدولية الأخرى.
- تفعيل القوانين الخاصة بنظم رقابة الجودة في شتى المجالات، وعلى القيادة الإدارية أن تتحلى بإرادة التغيير، مع ضرورة التحديد الدقيق والواضح للرؤية، الرسالة، الأهداف واعتمادها كمقاييس أهم للتعرف على مستوى الأداء وتقويم الإنتاج.

### 8. دراسة : نعمات محمد سعيد (2004م) (1):

هدف البحث دراسة قضية الوقت بسبب أهميته الأبدية من بين القضايا الأساسية والمعقدة والتي يعاني منها كثير من الإداريين وأصحاب الأعمال ومهندسي الإنتاج، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها لا بد من الاستغلال الامثل للوقت المتاح، وبأقل تكلفة وبأقل جهد، ولتفعيل الوقت لا بد من رسم إستراتيجيات لمفهوم الجودة الشاملة ووضع المعالجات العلمية لمشكلات إدارة الوقت، وكان من أهم نتائج الدراسة إن إدارة الوقت

(1) نعمات محمد سعيد بشارة، علاقة إدارة الوقت بالجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2005م.

تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وبالتالي الإرتقاء لمستويات الجودة، مما لا شك فيه إن إدارة الوقت وإدارة الجودة يصبان في نهر واحد، ويتضح ذلك من حسن إستخدام الوقت في أي منظمة حتماً سوف ينعكس على تحسين الجودة.

### وتتمثل نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن الوقت عنصر حاسم من عناصر الإدارة المتمثلة في الموارد المادية والبشرية والأفكار فهو العنصر المؤثر والمحرك لإستخدامات العناصر الأخرى.
- فالوقت يسير بلا توقف فالإدارة يجب تسير معه فلا بد من مواكبة التغيير و التبدل لأن ما يصلح اليوم لا يصلح غداً فلا بد من التطوير مع الجديد مع ضرورة الإطلاع على المفاهيم الإدارية الجديدة وما يتصل بها من مخترعات من أجل تحقيق أغراض التطور الإداري المطلوب وتحقيق الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة: بتوفير النظم والبرامج الإدارية التي تساعد القيادة الإدارية والعاملين معا ولتحقيق المزيد من الفاعلية في إدارة أوقاتهم وفي تعظيم الفائدة لكي تتحقق الجودة الشاملة.

### 9.دراسة: إسماعيل عبد الله(2005م) (1):

دراسة تحليلية تطبيقية، تناولت هذه الدراسة دور نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق الجودة الشاملة بوحديات القطاع المصرفي السوداني من خلال طرح المشكلة المتمثلة في قصور دور النظم المحاسبية في تطبيق الجودة الشاملة بالمصارف التجارية، وتمثلت أهمية الدراسة في دراسة النظم الإلكترونية وأثرها على مكونات وتصميم أنظمة المعلومات المحاسبية للمساعدة في توفير معلومات تساهم في تطبيق الجودة الشاملة، وكذلك مدى إمكانية إستخدام أنظمة التكاليف الحديثة المطبقة على القطاع الصناعي على قطاع

---

(1) إسماعيل عبد الله عبد الرحمن، دور نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق الجودة الشاملة بوحديات القطاع المصرفي التجاري السوداني دراسة تحليلية تطبيقية، بحث لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، غير منشورة، 2005م.

الخدمات المصرفية بما يتلاءم مع طبيعة النشاط المصرفي، واستندت الدراسة على فرضية أساسية تتعلق بهل النظم المحاسبية المطبقة في المصارف السودانية تساهم بفعالية في تطبيق معايير الجودة الشاملة وتحقق جودة للخدمات المصرفية مع تقليل التكاليف، وإتبعت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي والإستقرائي.

### وتوصلت الدراسة إلى:

- ضعف دور النظم المحاسبية الحالية في تطبيق الجودة الشاملة بالمصارف التجارية السودانية.
- تساهم الأنظمة الإلكترونية في تحقيق الكفاءة التشغيلية وترشيد تكلفة الخدمات المصرفية.
- مؤهلات العاملين بالنظم المحاسبية الحالية بالمصارف لا تتناسب مع مهامهم.

### وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- ضرورة تطبيق الجودة الشاملة بالمصارف التجارية والعمل على تطوير النظم المحاسبية الحالية.
- إستخدام التقنية الإلكترونية لتطوير أساليب العمل المحاسبي وتطبيق الأنظمة الحديثة لقياس التكاليف بالمصارف السودانية.
- الإهتمام بالقياس والتقارير عن تكاليف الجودة الشاملة بالمصارف التجارية السودانية.

### 10. دراسة : الوليد إبراهيم (2005م) (1):

وتمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة بهل تكاليف الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة التسويق وهل مستوى الجودة الضعيف يؤدي إلى زيادة التكاليف ويلبي رغبات المستهلك .

(1) الوليد مصطفى إبراهيم، أثر تكلفة الجودة الشاملة على التسويق، دراسة حالة شركة الميسرة لمنتجات الأسمت، بحث تكميلي لنيل ماجستير المحاسبة، جامعة النيلين، مكتبة الدراسات العليا، غير منشورة، 2005م.

## وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على نظام الجودة الشاملة.
  - معرفة العلاقة بين تكاليف الجودة الشاملة والتسويق.
- وإستتدت الدراسة على فرضية أساسية تتمثل في هل تكاليف الجودة الشاملة تؤدي إلى زيادة التسويق وتلبي رغبات المستهلك وتنال رضاه، وإتبعت الدراسة المنهج الإستنباطي والإستقرائي والتحليلي.

## ومن أهم نتائج الدراسة:

- لإنفاق على أنشطة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة المبيعات وذلك للخلو من العيوب.
- التركيز على جودة المنتج من أهم العناصر التي تركز عليها الشركات.
- المنتجات عالية الجودة تجد إقبال من المستهلكين.
- تكلفة المنتجات المعيبة تفوق تكلفة الإنتاج لأول مرة.

## 11.دراسة:صلاح الأمين عبد الله (2005م) (1)

دراسة وصفية تحليلية أعتمدت على المصادر الأولية والثانوية، وإجراء المقابلات مع المسؤولين والمهتمين بالجانب التربوي من أعضاء هيئة التدريس وطلاب دراسات عليا وطلاب آخرين ، وقامت الدراسة على فرضية رئيسية تتمثل في أن هناك فروق واضحة بين الطلاب عند إستخدام تقنيات التعليم وتوظيفها في الإمكانيات التعليمية .

## وهدفت الدراسة إلى:

- التعرف على دراسة الأنماط المختلفة لتقنيات التعليم ودراسة الإمكانيات التعليمية وربطها وظيفياً بتقنيات التعليم كنمط تعليمي مستحدث.

---

(1) صلاح محمد الأمين عثمان، استخدام تقنيات التعليم في توظيف الإمكانيات التعليمية، دراسة تطبيقية على بعض كليات التربية بالجامعات السودانية، رسالة دكتوراه تربية، جامعة النيلين، غير منشورة، 2005م.

- التأكد من الجدوي الاقتصادية الفعالية التعليمية لتقنيات التعليم، عندما يتم دمجها في الإمكانيات التعليمية.
- دراسة أثر استخدام تقنيات التعليم في توظيف الإمكانيات التعليمية لمعالجة ظاهرة الفروق الفردية وأثر ذلك في تحقيق دوافع التعليم.

### ومن أبرز ما توصل إليه الدارس هو:

- أن الأسلوب العلمي (التقنية) هو الأسلوب الذي يمكن من التخطيط السليم للعملية التعليمية بصورة منهجية تمكن من إدخال مستحدثات تعليمية مثل تطوير مجتمعات تعليمية تعتمد نهج التعليم الموزع.
- وأن العملية التعليمية التي تتم في شكل مجموعات كبيرة هي الأفضل والأمثل.
- أن دور الوحدات الإدارية والإدارة المساعدة والعليا هو دور مساعد إلى حد ما في إنجاح العملية التعليمية.

### 12. دراسة: عرفة جبريل (2006م)<sup>(1)</sup>

أوضحت الدراسة أن تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة يعتبر مدخلاً هاماً لإحداث التغير الجذري في هيكله المؤسسات ونظم سيرها وطريقة أدائها لكي يسود فيها مفهوم توكيد الجودة ويغطي كافة مرافقها وقنواتها، وبروز أهمية المواصفات القياسية كمحرك للأقتصاد والتنمية ودرع واقى للمحافظة على سلامة البيئة وظهور مجموعة مواصفات المنظمة الدولية للتقييس (I S O) الأيزو (9000) والتي تعنى بتوكيد الجودة للمنظمة، وسلسلة مواصفات الأيزو (14000) التي تعنى بنظم إدارة البيئة لذلك كانت أهمية هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية

(1) عرفة جبريل أبو نصيب موسى، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، مايو 2006م.

الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية، تم اختيار بعض المنشآت الصناعية الحائزة على الأيزو كعينة دراسة.

### وهدفت الدراسة :

- لتعرف على نظم إدارة الجودة الشاملة وبيان كفاءة الاداء الإنتاجي بتلك الشركات ومعرفة واقع الاداء في ظل تطبيق نظم إدارة الجودة.
- معرفة أثر تطبيق نظم إدارة الجودة على الإنتاج بتلك الشركات.

إتبعت الدراسة المنهج الوصفي، أي وصف ما هو كائن تفسيره أو تحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها الظاهرة في ظل معايير محددة مع تقديم توصيات ومقترحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج والتوصيات.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- إلتزام الشركات محل الدراسة بعملية التحسين المستمر للمنتجات، وذلك بإنشاء إدارة مخصصة مهمتها تطوير وتصميم وتحسين المنتجات والخدمات لتكون ملبية لحاجات المستهلك النهائي، وأن يتم تخصيص قسم بتلك الإدارة لتلقي شكاوى العملاء والعمل فوراً على تقليلها أو الحد منها تماماً.
- إيمان الإدارة العليا بتلك الشركات بأهمية التغيير الفعال والأخذ بأسبابه مع وجود قاعدة عريضة مؤمنة ومتحمسة للتغيير .
- تمكنت تلك الشركات من بناء علاقات قوية مع العملاء وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبة العملاء، كما تمكنت من تطبيق مفاهيم نظم إدارة الجودة في جميع أقسام المنشأة مما إنعكس إيجاباً على زيادة الربحية والإنتاجية وزيادة ثقة المتعاملين مع هذه الشركات.



## وأوصت الدراسة بالآتي:-

- ضرورة وضع المواصفات القياسية ذات الصلة بالصناعة بصورة مبسطة مفهومة، والتأكد من التزام المنتجين بها.
- حث الجامعات ومراكز الأبحاث بتوجيه البحث العلمي في مجال ترقية جودة السلع والمنتجات الوطنية بغرض رفع قدرتها التنافسية للأسواق المحلية والعالمية.
- الإهتمام بالبيئة لا يقل أهمية عن الإهتمام بالجودة خاصة أن هنالك مواصفة خاصة بنظم إدارة البيئة لذلك لا بد من التزام المنشآت الصناعية بعمل معالجات أولية للمخلفات حتى يسهل معالجتها نهائياً.

### 13.دراسة : أمير حسنين(2006م) (1):

دراسة تحليلية وصفية، إستتدت على فرضية أساسية تتعلق بهل إستخدام الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل التكاليف الإدارية بالهيئة القومية للكهرباء، وكانت المشكلة الرئيسية التي تواجه الرسالة هي الحاجة إلى بلورة إطار منهجي وتطبيقي لمعرفة أثر الجودة الشاملة واستخدامها كاستراتيجية لحوسبة العمل ومعرفة أثرها على أداء الأعمال، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الظواهر حول الدراسة وتحليلها إحصائياً SPSS وأيضاً منهج (ما قبل وما بعد) وذلك لمعرفة ما قبل إستخدام الجودة الشاملة وأثر ذلك على نتائج الأعمال.

### وخلص الباحث إلى عدة نتائج نورد منها:-

- أن عملية التغيير بها الكثير من الصعوبات وهي عملية مكلفة وطويلة المدى، فعلى القادة التأكيد على الالتزام والمحافظة على وضوح العملية وتوفير الدعم اللازم وتحميل العاملين المسؤولية.

(1) أمير عمر حسنينصالح، استخدام إدارة الجودة الشاملة كأستراتيجية لحوسبة العمل بالهيئة القومية للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، 2006م.

- ضعف إلتزام القيادة العليا ونقص الفعاليات لدى القيادات الوسيطة إضافة إلى ضغط العمل اليومي قد يولد شعوراً عاماً بنقص القناعة لدى الجهات المؤثرة لدى الجميع مما ينعكس سلباً على الموقف العام من البرامج لدى جميع العاملين.
- عند تصميم البرنامج الحاسوبي يجب عمل دراسات كثيرة والجلوس مع كل وحدة وكل قسم لوحده حتى تكون الصورة واضحة المعالم، وحتى يستطيع الأفراد التعامل مع البرنامج بكل سهولة.

### وتوصل الباحث لعدة توصيات نورد منها:

- التدريب لمجموعات العمل على الاتصال الأفقي والرأسي لجعل فرق العمل متصلة مع بعضها البعض.
- تكوين فرق التحسين هو العنصر الأساسي في عملية التغيير ولتأكيد إشتراك العاملين والحل الفاعل للمشكلات (وفق فكر في كيفية العمل ثم أعمل العمل الصحيح).
- المراجعة الدائمة مع العاملين لتقييم مدي إرتباطهم مع عملية التغيير ومحاولة إزالة الشعور بالتهديد من العاملين وإفهامهم أن الحوسبة لا تعني الإستغناء عنهم وأن العنصر البشري هو الأساس في العمل والحوسيب ما هي إلا أجهزة مساعدة للعمل فقط.

## 14. دراسة : محمد إبراهيم يوسف الزين (2006م) (1):

من خلال طرح مشكلة تمثلت في ما أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية وما هو أثرها على الأداء الشامل، وما هو النموذج المقترح الملائم الذي يمكن استخدامه في قطاع التشييد.

**وقامت الدراسة على عدة فرضيات تتمثل في:**

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابياً على رضا العاملين.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابياً على جودة المنتج.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابياً على رضا العميل.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجابياً على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

**ومن أهم أهداف الدراسة:**

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقياس تأثيرها على الأداء الشامل لمنظمات التشييد السودانية، ومحاولة بناء نموذج منهجي وتطبيقي يمكن استخدامه لمنظمات التشييد، وإتبعت الدراسة المنهج التحليلي والإستنباطي والإستقرائي ودراسة الحالة.

**وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:**

- لا يوجد نموذج عمل جماعي بمنظمات التشييد السودانية.
- لا يوجد فهم كافي لدى القيادات العليا والوسطى لإدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد برامج للتطوير والتدريب للعاملين.

---

(1) محمد إبراهيم يوسف الزين، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية، دراسة تطبيقية على قطاع التشييد السوداني 2003-2005م، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، غير منشورة، 2006م.

## وقدمت الدراسة عدة توصيات نورد منها:

- توفير الموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة وتدريب أعضاء الإدارات العليا والوسطى على مفاهيم الجودة.
- إتباع خرائط التدفق النقدي الذي يؤدي بدوره إلى فهم خطوات العمليات في مراحلها المختلفة.
- تصميم برامج للتطوير والتجريب لزيادة دافعية العاملين.

### 15. دراسة : مروان بن جابر صويلح(2006م) (1):

تناولت هذه الدراسة ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية في كل الشركات حتى الصناعية الحاصلة وغير الحاصلة على الأيزو (9000) تمثلت مشكلة الدراسة في ما مدي الأختلاف بين الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو (9000) وغير الحاصلة عليها فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، وما مدي التأثير المتوقع لتلك الممارسات على أداء العاملين في مجال التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ، واستمدت أهمية الدراسة من أبعاد متعددة منها خطة التنمية السائدة إلا أنه تكمن الثروة الحقيقية للمملكة في المهارات الإنتاجية للقوى العاملة، فأولت خطط التنمية أهمية بالغة لتنمية الموارد البشرية، المزج بين مجالي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو(9000)، والتطبيق على المصانع بجدة والمقارنة بين الحاصل على الشهادة وغير الحاصل عليها، يعتبر توجه ذو مردود للحصول على تلك الشهادات والأخذ بإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة في مجالات الإدارة.

(1) مروان جابر صويلح، دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصانع الحاصلة على شهادة ISO وغير الحاصلة عليها بمحافظه جدة في الفترة 2002-2006م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشور، 2006م.

## وهدفت الدراسة:

- إلى إبراز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من منظور إسلامي.
- إستعراض أهم المفاهيم والاتجاهات العلمية الحديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وشهادات الأيزو(9000)، وتناول ما يربط هذه المفاهيم من علاقات.
- التعرف على مدى إدراك وإهتمام الإدارة العليا بتبيين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها.

## وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- يوجد إدراك وإهتمام إدارة الموارد البشرية بالوصف الوظيفي، والإهتمام بتصميم البرامج التدريبية، وجودة ممارسة تقييم الأداء والنقل والترقية وذلك لرفع مستوى جودة الخدمة.
- توجد موافقة على أهمية ارتباط الحوافز والمزايا الممنوحة للعاملين بجودة الأداء.
- يوجد حرص على الدقة في مراجعة العمليات لتجنب الحوادث وإصابات العمل وحرص الموارد البشرية على إتباع الفكر الاستراتيجي تأييد إتجاهات المستجيبين على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء مما يؤدي لخفض التكاليف وضياح الموارد وزيادة المبيعات.

## وأوصت الدراسة بالاتي:

- على أهمية العمل على رفع مستوى إدراك ودعم الإدارة العليا بأهمية الجودة والتحسين المستمر على مختلف المستويات بالمصانع.
- والتشجيع على إنشاء جوائز للجودة مع تطوير الجوائز الحالية للقيام بجهد كبير على المستوى الوطني من أجل التوعية.

## 16. دراسة : إبراهيم العمرو (2007م)<sup>(1)</sup>:

وتمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاع التربوي الأردني ظل يعاني من مشكلات متعددة أثرت سلباً على مخرجات العملية التعليمية خلال الفترة الماضية وذلك من خلال طرح الأسئلة المتمثلة في:

- ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس بالمرحلة الثانوية الحكومية؟

- وهل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين في تطبيق أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية؟

وإستندت الدراسة على فرضية أساسية: تتمثل في أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظواهر الخاصة بالعملية التربوية بالمدارس الثانوية الحكومية بالأردن والتحليل من خلال تحليل الإستبيان المقدم للمعلمين والمديرين. **ومن أهم نتائج البحث:**

- درجة أثر إستخدام الجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة في جميع المجالات الإدارية (تنظيم وتخطيط واتصال وعلاقات إنسانية وتقييم).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي ومدة الخدمة.

(1) إبراهيم علي شريعة العمرو، أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة النيلين، غير منشورة، 2007م.

وأوصى الباحث بعدة توصيات نذكر منها:

- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للإدارات المدرسية وحرصها على تحفيز العاملين لتعزيز أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في جميع المدارس وبخاصة في المناطق النائية.
- وإهتمام الإدارة المدرسية بحجم عطاء وكفاءة العاملين عند تقييم الأداء.

### 17. دراسة: سهيمة الطيب السماني (2010م) (1):

تناولت الدراسة أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على تطوير صناعة القيمة في المؤسسات الخدمية والصناعية السودانية. تمثلت أهمية الدراسة في أهمية توثيق وتبني نظام للجودة الشاملة، وتطبيقه على مستوى المؤسسات العامة والخاصة، للتعرف على احتياجات وتطلعات الزبائن والعمل على تلبيةها، نهوضاً بمستوى القدرة على المنافسة المحلية والدولية للمساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية. وهدفت الدراسة إلى فهم دور أنظمة الجودة الشاملة في إستيعاب المتغيرات البيئية المتعددة وفي مواجهة الإنفتاح الاقتصادي، والوقوف على أداء المؤسسات موضوع الدراسة، لمعرفة ما إذا كانت قد إستفادت من تطبيق نظام إدارة الجودة في عمليات تصميم وإنتاج القيمة لسلعها وخدماتها أم لا.

كذلك هدفت الدراسة إلى تصميم نموذج يمكن أن تستفيد منه جميع المؤسسات الخدمية والصناعية المهمة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيق أنظمتها، والخروج بنتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في مجالات متعددة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) سهيمة الطيب السماني عبدالمحمود، أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على تطوير صناعة القيمة في المؤسسات الخدمية والصناعية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهي، كلية الدراسات العليا، 2010م.

- أن تطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات موضوع الدراسة، يمكن النظر إلى على أنه مرحلة تمهيدية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً.
- وأن المؤسسات التي قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة قد تحسن الأداء الخاص بها بدرجة عالية.

### 18. دراسة : لبنى أحمد إبراهيم (2011) (1):

هدفت الدراسة إلى دراسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة والفاعلية بالمصالح الحكومية (دراسة تطبيقية على الصندوق القومي للتأمين الإجتماعي). وتتبع أهمية الدراسة في مدى مساهمة الجودة الشاملة بالمؤسسة في ترقية الأداء وتقديم الخدمات التأمينية للمعاشيين والمنفيعين بصورة متميزة، كما يعمل على خلق بيئة عملية من شأنها المساهمة في رضا المتعاملين في الصندوق القومي للتأمين الإجتماعي.

#### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تطبيق نظام إدارة الجودة بالصندوق القومي للتأمين الإجتماعي يساعد على نجاحه في تقديم الخدمة التأمينية للزبون بدرجة عالية من الرضا وسينجح بدرجة عالية في جذب المزيد من العملاء الجدد (المؤمن عليهم) والمحافظة على العملاء الحاليين.
- كما أن تطبيق الجودة الشاملة يعمل على الإرتقاء بالمؤسسة من خلال خلق الولاء الوظيفي للعاملين بها.

### 19. دراسة : أريج الرفاعي (2011م) (2):

(1) لبنى أحمد إبراهيم بابكر، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة والفاعلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهي، 2011.

(2) أريج الرفاعي حاج عثمان الزبير، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهي، 2011م.



تناولت هذه الدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية بالمصالح الحكومية، إن مفهوم الجودة يتسع ليشمل كل الإستراتيجيات والخطط والنظم التي تهدف إلى كسب رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات الإدارية الحديثة سواء كانت منظمات أعمال أو غيرها لتحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات العملاء. وهدفت الدراسة إلى تحليل مفاهيم وأساليب نظام الجودة وتطوراتها وصولاً إلى أحدث النظم في هذا المجال.

### وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وكسب أسواق جديدة وكسب رضا العملاء لا يكون إلا بالتميز عن الآخرين.
- وأن الاستقرار الإداري من أهم مقومات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 20. دراسة : الطيب بابكر بخيت ( 2015 م )<sup>(1)</sup>

يهدف هذا البحث الى تناول موضوع تقويم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء وذلك بالتطرق لواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثر تطبيقها لإشباع حاجات العملاء .

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما إستفاد من المنهج التاريخي وتم تحليل استبانة ، وذلك بالإسناد على الأساليب الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي ، والانحدار ، ومعامل ارتباط بيرسون وغيرها وتوصل الباحث إلى إثبات فرضية تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين وجميع فروض الدراسة الفرعية المتمثلة في:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وأداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

<sup>(1)</sup> لطيب بابكر بخيت . اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في اداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء . رسالة دكتوراه غير منشورة 2015م

- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وأداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وأداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة جميع العاملين وأداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتخاذ القرارات بناء على الحقائق وأداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا وأداء العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة.

#### **وخلصت الدراسة بمجموعة من النتائج والتي من أهمها :-**

1. أن الشركة تهدف إلى إشباع حاجات العملاء .
2. أنالعملية الإدارية في الشركة تمتاز ببساطة الإجراءات.
3. أن الشركة تضع التحسين المستمر كهدف استراتيجي .
4. أن انجاز الأعمال داخل الشركة يتم عن طريق فرق العمل .
5. أن الشركة لها قاعدة بيانات كافية تعتمد عليها عند إتخاذ القرارات.
6. أن لدى الشركة معلومات كافية عن مورديها.
7. أن الإدارة العليا تتبنى جودة الخدمات

#### **ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة :-**

1. على الادارة العليا ان تاخذ بعين الاعتبار مقترحات العملاء التي يقدمونها ومن ثم ترجمتها الى أرض الواقع للمحافظة عليهم وكسب المزيد من العملاء مستقبلاً
2. وتوفر المزيد من المناخ الإيجابي والموارد اللازمة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

3. وعلى الشركة أن تقوم بتدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم أجل زيادة الإهتمام أكثر وأكثر بالعملاء.

### ثانيا: الدراسات الاجنبية:

1. دراسة : يزيد قادة (2012م)<sup>(1)</sup>:

دراسة بعنوان : ( واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية) بالتطبيق على متوسطات ولاية سعيدة / الجزائر لنيل درجة الماجستير.

حيث هدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعن إمكانية تطبيقه على المؤسسات التعليمية، والتعرف على أهداف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، وكذلك التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية .

**حيث تم إفتراض الفرضيات التالية :**

لا تطبق المؤسسات التعليمية الجزائرية إدارة الجودة الشاملة من منظور المدراء ، وهناك تأثير لجودة الإدارة المدرسية على تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**وخلصت الدراسة بالنتائج التالية :**

- إن الادارة المدرسية فى المؤسسات التعليمية لا تتصف بالجودة ، كما إن سلوك الإستاذ والتلميذ فى المؤسسات التعليمية لا يتصفان بالجودة .
- كما إن المناخ الدراسى العام لا يتصف بالجودة، وأخيراً فإن المنهج التعليمى فى المؤسسات التعليمية لا يتصف بالجودة.

<sup>(1)</sup><http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/4263/1/yazid-kadda.mag.pdf> تم الارجاع فى

2016/4/10م الساعة 1:00 ظهرا.

## 2. دراسة : نعمة عبدالرؤف عبدالهادى منصور (2005م)<sup>(1)</sup>

دراسة بعنوان: ( تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المدارس الثانوية بالتطبيق على محافظات قطاع غزة / فلسطين )، حيث هدفت هذه الدراسة الى وضع تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المدارس الثانوية بمحافظة قطاع غزة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما مدي تبنى مديرى المدارس الثانوية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟
- وماهى الإتجاهات العالمية فى إدارة الجودة الشاملة ؟
- وما هى الإتجاهات العالمية المتبعة فى المؤسسات التعليمية؟
- وماهو التصور المقترح؟

لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة فى المدارس الثانوية فى قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة إتبعته الباحثة المنهج الوصفى التحليلى وقامت بتصميم إستبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على أربع محاور هى: ( مفهوم الجودة الشاملة، إتجاهات نحو إدارة الجود لشاملة، وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر ).

*وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها :*

إنعدام الوعى بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعدم الأعتداد على الأساليب الإحصائية فى عملية إتخاذ القرارات إدارية، وعدم الإهتمام بعملية التحسين المستمر ، وعدم إستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة .

الدراسات السابقة تكلمت عن الجودة الشاملة والتحسين فى أداء المنشآت ومراكز المعلومات وتطوير مناهج التعليم فى السودان والتسويق والمنظمات الصناعية ومنظمات القطاع الخاص وعلاقة الوقت بالجودة الشاملة والمعلومات المحاسبية وأثر تكلفة الجودة

(1) <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/63752.pdf> تم الاسترجاع فى 10/4/2016م الساعة 11:11 ظهرا .

الشاملة على التسويق وزيادة فاعلية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية والجودة كالعامل ومنظمات التشييد الوطنية.

وتكلمت الدراسة عن الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتركيز على العميل ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتدريب وأداء إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

تكلمت الدراسات السابقة عن الجودة الشاملة وعلاقتها بالمنشآت والمؤسسات الصناعية ومناهج التعليم وتسويق الخدمات وإدارة الوقت ونظم المعلومات المحاسبية وتوظيف الإمكانيات التعليمية وزيادة فاعلية الأداء الإنتاجي، بينما تتكلم دراسة الباحث عن الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتركيز على العميل ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين والتدريب وإدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

### هيكل البحث :

يتكون هذا البحث من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة.

تتناول المقدمة: (مشكلة البحث - أهمية البحث-أهداف البحث-فرضيات الدراسة- منهج البحث- مصادر جمع البيانات-مجال وحدود الدراسة-الدراسات السابقة).

أما الفصل الأول : فيغطي إدارة الجودة الشاملة موضحاً مفهومه, أهدافه, رواد , وجوائز الجودة ويغطي **الفصل الثاني**: أداء إدارة الموارد البشرية مفهومها ,أهميتها,أهدافها , والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ، الوضع التنظيمي وعلاقتها بالإدارات الأخرى .**أما الفصل الثالث**: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان ، النشأة والتطور ، الهيكل التنظيمي ، أداء إدارة الجودة الشاملة ، ويغطي **الفصل الرابع**: الدراسة الميدانية موضحاً إجراءات الدراسة الميدانية عرض وتحليل بيانات عينة الدراسة الميدانية إختبار فرضيات الدراسة ، وتتناول الخاتمة النتائج والتوصيات.

## الفصل الأول

### الجودة الشاملة

يتناول الباحث في هذا الفصل الجودة الشاملة من خلال الباحث التالية:

#### المبحث الأول:

مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

#### المبحث الثاني:

رواد إدارة الجودة الشاملة.

#### المبحث الثالث:

جوائز الجودة.

## الفصل الأول

### إدارة الجودة الشاملة

تناول هذا الفصل الجودة الشاملة من خلال مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة، رواد إدارة الجودة الشاملة، جوائز الجودة.

### المبحث الأول :

#### مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة مدخلاً علمياً متكاملًا، وتعتبر من الإتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة يسعى إلى تطوير أداء المنظمات ، فإدارة الجودة الشاملة تمثل منهجاً إدارياً متقدماً وليس برنامج بداية ونهاية تناط إدارته إلى فرد أو أفراد معينين. ( بل رحلة مستمرة وسباق بلا نهاية تتطلع بإستمرار نحو التحسين والتطوير الشامل المستمر لمواكبة وتوقعات المستفيدين المتغيرة ).

وما ورد في القرآن الكريم حول مفهوم يماثل الجودة ؛ فقد ورد مصطلح ( الإتيقان ) لقوله تعالى: ﴿وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾<sup>(1)</sup>.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ، وخطوه متقدمة على طريق تحسين الجودة والإنتاجية، ولها من الخصائص والسمات ما يميزها عن إدارة الجودة التقليدية ، فقد أتسع مضمونها ونطاق شمولها وجوهر تركيزها، مما جعلها تنفرد بسمات متميزة عن مداخل الجودة ، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعد أهم طريقة لتحسين أداة المنظمات وتجويد أدائها<sup>(2)</sup>.

(1) سورة النمل ، الآية ، 88.

(2) مهدي صالح السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، ط/1 ، ( عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2007م ) ، ص : 27.

وأصبحت تمثل مدخلاً عملياً متكاملًا يسعى إلى تطوير أداء المنظمات . وفي ظل الثورة التكنولوجية والثورة في عالم الاتصالات وفي إمكانية بلوغ المنافسين لأي موقع بعيد جداً عن موقع المؤسسة، ونتيجة لحاجات العصر وبقاء الشركات في مجال الأعمال . برز مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمرحلة تطويرية جديدة من مراحل مواجهة مشكلة الجودة(1).

قال تعالى: ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾(2).

إدارة الجودة الشاملة تعرفها منظمة التقيس العالمية بأنها : ( عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما ، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل، ومن خلال التركيز على متطلبات وتوقعات العملاء، مع عدم إغفال متطلبات وتوقعات العملاء ، مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين ) (3).

( : القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية ، مع الاعتماد تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء، وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المؤسسة ) (4).

( فلسفة إدارية معاصرة جوهرها نظام شامل للجودة ، يستلهم توقعات العملاء ، ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وغرف العمل والأفراد العاملين لإشباع حاجات وتوقعات العملاء ) (5).

(1) إبراهيم أحمد الأمين، إدارة الجودة الشاملة ، 2015م ، ص، 3.

(2) سورة التوبة ، الآية ، (105).

(3) محمد عبد الوهاب العداوي ، إدارة الجودة الشاملة ، ( عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م ) ص : 39.

(4) صالح ناصر عليمان ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، ط/1 ، ( عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع ،

2004م ) ، ص 19.

(5) أحمد سيد أحمد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة ، والأيدز 9000 ، ط/2 ( القاهرة : مكتبة النهضة ، 2002م ) ص 59.



( فلسفة الإدارة التي تبحث في الاتصال بجميع أعضاء المؤسسة لكي تحقق الجودة العالمية والتحسين المستمر والتركيز على العملية والاهتمام بالعميل الداخلي والخارجي والذي يؤدي بالنتيجة إلى أفضل المخرجات ، والتي تؤدي إلى رضا العملاء وتحقيق الأرباح للمؤسسة )<sup>(1)</sup>.

( التفوق في الأداء لإسعاد العملاء عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض ، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى في كل وقت )<sup>(2)</sup>

( تعريف فلسفة الشركة لكل فرد بها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ، يشمل ذلك تحسيناً مستمراً في العمليات داخل الشركة، مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة)<sup>(3)</sup>.

( مظهر تعاوني لأداء عمل ما ، يعتمد على مواهب وقدرات العاملين في الميدان العملي والمجال الإداري في سبيل توفير تحسين جودة مستمرة ، وإعداد فرق عمل ذات كفاءة إنتاجية عالية ) ويجسد هذا التعريف ثلاثة مكونات ضرورية لإدارة الجودة الشاملة هي :-

1- الإدارة بالمشاركة .

2- التحسين المستمر للعمليات .

3- إستخدام أسلوب الممارسة الجماعية .

وعرفت أيضاً بأنها: ( فلسفة تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات وإحتياجات العملاء الداخليين والخارجيين، وإستخدام الأساليب والطرق العلمية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات

<sup>(1)</sup> عُسان قاسم داوود اللامي ، أميره شكر ولي البياتي ، إدارة الإنتاج والعلميات ، ( عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008م ) ، ص ، 527.

<sup>(2)</sup> مأمون سليمان الدراكة ، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ( عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2006م ) ص : (18).

<sup>(3)</sup> ريتشاردل ويليلمز : أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة مكتبة جرير ، ط/1 ( الرياض : مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، 2003م ) ص : (5).

بشكل مستمر، وكذلك التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفرق العمل وتدعيمهم، وتأكيد خبراتهم ، وتقدير جهودهم ، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار عن طريق إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب المستمر<sup>(1)</sup>.  
عرفت أيضاً إدارة الجودة الشاملة بـ ( إدارة الجودة الشاملة ) ويقصد بهذا المصطلح ( *Total Quality Management* ) ، والذي أخذ ينتشر بشكل سريع على الرغم من حداثة<sup>(2)</sup>.

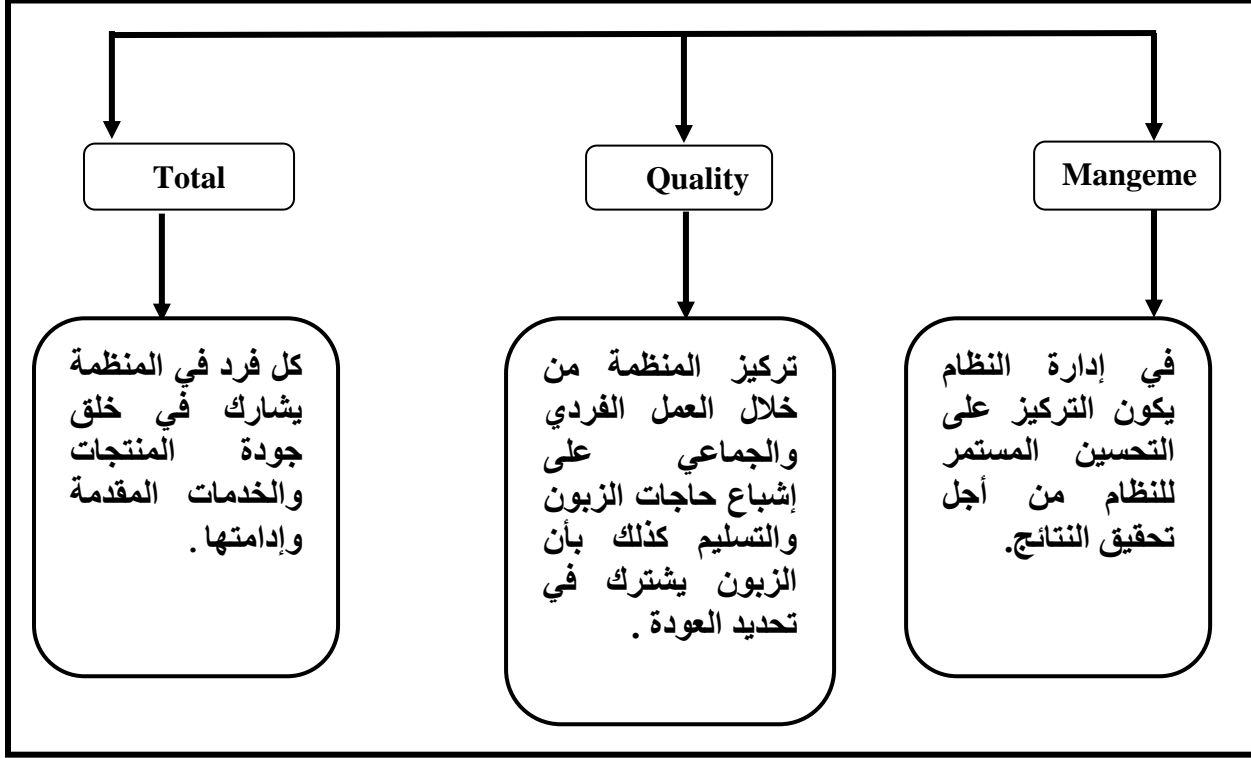
---

<sup>(1)</sup> جمال طاهر أبو الفتوح حجازي : إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل إدارة الجودة الشاملة ( مصر : مكتبة القاهرة للطباعة ، 2022 م ) ص : (304).

<sup>(2)</sup> محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، ط/4، ( عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 م ) ص : (22).

## الشكل (1/1)

يوضح الإتجاهات التي تنعكس في مفهوم (إدارة الجودة الشاملة)



المصدر : يوسف حجيم الطائي وآخرون ، نظم إدارة الجودة عن المنظمات الإنتاجية الخدمية ( عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م ) ص 197.

( فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة ، كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ) .  
( شكل تعاوني لأداء الأعمال ، يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل )<sup>(1)</sup>.

أهمية إدارة الجودة الشاملة من النجاح الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأميركية في الثمانينات من القرن العشرين نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فلقد ساهم تطبيق هذا المفهوم في الشركات اليابانية في تحقيق سمعة جيدة في مجال الجودة .

وهذا ما دعا الشركات الأميركية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة والإسراع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويمكن التعبير عن كل ما تقدم من خلال الشكل أعلاه الذي ينعكس فيه مفهوم (TQM) .

( مدخل إداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون ، وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع )<sup>(2)</sup>.

( عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة )<sup>(3)</sup>.

(1) مدحت أو النصر، أساسيات إدارة الجودة ، ط/1 ، ( القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008م ) ص : (64)

(2) محفوظ أحمد جعدة ، مرجع سابق ، ص : (23).

(3) إياد عبد الله شعبان ، إدارة الجودة الشاملة ، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز ، ط/1 ( عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2009م ) ص : (21).

( التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والعاملين مع بعض ، من أجل تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية للمستهلكين من خلال تأدية العمل الصحيح بشكل صحيح في المرة الأولى في كل الأوقات )<sup>(1)</sup>.

( تعد إدارة الجودة الشاملة جزءاً من المنهج الكلي للتقدم والتطور، ويمتلك مفهوم الجودة الشاملة القوة الكامنة لتحويل الألباز إلى شخصيات متحركة تحرر الناس في العمل لكي يصبحوا أكثر إبداعاً )<sup>(2)</sup>.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية ، وذلك بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار التركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الهدف وإتخاذ القرارات . ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي :  
الإدارة: تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: المقصود بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات . بل تصل أيضاً إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.  
الشاملة: المقصود بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات )<sup>(3)</sup>.

عرفت أيضاً إدارة الجودة الشاملة بأنها: ( ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة )<sup>(4)</sup>.

مفهوم إدارة الجودة الذي بدأ منذ الحرب العالمية الثانية لا يتعلق بالتكنولوجيا ، وإنما بالتفكير بمفهوم التوقف عن التفكير في الكمية والبدء في التفكير في الجودة<sup>(5)</sup>.

(1) صالح ناصر عليمان ، مرجع سابق ، ص 19.

(2) أياد عبد الله شعبان ، مرجع سابق ، ص 20.

(3) أياد عبد الله شعبان ، المرجع السابق نفسه ، ص 20.

(4) عائشة عبد المحجوب جمال ، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملية المحدودة ، 2009م ) ص 6.

(5) لويد دوينيز / كلير كراوفورد ماسون ، إدارة الجودة ، ط/1 ، ( القاهرة : الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، 1997م ) ص 24.

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** ينصرف إلى فلسفة إدارية معاصرة تستهدف أن يسري هم جودة الأداء في كافة القطاعات والإدارات وأقسام العمل بالمؤسسة بشكل شامل، وأن تكون الجودة مسؤولية تضامنية بين كافة المستويات والتخصصات ، ويكون التحسين المستمر هو عماد هذه الفلسفة الإدارية .

في إدارة الجودة الشاملة الشمولية هي العامل الرئيسي، فقد تنوعت المفاهيم ما بين أنها فلسفة إدارية أو منهج للعمل، إلا أنه إلتزام من العاملين والإدارة بالعمل كفريق واحد أو أنه أداء للمنافسة العالمية (1).

تعرف أيضاً إدارة الجودة الشاملة بأنها: ( فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التمييز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء بإحتياجات العملاء والعاملين) (2).  
إدارة الجودة الشاملة: هي أداة للتحسين المستمر في كافة مستويات العمل التشغيل، وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة (3).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة في التفوق في الأداء لإسعاد المستهدفين عن عمل المديرين والموظفين وعرفت من قبل عن طريق عمل المديرين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح ومن المرة الأولى في كل وقت.

والذي يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وإدارة الجودة الشاملة قد أصبحت الفرصة المتاحة للاتصالات بين الدول وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ، ويمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي :

(1) فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني ، إدارة الجودة الشاملة ، ط1 ( لبنان : دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008م ) ص ص 27-2.

(2) توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء ( القاهرة : دار النهضة العربية ، 2002م ) ص 156.

(3) خضر كاظم حمود ، إدارة الجودة وخدمة العملاء ( عمان : دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع ، 2002م ) ص 16.

- 1- تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية .
- 2- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك .
- 3- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء والعاملين .
- 4- تحسين منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل الإجراءات والقرارات .
- 5- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة .
- 6- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم الأداء بشكل مستمر (1).

إدارة الجودة الشاملة أصبحت في هذا العصر أساساً للإتصالات بين الدول وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية أو الخدمية في العالم ، فالجودة لها أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها ومستوياتها ، إذا أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب ، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، إضافة إلى توفير فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين على حد سواء.

لذلك تتضح أهميتها في الآتي:-

أ/ سمعة المنظمة :

نجد أن المنظمة تستمد شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجتهدين وخبرة العاملين ومهاراتهم ومحاولة إنتاج منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة.

ب/ المسؤولية القانونية :

نجد أن منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من إجراء استخدامه لمنتجاتها وإزدادت المسؤولية القانونية بسبب المحاكم

(1) مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ذكره ، ص : 39.

التي تتولي النظر والحكم في قضايا منظمات متعلقة بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة .

### ج/ المنافسة العالمية :

نتجت عن المتغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو إجتماعية أو تكنولوجية ، والتي أثرت في كيفية توقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة ، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام ، والحصول على موطنٍ قدم في السوق العالمية (1).

يعد مستوى الجودة من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي تؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوبة للسلعة فإن العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها(2).

### د/ حماية الزبون :

إن تطبيق الجودة في أنشطة ووضع مواصفات ومقاييس محددة تسهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة ، فعندما يكون مستوى الجودة منخفضاً يؤدي إلى أحجام الذبون على طلب منتجات المنظمة ، إذا إن عدم رضا الزبون هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بوظيفة التي يتوقعها الزبون منه ويسبب إنخفاض الجودة أو عدم وجود المواصفات الموضوعة، الأمر الذي أدى إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته وإرشاده إلى أفضل المنتجات والأكثر جودة وأماناً.

(1) إبراهيم أحمد الأمين ، مرجع سابق ، ص ص 20-21.

(2) أحمد الخطيب ، راجع الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، ( عمان : عالم الكتب الحديثة ، 2006م) ص 55.



## هـ / التكاليف وحصّة السوق :

نجد أن من أهمية إدارة الجودة الشاملة أنها تخفض التكاليف وزيادة الحصّة السوقية والأرباح، وذلك لأن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع مراحل الإنتاج والعمليات من شأنه أن ينتج من الإستفادة القصوى وتلافيتها لتجنب كلفة إضافية الأمر الذي يمكن العاقل في الإنتاج بالتالي تتخفض التكاليف وتزيد الأرباح<sup>(1)</sup>.

والتكاليف مثل خسارة قيمة المواد الخام والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة وخاصة في الصناعات المعدنية والزجاج والأثاث وغيرها. وأيضاً التكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيوب وأسبابها، وغيرها من التكاليف<sup>(2)</sup>.

## و/ مستويات إنتاجية أحسن :

أن الهدف من إدارة الجودة هو تحسين جودة المنتجات والخدمات الأخرى التي توفرها المنشأة ، وكذلك الإستخدام السليم للموارد والإستفادة من النظم الحديثة وتشجيع الإدارة على تقويم جودة الإنتاجية وكميتها بدلاً من التركيز على كمية الإنتاج حتى تصل إلي المستوى الأمثل المتوافق مع الأهداف ، ولن يتم الحصول على مستويات إنتاجية أفضل، إلا من خلال إدارة الجودة، وهذا ما يؤكد أهميتها باعتبار أن نظام إدارة الجودة يركز على توفير مجموعة من المبادئ التوجيهية والقواعد الإرشادية المتعلقة بضمان الجودة وإدارة المخاطر، كما أنها تعمل على زيادة الإنتاج والثقة والإلتزام من قبل جميع المستويات في المنشأة.

أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح في تحسين المستويات الإنتاجية، لأن تطبيقها يقلل الأخطاء وانتقاص تكرار العمل وتقليل الوقت والجهد الضائع وتقليص التكاليف التي قد تفسر من الناحية المالية على أنها أرباح مباشرة أو غير مباشرة للمنشأة، وعند زيادة

(1) إبراهيم أحمد الأمين، مرجع سابق ، ص 21.

(2) أحمد الخطيب، راجع الخطيب ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، مرجع سابق ، ص 55.

الأرباح يمكن توزيعها على المساهمين أو يمكن إستخدامها لتوسيع مجال الإنتاج والخدمة. أن المحصلة النهائية تمكن المنشأة على حصول مستويات أداء أفضل (1). وذلك يعمل على تحقيق القدرة التنافسية في السوق، حين أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لأعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل جودة المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروضة (2).

### ز/ الرضا المتزايد للعميل :

أهمية إدارة الجودة الشاملة تتضح من هدفها الأساسي في تقديم خدمة أفضل للعميل، تتناسب مع متطلباته وتوقعاته، فإن نتيجة عمليات تحسين الجودة تكون في النهاية رضا العميل، وتحوز المنشأة على رضا العميل من خلال الجهود المتماسكة التي يبذلها كل فرد لكسب رضا العملاء ويمكن ترجمة تضافر جهود الموظفين وإخلاصهم في العمل على زيادة الثقة من قبل العملاء عندما يرون تحقيق رغباتهم فيما يتعلق بجودة الخدمات. أن العملاء الذين يجدون الخدمات والمنتجات بمستويات عالية سوف يحرصون على التعامل مع المنشأة وتكرر زيارتهم إليها، الأمر الذي يؤدي إلي تحسين سمعتها في البيئة المحيطة بها مما يساهم في فعالية تسويق خدمات المنشأة، علاوة على ذلك إن مثل هؤلاء العملاء سيتقاضون عن الأخطاء التي يتعرضون لها والتي يتوقعون حدوثها في بيئته العمل وهذا يدل على الرضا المتزايد لهؤلاء العملاء .

### ر/ تحسين معنويات الموظف :

هنا تتضح الأهمية في مشاركة الموظف في صنع القرار المتعلق بالعمل حتي يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات والمعارف وإقتراح الحلول المناسبة للمشكلات مما يساعد على إنطلاق الطاقة الفنية الخلاقة، الكامنة لدي الموظف حين

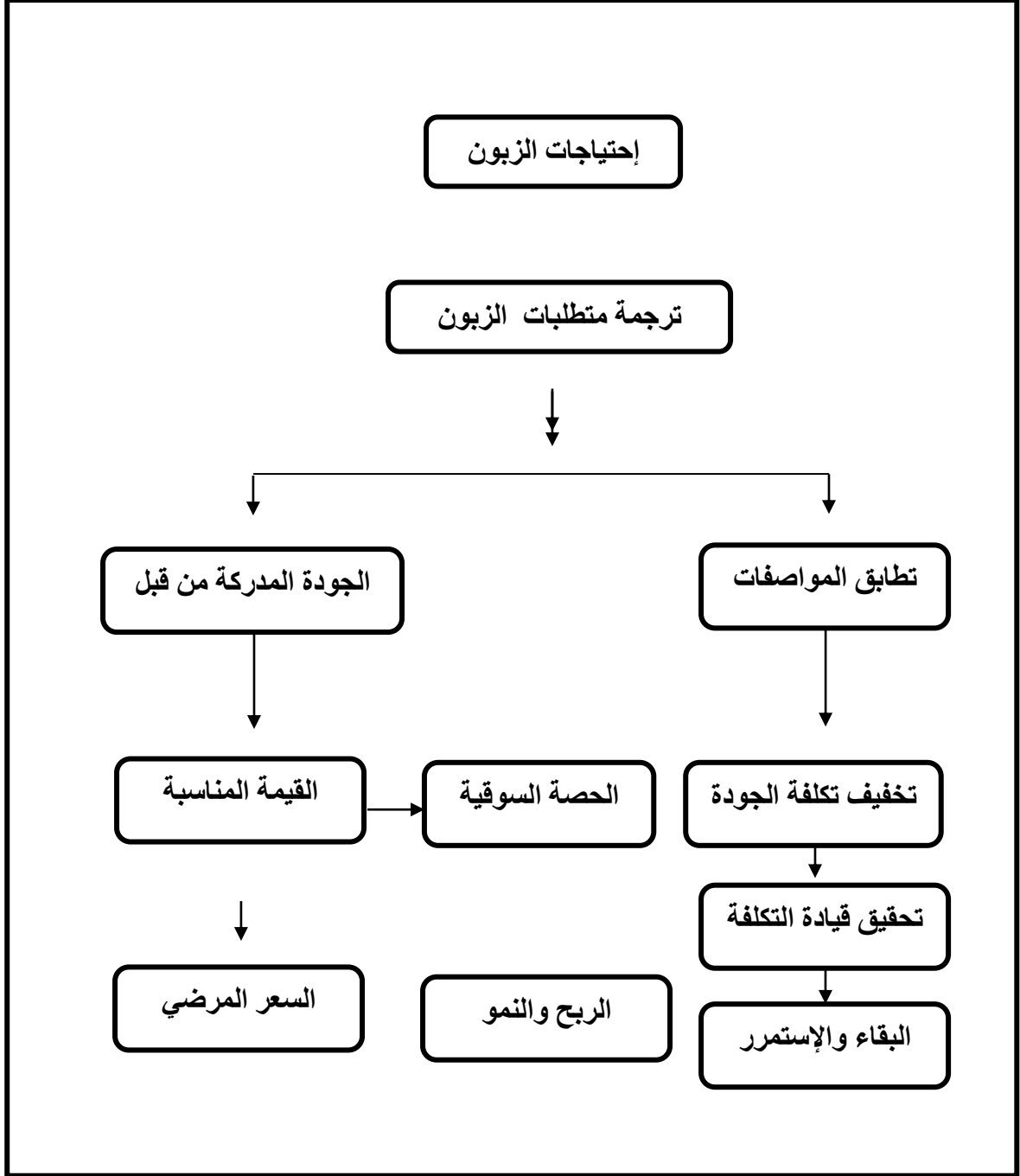
(1) إبراهيم أحمد الأمين ، مرجع سابق ، ص ص 22-23.  
(2) أحمد الخطيب ، ودراج الخطيب ، مرجع سابق ، ص 55.

يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المنشأة إضافة إلى ذلك إدارة الجودة الشاملة توفر فرص فعلية لدي لموظفين لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم<sup>(1)</sup>. ولا بد من توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والأداء الجيد وكذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين وتطوير وتبسيط إجراءات العمل. واختصار الوقت والروتين في إنجاز الأعمال<sup>(2)</sup>. وتعليم الإدارة والعاملين على كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشكلات وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها<sup>(3)</sup>. لذلك يمكن القول أن تشجيع الموظف على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمل والتغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضا الموظف ويرفع معنوياته ويوضح الشكل التالي أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للمنشأة.

(1) إبراهيم أحمد الأمين، مرجع سابق، ص 24.  
(2) حامد بن صالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحدث، ط/2، (الرياض: مطبعة الفرزدق التجارية، 2007م) ص 68.  
(3) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007م) ص 52.

## الشكل (2/1)

### أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للمنشأة



المصدر : إبراهيم أحمد الأمين ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، (السودان ، 2015م ،

ص 25.

## أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها :

هدف إدارة الجودة الشاملة وتطبيق برامجها في أي منشأة هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والأقلال من الوقت الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم، والهدف الرئيسي يشمل فوائد مهمة وهي (1):

1- **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب تحليل عمل للأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

2- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل:** الإجراءات التي وضعت من قبل المنشأة لأنجاز الخدمات للعميل، وركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3- **تحقيق الجودة :** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء حيث أن عدم الإهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، فتقل شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات.

4- **زيادة الكفاءة:** يتم ذلك بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي. وتقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.

الثقة وتحسين العمل في أداء العاملين: تعليم الإدارات والعاملين كيفية تحديد وتدريب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى إجراءات أصغر حتى يمكن السيطرة عليها (2).

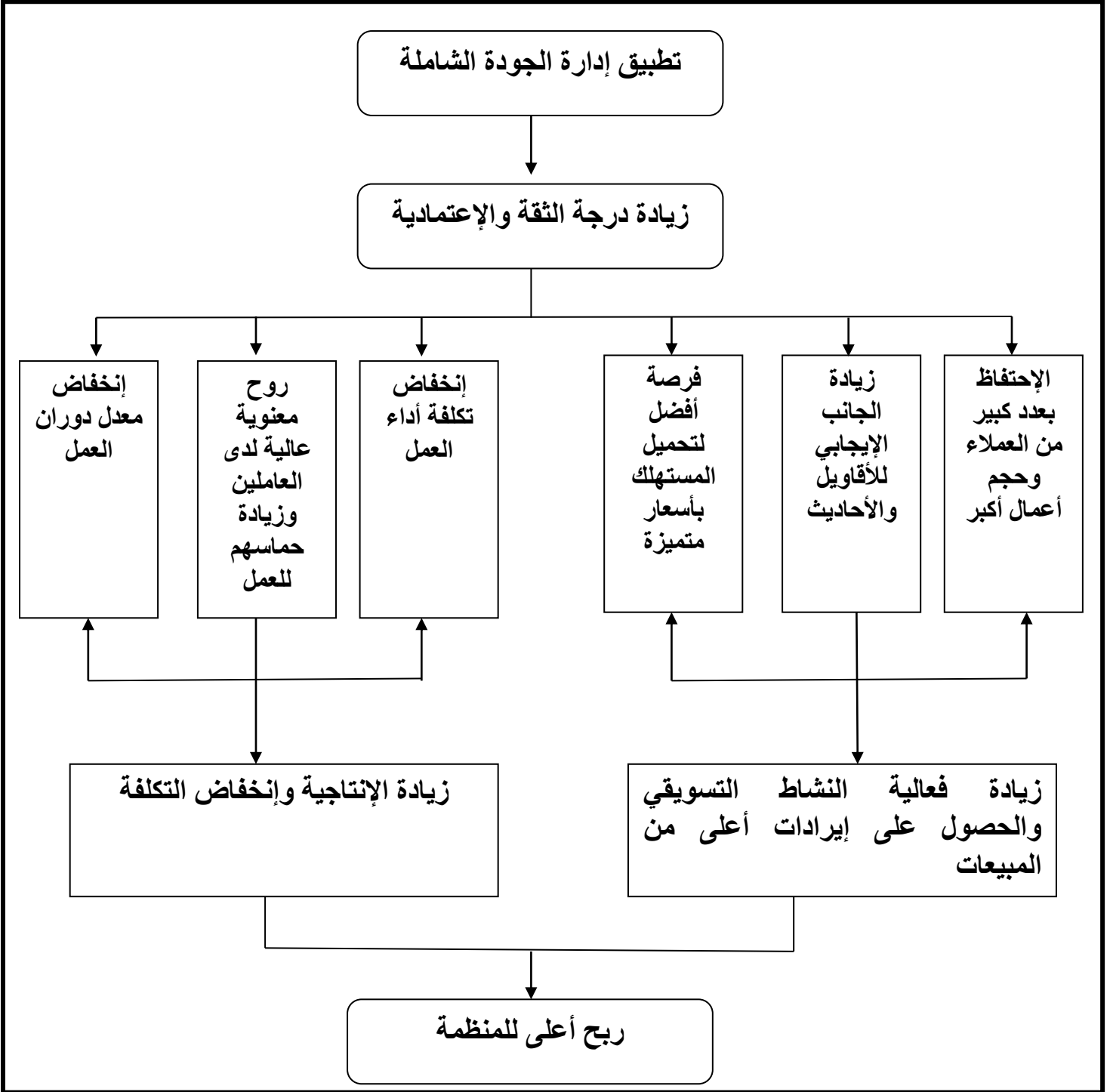
والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

(1) قدار طاهر رجب ، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأزو ، 9000م ( مشق : دار الحصاد دمشق ، 1998م ) ص 81.

(2) المرجع السابق نفسه ، ص 81.

### الشكل (3/1)

الفوائد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والنتيجة عن عامل الاعتمادية



المصدر: محمد الصالح الحناوي وإسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة ط2 (مصر: الدار الجامعية، 1999م) ص 62.

ومن الشكل أتضح أن تحقق المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها :

- 1-الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة .
  - 2-تكفل المؤسسة مرونة الحركة لمواجهة التغييرات المتلاحقة في البيئة.
  - 3-تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
  - 4-العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
  - 5-زيادة قدرة المؤسسات على البقاء والإستمرار .
  - 6-خلق ظروف بيئية داخل المؤسسة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
  - 7-تحسين قابلية المؤسسة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء.
  - 8-زيادة الأعمدانية يعني تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية، والكثير من المؤسسات العالمية يمكن إعتبارها أنها حققت هذه الفوائد من خلال تجاربها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وإن تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام لا يكون الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء لضمان البقاء والأستمرار والتطوير .
- يمكن توضيح أهداف إدارة الجودة الشاملة كما يلي :**

- 1-زيادة القدرة التنافسية للمنشأة.
- 2-زيادة كفاءة المنشأة بأرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين.
- 3-زيادة حركية ومرونة المنشأة في تعاملها مع المتغيرات( القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات ).
- 4-زيادة إنتاجية المنشأة وتحسين مستوى آدائهم.

5-زيادة الربحية.

6-تحسين مستوى الأداء الكلي للمنشأة.

7-زيادة قدرة المنظمة على النمو المتواصل سعياً لتحقيق المكانة الأفضل بين المنظمات المنافسة<sup>(1)</sup>.

والشكل التالي يوضح أهداف إدارة الجودة الشاملة:

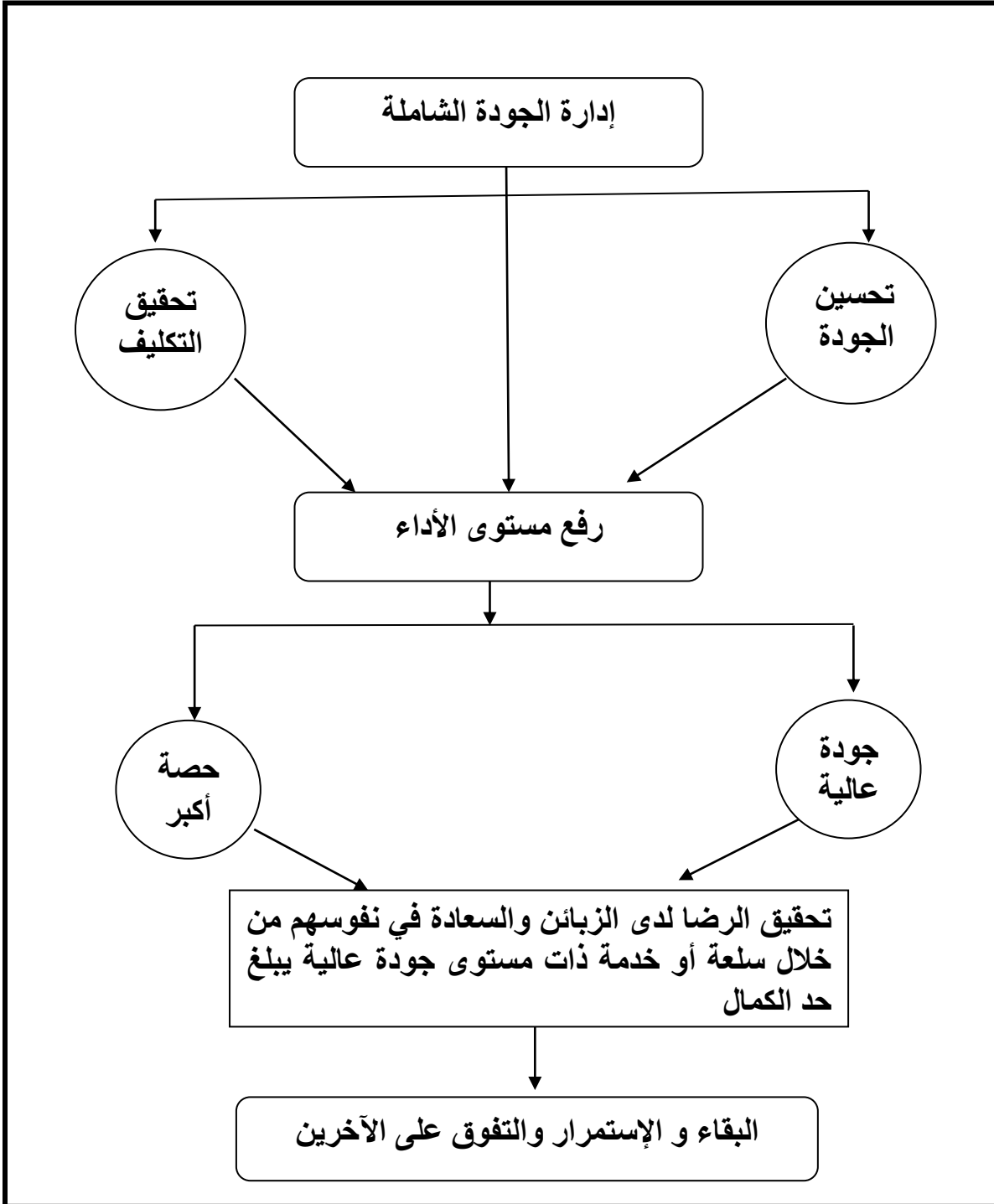
---

<sup>(1)</sup>إبراهيم أحمد الأمين : مرجع سابق ، ص 26.



## شكل (4/1)

### أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر : إبراهيم أحمد الأمين ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ( السودان : 2015 م )

ص 27.

## المبحث الثاني

### رواد إدارة الجودة الشاملة

الرائد هو الرجل الحكيم المعلم الذي يمتلك مزيد من الأوصاف تؤثر في حياة الآخرين ورائد الجودة هو الرجل الذي له توجهات ومدخلات ذات أثر في مجال الجودة أنعكس على الأعمال والمنظمات في حياته وبعد مماته.

هناك مجموعة من الرواد الذين كانت لديهم بصمات جليلة في إدارة الجودة الشاملة

من بينهم :

1/ فيشر :

مزارع بريطاني، كانت له تجارب خلال العقدين الأولين من القرن الماضي أو التجارب التقليدية التي بدأت بظهور مرحلة التصميم التجريبي ووسائل ضبط الجودة العملية إحصائياً، وهو من الإحصائيين العباقرة الذين مهدوا لإستخدام الإحصاء لتحديد جودة العمل وقياسه وهو أول من أنشأ معهد للجودة الإحصائية بالهند، وكان مهتماً بتطبيق الجودة الإحصائية وتطويرها<sup>(1)</sup>.

2/ أرماند فيفنياوم :

يعد فيفنياوم: أول من قدم مفهوم الرقابة على الجودة الشاملة، وهو طالب دكتوراه في معهد مساشوش للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان مجهود نصف قرن من التطور تمثل في خمس مراحل أخذت كل منها (20) عام تقريباً منذ بدايتها وإلى حين تحقيقها وإدراكها وهي :

- 1- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسئولية الحرفي عند الصنع .
- 2- المرحلة من ( 1900 - 1918م ) الجودة مسئولية رئيس العمال .

<sup>(1)</sup> إبراهيم أحمد الأمين، مرجع سابق ، ص 65.

- 3- المرحلة من ( 1919 - 1937م ) تم فيها الرقابة على الجودة بالفحص.
- 4- المرحلة من ( 1938 - 1960م ) تمت فيها الرقابة على الجودة إحصائياً.
- 5- المرحلة من ( 1961م ) بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

**أرماند فيغينام:** وهو مؤسس شركة الأنظمة العامة، وهي تصمم وتنفذ وتنصب أنظمة الجودة الشاملة ، وهي شركة هندسية دولية، والذي تحدث عنها في كتابه ( الضبط الشامل للجودة ). يقول ينبغي أن تكون الجودة حاضرة في كافة مراحل الدورة الصناعية، وأن عمليات الضبط ينبغي أن تبدأ بتحديد متطلبات الزبون وتنتهي برضا الزبون عن المنتج . وأكد على أسلوب الرقابة الشاملة على الجودة وعرفه بأنه : ( نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولي بناء الجودة والحفاظ عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات بأسلوب أكثر كفاءة وفعالية ، مع تحقيق الرضا الكامل للمستهلك ) . وأوضح بأن الفلسفة الأساسية للرقابة الشاملة على الجودة هي<sup>(1)</sup>:

( التنظيم - الأهداف - المبادئ الأساسية - المفاهيم التسهيلية ):

### التنظيم :

من قبل العاملين لابد من ترسيخ مفهوم المسؤولية عن الجودة ومسئوليتهم وليست مسؤولية قسم الرقابة فقط.

### الأهداف :

وهي الغايات المؤدية إلى نمو واستمرار المنظمة . من جودة المنتج إلى رضا الزبون.

### المبادئ الأساسية :

أهمها الرقابة الإحصائية عن العملية الإنتاجية من قبل العاملين وصلاحيه إيقاف خط الإنتاج عند حدوث أي مشكلة في المنتج .

<sup>(1)</sup> إبراهيم أحمد الأمين ، مرجع سابق ، ص ص 65-66.

## المفاهيم التسهيلية :

ما قبل السبعينات كانت عمليات ضمان الجودة ترتبط بوضع المقاييس وقياس المطابقة بالنسبة للمواصفات والتقنية في المؤسسة. وأيضاً أقسام الفحص والتطور. أشار أرماند إلى التنافس بالجودة يؤدي إلى إدامة الجودة والرضا التام للزبون. ويرى أيضاً أن الجودة المنتج أو الخدمة تتأثر بشكل مباشر بالسوق والأموال والإدارة والعاملين والدافعية والمواد والمكان وأساليب معلوماتية معاصرة والأرتقاء بمتطلبات المنتج . أشار إلي أن القيادة الفعالة لتحفيز الأفراد على تطبيق الجودة وإجراء التحسينات المستمدة مبدأ من مبادئ تحسين الجودة، وأيضاً التطوير التكنولوجي والتزام المؤسسة من خلال إلتزام جميع العاملين بتحقيق الجودة<sup>(1)</sup>.

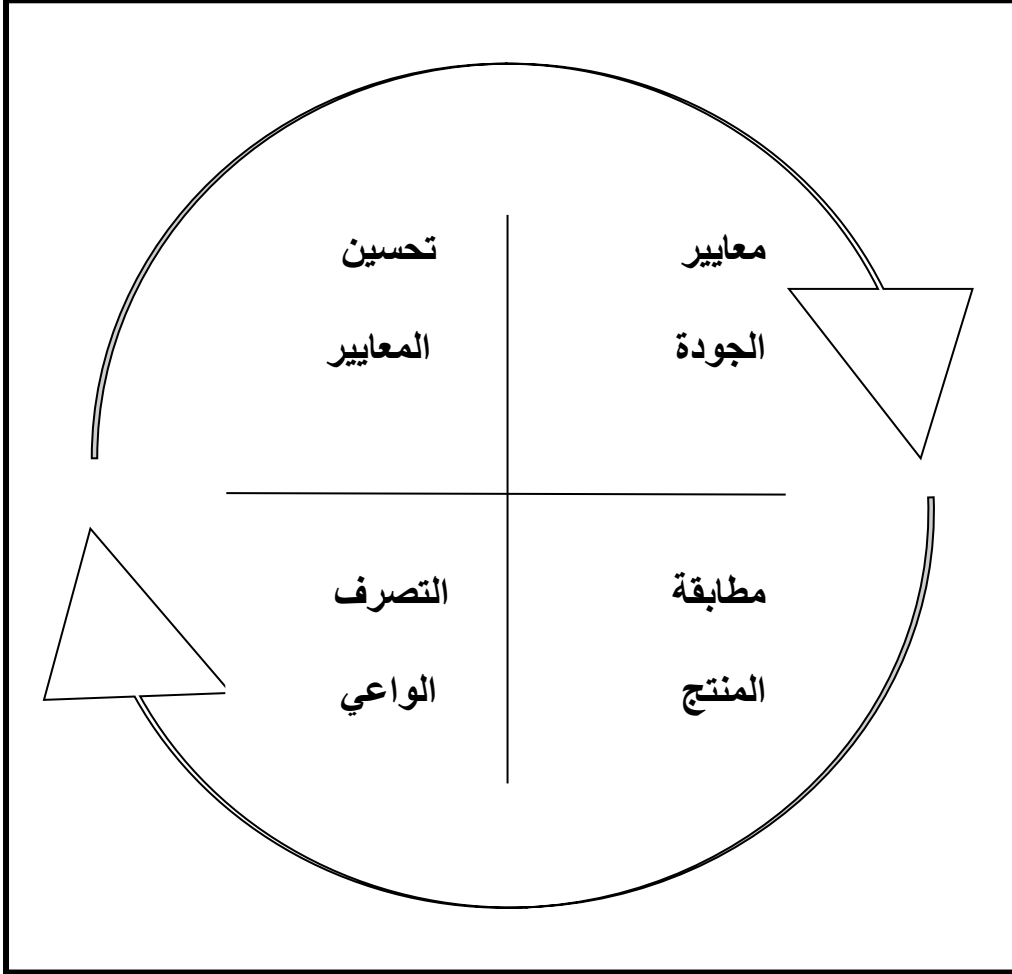
قدم مفهوم الرقابة على الجودة عام ( 1950م ) وخلال عمله في جامعة ماساشوتس التكنولوجية ( *Mit* ) من تطوير هذا المفهوم ( TQC ) وفي عام ( 1968م ) قام بتأسيس شركة استشارية خاصة بالجودة وعرف الجودة الشاملة على أنها الأمتياز<sup>(2)</sup>.

(1) إبراهيم أحمد الأمين، المرجع السابق نفسه ، ص 70.

(2) حنان عثمان خميس ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2010م) ص 26.

الشكل ( 5/1 )

الضبط عند أرماد

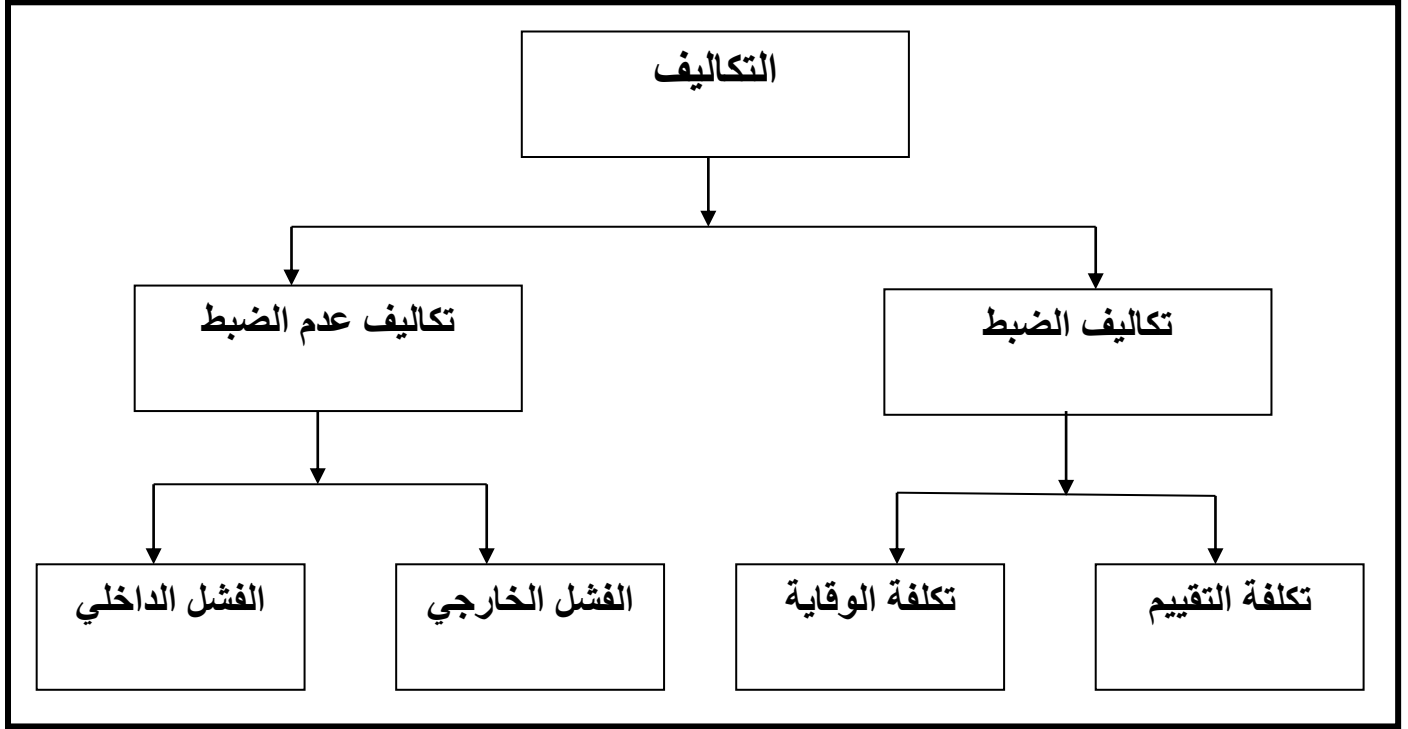


المصدر : محمد عبدالوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ( عمان : دار أثير للنشر والتوزيع ، 2010م ) ص 274.

يبين الشكل أن الجودة هي عمليات تتم في كافة أرجاء المنظمة، وهي ما يحددها العلماء وهي طريقة في الإدارة وقيمة أخلاقية وتتطلب تحسناً مستمراً وهي تطبق من خلال النظام بأكمله ، وهو ذلك النظام وتوثيق الصلة بالعملاء والموردين وأكد أرماند على أن تحسين الجودة يعمل على خفض التكاليف .وخفض التكاليف يؤكد الشكل التالي .:

## الشكل (6/1)

### التكاليف



المصدر : محمد عبدالوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، عمان : دار أثير للنشر والتوزيع ، 2010م ) ص 276.

من الشكل (6/1) يتضح أن التكلفة حسب تصنيف أرماند نوعين من التكاليف وهي تكاليف المطابقة ( الضبط ) وتشمل تكلفة الوقاية وتكلفة للتقييم ، وتكاليف عدم المطابقة ( عدم الضبط ) تشمل تكلفة الفشل الداخلي وتكلفة الفشل الخارجي .

### 3/ والتر شيورات :

هو عالم أمريكي ولد عام ( 1819م ) في مدينة نيو كانتون بولاية إلينوبز ، وحصل على شهادتي البكالوريوس والماجستير من جامعة ولايته والدكتوراه حصل عليها من جامعة كاليفورنيا في بيركلي عام ( 1917م ) ، عمل في شركة ويستدين إلكترونيك من عام ( 1918 . 1924م ) ، أنتقل بعدها إلى شركة الهواتف (بل) سن ( 1925م ) ، وبقي فيها إلى أن تقاعد عام ( 1956م ) ، بعد التقاعد عمل في حقل الاستشارات، حيث عمل مع الأمم المتحدة والحكومة الهندية، أستمّر لمدة (عشرين سنة) محرر أول في سلسلة الإحصاء الرياضي للناشر (جون ويلي ) وأبناءه ، وكان نشيطاً كعضو في المعهد الدولي للإحصاء ومجلس البحوث القومية ومعهد الإحصاء الرياضي وجمعية الإحصاء الأمريكية والجمعية الأمريكية للعلوم والتقنية ؛ وعضو فخرياً في جمعية الإحصاء الملكية بإنجلترا.

توفي عام ( 1967م ) . عام ( 1931م ) صدر له كتاب ( الضبط الاقتصادي للجودة في المنتجات الصناعية ) ، وفي عام ( 1939م ) ، صدر له كتاب ( الطريقة الإحصائية من منظور ضبط الجودة ) ، وفي ضبط الجودة في الصناعة قدم فيها سلسلة من البحوث . يرتبط التباين عنده بعلاق عكسية مع الجودة . فالجودة في نظره هي التباين القليل في المنتج أو الخدمة، تحسين الجودة يعني محاولة التباين قدر المستطاع .

وكانت لإسهاماته ونظرياته أثر كبير في رواد الجودة أمثال: ( ديمينج وجروان وتاقوشي ) ، وأيضاً وصل تأثيره إلى بعض برامج ومبادرات الجودة كالمقاييس البريطانية التي تحولت إلى مواصفات الأيزو، حتى منهج (سيجما ستة)؛ الذي طبقتته شركة ( موتور



ولا). في عام ( 1948م )، وضعت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة جائزه بأسمه. يقول دمنج قد يمضي نصف قرن قبل أن تظهر كافة أعمال شيوارت في مجالات:(الصناعة والتربية والتعليم للعام). وأن أعماله لم تلق ما يكفي من الإهتمام من قبل المعاصرين من ممارسين وباحثين.

#### 4/ إدوارد ديمنج :

ولد العالم الأمريكي إدوارد عام ( 1900م) في ايوا بالولايات المتحدة الامريكية . وفي مراحل التعليم حصل علي الثانوية العامة عام(1917م) والبكالوريوس في الهندسة من جامعة ويمنج عام (1921م) والماجستير في الرياضيات والفيزياء من جامعة كولوارادو في عام ( 1924م ) والدكتوراة في الإحصاء والفيزياء من جامعة يال في عام (1928م)<sup>(1)</sup>.

هو أول العلماء الذين وضعوا الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، ديمنج يعتبر علامة مميزة في إدارة الجودة الشاملة وكتب خلال السنوات تفصيلات كثيرة من العمل ليشرح فلسفته وطرقه وتركزة أفكاره الرئيسية في خمسة مجالات هي :<sup>(2)</sup>

1/ النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة.

2/ الامراض السبعة القاتلة.

3/ المعوقات الستة عشر.

4/ نظام المعرفة العميق.

5/ المناخ الجيد الذي يكون فيه العمال والإداره يجمعهم التفاهم.

#### النقاط الأربعة عشر لديمونج هي :

1/ إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات .

2/ تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات .

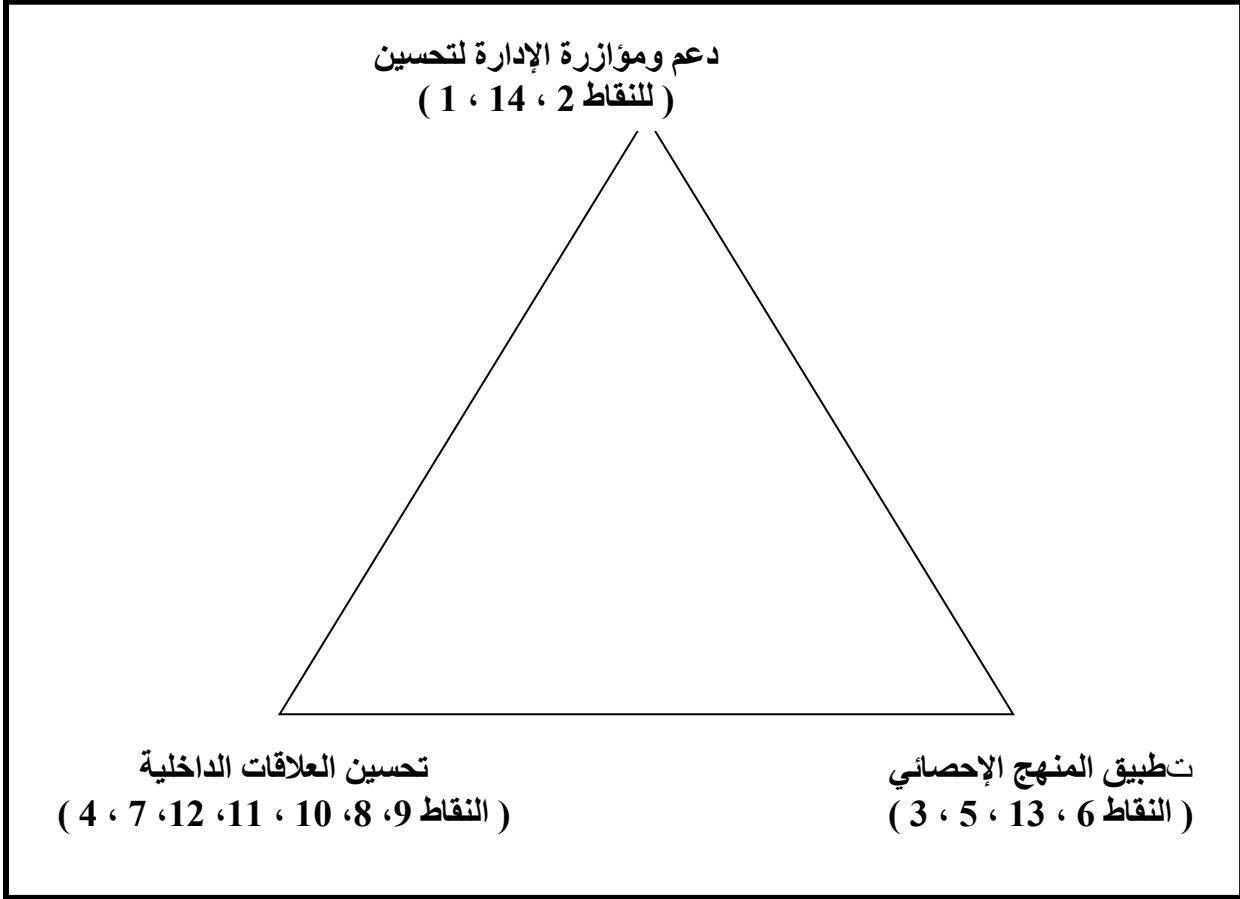
(1) محمد عبد الوهاب العزاوي ،مرجع سابق ، ص ص : 257-259.

(2) حمدي عبدالعظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، ب ط ، ( الاسكندرية : الدار الجامعية ، 2008م) ص ص 7 -

- 3/ التوقف عن الاعتماد علي الأساليب للتفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
  - 4/ التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال وإختيار الموردين بناء علي السعر فقط.
  - 5/ التحسين المستمر للأبد لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من اجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
  - 6/ تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد علي الطرق الحديثة في التدريب.
  - 7/ تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
  - 8/ إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين والعمل علي تنفيذ المناخ الملائم المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل الشركة.
  - 9/ العمل علي إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمنظمة.
  - 10/ التخلي عن الشعارات والتهافتات والتحذيرات الموجهة الي العاملين والتي تطالبهم بمستويات جديرة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل.
  - 11/ عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج بدون ربط ذلك بالجودة.
  - 12/ إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة .
  - 13/ تأسيس وإقامة برامج تقوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
  - 14/ تشجيع ووضع كل فرد في مكانه المناسب علي أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- والشكل التالي يوضح فلسفه ديمنج في تحسين الجوده والإنتاجية .

## الشكل (7/1)

### مثلث ديمونغ



المصدر : حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجوده الشامله ، ( الإسكندرية :  
الدار الجامعية 2008م ) ، ص 9 .

من الشكل (7/1) يتضح تمثيل المبادئ الأساسية لفلسفة ديمونغ في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة في دعم ومؤازرة الإدارة للتحسين وتطبيق المنهج الإحصائي وتحسين العلاقات الداخلية.

**عرف ديمونغ بتأكيدِه على الأمراض السبعة القاتلة وهي :**

1. غياب الهدف المستمر لتحسين الخدمة والمنتج (عدم وجود إستمرار في الهدف).
2. التركيز على الأهداف والمكاسب قصيرة الأجل .
3. تقييم أداء العاملين السنوي والتقييمات السنوية الأخرى (الجداره والاستحقاق).
4. التغير الإداري السريع وعدم الثبات في مكان واحد .
5. الإدارة بالأرقام ( كثرة القفزات الوظيفيه بين المديرين ) .
6. المصاريف العلاجية تكون عالية جداً.
7. المصاريف القانونيه تكون عالية جداً.

**نظام المعرفة العميقه :**

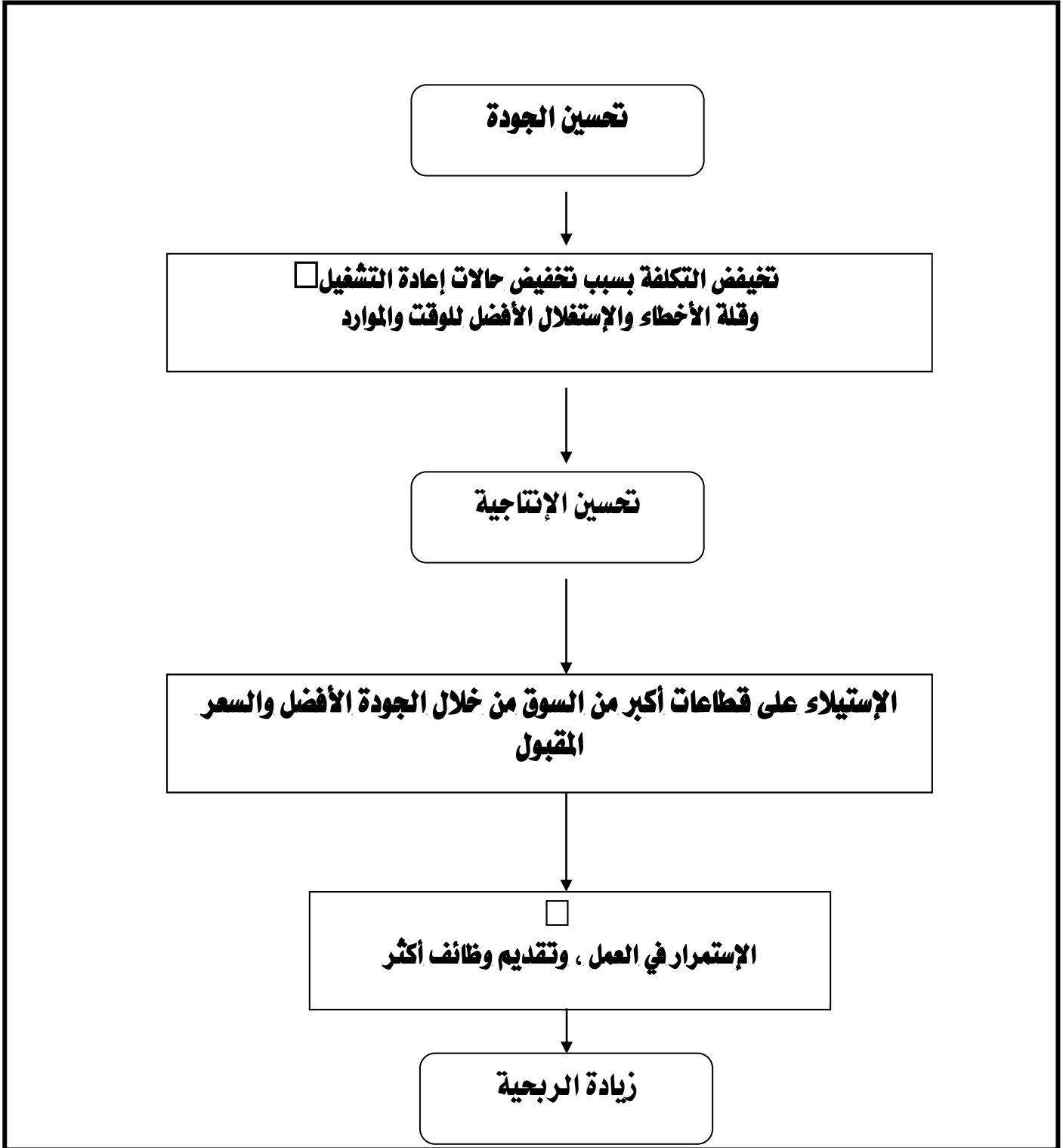
في آخر كتاب ديمنج أطلق مصطلح (نظام المعرفة القبليه ) , يقول ديمونغ أن لهذا

**النظام أربعة اجزاء وهي <sup>(1)</sup>:**

- 1/ الفخر بالنظام.
- 2/ فهم التباين.
- 3/ نظرية المعرفة.
- 4/ علم النفس.

(1) محمد عبد الوهاب العداوي، مرجع سابق، ص 263.

الشكل ( 8/1 ) سلسلة التفاعل لديمونغ



المصدر : حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م)، ص 11.

من الشكل (8/1) يتضح أن سلسلة ديمونغ تؤكد على أن تحسين الجودة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى زيادة الربحية.

### جينيشي تاجوشي :

هو من أصل ياباني ولد عام ( 1924م )، هو مهندس اكد على قياس الخساره التي يتحملها المجتمع نتيجة التغيير في المنتجات والانحراف عن المعايير الموضوعه وادخل التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتج منذ البدايه (1).

ويقول ان غالبية مشاكل الجوده تنبع من تصميمات المنتج والعمليات .

**أكد على ضرورة تطبيق اسلوب الجوده لكل من المنتج والعمليات بالخطوات التاليه :-**

1. التحليل العكسي بغرض إكتشاف الآثار العكسية والقضاء عليها.
2. إستخدام دالة فاقد الجودة.
3. مستوى الفعاليه، التطوير المستمر حتى تتحقق اعلى قمه للمنتج .
4. الفاقد.
5. الانحراف عن الهدف.
6. تكلفه تجنب الانحراف.(2)

### جوزيف جوران :

عالم أمريكي.أضاف البعد الإنساني إلى الجودة ولم يقصر الجودة على النواحي أو الأصول الإحصائية،عمل محاضراً في جامعة نيويورك ورابطة الإدارة الأمريكيه، ومستشاراً لأكثر من منظمة في (أربعين دولة) ،ووصل إلى اليابان عام ( 1954م )، وهو الرجل الذي علم الجوده لليابانيين مع ديمونغ. إجراء مجموعة من الحلقات الدراسيه

(1) حنان عثمان عمسيب، مرجع سابق ، ص 26.

(2) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي، ط2، ( الإسكندرية: الدار الجامعية،2009م)، ص ص 242/241.

للمديرين التنفيذيين المتوسطين والكبار ، ركز في محاضراته على الخطط، ووضع الأهداف. وأهداف التحسين وكيفية الوصول إلى تلك الأهداف.

يؤكد لا بد من تخطيط واضح للجودة لأن الجودة لا تحدث بالصدفة وإن أغلب المشكلات تأتي من سوء الإدارة. وإن الجودة تعني ملاءمة الإستخدام وإن المهمة الأساسية للجودة تركز في وضع تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل إحتياجات ورغبات العملاء.

**قسم الجودة إلى ثلاث مراحل وخطوات وهي:**

1. تخطيط الجودة.
2. مراقبة أو ضبط الجودة.
3. تحسين الجودة، إستمرارية التحسين فضلاً للتطور التكنولوجي الحاصل اليوم.<sup>(1)</sup>

**فيليب كروسبي :**

ولد كروسبي في ويلينغ بفيرجينيا الغربية عام ( 1926م) وحصل على شهادة الطب من كلية اوهايو عام (1946م) وكان غير مقتنعاً بهذا التخصص ألتحق بالفريق الطبي في الخمسينيات وفي الفتره من: ( 1952 - 1955م)عمل في شركة كروسلي. وفي عام (1957م) أصبح كبير مهندسي الجودة في شركة مارتين ثم إنتقل إلى شركة الهاتف والتلغراف الدولييه عام ( 1966م ) وفي عام ( 1979م ) أسس جمعية تحمل اسمه في ونتربارك بفلوريدا. في عام (1979م) أصدر كتابه ( الجودة مجانية ) وفي عام (1984م) أصدر كتابه ( جوده بلا دموع ) وبعده عام (1985م) أصدر كتاب ( إنعكاسات الجودة ) وفي عام ( 1996م) قدم كتابه الشهير ( الجوده مازالت مجانيه ) وفي عام (1999م) أصدر كتاب ( الجودة وأنا ) .

بلغت كتب كروسبي الـ ( 13 ) كتاب منشور ترجم معظمها الى ( 17 ) لغة حيه.<sup>(2)</sup>

(1) مدحت محمد أبو النصر ، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سجماء، ط1 ( الجيزة: الدار العالمية للنشر والتوزيع ،2009م)، ص ص 135/136.  
(2) محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ص 277.

دعا كروسبي في برنامج تحسين الجودة الى: (1)

1. مشاركة الجميع في تحسين الجودة .إلتزام الإدارة بالمشاركة في برامج تحسين الجودة.

2. تطبيق فرق تحسينات الجودة . المسؤولية المشتركة. يجب أن تتم برامج تحسين الجودة عن طريق فرق عمل في كل إدارة.

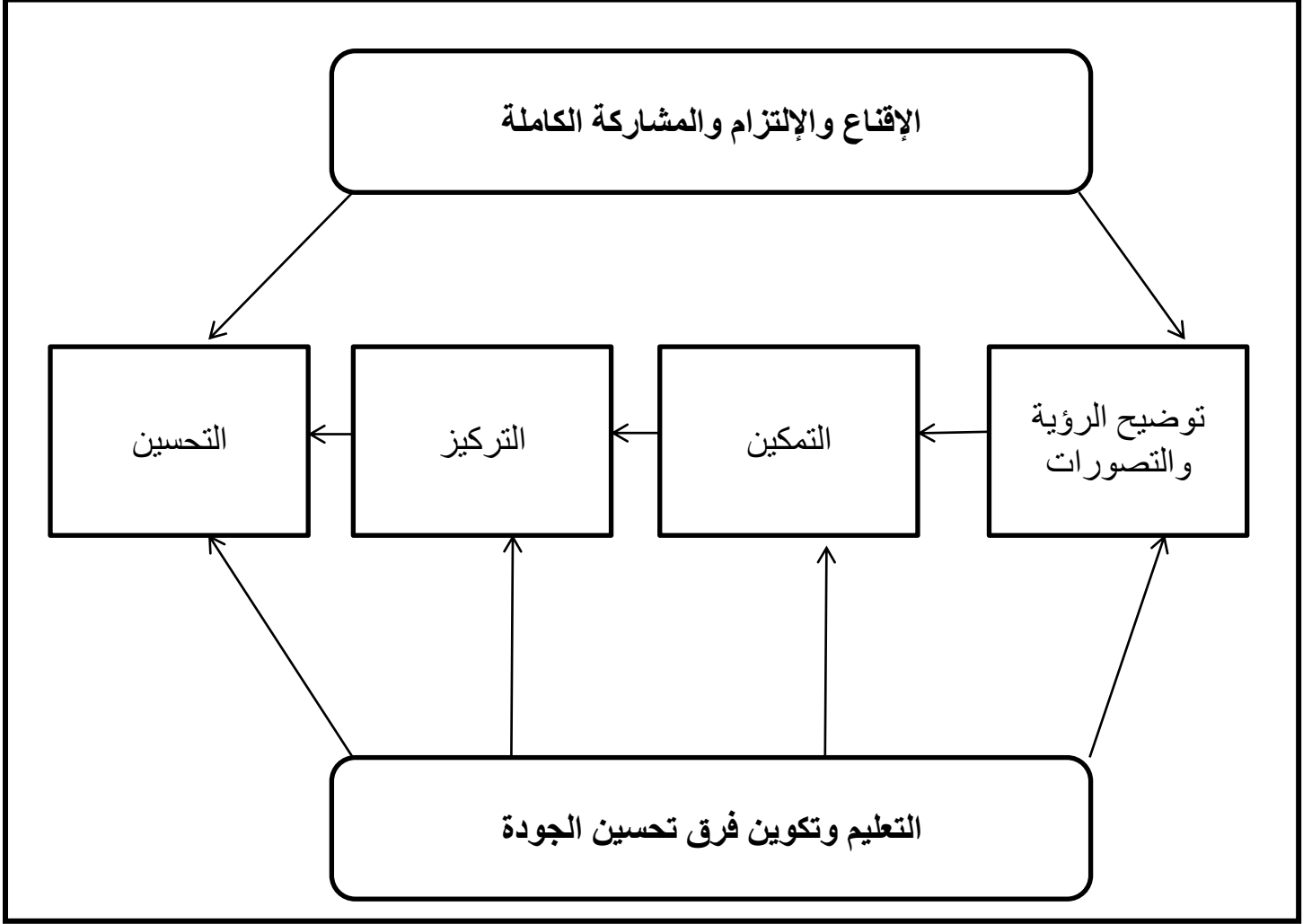
3. قياس الجودة في جميع المجالات والمستويات, يجب قياس الجودة في جميع إدارات ونشاطات الشركة.

جاء بعد الرواد الأوائل عدد من العلماء المحدثين تطور مداخل ونماذج متقدمة تتصف بالحدثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة معهد الأمداد والتموين الأمريكي لعملية التحسين المستمر.

(1) فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، ( الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007م)، ص ص 276/275.



الشكل ( 9/1 ) عملية التحسين المستمر



المصدر : حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، ( الإسكندرية: دار الجامعية ، 2008م ) ، ص 14.

4. تقييم تكلفة الجودة: يجب ربط تكلفة تقييم الجودة بالقرارات التصحيحية المؤدية لتحقيق الأرباح.
  5. الوعي وثقافة الجودة: بناء وعي الجودة بالتدريب والاتصالات ومشاركة العاملين في عمليات القياس.
  6. القرارات التصحيحية للانحرافات عن الجودة المعيارية: تطبيق القرارات التصحيحية بصفة دورية مستمرة.
  7. إقتراح برنامج الأخطاء الصفريه: تشكيل لجان لتطبيق برامج بدون أخطاء.
  8. التدريب على تطبيق برنامج الأخطاء الصفريه: يجب بناء البرامج بدون أخطاء قبل التنفيذ العملي.
  9. تخصيص يوم شهرياً بدون أخطاء: تطبيق أسلوب يوم في الشهر بدون أخطاء لبناء الثقة في إمكانية إلغاء الأخطاء بصفة دائمة.
  10. بناء جدول الأهداف المشتركة: مشاركة العاملين والمديرين والمشرفين في تكوين الأهداف.
  11. القضاء على أسباب الأخطاء المكتشفه: العمل على القضاء على أسباب الأخطاء لتشجيع فكرة العمل بحرية.
  12. الإعتراف بالأداء المتميز: منح شهادات تقدير للعاملين وفق جداول الأهداف ( لمن يحقق الأهداف بالشروط المعلنة ).
  13. إنشاء مجالس الجودة للتطوير والعلاج والتحسين المستمر: إنشاء المجالس في الشركات لضمان نجاح برامج تحسينات الجودة.
  14. إستمرار تكرار البرنامج السابقة: تكرار الخطوات الـ (13) السابقة بصفة مستمرة.
- كاورو ايسيكواوا:

ولد في اليابان عام ( 1915م ) التحق بجامعة طوكيو بقسم الهندسة وتخرج فيها عام ( 1939م )، أصبح محاضراً في نفس الجامعة عام ( 1947م ) وفي عام ( 1960م ) حصل على مرتبة الأستاذية ( بروفييسور ) ألتقى بعد الحرب العالمية الثانية بديمنغ وجوران خلال وجودهما في اليابان لإلقاء المحاضرات وتقديم الدورات التدريبية وتأثر بهما وبأفكارهما. توفى في ايشيكاوا في أبريل ( 1989م ) وكان عمره ( 74 ) عاماً<sup>(1)</sup>.  
تظهر إسهاماته في كتابه المرسوم. في عام ( 1985م )، أشار في كتابه سبع أدوات للرقابة على الجودة وهي .:

1. خريطة باريتو.
2. مخطط السبب / النتيجة ( يسمى مخطط عظم السمكه ) الذي يستخدم لتتبع شكاوي الزبائن عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ أو القصور.
3. قوائم المراجعة أو الفحص.
4. المدرجات التكرارية.
5. خرائط التدفق.
6. خرائط الرقابة .

ولقد أظهر ايشيكاوا إن إدارة الجودة تمتد إلى ما وراء المنتج لتمتد إلى جودة الإدارة وكل مافيه من موظفين. وأكد على أهمية التدريب للعاملين لرفع مستوى آدائهم<sup>(2)</sup>.  
ويمكن إستخلاص أبرز مبادئ ايشيكاوا بخصوص الجودة الشاملة في الآتي:-

1. الجودة أولاً وليس المكاسب الآنية أو قصيرة الأجل.
2. الأخذ بتوجيهات ومقترحات متلقي الخدمة أولاً وليس توجهات المنتجين.
3. أن يتخلص متلقو الخدمة من عوائق التعصب الأقليمي.

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ص 267.

(2) مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، ( عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2007م ) ص ص 92/90.

4. الأعتقاد على الحقائق والمعلومات والبيانات لغرض توظيفها للإستخدامات الإحصائية.

5. إعتقاد نمط الإدارة التشاركية في تسيير شؤون العمل .

6. إحترام الجوانب الأنسانية للعاملين وجعلها فلسفه إدارية يؤمن بها الجميع.

## المبحث الثالث

### جوائز الجودة (الجوائز العالمية للجودة)

النجاحات التي تحققتها المنظمات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة. يكون من خلال جوائز الجودة التي تنالها المنظمات كنتيجة لذلك التطبيق الفعلي بمعظم المنظمات العالمية لشمولها لمختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً : جائزة ديمينج اليابانية للجودة :

تقديراً لمساهمات د. ديمينج في تطوير الصناعة اليابانية، بدأت جائزة ديمينج للجودة وبشكل رسمي بإيعاز من إتحاد المهندسين والعلماء اليابانيين في عام (1951م) وأصبحت اليابان منذ ذلك الوقت الدولة الأولى في مجال منح جائزة للجودة<sup>(1)</sup>.

أخذت الجائزة في الاعتبار أربعة أنشطة للإدارة العليا وهي<sup>(2)</sup>:-

- 1- طبيعة توجهات وأنشطة شاغلي الإدارة العليا تجاه الجودة.
- 2- نشاط إرضاء العملاء.
- 3- إشراك العاملين في قضايا وأنشطة الجودة.
- 4- نشاط التدريب.

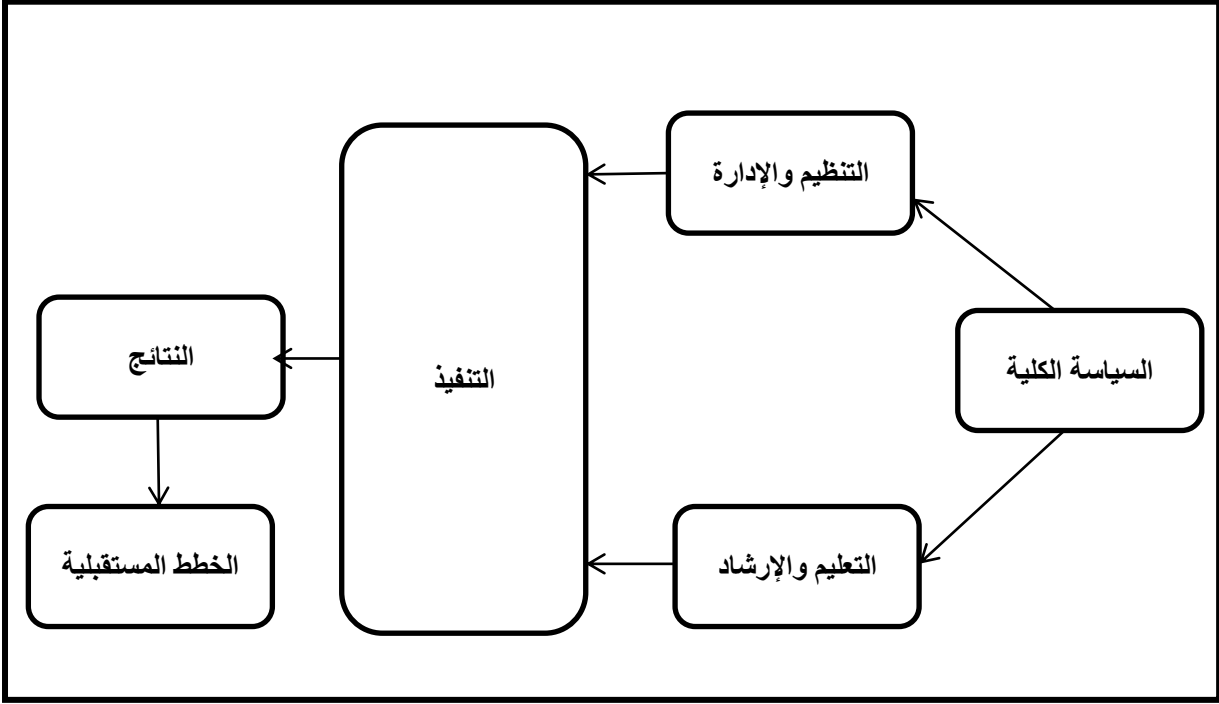
تمنح جائزة ديمينج للمنظمات التي تحقق مؤشرات عالمية في حقل الجودة وتمنح لخمس فئات وهي :

- 1- جائزة ديمينج للأفراد.
- 2- جوائز تطبيقات ديمينج.
- 3- جائزة تطبيقات ديمينج للمنظمات الصغيرة.
- 4- جائزة تطبيقات ديمينج للأقسام المستقلة في المنظمات.
- 5- جائزة ضبط الجودة للمصانع<sup>(3)</sup>.

(1) زيد منير عوي ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ( عمان : دار كنوز المعرفة ، 2006م ) ص 103.  
(2) أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ( السودان : شركة مطابع العجلة ، 2008م ) ص : 355.  
(3) أروي عبد الحميد محمد نور : إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 355.

## الشكل (10/1)

### نموذج جائزة ديمينج



المصدر: أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ( السودان :  
شركة مطابع العملة ، 2008م ) : ص356.

تم إجراء عدة تغييرات على جائزة ديمنج من حيث الفئات التي تمنح لها، ففي عام ( 2004 م ) أصدر إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عدداً من الجوائز من أهمها جائزة ديمنج للتطبيقات، والتي كان لها أكبر الأثر على أداء المنظمات العالمية بغض النظر عن طبيعة نشاطها، حجمها ملكيتها أو موقعها الجغرافي. وتمنح جائزة ديمنج للتطبيقات للمنظمات التي تحقق الحد الأدنى المطلوب من النقاط وقد يكون هناك أكثر من فائز بالجائزة في السنة ويتم اختيار أداء المنظمة المرشحة للجائزة على مرحلتين هما:

### 1/ المرحلة الوثائقية :

تشمل كل جميع سجلات ووثائق المنظمة التي توثق أعمالها.

### 2/ المرحلة الميدانية:

حيث موقع المنظمة وفيها يتم تسجيل درجات كل اختيار بناء على المعايير التالية: (السياسات - التعليم - جمع المعلومات - التحليل - المعايير - الضبط - توكيد الجودة - التأثير والخطط المستقبلية ). كذلك خضعت معايير الجائزة المعتمدة في تقييم أداء المنظمات لعمليات تطوير خلال الفترة السابقة، ففي عام ( 2000 م )، إعتد الأتحاد الياباني للعلماء المهندسين معايير جديدة للتقييم (1).

تضم هذه الجائزة عشرة أصناف رئيسية من معايير التقييم ( التقييم ) وهي :-

1-السياسية والأهداف.

2-المنظمة وعموميتها.

3-التنظيم وتوسعاته.

4-تجميع ونشر المعلومات.

5-التحليل.

6-التقييس.

(1)أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص ص 356-357.

7-الضبط.

8-ضمان الجودة.

9-التأثيرات.

10-الخطط المستقبلية.

وعلى المتقدمين لنيل الجائزة تقديم وصف تفصيلي عن ممارسات الجودة لدى شركاتهم ويعتبر ذلك نشاط هام بحد ذاته حيث تولي بعض الشركات أهمية كبرى للقيام بهذه العملية.

جودة السلع والبضائع اليابانية: قد نالت إهتماماً عالمياً في السبعينيات والثمانينيات، جائزة ديمينج حققت إنسجاماً مع الثورة الفكرية اليابانية ومجال فلسفة أساليب إدارة الجودة. وقد نالت تفصيلاً عالمياً. وتعد الجائزة بمثابة السلف المحترم بجوائز الجودة الأخرى (1).

جائزة ديمينج فسحت المجال مؤخراً للمنظمات عبر القارات والتي تطبق بنجاح للجودة (2).

**دائرة ديمينج :**

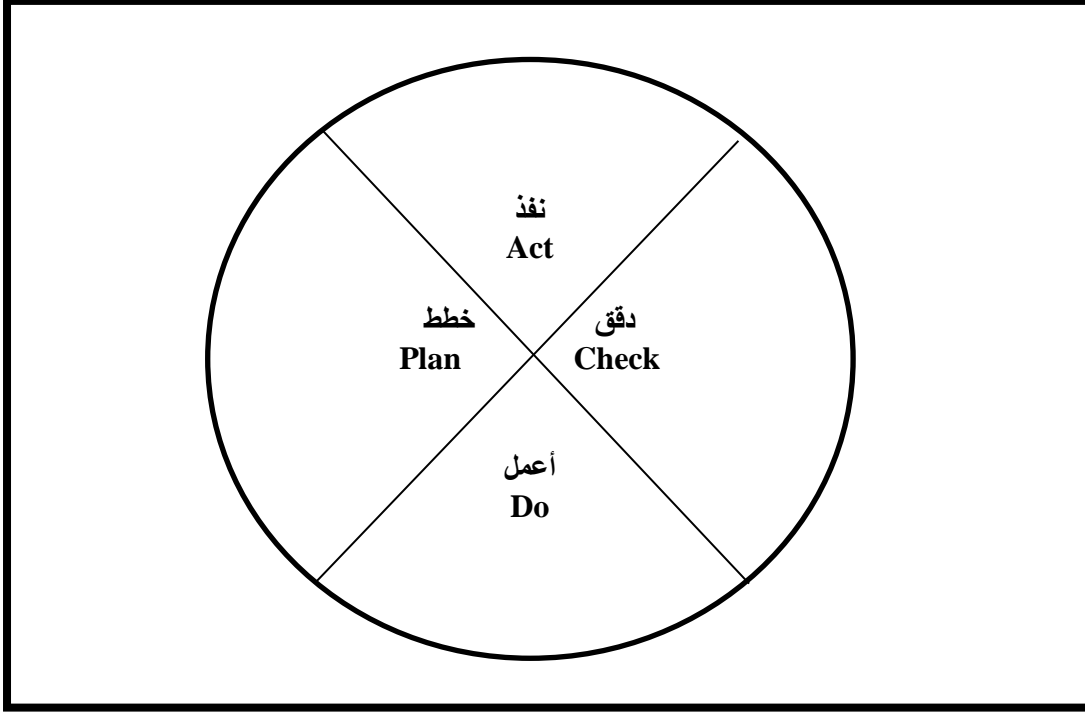
هدفت دائرة ديمينج الأساسي يتمثل في الربط بين المنتج وحاجات المستهلك ، وبتحديد الموارد المتاحة في جميع أقسام المنظمة.

دائرة ديمينج تبدأ بالتخطيط للمنتج اعتماداً على بحوث السوق التي أسبقت من المستهلك الخارجي وإنتاج المطلوب وإجراء عمليات الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للخطة وذلك عن طريق التنفيذ الفعلي للخطة. وبعد التنفيذ تأتي عملية التدقيق مع المتطلبات الأساسية ثم بعد ذلك التصنيع.

(1) عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ( عمان : دار الفكر ، 2009م ) ص 78.  
(2) محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ( عمان : دار الإثراء للنشر والتوزيع ، 2010م ) ص 258.



شكل (11/1)  
دائرة ديمينج



المصدر: زيد منير عبودي، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ( عمان : دار كنوز  
المعرفة، 2006م ) ص 86.

ثم وضع جائزة عرفت بأسم ديمينج تقديراً وإعترافاً بمجهوده ومساهماته في الصناعة اليابانية ، وضعت من قبل المهندسين اليابانيين ( 1951م ) وتمنح جائزة للأفراد اللذين ساهموا في نشر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وأيضاً تمنح للمنظمات الناتجة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعمالها المختلفة، والشركات التي فازت بجائزة ديمينج حققت فوائد عديدة من تطبيقها إدارة الجودة الشاملة .

### ثانياً : جائزة بالدريج الأمريكية للجودة

في منتصف عام ( 1980م ) وضعت الولايات المتحدة الأمريكية جائزتها الوطنية للجودة وسميت تلك الجائزة باسم مالكولم بالدريج، وذلك تكريماً لآخر رئيس لفرقة التجارة الأمريكية في ذلك الوقت.

وتتكون جائزته من سبعة معايير، وكل منها يتكون من مجموعة محددة في النقاط،

والمعايير هي:-

- 1- التركيز على الزبائن.
- 2- نتائج الجودة.
- 3- جودة إدارة العمليات.
- 4- إستغلال الموارد البشرية.
- 5- التخطيط الإستراتيجي للجودة.
- 6- التحليل والمعلومات.
- 7- القيادة.

وتتمثل الأغراض الأساسية من الجائزة من ترويج الوعي بالجودة كعنصر هام لتحقيق القدرة التنافسية وفهم متطلبات التمييز في الأداء وتشكيل الاستراتيجيات التي تؤدي إلى أداء قوي وناجح<sup>(1)</sup>.

(1) زيد منير عبودي ، مرجع سابق ، ص ص 103-104.

## تهدف الجائزة إلى تحقيق الآتي :

- 1-باعتبار الجودة إحدى عناصر المنافسة لابد من تعميق الإهتمام بها.
- 2-فهم المتطلبات التي تؤدي إلى الأداء المتميز.
- 3-المشاركة في المعلومات والخبرات التي تحققت من الأداء الناجح التي طبقت تلك المعايير.

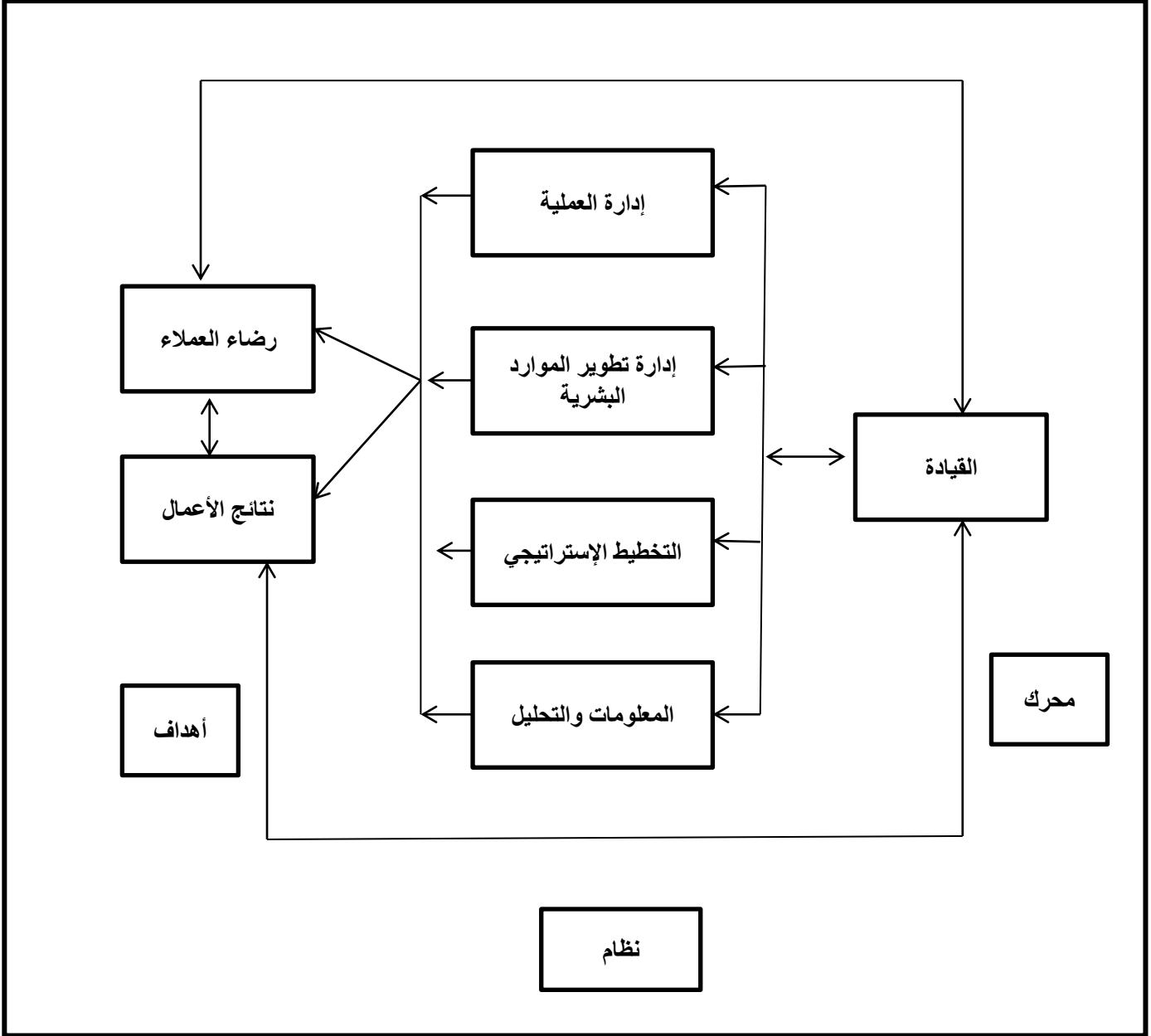
المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا يتبع لإجراءات التالية لمنح هذه الجائزة وهي:

- 1-تقديم ملخص لا يزيد عن (75) صفحة من قبل المنظمة الراغبة في الترشيح لهذه الجائزة مدعماً بوصف لنظم الجودة.
- 2-تعتبر المنظمة المتقدمة قد أجتازت مرحلة التصنيف المبدئي للمتقدمين بقبول الملخص والتي تعقبها عملية دقيقة للفحص والتقييم ، ويقوم بها فريق يشكل من الحكومة، الصناعة والمتخصصين الاستشاريين .
- 3-يتم تقييم المتقدمين على أساس السبعة أبعاد الماضية وتم وضعها بمعرفة المعهد القومي للمواصفات والتكنولوجيا .<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>أروي عبد الحميد محمد نور ، مرجع سابق ، ص ص 365-366.

الشكل (1/12)

نموذج جائزة مالكلوم بالدريج الأمريكية للجودة



المصدر: عمر أحمد عثمان المقلد، عبد الله عبد الرحيم إدريس، إدارة الجودة الشاملة (الخرطوم: مطبعة جامعة الخرطوم، 2011)، ص 264.

تعتمد جائزة مالكولم بالدريج على تحقيق سبعة أبعاد أساسية والتي يظهر من بينها أن القيادة تمثل العنصر الأساسي والمحرك الرئيسي لنموذج الجائزة وتعكس أبعاد التخطيط الإستراتيجي، إدارة العمليات وإدارة الموارد البشرية والتحليل والمعرفة. الأبعاد التي تمثل النظام أما تحقيق درجة عالية من رضا العميل فيمثل أغراض هذا النظام.

بعد تحديد التدبير والخطط، تصمم المنظمة الأنظمة والعمليات الخاصة بالعاملين فيها ( تنمية الموارد البشرية وإدارتها ) وزبائنها إرضاء الزبائن وتعزيز العلاقات ، وإبراز طرق العمل ( إدارة العملية )، من شأن الأنظمة وتحقيق نتائج داخلية كالمبيعات والأرباح والسلع والخدمات الممتازة ونتائج خارجية كإرضاء الزبون وتكرار الأعمال أو الحصة في السوق ( نتائج المنظمة ) (1).

عمليات الحصول على الجائزة عاماً من تاريخ التقديم إلى تاريخ الإعلان عن الفائزين ومن المنطقي تستغرق المؤسسة ( 8 - 10 ) سنوات لتطوير نظام جودة يتوافق مع معايير الجائزة، ويتطلب التسجيل للحصول على الجائزة تضافر مجموعة جهات تعمل سوية داخل المؤسسة للتوافق مع المتطلبات، والبنود المشتركة وبدرجة عالية من الإتساق فيكون لكل جهة مسؤولية وأهداف محددة غالباً ما يجري التعبير عنها كمياً بقية تحديد مستويات نجاح تلك الجهة وحصيلة تلك الجهود جمع نقاط محددة من مجموع ( 1000 ) نقطة هي الدرجة العليا للجائزة موزعة على سبعة معايير رئيسية يوضحها الشكل التالي (2):

(1) محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، ص 287.  
(2) مصطفى حامد الحكيم ، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال ، ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2011م ) ص:57.



في السنين الأخيرة تم إضافة المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية وبالتالي تمنح في كل عام ثلاث جوائز هي :

1- جائزة المؤسسات التصنيعية.

2- جائزة المؤسسات التعليمية.

3- جائزة المؤسسات الصحية.

### ثالثاً : الجائزة الأوروبية للجودة

في عام ( 1988م ) تأسست الجائزة الأوروبية للجودة بعد إتحاد أربعة عشر دولة أوروبية كبيرة، وذلك لتشكيل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وكان ذلك إستجابة للزيادة المضطردة في الأهتمام بالجودة كأستراتيجية للبقاء في ظل المنافسة الحادة. زاد عدد الأعضاء ليصل إلى (250) عضواً في معظم دول أوربا الغربية ، وذلك في نهاية العام (1992م )، وتهدف هذه الجائزة بشكل أساسي إلى القدرة التنافسية للشركات الأوروبية، وذلك من خلال تسريع قبول الشركات للحقيقة والتي أهمها أهمية الجودة كأستراتيجية طويلة الأجل في السوق التنافسي (1) .

تم صياغة نموذج هذه الجائزة بين ثلاثة جهات أوروبية هي :- (2)

أ/ ممثل دول المجموعة الأوروبية.

ب/ المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة.

ج/ المنظمة الأوروبية للجودة.

تستند الجائزة الأوروبية للجودة على الأفكار والأبعاد والعناصر الأساسية التي قامت عليها جائزة ديمنج في اليابان عام ( 1951م )، وجائزة مالكوم بالدريج في أمريكا عام ( 1987م ) ، تمنح الجائزة لجميع منظمات الأعمال الأوروبية التي تخضع لعمليات التقييم

(1) زيد منير عبودي ، مرجع سابق ، ص 104.

(2) أروى عبد الحميد محمد نور ، مرجع سابق ص ص 371/370/369.

وفقاً لتسعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض، وتم تقسيم هذه الأبعاد التسعة إلى مجموعتين:

**المجموعة الأولى :**

**تمثل العوامل المساعدة وهي :**

القيادة ، السياسات الإستراتيجية ، الموارد والعمليات وهي تسهل عملية بناء ثقافة الجودة الشاملة في بيئة المنظمة .

**المجموعة الثانية :**

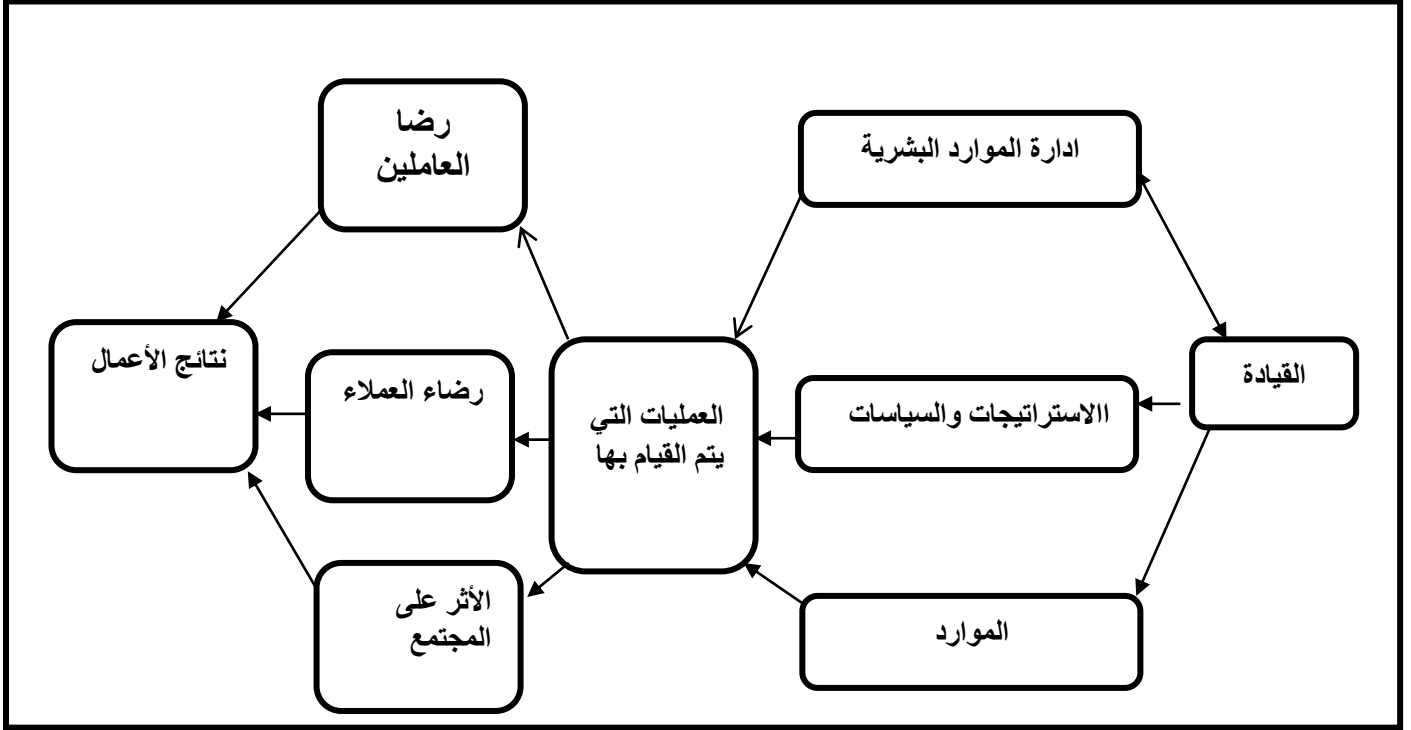
تمثل مجموعة النتائج المتوقعة من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والتي تبين كيفية قيام أداء المنظمة.



الشكل (1/14)

العناصر الأساسية للجائزة الأوروبية للجودة

نموذج الجائزة الأوروبية للجودة

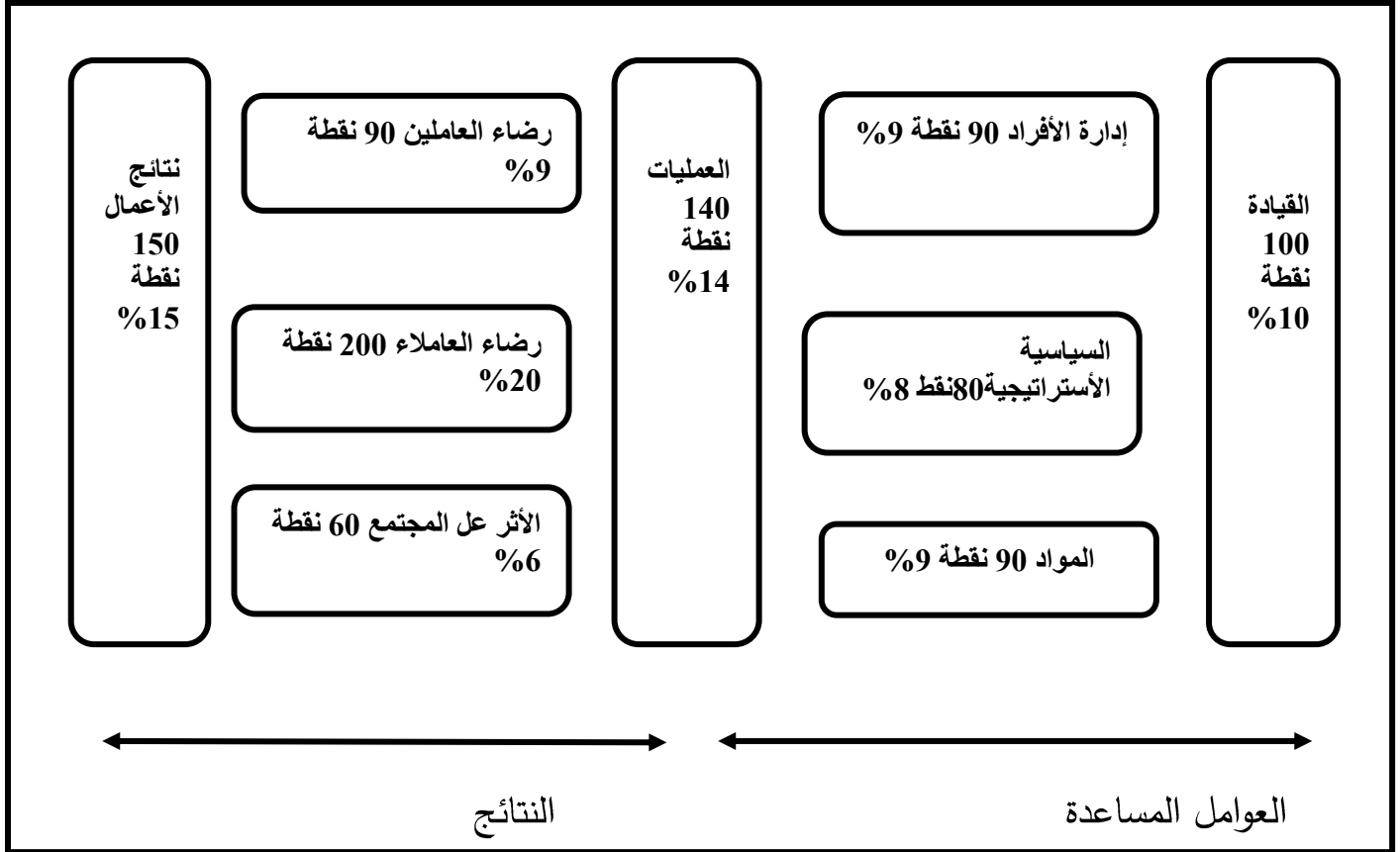


المصدر : أروي عبد الحميد محمد نور ، إدارة الموارد البشرية ، ص 370.

## الشكل (1/15)

نموذج الجائزة الأوربية النسب المئوية لإدارة العناصر المختلفة الموزعة بين العوامل

المساعدة والنتائج ..



المصدر : اروى عبد الحميد محمد نور , ادارة الموارد البشرية , ص 39 .

مسؤولية إدارة هذه الجائزة وقعت على عاتق الهيئة الوطنية للتقييس والتكنولوجيا مع جمعية الجودة الأمريكية تطبق المعايير على تدرج مطلق وليس نسبياً، وللحكام الحق في عدم منح الجائزة إذا فشل المتقدمين لنيلها في الوصول إلى درجة المقياس المطلوبة، لقد منحت الجوائز لأول مرة عام (1988م) ، وربما لم تذهب لأكثر من فائزين إثنين لكل من الأصناف الثلاثة، وهي: (التصنيع - الخدمات - ومنظمات الأعمال الصغيرة).

لا يمثل الفوز بالجائزة إشارة للإسترخاء في عام ( 1990م )، قام الخبير ريشارد دوينس، بأعداد أبحاثها على عدد من الشركات الفائزة بجائزة ديمينج في اليابان ووجد بأن أهم عوامل النجاح في تلك الشركات كان شعور العاملين بالفخر لإنتمائهم للشركة ومشاركتهم في عمليات التحسين وإمتلاكهم للأساليب والوسائل الرئيسية لتحسين العملية وتحقيق هذه الشركات لمبالغ طائلة ونادراً ما كانت تنتج منتجات أو أجزاء معابه فضلاً عن تأكيد مديري هذه الشركات بأهمية التعلم لتحقيق التحسين والتطوير<sup>(1)</sup>.

الجائزة الأوروبية للجودة شكلت (14) شركة أوروبية غربية قائدة عام(1988م) ، وفي عام ( 1993م ) كان هناك أكثر من (300) عضو من معظم أقطار أوروبا الغربية من معظم قطاعات الأعمال، وكان لهذه المنظمة هدفاً مهماً هو إدارك إنجاز الجودة ، ولذا فقد طرحت المنظمة عام ( 1992م ) جائزة الجودة الأوروبية.

<sup>(1)</sup>عواطف إبراهيم الحداد ، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سابق ، ص 79-80.

## الفصل الثاني

### إدارة الموارد البشرية

يتناول الباحث في هذا الفصل إدارة الموارد البشرية من خلال المباحث التالية:

#### المبحث الأول:

مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### المبحث الثاني:

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

#### المبحث الثالث:

الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإدارات الأخرى



## الفصل الثاني

### إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

تناول هذا الفصل إدارة الموارد البشرية بعرض مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتطور التاريخي للإدارة الموارد البشرية، والوضع التنظيمي للإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى.

### المبحث الأول

#### مفهوم وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية :

نجد أن الموارد البشرية تعددت المفاهيم التي إهتمت بتعريفها ونذكر منها :

تعرف بأنها (نشاط إداري يعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أساليب وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على الملاحظه الخاصه بالممارسات الإدارية) (1)

وتعرف أيضاً بأنها (مجموعه من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمه) (2)

وتعني أيضاً ( الإهتمام الكامل والشامل بكل ما يهم الموارد البشرية في المنظمة الإدارية وهي: أحد الروابط الأساسية التي تربط المنظمة ببيئتها الإجتماعية وقيم وأخلاقيات وفلسفة تلك البيئه؛كما تؤثر هي على البيئه ايضا بنفس القدر ) (3)

كانت تطلق تسميات مختلفة عن الموارد البشرية مثل: السكان النشطون إقتصادياً والعامل المنتج المكتسب وقوه العمل والأيدي العاملة والقوة البشرية. وتغير مفهوم إدارة

(1) عبد الحميد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، (الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 31.

(2) إسماعيل قيرة وبلقاسم سلطانية ، تنمية الموارد البشرية، ( القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م) ص 25

(3) أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية، ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م) ص 10.

الأفراد كعلم وكمارسة على السواء وبدلاً عن مسميات مثل إدارة الأفراد وإدارة العاملين أو شؤون العاملين أو المستخدمين، أصبح التعريف الحديث في كل كتابات علماء اداره هو إدارة الموارد البشرية. والتي تعرف بكونها (تخطيط وتوظيف وتنظيم وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمنظمة) والتباين في التسميات يعكس التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة والتحول من فكرة إن العامل جزء من عملية الإنتاج إلى فكرة إن العنصر البشري هو رأسمال فكري يصعب تقدره مادياً<sup>(1)</sup>.

ويعكس أيضاً تبايناً في الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية، وأيضاً في الصلاحيات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية من مرحلة الدور الإشتشاري إلى التنفيذ إلى مرحلة الصلاحيات التخطيطية على المستوى الإستراتيجي الذي رتب صلاحيات أفضيه ورأسية أكثر عمقا واوسع<sup>(2)</sup>.

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعدده بشكل يتوافق هذا الإستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما<sup>(3)</sup>.

إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة والتي تختص بإستخدام العنصر البشري بكفاءه في هذه المنشآت ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسة أهمها :-<sup>(4)</sup>

1/ توصيف الوظائف.

2/ تخطيط الموارد البشرية.

3/ البحث والإستقطاب للمورد البشري.

(1) أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية، ط2، (الخرطوم : دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر، 2013م) ص 13.

(2) المرجع السابق نفسه ص 17.

(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م) ص 14.

(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999-2000م)، ص 22.

- 4/ تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 5/ الأختيار والتعين للموارد البشرية.
- 6/ تقييم الوظائف وتحديد المرتبات.
- 7/ قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- 8/ توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- 9/ القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.

تتمثل أنشطة الموارد البشرية في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات ، وكان تسمي بإدارة المستخدمين أو إدارة شؤون العاملين أو إدارة القوي العاملة ، أو إدارة الموظفين ، أو إدارة العلاقات الصناعية ، وبعد الإهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم، بدأت تسميتها بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية<sup>(1)</sup> .

لتحديد مفهوم الموارد البشرية صعوبات كثيرة والأختلافات حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها،والإنفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق.

فبعض الكتب تتحدث عن إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة شؤون العاملين ، أو إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة أو إدارة الموارد العامة<sup>(2)</sup> .

بعض المراجع تضيف مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصر على نشاطات محدودة وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة، ويعدد أنشطة متعددة لها.

وبعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة .. وبعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلي فتتحدث عن الإطار القانوني ، وحقوق وواجبات

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وصفاء أحمد الشربيني ، إدارة الموارد البشرية ، ( كلية التجارة – جامعة المنصورة ، 2007م) ص 13.

(2) عبد الباري إبراهيم دره وزهير نعيم الصباغ : إدارة الموارد البشرية ، ط2، (عمان : دار وائل للنشر ، 2010م) ، ص 17.

الموظف العام ، وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعها في المنظمة أو الدولة. وبعض الكتب توجه سلوكي،فتحدث عن سلوك الموظفين وحاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة،والجانب الأخلاقي للوظيفة<sup>(1)</sup>.

وهناك اختلاف في وجهات نظر المديرين عن الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد متفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيين في الحياة العملية وهي :

### 1-وجهة النظر التقليدية.

يري أصحابها أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر دورها على القيام بأعمال روتينية تنفيذية ، منها حفظ بيانات العاملين في الملفات وسجلات معينة ، تسجيل وحضور وإنصراق العاملين، الإجازات ، الترقيات ، صرف الأجور .

وإدارة الموارد البشرية لم تحظي بأهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها على كفاءة ونجاح المنشأة ضئيل وأنعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشآت وعلى الوضع التنظيمي للإدارة.

### 2/ وجهة النظر الحديثة<sup>(2)</sup>.

يري البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة ، وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المنشأة كالإنتاج والتسويق والتمويل ، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت . ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية وأصبح الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أو مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادمين على العمل والراغبين فيه .

(1) المرجع السابق : ص 17.

(2) بكري الطيب موسي : إدارة الموارد البشرية، ط1 (الخرطوم ، مطبعة جي تاون، 2013م)، ص 13.



لذلك أوسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها : تخطيط الموارد البشرية، تحليل توصيف الوظائف، إستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة ، تدريب الأفراد ، تنمية الأفراد ، تقويم أداء العاملين بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الأفراد في المنشآت<sup>(1)</sup>.

هناك من يستخدم تسمية الأفراد وأدارتهم في المنظمة ويعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة. ويؤكد الاتجاه الذي يتبنى مفهوم إدارة الأفراد (الموارد البشرية) على أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالرشد والمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعلية الإستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة .

ويذهب الفريق الثالث إلى إستخدام تسمية إدارة الموارد البشرية ويعرفوها بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحسين المنظمة من: بناء مزايا الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال<sup>(2)</sup>:

أ/ تخطيط واقعي للموارد البشرية.

ب/ توظيف ملائم للموارد البشرية.

ج/ تدريب دقيق للموارد البشرية.

ولقد تغيرت النظرة نحو أنشطة ومهام الأفراد ، فأصبحت تسميتها إدارة الموارد البشرية ، بأعتمارها أعلى وأثمن الموارد المتاحة أصبح يدور بصورة أساسية حول الفرد والوظيفة والمنظمة والبيئة الخارجية.

(1) المرجع السابق نفسه ، ص13.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، ط2، (عمان: دار وائل للنشر ، 2005م)، ص 30-31.

تعريف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها : جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتنمية قدرتها الإدارية ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الإستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>.

تشير لإدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري .

كذلك يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها الوسيلة الاستراتيجية الواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري ، أي العاملين بالمنظمات والذين يساهمون أفراداً وجماعات في تحقيق أهدافها<sup>(2)</sup>.

الواقع عندنا نريد أن نحدد مفهوم إدارة الموارد البشرية ، فإنه يجب أن نحدد المستوي الذي نعالج به الموضوع .

يمكن إستخدام هذا المفهوم على عدة مستويات ومنها :<sup>(3)</sup>

أ/ إدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط.

ب/ إدارة الموارد البشرية كحقل من حقول الدراسة.

ج/ إدارة الموارد البشرية كمهنة.

د/ إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في التنظيم.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

وتتلخص الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي<sup>(4)</sup>:

- تحقيق الأداء المتميز من خلال البشر.

- زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وإنغماسهم في العمل.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وصفاء أحمد الشربيني ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) بكري الطيب موسي ، مرجع سابق ، ص 14.

(3) عبد الباري إبراهيم دره ، وزهير نعيم الصانغ ، مرجع سابق ، ص 12.

(4) بكري الطيب موسي : مرجع سابق ، ص 15.

- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
  - إستقطاب وتعيين أفضل العناصر.
  - تنمية الموارد البشرية.
  - تقدير العاملين ومكافأتهم على أعمالهم وإنجازاتهم .
  - خلق مناخ يشجع على الإنسجام والإنتاجية بين الإدارة والعاملين.
- يشكل الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف النجاح في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم . لذلك يجب على إدارة المنظمة التعامل مع العاملين من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح .

ومن هنا يتوجب عليها الأعتناء بصفة مستمرة بمواردها البشرية بالطرق التي تستخدمها في توظيف وإستثمار قابلية ومهارات هذه الموارد .

إن أهداف إدارة الموارد الشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. وعند تحليل أهداف المنظمات بصفة عامة نجد أنها تتمحور في هدفين أساسيين مترابطين هما:

1- الكفاءة.

2- العدالة .

والكفاءة تتجسد في الكفاءة الإنتاجية من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيم المخرجات أكبر من قيمة المدخلات. ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى إستخدام لمواردها البشرية، فإن هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة<sup>(1)</sup>.

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين :

1- أداء المنظمة.

2- أداء العاملين.

<sup>(1)</sup> مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، (عمان : إثراء للنشر ، 2008م) ، ص 33.

ويقاس أداء المنظمة بطرق عديدة من بينها العائد على الاستثمار، أو من خلال حصتها السوقية، أو مستوى جدوى الخدمة المقدمة للزبائن. أما أداء العاملين يقاس بواسطة مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو الإنتاجية خلال نسب الغياب والحوادث والأصابات ، والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل ... الخ.

**العدالة:** فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية كما روعيت في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، إفساح مجال العاملين في اتخاذ القرارات الأساسية في المنظمة كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العاملين وتكونت في المنظمة بيئة عمل تجذب العاملين نحوها باستمرار .

وكما في جانب قياس كفاءة أداء المنظمة، فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما : المنظمة والعاملين ، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم ، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المنظمة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل<sup>(1)</sup>.

ونجد أن كل المنظمات تضع صورته تريد أن تكون عليها في المستقبل أي الغايات المطلوب بلوغها أو المراد تحقيقها على مستوى المنظمة أو العاملين أو المجتمع ، وهي تسعى من خلال خططها الطويلة المدى والقصيرة المدى تحقيقها بشكل كفوء . والمورد البشري أهم الموارد الأساسية في المنظمة والذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها . ويستوجب على إدارة الموارد البشرية دراسة الموصفات الشخصية والسلوكية للعاملين في المنظمة من حيث القيم والاتجاهات التي يحملونها بشأن العمل ، والوقوف على أهم الإختلافات بينهم<sup>(2)</sup>.

(1) المرجع السابق نفسه ، ص 33.

(2) محمد بن القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( الرياض : العبيكان للنشر ، 2008م ) ص 37.

- وعلى ضوء ( هدف الكفاءة وهدف العدالة ) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة على النحو التالي :-
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج السلع أو الخدمات .. الخ.
  - إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.
  - الإستفادة القصوي من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً .
  - تحقيق إنتماء وولاء العاملين وتنمية علاقات التعاون بينهم والعمل على زيادة رغبتهم في العمل فيها .
  - تنمية قدرة العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية .
  - توفير بيئة عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ، وتزويد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية .
  - إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء إستخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
  - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الأجور والتدريب والتطوير عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
  - يتوقع العاملون أيضاً وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.
  - تزويد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها بغرض أداء أعمالهم وتوصيل آرائهم ومقترحاتهم للمسؤولين قبل إنجاز قرار معين يؤثر عليهم.
  - الإحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل شخص يعمل في المنظمة وبما ينسجم وطبيعة عمله<sup>(1)</sup>.

(1) مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 34-35.

الغرض الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو زياده المساهمة الفعالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للتنظيم، وهذه الغاية يمكن الوصول إليها عن طريق تحقيق الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية وتعتبر الأهداف بمثابة العلامات التي تقود وظيفة الموارد البشرية إلى الواقع العملي، كما يتم على ضوءها تقييم تصرفاتها وقراراتها المختلفة.

**أهمية الموارد البشرية :**

نجد أن هناك أسباب كثيرة أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة .

**وأهمها ما يأتي :-<sup>(1)</sup>**

- التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، زاد حجم العمالة الصناعية، أدى إلى ضرورة تدريب القوي العاملة والمحافظة عليها من خلال إجراءات تقوم بها إدارة متخصصة ومسئولة.
- الثقافة العامة وارتفاع مستويات التعليم، أدت إلى تغيير خصائص القوي العاملة، فعامل اليوم أكثر وعياً عن سلفه، ويتطلب هذا وجود خبراء ومتخصصين ووسائل حديثة مناسبة للتعامل معهم .
- الأجور تمثل نسبة عالية من تكاليف الإنتاج، أدى إلى الإهتمام بضغط تكلفة لعمل زيادة إنتاجية العاملين . من خلال الدراسات والبحث الجيد الذي يقوم به جهاز متخصص في شئون العاملين.
- القوانين والتشريعات العمالية ، تصدرها الحكومة بالتدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال . أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة لتطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم إلزامها بتنفيذ هذه القوانين.

<sup>(1)</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، ( الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة ب ت)، ص ص 29-30.

- الإتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير أدى إلى ظهور اشكال حديثة في المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات المتعددة الجنسيات ، وبالتالي زيادة العاملين بمختلف الجنسيات والمهارات والتخصصات،تعقد التعامل معهم فلا بد من وجود إدارة متخصصة.

- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.

- إرتفاع وعي وثقافة العاملين أدى إلى إرتفاع مستويات معيشتهم،أصبح العامل يتوقع من عمله عائد مادي لائق به. ومناخ ملائم يشبع حاجاته الإجتماعية وال نفسية والذاتية.أدى ذلك إلى ضرورة وجود متخصصين في علم النفس الإجتماعي والإداري وتحفيز العاملين من خلال أساليب عملية وعملية تربط بين النافع والعوائد التي يحصل عليها العامل ومستوي إنتاجيته.

إدارة الموارد البشرية أهم إدارة وأغلي أصول المنظمة ، والذي يميزها عن باقي الأصول أنها أصول مفكره . ونجد ن أهمية الموارد البشرية على مستويين مهمين هما:

#### الأهمية على مستوي المنظمة :

إهتمام الإدارة بتحقيق وتعزيز القدرة التمويلية على كل ما تحتاجه المنظمة بغرض التميز على المنافسين . وهذا لا يتحقق دون المورد البشري الذي يعمل بروح الفريق. والشخص المناسب في المكان المناسب.على حسب إستغلال إستيعاب العاملين للتكنولوجيا المتقدمة.

ونجد أن بمرور الوقت تتناقص قيم الموارد المادية بالإستهلاك والتقاعد، ولكن المورد البشري تتزايد قيمته بالخبرات المتراكمة،تبلي الآلات بالوقت، تتوهج العقول. هناك علاق تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة

تسهم كفاءة وفاعلية إداء إدارة الموارد البشرية في دعم اداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ اهدافها والاهداف العامه للمنظمة.(1)

يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة (2).

### الأهمية على المستوى القومي :

تمثل أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا ، على المستوى القومي في  
المحاور الآتية :

#### 1/ الموارد البشرية أساس الإستقلال والنفوذ الأقتصادي:

أختلف الصارع الدولي والتهديدات ، كان التفوز يتم من خلال القوة العسكرية أصبح الغزو الأقتصادي هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً، مثلاً: إلغاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل السد العالي بمصر عام ( 1956م ).النفوز الأقتصادي يجئ عبر قوة إقتصادية ليس على الموارد الطبيعية فقط بل على الموارد البشرية المثمرة.

#### 2/الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية :

تعمل الشركات الكبيرة أنشطتها عبر العالم لزيادة قدرتها التنافسية بأستخدام الجودة والإنتاج والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى . وذلك يتم عبر المورد البشري العصري والمدرب .

#### 3/ العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة(3):

تقدم وتفوق الدول اصبح رهناً بحسن تكوينها لخيرتها العقلية والإفادة منها ، من عقول المبدعين علمياً وفكرياً ، وغير ذلك تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين.

(1) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 26-28.

(2) محمد القحطاني ، مرجع سابق ، ص 25.

(3) أحمد سيد مصطفى ، مرجع سابق .ص 30.



#### 4/ العقول المادية تعظم القيمة المضافة:

اقتصاديات الدول المتقدمة القوية على إسهامات شركاتها الكبيرة الناجحة في الناتج القومي. على ما توظفه من موارد بشرية كفوءة وما تنتجه وتسوقه محلياً وخارجياً.

#### 5/ الموارد البشرية الفاعلة لزيادة الصادرات:

زيادة الصادرات في الأسواق العالمية يحتاج إلى جودة ، وذلك من خلال عقول مبدعة ومطورة .

#### 6/ الموارد البشرية تكمل الثروة القومية :

موارد الثروة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة بالقدرات المتنوعة اللازمة لسد الإحتياجات.

#### 7/ إستقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي :

يعتمد التفوق العلمي والأقتصادي والتأثير السياسي لأي دولة على مدي تنمية واستقلال عقولها المفكرة والمبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب لتخدم وتفيد غيرها.

#### 8/ الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي :

يقصد بالأمن القومي قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد وإدارتها بفاعلية خطط وبرامج للتنمية تؤمن بدورها درجة مناسبة من الإكتفاء الذاتي وإستقلالية صنع القرار السياسي وضمان السيادة على الأرض وما عليها من موارد.(1)

أهمية الموارد البشرية والممارسات الجيدة تبدو واضحة من قدرة المنظمه على الإستقطاب والإحتفاظ بأفضل الموارد البشرية. والتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمه مبكراً على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير والمتوسط وطويل الأجل.

والإستقطاب والأختيار الجيد يضع الشخص المناسب في المكان المناسب ثم يأتي التنمية والتدريب لإكتساب الأفراد المهارات . والممارسة الجيدة لإدارة الموارد البشرية

(1) حمد سيد مصطفي ، مرجع سابق ص 37.

تساعد على تحفيز الأفراد للعمل. كذلك تضمن الإلتزام والانضباط والمشاركة الإيجابية في التنظيم بالشكل الذي يساعد على خلق إتجاهات إيجابية للعمل (1).

وأهمية العنصر البشري كمورد إقتصادي أساسي وهام للأى منظمة وبه يتم تحقيق الأهداف التنظيمية. بالإضافة إلى قيام العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة وضوابط تنظيمية تحكمها لوائح وتوصيف وتحليل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة. ويمكن المجموعات المختلفة في العمل من إستخدام الأسس التنظيمية السليمة من أنظمة عمل وتوزيع أدوار وتفويض سلطة (2).

## المبحث الثاني

### التطور التاريخي لإدار الموارد البشرية

شهدت الحضارات القديمة والكتابات، والأديان السماوية وجود فكر يوجه الموارد البشرية فلا بد من إيجاد الروابط الواضحة بين القديم والحديث. تطورت إدارة الأفراد في العالم عندما بدأت علاقة العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد (3).

ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها التطور الي أربعة مراحل:

**المرحلة اولى:** مرحلة الثورة الصناعية، وحتى بداية القرن العشرين ، **المرحلة الثانية:** مرحلة النمو والتطور أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، **المرحلة الثالثة:** مرحلة بداية النضوج من أربعينيات الي ثمانينيات القرن العشرين، **المرحلة الرابعة:** مرحلة النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية إبتداء من ثمانينات القرن العشرين إلي الوقت الحاضر (4).

(1) نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1 (القاهرة: دار الفجر للنشر، 2009م)، ص 19.

(2) زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، (الخرطوم: دن، 2011م) ص 17.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، (الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2007م)، ص 44.

(4) محمد القاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م)، ص ص 32/22.

إن المرحلة التي بدأت منذ بداية القرن العشرين تتميز في تأثيرها الكبير في تطور مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية. ولقد شهدت وتشهد حتى الآن الكثير من الإسهامات الجدية (1).

يمكن تقسيم المراحل التي مر بها التطور إلى أربعة مراحل، المرحلة الأولى مرحلة التشكيل وهي الثورة الصناعية (2).

### 1/ الثورة الصناعية :

كان في الغرب في القرن الثامن عشر، وفي العالم العربي في الفترتين التاسع عشر والعشرين ، ظهرت الآلات والمصانع الكبيرة ، وإستغنائها أحياناً عن العمال وإحتياجاتها إلى عملة متخصصة أدى إلى سوء ظروف العمل ( ساعات طويلة، ضوضاء ، وأبخره ، وأتربه ... الخ ) ، أدى ذلك إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين وأساءوا أحياناً إلى العاملين تحت أمرتهم، أدى ذلك إلى رقابة روتينية . وسأم العاملين ، وأصبح الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

### 2/ ظهور الحركات العمالية :

إتحاد العمال لمواجهة أصحاب الأعمال ، في شكل انتفاضات عشوائية ، إضرابات منظمة ، ثم انقلبت إلى إتحاد ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بأسمهم فيما يمس الأجور وساعات العمل .

### 3/ الإدارة العملية :

فردريك تايلور حاول ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها تصميم العمل وفق قواعد ودراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم

(1) عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد ، ( الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م)ص 11.

(2) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق ص 32.

وإعطائهم أجر حافذة (1).

وقد توصل تايلور إلي ما أسماه بالأسس الأربعة وهي: (2)

أ- التطوير الحقيقي في الإدارة .

ب- الأختيار العلمي للعاملين.

ت- إهتمام بتطوير وتنمية العاملين.

ث- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

**4/ ظهور علم النفس الصناعي :**

أهتم علماء النفس بظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات ، ركزوا على معرفة المتطلبات الذهنية،والأختيار والتعيين،وهذا العلم أدى إلى نجاح الشركات المستخدمة.

**5/ ظهور حركة العلاقات الإنسانية :**

أوضحت أن إنتاجية العاملين لا تتأثر بتحسين ظروف العمل.والإهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم.ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن التي أشرف عليها ألتون مايو.

**6/ البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد :**

أولي المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العملية.وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش، والحكومة ( الخدمة المدنية ) . وأهم الممارسات: وضع شروط التعيين والأجور وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

**7/ البدء في ظهور المتخصصين في إدارة الأفراد :**

الحكومة وبعض الشركات الكبيرة قامت بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة مثل التوظيف والتدريب ... الخ.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 44.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ( الاسكندرية دار الجامعة للطباعة والنشر، 2005م) ص 20.

## 8/ ظهور حركة العلوم السلوكية :

ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين عملت على تطوير ممارسات الأفراد كي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية مثل تخطيط المسار الوظيفي إثراء وتعظيم الوظائف وتغير كثير من وظائف إدارة الأفراد.

والمفاهيم التي جاءت بها هذه الحركة في علم السلوك كما يلي :-(1)

ا/ علم النفس الصناعي : ويختص بسلوك الأفراد في أعمالهم.

ب/ علم النفس الإجتماعي : يتعلق بدراسة الكيفية التي يتأثر الأفراد ويؤثرون بها على بعضهم في العمل.

ج/ نظرية المنظمة: وتبحث في فلسفة وجود المنظمات وكيفية عملها وكيف ينبض تصميمها ومتطلباتها وفعاليتها.

د/ السلوك التنظيمي: يبحث في الأسباب لسلوك الأفراد وكيفية إستخدام هذه المعرفة في سبيل وزيادة فاعلية الأفراد ورفع مستوى الرضاء لديهم .

ه/ علم الإجتماع :يبحث في المنشآت الإجتماعية في المجتمعات والعلاقات الإجتماعية.الها وثورن أهتمت دراساته التي إجريت في ويسترن اليكتريل.أشارت هذه الدراسة إلى أن زيادة إنتاجية العاملين تتحقق بمعايشتهم للظروف والمتغيرات الإيجابية وخلال تلك الفترة قدمت العديد من طرق وأساليب الأختيار المنظور. وأصبحت إدارة الأفراد مسؤولة أيضاً عن متابعة النواحي التشريعية والإلتزام بها حيث تابعت قوانين الحقوق المدنية وما تصدره الدول من قوانين للعاملين بها تخص سياسة العمل واجراءاته.(2)

(1) حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، ب ط ( الاردن : 2001م) ص 8.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح، صفاء أحمد الشيريني، إدارة الموارد البشرية ، ( مصر: ب ن 2007م) ص ص 25/24.

## 9/ تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :

نشطت في نهاية القرن العشرين وهي إصدار قوانين وتشريعات بين أصحاب الأعمال والعمال وركزت على التأمين والحد الأدنى للأجور والمعاشات وصحة العاملين.

## 10/ الشهادات المهنية :

يتحصل عليها العاملون على شهادة البكالوريوس مع ضرورة نجاحهم في عدة إمتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية . (1)

بداية الحرب العالمية الأولى أظهرت الحاجة إلى إستخدام طرق جيدة لإختيار الموظفين من قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لتشغيل الوظائف مثلاً إختبارات الفا وباتا وقد طبقت بنجاح على الآف العمال قبل تعيينهم تفادياً لإسباب فشلهم بعد توظيفهم . (2) وبتقدم علم النفس الصناعي وتطوير حركة الإدارة العلمية أنشئت أقسام الموارد البشرية المستقلة. وفي عام ( 1915م) أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة.

وما بين الحرب العالمية الأولى والثانية نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينات تطور مجال العلاقات الإنسانية. وقد أجريت تجارب هوثون بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو، وقد إقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

ما بعد الحرب العالميه الثانية وحتى وقتنا الحاضر نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية وإتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

(1) لمرجع السابق نفسه، ص 27.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 29.

ونجد أن هناك نمو متزايد لأهمية إدارة الموارد البشرية في المستقبل نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ويجب أن تتصدي إدارة الموارد البشرية لكثير من التحديات مثل: (الإتوماتيكية والحاسبات الإلكترونية) في إنجاز كثير من وظائف الموارد البشرية.

يجب التأكيد على إستخدام بعض المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية مثل: ( إدارة الجودة الشاملة وهندسة الإدارة )، في مجال إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحاضر. (1)

### المبحث الثالث

#### الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالإدارات الأخرى

##### الوضع التنظيمي لإدارة القوي البشرية:

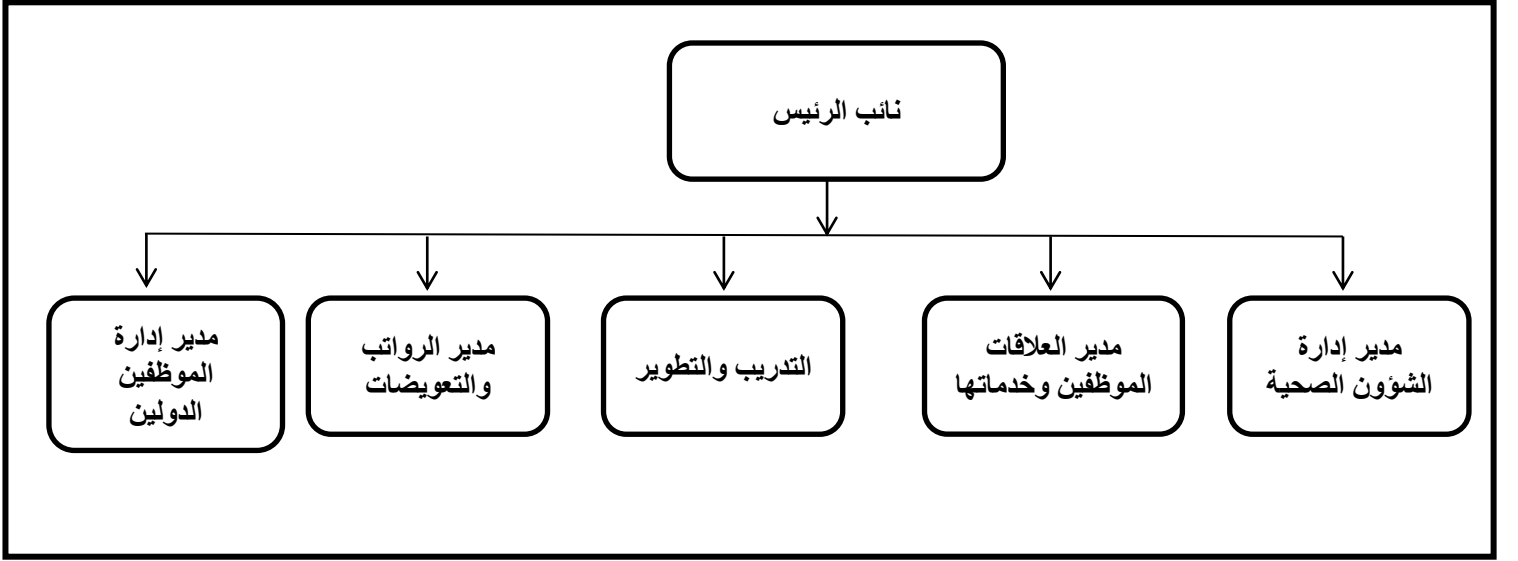
##### إدارة القوي البشرية كوحدة إدارية:

لا تكاد تخلو وزارة أو مؤسسة ذات حجم معقول من إداره يطلق عليها أسم إدارة شئون العاملين أو إدارة القوي العاملة، وتكون مهمتها القيام بجميع النشاطات والمسؤوليات المتعلقة بالقوي البشرية في التنظيم (2).

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 30.  
(2) سليم عيسى ، إدارة شئون الأفراد ، ط1(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م) ص 12.

الشكل ( 1/2 )

إدارة القوي العاملة كوحدة إدارية



المصدر : سليم عيسى ، إدارة شؤون الأفراد، ط1 ( عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م) ص 12.



## الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية مهما اختلفت أشكالها التنظيمية فإن من الضروري أن تتمتع مثل هذه الإدارات بسلطات مناسبة. وربطها بالمستوي الإداري الأعلى ، إذا كانت منظمة الأعمال كبيرة يكون هناك حاجة لوجود نائب رئيس، وفي منظمات الأعمال ذات الحجم المتوسط فإن الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قد يكون إدارة على مستوى أعلى مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى. ربطها بالمدير العام أو النائب للشئون الإدارية. أما في منظمات الأعمال صغيرة الحجم. قد يكون الجهة المسؤلة عن إدارة الموارد البشرية في مستوى شعبة. فمن اللازم أن تتمتع إدارة الموارد البشرية بعلاقة خاصة بالإدارات العليا، مما يجعلها تنطبق السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على مختلف أقسام المنظمه بشكل جيد. ولعل إرتباط أجهزة دواوين الخدمة المدنية في أغلب الدول بصفتها مسؤلة عن إدارة الموارد البشرية لكافة موظفي الدولة. بأعلي مرجعية إدارية يعد مثلاً على مثل هذا الإرتباط بمستوى إداري عال . ويعتبر مثل هذا الموقع التنظيمي ضرورياً حتى يستطيع ديوان الخدمة المدنية تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بإختيار وتعيين وترقية ونقل أو عزل الموظفين وفق الأصول التي تحددها الأنظمة والتعليمات دون تدخلات أو ضغوط من الوزارات المختلفة. (1)

ولقيام الموارد البشرية بمستوياتها لا بد من وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية وعند التفكير في إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية في المنظمة لا بد من الإجابة على عدة تساؤلات وهي:-

- 1/ ماهو موقع الجهاز في الهيكل التنظيمي للمنشأة ؟
- 2/ كيف يتم تنظيم الجهاز داخليا ؟
- 3 / ماهي العلاقة التنظيمية بين الجهاز والإدارات الاخرى في المنشأة ؟

(1) محمد القاسم القريوتي، مرجع سابق ص ص 37/36 .

المنشاه لا تعمل إدارة متخصصة للأفراد إلا إذا إقتنعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك. وإن وجود شخص متخصص في شؤون الأفراد وعندما يشعر الرؤساء أنهم لا يستطيعون إعطاء إهتمام وعناية كافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية ، لذلك فإن إدارة المنشأة تفضل أن يقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية شخص متخصص في هذه الناحية. عندما يزداد حجم العمل في المنشأة وعدد العاملين هنا يبدأ التفكير في إنشاء وحدة تنظيمية تتخذ شكل إداره أو قسم.

وعند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على إدارة الموارد البشرية بالمنشأة لابد من عدة عوامل يجب أخذها في الاعتبار وهي: (1)

### 1. حجم المنشأة وعدد العاملين:

حجم وتنظيم جهاز الموارد البشرية من الضروري أن يتناسب مع حجم المنشأة وعدد العاملين بها مثلاً جهاز إدارة الموارد البشرية في المنشأة حجم القوة العاملة فيها عشرون عامل يختلف عن منشأة أخرى يعمل بها خمسمائة عامل. ففي المنشأة الصغيرة قد يقوم شخص واحد بجميع أنشطة إدارة الأفراد. أما في المنشأة الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة للأفراد يعملون بها عدة أفراد متخصصون في شؤون إدارة الأفراد.

### 2. كثافة المورد البشري:

تختلف المنظمات في طبيعة العمل الذي تمارسه. فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات. كلما زاد الإعتماد على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى. كلما إستلزم إدارة متخصصة تراقب وتوجه وتقود وتخطط العنصر البشري. والتعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المنظمات التي تستخدم المورد البشري بكثافة. وتسمى تلك المنظمات بالمنظمات ذات العمل الكثيف. يقود التنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة إعطائها الإهتمام اللازم لممارسة تلك النشاطات عادة ، وهذا الإهتمام

(1) بكري الطيب موسى، مرجع سابق، ص 11.

يعكس الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفي بنائها التنظيمي. والمنظمات من هذا النوع تميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها: (إدارة المورد البشري). (1)

### 3. العلاقة بالتنظيم الداخلي لإدارة الأفراد :

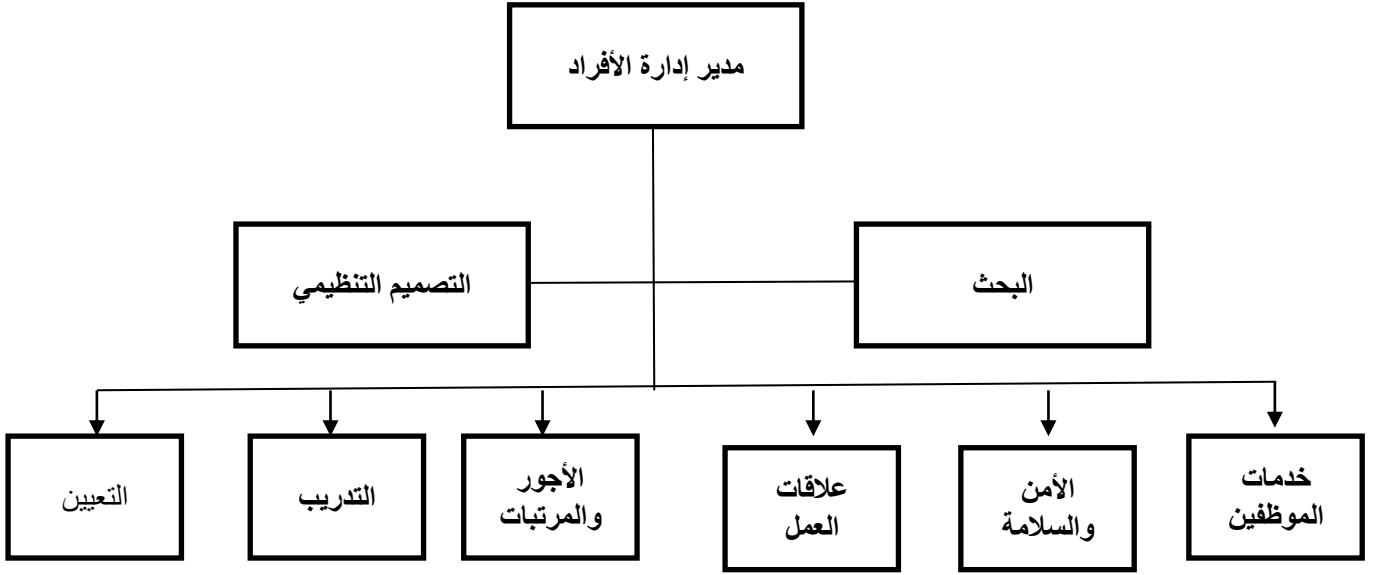
الهيكل التنظيمي يوضح ذلك نوع العلاقة التنظيمية التي تتحدد إنطلاقاً من الطبيعة الوظيفية لإدارة الأفراد، العلاقة التنظيمية التي تتحدد من مبداء الوظيفي والذي بموجبه يتم تصميم الهيكل التنظيمي لوحدة الأفراد حسب الوظائف التي تؤديها كما في الشكل .

---

(1) منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م) ص 77.

## الشكل (2/2)

يوضح نوع العلافه التنظيميه التي تحد انطلاقا من الخدمات التي تقدمها



المصدر: عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م) ص 22.

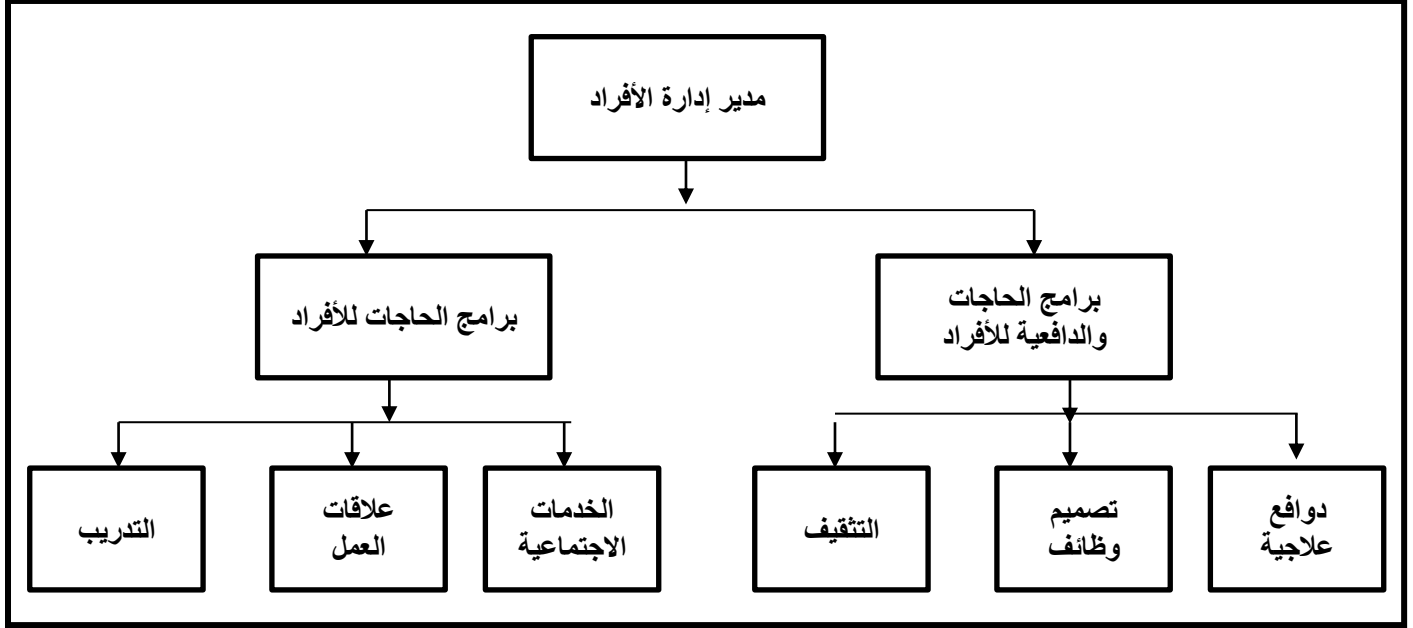
## إدارة الأفراد للعاملين

العلاقة التي تحدد إنطلاقاً من طبيعة الخدمة المقدمة من قبل إدارة الأفراد العاميين من الضروري التعرف على طبيعة العلاقة الداخليه لوحدة إدارة الأفراد. والتي يطلق عليها أحياناً (بالتصميم الخاص بوحدة الأفراد). وهذا يحدد العلاقة بين العاملين فيها والمتعاملين معها.

وهناك نوع ثالث في العلاقات التنظيمية الداخلية بين الوحدات التابعة لإدارة الأفراد وهو: (العلاقة التنظيمية) التي تتحدد إنطلاقاً من نوعية المتعاملين ( الزبائن ) مع إدارة الأفراد .

### الشكل رقم (3/2)

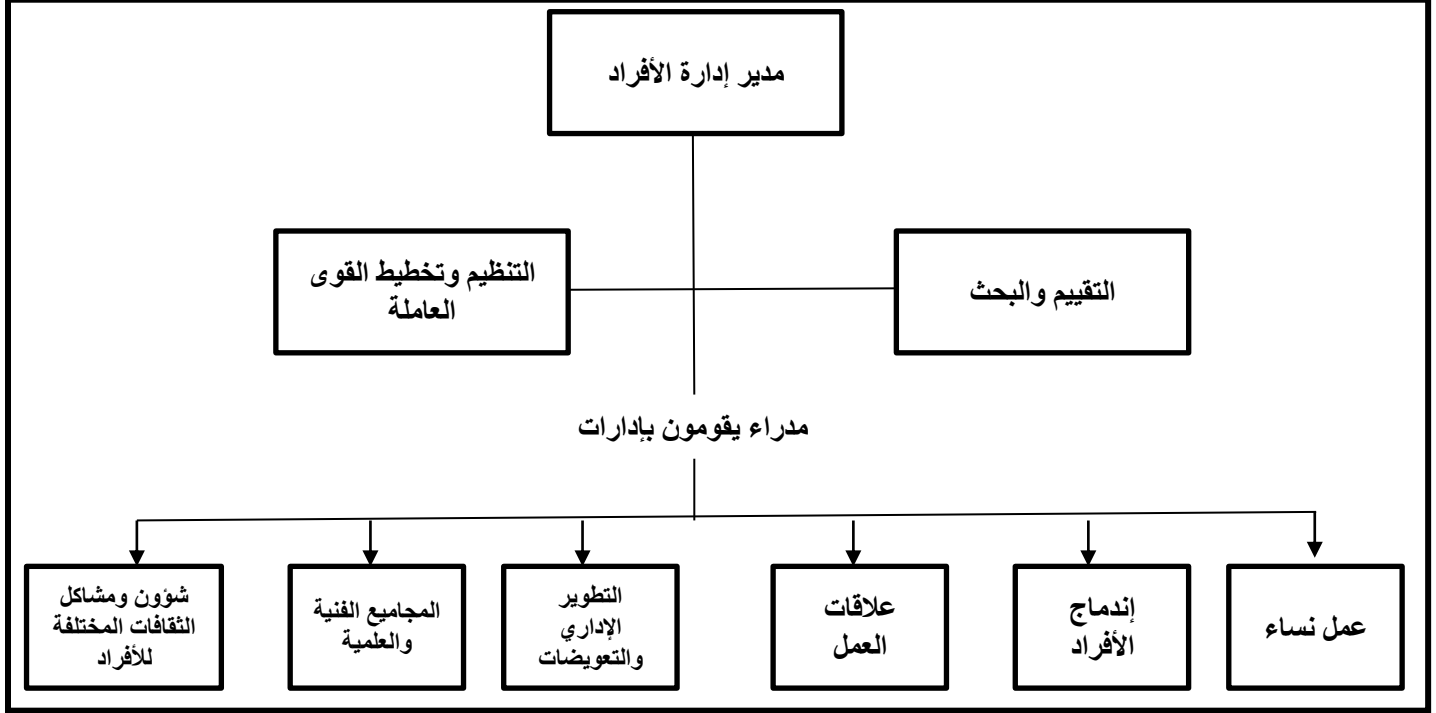
العلاقة التنظيمية التي تتحدد إنطلاقاً من الخدمات التي تقدمها إدارة الأفراد للعاملين



المصدر: عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م) ص 22.

## الشكل رقم (4/2)

العلاقة التنظيمية التي تتحد إنطلاقاً من طبيعة المتعاملين مع إدارة الأفراد.



المصدر: عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م) ص

.23

#### 4. التنوع في فئات العاملين بالمنشأة :

تنوع العاملين وتخصصاتهم تؤدي إلى تنوع الخدمات التي تقدم لهم زيادة الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات والحصول عليها وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للحصول على أداء أفضل والمحافظة عليها. (1)

#### 5. مستوى التقنية :

أدوار ونشاطات الموارد البشرية تلعب التقنية دوراً أساسياً في حجمها وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، وذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر على صنع إدارة الموارد البشرية في المنظمة سلباً. المنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء الموارد البشرية أدوار هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي. وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي. (2)

#### 6. خصائص سوق العمل :

أهمية الموارد البشرية في المنظمة تعكس التغيرات في خصائص سوق العمل على دورها، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء. أسواق العمل تتميز بعدم استقرار ووضوح العرض والطلب للموارد البشرية. وهو ما يميز أسواق العمل اليوم التي تتنافس المنظمات فيها للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف. وهنا تميل المنظمات الى توسيع دور إدارة الموارد البشرية. ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجيه والمشاركة في إنجاز القرارات.

وفي هذه المنظمات تزداد أهميه وقيمة الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المنظمة. (3)

(1) بكري الطيب موسى، مرجع سابق ، ص 17.

(2) منير نوري وفريد كورتل ، مرجع سابق ، ص 78.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 (عمان: دار وائل للنشر ، 2003م) ص ص 48/47.



## 7. توافر الإطارات الإدارية الكفوء :

إدارة الموارد البشرية التي تمارس عملها بشكل كفؤ تحتاج إلى إطارات إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل توفر الإطار المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في إستحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة إستخدامها لعنصر العمل (1).

نجد إن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل القاهرة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وعندما نأخذ كل هذه العوامل في الإعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية (2).

### تنظيم إدارة الموارد البشرية :

#### (1) أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :

كل منظمه وبغض النظر الى حجمها وشكلها وطبيعة عملها.تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها البشرية وإعتماداً على شكل الهيكل التنظيمي في المنظمة. يشار بالمركزية واللامركزية سلطة إتخاذ القرار في المنظمة وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في إشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

والتي تتمثل فيما يلي :

#### 1. الشكل القائم على الأقسام :

ويكثر هذا الشكل في المنظمات الكبيرة إستخداماً والتي تتعدد فيها وحدات الأعمال بالإضافة إلى تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الإستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارات العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوي الأدنى مجموعة من الأقسام وهي : (3)

(1) منير نوري وفريد كورتل، مرجع سابق ، ص 79/78.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 49.

(3) منير نوري وفريد كورتل، مرجع سابق ، ص 79.

أ/ قسم التوظيف.

ب/ قسم التدريب والتطوير.

ج/ قسم المزايا والمكافآت.

د/ قسم العلاقات.

ا/ قسم التوظيف:

هذا القسم يجمع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المنظمة ( الإستقطاب والأختيار والتعين ).

ب/ قسم التدريب والتطوير :

وهذا هذا القسم يركز على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى. ويعرف هذا القسم بوكالة التغيير الداخلي وتمثل الوكالة المتخصصة بالتطوير التنظيمي، وأن دورها الأساسي يتمثل في مساعدة أعضاء المنظمة في التكيف للتغيرات التنظيمية والتي غالباً ما تكون إستجابته للتغيير في البيئة الخارجية.

ج/ قسم المزايا والمكافآت :

عمله يتمثل في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإداراتها. وهذه النشاطات لا تعتبر سهلة لأن تحديد الأجر أو مستوى الدفع يعتمد على نتائج تحليل وتقويم العمل. مستوى الدفع يكون عادل ومقبول وقائم على أساس الفروق الوظيفية بين عمل وعمل آخر. والمكافآت ميزتها إشباع حاجات العاملين مع مراعاة الكلفة جانب المنظمة.

د/ قسم العلاقات: يشمل هذا القسم نوعين من العلاقات هما: (1)

1- علاقة العمل وعلاقته بالمنظمة وبالإتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم

مسؤول عن تحديد وضع المنظمة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوي

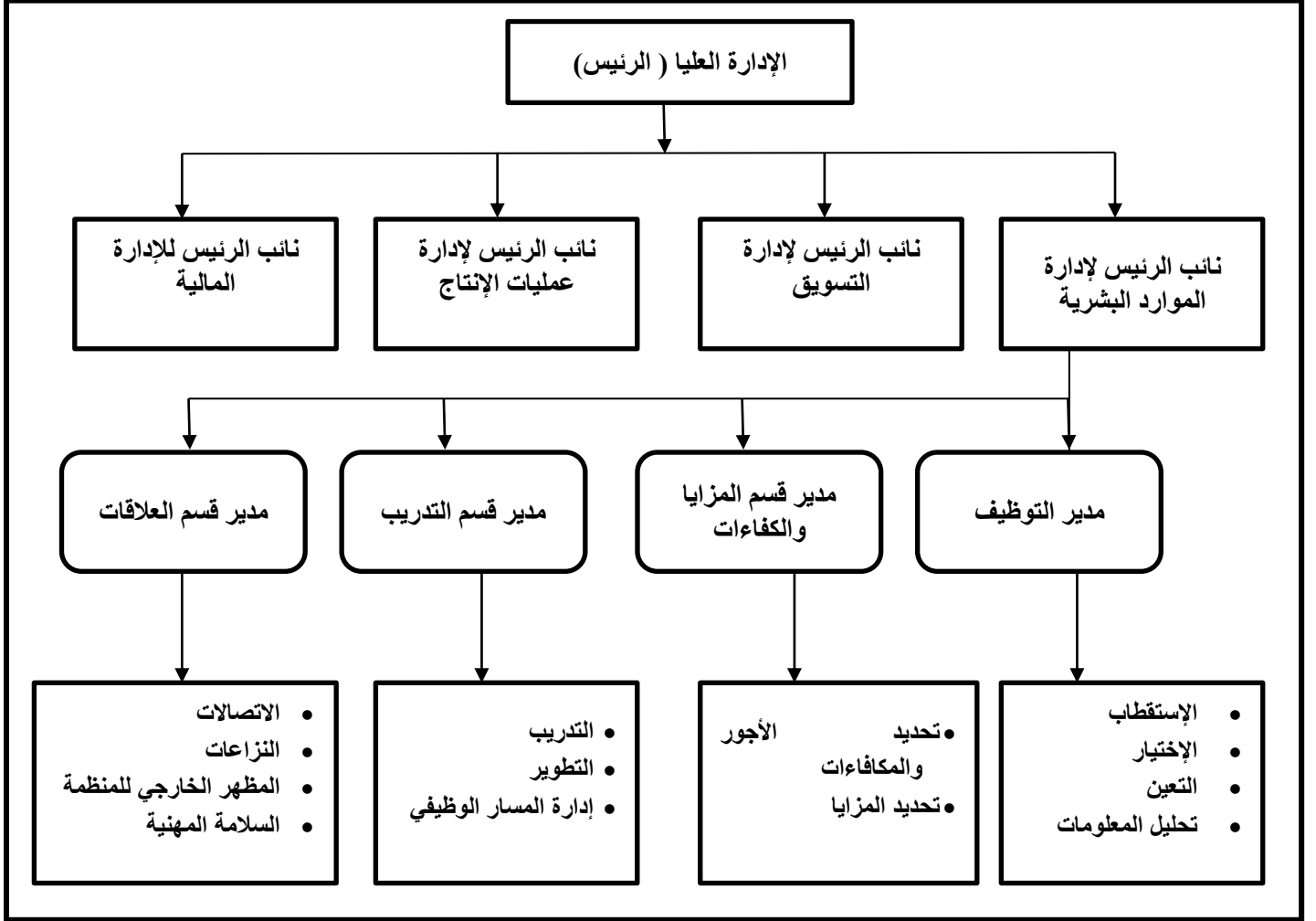
التي تنتج عن علاقة المنظمة بالنقابة.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص ص 51 / 52.

2- علاقة العاملين ويشتمل هذا القسم متابعة حركة العاملين داخل المنظمة. إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل.

## الشكل رقم (5/2)

يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمنظمة كالآتي



المصدر : منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م) ص 80 .

بعض الكتاب يفضل استخدام مصطلح الإدارات الوظيفية، للإشارة إلى هذا النوع من الهياكل. وهنا تكون التسمية.

نجد إن الإدارة العليا في قمة الهرم التنظيمي مسؤولة عن وضع الإتجاه الإستراتيجي العام للمنظمة وهي تحدد نوع الأعمال التي تباشرها المنظمة. وبعدها تأتي إدارة الأعمال وتختص بتحديد طريقه التنافس في الأعمال المختاره وتليها الإدارات الوظيفية ومنها : (إدارة الموارد البشرية). ونشاطات إدارة الموارد البشريه يجب أن تكون متناسقه مع نشاطات الأعمال والمستوي العام في المنظمة. وهذا التنسيق يعكس مبدأ الشركة في إتخاذ القرارات في المنظمة. (1)

## 2. الشكل القائم على المركزية:

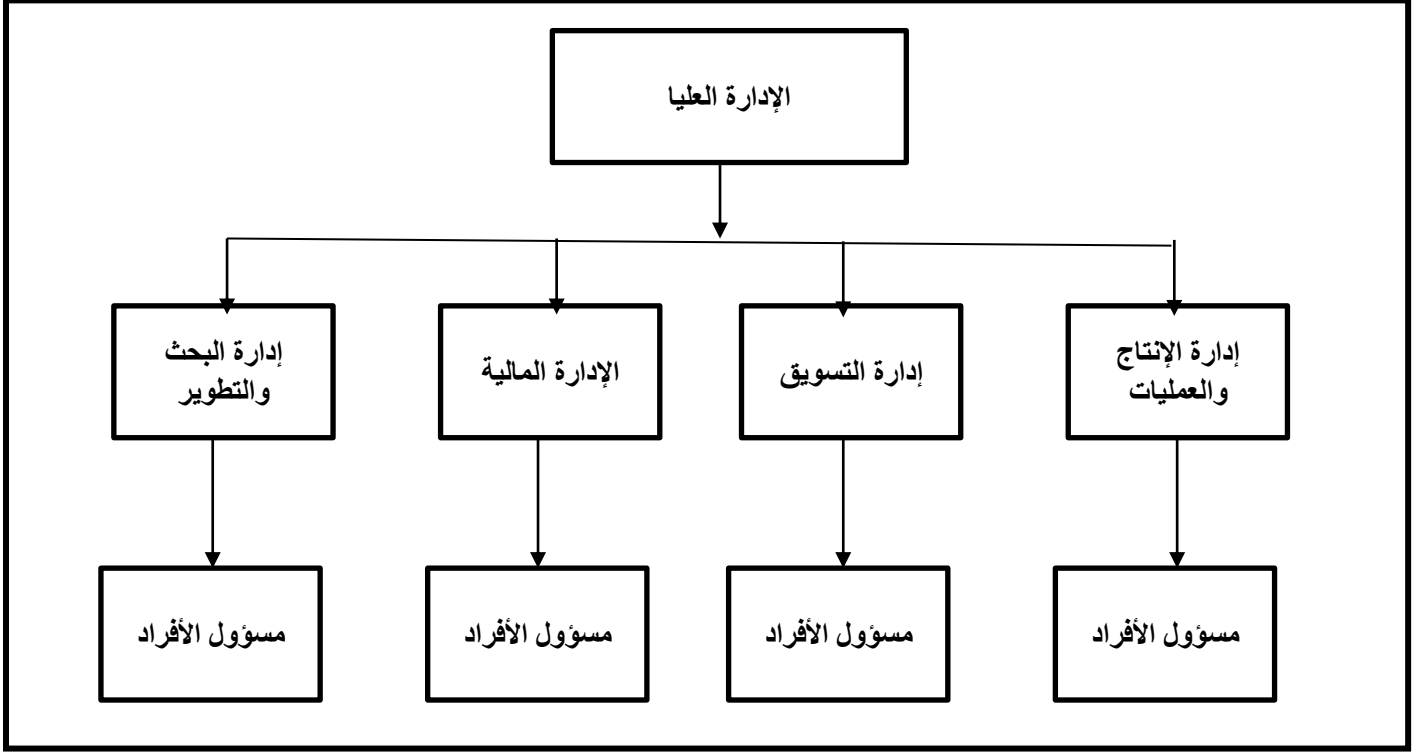
يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها. أي ذات المستوى التقني العالي، ويعتمد إتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الإستراتيجية فيها ونجد في الشكل القائم على المركزية تكون القرارات وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة. قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية والتدريب والتوظيف والتخطيط ولما تتضمنه من مخاطر وكلف فإن سلطة إتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتنوع بقية القرارات الخاصه بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى هذا الشكل من التنظيم يضي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية بحته دون أن تكون لها دور إستراتيجي للمنظمة.

(1) خالد الهيتي، مرجع سبق ذكره ص 54.

والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (6/2)

إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م) ص 82.

يبرز هذا النوع من التنظيم بأن الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك معلومات أدق عن نوع وكَم الأفراد المطلوبين فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهارية والمعرفية بما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت: ( إنتاجية أو تسويقية أو مالية بحته )، ويظهر الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط لكل إدارة وظيفية متخصصة.

ومهما كان نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يشير إلى أهداف الموارد البشرية وليس من المعقول تصور إدارة توجه أهدافها لتحقيق المواءمة الداخلية للمنظمة وأن تعطى دور هامشي فيها. إن موقعها التنظيمي في أسفل البناء التنظيمي، الإتجاهات العامة في الحاضر وفي المستقبل تشير بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:

- زياده مشاركة العاملين في صنع القرارات ,
- توسع في وظائفها ونشاطاتها وزيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.
- وزيادة التأثيرات الداخلية من العاملين لتحسين مستوياتهم المهارية والمعرفية, ومنظور مستقبلي لما يمكن أن تكون عليه المنظمة ( محلية, دولية ,عالمية ) .

إدارة الموارد البشرية يجب أن تختار شكل التنظيم الذي يناسب وتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع. وهنا يجب على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى إدارة الموارد البشرية. (1)

### موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إدارة الموارد البشرية تعد من الإدارات الوظيفية في المؤسسة نسبة لخدمتها الخاصة بالعاملين بالمنظمة. في المؤسسات الكبيرة يتم إستحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة. حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية من اختبار وتطوير وتدريب وتحفيز وغيرها, ويرأس هذه الإدارة غالباً مدير عام يدعى بالمدير

(1) خالد الهيتي، مرجع سابق ص ص 56/55.

التنفيذي لإدارة الموارد البشرية ويكون مسؤول عن الكثير من المهام والوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة وغالباً يكون ممثلاً في مجلس الإدارة العليا لوضع إستراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة. وهذه الإدارة الرئيسية قد تنبثق عنها تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية، ويدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة ( التحفيز والأختيار والتعيين والتدريب ).

وفي المؤسسات الصغيرة توكل مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة خاصة أو الإداره العليا إذا كانت المنظمة عامة.<sup>(1)</sup>

وهناك خصائص هيكلية تتضمن عدة عناصر وهي :<sup>(2)</sup>

1. المستويات الإدارية في المنظمة ( مستويات الإشراف ).

2. التدريبات الخاصة بأهل القرار وأهل الرأي.

3. مدي الإشراف.

4. حجم الوحدات في المنظمة.

5. شكل المنظمة وهل هو منبسط أو طويل ؟.

6. درجة المركزية واللامركزية.

7. قنوات الإتصال ومستوياته وأنواعه.

### التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:

يمكن أن يكون للموارد البشرية إداره مستقلة في المنظمة وغالباً ترتبط هذه الإداره بالإدارات العليا مباشرة ومنها يتفرع إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.

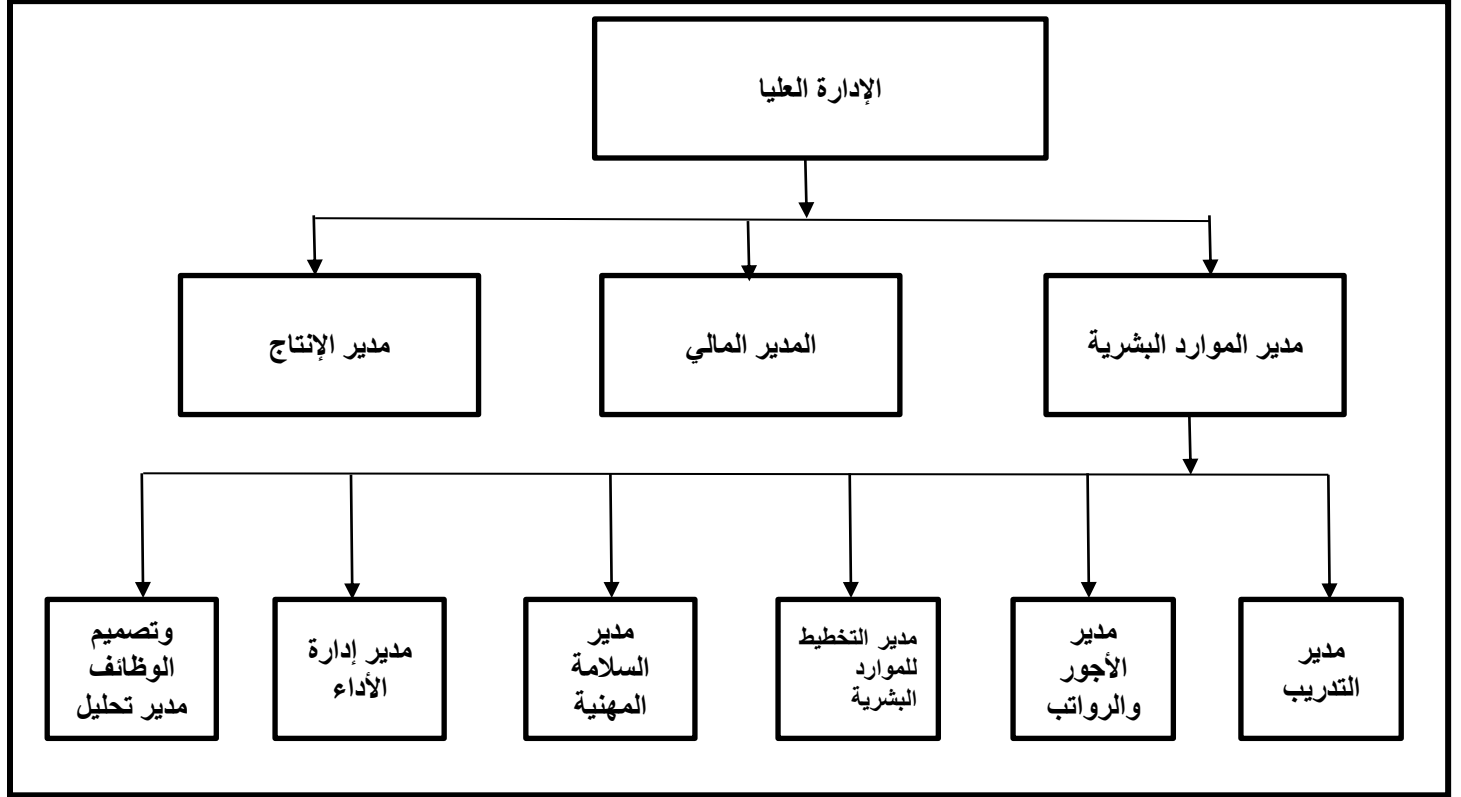
<sup>(1)</sup> منير نوري وفريد كورتل ، مرجع سابق ، ص ص 84/83.

<sup>(2)</sup> عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 (الأردن: دار وائل للنشر، 2010م)، ص 80.



## الشكل رقم (7/2)

### تنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة



المصدر: منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م) ص 84.

يلاحظ من الشكل التنظيمي وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا، تتفرع منها إدارات متخصصة تتبع كل الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، ويدير كل إدارة إستشاري أو متخصص.

والإدارات المركزية تمتلك صلاحيات إتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة. ويكون مديرها عضو في مجلس الإدارة العليا ويساهم في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة. وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.<sup>(1)</sup>

### دور الإدارة المركزية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وفق هذا التنظيم:<sup>(2)</sup>

- 1- وضع خطط القوي العاملة.
- 2- وضع أساليب عمل قياسية لممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية ( الخاصة بالتعيين والترقية والفصل من الخدمة والإجازات بأنواعها...الخ).
- 3- تنسيق كافة نشاطات الوحدات أو الأقسام لإدارة الأفراد.
- 4- مراقبة وتقييم ومتابعة إنجازات أقسام إدارات الموارد البشرية ومدى تطبيقها للأنظمة والإجراءات القياسية.
- 5- وضع السياسات والأنظمة المتصلة بالأجور والحوافز والمنافع.
- 6- تقديم المشورة والنصح لوحدة إدارات الموارد البشرية في الفروع، وكذلك للمسؤول في المنشأة حول الأمور والمسائل المتصلة بالعاملين وكيفية تطبيق وتفسير الأنظمة واللوائح.

### التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:

هذا النموذج تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية وهو النموذج اللامركزي، تتناط مهام ونشاطات هذه إدارة إلى جميع الإدارات بالمنظمة.

<sup>(1)</sup> منير نوري وفريد كورتل ، مرجع سابق ، ص ص 84/85.  
<sup>(2)</sup> حنا نصر الله ، مرجع سابق ص 14.

وهنا في هذا التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون بأختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة (1).

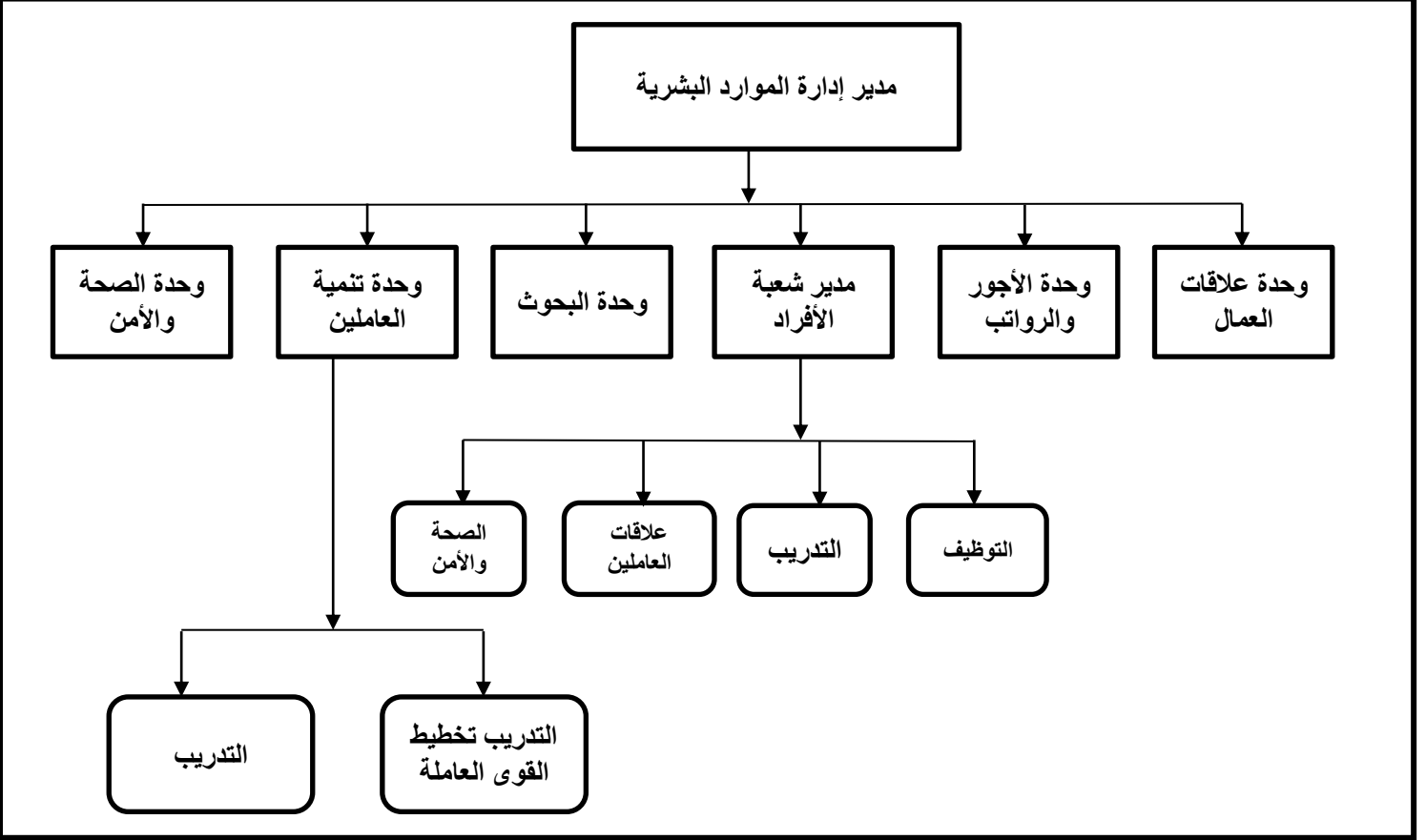
يحتاج هذا التنظيم إلى التعديل والتطوير نسبة لإتساع أعمال المنظمة في مناطق جغرافية.وهنا تظهر الحاجة إلى ضرورة إتباع شئ من اللامركزية؛ وعندما يخول بعض الإدارات صلاحيات في إتخاذ الإجراءات وممارسة بعض نشاطات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم تطبيق أسلوب مركزي ولامركزي في نفس الوقت(2).

---

(1) منير نوري وفريد كورتل ، مرجع سابق ، ص 85.  
(2) حنا نصر الله ، مرجع سابق ص 14.

## الشكل رقم (8/2)

### هيكل تنظيمي لامركزي لإدارة الموارد البشرية

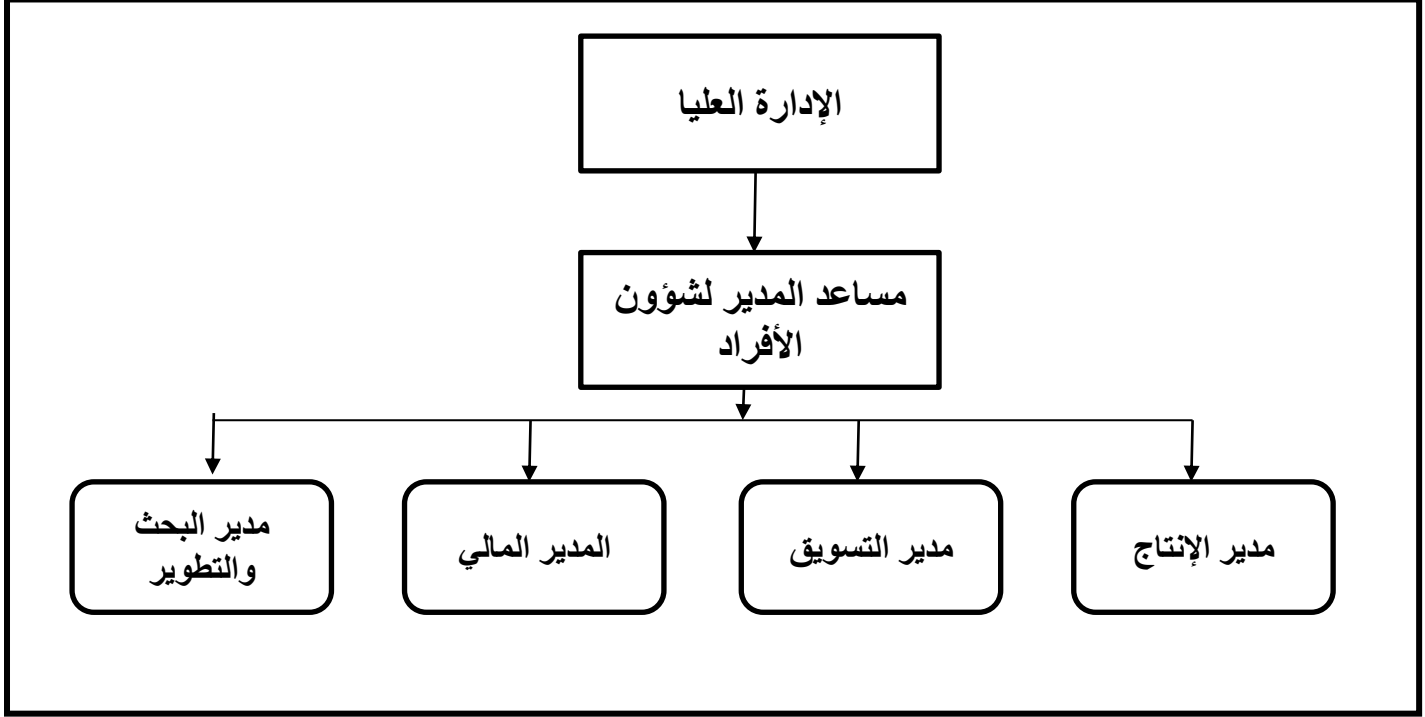


المصدر : حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، ب ط ( الاردن : ب ن ، 2001م) ص 16.

تشير معظم الدراسات من حيث وجود تنظيم نموذجي لإدارة الموارد البشرية إلى عدم إمكانية وضع تنظيم نموذجي في مجال إدارة الموارد البشرية. ويظهر شكل آخر لتنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية بشكل يختلف عن السابق.

## الشكل رقم (9/2)

### التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ( عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م) ص 86 .

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات إستشارية في شؤون الأفراد. ومدير الأقسام التنفيذية يمتلكون جميع الصلاحيات الخاصة بإداراتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين بنشاطات ومهام إدارتهم .

### علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى :

أهمية إدارة الموارد البشرية في العلاقات الطيبة بين العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم حتى يشعروا بالتوافق بين حاجاتهم الشخصية وحاجات المنظمات التي يعملون فيها. لم يجمع الباحثون على صيغة الموقع التنظيمي الأمثل لهذه الإدارة تعددت الآراء لهذه الوظيفة وأنها ذات طبيعة تنفيذية وإستشارية وتنسيقيه في آن معا. ويرى البعض الآخر إن الموقع والمستوي التنظيمي للإدارة الموارد البشرية يتحدد من خلال إرتباطها بالمستويات الإدارية العليا مثل: (مستوى المدير العام أو نائبه)؛ نظراً لشمول مهامها المتمثلة بوضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية في المجالات المختلفة. ومساعدة الإدارات والأقسام المختلفة في التنظيم على تطبيقها من خلال تقديم المشورة. (1)

وتبين الطبيعة التنفيذية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لخدمة الإدارات الأخرى مثل: ( تحليل العمل، وتصنيف، وتقديم الوظائف، والمساعدة في وضع أسس الاختيار والتعيين، والترقية، وتحديد الرواتب والأجور، ومزايا العمل). وتصبح هذه القرارات إلزامية ولازمة. وهو أمر يثير حساسية لدى التنفيذيين على المستويات المماثلة أو دونها.

أما الدور الإستشاري الداخلي لإدارة الموارد البشرية هو الجهة التي تحال إليها الأشكالات في مجال التعامل مع العاملين في المجالات المختلفة. وتقديم الرأي في كيفية التعامل معها بشكل يعفي الإدارات المختلفة من التصرف بشكل يتناقض مع السياسات ويخلق سوابق تربك العمل.

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 35/34.

الوظيفة غير التنفيذية الأخرى يمكن تسميتها بوظيفة (التنسيق)؛ وهي تشرف على تأمين التناغم بين سياسات إدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها وبين مختلف وحدات التنظيم الإداري وضمان عدم إختلاف التطبيق بينها لأبد للتنسيق توفر مهارات من نوع خاص. حتى يؤكد أن مسؤول إدارة الموارد البشرية مصدر لحل الإشكالات أكثر من كونه مصدر للسلطة والأوامر. وتداخل هذه الإدارات المختلفة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تثير حساسية وتحتم الحرص على أختيار القائمين على هذه الإدارة للتعامل مع العاملين بشكل إيجابي ليرو فيهم مصدر للمعلومات والتنسيق وحل المشاكل بدلاً عن الباحثين عن المشاكل وممارسة الضغوط على العاملين. بحكم ما يتوفر لديهم من معلومات عنهم منذ بداية إنضمامهم للعمل وهذا لا يتوفر لأي إدارة أخرى.<sup>(1)</sup>

يجب حصر كافة الأعمال المشتركة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى وتحديد مراحل هذه الأعمال ودور كل من الإدارات المختلفة وأن يكون ذلك في شكل مكتوب .

كما أوضح في شكل جدول كالاتي :

<sup>(1)</sup> المرجع السابق نفسه، ص 36.



## جدول رقم (1/2)

### تنسيق العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى

الإدارات الأخرى	إدارة الموارد البشرية	الأعمال المشتركة
		-1
		-2
		-3
		-4
		-5

المصدر: بكري الطيب موسى، إدارة الموارد البشرية، ط2 (الخرطوم: مطبعة جي تاون للطباعة والنشر: 2015م) ص 21.



## الفصل الثالث

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

يتناول الباحث في هذا الفصل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال الباحث

التالية:

#### المبحث الأول:

نشأة التعليم العالي وتطوره بالسودان

#### المبحث الثاني:

الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

#### المبحث الثالث:

الجودة الشاملة في المجال التعليمي

## الفصل الثالث

### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تناول هذا الفصل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، من خلال نشأة التعليم العالي وتطوره بالسودان، الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجودة الشاملة في مجال التعليمي.

#### المبحث الأول :

#### نشأة التعليم العالي وتطوره بالسودان

تعود نشأة التعليم العالي في السودان إلى قيام كلية غردون التذكارية في عام (1902م) والتي تعتبر حجر الزاوية للتعليم العالي في السودان وبعدها المعهد العلمي سنة (1912م) بأمدردمان على نسق الأزهر الشريف (ودار العلوم) بمصر لتنهض بالتعليم الديني في السودان؛ وقد بدأ القسم العالي في عام (1920م)؛ وتخرجت الدفعة الأولى منه عام (1924م) .

وقيام مدرسة كتشنر الطبية عام (1924م)؛ وتبع ذلك إنشاء المدارس العليا في القانون والزراعة والبيطرة؛ في عام (1938م) والعلوم الهندسية في عام (1939م) والآداب في عام (1940م)؛ وضمت كل هذه المدارس ما عدا مدرسة كتشنر الطبية في كلية غردون التذكارية والتي تطورت إلى الكلية الجامعية في عام (1951م) ونالت إستغلالها الأكاديمي من جامعة لندن مع إستغلال السودان عام (1956م) لتصبح جامعة الخرطوم؛ ومن ثم أضيف إليها العديد من الكليات والمعاهد والمراكز حتى أصبحت تضم الآن (ثمان عشرة) كلية وسبعة عشر معهداً ومراكز موزعة في مجمع الوسط ومجمع العلوم الطبية ومجمع شمبات ومجمع التربية. والمرحلة الجامعية في عام (1957م) بإنشاء قسمي الشريعة واللغة العربية وتطورت من بعد إلى كلية الدراسات الإسلامية في عام (1963م)؛ ثم إلى جامعة أمدردمان الإسلامية في عام (1957م)،

وقد انشأة بعد الإستغلال معاهد عليا وكليات تؤهل خريجيها للعمل بالوزارات والمصالح الحكومية ذات الصلة وتمتد فترة الدراسة بها لسنتين أو ثلاث وتتاح فرص القبول بها لمن أكملوا المرحلة الثانوية؛ ولاحقاً ضمت هذه المعاهد ككليات بالجامعات وهي: كلية الصحة والتي إنشئت في عام ( 1933م)، وضمت الى جامعة الخرطوم في عام ( 1990م ) ، ( معهد الخرطوم الفني والذي تم ترفيعه لمعهد الكليات التكنولوجية؛ ثم إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا )، معهد الأشعة والتي أنشئ في عام ( 1963م) وضم الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام ( 1990م )، كلية خبراء الغابات والتي إنشئت في عام ( 1954م )، وضمت إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية البصريات والتي إنشئت في عام ( 1954م ) وضمت إلى جامعة النيلين، معهد شمبات الزراعي والذي إنشأ عام ( 1954م ) وضم إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الكليه المهنية والتي إنشأت في العام ( 1960م)، وضمت إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، معهد الموسيقي والمسرح والذي أنشأ في عام ( 1960م) وضم إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المعهد العالي للتربية الرياضية، والذي أنشئ في عام ( 1969م) وضم الى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مركز أبو حراز الزراعي ضم إلى جامعة الجزيرة، معهد أبو نعامة الزراعي أصبح نواة لجامعة سنار، كلية الهندسة الميكانيكية (عظبرة)، والتي كانت نواة لجامعة وادي النيل. (1)

أنشأت كلية غردون التذكارية في عام ( 1899م ) لتكون حجر الزاوية للتعليم العالي في السودان؛ كما يعتبر قيام المعهد العالي بالسودان عام ( 1912م) ومدرسة كتشنر الطبية عام ( 1924م) والمدارس العليا نهاية (الثلاثينيات) تعتبر المؤسسات التالية هي أساس التعليم العالي في السودان . وبالتتبع لمنشأ ونمو هذه المؤسسات التعليمية يمكن أن تتضح لنا الرؤيا وتتحدد الأطر التي يتم من خلالها تقويم سبل حركة التعليم العالي بالسودان في حقه مختلفة. (2)

(1) دليل مؤسسات التعليم العالي في السودان، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ط1 ( الخرطوم : مطبعة جامعة الخرطوم، 1997م) ص6.  
(2) المرجع السابق نفسه ، ص 7.

نجد إن التعليم العالي في السودان حتى ثمانينات القرن الماضي العدد الكلي لمؤسساته لم تتجاوز ( سبع عشرة ) مؤسسة، منها (أربعة) جامعات حكومية و ( إحدى عشرة) كلية ومعهد عال حكومي، وكلية أهلية واحده وجامعة أهلية واحدة بالإضافة إلى جامعة القاهرة بالخرطوم سابقاً ( النيلين حالياً )، وشهدت حقبة التسعينات وسنوات العقد الأول من الألفية الثالثة توسعاً كبيراً في التعليم العالي ، ليلعب عدد الجامعات ( أربعين ) جامعة و( خمسة وستين ) من الكليات الجامعية والتقنية وتعددت المجالات الدراسية والتخصصات فقفزت إلى أكثر من ( ألف وخمسمائة ) برنامج مع زيادة هائلة في أعداد الطلاب مع بروز أنماط جديدة ( كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد).<sup>(1)</sup>

نجد إن هناك توصيات صدرت من مؤتمر التعليم العالي الذي إنعقد في فبراير ( 1990م ) لأجل وضع العديد من الخطط العامة والبرامج لتنفيذ قرار ثورة التعليم العالي ( ديسمبر 1989م ) واتخذت العديد من البرامج والتوصيات لتنفيذ تلك القرارات؛ حيث تمت الموافقة عليها بقرار مجلس الوزراء رقم: (419) لسنة ( 1990م ). وقد كانت محاور توصيات المؤتمر كما يلي:<sup>(2)</sup>

إن أهداف ومؤشرات التعليم العالي في السودان تتركز في ربط التعليم العالي بالتوجيه التنموي للبلاد وصياغة المقررات بما يتناسب مع توجيه الدولة خاصة في مجالات ( الاقتصاد والإجتماع )، وغيرها إضافة إلى تحديث المناهج بصورة مستمرة لتواكب التقدم والمعرفة. كما يجب الإهتمام بالتخصصات التي تحتاج إليها الولايات والأهتمام بالدراسات البئية والأسرية؛ وكذلك تأصيل الثقافة والعلوم وجعل اللغة العربية هي الأصل في التدريس والبحث والأهتمام باللغات والثقافة الأخرى.

<sup>(1)</sup>مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية، جامعة العلوم والتقانة العدد الأول مايو 2016، (بكري الطيب موسى، صلاح علي أحد، تحديات تطبيق نظم الجودة والاعتماد بكليات العلوم الإدارية بمؤسسات التعليم العالي السودانية بين المعايير الوطنية والإقليمية والدولية دراسة تحليلية)، ص 25.  
<sup>(2)</sup>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إنجازات وزارة التعليم العالي 1990-2000م ص 19.

كما يهدف التعليم العالي إلى ترشيد التعليم والأعتماد على الذات وتدريب القوى العاملة رفيعة المستوى وتدريب العلماء لقيادة البحث العلمي وتشجيع البحث العلمي وخاصة في المجالات التطبيقية والإهتمام بالدراسات العليا وتشجيع التعليم العالي والأهلي ؛ وذلك وفق ضوابط معينة.

كذلك الإهتمام بالتعليم التقني وتشجيعه مع مراعاة القيم الإجتماعية والأقتصادية والإهتمام بالتدريب العلمي لطلاب الأجازات العلمية والدراسات العليا وتطوير التعليم الفني ليصبح ( 60% ) من التعليم العالي وتوفير التدريب المهني والحرفيين ومضاعفة الجامعات لإستيعاب أعداد أكبر ولتقليل عدد الطلاب الدارسين بالخارج؛ بالإضافة إلى تشجيع التعاون بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التعليم العسكري الأمني والدبلوماسي ودعم التعليم العالي لتحقيق أهداف الخطة والمحافظة على المستويات العلمية.

### السياسات التعليمية:

- 1- تأكيد قومية القبول بمؤسسات التعليم العالي.
- 2- وضع إعتبار خاص لبعض ( الأقاليم ) الولايات الأقل نمواً بمنحها قدراً محدداً من الفرص في بعض الكليات والتخصصات.
- 3- إلغاء نظام المجموع التنافسي من خمسة مواد وإستبداله بالنسبة المئوية لكل المواد.
- 4- مضاعفة الإستيعاب في كل مؤسسات التعليم العالي وبخاصة في الكليات التطبيقية والمهنية.
- 5- تلتزم مؤسسات التعليم العالي بتنفيذ قرار الإنتساب بهدف زيادة الإستيعاب.

## السياسات المؤسسية :

- 1- تشجيع قيام مؤسسات التعليم العالي والأهلي والتوسع فيها وفقاً للمعايير التي يحددها المجلس.
- 2- تشجيع قيام المؤسسات بالولايات مع ضرورة إختيار النمط التخصصي الملائم.
- 3- إلحاق كل المعاهد والكليات المتخصصة بالجامعات المناسبة.

## تمويل التعليم العالي :

- 1- إيجاد مصادر جديدة تكون ثابتة بمؤسسات التعليم العالي.
- 2- ترشيد الصرف وإتباع النظم المالية والمحاسبية الفعالة.
- 3- تطوير المشروعات الإستثمارية<sup>(1)</sup>.

## المبحث الثاني

### الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

إيجاز الهيكل التنظيمي الوظيفي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي :  
وذلك على النحو الآتي :

#### أولاً: الهيكل التنظيمي :

- 1/ الوحدات التابعة للوزير :
- . الصندوق القومي لدعم الطلاب.
- . الهيئة العليا للتعريب.
- . الهيئة العليا للتعليم التغني.

<sup>(1)</sup>توصيات مؤتمر التعليم العالي ، الخرطوم ، 12-22 فبراير 1990م.

- . الهيئة العليا للتقويم والأتماد.
- . مؤسسات التعليم العالي الحكومي والأهلي والأجنبي.
- . جامعة السودان المفتوحة.
- . اللجان الدائمة واللجان العلمية.
- 2/ الوحدات التي تتبع للأمين العام :**
- . المكتب التنفيذي الوزاري.
- . السكرتارية التنفيذية للمجلس العلمي للتعليم العالي.
- . المراجعة الداخلية.
- . وحدة التطوير الإداري.
- . المستشار القانوني. (1)

### **3/ الإدارة العامة للقبول وتقويم وتوثيق الشهادات:**

- . إدارة القبول للجامعات.
- . إدارة التقويم وتوثيق الشهادات.
- . إدارة القبول للتعليم التقني والأهلي والأجنبي.

### **4/ إدارة العامة للتعليم الأهلي والأجنبي:**

- . إدارة التعليم الأهلي.
- . إدارة التعليم الأجنبي.

### **5/ الاداره العامه للعلاقات الخارجيه :**

- . إدارة العلاقات التعليمية الخارجية.
- . إدارة التعليم عن بعد.
- . إدارة الطلاب الوافدين.

(1) جمهورية السودان وزارة وزراء ، الأمانة العامة ، قرار رقم 114 ص ص 1-3.



## 6/ الإدارة العامة للتمويل:

- . إدارة الميزانيات والمشروعات.
- . إدارة الفصل الأول والتدريب الخارجي.

## 7/ الإدارة العامة للبحث العلمي:

- . إدارة التخطيط والمعلومات.
- . إدارة البحوث.

## 8/ إدارة التأصيل:

## 9/ إدارة الشؤون المالية والإدارية:

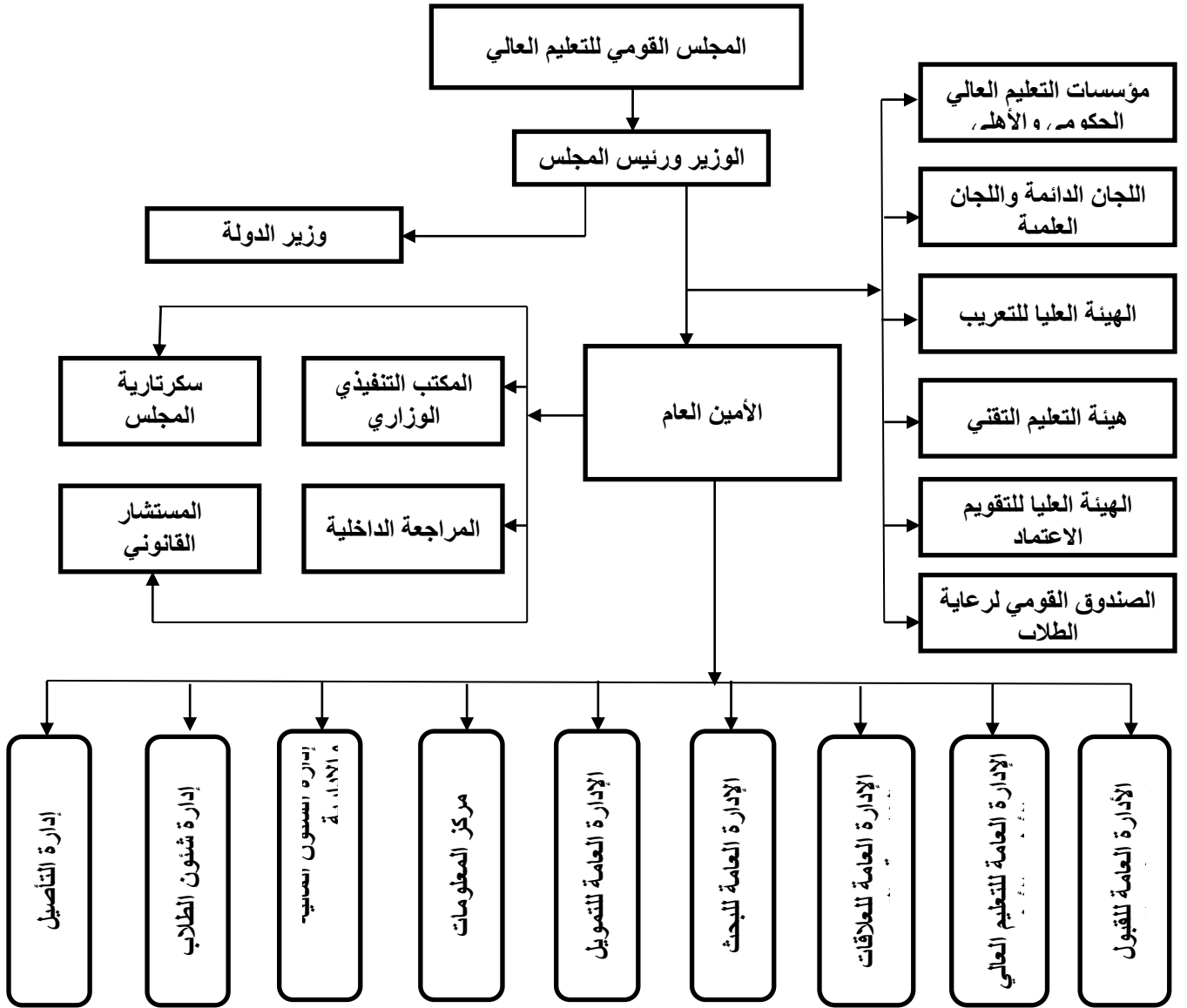
- . قسم شؤون العاملين.
- . قسم الشؤون الحسابية.
- . قسم الشؤون الإدارية.
- . وحدة أمن المنشآت.

## 10/ إدارة الخدمات الإجتماعية والتوجيه. (1)

---

(1) المرجع السابق نفسه ص 3.

شكل (1/3) الهيكل



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 2018م

## المبحث الثالث

### الجودة الشاملة في المجال التعليمي

تشير الجودة الشاملة في المجال التعليمي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج التعليمي في العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات. والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية؛ فالإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا يعني التخطيط لجعل هذه المؤسسات منشآت إستثمارية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها، وهو أيضاً تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقاً لجودة المنتج، وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية؛ وهو المجتمع بكل مؤسساته وجماعاته وأفراده في مجال التعليم. ولهذا لا بد من تشجيع وتحفيز المنافسه بين مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق أفضل نتائج منتج يرضي الجهود التعليمية. (1)

إن بؤرة تركيز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تنصب أساساً في مجال تقويم المؤسسة بقصد تطويرها وتحسينها، بإعتبار هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص. وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في أنظمة التعليم العالي يعود بالنفع على مؤسساته، إذ يضع حجر الأساس لرؤية فلسفية جديدة لأهداف الجامعة ورسالتها ويرفع معنويات العاملين فيها ويمنحهم فرص التعبير عن مفاهيم وإتجاهاتهم نحو المهنة؛ مما يضفي على البيئه التعليمية مناخاً منتجاً.

(1) كتب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الهيئة العليا للتقويم والإعتماد، 2010م، ص 21.

## مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

تشمل ادارة الجوده الشاملة في مضمونها سبع مبادئ وهي :

1/ مبدأ التركيز على العميل ( المستفيد):

يجب أن تتفهم المؤسسات الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها, وتكافح لتحقيق كل التوقعات , والعميل هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

2/ مبدأ القيادة:

تهتم قيادة التعليم العالي بتوحيد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والإستراتيجيات داخل منظومة التعليم, وتهيئة المناخ التعليمي لتحقيق هذه الأهداف وبأقل تكلفة.

3/ مبدأ مشاركة العاملين:

التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقه كل حسب موقعه وبنفس الأهمية. وهذا بلا شك سوف يؤدي إلى إندماجهم الكامل في العمل. وبالتالي يسمح بإستخدام كل قدراتهم وطاقتهم الكامنه لمصلحة المؤسسة التعليمية.

4/ مبدأ التركيز على الوسيلة:

هو الفرق الجوهرى بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومفاهيم ضمان الجودة التي تركز فقط على المنتج وحل المشكلات التي تظهر أولاً بأول.

5/ مبدأ إتخاذ القرار على أساس من الحقائق :

القرارات الفاعلة تركز على جمع البيانات وتحليلها ووضع إستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

6/ مبدأ التحسين المستمر:

يجب أن يكون هدفاً دائماً للمؤسسات التعليمية.

7/ مبدأ الإستقلالية:

تعتمد إدارة الجودة الشاملة على إستقلالية قيماً ورؤية ورسالة وأهدافاً.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>المرجع السابق نفسه، ص 23.

## مهام وإختصاصات الوزارة:

- يقع على عاتق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي عدة مهام أهمها :
  - وضع سياسات وخطط وبرامج التعليم العالي وتحديد دور كل مؤسسة من مؤسساته.
  - وضع سياسات ترقية وتطوير البحث العلمي في الجامعات.
  - تحديد شوط الإنتساب لمؤسسات التعليم العالي ومعادلة الشهادات الأجنبية.
  - وضع سياسات القبول بمؤسسات التعليم العالي وتحديد شروطه ومستوياته وإعدادة.
  - الإشراف على مؤسسات التعليم العالي والتنسيق فيما بينها.
  - الإشراف على شؤون التعليم الأهلي والأجنبي.
  - رعاية شؤون طلاب التعليم العالي في النواحي الثقافية والإجتماعية كافة بالتنسيق مع جهات ذات الصلة.
  - تدريب وتأهيل القوي العاملة في مجال التعليم العالي أكاديمياً وإدارياً<sup>(1)</sup>.

## مهام وإختصاصات الهيئة ( السلطة ) القومية:ـ

نجد إن هناك مهام وإختصاصات وضعتها الهيئة ( السلطة ) لكل من :

1. مدير عام السلطة القومية.
2. المكتب التنفيذي.
3. المستشار القانوني.
4. المراجعة الداخلية.
5. وحدة التطوير الإداري.
6. وحدة العلاقات العامة والأعلام.

<sup>(1)</sup> كتاب خطة الوزارة للعام 2011م، ص 21.

7. مركز المعلومات.

8. إدارة السياسات والتخطيط.

9. إدارة التقديم والأعداد والتطوير.

10. إدارة التدريب وضمان الجودة.

11. إدارة الموارد المالية والبشرية.

أوصت الهيئة إلى تكملة إجراءات إعداد قانون السلطة القومية والعمل على إجازته، وأيضاً بإجراء إستيعاب ( تسكين ) العاملين الحاليين بالسلطة القومية للعمل بالسلطة القومية في الهيكل الوظيفي بعد إجازته مباشرة؛ وذلك لوضع كل منهم في موقعه حسب الخبرات والمؤهلات على أن تملأ الوظائف تدريجياً وحسب الحاجة. وأوصت أيضاً بضرورة إعداد وصف وظيفي ومطابقته بالمرشحين لشغل الوظائف مع مراعاة عنصري الخبرة والتأهيل.

وأيضاً بالتدريب المستمر لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء للعاملين وضرورة تصميم البرامج التدريبية لكل من المهن بغرض بناء القدرات. وبمراجعة الهيكل التنظيمي الوظيفي بعد ثلاث سنوات من نفاذه وذلك لرصد أوجه القصور . وأوصت أيضاً بالعنصر البشرية هو أهم عناصر مقومات النجاح الذى أوصو بإعداد شروط خدمة مجزية للعاملين لتكون أداة جذب للعمل بالسلطة القومية.

### مهام وإختصاصات إدارة التدريب وضمان الجودة :

1- وضع المعايير القياسية والمؤشرات الخاصة لضمان الجوده وكذلك النظم ونماذج الجودة في تدقيق مدى تحقيق هذه المعايير وتطوير أدوات القياس والتقييم المختلفة الملحقة بهذا النظام.

2- وضع خطط الترويج للمعايير القياسية لجودة مؤسسات وبرامج التعليم العالي وتنفيذها ؛وذلك بالتنسيق مع إدارة السياسات والتخطيط .

3- تقديم الدعم الفني للجامعات وفقاً للإحتياجات لدعم تطبيق نظم الجودة والتأهيل والأتماد.

4- تقديم الدعم الفني للمؤسسات الحاصلة على مشروعات التطوير لدعم الفريق التنفيذي وضماناً لحسن أداء المشروع.

5- وضع تطبيق آليات وخطط نشر الوعي بثقافة الجودة والتطوير لمؤسسات التعليم العالي والمجتمع؛ وذلك بالتنسيق مع إدارة السياسات والتنسيق.

6- وضع وتنفيذ برامج إعداد خبراء التقييم والأتماد المؤسسي والبرامجي.

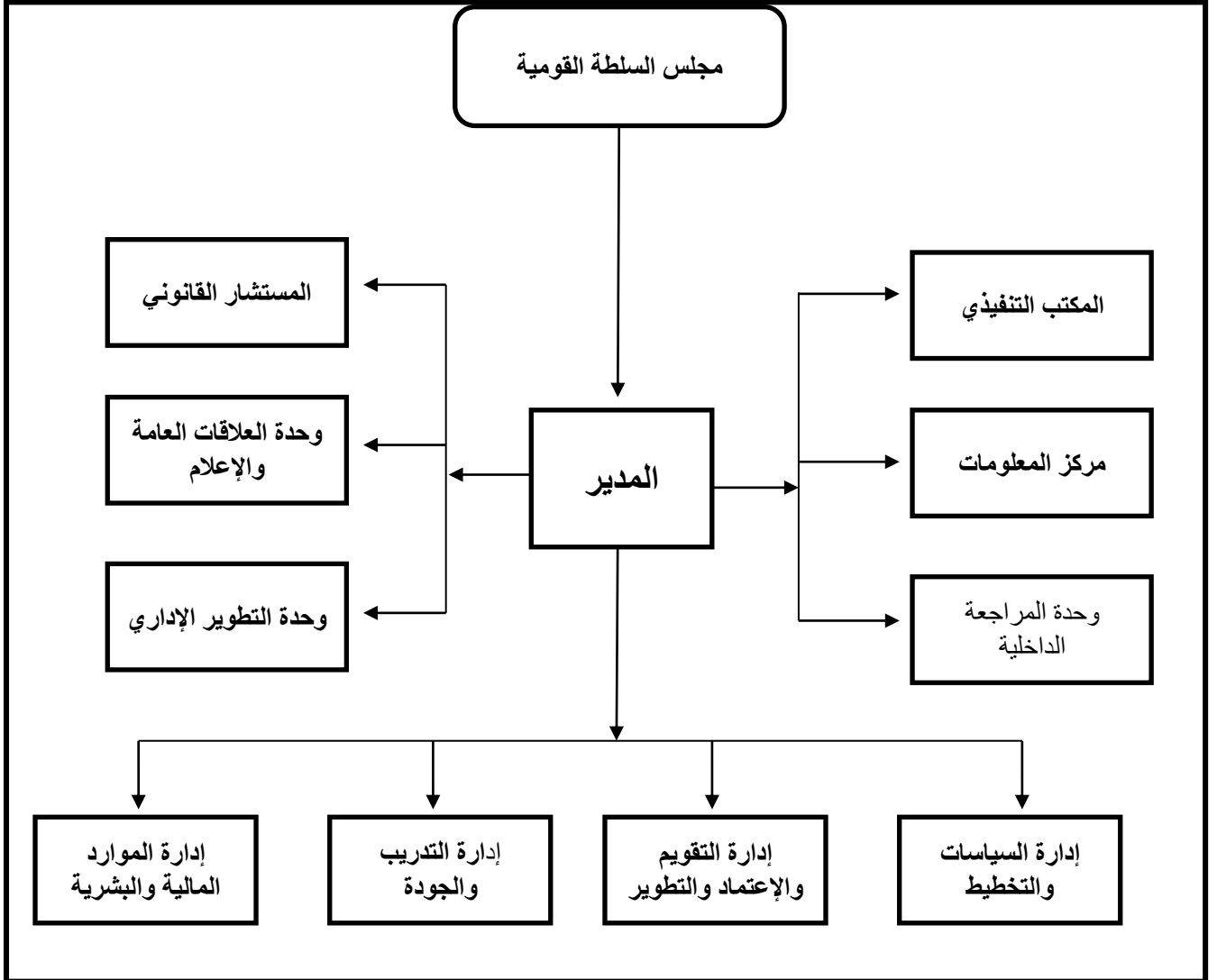
7- العمل على رفع قدرات كل العاملين بمجال الجودة والتقييم والأتماد بمؤسسات التعليم العالي وتطوير مهاراتهم من خلال إقامة الدورات وورش العمل والمؤتمرات بالمشاركة مع الجهات المختصة والمهتمة داخلياً وخارجياً (إقليمياً وعالمياً).

8- تنفيذ البرامج التدريبية في مجال الجودة والإتماد مع مركز التعليم والتعلم ومركز الإستشارات والتنمية لتنفيذ اللازم والذي توصي به وحدات إدارة ضمان الجودة.

تمارس السلطة القومية نشاطها تحت إشراف الوزير وقيادة المجلس والذي يعتبر السلطة القومية العليا في تحديد السياسات ورسم الخطط وتقوم السلطة القومية بتنفيذها والإشراف عليها.

### الشكل رقم (2/3)

الهيكل التنظيمي للسلطة القومية لتقويم وإعتماد التعليم العالي والبحث العلمي



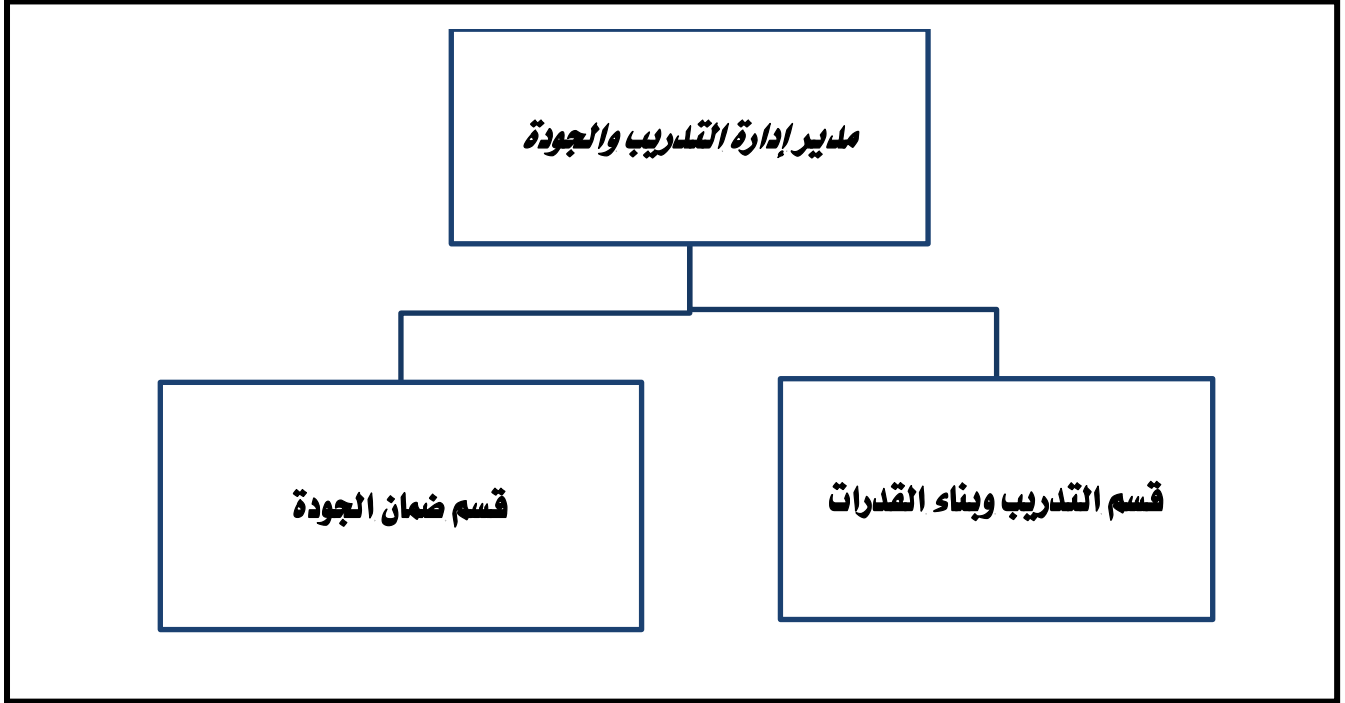
المصدر: خطة الهيكل الوظيفي للسلطة القومية لتقويم وإعتماد التعليم العالي والبحث العلمي

ص7.



### الشكل رقم (3/3)

#### الهيكل التنظيمي لإدارة التدريب والجودة



المصدر : خطة الهيكل الوظيفي للسلطة القومية لتقويم وإعتماد التعليم العالي والبحث العلمي  
ص10.

**الجدول رقم (1/3)**  
**يوضح الهيكل الوظيفي**

**إدارة التقويم والاعتماد والتطوير**

العدد	العنوان	الدرجة
1	مدير إدارة التقويم والاعتماد والتطوير	أستاذ
1	رئيس قسم التقويم والاعتماد	أ.مشارك
1	رئيس قسم التطوير والمتابعة	أ.مشارك
1	مفتش أول	السابعة
1	سكرتيرة	الثامنة
5	الجملة	

**إدارة التدريب والجودة**

العدد	العنوان	الدرجة
1	مدير إدارة التدريب والجودة	أستاذ
1	رئيس قسم التدريب وبناء القدرات	أ.مشارك
1	رئيس قسم ضمان الجودة	أ.مشارك
1	مفتش أول	السابعة
1	سكرتيرة	الثامنة
5	الجملة	

المصدر : خطة الهيكل الوظيفي للسلطة القومية لتقويم وإعتماد التعليم العالي والبحث العلمي

ص14.

ومنذ تأسيس هيئة التقييم والإعتماد هدفت لتحقيق العمل ضمن مجالات عديده واهم  
ثلاث منها هي:

### المجال الأول: نشر ثقافة الجودة والتقييم

هذا المحور يكتسب أهميته بإعتباره المدخل الرئيسي لنجاح الهيئة في تنفيذ  
مشروعاتها وبرامجها المستقبلية.ولما كانت مفاهيم الجودة والتقييم والأعتماد في  
التعليم العالي مفاهيم حديثة نسبياً خاصة في المنطقه العربية, كان من الضروري أن  
تبدأ هيئة التقييم والأعتماد بمرحلة التوعية والتثقيف بماهيه الجودة والتقييم بمفاهيمه  
وأهدافه وعملياته وتجزير ثقافة الجودة في البيئة الجامعية يجئ تبني الجامعات  
للجودة والتقييم عن قناعة مع إستيعاب للمعنى الحقيقي والمرمى من الجودة  
وضمامها في التعليم العالي.

### المجال الثاني : التدريب

الهيئة القومية للتقييم والأعتماد لقد أولت امر التدريب وبناء القدرات أهمية مقدرة  
في خطة عملها بإعتباره المحور المكمل لنشر ثقافة الجوده والتقييم وبداية مرحلة  
للإنتقال إلى إجراء بحوث التقييم. ولقد سجلت الفتره منذ الأثناء وحتى الآن رصيذاً  
في التدريب وبناء القدرات المطلوبة للقيام بعمليات التقييم الذاتي بمؤسسات التعليم  
العالي.وأشتملت خطة التدريب على دورات عامة ومتخصصة للأطر التي تتولي  
قيادة عمليات التقييم الذاتي بمؤسسات التعليم العالي؛ وقد روعي في التدريب أن  
يكون حافزاً للأطر المشاركة فيه لنشر ثقافة التقييم والجودة بين أعضاء المؤسسة من  
أساتذة وإداريين وطلاب والبيئة المحيطة.

نجد إن الهيئة أقامت ثمانية عشرة دورة تدريبية أساسية شارك فيها ما يبد عن  
(500) مشارك من جميع مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية,ولقد تمثلت

أهداف العملية التدريبية بكامل شقيها ( التطبيقي والنظري )، في رفع وتأثير الوعي بثقافة التقييم وضمان الجودة والنوعية بـ:

- التعرف على المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بعملية التقييم والأعداد.
- التمكن من استخدام آليات وإجراءات التقييم المؤسسي.
- التعرف على النماذج الخاصة بالتقييم بنوعيتها الكلي والجزئي وأسس تطبيقها.
- التعرف على أنواع التقييم الذاتي الداخلي والخارجي وأسس واليات تنفيذهما.
- إستنباط المعايير والتعرف على المحكات في التقييم الذاتي.
- الإستفادة العلمية والمهنية من التجارب العربية والعالمية والداخلية التي أجريت في مجال التقييم والأعداد.
- التمكن من بناء أدوات جمع بيانات التقييم وسبل ضمان الصدق والثبات لتلك الأدوات.
- التعرف على أسس كتابة تقارير التقييم وطرق الإستفادة من التغذية الراجعة المرتبطة بها.

**المجال الثالث: إعداد دليل المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي في السودان:**

في هذا المجال تم تصميم دليل للتقييم والمؤسسي بغرض الانتقال إلى مرحلة قيام مؤسسات التعليم العالي بتقييم نظمها وبرامجها. ولهذا فقد أنتظمت الهيئة بخبرائها في لقاءات عديدة لإعداد هذا الدليل لتسترشد به مؤسسات التعليم العالي في تنفيذ التقييم الذاتي المؤسسي، تمهيداً للتقييم الخارجي والأعداد في المراحل اللاحقة.

ولقد بذلت الهيئة وخبرائها جهداً حثيثاً لبناء معايير هذا الدليل ومؤشراته وأدواته،  
أثر جهد فكري عميق، وخلاصة التجارب الإقليمية وعالمية لها رصيد مقدر وثر في  
مجالات التقويم والأعتماد وضمان الجودة.

وقد تم إخضاع الدليل خلال العامين الماضيين للمناقشة والمراجعة والتقويم عبر  
سلسلة من ورش العمل التدريبية والتي شارك فيها ما يزيد على (المائتين) من أساتذة  
وقيادات الجامعات .

**يهدف دليل المعايير الوطنية لضمان جوده التعليم العالي في السودان إلى :**

1/ تحديد الإطار العام لعملية التقويم لمؤسسات التعليم العالي بالسودان وذلك من  
خلال:

-المجالات والمحاور الرئيسية التي تستند عليها عملية التقويم.

- ما يتضمنه كل مجال ومحور من معايير ومؤشرات يجب تحقيقها بإعتبارها  
متطلبات أساسية لضمان الجودة.

2/ مساعدة مؤسسات التعليم العالي على القيام بالتقويم المؤسسي من أجل:

- التعرف على واقع المؤسسة التعليمية بكل مجالات عملها ومكوناته وجوانبه  
تفصيلاً.

- الكشف عن جوانب القوة ونقاط الضعف في مدخلات وعمليات ومخرجات  
المؤسسة.

- مقارنة واقع المؤسسة التعليمية للمكونات التي يتناولها دليل المعايير لضمان  
جودة التعليم العالي.

- قياس درجة ضمان جودة نظام المؤسسة التعليمية في ضوء هذا الدليل.

- معاونة مؤسسات التعليم العالي لتعزيز مجهوداتها في التطوير وتحسين  
الجوده.

3/ تهيئة وعداد مؤسسات التعليم العالي للتقويم الخارجي, ومن ثم الاعتماد.  
4/ توفير التغذية الراجعة للهيئة لتطوير معايير الدليل, وبالتالي التحسين والتطوير المستمر له.

### تجربة التوسع وإنعكاساتها على الجودة:

التوسع في التعليم العالي في السودان هنالك عدة آراء حوله, والأهم هنا أن هناك أجماعاً بين من يرون منطقية وأهمية التوسع الذي حدث أو المتحفظين عليه , إجماع مفاده ضرورة أن تكون هناك وقفة مراجعة وتقويم للتجربة وبذل الجهد للمواءمة بين الكم والكيف ؛ وأن تكون الأولوية في المرحلة الحالية والمقبلة للعمل التقويمي بهدف تحسين وترقية الأداء وضمان الجودة. وحول التوسع الهائل في التعليم العالي في السودان.

أوردت ورقة عمل قدمت لورشة عمل لجنة التريبه والتعليم والبحث العلمي بالمجلس الوطني في أغسطس ( 2008 م) أنه ( لا يمكن أن ننكر أن هذا التوسع الكمي في التعليم العالي قد شكل أحياناً ضغطاً على البني التحتية المادية والفنية ومصادر التعليم والتعلم وتجهيزاتها ).

ونجد أن تاريخ التعليم العالي في البلاد يزخر برصيد واف يشهد بتميزه وجودته. فمنذ نشأته ولحب عدة في مسار تطوره تميز بجودة ضاهت العديد من الأنظمة النظرية في أقاليم العالم ( العربية والإسلامية والأفريقية). وقد كان ذلك مرده شفافية السياسات ونظم الجودة والضوابط والإجراءات والتي تلعب دوراً هاماً في ذلك التميز النوعي. فالقبول شرطه الأفضلية الأكاديمية وتعيين أعضاء هيئة التدريس ومساعدتي التدريس ويتم وفق شروط محددة مع أسس وضوابط للترقيات لأعضاء هيئة التدريس والتي تتضمن إنتاج بحوث متميزه, ثم إتباع نظام الممتحن الخارجي والذي كان يعتمد كثيراً على الكفاءات الأكاديمية المرموقه من الجامعات الأوروبية والأمريكية العريقة. ذلك هو الذي أكسب التعليم العالي السوداني سمعة طيبة؛ حيث أكتسبت

جامعة الخرطوم , مثلاً، سمعه جعلتها ترقى الى مصاف أميز الجامعات العربية والأفريقية بل والأوروبية الرائدة، وليجد خريجو جامعة الخرطوم وبعضاً من الجامعات والمعاهد العليا رواجاً في أسواق العمل داخل البلاد وخارجها.

وحول ذلك التميز النوعي عقدت لجنة فنيه بوزارة التعليم العالي والبحث العلني هذا الأمر في دراسة بايرادها للآتي :

( سعى نظام التعليم العالي في السودان منذ إنشائه في بدايات القرن العشرين إلى الأهتمام بالتنوعية وضمان الجودة من خلال مجموعة من الوسائل والإجراءات. ولعل أهمها أن التعليم الجامعي بدأ صفوياً يختار له أفضل الطلاب من قاعدة عريضة نسبياً من الراغبين، وأستمر التعليم الجامعي للنخبه حتى نهاية الثمانينات من القرن العشرين وظل يصطفي فئه قليلة من أميز الطلاب الذين تحصلوا على درجات عالية في الشهادة الثانوية، إذ لم ترتفع نسبة من يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في البلاد من بين الناجحين في الشهادة الثانوية عن ( 10% ) في أحسن حالاته حتى عام ( 1989م)، كما إن شروط القبول ظلت متمسكة بضوابط أكاديمية مشددة لمن يرغبون في الإلتحاق بالتعليم الجامعي.

هذا لا ينكر أحد إن التوسع الكبير في التعليم العالي (1990م - 2010م ) أتاح فرصاً هائلة للطلاب للإلتحاق بمؤسساته، ونقل التعليم العالي من طبعة صفويه إلى طبعة جماهيرية. ويستفيد حالياً حوالي ( 15% ) من السكان في الفئة العمرية ( 18 إلى 23 سنة ) منه.

هذا التطور يعتبر إيجابياً بالطبع؛ لكن ذلك التوسع لم تتوفر له المدخلات المناسبة من موارد بشرية ومادية وتقنية الشئ الذي أفضى إلى إفرزات سالبة مما سبب تدني الجودة. وقد لاحظ الكثير من المختصين والمهتمين بمجال التعليم العالي ضعف جودة المخرجات وإن كان التعميم صعباً نسبة لعدم قيام دراسات منهجية لبحث هذا الجانب.

هناك مجموعة من العوامل تعمل على تدني جودة مخرجات التعليم العالي ( في المدخلات والعمليات والمخرجات ) أهمها ضعف البني التحتية والتقنية ومصادر التعليم والتعلم وغياب عمليات التقييم والتحديث المستمر في المناهج والبرامج والمقررات والهجرة المتزايدة لأعضاء هيئة التدريس خاصة من ذوي الخبرة والتأهيل وإفتقار البيئة الجامعية للخدمات المناسبة للطلاب وضعف التأهيل والتدريب لأعضاء هيئة التدريس وقلة فرص الإجازات السبتيه وبحوث ما فوق الدكتوراه وضعف نظام الممتحن الخارجي . ويمتد الضعف ليشمل البحث العلمي والدراسات العليا والحوكمة والإدارة مع غياب منهج التفكير والتخطيط الإستراتيجي. ولا شك إن قلة الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي هي بالطبع التي يعزي لها الكثير في الضعف العام في أداء التعليم العالي وفي تدني جودته.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن هناك إجماعاً اليوم بين المهتمين بأمر التعليم العالي في السودان بضرورة إحداث التغيير المطلوب لمواءمة الكم والكيف وأن تكون الجودة هي الأولوية المقدمة في سياسات التعليم العالي الراهنة والمستقبلية.ولقد تبديء جلياً أهمية وضرورة صاغة إستراتيجية شاملة يكون مرماها جودة التعليم العالي وقوامها سياسات وخطط وبرامج محددة الأهداف والإجراءات والوسائل لإحداث التغيير فيه وصياغة الطبيعة والدور والوجهة الجديدة له بما يمكن هذا القطاع الحيوي من مقابلة تحديات عصر التكنولوجيا والمعلوماتية والأسواق التافسية ويستجيب لإحتياجات التنمية الشاملة في البلاد .



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

#### المبحث الأول:

إجراءات الدراسة الميدانية

#### المبحث الثاني:

تحليل البيانات الشخصية والأساسية

#### المبحث الثالث:

أختبار فرضيات الدراسة



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول

#### إجراءات الدراسة الميدانية

##### أولاً: تمهيد

هذا المبحث يتناول وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعته في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وطريقة إعداد أداة الدراسة، والإجراءات التي إتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي إتبعته لتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان تم إستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** والذي يشير إختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (**Statistical Package for (Social Sciences)**).

للقيام بتحليل البيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، تم اعتماد مستوى دلالة ( 5% ) الذي يقابله مستوى ثقة ( 95% ) لتفسير نتائج الإختبارات التي تم إجراؤها.

ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية

#### مجتمع الدراسة (Population)

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. ويتكون مجتمع الدراسة لهذا البحث من العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، البالغ عددهم بـ ( 200 ) موظف.

## عينة الدراسة ( Sample )

يقصد بعينة الدراسة المجموعة التي سيتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، ويجب أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة جيدة.

## طريقة إختيار نوع وحجم عينة الدراسة ( Sampling )

فيما يتعلق بتحديد نوع وحجم عينة الدراسة سيستخدم الباحث الطرق الإحصائية المعروفة وهي:

**نوع العينة:** العينة ميسرة البسيطة التي تكون فيها الفرصة متاحة لجميع أفراد مجتمع البحث في الظهور، نسبة لصعوبة الوصول إليهم.

**حجم العينة:** لضمان التمثيل الجيد لمجتمع البحث سيستخدم الباحث الطريقة العلمية الإحصائية التالية:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{\alpha^2}{z^2}}$$

حيث أن:

$n$  = حجم العينة المطلوبة

$p$  = قيمة إحصائية تقع بين (0-1) ودائماً ما يتم اختيار (0.5).

$N$  = حجم مجتمع البحث.

$\alpha$  = نسبة الخطأ المسموح بها وهي: (0.05).

$z$  = قيمة جدولية تقابل نسبة الخطأ المسموح بها وتساوي (1.96).

وبتطبيق المعادلة يتحدد حجم العينة بـ ( 160 ) شخص، وقد قام الباحث بتوزيع هذا العدد من إستمارة الإستبيان على المبحوثين بإستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقد أستجابوا عدد كبير منهم حيث أعادوا الإستبيانات بعد ملئها بالمعلومات المطلوبة، بنسبة إستجابة بلغت (100%)، وهذا مؤشر أولي ممتاز لمدى

تفاعل المبحوثين مع الدراسة ولم يكن هنالك إستبانات تالفة تم إستبعادها ليصبح العدد الخاضع للتحليل ( 160 ) إستبانة.

### ثالثاً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي إستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهنالك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد إعتد الباحث على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، حيث أن للإستبيان عدة مزايا منها:

- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- سهولة وضع عباراته وتحديد معانيه.
- يوفر وقت المستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
- يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

### رابعاً: وصف الإستبيان

أرفق مع الإستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنوير المبحوثين بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبيان، وأحتوى الإستبيان على قسمين رئيسيين ( أنظر الملحق رقم "1" ):

#### القسم الأول:

تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول: ( النوع ، العمر ، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الخبرة العلمية).

## القسم الثاني:

يحتوي هذا القسم على عدد ستة محاور وبعدهد(41 ) عبارة، طلب من أفراد مجتمع الدراسة أن يحددوا إستجابتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس لكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة )، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الخمسة لهذا البحث. وقد صنفت إجابات هذا القسم حسب أوزانها الرقمية على النحو الآتي:

- 1- ( أوافق بشدة) ..... ويمثل (5 درجات)
- 2- ( أوافق) ..... ويمثل (4 درجات)
- 3- ( لا رأي) ..... ويمثل (3 درجات)
- 4- ( لا أوافق) ..... ويمثل (درجتين)
- 5- ( لا أوافق على الإطلاق ) ..... ويمثل (درجة واحدة)

وقد تم تحديد الحدود الفاصلة للفئات وفقاً للخطوات الإحصائية التالية: المدى يساوي أعلى درجة على المقياس ناقصاً أدنى درجة، بمعنى : ( 4=1-5)، طول الفترة يساوي المدى على عدد الفئات، بمعنى: ( 0.80=5÷4)، وبناء على ذلك يصبح التوزيع حسب الجدول (1/4) التالي:

### جدول رقم (1/4)

#### توزيع المتوسط وفقاً لمقياس لكرت الخماسي

التقدير	المقياس	المتوسط
ضعيف جدا	لا أوافق على الإطلاق	من 1.00 إلى 1.79
ضعيف	لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
وسط	لا رأي	من 2.60 إلى 3.39
مرتفع	أوافق	من 3.40 إلى 4.19
مرتفع جدا	أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: إعداد الباحث، 2018 م

## خامساً: ثبات وصدق أداة الدراسة

### أ. الثبات الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق إختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الإختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الإختبار ثابتاً تماماً، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والإتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار، من أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي: معادلة (ألفا-كرونباخ).

- طريقة التجزئة النصفية بإستخدام معادلة (سبيرمان-براون).
- طريقة إعادة تطبيق الإختبار.
- طريقة الصور المتكافئة.
- معادلة جوتمان.

من أجل أختبار ثبات الأداة (الإستبانة) تم إستخدام معامل (ألفا كرونباخ) على فقرات الإستبانة، حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الإستبانة ومقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لإجابات المبحوثين تجاه فقرات الإستبانة، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) عندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكن من تعميم النتائج، الجدول رقم (2/4) التالي يبين نتيجة أختبار المصدقية لمتغيرات الدراسة.

## جدول رقم (2/4)

### يوضح نتيجة اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الدراسة

م	المحاور	العبارات	معامل ألفا	الصدق الأحصائي %
1	التحسين المستمر	6	77,7	88,1
2	التركيز على العميل	6	89,8	94,7
3	دعم الإدارة العليا	7	89,2	94,4
4	مشاركة العاملين	5	87,0	93,2
5	التدريب	6	87,5	93,5
6	إدارة الموارد البشرية	5	85,2	92,3
	المجموع الكلي	41	94,8	97,3

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS،  
2018م

يبين الجدول رقم (2/4) أعلاه إختبار ( ألفا كرونباخ ) لفقرات متغيرات الدراسة على الأفراد ولجميع المتغيرات معاً، حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (94,8 %) وتعتبر هذه النسبة عالية جداً ، وبالتالي يمكن الإعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات على فقرات الإستبانة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو ( 60 %)، ويعني هذا توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات، وبالتالي فإنه يمكن تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## الصدق الظاهري:

بعد تصميم الإستبانة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الأختصاص بموضوع الدراسة ، أنظر الملحق رقم : (2)، وقد تم أخذ ملاحظاتهم وتعليقاتهم وهي محل إعتبار لدى الباحث، وتم تعديل الإستبانة وفقاً لهذه التعديلات لتكون بصورتها الحالية.

## الصدق الإحصائي:

هو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح، والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له، وقد قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (94,8)، والنتيجة كانت (97,3) مما يعني ثبات وصدق الإستبانة.

## سادساً: الأساليب والمعالجات الإحصائية المستخدمة

بعد أن تم إدخال البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (*SPSS*) تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- معادلة كرونباخ ألفا (*Cronbach's Alpha*) للإتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistics Measures*) لوصف خصائص مجتمع الدراسة مثل:



التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين بالأرقام وبالنسب المئوية:

الوسط الحسابي: لإجابات المبحوثين ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة، حيث تم إعطاء أوزان تتراوح من: (1 الي 5).

الإنحراف المعياري: تم استخدامه لقياس مدى تجانس إجابات المبحوثين، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات محاور الإستبانة، كلما قلت قيمة الإنحراف المعياري يزداد تجانس العبارات، والعكس صحيح.

معامل الارتباط الخطي لبيرسون (*Pearson Correlatio*)، ويستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع (*Dependent*) عندما تتغير قيم المتغير المستقل (*Independent*)، ويستخدم هذا المقياس في حالة العينات والبيانات الكبيرة أكثر من (30) مشاهدة، وقيمة معامل الارتباط تتراوح بين الواحد الصحيح الموجب والواحد الصحيح السالب، وكلما إقتربت القيمة من الواحد فهذا يعني قوة العلاقة بين (المتغيرين/المتغيرات).

تحليل الانحدار (*Regression Analysis*) لإختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغيرات التابع. وذلك لإختبار الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وذلك لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية (5%)؛ ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة معامل الإنحدار عند مستوى معنوية أقل من (5%) يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً. أما إذا كانت قيمة معامل الإنحدار عند مستوى معنوية أكبر من (5%)؛ فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح.

## المبحث الثاني

### تحليل البيانات الشخصية والأساسية

هذا المبحث يحتوي على تحليل البيانات الشخصية وسوف يعتمد الباحث على قياس التكرارات وإيجاد النسب المئوية لها، لأن النسب المئوية أكثر دلالة وأكثر معنى من الأرقام المطلقة، وسوف يستعين الباحث بالجدول والأشكال لمزيد من التوضيح مع التعليق لتوضيح هذه الدلالات. والهدف من تحليل البيانات الشخصية هو التمكن من معرفة الخصائص النوعية لمجتمع الدراسة لتأكيد إشمال المجتمع على مختلف الخصائص النوعية.

كما سيقوم الباحث بعرض التكرارات والنسب المئوية للعبارات التي وردت في قائمة الإستبيان التي تحمل صفة البيانات الأساسية. والهدف من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدي تصور مجتمع الدراسة للعبارات التي وردت، وسوف يقدم الباحث إحصاءاً وصفيّاً للبيانات الأساسية لأفراد مجتمع الدراسة بجدول وأشكال توضح قيم كل متغير.

أولاً: تحليل للبيانات الشخصية لأفراد مجتمع البحث حسب خصائصهم المختلفة.

#### (1) النوع:

تم سؤال المبحوثين عن النوع وأعطيت لهم ( ذكر وأنثى ) كخيارين، الجدول (3/4) والشكل (1/4) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

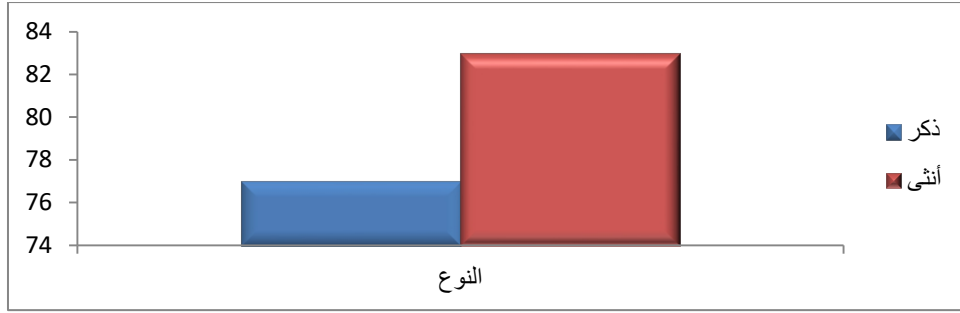
### جدول (3/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	77	48,1
أنثى	83	51,9
المجموع	160	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS، 2018 م

### الشكل رقم (1/4)

#### يبين التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS، 2018 م

يبين الجدول (3/4) والشكل (1/4) أن (48,1%) من عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (77) فرداً من المجتمع الكلي وبالطبع هم من الموظفين، و أن نسبة (51,9 %) هم من الإناث وعددهم (83) من الملاحظ من النسب أن العاملين في الوزارة نسبهم متقاربة مع أكثرية قليلة للإناث.

## (2) العمر:

تم سؤال المبحوثين عن العمر وأعطيت لهم خيارات وكانت النتائج كما في، الجدول (4/4) والشكل (2/4) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

### جدول رقم (4/4)

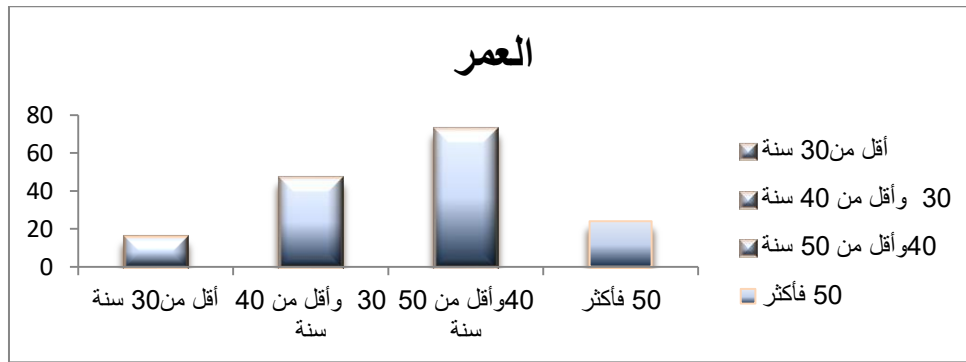
يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النوع	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	16	10,0
30 وأقل من 40 سنة	47	29,4
40 وأقل من 50 سنة	73	45,6
50 فأكثر	24	15,0
المجموع	160	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج

SPSS، 2018 م

شكل (2/4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS،

2018 م

يبين الجدول رقم (4/4) والشكل رقم (2/4) أن (10%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (أقل من 30)، أما الذين هم من (30-40) سنة فقد بلغت نسبتهم (29,4%)، بينما الذين هم من (40-50) سنة فنسبتهم (45,6%) ، وأما الذين فئتهم العمرية أكثر من 50 سنة فكانت نسبتهم (15%) مما يشير الى أن موظفي الوزارة من ذوي الخبرة متنوعة في العمل مع ميل العينة للشباب.

### (3) مكان الميلاد :

تم سؤال المبحوثين عن مكان ميلادهم وأعطيت لهم خيارات وكانت النتائج كما في الجدول (5/4) والشكل (3/4) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد.

### جدول رقم (5/4)

يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد

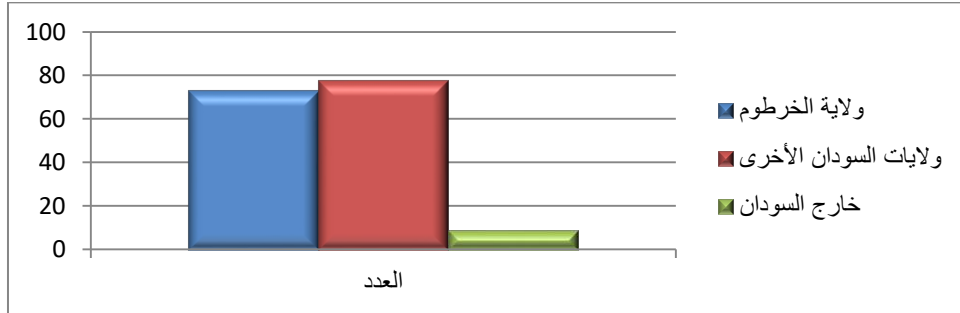
النسبة المئوية %	العدد	النوع
45,6	73	ولاية الخرطوم
48,8	78	ولايات السودان الأخرى
5,6	9	خارج السودان
%100	160	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS،

2018

الشكل (3/4) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد.

الشكل رقم (3/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مكان الميلاد



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS،  
2018م

يبين الجدول رقم (5/4) والشكل رقم (3/4) أن (45,6%) من أفراد عينة الدراسة من مواليد ولاية الخرطوم، إذ بلغ عددهم في العينة (73) فرداً ، بينما الأفراد المولودين في ولايات السودان المختلفة فنسبتهم (48,8%)، وعددهم (78) فرداً ، ونسبة المولودين خارج السودان كانت (5,6%) وعددهم (9).

#### 4) المؤهل العلمي:

تم سؤال المبحوثين عن مستواهم التعليمي وأعطيت لهم خيارات وكانت النتائج كما في الجدول (6/4) والشكل (4/4) يوضحان التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

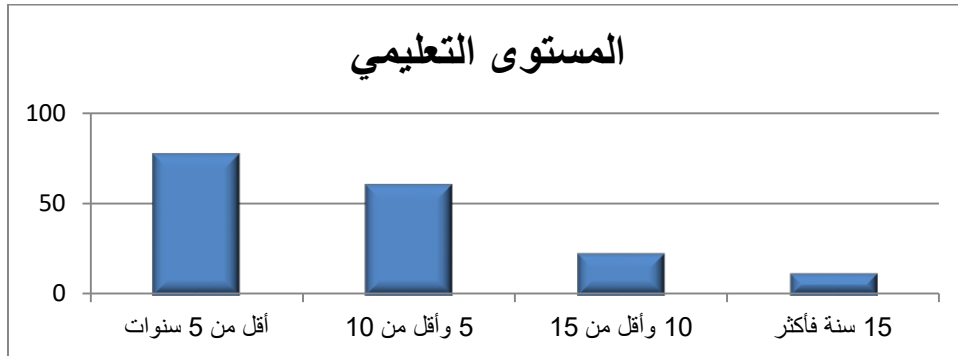
**جدول (6/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**

النسبة المئوية %	العدد	النوع
10,6	17	دبلوم وسيط
28,8	46	بكالوريوس
20,0	32	دبلوم عالي
28,1	45	ماجستير
12,5	20	دكتوراه
%100	160	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS، 2018 م

**شكل رقم (4/4)**

**يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS، 2018

يظهر الجدول رقم (6/4) والشكل رقم (4/4) أن (10,6%) من العينة المبحوثة يحملون شهادة الدبلوم الوسيط ، والذين يحملون الشهادة الجامعية نسبتهم (28,8%)، وأن (20%) من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة الدبلوم العالي، وأن

الأفراد من عينة الدراسة الذين يحملون شهادة الماجستير نسبتهم (28,1%)، وكان هناك (12,5%) من العينة المبحوثة يحمل شهادة الدكتوراه ، وهذا يشير الى مقدرة المبحوثين العلمية في العمل ، ومقدرتهم على التفاعل مع عبارات الاستبيان.

**(5) مدة الخدمة:**

تم سؤال المبحوثين عن سنوات خبراتهم وأعطيت لهم خيارات، الجدول (7/4) والشكل (5/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق مدة الخدمة.

**جدول رقم (7/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة**

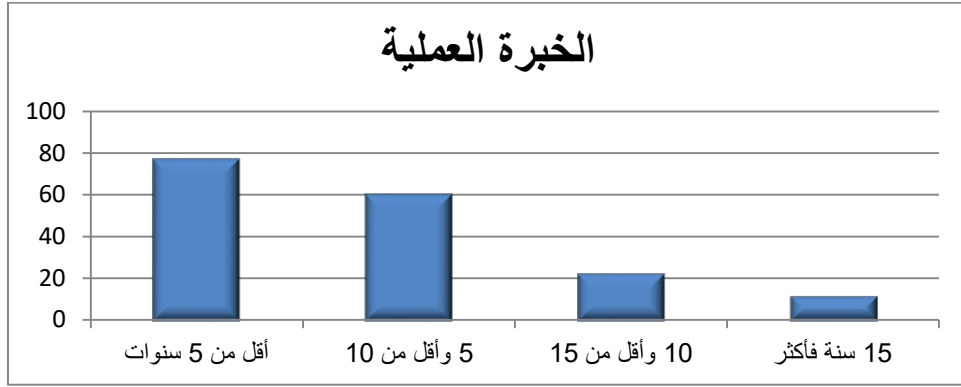
النسبة المئوية %	العدد	الخبرة العملية
8,1	13	أقل من 5 سنوات
16,9	27	5 وأقل من 10
40,0	64	10 وأقل من 15
35,0	56	15 سنة فأكثر
%100	160	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS، 2018 م

**شكل رقم (5/4)**



## يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية عن طريق برنامج SPSS،  
2018 م

يبين الجدول رقم (7/4) والشكل رقم (5/4) أن (8,1%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات، وأن (16,9%) منهم خبرتهم من (5 - 10)، وأيضاً (40%) لهم خبرة من (10 - 15) سنة، وهناك الذين تعدت خبرتهم (15 سنة) فقد كانت نسبتهم (35%)، وهذا يؤكد على تنوع الخبرات في العمل من الشباب وذوي الخبرة.

### ثانياً: تحليل البيانات الأساسية

تم سؤال المبحوثين عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم حول العبارات الأساسية للاستبيان وأعطيت لهم خيارات تتراوح من (أوافق بشدة) الى (لا أوافق على الإطلاق)، الجدول رقم (8/4) يشير إلى التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان وذلك بالعدد والنسبة المئوية.

### جدول رقم (8/4)

يوضح التوزيع التكراري بالنسب للمحور الأول التحسين المستمر

لا	أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
أوافق على الإطلاق <td>لا أوافق</td> <td>لا رأي</td> <td>أوافق</td> <td>أوافق بشدة</td> <td colspan="2">المحور الأول : التحسين المستمر</td>	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	المحور الأول : التحسين المستمر	
0	5	3	101	51	العدد	1 تهتم الوزارة بالتطوير المستمر للخدمة
0,0	3,1	1,9	63,1	31,9	النسبة	
0	5	17	98	40	العدد	2 تقوم بإضافة كل جديد على خدماتها
0,0	3,1	10,6	61,3	25,0	النسبة	
0	13	33	74	40	العدد	3 تعمل الوزارة على الارتقاء بأذواق جمهور المتعاملين
0,0	8,1	20,6	46,3	25,0	النسبة	
0	3	17	101	39	العدد	4 أدخلت الوزارة برامج التقنية في تقديم خدماتها
0,0	1,9	10,6	63,1	24,4	النسبة	
1	6	16	107	30	العدد	5 تحسن الوزارة أسلوب تقديم خدماتها باستمرار
0,6	3,8	10,0	66,9	18,8	النسبة	
0	7	30	95	28	العدد	6 يضع المسؤولون برامج التحسين ضمن أعلى سلم أولوياتهم
0,0	4,4	18,8	59,4	17,5	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية ، 2018م

يشير الجدول رقم (8/4) إلى أن:

نسبة (31,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة " تهتم الوزارة بالتطوير المستمر للخدمة "، وأن نسبة (63,1%) موافقون على ذلك، ونسبة المحايدون تجاه العبارة كانت (1,9%) ، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (3,1%).

نسبة (25%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تقوم بإضافة كل جديد على خدماتها"، وأن نسبة (61,3%) موافقون على ذلك، ونسبة المحايدون تجاه العبارة كانت (10,6%) ، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (3,1%).

نسبة (25%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تعمل الوزارة على الارتقاء بأذواق جمهور المتعاملين"، وأن نسبة (46,3%) موافقون على ذلك، ونسبة المحايدون تجاه العبارة كانت (20,6%) ، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (8,1%).

نسبة (24,4%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة " أدخلت الوزارة برامج التقنية في تقديم خدماتها"، وأن نسبة (63,1%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (10,6%)، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (1,9%).

نسبة (18,8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تحسن الوزارة أسلوب تقديم خدماتها باستمرار، وأن نسبة (66,9%) موافقون على ذلك، ونسبة المحايدون تجاه العبارة كانت (10%)، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (3,8%)، أما الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فكانت نسبتهم (0,6%).

نسبة (17,5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة " يضع المسئولون برامج التحسين ضمن أعلى سلم أولوياتهم، وأن نسبة (59,4%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (18,8%)، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (4,4%).

## جدول رقم (9/4)

يوضح التوزيع التكراري بالنسب للمحور الثاني التركيز على العميل

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
<b>المحور الثاني : التركيز على العميل</b>						
0	12	36	80	32	العدد	1 تهتم إدارة الوزارة باحتياجات المستفيدين
0,0	7,5	22,5	50,0	20,0	النسبة	
0	19	51	67	23	العدد	2 تضع الوزارة ضمن أولوياتها الإجابة على شكاوى العاملين
0,0	11,9	31,9	41,9	14,4	النسبة	
2	17	50	64	27	العدد	3 تسمح الوزارة بقدر معقول من حرية التعبير للعميل
1,3	10,6	31,3	40,0	16,9	النسبة	
0	13	44	73	30	العدد	4 تهتم الوزارة بتلبية احتياجات العاملين
0,0	8,1	27,5	45,6	18,8	النسبة	
1	22	60	53	24	العدد	5 يتم قياس مدى رضا المستفيدين بشكل دوري
0,6	13,8	37,5	33,1	15,0	النسبة	
1	22	58	52	27	العدد	6 يتم قياس مدى رضا جمهور المتعاملين عن سلوك الموظفين
0,6	13,8	36,3	32,5	16,9	النسبة	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية ، 2018م

يشير الجدول رقم (9/4) إلى أن:

نسبة (20%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تهتم إدارة الوزارة باحتياجات المستفيدين"، وأن نسبة (50%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (22,5%)، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (7,5%).

نسبة (14,4%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تضع الوزارة ضمن أولوياتها الإجابة على شكاوى العاملين"، وأن نسبة (41,9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (31,9%)، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (11,9%).

نسبة (16,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تسمح الوزارة بقدر معقول من حرية التعبير للعميل"، وأن نسبة (40%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (31,3%)، بينما نسبة الذين لا يوافقون فقد بلغت (10,6%)، أما الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فكانت نسبتهم (1,3%).

نسبة (18,8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تهتم الوزارة بتلبية إحتياجات العاملين"، وأن نسبة (45,6%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (27,5%)، في حين أن نسبة (8,1%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (15%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "يتم قياس مدى رضا المستفيدين بشكل دوري"، وأن نسبة (33,1%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (37,5%)، في حين أن نسبة (13,8%) لا يوافقون على ذلك، أما الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت نسبتهم (0,6%).

نسبة (16,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "يتم قياس مدى رضا جمهور المتعاملين عن سلوك الموظفين"، وأن نسبة (32,5%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (36,3%)، في حين أن نسبة (13,8%) لا يوافقون على ذلك، أما الذين لا يوافقون على ذلك مطلقاً فقد بلغت نسبتهم (0,6%).

جدول رقم (10/4)

يوضح التوزيع التكراري بالنسب للمحور الثالث دعم الإدارة العليا

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
المحور الثالث : دعم الإدارة العليا						
0	8	13	94	45	العدد	1
0,0	5,0	8,1	58,8	28,1	النسبة	
تضع الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أول أولوياتها						
0	10	18	99	33	العدد	2
0,0	6,3	11,3	61,9	20,6	النسبة	
تسعى الوزارة إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين						
0	16	27	74	43	العدد	3
0,0	10,0	16,9	46,3	26,9	النسبة	
تركز الوزارة على إيصال توجيهات إدارة الجودة الشاملة إلى كل العاملين						
0	11	28	86	35	العدد	4
0,0	6,9	17,5	53,8	21,9	النسبة	
تهتم الوزارة بتوضيح دور كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف						
2	11	15	88	44	العدد	5
1,3	6,9	9,4	55,0	27,5	النسبة	
توفر الوزارة لائحة تنظيم للعمل						
0	11	18	91	40	العدد	6
0,0	6,9	11,3	56,9	25,0	النسبة	
تتبنى الوزارة مبدأ الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة						
0	11	15	85	49	العدد	7
0,0	6,9	9,4	53,1	30,6	النسبة	
تهتم الإدارة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة						

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية ، 2018م

يشير الجدول رقم (10/4) إلى أن:

نسبة (28,1%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تضع الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أول أولوياتها"، وأن نسبة (58,8%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (8,1%)، في حين أن نسبة (5%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (20,6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تسعى الوزارة إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين"، وأن نسبة (61,9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (11,3%)، في حين أن نسبة (6,3%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (26,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تركز الوزارة على إيصال توجيهات إدارة الجودة الشاملة إلى كل العاملين"، وأن نسبة (46,3%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (16,9%)، في حين أن نسبة (10%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (21,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تهتم الوزارة بتوضيح دور كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف"، وأن نسبة (53,8%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (17,5%)، في حين أن نسبة (6,9%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (27,5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "توفر الوزارة لائحة تنظيم للعمل"، وأن نسبة (55%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (9,4%)، في حين أن نسبة (6,9%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (25%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تتبنى الوزارة مبدأ الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة"، وأن نسبة (56,9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (11,3%)، في حين أن نسبة (6,9%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (30,6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة " تهتم الإدارة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة "، وأن نسبة (53,1%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (9,4%)، في حين أن نسبة (6,9%) لا يوافقون على ذلك.

### جدول رقم (11/4)

#### يوضح التوزيع التكراري بالنسب للمحور الرابع مشاركة العاملين

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
<b>المحور الرابع : مشاركة العاملين</b>					
3	27	49	46	35	العدد
1,9	16,9	30,6	28,8	21,9	النسبة
1 يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات					
3	24	51	57	25	العدد
1,9	15,0	31,9	35,6	15,6	النسبة
2 يتم إشراك العاملين في وضع أهداف الوزارة					
3	6	17	107	27	العدد
1,9	3,8	10,6	66,9	16,9	النسبة
3 يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل الرؤساء للمرؤوسين					
3	15	42	74	26	العدد
1,9	9,4	26,3	46,3	16,3	النسبة
4 يتم العمل داخل الوزارة وفقا لمبدأ العمل الجماعي					
1	14	42	73	30	العدد
0,6	8,8	26,3	45,6	18,8	النسبة
5 توضع خطة الوزارة بواسطة فريق عمل متكامل					

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية ، 2018 م



## يشير الجدول رقم (11/4) إلى أن:

نسبة (21,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات"، وأن نسبة (28,8%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (30,6%)، في حين أن نسبة (16,9%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,9%).

نسبة (15,6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "يتم إشراك العاملين في وضع أهداف الوزارة"، وأن نسبة (35,6%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (31,9%)، في حين أن نسبة (15%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,9%).

نسبة (16,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل الرؤساء للمرؤوسين"، وأن نسبة (66,9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (10,6%)، في حين أن نسبة (3,8%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,9%).

نسبة (16,3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "يتم العمل داخل الوزارة وفقاً لمبدأ العمل الجماعي"، وأن نسبة (46,3%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (26,3%)، في حين أن نسبة (9,4%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,9%).

نسبة (18,8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "توضع خطة الوزارة بواسطة فريق عمل متكامل"، وأن نسبة (45,6%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (26,3%)، في حين أن نسبة (8,8%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (0,6%).

جدول رقم (12/4)

يوضح التوزيع التكراري بالنسب للمحور الخامس التدريب

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	
<b>المحور الخامس : التدريب</b>						
2	7	12	79	60	العدد	1
1,3	4,4	7,5	49,4	37,5	النسبة	
توجد خطة واضحة للتدريب						
1	10	24	82	43	العدد	2
0,6	6,3	15,0	51,3	26,9	النسبة	
ميزانية التدريب كافية						
3	8	24	83	42	العدد	3
1,9	5,0	15,0	51,9	26,3	النسبة	
أساليب التدريب مناسبة						
1	8	16	90	45	العدد	4
0,6	5,0	10,0	56,3	28,1	النسبة	
تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية						
2	10	20	82	46	العدد	5
1,3	6,3	12,5	51,3	28,8	النسبة	
تتخذ إدارة الوزارة القرارات المتعلقة بأنشطة التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية						
0	12	19	83	46	العدد	6
0,0	7,5	11,9	51,9	28,8	النسبة	
تتيح الوزارة للعاملين فرص النمو المهني (التطوير) في مجال تخصصاتهم						

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية ، 2018 م

يشير الجدول رقم (12/4) إلى أن:

نسبة (37,5%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "توجد خطة واضحة للتدريب"، وأن نسبة (49,4%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (7,5%)، في حين أن نسبة (4,4%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,3%).

نسبة (26,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "ميزانية التدريب كافية"، وأن نسبة (51,3%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (15%)، في حين أن نسبة (6,3%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (0,6%).

نسبة (26,3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "أساليب التدريب مناسبة"، وأن نسبة (51,9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (15%)، في حين أن نسبة (5%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,9%).

نسبة (28,1%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية"، وأن نسبة (56,3%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (10%)، في حين أن نسبة (5%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (0,6%).

نسبة (28,8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تتخذ إدارة الوزارة القرارات المتعلقة بأنشطة التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية"، وأن نسبة (51,3%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (12,5%)، في حين أن نسبة (6,3%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (1,3%).

نسبة (28,8%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة "تتيح الوزارة للعاملين فرص النمو المهني (التطوير) في مجال تخصصاتهم، وأن نسبة (51,9%) موافقون

على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (11,9%)، في حين أن نسبة (7,5%) لا يوافقون على ذلك.

### جدول رقم (13/4)

#### يوضح التوزيع التكراري بالنسب للمحور السادس إدارة الموارد البشرية

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
المحور السادس : إدارة الموارد البشرية					
0	9	13	96	42	العدد
0,0	5,6	8,1	60,0	26,3	النسبة
1	6	21	97	35	العدد
0,6	3,8	13,1	60,6	21,9	النسبة
0	14	35	76	35	العدد
0,0	8,8	21,9	47,5	21,9	النسبة
0	15	24	88	33	العدد
0,0	9,4	15,0	55,0	20,6	النسبة
1	15	34	83	27	العدد
0,6	9,4	21,3	51,9	16,9	النسبة
0	9	28	82	41	العدد
0,0	5,6	17,5	51,3	25,6	النسبة

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م

يشير الجدول رقم (13/4) إلى أن:

نسبة (26,3%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة علىعبارة" أداء العاملين في الوزارة متطور"، وأن نسبة (60%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (8,1%)، في حين أن نسبة (5,6%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (21,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة" أداء العاملين في الوزارة متحسن"، وأن نسبة (60,6%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (13,1%)، في حين أن نسبة (3,8%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (0,6%).

نسبة (21,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة أداء العاملين في الوزارة مرضي لجمهور المتعاملين"، وأن نسبة (47,5%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (21,9%)، في حين أن نسبة (8,8%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (20,6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة أداء العاملين في الوزارة موثوق به"، وأن نسبة (55%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (15%)، في حين أن نسبة (9,4%) لا يوافقون على ذلك.

نسبة (16,9%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة أداء العاملين في الوزارة محقق لطموحات العاملين"، وأن نسبة (51,9%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (21,3%)، في حين أن نسبة (9,4%) لا يوافقون على ذلك، بينما نسبة الذين لا يوافقون على ذلك بشدة فقد بلغت (0,6%).

نسبة (25,6%) من عينة المبحوثين موافقون بشدة على عبارة"بصفة عامة مستوى أداء العاملين في الوزارة مرتفع"، وأن نسبة (51,3%) موافقون على ذلك، بينما نسبة المحايدون فقد بلغت (17,5%)، في حين أن نسبة (5,6%) لا يوافقون على ذلك.

ثالثاً: الإحصاء الوصفي لجميع عبارات المحاور

تم حساب المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان والانحراف المعياري لإجابات  
المبحوثين حول العبارات الأساسية للاستبيان وكذلك التفسير والرتبة ، الجدول  
(14/4) يشير إلى ذلك.

### جدول رقم (14/4)

#### يوضح المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الأول

الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	
<b>المحور الأول : التحسين المستمر</b>					
1	مرتفع جداً	0,639	4,24	تهتم الوزارة بالتطوير المستمر للخدمة	1
2	مرتفع	0,691	4,08	تقوم بإضافة كل جديد على خدماتها	2
6	مرتفع	0,879	3,88	تعمل الوزارة على الارتقاء بأذواق جمهور المتعاملين	3
3	مرتفع	0,646	4,10	أدخلت الوزارة برامج التقنية في تقديم خدماتها	4
4	مرتفع	0,705	3,99	تحسن الوزارة أسلوب تقديم خدماتها باستمرار	5
5	مرتفع	0,729	3,90	يضع المسؤولون برامج التحسين ضمن أعلى سلم أولوياتهم	6
	مرتفع	0,494	4,03	المتوسط المرجح للمحور	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة  
الميدانية، 2018 م

من بيانات الجدول رقم (14/4) السابق نخلص للآتي :

بالنسبة للمحور الأول : (التحسين المستمر)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم الوزارة بالتطوير المستمر للخدمة " (4,24) بإنحراف معياري قدره (0,639)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون بشدة على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع جداً. بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تقوم بإضافة كل جديد على خدماتها " (4,08) بإنحراف معياري قدره (0,691)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تعمل الوزارة على الإرتقاء بأذواق جمهور المتعاملين " ( 3,88 ) بإنحراف معياري قدره ( 0,879 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " أدخلت الوزارة برامج التقنية في تقديم خدماتها " ( 4,10 ) بإنحراف معياري قدره ( 0,646 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 3 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تحسن الوزارة أسلوب تقديم خدماتها باستمرار " ( 3,99 ) بإنحراف معياري قدره ( 0,705 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 4 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يضع المسئولون برامج التحسين ضمن أعلى سلم أولوياتهم " ( 3,90 ) بإنحراف معياري قدره ( 0,729 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه

العبارة الرتبة ( 5 ) بين العبارات الاساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لعبارات المحور مجتمعة ( 4,03 ) بإنحراف معياري قدره ( 0,494 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارات المحور وحصل المحور على تقييم مرتفع.

بالنسبة للمحور الثاني : (التركيز على العميل)

جدول رقم (15/4)

**يوضح المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الثاني**

الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	
<b>المحور الثاني: التركيز على العميل</b>					
1	مرتفع	0,836	3,83	تهتم إدارة الوزارة باحتياجات المستفيدين	1
4	مرتفع	0,879	3,59	تضع الوزارة ضمن أولوياتها الإجابة على شكاوى العاملين	2
3	مرتفع	0,932	3,61	تسمح الوزارة بقدر معقول من حرية التعبير للعميل	3
2	مرتفع	0,854	3,75	تهتم الوزارة بتلبية احتياجات العاملين	4
6	مرتفع	0,931	3,48	يتم قياس مدى رضا المستفيدين بشكل دوري	5
5	مرتفع	0,952	3,51	يتم قياس مدى رضا جمهور المتعاملين عن سلوك الموظفين	6
	مرتفع	0,730	3,62	المتوسط المرجح للمحور	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية، 2018 م



من بيانات الجدول رقم (15/4) السابق نخلص للأتي :

بالنسبة للمحور الثاني : (التركيز على العميل)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم إدارة الوزارة باحتياجات المستفيدين " (3,83) بانحراف معياري قدره (0,836) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 1 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تضع الوزارة ضمن أولوياتها الإجابة على شكاوى العاملين " ( 3,59 ) بانحراف معياري قدره (0,879) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 4 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تسمح الوزارة بقدر معقول من حرية التعبير للعميل " ( 3,61 ) بانحراف معياري قدره (0,932) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (3) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم الوزارة بتلبية احتياجات العاملين " ( 3,75 ) بانحراف معياري قدره (0,854) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 2 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يتم قياس مدى رضا المستفيدين بشكل دوري " ( 3,48 ) بانحراف معياري قدره (0,931) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 6 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يتم قياس مدى رضا جمهور المتعاملين عن سلوك الموظفين " ( 3,51 ) بانحراف معياري قدره (0,952)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 5 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لعبارة المحور مجتمعة ( 3,62 ) بانحراف معياري قدره (0,730)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة المحور وحصل المحور على تقييم مرتفع.

جدول رقم (16/4)

يوضح المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الثالث

الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	
المحور الثالث : دعم الإدارة العليا					
1	مرتفع	0,746	4,10	تضع الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أول أولوياتها	1
5	مرتفع	0,756	3,97	تسعى الوزارة إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين	2
7	مرتفع	0,913	3,90	تركز الوزارة على إيصال توجيهات إدارة الجودة الشاملة إلى كل العاملين	3
6	مرتفع	0,815	3,91	تهتم الوزارة بتوضيح دور كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف	4
3	مرتفع	0,872	4,01	توفر الوزارة لائحة تنظيم للعمل	5
4	مرتفع	0,801	4,00	تتبنى الوزارة مبدأ الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة	6
2	مرتفع	0,821	4,07	تهتم الإدارة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	7
	مرتفع	0,638	3,99	المتوسط المرجح للمحور	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية، 2018م

من بيانات الجدول رقم (16/4) السابق نخلص للآتي :

بالنسبة للمحور الثالث : (دعم الإدارة العليا)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تضع الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أول أولوياتها " ( 4,10 ) بانحراف معياري قدره (0,746)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 1 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "تسعى الوزارة إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين" ( 3,97 ) بانحراف معياري قدره ( 0,756 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 5 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تركز الوزارة على إيصال توجيهات إدارة الجودة الشاملة إلى كل العاملين " ( 3,90 ) بانحراف معياري قدره ( 0,913 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 7 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم الوزارة بتوضيح دور كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف " ( 3,91 ) بانحراف معياري قدره (0,815)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 6 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " توفر الوزارة لائحة تنظيم للعمل " ( 4,01 ) بانحراف معياري قدره (0,872)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 3 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تتبنى الوزارة مبدأ الإلتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة " ( 4,00 ) بانحراف معياري قدره (0,801)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 4 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم الإدارة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة " ( 4,07 ) بانحراف معياري قدره (0,821)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 2 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لعبارة المحور مجتمعة ( 3,99 ) بانحراف معياري قدره (0,638)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة المحور وحصل المحور على تقييم مرتفع.

جدول رقم (17/4)

يوضح المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الرابع

الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	
المحور الرابع : مشاركة العاملين					
4	مرتفع	1,070	3,52	يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات	1
5	مرتفع	0,990	3,48	يتم إشراك العاملين في وضع أهداف الوزارة	2
1	مرتفع	0,770	3,93	يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل الرؤساء للمرؤوسين	3
3	مرتفع	0,925	3,66	يتم العمل داخل الوزارة وفقاً لمبدأ العمل الجماعي	4
2	مرتفع	0,888	3,73	توضع خطة الوزارة بواسطة فريق عمل متكامل	5
	مرتفع	0,757	3,66	المتوسط المرجح للمحور	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية، 2018 م

من بيانات الجدول رقم (17/4) السابق نخلص للآتي :

بالنسبة للمحور الرابع : (مشاركة العاملين)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات " ( 3,52 ) بانحراف معياري قدره ( 1,070 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يتم إشراك العاملين في وضع أهداف الوزارة " ( 3,48 ) بانحراف معياري قدره ( 0,990 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 5 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل الرؤساء للمرؤوسين " ( 3,93 ) بانحراف معياري قدره ( 0,770 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 1 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " يتم العمل داخل الوزارة وفقاً لمبدأ العمل الجماعي " ( 3,66 ) بانحراف معياري قدره ( 0,925 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 3 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " توضع خطة الوزارة بواسطة فريق عمل متكامل " ( 3,73 ) بانحراف معياري قدره ( 0,888 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 2 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لعبارة المحور مجتمعة ( 3,66 ) بإنحراف معياري قدره (0,757)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة المحور وحصل المحور على تقييم مرتفع.

#### جدول رقم (18/4)

#### يوضح المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور الخامس

الترتيب / الرتبة	التفسير / الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	
1	مرتفع	0,843	4,18	توجد خطة واضحة للتدريب	1
5	مرتفع	0,854	3,98	ميزانية التدريب كافية	2
6	مرتفع	0,886	3,96	أساليب التدريب مناسبة	3
2	مرتفع	0,798	4,06	تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية	4
4	مرتفع	0,883	4,00	تتخذ إدارة الوزارة القرارات المتعلقة بأنشطة التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية	5
3	مرتفع	0,843	4,02	تتيح الوزارة للعاملين فرص النمو المهني (التطوير) في مجال تخصصاتهم	6
	مرتفع	0,667	4,03	المتوسط المرجح للمحور	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2018 م



من بيانات الجدول (18/4) السابق نخلص للأتي :

بالنسبة للمحور الخامس : (التدريب)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " توجد خطة واضحة للتدريب " ( 4,18) بانحراف معياري قدره (0,843) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " ميزانية التدريب كافية " ( 3,98) بانحراف معياري قدره (0,854) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 5) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " أساليب التدريب مناسبة " ( 3,96) بانحراف معياري قدره (0,886) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 6) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية " ( 4,06) بانحراف معياري قدره (0,798) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 2) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تتخذ إدارة الوزارة القرارات المتعلقة بأنشطة التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية " ( 4,00) بانحراف معياري قدره (0,883) ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه

العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 4 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " تتيح الوزارة للعاملين فرص النمو المهني (التطوير) في مجال تخصصاتهم " ( 4,02 ) بانحراف معياري قدره ( 0,843 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 3 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لعبارة المحور مجتمعة ( 4,03 ) بانحراف معياري قدره ( 0,667 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة المحور وحصل المحور على تقييم مرتفع.

## جدول رقم (19/4)

يوضح المتوسط المرجح بالأوزان والانحراف المعياري للمحور السادس

الترتيب/ الرتبة	التفسير/ الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	
<b>المحور السادس : إدارة الموارد البشرية</b>					
1	مرتفع	0,753	4,07	أداء العاملين في الوزارة متطور	1
2	مرتفع	0,748	3,99	أداء العاملين في الوزارة متحسن	2
5	مرتفع	0,873	3,83	أداء العاملين في الوزارة مرضي لجمهور المتعاملين	3
4	مرتفع	0,848	3,87	أداء العاملين في الوزارة موثوق به	4
6	مرتفع	0,869	3,75	أداء العاملين في الوزارة محقق لطموحات العاملين	5
3	مرتفع	0,812	3,97	بصفة عامة مستوى أداء العاملين في الوزارة مرتفع	6
	مرتفع	0,620	3,91	المتوسط المرجح للمحور	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة

الميدانية، 2018 م

من بيانات الجدول (19/4) السابق نخلص للأتي :

بالنسبة للمحور السادس : (إدارة الموارد البشرية)

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " أداء العاملين في الوزارة متطور

( 4,07 ) بانحراف معياري قدره ( 0,753 )، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة

الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (1) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " أداء العاملين في الوزارة متحسن " ( 3,99 ) بانحراف معياري قدره (0,748)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 2 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " أداء العاملين في الوزارة مرضي لجمهور المتعاملين " ( 3,83 ) بانحراف معياري قدره (0,873)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 5 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " أداء العاملين في الوزارة موثوق به " ( 3,87 ) بانحراف معياري قدره (0,848)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة (4) بين العبارات الأساسية لهذا المحور، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة "أداء العاملين في الوزارة محقق لطموحات العاملين " ( 3,75 ) بانحراف معياري قدره (0,869)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 6 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان للعبارة " بصفة عامة مستوى أداء العاملين في الوزارة مرتفع " ( 3,97 ) بانحراف معياري قدره (0,812)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم موافقون على هذه العبارة، وقد أخذت هذه العبارة الرتبة ( 3 ) بين العبارات الأساسية لهذا المحور ، وقد حصلت هذه العبارة على تقييم مرتفع.

بلغ المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لعبارة المحور مجتمعة (3,91) بإنحراف معياري قدره (0,620)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على عبارة المحور وحصل المحور على تقييم مرتفع.

### المبحث الثالث

#### إختبار فرضيات الدراسة

تحليل الإنحدار *Regression* لمتغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة والمتغير التابع) من المعروف أن تحليل الارتباط يساعد على معرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، وتعتبر خطوة مبدئية لتحليل الإنحدار، ولكنه ليس الأداة المناسبة لاستخدام إذا كان الغرض عملية التنبؤ، عليه سيقوم الباحث بتحليل الإنحدار للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع الدراسة.

جدول رقم (20/4)

يوضح نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA		Model Summary		Coefficients		المتغيرات	م
مستوى الدلالة / المعنوية	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة / المعنوية	Beta B		
0,000	53,235	0,633	0,796	0,341	0,263	الثابت	*
				0,341	0,086	المتغير المستقل الأول	1
				0,100	0,121	المتغير المستقل الثاني	2
				0,083	0,114	المتغير المستقل الثالث	3
				0,000	0,243	المتغير المستقل الرابع	4
				0,000	0,376	المتغير المستقل الخامس	5
$X_5 0,376 X_4 + 0,243 X_3 + 0,114 X_2 + 0,121 X_1 + 0,086 + 0,263 Y =$							

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من واقع بيانات الدراسة الميدانية، 2018 م

يتضح من الجدول رقم (20/4) السابق ما يلي:

وجود إرتباط طردي بين المتغيرات المستقلة جميعاً والمتغير التابع وهو (أداء إدارة الموارد البشرية)، وذلك من خلال قيمة معامل الإرتباط (R) حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0,796)، أي بنسبة (79,6%).

بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0,633) وهذه القيمة تدل على أن المتغيرات المستقلة المذكورة في النموذج جميعاً تفسر التغيرات في المتغير التابع وهو (أداء إدارة الموارد البشرية) بنسبة (63,3%)، بينما تفسر المتغيرات الأخرى غير المضمنة في النموذج (36,7%).

بلغت قيمة تحليل التباين F (53,235) بدلالة معنوية (0,000) وتعتبر هذه القيمة ذات دلالة معنوية.

بلغت قيمة معاملات ميل الإنحدار B للمتغيرات المستقلة كالاتي:

بالنسبة للثابت (0,263) بمستوى دلالة معنوية (0,341)، وهي غير معنوية بالنسبة للمتغير المستقل الأول (0,086) بمستوى دلالة معنوية (0,341)، وهي غير معنوية.

بالنسبة للمتغير المستقل الثاني (0,121) بمستوى دلالة معنوية (0,100) وهي غير معنوية.

بالنسبة للمتغير المستقل الثالث (0,114) بمستوى دلالة معنوية (0,083)، وهي غير معنوية.

بالنسبة للمتغير المستقل الرابع (0,243) بمستوى دلالة معنوية (0,000)، وهي معنوية.

بالنسبة للمتغير المستقل الخامس (0,376) بمستوى دلالة معنوية (0,000)، وهي معنوية.

نموذج البحث في صورته النهائية لأغراض التنبؤ يصبح كالاتي:

$$Y = 0,263 + 0,086X_1 + 0,121X_2 + 0,114X_3 + 0,243X_4 + 0,376X_5$$

## الخلاصة:

النتائج المتحصلة من الانحدار المشار إليها بالجدول (20/4) تشير الي:  
صحة الفرضية الرئيسية لهذا البحث وهي أن "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية".  
رفض الفرضية الفرعية الأولى لهذا البحث وهي أن "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر و أداء إدارة الموارد البشرية".  
رفض الفرضية الفرعية الثانية لهذا البحث وهي أن "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العميل وأداء إدارة الموارد البشرية".  
رفض الفرضية الفرعية الثالثة لهذا البحث وهي أن "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وأداء إدارة الموارد البشرية".  
صحة الفرضية الفرعية الرابعة لهذا البحث وهي أن "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداء إدارة الموارد البشرية".  
صحة الفرضية الفرعية الخامسة لهذا البحث وهي أن "هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية".



## **الخاتمة**

**تناولت الخاتمة خلاصة النتائج والتوصيات:**

**أولاً : النتائج**

**ثانياً : التوصيات**

## الخاتمة

### تناولت الخاتمة خلاصة النتائج والتوصيات

#### خلاصة النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج :

- تبين من النتائج المتحصل عليها من دراسته إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الشاملة وأداء إدارة الموارد البشرية؛ حيث بلغت معنوية الأختبار (0,000).
- تبين من النتائج المتحصل عليها من الدراسة إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وأداء إدارة الموارد البشرية حيث بلغت معنوية الأختبار (0,000).
- تبين من نتائج الدراسة إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء إدارة الموارد البشرية؛ حيث بلغت معنوية الإختبار (0,000).
- تبين من الدراسة إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تهتم بالتطوير المستمر للخدمة وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (95%).
- وجد من الدراسة إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تقوم بإضافات جديدة على خدماتها وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (86,3%).
- تبين من دراسته إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أدخلت برامج التنمية في تقديم خدماتها وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (87,5%).

- تبين من دراسته إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تهتم إدارتها بإحتياجات المستفيدين وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (70%).
- وجد من دراسته إن وزاره التعليم العالي والبحث العلمي تهتم بتلبية إحتياجات العاملين وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (64,4).
- تبين من دراسته إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تسعى إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك ( 82,5%).
- تبين من الدراسة إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تضع إدارة الجودة الشاملة أول أولوياتها وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (86,9%).
- تبين من الدراسة إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تتبنى مبدأ الإلتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبه موافقتهم على ذلك (81,9%).
- تبين وحدة الدراسة إن بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل الرؤوساء للمرؤوسين وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك ( 83,8%).
- بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي توضع خططها بواسطة فريق عمل متكامل وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك(64,4%).

- يتبين من الدراسة إن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تهتم بتدريب العاملين على إختلاف مستوياتهم الوظيفيه ويتبين ذلك من خلال دراسة المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (84,4%).
- تتيح الوزره للعاملين فرص النمو المهني (التطوير) في مجال تخصصاتهم ويتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (80,7%).
- تبين إن أداء العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي متطور ويتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (86,3 %).
- تبين إن أداء العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي متحسن وتبين ذلك من خلال آراء المبحوثين حيث بلغت نسبة موافقتهم على ذلك (82,5 %).

## ثانياً: التوصيات

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات نذكرها في الآتي:

1/ يجب أن تهتم الوزارة بعملية التحسين المستمر في تقديم الخدمات لجمهور المتعاملين من خلال :

- أن تعمل الوزارة على الإرتقاء بإزواق جمهور المتعاملين.
- أن تحسن أسلوب تقديم خدماتها بإستمرار.
- أن يضع المسؤولون برنامج التحسين ضمن أولي سلم أولوياتهم.

2/ في مجال التركيز على العميل يجب أن تهتم الوزارة بـ ::

- قياس مدي رضي المستفيدين بشكل دوري.
- أن تسمح الوزارة بشكل معقول من حرية التعبير للعميل.
- أن تضع الوزارة ضمن أولوياتها الإجابة على شكاوي العاملين.

3/ في مجال دعم الإدارة العليا يجب أن تهتم الوزارة بـ ::

- توضيح دور كل فرد سبيل تحقيق الأهداف.
- تركز الوزارة على إصال توجيهات إدارة الجودة الشاملة إلى كل العاملين.
- أن تسعى الوزارة إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين.

4/ العمل على إدخال وظائف إستشارية في الهياكل التنظيمية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالصورة التي تؤدي إلى تطبيق الجودة الشاملة.

5/ العمل على وضع خطط لترقية الموارد البشرية وتحديد الإحتياجات التدريبية لضمان فاعلية عمليات التدريب لضمان الجودة في الأداء .

6/ على إدارة الجودة الشاملة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وضع خطط بصورة شفافة لترقية الأداء بالدورات الإنتعاشية وكل حسب إحتياجه، لترقيه أداء كل الأفراد في إدارة الموارد البشرية.

7/ يجب أن تهتم إدارة الجودة الشاملة بإقامة مكتبة وتزويدها بكتب ومراجع ومجلات علمية محلية وعالمية لتسهيل طلب المعلومات للباحثين.

8 / أن تهتم الوزارة بقياس مدي رضي المستفدين بشكل دوري.

9/ أن تسعى الوزارة إلي إنتشار ثقافة الجودة بين كل أفراد العاملين.

### التوصية ببحوث مستقبلية :

- أثر إدارة الجودة الشاملة في تنمية المورد البشري.
- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ترقية أداء إدارة الموارد البشرية.
- معايير تطبيق الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- إستراتيجيات ومفاهيم تطبيق الجودة وتأثيرها في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية.

## المصادر والمراجع

أولاً : المصادر :

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع : الكتب العربية:-

- 1 أبو العباس فضل المولى كجوك، إدارة الموارد البشرية، ط 2/، الخرطوم، دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر، 2013م
- 2 أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2008م.
- 3 أحمد الخطيب، راجع الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، عمان، عالم الكتب الحديثة ، 2006م.
- 4 أحمد سيد أحمد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة، والأيزد 9000، ط/2، القاهرة، مكتبة النهضة، 2002م.
- 5 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ب ط، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2007م.
- 6 أروي عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، ط/1، السودان، شركة مطابع العملة، 2008م.
- 7 إسماعيل قيرة وبلقاسم سلطانية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007م.
- 8 إياد عبد الله شعبان، إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التمييز ط/1، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009م.

- 9 بكري الطيب موسي، إدارة الموارد البشرية، ط/1، الخرطوم، مطبعة جي تاون، 2013م.
- 10 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء، القاهرة ، دار النهضة العربية، 2002م.
- 11 جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر، مكتبة القاهرة للطباعة، 2022م.
- 12 حامد بن مالح الشمري، إدارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحدث، ط/2، الرياض، مطبعة الفرزدق التجارية، 2007م.
- 13 حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، ب ط ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2008م.
- 14 حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، ب ط ،الأردن، 2001م.
- 15 حنان عثمان خميس، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2010م.
- 16 خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2003م.
- 17 خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار وائل للنشر، 2005م.
- 18 خضر كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع، 2002م.
- 20 ريتشاردل ويليلمز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، ط/1 الرياض، مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، 2003م.
- 21 ذكي مكى إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، دن ، 2011م.



- 22 زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، ط/1، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006م.
- 23 سليم عيسى، إدارة شئون الأفراد، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م.
- 24 سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2007م.
- 25 صالح ناصر عليمان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، ط/1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004م.
- 26 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999-2000م.
- 27 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005م.
- 28 عائشة عبد المحجوب جمال، سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2009م.
- 29 عويد دوبنيز، كليير كراوفورد ماسون، إدارة الجودة، ط/1، القاهرة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، 1997م.
- 30 نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، ط1/ القاهرة، دار الفجر للنشر، 2009م.
- 31 مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، إثراء للنشر، 2008م.
- 32 مهدي صالح السمراي، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع، 2007م.

- 33 مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، ط/1، عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2007م.
- 34 منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011م.
- 35 مصطفى حامد الحكيم، الجودة الشاملة وإمّتياز الأعمال، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، 2011م.
- 36 مدحت محمد أبو النصر، المدخل إلي إدارة الجودة الشاملة وستة سجم، ط1، الجيزة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009م.
- 37 مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة، ط/1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2008م.
- 38 محمد عبد الوهاب العداوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2005م.
- 39 محمد عبد الوهاب، إدارة الجودة الشاملة، ط/1، عمان، دار الأثرء للنشر والتوزيع، 2010م.
- 40 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية، دار الجامعة الجديدة ب ت.
- 41 محمد القاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010م.
- 42 محمد بن القحطاني، إدارة الموارد البشرية، ط/1، الرياض، العبيكان للنشر، 2008م.
- 43 محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، ط/4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009م.

- 44 قدار طاهر رجب، مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأزو، 9000م دمشق ، دار الحصاد دمشق ، 1998م
- 45 مأمون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2006م.
- 46 فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد آل ثاني ، إدارة الجودة الشاملة ، ط/1 ،لبنان ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2008م.
- 47 فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة الإنتاجية والتخطيط التكنولوجي، ط/2 ، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2009م.
- 48 غسان قاسم داؤود اللامي، أميره شكر ولي البياتي، إدارة الإنتاج والعلميات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008م.
- 49 عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط/1، عمان، دار الفكر، 2009م.
- 50 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط/2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009م.
- 51 عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 2012م.
- 52 عبد الحميد عبد الفتاح ، صفاء أحمد الشيربيني، إدارة الموارد البشرية ، مصر، ب ن 2007م.
- 53 عبد الحميد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م.
- 54 عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية ، ط/2، الأردن، دار وائل للنشر، 2010م.

## الرسائل الجامعية :

- 1 إبراهيم علي شريعة العمرو، أثر تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك، من وجهة نظر المعلمين، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة النيلين، غير منشورة، 2007م.
- 2 إسماعيل عبد الله عبد الرحمن : دور نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق الجودة الشاملة بوحديات القطاع المصرفي التجاري السوداني ، دراسة تحليلية تطبيقية ، بحث لنيل درجة الماجستير في المحاسبة ، جامعة النيلين ، غير منشور 2005م.
- 3 أحمد حسن عوض، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، دراسة حالة شركة جياذ لصناعة الشاحنات والسيارات، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2003م.
- 4 أريج الرفاعي حاج عثمان الزبير، تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011م.
- 5 إسماعيل عبد الله عبد الرحمن ، دور نظم المعلومات المحاسبية في تطبيق الجودة الشاملة بوحديات القطاع المصرفي التجاري السوداني دراسة تحليلية تطبيقية، بحث لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، غير منشورة 2005م.
- 6 أمير عمر حسنين صالح، استخدام إدارة الجودة الشاملة كأستراتيجية لحوسبة العمل بالهيئة القومية للكهرباء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين

- 2006م.
- 7 جعفر عبدالله موسى ، أثر إدارة الجودة الشاملة على تسويق خدمات الكهرباء في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا ، 2003م.
- 8 جميلة نور الدائم الطيب الجميعابي، تطور مناهج التعليم العام في السودان 1900-2000م ، دراسة لنيل درجة الدكتوراة، جامعة النيلين، غير منشورة، 2002م.
- 9 رحاب محمد عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع الخاص بولاية الخرطوم، بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية في الفترة من : 1998- 2004م ، الخرطوم، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2004م.
- 10 زين العابدين عالم مصطفى، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنشآت، رسالة دكتوراة إدارة أعمال، جامعة النيلين، 2001م، غير منشورة.
- 11 سناء حافظ أمين التكروري ، دور المكتبات ومراكز المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة النيلين، 2001م.
- 12 سهيمة الطيب السماني عبدالمحمود ، أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على تطوير صناعة القيمة في المؤسسات الخدمية والصناعية، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهري، كلية الدراسات العليا، 2010م.
- 13 صلاح محمد الأمين عثمان، إستخدام تقنيات التعليم في توظيف الإمكانيات التعليمية، دراسة تطبيقية على بعض كليات التربية بالجامعات السودانية، رسالة دكتوراة تربية، جامعة النيلين، غير منشورة 2005م.ذ

- 14 الطيب بابكر بخيت ، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة فى أداء العاملين بالتطبيق على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء. رسالة دكتوراة غير منشورة 2015م.
- 15 عرفة جبريل أبو نصيب موسى ، أثر تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة على زيادة فعالية الأداء الإنتاجي في المنشآت الصناعية السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة ، مايو 2006م.
- 16 لبنى أحمد إبراهيم بابكر، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الكفاءة والفاعلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الأزهرى، 2011م.
- 17 محمد إبراهيم يوسف الزين، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية، دراسة تطبيقية على قطاع التشييد السوداني 2003-2005م، رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، غير منشورة، (2006م).
- 18 مروان جابر صويلح، دور إدارة الموارد البشرية بالإرتقاء بمستوى أداء العاملين ، من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصانع الحاصلة على شهادة ( ISO )، وغير الحاصلة عليها بمحافظة جدة في الفترة ، 2002 - 2006م ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشور 2006م.
- 19 الوليد مصطفى إبراهيم، أثر تكلفة الجودة الشاملة على التسويق، دراسة حالة شركة الميسرة لمنتجات الأسمنت، بحث تكميلي لنيل ماجستير المحاسبة، جامعة النيلين ،مكتبة الدراسات العليا، غير منشورة، 2005م.
- 20 نعمات محمد سعيد بشارة ، علاقة إدارة الوقت بالجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النيلين 2005م.

## المنشورات:

- 1 دليل مؤسسات التعليم العالي في السودان، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ط1، الخرطوم ، مطبعة جامعة الخرطوم، 1997م.
- 2 والاعتماد بكليات العلوم الإدارية بمؤسسات التعليم العالي السودانية بين المعايير الوطنية والإقليمية والدولية دراسة تحليلية.
- 3 مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية، جامعة العلوم والتقانة العدد الأول مايو 2016 ، بكري الطيب موسى، صلاح علي أحد، تحديات تطبيق نظم الجودة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إنجازات وزارة التعليم العالي 1990-2000م.
- 4 توصيات مؤتمر التعليم العالي ، الخرطوم ، 12-22 ، فبراير 1990م.
- 5 جمهورية السودان وزارة مجلس الوزراء ، الأمانة العامة ، قرار رقم : 114.
- 6 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، الهيئة العليا للتقويم والاعتماد، 2010م.
- 7 كتاب خطة الوزارة : للعام ، 2011م.

المواقع الالكترونية :

- 1 <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/4263/1/yazid-kadda.mag.pdf> تم الارجاع فى 2016/4/10 الساعة 1:00 ظهرا.
- 2 <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/63752.pdf> تم ظهرا الاسترجاع فى 2016/4/10 الساعة 1:11



الملاحقة

## ملحق رقم [1]

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الكريم

المستجيب

.....  
السلام عليكم ورحمة الله

الإستبيان يختص بجمع المعلومات عن الدراسة الخاصة بعنوان: (أثر الجودة الشاملة على أداء إدارة الموارد البشرية )، لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال .  
تتكون إستمارة أسئلة الإستبيان من ستة محاور .

الرجاء الإجابة عن كل الأسئلة حسب ما ترونه مناسباً. كل المعلومات التي تدلي بها ستعامل بشكل سري ، وسيتم إستعمالها للأغراض الأكاديمية فقط، عليه ليس مطلوب منك أن تكتب أسمك أو توقيعك. نسعد باتصالكم بنا إذا كنتم تحتاجون لأي معلومات أو أي استفسارات تتعلق بالنتائج المتحصلة من هذه الدراسة.  
وستكون نتيج هذه الدراسة متاحة لكم متى ما رغبتم في ذلك.نشكركم مقدما على تعاونكم معنا لدفع عجلة المعرفة ولكم منا كل الود والتقدير.

مع أكيد الشكر والتقدير

سهير عباس محمد الخليفة

دكتوراه

## البيانات الشخصية:

هذا القسم يتكون من أسئلة عامة مهمة بالنسبة لنا لمعرفة خلفية عن المبحوثين  
رجاءاً أجب على جميع الاسئلة:

ضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

(1) النوع :  ذكر  أنثى

(2) العمر :

أقل من 30 سنة  30 وأقل من 40 سنة

40 وأقل من 50 سنة  50 فأكثر

(3) مكان الميلاد :

ولاية الخرطوم  ولايات السودان الأخرى  ارج السودان

(4) المؤهل العلمي :

دبلوم وسيط  بكالوريوس  دبلوم عالي

ماجستير  دكتوراه

(5) مدة الخدمة :

أقل من 5 سنوات  5 وأقل من 10 سنوات

10 وأقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

لا أوافق على الإطلاق	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	العبارات
					<b>1 المحور الأول : التحسين المستمر :</b>
					(1) تهتم الوزارة بالتطوير المستمر للخدمة.
					(2) تقوم بإضافة كل جديد على خدماتها.
					(3) تعمل الوزارة على الارتقاء بأذواق جمهور المتعاملين.
					(4) أدخلت الوزارة برامج التقنية في تقديم خدماتها.
					(5) تحسن الوزارة أسلوب تقديم خدماتها باستمرار.
					(6) يضع المسؤولون برامج التحسين ضمن أعلى سلم أولوياتهم.
					<b>2/ المحور الثاني : التركيز على العميل :</b>
					(1) تهتم إدارة الوزارة باحتياجات المستفيدين.
					(2) تضع الوزارة ضمن أولوياتها الإجابة على شكاوى العاملين.
					(3) تسمح الوزارة بقدر معقول من حرية التعبير للعميل.
					(4) تهتم الوزارة بتلبية احتياجات العاملين.
					(5) يتم قياس مدى رضا المستفيدين بشكل دوري.
					(6) يتم قياس مدى رضا جمهور المتعاملين عن سلوك الموظفين.
					<b>3/ المحور الثالث : دعم الإدارة العليا :</b>
					(1) تضع الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة أول

					أولوياتها.
					(2) تسعى الوزارة إلى بناء قيم إدارة الجودة الشاملة بين كل الأفراد العاملين.
					(3) تركز الوزارة على إيصال توجيهات إدارة الجودة الشاملة إلى كل العاملين.
					(4) تهتم الوزارة بتوضيح دور كل فرد في سبيل تحقيق الأهداف.
					(5) توفر الوزارة لائحة تنظيم للعمل .
					(6) تتبنى الوزارة مبدأ الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة.
					(7) تهتم الإدارة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة
					<b>4/ المحور الرابع: مشاركة العاملين:</b>
					(1) يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
					(2) يتم إشراك العاملين في وضع أهداف الوزارة.
					(3) يتم تفويض بعض المسؤوليات من قبل الرؤساء للمرؤوسين.
					(4) يتم العمل داخل الوزارة وفقاً لمبدأ العمل الجماعي.
					(5) توضع خطة الوزارة بواسطة فريق عمل متكامل.
					<b>5/ المحور الخامس : التدريب :</b>
					(1) توجد خطة واضحة للتدريب.
					(2) ميزانية التدريب كافية.
					(3) أساليب التدريب مناسبة.
					(4) تهتم الوزارة بتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم

					الوظيفية.
					(5) تتخذ إدارة الوزارة القرارات المتعلقة بأنشطة التدريب بناءا على الاحتياجات التدريبية.
					(6) تتيح الوزارة للعاملين فرص النمو المهني (التطوير) في مجال تخصصاتهم.
					6/المحور السادس :إدارة الموارد البشرية:
					(1) أداء العاملين في الوزارة متطور.
					(2) أداء العاملين في الوزارة متحسن
					(3) أداء العاملين في الوزارة مرضي لجمهور المتعاملين.
					(4) أداء العاملين في الوزارة موثوق به.
					(5) أداء العاملين في الوزارة محقق لطموحات العاملين.
					(6) بصفة عامة مستوى أداء العاملين في الوزارة مرتفع.

قائمة المحكمين :

ملحق رقم [3]

م	الأسم	الدرجة	التخصص	الجامعة
1-	موسي أحمد آدم	استاذ مشارك	إدارة أعمال	أمدمان الاسلامية
2-	عباس عبدالله الحسين	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم والتقانة
3-	عاطف عوض علي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم والتقانة
4-	عبدالعال حمزة حسن	استاذ مشارك	إدارة أعمال	كلية شرق النيل
5-	أسامة عبدالكريم	استاذ مشارك	إدارة أعمال	إفريقيا العالمية
6-	مبارك عبدالماجد حجازي	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة كرري
7-	ياسر أحمد سعد	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	العلوم والتقانة
8-	يوسف حميدة	استاذ مشارك	إدارة أعمال	السودان المفتوحة