

### أثر إدارة الجودة الشاملة على سياسات إدارة الموارد البشرية

د. خالد محمد أحمد محمد أحمد<sup>1</sup>

د. أيمن سيد أحمد مختار سيد أحمد<sup>2</sup>

د. مزمل محمد علي يعقوب<sup>3</sup>

#### المستخلص

هدفت الدراسة الى التعرف علي مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي سياسات إدارة الموارد البشرية ومدى استجابة الموارد البشرية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة المطبق بالشركة والوقوف علي العلاقة التي تربط بين سياسة التحسين المستمر والتدريب، والعلاقة التي تربط بين شهادة الايزو وتحفيز العاملين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. وأهم النتائج التي خرجت بها الدراسة وجود اهتمام بالبحث العلمي وبرامج العمل والتدريب بالشركة، ان العاملين يعملون علي المحافظة علي مستوي الجودة ومعايير الجودة معروفة لدي جميع العاملين. ومن خلال هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بالخبرات ذات الكفاءات العالية في مجال الجودة الشاملة، انشاء وحدة خاصة بالبحوث المهمة بالجودة والشاملة والموارد البشرية وخصوصا المتعلقة بتحفيز المورد البشري للعمل، يجب المواكبة وتلبية رغبات العملاء وانتاج ما يرغب فيه من منتجات وخدمات. الكلمات المفتاحية: إدارة، الجودة الشاملة، سياسات، الموارد البشرية.

#### Abstract:

The study aimed to know the extent the impact of the application of the total quality management on the policies on the human resources policies and the extent of the response of the human relations to the programs of the total quality management applied on the company, and to know the relationship that linked between the progressive development and the raining, the relationship between the ISO certificate and the workers' motivation, the study followed the descriptive, and the case study methods, the most important results that he study came to, the company cared the scientific research, work programs, and the training, the worker worked to

1 أستاذ مساعد - جامعة الزعيم الأزهرى

2 أستاذ مساعد - كلية السلام للغات والترجمة والتكنولوجيا

3 أستاذ مساعد - كلية كامبردج

preserve the quality level and standard, which were known to all the workers, through these results the study presented group of recommendations, the most important, care should be given to the experts with high qualities in the field of the total quality, establishing a unit that cares of total quality, human resources especially those who motivated the human resources for work, the company should keep up with customers' desires and satisfy them.

Key words: total quality management, policies, human resources.

مقدمة البحث:

اكتسب مفهوم الجودة بعداً عالمياً في كل منظمات الأعمال بمختلف تخصصاتها، أنشطتها وأحجامها بعد أن انتهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كسلاح إستراتيجي لمواجهة التحديات والمتغيرات المتزايدة داخلياً وخارجياً خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة إضافة للاتجاه نحو العولمة وظهور قضايا البيئة ونظرة العملاء للجودة كمعيار أساس لتقييم واختبار السلع والخدمات ذات الجودة العالية التي تشبع احتياجاتهم.

إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الادارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره علي الكفاءة الانتاجية للمنشأة وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلي النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة، نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتعلق في زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين، التنوع لمهارات القوي العاملة وزاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة ادائهم، وزاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية: ما العلاقة التي تربط بين برنامج إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية؟، مدي تأثير إدارة الجودة الشاملة علي اختيار العاملين بالشركة؟،

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

وهل يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تدريب العاملين؟ وكيف يؤثر برنامج إدارة الجودة الشاملة علي تحفيز العاملين؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الإسهام في معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في سياسات إدارة الموارد البشرية مركزة على التدريب واختيار العاملين والتحفيز. وتتمثل الأهمية العلمية في الإضافة العلمية الجديدة للمكتبات الجامعية والتطبيقات العلمية والعملية في مجالي الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

أهداف البحث:

تتلخص في الآتي:

الوقوف على العلاقة التي تربط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، التعرف على مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة علي اختيار العاملين بالشركة، توضيح تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تدريب العاملين وبيان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة علي تحفيز العاملين؟

فروض البحث:

يهدف البحث إلى اختبار الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسياسات إدارة الموارد البشرية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة واختيار العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحسين المستمر والتدريب.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شهادة الايزو وتحفيز العاملين.

منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع البحث ومنهج دراسة الحالة لتحليل الدراسة الميدانية.

مصادر وأدوات جمع البيانات:

المصادر الثانوية: المراجع والكتب باللغة العربية والأجنبية.

المصادر الأولية: في التقارير والنشرات والدوريات.

أدوات البحث: وتتمثل في أسلوب الاستبيان والملاحظة.

حدود البحث:

المجال المكاني: الشركة السودانية للتوليد الحراري.

المجال البشري: موظفي الشركة السودانية للتوليد الحراري.

المجال الزمني: في الفترة بين 2012-2018.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة شاكوت (2015م)

تناولت الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي (2007-2013). تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة المشاكل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول التي تصور شامل لإستراتيجية تطبيقها ودراسة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالهيئة القومية للكهرباء. انحصرت فرضيات الدراسة في: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة ورضا العملاء، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر للأنشطة الإدارية ومستوى الأداء والكفاءة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. استخدمت الدراسة عدد من المناهج المنهج الوصفي والمنهج التاريخي والمنهج الإحصائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة يساعد على نجاح تطبيقها، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء لدى العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم، توفر البيئة الداخلية الجيدة والمريحة تجعل العاملين يؤدون مهامهم بصورة طيبة ورضا وبالتالي ينعكس على جودة أدائهم. وقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: تحسين علاقات العمل بين العاملين والمؤسسة من خلال وضوح المسؤوليات والصلاحيات، العمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستوى عالي من الجودة مما يتطلب فتح قنوات اتصال أكثر بين الرئيس والمؤسس لتحقيق أهداف المؤسسة، ضرورة تعميق مفهوم تطوير الأداء الوظيفي وجعله من الاستراتيجيات الأساسية للإدارة، تحسين الأداء الإداري من خلال تحديد الهيكل والوصف الوظيفي والتوثيق الدائم والتدقيق والمراجعة.

الدراسة الثانية: دراسة دحدوح (2018م)

تناول الدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية. تمثلت مشكلة الدراسة في كيف ترفع إدارة الجودة الشاملة من أداء الموارد البشرية؟ وكيف يزيد التدريب المستمر من إنتاجية الموظف؟، كيف يؤدي التحسين المستمر إلى الانضباط في العمل؟ وكيف تحسن فرق العمل من جودة العمل؟. وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية. وانحصرت فروض الدراسة في: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة ورفع أداء الموارد البشرية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والانضباط في العمل وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل من وتحسين جودة العمل. واستخدمت الدراسة عدة مناهج: المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. توصلت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: تطبق التعاونية برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية، الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى الانتظام في أداء العمل وتبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية. وقدمدت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: يجب على التعاونية اعتماد أسلوب فرق العمل في تسيير أعمالها، التقليل من إجراءات العمل الروتينية، الاستمرار في سياسة تحفيز العاملين.

الدراسة الثالثة: دراسة الزين (2006م)

تناولت الدراسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية، وتمثلت مشكلة الدراسة في دور إدارة الجودة الشاملة في جودة المنتجات ورضا العملاء والأداء الاستراتيجي لمنظمات التشييد الوطنية. وهدفت الدراسة إلى إيجاد تكامل بين نظرية إدارة الجودة الشاملة والتطبيق العملي لممارستها في المؤسسات، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثره على الأداء الشامل في منظمات التشييد الوطنية، وكانت فرضيات الدراسة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر ايجابا على رضا العاملين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر ايجابا على جودة المنتج، تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر ايجابا على رضا العميل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر ايجابا على الأداء الاستراتيجي للمنظمة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الاستنباطي، المنهج الاستقرائي ومنهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود بعض المعوقات التي تواجه منظمات التشييد نحو تطبيق إدارة

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

الجودة الشاملة، هناك بوادر اهتمام بأمر الجودة في السودان وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يحقق أثراً إيجابياً علي جميع مقومات الأداء الشامل للمنظمة.وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: علي الجهات المختصة بالسودان مراجعة قوانين العمل والعمال، إنشاء مراكز متخصصة لتدريب العمال لزيادة مهاراتهم واعتماد قطاع التشييد من ضمن القطاعات الصناعية الأخرى للاستفادة من التسهيلات الممنوحة للقطاعات الصناعية الأخرى.

الدراسة الرابعة: دراسة إسماعيل (2006م)

تناولت الدراسة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات في قطاع الأعمال، بالتطبيق علي شركة البنيان (1999 - 2004 م). وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى اثر تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة في العمليات الإدارية والتنفيذية في مؤسسات قطاع الأعمال هدفت الدراسة إلي التعريف بمفهوم الجودة وتطوره التاريخي ونماذج الامتياز العالمية وتطور أدواته وأساليبه، وتطور المعايير القياسية المستخدمة فيه، كذلك التعرف علي علاقة الجودة الشاملة بوظائف الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمات، والتعريف بمفهوم الأداء وطرق قياسه وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة، وكانت فرضيات الدراسة: هناك علاقة طردية بين الجودة الشاملة وتطبيق الوظائف الإدارية والتنفيذية، هنالك علاقة بين الجودة وتحسين الأداء الشامل، هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أداة الجودة الشاملة ونمط القيادة وإدارة التغيير، هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر للعمليات، هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ورضا العميل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتفعيل الوظائف الإدارية والتنفيذية، هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء الشامل وهنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نمط إدارة الجودة الشاملة ونمط القيادة.وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: يجب تقويم العملاء بالصورة التي توضح المغزي من البرنامج للوصول للتحسين المستمر، استخدام الأدوات الكمية والإحصائية خاصة في مجال الرقابة علي الجودة والتفويض الكامل للسلطات والصلاحيات لمنفذي برنامج الجودة.

الدراسة الخامسة: دراسة حسين (2006).

تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي المصانع الحائزة علي شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم (1994 - 2003). تمثلت مشكلة الدراسة في مدي توافق الدوافع التي من اجلها طبقت المصانع شهادة الجودة العالمية مع دوافع العاملين بها. وهدفت الدراسة الي معرفة اثر تطبيق هذه المعايير والحصول علي الشهادة في جوانب الممارسات الادارية وأداء العمليات والأسباب التي دفعت الي تطبيقها والصعوبات التي واجهت التطبيق ومدي تخطي المصانع لهذه الصعوبات. وكانت فرضيات الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيق الممارسات الإدارية، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات داخل المصنع، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع تطبيق المصنع لإدارة الجودة الشاملة ودوافع العاملين، لا توجد امتيازات او تسهيلات إنتاجية للمصانع التي تحصل علاا شهادة المطابقة الايزو 9000. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود اختلافات في اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو الدوافع التي دعت المصانع لتطبيق معايير الايزو 9000 بالموافقة الكاملة حولها، من أسباب دوافع المصانع لتطبيق الايزو تخفيض التكلفة وعدم وجود أي دعم حكومي (امتيازات) او تسهيلات إنتاجية في المصارف للمصانع التي حصلت علي شهادة المطابقة الايزو 9000.

التعليق علي الدراسات السابقة:

أوجه الشبه: جميع الدراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية أوجه الاختلاف: اختلفت هذا البحث عن الدراسات السابقة في تناوله لسياسات إدارة الموارد البشرية اما باقي الدراسات فتناولت جزء منها كالأداء والتدريب والتحفيز ولم تتناول جميع سياسات إدارة الموارد البشرية، وبعض الدراسات تناولت أداء المنظمات والقطاع الصناعي كمتغير تابع لإدارة الجودة الشاملة ولم تتناول إدارة الموارد البشرية في الدراسة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يخص عرض الإطار النظري والجانب التطبيقي من حيث أدوات الدراسة الملائمة.

هيكل البحث: يحتوي البحث علي مقدمة ومستخلص ومحاوور وثبت المصادر والمراجع علي النحو التالي:

1. المحور الأول: مفهوم وأهمية ومبادئ ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

2. المحور الثاني: مفهوم وأهمية وسياسات إدارة الموارد البشرية.

3. المحور الثالث: الدراسة الميدانية.

المحور الأول: مفهوم وأهمية ومبادئ ومعوقات إدارة الجودة الشاملة.

مفهوم الجودة:

عرف (Juran and Gryna, 2003: 19) الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي على جودة المنتج هو مدى ملائمة المنتج للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.

الجودة هي مجموعة خصائص المنتج التي ترضي توقعات الزبون، سواء كانت هذه التوقعات صريحة أو ضمنية، موضوعية أو شخصية، واعية أم غير واعية. (جودة، 2008م: 19) الجودة عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها. (جابلونسكي، 1996: 194)

عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها (اداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقويم المستهلك في معرفة مدى تحسين الأداء) (السامراني، 2007م: 27) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير (الطائي واخرون، 2009م: 194)

عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لانجاز 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. (ابو النصر، 2008م: 65)

إدارة الجودة الشاملة هي ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر فيها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة، التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، وأنها نتاج الإدارة والطرائق التحليلية التي



## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

تقود إلى عملية التحسين المستمر التي تؤدي بدورها إلى خفض الكلف.(الطائي وآخرون، 2009م:195).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية: انها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات وقرارات، التزام الشركة يعني قابليتها علي تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة، تطبيقها يعني ان الشركة تهتم لأنشطتها تلك وليس بالمستهلكين فقط، متكامل وبالتالي محصلة تعاون العملاء الداخليين الخارجيين، لا تنعكس العلاقات المتبادلة بين الموردین والمنتجين فحسب، وإنما تحسین سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق. (نور، 2008م:31).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:(غنييم، 2008م:51)

1. التركيز علي العملاء: يركز هذا المبدأ علي تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة في ضوء ذلك يتم التركيز علي نوعين من العملاء وهما:  
النوع الأول: العملاء الداخليين وهم الذين تركز المنظمة كافة الموارد والجهود لهم سواء كانوا أقساماً أو ادارات أو أفراد، حيث يتم النظر الي كل منهم باعتباره مورداً وعميلاً في نفس الوقت.  
النوع الثاني: العملاء الخارجيين وهم الذين تركز لهم كافة الموارد والجهود لهم بغية تحفيزهم ودفعهم نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات.  
وبالتالي فانه سواء كان العميل داخلياً أو خارجياً فان إدارة الجودة الشاملة تبني أساساً علي التركيز علي هذا العميل من خلال الأداء الصحيح لإشباع رغباته واحتياجاته.
2. التحسين المستمر: يقصد بهذا المبدأ بقيام المنظمة بإجراء تحسينات مستمرة علي نظم العمل بالمنظمة، وقد أطلق اليابانيون علي ذلك مصطلح Kaizen، واعتبروا أن عملية التحسين المستمر هي التعبير العملي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فأسلوب التحسين المستمر لا يحدث أي تغييرات تدريبية أو تراكمية إضافية.
3. التركيز علي العمليات مثلما يتم التركيز علي النتائج: طبقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة فانه يتم استخدام النتائج المعيبة كمؤشر أو رمز لعدم الجودة في العمليات ذاتها، وبالتالي فانه يجب ان يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام مثلما يتم التركيز علي النتائج.

4. منع الأخطاء قبل حدوثها:

وهذا ولطالما تم التركيز علي العمليات، وذلك لأن التركيز علي العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

5. تعبئة خبرات القوي العاملة بالمنظمة:

يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة علي العاملين باعتبارهم قوة اساسية من قوي العمل بالمنظمة من ناحية، وباعتبارهم من ناحية اخري يمتلكون المعلومات الهائلة التي تؤدي الي تطوير وتحسين نظم العمل، وذلك عكس ما تفترضه المفاهيم الادارية التقليدية من أن الأفراد العاملين لا عقول لهم ولا مهمهم سوي الحصول علي الأجر فقط لذلك لا بد من تعبئة خبراتهم وطاقاتهم وتوجيهها نحو العمل ورفع مستويات جودة المنتجات ويتم ذلك من خلال الثناء علي جهودهم وإشعارهم بأهميتهم وأيضاً من خلال منحهم التعويضات المالية من أجل تحسين وتطوير العمل والأداء ومن أجل تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

6. العمل الجماعي والقيادة:

إن مبدأ العمل الجماعي وروح الفريق هو افضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، بالنسبة للقيادة فان الأمر يتطلب ضرورة توفر القيادة الفعالة المؤيدة والملتزمة التزاماً جادا وحقيقياً بالتحرك نحو التغيير.

7. التغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فتوفر هذه التغذية العكسية يسمح لكل المبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بكفاءة وفعالية، ومن ثم فان نجاح المنظمات في توفير تغذية عكسية أمينة ويمكن تحقيقها في الوقت المناسب يسهم إسهاماً فعالاً في زيادة فرص النجاح والإبداع لديها.

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يوجد العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:

1. غياب ثقافة الجودة.

2. غياب النظرة الإستراتيجية للمسؤولين.

3. عدم ملائمة الشكل التنظيمي لاحتياجات العمل.

4. التغيير المستمر في القيادات الإدارية.

5. تعدد اللوائح والقوانين المعمول بها وميلها الي التعقيد.

6. ضعف مستوى الاهتمام بالبحث والتطوير.
  7. ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.
  8. التخوف من تكاليف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا يرجع الي عدم ادراك الفوائد والمزايا التي تنجم عن تطبيقها.(بوكميش،2010:68)
  9. قصور عمليات تدريب العاملين علي إدارة الجودة الشاملة.
  10. غياب الثقافة التنظيمية: والمقصود بها مجموعة القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يتشارك فيها العاملين بالمنظمة.
  11. تخصيص قسم مسئول عن الرقابة علي الجودة بالمنظمة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين، لأن الجودة مسئولية جميع العاملين وليست مقصورة علي قسم معين.
  12. غياب روح الفريق.
  13. غياب فعالية الاتصالات.
  14. عدم الاهتمام بالجوانب الانسانية.
- عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدي القادة والعاملين حول برامج الجودة.توفيق (2003م:385).
- المحور الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية.**
- مفهوم إدارة الموارد البشرية:**
- إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد. (حجازي وجواد، 2007م:70)
- إدارة الموارد البشرية هي عملية تنطوي علي التحليل وإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمات الأعمال، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى، فهي تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها، وتعيين وترقية وتقويم أداءها في ضوء الأهداف المحددة.
- هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحضير والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من القوي من حيث جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (حسنين، 2012م: 17)

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية حسب (عبد الرحمن، 2010: 24-25) في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر علي مردوديتها المالية ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

1. اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.
  2. تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها علي حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
  3. الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج إذ ان ثروة أي دولة تنبع من قدراتها علي تنمية مواردها البشرية.
  4. العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
  5. العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته، يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافئات طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
  6. تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- أهداف إدارة الموارد البشرية:

- من خلال أهمية العنصر البشري والدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من استغلال طاقات العاملين وتوجيهها نحو خدمة المنشأة بغية تحقيق أهدافها، يرى (الصافي، 1996م: 12-13) بعض الأهداف الهامة التي يجب الاهتمام بها والعمل علي تحقيقها ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:
1. العمل علي رفع مستوى الكفاءة الإدارية والكفافية الإنتاجية للأفراد من خلال حسن استخدامهم بعد تدريبهم وتنمية قدراتهم وتهيئة الجو المناسب الذي يشجعهم ويدفعهم للعمل بما يساعد علي تحقيق أهداف المنشأة.
  2. القيام بتنظيم برامج تدريب علي أسس علمية سليمة تستند علي احتياجات العمل الفعلية، مع تحديد مجال التدريب المطلوب والتكلفة المالية اللازمة لإنجاح تلك البرامج.

3. وبسبب الاخطاء والسلبيات التي تحدث عادة في جانب تدريب العاملين كترشيح بعض الافراد للتدريب دون دراسة لقدراتهم ومدي استفادتهم من ذلك التدريب، أو عقد دورات تدريبية في وقت تكون المنشأة في وضع لا يمكنها الاستغناء عن الموظفين المرشحين للتدريب، أو أن تكون تكلفة التدريب المقترح أعلى من العائد المتوقع منه، لهذا كله يجب ان يوكل أمر التدريب الي لجنة متخصصة ومؤهلة بالخبرة والسلطة التي تمكنها من القيام بكل ما يتعلق بالتدريب في المنشأة، على أن تمثل هذه اللجنة الادارات المختلفة مع ضرورة وجود أحد موظفي إدارة الموارد البشرية في عضوية هذه اللجنة.
  4. كذلك يجب أن يوجه التدريب، إضافة إلي وظائفه التقليدية، إلي الجوانب المعنوية للعاملين كالتدريب علي الولاء والانتماء للعمل، التفاعل مع الآخرين، من خلال دعم وتأكيد أهمية العلاقات الانسانية وتربية الأفراد علي الأمانة واحترام قيم العمل وأخلاقياته.
  5. تخفيض معدلات دوران العمل (التسرب الوظيفي) والحد من ارتفاع معدلات الغياب، والطرق لذلك كثيرة منها وضع سياسة أجور عادلة ومتناسبة مع العمل الذي يؤديه الفرد، دعم علاقات العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين، تحقيق مستوي من القيادة والإشراف يتعامل مع الفرد بحكم إنسانيته، لا يحكم أنه وسيلة إنتاج مسيرة لسلطات النظم واللوائح وقوانين الخدمة المطبقة، وأخيرا اتخاذ كل الإجراءات التي تساعد علي توافر جو من الاستقرار الوظيفي بين المنشأة والعاملين.
  6. مساعدة المنشأة إلي تحقيق أهدافها من خلال الأنشطة المضمنة في الأهداف المذكورة أعلاه.
- سياسات إدارة الموارد البشرية:  
السياسة الأولى: سياسة الاختيار والتوظيف  
تعريف التوظيف Employment:
- هي عملية إدارية لجذب وترغيب الأفراد العناصر ذوي الكفاءات والمؤهلات للعمل في المؤسسة أو الشركة المعنية، ويتم ذلك عن طريق الإعلان ومن ثم اختيار أفضل هذه العناصر المتقدمة وأنسبها ثم تعيينها، التوظيف جزء أو مرحلة من مراحل تكوين القوي العاملة.
- والتوظيف عملية أساسية ومهمة جدا في مجال إدارة الأفراد، لأنها تهدف إلي توفير العناصر المؤهلة المساعدة علي تحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل علي تنمية المهارات والقدرات لديهم كما وتعمل علي إشباع حاجاتهم الشخصية، ولا شك أن عملية التوظيف تعتبر وظيفة تخطيط للقوي

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

العاملة وعليه يجب علي المؤسسة أن تهتم بذلك وتوفر جميع طاقاتها وإمكانياتها للنجاح، وتحقيق مستوي من الكفاءة والفعالية في استخدام هذه العناصر.

يجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين، وان يتم الاختيار علي أساس الجدارة والاستحقاق، ويجب أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار العاملين، فالشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم توزيع العاملين كلاً حسب مؤهلاته وخبراته وقدراته، هذا التوزيع أمر ضروري حيث يشعر العامل أو الموظف الذي عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته وخبراته بالقلق وعدم الاستقرار، وبالتالي يمثل خسارة للمؤسسة التي يعمل بها.(درة وآخرون، 2010م:95).

السياسة الثانية: سياسة التدريب والتأهيل:

ويتم ذلك من خلال:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية الفجوة Gap بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويكون من الضروري قبل كل شئ التعرف علي هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي ودراستها وتحليلها لمعرفة التدريب المطلوب.

2. التخطيط للبرنامج التدريبي: وذلك عن طريق:

أ. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

ب. التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي

ج. تحديد موقع البرنامج التدريبي داخلي أم خارجي

د. اختيار المدربين

هـ. إدارة البرنامج التدريبي من خلال تحديد محتويات البرنامج التدريبي، وتحديد طريقة التدريب المناسبة من الطرق التدريبية المختلفة المتمثلة في المحاضرات، المؤتمرات، الندوات، اسلوب دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، العصف الذهني، الابتكار والإبداع، المحاكاة والمناقشات.

3. تطبيق البرنامج التدريبي: توجد مجموعة من الاعتبارات المهمة الواجب مراعاتها عند تطبيق البرنامج التدريبي تتمثل في:

أ- أن يتناسب حجم المدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب.

ب- العمل علي إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب.

ج- توافر الرغبة لدي الفرد للتدريب.

- د- العمل علي تشجيع العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.  
هـ- الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.  
و- توفير التغذية العكسية أو المرتدة للمتدربين عن مدي تقدمهم لتشجيعهم علي التحول  
للسلوك المرغوب والاستمرار فيه.

#### تقويم البرنامج التدريبي:

الخطوات اللازمة لتقويم البرنامج التدريبي:

- 1- قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج التدريبي.
- 2- قياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين ؛ وهذا يمكن ان يتم عن طريق معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين وعملهم.
- 3- سلوك العمل ويتم ذلك عادة بعد فترة من رجوع المتدربين الي أماكن عملهم.
- 4- التنظيم ويمكن قياسه عن طريق معرفة مستوى الإنتاجية، الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات، فاقد المواد، معدلات الغياب ومعدل دوران العمل.

#### التأهيل:

يقصد بعملية التأهيل introduction process، هو مساعدة الفرد (القادم الجديد) في بداية الفترة الأولى له في العمل أو الوظيفة التي يتم اختياره لها داخل التنظيم والمساعدة هنا بمعنى تأهيله أو إعداده لتقلد الوظيفة الجديدة.(كامل، 1994: 303)

#### السياسة الثالثة: الترقية والنقل

الترقية ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل، ويقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات مسئوليات ومركزا اجتماعيا أكبر، تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها وهناك من يري ان شرط زيادة الأجر ليس شرطا يجب توفره، حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل إلى لآخر أكثر مسؤولية ومركز دون زيادة آنية في الأجر. ويجب جمع عاملي الأقدمية والكفاءة في اتخاذ قرار الترقية للعاملين حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدل علي أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في كثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.

والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم وليبدلوا أحسن جهودهم لصالحهم ولصالح المؤسسة، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره علي عمله وإنتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك عمله ما أن توفرت له فرص مناسبة، ولذلك فان المؤسسات

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل ويقع عبئ وضع هذه السياسة علي عاتق إدارة الموارد البشرية.(نوريوكورتل، 2010م:292)

السياسة الرابعة: الأجور والحوافز

حيث تحدد أنظمة الأجور والمترتبات الأساسية مدي الدفع للوظائف المعينة، ويعتمد هذا المدي علي القيمة النسبية للوظيفة بالنسبة للمنظمة، ويحدد مستوي أداء الفرد موقع أجر هذا الفرد داخل هذا المدي المحدد لأجر الوظيفة.(حسن، 2003م: 277)

السياسة الخامسة: سياسة العقد النفسي

عقد ضمني بين الفرد والمنظمة، يحدد ما يتوقع أن يقدمه ويتلقاه كل طرف من الطرف الآخر، فالفرد يتوقع ما قد يحصل عليه من المنظمة مثل الإحساس بالمعني أو الهدف من الوظيفة، فرص الترتقي، فرص النمو الشخصي، التحديات التي يواجهها في العمل، المكانة بين زملائه، تجانس مجموعة العمل، الراتب، مقدار الأمان والضمان في الوظيفة، وهناك أيضا توقعات لدي المنظمة لما يمكن أن يقدمه الفرد مثل القدرة علي أداء مهام الوظيفة وما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة تتطلب قدرا من المعارف والمهارات الفنية، القدرة علي تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل، القدرة علي تطبيق أساليب جديدة لأداء المهام، القدرة علي حل المشكلات الجديدة التي تطرأ أثناء العمل، القدرة علي عرض وجهات النظر بطريقة مبتكرة، القدرة علي العمل المنتج في فريق العمل، القدرة علي تقبل متطلبات المنظمة التي قد تتعارض مع مصالحه الشخصية.(السعيد، (29/4-3/5/2007م: 2ص)

السياسة السادسة: سياسة التمكين:

هو منح الموظف السلطة اللازمة ضمن تخصصه الوظيفي، بما يساعد علي تحريره من ضبط التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه وقراراته، وتطبيقاته.(الحكيم، 2011م: 150)

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بشركة السودانية للتوليد الحراري، وباستخدام العينة العشوائية البسيطة التي تتكون من 150 مفردة من مجتمع البحث المكون من 250 مفردة بنسبة 60% من المجتمع الكلي، وكانت نسبة الاستجابة بنسبة 100%، تم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان التي تم تصميمها بغرض الدراسة، استخدم اختبار الثبات (كرونباخ الفا) لقياس مدي ثبات أسئلة الاستبانة حيث بلغت قيمة كرونباخ الفا = 83% وهي نسبة مقبولة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60% عليه تتصف البيانات بالصدق والثبات.



مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

جدول(1): إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.								
أوافق بشدة	0.579	4.60	0	2	1	52	95	العاملون يعملون بالجودة الشاملة.
			0	1.3	0.7	34.7	63.3	
أوافق بشدة	0.826	4.31	2	3	14	59	72	يتم نشر ثقافة الجودة الشاملة بالشركة
			1,3	2	9.3	39.3	48	
أوافق بشدة	0.799	4.38	0	7	9	54	80	العاملون يعملون للمحافظة علي مستوى الجودة
			0	4.7	6	36	53.3	
أوافق بشدة	0.810	4.39	0	8	7	53	82	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة من المورد البشري.
			0	5.3	4.7	35.3	54.7	
أوافق بشدة	0.793	4.22	0	3	25	58	64	تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة تحليل وتوصيف الوظائف
			0	2	16.7	38.7	42.7	
أوافق بشدة	0.753	4.32	2	20	31	218	329	المجموع
			3.3	17	5.2	36.3	54.8	

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يوضح الجدول رقم(1)نتائج المحور الأول ( إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية) نجد أنه حصل علي متوسط حسابي (4.32) أي أوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. اي ان غالبية الباحثين يوافقون بشدة علي العبارات المكونة لمحور إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

جدول(2): معايير الجودة واختيار العاملين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
المحور الثاني: معايير الجودة واختيار العاملين								
أوافق بشدة	0.729	4.54	1	4	3	47	95	معايير الجودة معروفة لديك
			0.7	2.7	2	31.3	63.3	
أوافق بشدة	0.837	4.20	0	1	16	65	62	معايير الجودة محددة للأداء
			0	0.7	4	43.3	41.3	
أوافق بشدة	0.911	4.22	3	3	22	52	70	اختيار العاملين يتم حسب الكفاءة
			2	2	14.7	34.7	46.7	
أوافق بشدة	0.729	4.46	0	1	15	47	87	تستعين إدارة الموارد البشرية بخبرات في بعض الوظائف لتطوير العمل.
			0	0.7	10	31.3	58	
أوافق بشدة	0.816	4.33	6	18	95	317	458	المجموع
			0.7	2	10.6	35.2	50.9	

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يوضح الجدول رقم(2) نتائج المحور الثاني (معايير الجودة واختيار العاملين) نجد أنه حصل علي متوسط حسابي (4.33) أي أوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. اي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي العبارات المكونة لمحور دراسة معايير الجودة واختيار العاملين.

جدول(3): سياسة التحسين المستمر والتدريب

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
المحور الثالث: سياسة التحسين المستمر والتدريب								

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

أوافق بشدة	0.771	4.57	2	6	14	48	80	يتم إتباع سياسة التحسين المستمر في كافة الإدارات
			1.3	4	9.3	32	53.3	
أوافق بشدة	0.785	4.34	3	1	5	39	102	البرامج التدريبية تتم حسب الاحتياج الفعلي.
			2	0.7	3.3	26	68	
أوافق بشدة	0.899	4.32	4	3	19	53	71	فترة البرامج التدريبية مناسبة
			2.7	2	12.7	35.3	47.3	
أوافق بشدة	0.935	4.22	0	3	20	49	78	تقييم التدريب للتأكد من أنه أدى الغرض الذي قام من أجله.
			0	2	13.3	32.7	52	
أوافق بشدة	0.830	4.38	7	7	44	141	251	المجموع
			1.6	1.6	8.1	31.3	55.8	

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يوضح الجدول رقم (3) نتائج المحور الثالث (سياسة التحسين المستمر والتدريب) نجد أنه حصل علي متوسط حسابي (4.38) أي أوافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. اي ان غالبية المبحوثين يوافقون علي العبارات المكونة لمحور سياسة التحسين المستمر والتدريب.

جدول (4): شهادة الأيزو والتحفيز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		محايد		أوافق بشدة		العبارة
			لا أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	أوافق بشدة			
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
المحور الرابع: شهادة الأيزو والتحفيز									
موافق	0.793	4.39	2	2	11	55	80	شهادة الأيزو معروفة لدي العاملين	
			1.3	1.3	7.3	36.7	53.3		
موافق	0.901	4.21	3	3	29	63	52	التحفيز يتم حسب الأداء الفعلي	
			2	2	19.3	42	34.7		

مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

أوافق	0.942	4.11	5	1	26	59	59	يستخدم التحفيز المادي بالشركة
			3.3	0.7	17.3	39.3	39.3	
أوافق	0.895	4.05	2	5	21	53	69	يستخدم التحفيز المعنوي بالشركة.
			1.3	3.3	14	35.3	46	
أوافق	0.882	4.19	12	11	87	230	260	المجموع
			2	1.8	14.5	38.3	43.3	

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يوضح الجدول رقم (4) نتائج المحور الرابع (شهادة الايزو والتحفيز) نجد أنه حصل علي متوسط حسابي (4.19) أي أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي. أي أن غالبية المبحوثين يوافقون علي العبارات المكونة لمحور شهادة الايزو والتحفيز.

اختبار فروض الدراسة

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار للفرض الأول

الفرضية الأولى	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	معامل اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة	0.96	0.93	0.63	6.7	0.007	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يتضح من الجدول رقم (5):

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط ومعامل الانحدار حيث معامل الارتباط (0.96) ومعامل الانحدار (0.63).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (سياسات إدارة الموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد (0.93) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (الجودة الشاملة) من المتغير التابع (سياسات إدارة

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

الموارد البشرية) (93%). وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (سياسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (6.7) بمستوى دلالة معنوية (0.007) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسياسات إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الثانية

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة البنك لجدوي المشروع الصغير وتنمية المشروعات الصغيرة.

### جدول (6) نتائج تحليل الانحدار للفرض الثاني

الفرضية	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة واختيار العاملين	0.97	0.95	0.47	8.18	0.004	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يتضح من الجدول رقم (6):

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين معايير الجودة واختيار العاملين حيث بلغت قيمة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط ومعامل الانحدار حيث معامل الارتباط (0.97) ومعامل الانحدار (0.47).

2. تشير النتائج الواردة إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (معايير الجودة) على المتغير التابع (اختيار العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.79) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (معايير الجودة) من المتغير التابع (اختيار العاملين) (95%). وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (اختيار العاملين) والمتغير المستقل (معايير الجودة) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (8.81) بمستوى دلالة معنوية (0.004) وهي قيمة أقل

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

من مستوى المعنوية 5%.

وعلى نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة واختيار العاملين.

الفرضية الثالثة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحسين المستمر والتدريب.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار للفرض الثالث

الفرضية الثالثة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحسين المستمر والتدريب	0.95	0.89	0.86	4.98	0.016	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يتضح من الجدول رقم (7):

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين سياسة التحسين المستمر والتدريب حيث بلغت قيمة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط ومعامل الانحدار حيث معامل الارتباط (0.95) ومعامل الانحدار (0.86).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (سياسة التحسين المستمر) على المتغير التابع (التدريب) حيث بلغ معامل التحديد (0.79) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (سياسة التحسين المستمر) من المتغير التابع (التدريب) (89%). وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (التدريب) والمتغير المستقل (سياسة التحسين المستمر) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (4.98) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعلى نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحسين المستمر والتدريب.

الفرضية الرابعة:

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار للفرض الرابع

الفرضية الرابعة	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار B	اختبار (T)	المعنوية	نتيجة الفرض
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شهادة الايزو وتحفيز العاملين	0.99	0.98	0.81	15.3	0.001	قبول

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2019م.

يتضح من الجدول رقم (8):

1/ هنالك ارتباط طردى قوى بين شهادة الايزو وتحفيز العاملين حيث بلغت قيمة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط ومعامل الانحدار حيث معامل الارتباط (0.99) ومعامل الانحدار (0.98).

2. تشير النتائج الواردة بالجدول إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (شهادة الايزو) على المتغير التابع (تحفيز العاملين) حيث بلغ معامل التحديد (0.98) وهذا يدل على أن نسبة ما يفسره المتغير المستقل (شهادة الايزو) من المتغير التابع (تحفيز العاملين) (98%). وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرين.

2. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير التابع (تحفيز العاملين) والمتغير المستقل (شهادة الايزو) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار (15.3) بمستوى دلالة معنوية (0.001) وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%.

وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شهادة الايزو وتحفيز العاملين.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وسياسات إدارة الموارد البشرية
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير الجودة واختيار العاملين.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحسين المستمر والتدريب.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين شهادة الايزو وتحفيز العاملين.

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

5. العاملین بشركة التوليد الحراري علي دراية بماهية شهادة الايزو.
6. العاملون يعملون علي المحافظة علي مستوى الجودة.
7. معايير الجودة معروفة لدى العاملین بالشركة.
8. يوجد اهتمام بالبحث العلمي وبرامج التدريب والعمل علي استيعاب التقنيات التكنولوجية الحديثة وذلك من أجل تحسين العمل بالشركة السودانية للتوليد الحراري.
9. الخدمات تعتمد علي السمعة أكثر من المنتجات المادية.
10. بالشركة مجموعة من الخبراء الذين يتمتعون بالقدرة علي الابداع والابتكار لاجراء خدمات تتواءم مع رغبات العملاء.
11. اتخاذ أي قرار خاص بالعمل يتم من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

### ثانياً: التوصيات

1. الاستمرار في تدعيم الخدمات بالشركة.
2. الاهتمام بالخبرات ذات الكفاءات العالية في الجودة الشاملة.
3. جلب خبراء في تنمية الموارد البشرية.
4. الاستمرار في إتباع سياسات الموارد البشرية والتي ساهمت بشكل كبير علي الحفاظ علي مستوى الجودة بالشركة.
5. علي الشركة ان تتبع خطة واضحة بالموارد البشري بالشركة نسبة للمنافسة الحادة علي الموارد البشرية فيما بينها.
6. الاهتمام بالعاملين بالشركة وتحفيزهم للمحافظة علي مستوى الجودة.
7. مراجعة سياسات الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التي تحدث في سوق العمل.
8. إنشاء وحدة خاصة بمقترحات وشكاوي العملاء لمعرفة رغباتهم والمحافظة عليهم.
9. علي الشركة تكوين حلقات للجودة وذلك للمحافظة علي مستوى التعاون وثقافة العمل الجماعي وبالتالي الحفاظ علي مستوى الجودة.
10. إنشاء وحدة متخصصة بالبحوث، والتركيز علي ما يتعلق بالجودة الشاملة والموارد البشرية.



ثبت المراجع:

أولاً: الكتب العربية

1. أبو النصر، مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008م، ص 65.
2. الحكيم، مصطفى حامد، الجودة الشاملة وامتياز الأعمال، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 2011م، ص 150.
3. الطائي، يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان: دار البارودي للنشر والتوزيع، 2009م، ص 194.
4. السامرائي، مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان، دار جرير للنشر، 2007م، ص 27.
5. الصافي، حامد التاج، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: دن، 1996م، ص ص 12-13.
6. بوكميش، علي، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، عمان: دار الياض للنشر والتوزيع، 2010م، ص 68.
7. جابلونسكي، جوزيف، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر: دن، 1996م ص 194.
8. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط<sup>3</sup>، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008م، ص 19.
9. درة، عبد الباري وآخرون، إدارة القوي البشرية، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م، ص 95.
10. حجازي، هيثم علي وجواد، شوقي ناجي، القاهرة: دار الأهلية للنشر والتوزيع، 2007م، ص 70.
11. حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤى مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003م، ص 277.
12. حسنين، احمد جابر، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012م، ص 17.
13. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م، ص 303.
14. نور، أروي عبد الحميد محمد، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة، 2008م، ص 31.
15. نوري، منير وكورتل، فريد، إدارة الموارد البشرية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010م، ص 292.
16. عبد الرحمن، عنتر، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2010م، ص ص 25

## مجلة كلية التنمية البشرية - العدد التاسع الجزء الثاني (9) و(9) إلكترونياً - ديسمبر 2020م

17. توفيق، عبد الرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل، القاهرة: مركز المهارات المهنية للإدارة بميك، 2003، ص 385.
18. غنيم، أحمد محمد، إدارة الجودة الشاملة، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2008م، ص 51.

### ثانياً: الكتب الاجنبية

19. Juran, J.M. and Gryna F.M, quality planning and analysis, Singapore:McGraw-hill, (2003), p19.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية

20. الزين، محمد إبراهيم يوسف، إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي تطوير أداء منظمات التشييد الوطنية (2003 – 2005)، رسالة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م.
21. إسماعيل، احمد موسي، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي أداء المؤسسات في قطاع الأعمال، بالتطبيق علي شركة البنبان (1999 – 2004 م)، رسالة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م.
22. حسين، صلاح الدين محمد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق علي المصانع الحائزة علي شهادة الجودة العالمية بولاية الخرطوم، (1994 – 2003)، رسالة غير منشورة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م.
23. ليليا، دحدوح، دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، رسالة منشورة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العربي بن مهيدي (ليبيا)، 2018م.
24. شاكوت، عفاف عمر فضل الله، اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية (دراسة تطبيقية الهيئة القومية للكهرباء - شندي 2007-2013)، رسالة غير منشورة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، 2015م.

### رابعاً: الأوراق العلمية:

25. السعيد، محمود محمد، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان (إدارة الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة والحديثة)، جمهورية مصر العربية، شرم الشيخ، 29/4-3/5/2007م، ص 2.