



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندى

كلية الدراسات العليا



مقترح بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الفنادق بعنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الجودة الشاملة بمنشآت الضيافة

دراسة حالة بيت الضيافة – جامعة الخرطوم

(2015م- 2017م)

إشراف الدكتور:

هاشم عوض فضل السيد

إعداد الطالب:

حاج عزالدين حاج محمد هلال

ديسمبر 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُمَّ
صَلِّ عَلَى
مُحَمَّدٍ

قال تعالى:

{ قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مِدَادًا لَكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفِدَ الْبَحْرُ
قَبْلَ أَنْ تَنفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَدًا }

صدق الله العظيم

سورة الكهف : 109

القلوب

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب،
إلى من لم تترك انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة،
إلى القلب الكبير وروح المرحوم الوالد العزيز/
عز الدين حاج محمد هلال

إلى من أرضعتني الحب والخنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء،
إلى القلب الناصع بالبياض
إلى أمي أمد الله في عمرها
إلى القلوب الطاهرة الرقيقة، والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتنا
إلى إخواني وإخوانتي وزوجتي
الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع
مظلم، هو بحر الحياة، وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات،
ذكريات الأمانة الذين أحببناهم وأحبونا
وإلى هبيبي وقرّة عيني / أبو بكر الهلالي

شكرًا وإعترافًا

مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل ان يخط الحروف ليجمعها في كلمات ... تتبعر الحروف ويحاول عبثًا تجميعها في سطور ... سطور كثيرة تمر في الخيال... فالشكر كل الشكر لله ثم الشكر والعرفان نخهن به جامعة سندي مؤسسة وإدارة كما نتوجه بالشكر الى بيت الضيافة - جامعة الخرطوم والى كل من اشعل شمعاً في دروب عملنا.

الى من وقف على المنابر العلمية واعطى من مهيلة فكرة لينير دربنا الى الاساتذة الكرام في كلية السياحة والفندقة ونتوجه بالشكر الجزيل الى الدكتور / هاشم عوض قسم السيد الذي تفضل بالاشراف علي هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام..
والشكر موصول كل من ساندنى ماديا ومعنويا كما أخهن بالشكر مكتب بيكو جاد في الشخصيه الكريمين/ (أبو بكر جاد الله يوسف، وإسراء الحافظ يوسف) على ما بذله من جهد لتخريج بحثنا على هذا الوجه.

المستخلص

تناولت الدراسة الحالية تحليل العلاقة والاثربين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي ركز عليها اغلب الكتاب والباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية والتي تعتمد على ممارسات هذه الادارة كتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير وبين ادارة الجودة الشاملة؛ وقد تبنت الدراسة في اطارها النظري موضوع استراتيجيات الموارد البشرية، ادارة الجودة الشاملة من خلال منظور استراتيجي نظرا للتطورات المتسارعة في مجالات الادارة ولخصوصية ادارة المؤسسات الفندقية وتركيزها الكامل على خلق القوة البشرية التي تقدم في انتاج الخدمات الفندقية. اما الاطار العلمي من الدراسة فقد تضمنت تحليل علاقة الاثر والارتباط بين متغيرات الدراسة. وقد ركزت مشكلة الدراسة حول مدى مساهمة وتأثير استراتيجيات الموارد البشرية في دعم وتعزيز ادارة الجودة الشاملة فضلا عن امكانية تطوير هذه الاستراتيجيات (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) كي تحقق افضل النتائج لبرنامج ادارة الجودة الشاملة واعتمدت الدراسة على مجموعة من الافتراضات الرئيسية والفرعية والخاصة بوجود علاقة معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة وتم اختيار قطاع المؤسسات الفندقية مجالا لاجراء الجانب الميداني تطبيقا على وحدة الضيافة جامعة الخرطوم كعينة منها واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسي لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. وسعيا في تحقيق اهداف الدراسة فقد تبنت هذه الدراسة نموذجا افتراضيا عبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة حيث اعتمدت استراتيجيات الموارد البشرية متغير مستقل يؤثر على ادارة الجودة الشاملة متغير تابع. وتم اختبار فرضيات الدراسة بمجموعة من الاساليب الاحصائية وقد تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:-

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) وبين ادارة الجودة الشاملة.

- تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في برنامج ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات عينة الدراسة.

واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات لادارات مجتمع الدراسة.

Abstract

This study has, discussed, in analytical application the relationship and impact of human resources practices on following factors: (Empolyment, Compensation, Training and development) on one hand, and Total Quality Management (T.Q.M) on the other hand.Hence, human resources has represented independent variable of the study while T.Q.M has dependent variable.Human resources variable was chosen by researcher on strategic prespective,on theoretical concept.Case stuy conducted on Khartoum University Rest House Unit,in Khartoum Capital.Questionnaire distributed ,data collected from chosen sample from unit,.The study problem then has concentrated on how human resources application on (Empolyment, Compensation, Training& Develpoment) will enhance in TQM effectivness on hoapitality organizations.Hypotheses of the study were tested through use of Statistical Package of Social Sciences (SPSS),and then information analyzed and concluded with the following results:

- There is relationship between Strategic Human resources practices and application on T.Q.M,in organization.
- There is influence of strategic human resources practices and application on T.Q.M.process.in organization.
- Finally, many recommdations have suggested accordingly.



فهرست الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية
ب	إهداء
ج	شكر و عرفان
د	المستخلص
هـ	Abstract
و	فهرست الموضوعات
ح	فهرست الجداول
ط	فهرست الأشكال
ي	فهرست الصور
الفصل الأول: الاطار العام	
1	1-1 مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها
9	2-1 تعاريف ومصطلحات
9	3-1 الدراسات السابقة
الفصل الثاني: استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
16	1-2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية
30	2-2 النماذج الإستراتيجية

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الموارد البشرية	
43	1-3 إدارة الجودة الشاملة
58	2-3 إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي	
73	1-4 تحليل البيانات وإختبار فروض الدراسة
80	2-4 عرض و مناقشة فرضيات الدراسة
الخاتمة	
99	النتائج
102	التوصيات
103	الخاتمة
المصادر والمراجع	
الملاحق	
110	مفهوم المؤسسات الفندقية وأهميته ونبذة عن وحدة الضيافة جامعة الخرطوم.
121	الاستبانة

فهرست الجداول

الصفحة	الجدول
38	(1-2) النماذج الاستراتيجية واستراتيجيات HRM وخصائص العاملين فيها
41	(2-2) استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية وخصائص العاملين فيها
46	(1-3) ابعاد وتفصيل إدارة الجودة الشاملة
56	(3-2) المقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الجودة الشاملة فيما يتعلق بمجالات الافراد
74	(1-4) يوضح التوزيع التكراري للفئات العمرية للمبحوثين
75	(2-4) يوضح التوزيع التكراري للنوع
76	(3-4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير التحصيل الاكاديمي
78	(4-4) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على اسئلة الإستبيان
80	(5-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الاولى.
81	(6-4) نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين
84	(7-4) التوزيع التكراري إجابات عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الثانية
85	(8-4) نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين
88	(9-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الثالثة.
89	(10-4) نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين
93	(11-4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الرابعة
94	(12-4) نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين

فهرست الاشكال

الصفحة	الشكل
6	(1-1) أنموذج الدراسة
45	(1-3) عجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية
72	(2-3) المقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الجودة الشاملة فيما يتعلق بمجالات الافراد
71	(3-3) الاطرا العام لمعايير جائزة بالدرج
74	(1-4) يوضح فئات الاعمار
75	(2-4) توضح متغير النوع
76	(3-4) يوضح التحصيل الاكاديمي بيانيا
115	الاهيكل الاداري الداخلي لوحدة الضيافة جامعة الخرطوم

فهرست الصور

الصفحة	الصورة
118	صورة رقم (1-5) نموذج لخدمات الغرف
118	صورة رقم (2-5) صالة الطعام
119	صورة رقم (3-5) يوضح قاعة المؤتمرات
120	صورة رقم (4-5) جانب من الحدائق

الفصل الأول

الاطار العام

الفصل الأول

الاطار العام

يتطلب التمهيد للإطار العام الخطة المقدمة للدراسة وعرضاً لعدد من الدراسات السابقة التي تلامست بشكل مباشر او غير مباشر ابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية، إذ تعد الدراسات السابقة رديفا مهما لتغزير انموذج الدراسة والعلاقات المنبثقة عنه.

وتأسيسا على ذلك فان هذا الفصل سيتضمن المباحث الآتية:

1-1 **خطة الاطار العام.**

2-1 **تعريف ومصطلحات.**

3-1 **الدراسات السابقة.**

1.1.1 المقدمة:

تعد السياحة ظاهرة اجتماعية ونمطاً من السلوك والجماعي لمجموعة فعاليات مستمرة وضرورية ومتنوعة ومتجددة وهي جزء من متطلبات الحضارة واداء لقياس التحولات والتغيرات البيئية ومن خصوصيتها التوجه نحو تقديم خدمات بعد معرفة حاجات ورغبات المستهلك وبذلك تتبنى الادارات الفندقية فلسفة انطلقت منها مبادئ اساسية واستراتيجية لتحقيق القدر الاكبر من ارضاء ضيوفها.

طالما ان التوجه لتقديم الخدمات يتضمن مجموعة من المبادئ لتحقيق حالة من التميز في السوق السياحي والفندقي كان اهمها الحصول على افضل الموارد البشرية باعتبارها تمثل القيمة الاكبر التي تستطيع من خلالها المنشآت الفندقية تقديم خدماتها وتعد اسستراتيجية ادارة الموارد البشرية خطة شاملة تضم العديد من الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بها والتي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها بشكل فاعل من خلال التعامل مع مؤثرات البيئة الخارجية والتكيف معها والسيطرة على البيئة الداخلية للمؤسسة لكي تكون استراتيجيتها ادارة الموارد البشرية فاعلة ينبغي ان يشارك الجميع في وضعها وتنفيذها، حيث ان استراتيجية الموارد البشرية الموضوعه بشكل جيد وبمشاركة جميع المستويات الادراية في المؤسسة يمكن ان يساهم في ايجاد قيم وتوقعات مشتركة بين الادارات والعاملين بشكل يفهمه الجميع وسنتناول في هذه الدراسة عرضاً لمفاهيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية وتميزها عن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فضلا عن عرض العلاقة القائمة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال مراحل الصياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها وكما نعلم ان دور ادارة الموارد البشرية في جميع مراحلها هو دور حيوي لا يستهان به وان اداء هذا الدور بشكل جيد يسهم في تعزيز قدرات المؤسسة ويؤدي الى حصولها لأعلى ميزة تنافسية، كما سنعرض الاستراتيجيات الخاصة بادارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتعويض والتدريب والتطوير وسوف نسلط الضوء في هذا البحث عن بعض النماذج الاستراتيجية التي يمكن لادارة الموارد البشرية ان تتبعها في اي مؤسسة كما سيتم عرض خصائص الموارد البشرية المطلوب توافرها في كل نموذج من النماذج الواردة في الدراسة.

□ تمهيد:

تعد احدى اهم التوجيهات المعاصرة المرتبطة بتحسين توافق المؤسسة مع نظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) هي توسيع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. إذ يؤدي العنصر البشري دورا هاما ورئيسيا في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات، لذلك لا بد من الاهتمام به من خلال إدارته بشكل جيد وتحفيزه وتطوير أدائه وصيانتته وفق الأسس والأساليب العملية الصحيحة وعلى الرغم من التسارع الكبير من قبل المؤسسات المختلفة في التعامل مع قضايا الجودة الشاملة الا ان غايات ذلك ما زالت تنحصر في المنظور الضيق المتمثل في تحقيق مزايا فنية تستخدم لاغراض تنافسية.

ولم يتم التعامل مع الموضوع من منظوره الواسع وهو الاطار التكاملي للجودة الشاملة متضمنا عوامل ادارية متميزة. وعلى الرغم من ان الباحثين تناولوا موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية باهتمام شديد وذلك نظرا لاثرها ودورها في دعم استراتيجية المؤسسة. الا ان الدراسات التي اجراها هؤلاء الباحثين ابتعدت عن ربط إدارة الموارد البشرية بادارة الجودة الشاملة فلا تزال المكتبة العربية عامة والسودانية بشكل خاص تفتقر الى دراسة تربط هاتين الادارتين على الرغم من أهمية ذلك.

وبناء على ما تقدم تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات البحثية التالية:

- 1- هل هناك تصور واضح لدى ادارات مؤسسات عينة الدراسة عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة؟
- 2- ماهو تأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب والتطوير) في دعم برامج الجودة الشاملة؟
- 3- هل يمكن تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير، لكي يحقق افضل النتائج لبرامج ادارة الجودة الشاملة؟

4- ما مدى توافق مستلزمات (متطلبات) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات عينة الدراسة؟

3.1.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من النظرة الحالية للمورد البشري باعتباره ميزة تنافسية، وشريك استراتيجي في المؤسسة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالجودة الشاملة.

لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبيين الجانب:

1. احدهما نظري يتمثل بتحديد مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية المنظمة فضلا عن معرفة العلاقة القائمة بين ادارتى الموارد البشرية والجودة الشاملة اضافة الى محاولة اثراء المكتبة السودانية بدراسة قلما تناولها الباحثين في هذه المجال.

2. من الاهمية يمكن توضيحه من الناحية التطبيقية والذي يتمثل بتوضيح درجة الارتباط والأثر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة.

3. كما تهتم الدراسة بتوجيه وتوعية مدراء المؤسسات الفندقية باهمية المورد البشري وضرورة وضع استراتيجيات جيدة لاستقطابه وتوظيفه وتعويضه وتدريبه.

فضلا عن ادراك الاهمية الاستراتيجية التي تلعبها الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية ودور الكادر البشري في تحقيقها.

4.1.1 أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها تتمثل بالاتي:

1. التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، التدريب والتطوير في المؤسسات عينة الدراسة.

2. التعرف على مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات عينة الدراسة.

3. تشخيص وتحليل اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

4. التوصل الى نتائج العلاقة والاثر بين ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة.

5. تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.

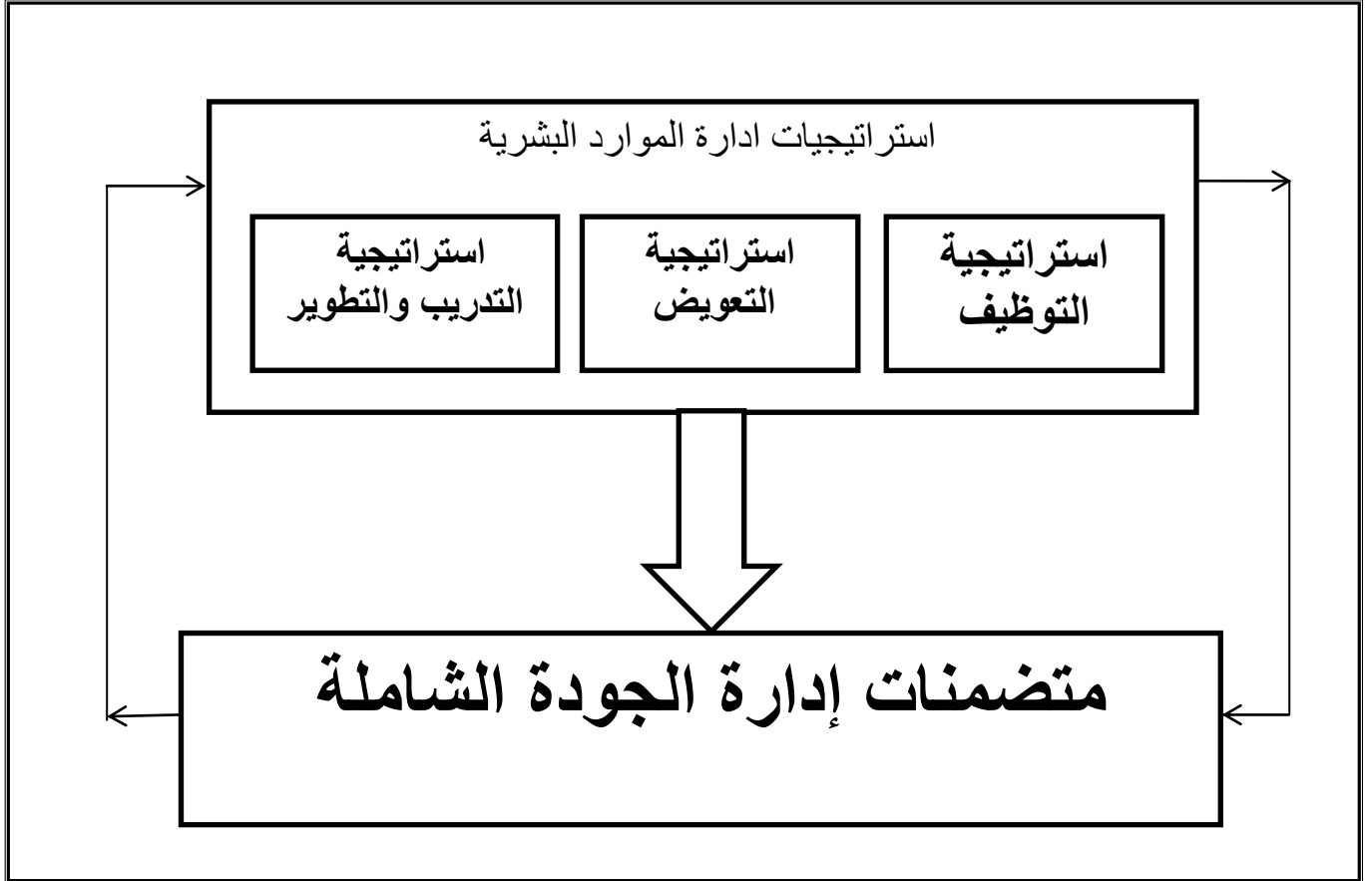
5.1.1 أنموذج الدراسة:

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها، بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، والتي تشير الى تصورات واجابات اولية لفرضيات الدراسة.وقد تبنت الدراسة الحالية انموذجا افتراضيا يعبر عن العلاقة المنطقية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة حيث يعد متغير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية متغير مستقل يؤثر في المتغير التابع لإدارة الجودة الشامل.

إن دراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات عينة الدراسة تضمنت متغيرات فرعية هي (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التعويض، استراتيجية التدريب والتطوير) للمتغير الرئيسي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وفيما يلي المخطط أدناه يوضح أنموذج الدراسة:

شكل (1-1) أنموذج الدراسة



6-1-1 فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وبهدف الاجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيات الاتية:

• الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشامل.
وتنبثق عنها الفرضيات الاتية:

1- توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التوظيف وادارة الجودة الشاملة.

2- توجد علاقة ارتباط بين استراتيجية التعويض وادارة الجودة الشاملة.

3- توجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات التدريب والتطوير وادارة الجودة الشاملة.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:**

يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة، وتنبثق عنها الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات التوظيف وادارة الجودة الشاملة.
2. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات التعويض وادارة الجودة الشاملة.
3. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات التدريب والتطوير وادارة الجودة الشاملة.

7.1.1: حدود الدراسة:

بالامكان تقسيم حدود الدراسة الى ما يلي:

- 1- الحدود المكانية للدارسة: تتمثل بالمواقع التي تم اختيارها كعينة للدراسة وهي المؤسسات الفندقية في ولاية الخرطوم تطبيقاً لوحدة الضيافة جامعة الخرطوم.
- 2- الحدود الزمانية للدراسة: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الزمانية التي تمت فيها الدراسة وهي 2015/8/25م وحتى 18 / 01 / 2018م.

8.1.1 أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على عدد من الادوات البحثية التي استخدمت لغرض اتمام الاطارين النظري والميداني وكما يلي:-

• **معلومات الجانب النظري:**

بغرض الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لدعم أهداف الدراسة لكي تسهم في اختبار انموذج وفرضيات الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر

الاجنبية التي تمثلت بالمراجع العملية من كتب، دراسات ، وبحوث ذات صلة بموضوع الدراسة والتي غطت مفردات الجانب النظري للدراسة.

• معلومات الجانب الميداني:

في الجانب العملي من الدراسة تم اللجوء الى استخدام الوسائل التالية لاغراض جمع البيانات المطلوبة للدراسة.

1- المقابلات الشخصية مع بعض افراد عينة الدراسة.

2 استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مؤسسات عينة الدراسة.

9-1-1 تصميم استمارة الاستبانة: اختبارات قبل التوزيع.

• اختبارات الصدق الظاهري:

يهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة فقد اخضعت لاختبار الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم الإدارية اذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وضمان وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، وقد اسفرت عنها العديد من الملاحظات التي نالت اهتمام الباحث اذ افضت الى إجراء عمليات الحذف والتعديل والاضافة عليها، على النحو الذي تم من خلاله كسب رأي الاكثريّة في صحة فقراتها بما ينسجم ويتلائم مع فرضيات الدراسة.

• اختبارات بعد التوزيع:

تم التأكد من صدق محتويات الاستبانة من خلال اختبارها بعد عملية التوزيع وذلك عن طريق قياس ثبات الاستبانة، وقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة إذ تعكس قيم الارتباطات المعنوية الموجبة أو السالبة قوة أو ضعف تعبير هذه الفقرات عن الظاهرة قيد الدراسة.

2-1 مصطلحات الدراسة:

- (1) الاستراتيجية .
- (2) الجودة الشاملة.
- (3) المورد البشري.
- (4) استراتيجية التوظيف.
- (5) استراتيجية التعويض.
- (6) استراتيجية التدريب والتطوير.

3-1 الدراسات السابقة

1.3-1 الدراسات العربية :

أ. الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

أولاً: دراسة (هيجان، 1994؛ ص405) (١):

قدم هيجان دراسة بعنوان منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية وقد هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بإعتباره من المفاهيم التي ترمي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الإهتمام بعناصر الجودة وقد اعتمد الباحث في دراسته على الأسلوب المكتبي في جميع البيانات اضافة إلى اعتماده على منهج العرض والمناقشة والمقارنة والتحليل الوصفي من أجل تحقيق اهداف الدراسة وختم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات اهمها:

1. توفير القناعة لدى الإدارات العليا فيما يتعلق بأهمية إدارة الجودة الشاملة في اي منظمة تسعى إلى ادخاله في بيئتها الإدارية.

(1) هيجان ، عبدالرحمن احمد محمد ، منهج علمي تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية مجلة الإدارة العامة ، (1994)، بالمجلد 34، لعدد 3 ، ص 405.

2. تدريب المدراء والموظفين على تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
3. توفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد المنفذين لمشاريع تحسين الجودة.

ثانياً: دراسة (بتدقي 1996):⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء خيارات المدراء والعاملين في شركات تصنيع المواد الغذائية الأردنية، والتعرف على اتجاهاتهم المتعلقة بشمول عمليات التدريب على الجودة الشاملة للفريق الإداري وخلصت الدراسة بأستنتاج رئيسي مفاده ان الغالبية العظمي من المديرين والعاملين في هذه الشركات متفقون على اهمية الحاجة لعملية التدريب الموسع على الجودة الشاملة لتشمل جميع الفرق والوظائف والفعاليات.

ثالثاً دراسة (البرواري 2000)⁽²⁾:

ركزت هذه الدراسة على مشكلة الفجوة المعرفية والعملية في تبني وامكانية تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة، واستهدفت الدراسة تقديم مقترحات لرؤية مستقبلية في امكانية تطبيق TQM في البيئة العراقية؛ تضمنت الدراسة ثلاث محاور رئيسية عرض الأول مفهوم الجودة وتطورها التاريخي في حين تناول الثاني ادارة الجودة الشاملة كاتار عام وضم الاخير مقترحات مساندة للرؤية المستقبلية من اهمها ضرورة اعادة النظر بضم الحوافز حسب المتطلبات والظروف الذاتية والموضوعية لكل منظمة.

رابعاً. دراسة (الهييتي والعشر 2002)⁽³⁾:

تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين TQM ومجالات الموارد البشرية واثرها على الأداء، طبقت الدراسة على (14) منظمة من منظمات القطاع الهندسي التي تطبق إدارة الجودة في الأردن ، وقدمت الدراسة في اطارها النظري عرضاً لمفهوم إدارة الموارد البشرية كما

(1) بندقي محمد رياض، بإتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى ، الاردن دراسة ميدانية مجلة دراسات ، (1996) ، المجلد 23 ، العدد 2.
(2) البرواري ، نزار عبدالمجيد رشيد ، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقها في المنظمات العراقية رؤية مستقبلية ، مجلة المنصور، (2000) ، المجلد الأول ، العدد الأول.
(3) للمزيد انظر في:-
- المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجية، مجلة الجودة، عدد خاص بالندوة الوطنية السادسة للجودة للفترة من 16-19/11/2000م، أيار(2001)، دمشق.
- التجديد وإدارة التغيير، (1994م)، المؤتمر السنوي الرابع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

وردت في مفاهيم TQM. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التعويض، التقويم).

أوصت الدراسة بضرورة تحقيق مستويات عالية من اندماج العاملين في برامج TQM من خلال فتح قنوات المشاركة فيها وعدم الإقتصار على إعداد محددة من العاملين.

إضافة إلى هذه الدراسات فقد قدم العديد من الكتاب والباحثين تجارب وبحوث خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الدول العربية في مختلف قطاعات الصناعة ومنها (دراسة بأرودي) الخاصة بالصعوبات التي تعيق تطبيق أنظمة إدارة الجودة في القطر السوري (دراسة الدويك) الخاصة بتجربة الأردن في مجال الجودة و(دراسة طوبار) التي جاءت تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة واثرها على إنتاجية وربحية الشركات ودراسة محرم الموسومة إدارة الجودة الشاملة- المفاهيم التطبيقية- الوسائل المستخدمة.⁽¹⁾

ب- الدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

أولاً: دراسة (الزهري 2000م) (□):

جاءت الدراسة تحت عنوان التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية واستهدفت مناقشة التحديات التي تواجه المنظمات واثرها في إدارة الموارد البشرية إضافة الى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة امامها بهدف اختيار الاستراتيجية الأنسب والبرامج المصاحبة لها والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدة الاعمال وخلصت الدراسة الى العديد من الاستنتاجات من أهمها ضرورة قيام المنظمة (متمثلة بإدارة الموارد البشرية) برسم استراتيجيات للاستقطاب والتوظيف، التدريب.

(1) المزيد انظر في: -المعهد العالي للعلوم التطبيقية و التكنولوجيا ، مجلة الجودة ، عدد خاص بالندوة الوطنية السادسة للجودة لفترة من 16 - 19 /11/ 2000 ايار (2001) بدمشق. - التجديد وإدارة التغيير (1994) بالمؤتمر السنوي الرابع القاهرة بجمهورية مصر العربية.
(2) الزهري، رندة اليافي، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق ، (2000)، المجلد 16، العدد الاول، ص 262.

ثانياً: (دراسة الحمداني 2000) (١٤):

قدمت الحمداني دراسة تحليلية لمعرفة قوة العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على الخيار الاستراتيجي وكانت عينة الدراسة متمثلة بعدد من المنظمات الانتاجية والخدمية في محافظة نينوى. وقد اعتمدت الدراسة على نموذج افتراضي عبر عن العلاقة التأثيرية بين المتغيرات اوضحتها مجموعة فرضيات رئيسية وفرعية تم اختبارها باستخدام وسائل احصائية. وانتهت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات اهمها ان المنظمات المبحوثة تولي اهتمام كبير بوظائف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ثالثاً: دراسة (الكبيسي 2001م) (١٥):

قام الكبيسي بإجراء دراسة ميدانية عن استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية ومدى تأثيرها في الحصول على الميزة التنافسية. وقد طبقت الدراسة في ثمانية من المصارف الاهلية في العراق وخلصت الدراسة الى مجموعة نتائج اهمها ضرورة قيام ادارات المصارف بعمليات التحليل الاستراتيجي. اضافة الى ضرورة تحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية لانه سيحقق الميزة التنافسية للمصرف.

(1) الحمداني، ناهدة إسماعيل، مصدر سابق.

(2) الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق بأطروحة دكتوراة غير مشنورة كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المتنصرية ، (2001) ، ص(41).

2.3-1 الدراسات الاجنبية:

أ: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

أولاً: دراسة (Loren,P, 1989)⁽¹⁾:

ذكر الباحث بان فلسفة ادارة الجودة الشاملة تعد احد المداخل التي تعتمدھا المنظمات لتحسين الجودة والانتاجية فيها. كما ان الاعتماد على هذا المدخل يؤدي الى اجراء المزيد من التحسينات في المنتجات والخدمات والعمليات.

كما اكد الباحث في دراسته على ضرورة تكامل وتفاعل جميع الانشطة والافراد في المنظمة من اجل تنفيذ الجودة الشاملة.

ثانياً: دراسة (Michael & Everett 1989)⁽²⁾:

ركزت هذه الدراسة على التطبيقات الاستراتيجية لادارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات حيث طبقت الدراسة في شركة Florida Power & Light التي التزمت بتطبيق ادارة الجودة الشاملة. وطورت برامجها اعتمادا على اربعة مبادئ هي:

1- رضا الزبائن.

3- احترام الافراد.

2- دورة PDCA .

4- الادارة بالحقائق

ثالثاً: دراسة (Aggarwal & Rezace 1996)⁽³⁾:

اجرى الباحثان دراستهما بهدف التعرف على الاسباب الداعية لاستخدام مفهوم ادارة الجودة الشاملة في منظمات برامج الكمبيوتر، وتحديد عناصر هذا المفهوم اللازمة لتضييق الفجوة بين توقعات الزبون والاداء الحقيقي للمنظمات، وقد توصل الباحثان الى ان اهم

(¹) Loren, p., d., (1989), RQM Fives Companies Away to Enhance Position in Global Market, Industrial Engineering, Vol:21. Iss:4

(²) Michael c., j., Everett, s., c., (1989), OQM of Telecommun- Incatios Business Communications Review, Vol: 19, Iss: 12.

(3) انظر في ذلك :

الطروانة، محمد أحمد، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاعات الصناعات الدوائية في الاردن، مجلة دراسات، (2002) ، المجلد 29، العدد 1.

الاسباب الداعية الى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة ترجع الى وجود فجوة بين توقعات الزبون والاداء الحقيقي كما تم التوصل الى ملائمة ادارة الجودة الشاملة للتطبيق في تلك المنظمات والقدرة على تضيق تلك الفجوة.

ب- الدراسات المتعلقة بادارة الموارد البشرية:

أولاً: دراسة (Bird.A & Beechler.S, 1995)⁽¹⁾:

تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية واثرت هذه العلاقة في الاداء، وقد شملت عينة الدراسة بعض الشركات اليابانية التي تعمل في امريكا؛ اذ تم استخدام اسلوب الاستبانة لاغراض جمع البيانات وتوصلت الدراسة الى ان فروع الشركات التي يوجد فيها توافق بين استراتيجيات الاعمال واستراتيجيات الموارد البشرية حققت اداء متميز مقارنة بالفروع التي لا يوجد فيها التوافق المذكور.

ثانياً: دراسة (Grundy, T. 1997)⁽²⁾:

قدم الباحث دراسته الموسوعة (إدارة الموارد البشرية كمدخل استراتيجي) واستهدفت الدراسة تحديد وتعريف عملية تطوير وتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث اعتبرت عملية التطوير مكملة لعملية التخطيط. وجاءت هذه الدراسة كمبادرة رائدة للتنبيه باهمية الدور البشري وجعلها قضية مهمة جدا من القضايا المكونة للاستراتيجية التنافسية والاستراتيجية العامة للمنظمة وخلصت الدراسة الى تحديد الفائدة البشرية باعتبارها الجزء الاساسي والجوهري للقدرة التنافسية للمنظمة.

(1) (Bird, A., Beechler, S.), Links between strategy and Human Resources management strategy in U.S.-Based on Japanese subsidion:An empirical investigation Journal of International business study,26(1),23-46.

(2) Grundy, T., (1997), Humsan Resource Management- Astrategic Approach, Long Range Planning, Vol : 30, No. 4.

ثالثاً: دراسة (Stroh & Caligiuri 1998)⁽¹⁾:

قام الباحثان بإجراء الدراسة بعنوان (الموارد البشرية الاستراتيجية مصدر جديد للميزة التنافسية في عصر العولمة) وقد شملت عينة الدراسة (84) مدير تنفيذي في (60) شركة من الشركات المتعددة الجنسية. وقد استخدم أسلوب المقابلات لجمع البيانات. وظهرت الدراسة ان الشركات الناجحة تميل للمشاركة في عوامل واساسيات توجيهه متماثلة للموارد البشرية.

رابعاً: دراسة (Damien.P & Amrik.S, 2000)⁽²⁾:

تناولت الدراسة موضوع استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية في بيئة (JIT) حيث شملت عينة الدراسة ثلاث شركات استرالية تطبق نظام (JIT) بهدف تخفيض الكلف الكلية من خلال التحسين المستمر. كما ركزت الدراسة على مفاهيم متعددة منها ادارة الجودة الشاملة واستثمار جهود الموارد البشرية في المنظمة.

⁽¹⁾ (Stroh & Caligiuri,1998),Maximizing the success of Western Women on global assignment),Journal of World Business /33(4).1998.

⁽²⁾ (Damien.P & Amirk.S,2000),AnEmperical Study of human resources strategies and practices,Vol.20issue:8 pp.932-958 <http://Hdoi.org.WWW.emeraldinsight.com/doi/abs>,

الفصل الثاني

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني

□ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يستلزم تأسيس الاطار النظري للدراسة مراجعة طروحات الكتاب والباحثين النظرية والميدانية وعلى النحو الذي يسهم في اعطاء الفهم الواضح للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، عليه جاء هذا الفصل بتناول الاطر النظرية لمفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة وادارة الموارد البشرية واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وعرض بعض النماذج الاستراتيجية على النحو الذي يسهم في اعطاء الفهم الواضح للمتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة عليه جاء هذا الفصل كالآتي:

1-2 استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعد الاستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية في اطار العلوم الادراية من جهة وفي ميدان منظمات الاعمال من جهة اخرى. فهي كما يعرفها غراب (خطة طويلة الاجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والاسواق التي تتعامل بها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والتفوقات التنافسية التي تتمتع بها، واثر التوافق بين وظائفها الادراية المختلفة وانشطة اعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول الى اهدافها وغاياتها واغراضها الاساسية بشكل متوازن (كامل، 1995، ص17)⁽¹⁾.

ادارة الموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لادارة اهم اصول المنظمة الا وهو الاصل البشري الذي يعد بحق راس المال الفكري في المنظمة؛ وفي ظل التغييرات المعاصرة التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، الهندرة، الاندماج،...) تحولت سمات وخصائص المنظمة المعاصرة الفاعلة من منظمة تضم ادراة تعمل بوصفها جزر منعزلة

(1) غراب، كامل السيد، الادارة الاستراتيجية أصول علمية وحالات عملية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، (1995)، ص 17.

الى منظمة تعمل بروح الفريق ومن منظمة تعمل بالتجربة والخطأ الى منظمة متعلمة learning organization تعمل بالتعلم والاستفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة ومن الزبون ايضا ومن الادارة بالاوامر الى الادارة بالمشاركة ومن الادارة يوما بيوم الى الادارة الاستراتيجية.

2-1-1 مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

تعتبر الاستراتيجية خطة عمل لتطوير ادارة الموارد البشرية في المنظمة توضع على اساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة المؤثرة او التي يمكن ان تؤثر على مستقبل الاعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة، (عرفها **clark بأنها:** "مجموعة من سياسات الافراد المستقلة لغرض الوصول الى اربعة اهداف باقصى ما يمكن"⁽¹⁾ وهي التكامل المنظمي - التزام العاملين - المرونة في العمل - الجودة) واتفق حول تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية على انها القرارات التي تتعلق بجذب واختيار وتقييم ومكافاة وتدريب العاملين والحفاظ عليهم في ضوء احتياجات المنظمة للعمل بصورة فاعلة ومؤثرة (Clark.J,1993)⁽²⁾ . أما بالنسبة لـ (Wright & Smart) كما ورد في (صالح، 2001، ص15)⁽³⁾ . فيعرفان استراتيجية ادارة الموارد البشرية بأنها (الفعل الاداري الذي تتبناه ادارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله ترجمة الظروف البيئية الى فرص قابلة للاستثمار وتهديدات ممكنة التجنب في ضوء نفاط قوة المنظمة بهدف تحقيق مزايا تنافسية

ان التوجه الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية يحتم على هذه الادارة ان تتعامل مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية. وهذا يعني ضرورة القيام بالتحليل البيئي لتحقيق السيطرة على البيئة الداخلية للمنظمة من خلال مواردها المختلفة بضمنها الموارد البشرية فضلاً عن ان فهم طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة

(1) (Clark, J, (1993), Human Resource Management And Technical Change, Sage publications, New York, P.2.

(2) (Certo, S., Peter, J., & Ottensmeyer, E),. (1995), The Straregic Management Process, 3rd Ed, Irwin Inc., U.S.A., P. 94.

(3) (الجريري، صالح عمرو كرامة، اثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، (2001)، ص 15

الخارجية كي تتمكن إدارة الموارد البشرية في المنظمة من تحقيق الموائمة بين استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة وعوامل البيئة الخارجية المؤثرة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق افضل أداء في مجالات عملها من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة(الكبيسي، 2001، ص15).⁽¹⁾ وبناء على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على انها خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها اصلاً مهماً من اصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في اعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية وتوسعي هذه الاستراتيجية إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها بشكل يلئم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية. وتماشياً مع هذه التغيرات المتسارعة اصبح لزاماً علينا ان نتساءل هل ان المهام النقدية لإدارة الموارد البشرية ستتحول لتصبح اطاراً يضم مهام المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة وتهيئة الانشطة والاهداف اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية بما يسهم في دعمها؟ ان حدوث ذلك يؤدي إلى ظهور استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تمارس دورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة سعياً إلى الحصول على المزايا التنافسية وهذا يتطلب صياغة وتطوير استراتيجيات للموارد البشرية لدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة. لقد اصبح لزاماً على المنظمات اليوم ان تدرك اهمية هذا المورد الذي يحتل الاهمية الاكبر من بين موارد المنظمة الاخرى نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وأدائه المستقبلي وخاصة في ظل الظروف الحالية (زيادة التنافس العالمي والتحالف الاستراتيجية والعولمة و..). ان المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام ائمن موجوداتها الا وهي موارد البشرية(Jna,R,etal 1994)⁽²⁾ . وبالإتجاه نفسه فإن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على ان الافراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة وميثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية ويمكن ان تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة

(¹) الكبيسي سعدي مجيد عاشور ، مصدر سابق ص15.

(²) (Jne R. Et al. (1994) Human Resources Managemtn: Gaining Acompetitive Advantage, Irwin Inc. U.S.A. P..74.

فاعلة (Mathis, 1994)⁽¹⁾. ولغرض اعطاء مفهوم محدد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من التمييز بين مصطلحي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكما يأتي:

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

كما ذكر Meals & Rogers ان المنظمة الفاعلة هي ليست تلك التي تهئ الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للإستراتيجية ولكن يجب ان تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك الإستراتيجية ، ويتقف معظم المدراء على ان الافراد هم العامل الاكثر اهمية في تكوين منظمة فاعلة وفي تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية المتبعة(Foulkes, 1986)⁽²⁾.

ويرى Stroh & Caligiuri بان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الاعمال الاخرى كافة في المنظمة؛ وان هذه الادارة تميل الى استخدام ممارسات كثيفة للموارد البشرية يكون التأكيد فيها على تقويم وقياس المعارف والمهارات والامكانيات اللازمة للمستقبل وكذلك تأسيس برامج توظيف وتقييم، وبرامج تحفيزات وتعويضات وتدريب وذلك من اجل تلبية تلك المتطلبات⁽³⁾.

ويرى Noe, Et al حسب رأي Dessler ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي (اسلوب مخطط لانشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها) في حين عرفها (Dessler,1998)⁽⁴⁾ بانها: (حلقة الوصل لادارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة...) ويضيف بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني القبول بوظيفة الموارد البشرية على انها شريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتعويض الافراد

⁽¹⁾ Mathis.R.I.Jackson. J.h. (1994) Human resources management .7TM ed . west publishing Corporation .U.S.A.P.9

⁽²⁾ Foulkes.F.K.(1986), Strategic Human Resources Management A guide for Effective Practice . prentice-Hall, U.S.A.P.88

⁽³⁾ Noe, R., A., Et Al , OP. CIT ., P.41

⁽⁴⁾ Dessler, G., (1998), Human Resource Management, 7th Ed, Prentice-Hall, P.P.21-22.

(الزهرى ورندة 2000ص، 38-41)⁽¹⁾. من خلال ما تقدم نستنتج ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تشير الى الدور الاستراتيجي لهذه الادارة في المنظمة من خلال تفاعلها وتكاملها وارتباطها مع استراتيجية المنظمة بهدف تحقيق الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية عن طريق تحقيق الموائمة بين الافراد والمنظمة.

ب/ استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

تركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الابقاء على قدراتها التنافسية او تحسينها في سوق العمل حيث عرفها (Dyer) بانها (الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفاعل لافرادها بغرض انجاز مهمتها وتحقيق اهدافها) بضمنها الموارد البشرية فضلا عن ان فهم طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية كي تتمكن ادارة الموارد البشرية في المنظمة من تحقيق الموائمة بين استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة وعوامل البيئة الخارجية المؤثرة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق افضل اداء في مجالات عملها من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الكبيسي، 2001، ص، 15-25)⁽²⁾.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية على انها خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها اصلا مهما من اصول المنظمة، ومصدرا ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكا استراتيجيا في اعمال لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية. وتسعى هذه الاستراتيجية الى تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها بشكل يلائم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية.

⁽¹⁾ الزهرى، رندة البيافي،، مصدر سابق.

(2) الكبيسي، سعدي مجيد عاشور، مصدر سابق ص 15-25.

2-1-2 استراتيجية المنظمة وادارة الموارد البشرية:

لغرض توضيح العلاقة بين استراتيجية المنظمة وادارة الموارد البشرية لابد من التطرق الى مراحل عملية الادارة الاستراتيجية لغرض معرفة دور ادارة الموارد البشرية فيها.

1- مراحل عملية الادارة الاستراتيجية:

تتألف الادارة الاستراتيجية من مرحلتين مستقلتين هما صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها. وكل مرحلة من هذه المراحل تحتوي على العديد من الخطوات فقد حدد (Sharplin, 1985) هذه المراحل بالاتي⁽¹⁾:

1- صياغة الاستراتيجية وتشمل الخطوات الاتية:-

- تحديد رسالة المنظمة.

- تقويم المنظمة/ البيئة.

- وضع الاهداف الخاصة او الموجهة.

- تحديد الاستراتيجية لتحقيق تلك الاهداف.

2- تنفيذ الاستراتيجية وتشمل الخطوات الأتية:-

- تنشيط الاستراتيجية.

- تقويم الاستراتيجية.

- الرقابة الاستراتيجية.

اما (Noe & Et al, 2010)⁽²⁾ فقد ذكر بان عملية الادارة الاستراتيجية تتضمن مرحلتين

هما⁽³⁾:-

⁽¹⁾ Sharplin, A., (1985), Strategic Management, International Student Edition, Mcgraw- Hill- Inc., U.S.A., P.10.

⁽²⁾ Ibid., P.46

⁽³⁾ Ibid., P.46

1. صياغة الاستراتيجية:

في هذه المرحلة تقوم مجاميع التخطيط الاستراتيجي بتحديد الاتجاه الاستراتيجي عن طريق تحديد رسالة المنظمة واهدافها والفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها. فضلا عن نقاط القوة والضعف الداخلية. ثم يتم توليد بدائل استراتيجية مختلفة وتتم مقارنة بين هذه البدائل لمعرفة قدرتها على انجاز رسالة واهداف المنظمة وصولا الى الخيار الاستراتيجي.

2. تنفيذ الاستراتيجية:

بعد ان يتم تحديد الخيار الاستراتيجي في مرحلة الصياغة تقوم المنظمة فورا بتطبيق الاستراتيجية وتحولها الى يصيغ عمل يومية وتبعث فيها الحياة.

ان عملية التنفيذ تتضمن الوظائف الاستراتيجية وادارتها وتخصيص الموارد وتطوير الرسالة والاهداف الخاصة بالمنظمة ويأتي ذلك من خلال التقويم الاستراتيجي(السعد وآخرين،1999،ص187)⁽¹⁾.

وبعد هذا الاستعراض لمراحل عملية الادارة الاستراتيجية لابد من توضيح دور ادارة الموارد البشرية في كلا المرحلتين وكما يلي:-

1- دور ادارة الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية:

يمكن توضيح هذا الدور من خلال أربعة مستويات من التكامل توجد بين وظيفة الموارد البشرية ووظيفة الادارة الاستراتيجية وهذه المستويات هي (Raymond, & etal 2010)⁽²⁾:-

أ. **الرابطة الادارية:-** هي الرابطة التي يكون فيها مستوى التكامل في ادناه، حيث تركز وظيفة الموارد البشرية هنا على الانشطة اليومية، وتوجد وظيفة التخطيط الاستراتيجي

(1) السعد، مسلم علاوى شبلي، والغالبي، طاهر محسن منصور، السياسات الادارية المفهوم الصياغة والحالات الدارسية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة، (1999) ص 187

(2) (Raymond,A&Noe, R.et al 2010),Humanresources management:gaining acompetitive advantage,Mc Grow P.216.

للأعمال في المنظمة ولكن دون أية مدخلات تأتيها من قسم الموارد البشرية. وهذا يعني أن في هذا المستوى من الترابط لا يوجد دور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية لافي مرحلة الصياغة ولا حتى في مرحلة التنفيذ.

ب. **الرابطة وحيدة الجانب (باتجاه واحد):** في هذه الرابطة تقوم المنظمة بتطوير خطة استراتيجية من قبل قسم التخطيط الاستراتيجي في المنظمة. وتعلم بعد ذلك قسم الموارد البشرية بالخطة وتفصيلها. لكن في هذا المستوى من التكامل ينحصر دور قسم الموارد البشرية في التنفيذ فقط. ولكنه يحرم المنظمة من معرفة قضايا الموارد البشرية ولا يأخذها بنظر الاعتبار عند وضع الخطة.

ج. **الرابطة المتبادلة (باتجاهين):** هذه الرابطة تأخذ بنظر الاعتبار قضايا الموارد البشرية عند صياغة الاستراتيجية ويظهر التكامل في ثلاث خطوات متعاقبة هي:

1- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بإعلام وظيفة الموارد البشرية بالاستراتيجيات المختلفة التي ستأخذها المنظمة بنظر الاعتبار.

2- يقوم الجهاز التنفيذي للموارد البشرية بتحليل مضامين الموارد البشرية مع الاستراتيجيات كافة وتقدم نتائج التحليل إلى فريق التخطيط الاستراتيجي.

3- بعد اتخاذ القرار ترسل الخطة الاستراتيجية إلى الجهاز التنفيذي للموارد البشرية والذي يقوم بدوره في تطوير برامج تنفيذ الخطة.

د. **الرابطه التكاملية:** هذه الرابطة ديناميكية ومتعددة الأوجه وتعتمد على الاستمرارية والتواصل أكثر من اعتمادها على التفاعل المتتالي المتعاقب. أن هذه الرابطة تعني تكامل وظائف الموارد البشرية مع عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

أن المدخلات الواجب توافرها في هذا المستوى من التكامل يجب أن تساعد في تعريف رسالة وأهداف المنظمة. وعلى مدير الموارد البشرية أن يعرف دوماً الحالات التي تمكنه

من كسب العاملين لغرض دعم المنظمة باخلاص. كما ان عليه ان يوجه سلوك العاملين بشكل مباشر باتجاه رسالة المنظمة واهدافها (Raymond. & etal,2010) (1).

2- دور ادارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:

ان استراتيجية المنظمة تتطلب لغرض تنفيذها تدخل الموارد البشرية حيث ان اساس اية استراتيجية يعتمد على سعيها في انجاز اهداف المنظمة، وهذا الانجاز يتطلب توافر مهارات معينة لانجاز المهمة. لذلك فان هذا يتطلب حث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية. وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح تنفيذ الاستراتيجية وهي:-

1. **التركيب التنظيمية:** تركيب المنظمة والمعلومات وعمليات اتخاذ القرار.
2. **تصميم المهمة:** ضرورة امتلاك مدراء الموارد البشرية المعلومات والمهارات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية المقررة.
3. **اختيار وتدريب وتطوير العاملين:** تجديد الكادر واختيار وتعيين الافراد وتدريبهم.
4. **انظمة المكافآت:** تطوير ادارة الاداء وانظمة المكافآت لتؤدي الى تفعيل مساهمة العاملين في الخطة الاستراتيجية.
5. **انواع المعلومات وانظمتها:** ضرورة توفر نظام المعلومات الادارية.

حيث تعكس لنا هذه المتغيرات دور استراتيجيات التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

وبعد اتمام تنفيذ الاستراتيجية فانه من المهم ان يكون هناك متابعة مستمرة لفاعلية الاستراتيجية ولعملية تنفيذها. ان عملية الرقابة تعطي للمنظمة فرص تشخيص المعضلات وبالتالي تعديل الهياكل المستخدمة او استخدام هياكل جديدة او تنقيح الاستراتيجية الراهنة او

(1) Ibid,P.31.

استبدالها وفي هذه المرحلة تبرز الطبيعة الحاسمة للموارد البشرية في كسب الميزة التنافسية (Raymond. &.etal 2010)⁽¹⁾.

2-1-3: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية:

ويقصد بها تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة في مجالات ادارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية (سالم وصالح، 2000)⁽²⁾.

تهتم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بالعاملين حيث يمكن لاي مدير في المنظمة ان يستعين بها في صياغة خطة واتخاذ قراراته من خلال تحديده للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية لان استراتيجية الموارد البشرية تعتمد على التحليل الخارجي (متابعة الانظمة والقوانين المؤثرة على العمل،...) والتحليل الداخلي (البحث عن مشاكل الانتاجية الواطئة ودوران العمل العالي،...).

وعندما تتبنى المنظمة استراتيجية خارجية تواجه الفرص والتهديدات فعليها ان تضع لها استراتيجية داخلية تحاول من خلالها التعامل مع الموارد الداخلية والتي من اهمها الموارد البشرية، فهذه الموارد بحاجة الى تطوير وتدريب وصيانة... لذا يجب على ادارة الموارد البشرية ان تضع استراتيجيات خاصة بها تؤثر وتتأثر بالاستراتيجية العامة للمنظمة. وهذا سيسهم في تعزيز الميزات التنافسية من خلال الاستخدام الفاعل للمورد البشري. واستخدام استراتيجيات الموارد البشرية بوصفها ادوات في ادراة العاملين. ذكر (هامان، 2001، ص649)⁽³⁾: حيث تمتلك اغلب الادارات قناعة بان المنظمات لايمكن ان تحقق الاهداف المرجوة من الاصول المادية دون الاهتمام بالاصول البشرية، من خلال استراتيجيات تتصف بالكفاءة تتصف بالكفاءة والفاعلية في كل وظائف ادارة الموارد البشرية مثل التدريب، التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، تقييم الوظائف، تقويم الاداء.

(¹) Ibid,P.P. 31-33

(2) السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، ادارة الموارد البشرية، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، (2000)، ص 46.
(³) هامان، حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، المؤتمر العربي الثاني في الادارة القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، للفترة من 6-8-11/2001، ص 649.

وفيما يأتي عرض لاهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها اغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية كالتخطيط للمورد البشري، والتوظيف، والتعويض، والتدريب والتطوير، وتقويم الاداء... وانسجاما مع اهداف الدراسة سيتم عرض الاستراتيجيات الاكثر اهمية لادارة الموارد البشرية والاكثر تأثيرا بادارة الجودة الشاملة كما اشار اليها كل من (Denisi, & Griffin, 2001)⁽¹⁾.

1- استراتيجية التوظيف: Staffing Strategy

تعرف استراتيجية التوظيف على انها (مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لايجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد) ويشير كل من (Denisi & Griffin, 2001) كذلك الى انه من الممكن اتخاذ هذه العملية فقط بعد تطوير استراتيجية نظامية جيدة للتأكد من تفاعل أنشطة التوظيف مع عناصر الاستراتيجيات الأخرى للمنظمة. فعلى سبيل المثال اذا كان العمل هو استخدام استراتيجية النمو فإن استراتيجية التوظيف يجب ان تعتمد على الاستقطاب الاجباري واختيار اعداد كبيرة من العاملين الكفؤين. ولكن في حالة كون العمل هو استراتيجية التخفيض فان استراتيجية التوظيف ستركز بدلا من ذلك على تحديد اي العاملين سيتم ابقاءهم واقرار احتفاظهم بوظائفهم. ان الخيارات الفرعية الخاصة باستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقال من داخل المنظمة او خارجها واعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة او جعل هذه القرارات مركزية في قسم ادارة الموارد البشرية وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمنظمة، وتعيين اكثر الافراد الماما بمتطلبات العمل من خارج المنظمة بصرف النظر عن الاعتبارات الشخصية.

ان اختيار العاملين اختيارا جيدا من خلال انتقاء العاملين الذين يظهرون الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لفترات طويلة ويشير اداؤهم السابق الى تميز ملحوظ ويؤدي كل ذلك الى تخفيض في التكاليف وبذلك يجب ان يتم رسم استراتيجية للاستقطاب والتوظيف

⁽¹⁾ Denisi, A., S., Griffin, R., W., (2001), Human Resource Management, Houghton Mifflin Com., U. S. A., P. 48.

من خلال تحديد مصادر التوظيف والاختبارات والشروط العامة لاختيار العاملين (الزهرى، 2000، ص271)⁽¹⁾.

وحيالما يتم وضع استراتيجية توظيف الموارد البشرية فان على المديرين ان يستمروا في تقويم حاجات الموارد البشرية لكي تضمن ان المنظمة ستتمكن من الاستمرار في الحصول على الافراد المناسبين لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية(schermerhorn,J,et al 2000)⁽²⁾.

ويدخل ضمن استراتيجية التوظيف ايضا عملية استقبال وتوجيه الافراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم الى ادارة المنظمة والى زملاء العمل فضلا عن اعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفية التي سيقومون بادائها فضلا عن احاطتهم علما باهداف وسياسات المنظمة (Feldman,D&Arnold,J.1985)⁽³⁾.

2. استراتيجية التعويض : Compensation Strategy

تعرف استراتيجية التعويض على انها (عبارة عن مايحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم) وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الاجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الاخرى، كذلك العمل على تصميم نظام اجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعاملها.ان استراتيجية التعويض التي تخطط لها ادارة الموارد البشرية جيدا تساعد على نمو المنظمة خصوصا اذا استخدمت المكافآت بالشكل الامثل، وذلك بربطها باداء العاملين وسلوكهم(الزهرى،رندة،2000ص270)⁽⁴⁾. ويشيران الى ان التعويض الاساس وحوافز المعتمدة على الاداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الاساسية لاستراتيجية التعويض التي لا بد وان تتسجم مع ما يرتبط بها من سياقات استراتيجية كي تكون فاعلة (Denisi & Griffin,2001)⁽⁵⁾. ويذكران كذلك بانه لغرض الحصول على أداء عالٍ من

(¹) الزهرى، رندة اليافي، (2000)، مصدر سابق ص15.

(²) (Schermerhorn.,J., R., Humt, J., G., Osborn, R., N ., (2000)), Orfanizational Behavior Ed., John Wiley & Sons, Inc., U. S. A.,P.130.

(³) Feldman, D., S., Arnold, J., (1983), Managing Lndividual & Group Behavior In Organization, Mc Gaw – Hill, Tokyo – Japan, P.79.

(⁴) الزهرى، رندة اليافي، مصدر سابق، ص(15) -

(⁵) Ibid.p 36.

الموارد البشرية فإنه يجب على المنظمة أن تطور جيد برنامج التعويض. وبشكل عام هنالك ثلاث استراتيجيات أساسية للتعويض هي:

1. **استراتيجية الاجور المرتفعة:** في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها اعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب افضل العاملين افضل مستوى من التعويض.

2. **استراتيجية الاجور الاعتيادية:** هذه الاستراتيجية ربما تكون اكثر الانواع استخداما، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الاجور المعتادة في اسوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه اساسا تنافسيا.

3. **استراتيجية الاجور المنخفضة:** تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في ادنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كاف من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في ان المنظمة تحاول زيادة ارباحها القصيرة الامد باعظم ما يمكن. ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الامد والاحتفاظ بقوة عمل كفوة.

وضمن هذه الاستراتيجيات يكون للمدراء مهمتين هما:-

أ. عليهم التعهد بالقيام بتحليل الوظائف لضمان ان الدفع للوظائف يتم حسب استحقاقها الداخلي في المنظمة حيث ان الوظائف المتشابهة في محتواها ومسؤوليتها يجب ان تكون ذات تعويض متشابه كما هو حال دفع تعويضات مختلفة للوظائف المختلفة.

ب. على المدراء التأكد من ان الفروقات او الاختلافات في الدفع بين العاملين الذين يقومون بأداء وظائف متشابهة او الوظائف نفسها يجب ان تعكس اختلافاتهم في المساهمة بذلك العمل فافضل المدراء يدركون ان التعويض هو وسيلة التحقيق غاية وليست غاية بحد ذاتها (Bedein.A,1993) (1). وهذا يعني لمدير الموارد البشرية الموارد البشرية أنه لا بد من الاعتماد على تقييم الوظائف عند وضع استراتيجية جيدة للتعويض حيث ان تقييم الوظائف يمثل مجموعة من الاساليب المختلفة التي تتطلب تحليل المحتويات (خصائص/

(1) Bedeian.A.G.(1993)Management .3rded.The Dryden press.U.S.A , P38

عوامل) الوظيفة حيث يمكن تقدير اهمية وقيمة كل منهم مقارنة ببعضهم البعض(مصطفى،1999،ص33)⁽¹⁾ وهدف تقييم الوظائف هو قياس الأهمية النسبية للأعمال فضلاً عن الربط بين معدل الاجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنشأة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من امكانيات وخبرات(شاويش،2000،ص193)⁽²⁾. وتلجأ اغلب المنظمات الي تصميم برامج التعويض لغرض تحقيق ثلاثة أهداف هي(Flipppo.E.1980)⁽³⁾:-

- لجذب العاملين ذوي المهارة والقدرة إلى المنظمة.
- لتحفيز هؤلاء العاملين باتجاه افضل أداء.
- للحفاظ او الابقاء على خدماتهم أطول مدة من الزمن.

وقد حاولت بعض الشركات استخدام انظمتها التعويضية بذكاء لكسب ميزة تنافسية من ناحيتي الكلفة و الكفاءة بينما حاولت شركات اخرى استخدام التعويض لتوجيه بحوثها نحو الإبداع في المنتجات والخدمات (Floukes.F.k,1969)⁽⁴⁾.

3- إستراتيجية التدريب والتطوير Training & Development Strategy

التدريب هو (عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين بإتجاه تحقيق اهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالي) ويعد التدريب بمثابة توجيه يساعد العاملين على الحصول على المهارات والقابليات التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (J.M.Ivancevich,2015)⁽⁵⁾.

اما التطوير فهو يشمل اكتساب المعارف والمهارات وانواع السلوك والتي تحسن قابلية لعاملين لغرض تلبية التحديات التي تواجه الاعمال الحالية والمستقبلية (Noe,R,2010)⁽⁶⁾.

(1) كامل مصطفى مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، للشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، (1994) ، ص33.
(2) شاويش مصطفى نجيب إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان، (2000) ، ص193.

⁽³⁾ Flippo.E.B.(1980). Personal Management.5TM ED. Mc Graw-Hill.P249.

⁽⁴⁾(Foulkes.F.K. 1969),The reform of collective bargaining : from Donnover to Durkheim,British Journal of Industrial Relations,7th ed PP.80-151.

⁽⁵⁾(J.M.Ivancevich,2015),Human Resources Management,Amazon Books,12th ed 20,P162.

⁽⁶⁾ (Ibid.Noel.R.A. & Et al. 31-33-34.

ان أنشطة التدريب والتطوير تصمم لسد احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات غير المتوفرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهارات الكامنة (الزهرى ورندة،2000،ص⁽¹⁾). فعندما يواجه العاملون تحدى بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن أهمية التدريب تصبح واضحة لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم او ليصبحوا مؤهلين للترقية فكل المنظمات الكبيرة او المتوسطة الحجم تتقدم من خلال التدريب حيث قدرت جمعيات الولايات المتحدة أنها انفقت نحو (60 بليون دولار) سنوياً على برامج التدريب بمشاركة نحو (8 مليون من العاملين) وبواقع (15 بليون) ساعة عمل. وعلى اية حال فالتدريب يجب ان ينظر إليه على انه استثمار اكثر من كونه نفقة (Bedein,A,1993)⁽²⁾ لأن التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين كافة طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المنظمة والموارد البشرية فيها(زكى،1989،ص258)⁽³⁾. وفي جميع الاحوال يجب ان تنسجم استراتيجية التدريب والتطوير مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، فعندما تبع المنظمة استراتيجية التمييز فإنها سوف تكون بحاجة إلى تخصيص اموال كبيرة للتدريب العاملين بهدف تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية، اما عندما تتبنى المنظمة استراتيجية تخفيض الكلفة فإنها ربما تلجأ إلى تخصيص اموال اقل في التدريب، وتتجه نحو التدريب الذي يساهم في تحسين طرق واساليب الكفاءة والانتاجية.(Dinisi,A) &Giffini,R,2001)⁽⁴⁾.

2.2 النماذج الإستراتيجية

قدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج إستراتيجية متعددة ومختلفة ، ويعود هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين حول مدى ملائمة الاستراتيجيات للمنظمة وفقاً لإستجابتها للمؤشرات البيئية ومدى استجابة المنظمة لها.

وفي ما يلي عرض لاستراتيجيات (Proter.M,1989)⁵ واستراتيجيات (Miles.R

(¹) الزهرى ، رندة الباقي، مصدر سابق ،ص38-15.

(²).Ibid P40

(³) هاشم زكي محمود ، الموارد البشرية ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع ، الكويت ،(1989)، ص258.

(⁴)Ibid p 36.

(⁵).Porter.M.1989).Competitive Strategy,New Yourk:The free Press.

(Snow,C1978 &) واهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي جاء بها بعض الكتاب والباحثين مثل (SchulerBird.A &Beechler 1995)¹.

2-2-1 نموذج بوتر Porter Model

يعد بوتر استاذ الادارة الاستراتيجية الاول في العالم وتعد كتاباته المرجع الاساس لهذا العلم وقد حدد بوتر ثلاث استراتيجيات اساسية يمكن ان تتبعها المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية. وقد اتسمت الاستراتيجيات التي قدمها بوتر بالعمومية فلم يخصصها في مجال بعينه بل يمكن تطبيق اي منها في اكثر من مجال وباكثير من طريقة وفي ما يلي عرض لهذه الاستراتيجيات الثلاث(عوض،2001،ص75)⁽²⁾.

1- استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة Overall Cost Leadership

تركز هذه الاستراتيجية على ان تجعل الشركة اقل المنتجين كلفة في تلك الصناعة، ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية ببناء تسهيلات ومعامل كفاءة واسعة المدى وكذلك من خلال السيطرة على الكلف العامة ونفقات بعض الانشطة مثل البحث والتطوير والخدمات والدعاية (Noe,et al2010)⁽³⁾ حتى تتمكن المنظمة في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون الخدمة نفسها او السلعة وبالجودة نفسها⁽⁴⁾.

2- استراتيجية التمييز Differentiation

تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي ترغب في ان تكون وحيدة في الصناعة من وجهة نظر الزبائن. وتركز هذه الاستراتيجية على الجودة العالية والخدمة الاستشارية والتصميم الابتكاري والقدرات التكنولوجية الكبيرة. والصفة الخاصة التي يتم التركيز عليها

¹ Ibid,page 18.

⁽²⁾ عوض، محمد احمد، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، (2001)، ص ص 175-177

(3) Ibid,page31-33-34.

(4) عوض، محمد احمد، مصدر سابق، ص 43.

في استراتيجية التمييز هو ان ماتقدمة المنظمة من تمييز في نوعية يجب ان يكون مبرر كافيًا للسعر الذي يفوق كلف التمييز (عوض، 2001، ص175-177)⁽¹⁾.

3- استراتيجية التركيز: Focus

تعني هذه الاستراتيجية تقديم سلعة او خدمة تشبع حاجات قطاع معين من الزبائن او تخدم منطقة جغرافية محددة. ان الاساس الذي تستند عليه هذه الاستراتيجية في كسب الميزة التنافسية هو اما (عوض، 2001، ص43)⁽²⁾:

- توفير كلف ادني مقارنة بالمنافسين في خدمة الموقع المتميز في السوق.
- او القدرة على توفير منتجات متميزة الاعضاء الموقع المتميز في السوق فيها شيء مختلف عما ينتجه الاخرون.

2-2 نموذج مايلز وسنو (Miles & Snow, 1978)⁽³⁾

قدم مايلز وسنو انموذجهما بالاعتماد على تكييفها الاستراتيجي الى اربعة اصناف هي:

1- المدافعون Defenders

تعني هذه الاستراتيجية ان المنظمات تبحث عن الاستقرار من خلال انتاج منتج معين او مجموعة محددة من المنتجات موجه نحو اجزاء ضيقة من السوق. تنفذ المنظمة هذه الاستراتيجية من خلال اعمال اقتصادية قياسية مثلًا تقوم بانتاج منتجات عالية الجودة او من خلال الاسعار التنافسية، مع وجود تخطيط موسع باتجاه الكلفة والمسائل المتعلقة بالكفاءة. لكن المدافعين يحاولون تجاهل التطورات الواقعة خارج عالمهم ويختارون بدلا من ذلك التوسع والنمو من خلال تطوير منتجات محددة او التوغل في السوق.

(1) (Robbins, S.,P (1990)), Organization Theory: Structure, Design & Application, 3 Ed., Prentice-Hall International Inc., P.137

(2) عوض، محمد احمد، مصدر سابق، ص 43

(3) Ibid, Page 44.

2. المنقبون Prospectors

تتمثل هذه الاستراتيجية بالمنظمات التي تفتش باستمرار عن منتجات جديدة وفرص سوقية جديدة مناسبة. وتحاول هذه المنظمات تكوين حالة عدم تأكد بين منافسيها من خلال تنويع الانتاج والتكنولوجيا المتعددة وتطوير المنتج وبحوث السوق. في هذه الاستراتيجية يكون الابداع اكثر اهمية من الربحية العالية. ان نجاح المنقبون يعتمد على التطوير والقدرة على مسح الظروف البيئية والقدرة على التنبؤ بالاحداث والاتجاهات وبالتالي فان المنظمات هنا ستستثمر في الافراد الذين لديهم القدرة على مسح الفرص البيئية المحتملة (Robbins.S.1990)⁽¹⁾.

3- المحللون Analyzers

تقع المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية في موقع وسط بين المجموعة الاولى (المدافعين) والمجموعة الثانية (المنقبين) فتعمل هذه المنظمات على الجمع بين تحقيق الكفاءة العالية بثبات وبين عملية التغيير في المنتجات والاسواق (يسن، 1998، ص72)⁽²⁾. يحاول المحللون تقليد الاخرين من خلال اخذ الافكار الناجحة من المنقبين ويقومون بتقليدها. كما يقوم المحللون باتباع الشركات الصغيرة التي تتسم بالابداع ومنتجات ذات جودة عالية. لكن لا يتم ذلك الا بعد التأكد من ان لهذه المنتجات سوق واقبال الزبائن عليها. والمحللون يبحثون عن الاستقرار والمرونة (Robbin.S,1990)⁽³⁾.

4. المستجيبون Reactors

تتمثل هذه الاستراتيجية بالمنظمات التي لا تمتلك استراتيجية ثابتة متماسكة بل تستجيب لما يفعله المنافسون (Noe.R,etal,2010)⁽⁴⁾. فالمستجيبون يستجيبون بشكل غير صحيح

(¹) Ibid,pag44

(²) ياسين، سعد غالب، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (1998م)، ص 72

(³) Ibid,page 44

(⁴) Ibid. P. 62.

للبيئة ويكون ادائهم ضعيف (Robbins,S,1990)⁽¹⁾.

2-2-3 نموذج شولر وآخرون (Schuler & Et Al 1978)⁽²⁾

يقول شولر بان المنظمات عندما تريد كسب ميزة تنافسية في السوق فانها بصورة عامة تستخدم واحدة من الاستراتيجيات التنافسية الثلاث الآتية:

1- خفض الكلفة Cost Reduction

تمثل هذه الاستراتيجية محاولة لكسب اليد العليا عن طريق التحول نحو الانتاج منخفض الكلفة بحيث تصبح المنظمة هي المنتج الاقل كلفة وتتطلب هذه الاستراتيجية رقابة صارمة واقتصاديات كفؤة وتقليص النفقات العامة وغايتها الاساس هي الانتاجية.

2- تحسين النوعية Improving Quality

هذه الاستراتيجية تنجز هدفين في ان واحد حيث انها تساعد الاعمال فيها ياتي:-

أ. تأسيس سمعة جيدة تخص النوعية والمعقولة بين الزبائن.

ب. تحسين كفاءتها التشغيلية عن طريق تقليص التالف الى الحد الأدنى.

وتتطلب هذه الاستراتيجية من رب العمل تشجيع حالة تحسين النوعية واستمراريتها بين العاملين.

3- الابتكار Innovation

هذه الاستراتيجية تتضمن طرح منتجات او تقديم خدمات لا يستطيع توفيرها المنافسون. وجوهر هذه الاستراتيجية هو انتاج منتجات متميزة وفريدة.وبذلك ستتوفر ظروف ملامة جدا للابداع، ومثل هذه الظروف يمكن تكوينها اما رسميا اي من خلال سياسة الشراكة الرسمية او تكوينها بشكل غير رسمي.

⁽¹⁾ Ibid.,P.132

⁽²⁾ (Schuler, R., S., Galante, S., P., Jackson, S., E., (1987), Matching Effective Hr Practices With Competitive Strategy, Personal, Sept., P.18.

2- 4 نموذج بيرد وبشر (Bird & Beechler, 1995) ⁽¹⁾

قدم هذان الباحثان ثلاثة انواع من الاستراتيجيات الخاصة بادارة الموارد البشرية وهي:

1. المجموعة Accumulator

هذه الاستراتيجية تعتمد على تعظيم المشاركة وتطوير المهارات، وهي تحاول بناء الموارد البشرية في الشركة من خلال:

- الحصول على الموارد البشرية المتعددة المواهب.
 - تطوير المواهب والطاقات بصورة مستمرة بشكل يطابق احتياجات المنظمة.
- تعكس هذه الاستراتيجية مديات واسعة في التخطيط الشامل للموارد البشرية وتسعى الى الحفاظ على الافراد واستقرارهم في المنظمة.

2. المسهلة Facilitator

توجد هذه الاستراتيجية من خلال توليد المعرفة الجديدة وتكوينها وهي تبحث عن تطوير الموارد البشرية في المنظمة باكبر فاعلية ممكنة من خلال:-

- الحصول على الافراد ذوي دافعية عالية.
 - تشجيع ودعم الافراد لتطوير ما يمتلكونه من مهارات ومعارف يعتقدون انها مهمة.
- تساهم هذه الاستراتيجية في ايجاد وسائل تنسيقية مناسبة في عمليات التعيين والاختيار الدقيق من جهة وهياكل فرق العمل المرنة من جهة اخرى. اي ان الاعتماد على هذه الاستراتيجية يهيء للمنظمة نوعين من الموارد البشرية وهي الموارد البشرية الداخلية، والموارد البشرية في البيئة الخارجية من خلال التعيينات الجديدة.

⁽¹⁾ Bird, A., Beechler, S., (1995), Links Between Business Strategy And Human Resource Strategy In U.S.A. Based Jabanese Subsidiaries: An Empirical Investigation, Journal Of Onternational Business Studies Fisir, Quarter, P.P. 27-28.

3. المنتفعة Utilizer

تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق اقصى فائدة من المهارات واستخدام الموارد البشرية في المنظمة باكبر ما يمكن من الكفاءة ويتم ذلك من خلال:-

- الحصول على الافراد اعتمادا على الحاجة في المدى القصير.
- تحقيق المؤاممة بين مهارات العاملين ومتطلبات مهام محددة.

هذه الاستراتيجية تحاول استخدام المهارات والابداعات الانية وتوسعى ادارة الموارد البشرية من خلال الاستخدامات القصيرة الاجل الى اجراء التفضيلات في القوى العاملة لمقابلة الحاجات الطارئة من المهارات والمعارف والقابليات ويلاحظ ان المنظمة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية تعمل على الاستغناء عن الموارد البشرية بسرعة.

2-2 5 التوافق بين النماذج الاستراتيجية:

على الرغم من الاختلاف الموجود في النماذج الاستراتيجية التي نوقشت واختلاف المنظمات في تبني هذه الاستراتيجيات الا ان هذه النماذج تشترك في العديد من المضامين فعلى سبيل المثال تشترك كل من استراتيجية نورتر مع استراتيجية مايلز وسنو في بعض الامور وهي كما يلي(Noe,et al 2010)⁽¹⁾:

- استراتيجية المدافعين واستراتيجية القيادة الشاملة للكلفة:

هاتان الاستراتيجيتان تركزان على تقليص كلف الانتاج بهدف الانتاج عند الكلفة الادنى (ولكن ليس بالضرورة السعر الادنى) للمنتوج في الصناعة المعينة.

- استراتيجية المنفبين واستراتيجية التمييز:

تؤكد هاتان الاستراتيجيتان على التطوير الثابت لمنتجات او ابتكارات جديدة وبذلك فان منتجات الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجيات سينظر لها على انها منتجات فريدة ومميزة من قبل الزبائن.

(¹) Ibid ,. 62.

- استراتيجية المحللين واستراتيجية التركيز:

وهاتان الاستراتيجيتان تدمجان وتربطان اوجه استراتيجيات اخرى وذلك من خلال المنافسة على اساس الكلفة في بعض الاسواق فيما تتنافس على اساس التمييز في اسواق اخرى. وبالاجاه نفسه سعى الباحثان Bird & Veechler الى ربط استراتيجيتهما مع استراتيجيات Miles & Snow وكالاتي(الجريري وصلاح، 2001ص15)⁽¹⁾:

- الاستراتيجية المجمع مع الاستراتيجية المدافعة:

بما ان الاستراتيجية المجمع تعتمد على تعظيم المشاركة وتطوير المهارات فهي تخدم حاجات المدافعين لانها تركز على تطوير المهارات بشكل يتطابق مع حاجات المنظمة البطيئة للموارد البشرية.

- **الاستراتيجية المنتفعة مع الاستراتيجية المنقبة:** يتميز المدافعون بالتغير الدائم لبيئات المنظمات والابداع المستمر والاستخدام السريع للموارد وهذا يجعل المنظمات تتبع الاستراتيجية المنتفعة التي تتجه نحو تجهيز المهارات المناسبة بصورة سريعة لتتطابق مع الحاجات المتغيرة باستمرار المنظمات.

- الاستراتيجية المسهلة مع الاستراتيجية المحللة:

نلاحظ وجود التوافق من خلال احتياج الاسواق الجديدة لمهارات جديدة اما الاسواق الحالية فقد تتطلب تطوير العاملين الداخليين حيث تركز المسهلة على تشجيع وتطوير سوق العمل الداخلي. وبناء على الربط والتوافق المقدمة من قبل الباحثين والكتاب المشار اليهم نستنتج وجود ترابط وتوافق اخر بين استراتيجية (schuler 1995) مع استراتيجيات (porter,1989) وكذلك استراتيجيات (miles & snow,1978) المتوافقة اصلا مع استراتيجيات (porter,1989). وبناء على ما تقدم نلاحظ ان هناك العديد من الاستراتيجيات الواردة ضمن هذه النماذج تنسجم وتتلائم مع اهداف وتوجهات الدراسة الحالية نوضح ذلك من خلال الجدول رقم (1-2) في الصفحة التالية.

(¹) الجريري، صلاح عمرو كرامة، مصدر سابق، ص ص 23-24

جدول (1.2) النماذج الاستراتيجية واستراتيجيات HRM وخصائص العاملين فيها.

استراتيجيات HRM		الباحثين			
خصائص العاملين	ممارسات HRM	BIRD & BEECHLER	SCHULER & ETAL	MILES & SNOW	PORTER
<ul style="list-style-type: none"> • مهارات متخصصة وضيقة . • سلوك تكراري ومستقل. • اهتمام متوسط بالنوعية. • تركيز قصير الاجل. • مسؤولية محددة. • اهتمام عالي بالكمية. • اهتمام عالي بالنتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> • التوظيف يصمم لتعزيز ارتباط العاملين ويعتمد على الاستقطاب الداخلي. • التعويض يركز على ضمان استمرارية العمل ويتم دفع الاجور لكل عامل حسب الوظيفة. • التدريب تصمم البرامج التدريبية لسد حاجة المنظمة من المهارات حيث يعمل على تنمية وتطوير مهارات محددة. 	المجموعة ACCUMULATOR	الكلفة COST	المدافعون DEFENDERS	الكلفة COST
<ul style="list-style-type: none"> • مهارات متنوعة وواسعة. • سلوك مبتكر وتعاوني اهتمام متوسط. • تركيز طويل الاجل. • مسؤوليات واسعة. • اهتمام متوسط بالكمية. • اهتمام متويط بالعملية. 	<ul style="list-style-type: none"> • التوظيف: يستهدف جذب العاملين ذوي المهارات والقدرات من شركات اخرى. اي انها تعتمد على الاستقطاب الخارجي . • التعويض: يعتمد الاجر على اداء الفرد وتركز على صرف المكافآت التي تشجع العاملين على تحمل المخاطرة. فضلا عن اعتماد هذه الاستراتيجية على تقديم الحوافز والتعويضات لجذب العاملين المهرة. • التدريب: يهتم بتوسيع مهارات الافراد ويعتمد على التعلم من خلال فرق العمل. 	المنفعة UTILIZER	الابتكار INNOVATION	المنقبون PROSPECTORS	التمييز DIFFERENTIATION
<ul style="list-style-type: none"> • تميل خصائص العالين في هذه المجموعة من الاستراتيجيات الى اخذ منتصف الطريق ايضا من بين المجموعتين اعلاه 	<ul style="list-style-type: none"> • ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لهذه المجموعة تميل الى اتخاذ منتصف الطريق بين المجموعتين الموضحتين في اعلاه 	المسهلة FACILITATOR	النوعية QUALITY	المحللون ANALYZERS	التركيز FOCUS

الاستراتيجيات

المصدر اعداد الباحث.

فمثلا استراتيجية التمييز لبورتر التي تركز على الجودة العالية والاستراتيجية المنقبة لمايلز وسنو والتي تحتاج الى افراد مبدعين ومتعاونين لانها تبحث وباستمرار عن فرص مناسبة ومنتجات جديدة وتسعى الى تطويرها فضلا عن ذلك فان استراتيجية النوعية لشولر ايضا تنسجم بشكل كبير مع توجهات الدراسة فهي تركز على استمرارية تحسين النوعية الذي يتطلب صفات معينة من خصائص العاملين واخيرا فان استراتيجيتي المجموعة

والمسهلة ليبرد وبجلر ايضا تنسجم مع اهداف دراستنا من حيث تركيز المجوعة على تعظيم مشاركة العاملين وتطوير مهاراتهم. وتركيز المهسلة على تطوير الموارد البشرية في المنظمة من خلال توليد المعارف والافكار الجديدة لديهم.

2-2-6 النماذج الاستراتيجية وخصائص الموارد البشرية فيها:

في الوقت الذي تحتاج فيه كل الانماط الاستراتيجية الى افراد مؤهلين بالمعنى العام الا ان كل نمط من الاستراتيجيات يحتاج الى انواع مختلفة من السلوكيات والنزعات والمواقف حيث يشير (Noe & et al, 2010)⁽¹⁾ الى ان الاستراتيجيات المختلفة تتطلب عاملين ذوي مهارات متخصصة وتتطلب ايضا من هؤلاء العاملين ممارسة مايسمى بـ (سلوكيات الدور- Role Behavior-) والتي يقصد بها السلوكيات اللازمة لتوافرها في الفرد وفي دوره بوصفه حامل وظيفة في بيئة العمل الاجتماعية.

ان الاستراتيجيات المختلفة تحتاج الى خصائص وسلوكيات دور مختلفة وفيما يلي توضيح لسلوكيات الدور اللازمة للعاملين عند اتباع النماذج الاستراتيجية الواردة في الدراسة.

1- استراتيجيات المدافع/ الكلفة/المجوعة:

تتطلب هذه الاستراتيجية عاملين يمتلكون اهتمام عالي بالكمية والتركيز قصير الاجل لكي يتوافقوا مع الثباتية والابتعاد عن المخاطرة. ان هؤلاء العاملين يتوقع منهم ممارسة سلوكيات دور تتصف بال تكرارية وتنجز اعمالها بشكل مستقر وحر.

فالشركات التي تتبع استراتيجيات المدافع/ الكلفة تميل الى اعطاء تعريف متخصص للمهارات التي تحتاجها وتستثمر في مجال تدريب العاملين بشأن تلك المهارات. كما تستند الى انظمة ادارة الاداء السلوكية مع الاداء العالي المستند الى مكونات الاجور (التعويضات). هذه المنظمات تبحث عن الكفاءة من خلال مساهمة العاملين مع الاستفادة من افكارهم حول كيفية تحقيق الانتاج الاكفأ.

¹ Ibid, 62

2. استراتيجيات المنقب/ التمييز/ الابتكار/ المنتفعة:

ان العاملين في الشركات التي تتبع هذه الاستراتيجيات يجب ان يكونوا مبدعين ومتعاونين ولديهم اهتمام معتدل بالكمية وبالتركيز طويل الاجل ويجب ان يتم حمايتهم من حالة الغموض وان يكونوا مخاطرين. ويتوقع من هؤلاء العاملين سلوكيات دور تتضمن التعاون مع الاخرين والدخول في المخاطرة وتطوير افكار جديدة واتخاذ منهج متوازن للمعالجة والنتائج.مثل هذه الشركات تبحث عن المزيد مع الابداع من خلال التعريف الواسع للعمل وقد تعمل على تجديد كادرها من الخارج وتنشغل بإدخال قادمين جدد للعمل لديها وتوفر مسالك مهنية واسعة كما تركز على التعاون في أنشطة التريب والتطوير وانظمة اجورها تتجه نحو الملكية الخارجية بسبب اعتمادها على حالات الاستقطاب من الخارج.

3. استراتيجيات المحلل/ التركيز/ النوعية/ المسهلة:

هي توليفة من الاستراتيجيتين السابقتين حيث ان الشركات التي تسير على خطى هذه الاستراتيجيات تكون لها موارد بشرية تتطلب استخدام استراتيجية المدافع/الكلفة في السوق من خلال بحثها على المنافسة على اساس الكلفة وبالوقت نفسه تتطلب احداث حالة المنقب/ التمييز في الاسواق مادامت تراغب بالمنافسة من خلال الابتكارات. هذه الإستراتيجيات تتطلب ان تكون ممارسات الموارد البشرية لا مركزية فعندما تحاول الشركة تطوير اسواق جديدة تشبه ما تقوم به شركات المنقب/التمييز فانها تحتاج الى اختيار الافراد الموهوبين وامتلاك انظمة اجور تشجع الدخول في المخاطرة. ومع مرور الزمن سوف تصبح ممارسات الموارد البشرية مماثلة لممارسات مثيلاتها في استراتيجيات المدافع/الكلفة من خلال التحول نحو الاستثمارات الاكبر في مجالات التدريب والاجور وانظمة الترقية والترفيه باجور عالية(Noe etal,2010)⁽¹⁾. كما هو موضح في جدول التالي:

(1)

- Ibid P.P.63-64

- Schuler, R.,S., Galante, S., P., Jackson, S., E., Op.Cit., P.P. 23-25.

جدول (2-2) استراتيجيات وممارسات ادارة الموارد البشرية وخصائص العاملين فيها

استراتيجية خفض الكلفة	استراتيجية تحسين النوعية	استراتيجية الابتكار
خصائص العاملين	خصائص العاملين	خصائص العاملين
<p>سلوك متكرر/ تنبؤي</p> <p>تركيز قصير الاجل</p> <p>سلوك مستقل نسبياً</p> <p>اهتمام متوسط بالنوعية</p> <p>اهتمام عالي بالكمية</p> <p>اهتمام عالي بالنتائج</p> <p>تفضيل واطي للمسؤولية</p> <p>مرونة منخفضة للتغيير</p> <p>تحمل منخفض للغموض</p> <p>استخدام وتطبيق مهارات ضيقة</p> <p>تدخل منخفض في الوظيفة</p>	<p>سلوك متكرر تنبؤي</p> <p>تركيز متوسط الاجل</p> <p>بعض السلوك التعاوني</p> <p>اهتمام عالي بالنوعية</p> <p>اهتمام متوسط بالكمية</p> <p>اهتمام عالي بالعملية</p> <p>تفضيل تحمل المسؤولية</p> <p>مرونة متوسطة للتغيير</p> <p>تحمل متوسط للغموض</p> <p>تطبيق مهارات متوسط</p> <p>تدخل عالي في الوظيفة</p>	<p>سلوك مبتكر</p> <p>تركيز طويل الاجل</p> <p>سلوك تعاوني متبادل الاتكالية</p> <p>اهتمام متوسط بالنوعية</p> <p>اهتمام متوسط بالكمية</p> <p>اهتمام عالي بالعملية</p> <p>تفضيل تحمل المسؤولية</p> <p>مرونة متوسطة للتغيير</p> <p>تحمل متوسط للغموض</p> <p>تطبيق مهارات متوسط</p> <p>تدخل عالي في الوظيفة</p>
ممارسات الموارد البشرية	ممارسات الموارد البشرية	ممارسات الموارد البشرية
<p>مساهمة منخفضة</p> <p>خصائص واضحة للوظيفة</p> <p>مصادر داخلية غالباً</p> <p>مسالك مهنية ضيقة محددة</p> <p>معايير النتائج</p> <p>معايير قصير الاجل</p> <p>معايير فردية غالباً</p> <p>امان وظيفي منخفض</p> <p>محفزات قليلة</p> <p>دفع هرمي</p> <p>تدريب قليل</p> <p>علاقات عمل/ ادارة تقليدية</p>	<p>مساهمة عالية</p> <p>خصائص واضحة للوظيفة</p> <p>بعض المصادر الخارجية</p> <p>مسالك مهنية ضيقة محددة</p> <p>غالباً معايير النتائج</p> <p>معايير قصير الاجل غالباً</p> <p>بعض المعايير الجماعية</p> <p>بعض الامان الوظيفي</p> <p>بعض المحفزات</p> <p>دفع مساوي</p> <p>تدريب كثيف</p> <p>علاقات عمل/ ادارة متعاونة</p>	<p>مساهمة عالية</p> <p>خصائص ضمنية للوظيفة</p> <p>المصادر الخارجية</p> <p>مسالك مهنية واسعة</p> <p>معايير العملية والنتائج</p> <p>معايير طويلة الاجل</p> <p>بعض المعايير الجماعية</p> <p>بعض الامان الوظيفي</p> <p>العديد من المحفزات</p> <p>دفع مساوي</p> <p>تدريب كثيف</p> <p>علاقات عمل/ ادارة متعاونة</p>

Source: schuler, r., s., galante, s., p., Jackson, s., op. cit., p. 24.

الخلاصة:

تعد استراتيجية ادارة الموارد البشرية خطة شاملة تضم العديد من الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بها والتي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها بشكل فاعل من خلال التعامل مع المؤثرات البيئية الخارجية والتكيف معها والسيطرة على البيئة الداخلية للمنظمة. ولكي تكون استراتيجية ادارة الموارد البشرية الموضوعية بشكل جيد وبمشاركة المستويات كافة في المنظمة يمكن ان تساهم في ايجاد قيم وتوقعات مشتركة بين الادارات والعاملين بشكل يفهمه الجميع تقدم هذا الفصل عرضا لمفاهيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية وتميزها عن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية فضلا عن عرض للعلاقة القائمة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال مراحل صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها. وكما لاحظنا ان دور ادارة الموارد البشرية في جميع هذه المراحل هو دور حيوي لا يستهان به. وان اداء هذا الدور بشكل جيد وتحسينه يسهم في تعزيز قدرات المنظمة ويؤدي بها الى حصولها على الميزة التنافسية. كما تم عرض الاستراتيجيات الخاصة بادارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتعويض والتدريب والتطوير. ومن ثم تسليط الضوء اربعة نماذج على مستوى وحدة الاعمال (بورتز. مايلز وسنو) ومنها ما هو متخصص بادارة الموارد البشرية (شولر، بيرد، بلشر) فضلا عن عرضه للتوافق القائم بين هذه النماذج والذي يتطلب خصائص وسلوكيات محددة من الافراد العاملين واستراتيجيات معينة من ادارة الموارد البشرية. في حين سيتناول الفصل الثالث ادارة الجودة الشاملة وادارة الجودة واستراتيجيات الموارد البشرية.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

و استراتيجيات الموارد البشرية

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تواجه جميع المنظمات على اختلاف انواعها العديد من التحديات والتغيرات البيئية ونتيجة لمواجهتها ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يعد احد المداخل الإدارية والفلسفية التي تقوم على اساس تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة تنظيمية جيدة وتحسين الأداء في كل مجالات عمل المنظمة من خلال مشاركة جميع الأفراد العاملين.

لذلك فقد اصبحت الجودة ذات اهمية كبيرة في مختلف العمليات واصبح الاهتمام بها يتطلب تركيز وتأكيد على الموارد البشرية التي تمثل اساس اي عمل في المنظمة وهذا يدعو المنظمة الي السعي لتوفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين فيها ليكونوا مبدعين ومتعاونين وليسهموا في تحقيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

وسيتناول هذا الفصل :-

3-1 إدارة الجودة الشاملة:

3-2 إدارة الجودة وإستراتيجيات الموارد البشرية.

3-1 إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفلسفية والفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين الباحثن والإداريين الذي يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات(حمود،2000،ص71).⁽¹⁾

(¹) حمود ، خضر كاظم (2000) إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة للنشر والوزيع والطباعة ، عمان ، ص71.

حيث ان إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة عامة ومجموعة من الافكار التي تعد انموذجاً كلياً للمفاهيم والمعتقدات وممارسات العمل المترابطة ذاتياً.(Morgan,&Murgat1994.)⁽¹⁾

كما تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة لإدارة العمل المشترك الذي يحدد حاجات الزبون واهداف العمل بشكل موحد غير قابل للفصل(Huxtable.N,1995).⁽²⁾

لقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري لإدارة الجودة الشاملة حيث ان هذا الاتجاه يشر الى ثلاثة مرتكزات هادفة في هذا المجال(حمودوخضر،2000،ص71)⁽³⁾

1- تحقيق رضا المستهلك .

2- مساهمة العاملين في المنظمة .

3- استمرارية التحسين والتطوير في الجودة.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر فلسفة إدارية ومجموعة مبادئ إرشادية يستند إليها للمزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الإبتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من اجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين(عبد المنعم وعزة،1998،ص8)⁽⁴⁾.

ولقد ذكر (همشري) بأن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية بمعنى انها مجموعة مبادئ إدارية ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم افضل إدارة وتنادى بهم عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تقيهم عن استخدام الامكانيات الظاهرة والكاملة كافة لدى جميع العاملين في التنظيم(همشري،2001ص58)⁽⁵⁾.

⁽¹⁾Morgan, C. Murgatroyd.S.(1994), Total Quality Management in the public Sector An International perspective, Open University press , U.S.A. p. 7.

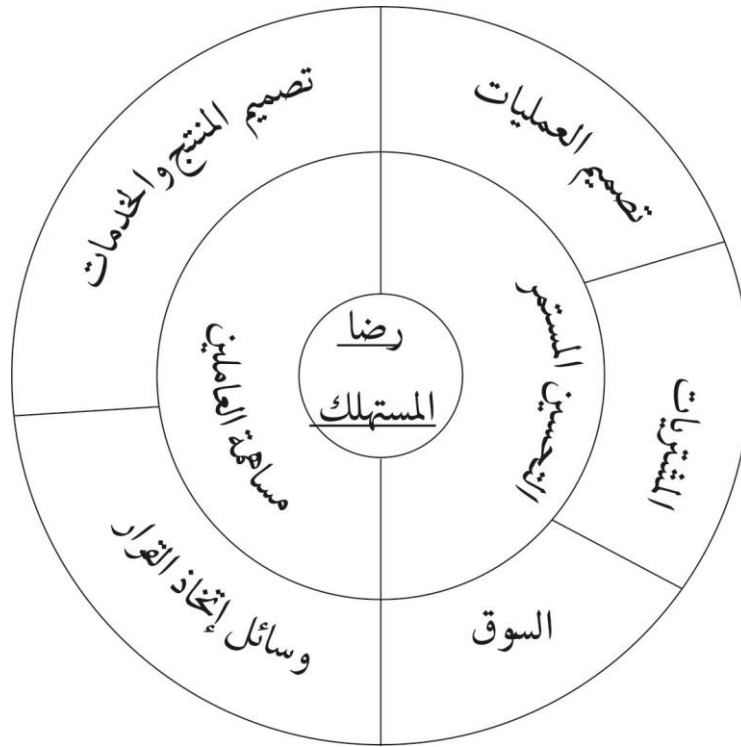
⁽²⁾ Huxtable. N. (1995). Small Business Total Quality , Chapman & Hall .P.11.

⁽³⁾ حمودة ، خضيرة كاظم مصدر سابق ،ص72.

⁽⁴⁾ عبدالمنعم ، عزة صبحي ، (1998) ، إدارة الجودة الشاملة الطريق إلى التحسين المستمر ، اخبار الإدارة العدد 74 ، ص8.

⁽⁵⁾ همشري ، عمر احمد ، _ (2001) ، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، مؤسسة الرؤى العصورية دار صفاء للتوزيع والنشر ، عمان ، ص85.

شكل رقم (1.3) عجلة النوعية ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية



المصدر: حمود ، خضير كاظم إدارة الجودة الشاملة، جار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2000 ، ص72.

ان هذه الفلسفة يدعمها أدوات تساعد المديرين على فهم العمليات المختلفة في التنظيم وعلى قياس الجودة المتقنة سعياً للتحسين المستمر وتحقيقاً لأهداف المنظمة في الإنتاجية العالية والأداء الممتاز و الكفاية المنشودة والرضا النفسي الواضح (1).

وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة أثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية واصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة.(الخطيب،2005،ص83) (2)

ويرى الباحث إن الاعمال على ادارة الجودة الشاملة بوصفها فلسفة إدارية جديدة يضمن للمنظمة تحقيق مزايا تنافسية لان ذلك سيجعل المنظمة تتمتع بالجودة في كل جوانب عملها

(1) درة ، عيد الباري ، والمدعون موسى والجزر أوي ، إبراهيم ، (1994) ، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، ص71.

(2) الخطيب ، احمد ادارة الجودة الشاملة : تطبيقات في الإدارة الجامعية مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد المتخصص ،3 تموز 2005 ، ص83.

(موارد بشرية مادية نظم إجراءات واساليب وكل شئ في المنظمة) فضلاً عن اهمية ادارة الجودة الشاملة في تطوير المنظمة وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والاستمرار.

3-1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة اصبح مصب اهتمام الباحثين والمفكرين في الوقت الحاضر فلم تعد الجودة تقتصر على جودة المنتجات او الخدمات التي تقدم إلى الزبائن بل امتدت الجودة ومفاهيمها لتشمل الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم والإجراءات والموارد البشرية. لذا فقد تعددت المفاهيم الخاصة بإدارة الجودة الشاملة حيث ان كل باحث او كاتب عرفها من وجهة نظرة الخاصة. إلا ان جميع هذه التعريف والمفاهيم ركزت على الكلمات الاساسية المكونة لهذا المفهوم وهي: (إدارة Management الجودة Quality الشاملة Total) ويمكن تحديد المفاهيم الخاصة بهذا المصطلح كما يوضحها الجدول (3-1) كما يأتي(احمد،2002،ص42-43)⁽¹⁾

- إدارة Management : تعني فعل المدير المرتبط بالجودة والواردة في ثلاثة Juran ، أي تخطيط الجودة والسيطرة على الجودة وتحسين الجودة.
- الجودة Quality : ان وجهة النظر الفلسفية تؤكد استحالة تغطيتها بمفهوم محدد إذ ان المتلقي هو الاقدر في تحديد المفهوم النسبي للجودة.
- الشاملة Total : الشمولية لها وجهان.
 - 1- أن تشمل الجودة جميع مجالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة.
 - 2- ان تشمل الجودة جميع المشاركين (العاملين).
 - 3- ان تحقيق الجودة التكامل والشمولية المنتشودة في الاهداف والسياسيات والاجراءات الخاصة بالعمل الجدول التالي يوضح ابعاد وتفاصيل الجودة الشاملة.

(¹) احمد ، ميسر إبراهيم ، (2002) ، الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مجلة تنمية الرافدين المجلد 24 العدد 68 ، ص42-43.

جدول (1-3) ابعاد وتفاصيل إدارة الجودة الشاملة.

الشاملة Total	الجودة Quality		ادارة Management			
	التعريفات النسبية للجودة		ثلاثية Juran			
الشمولية لها وجهان الاول: يتعلق بمضامين المفهوم من حيث المشاركة وروح الفريق في اطار منظومة اتخاذ القرارات الثاني: يشمل جميع مجالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة كما يشمل جميع المتعاملين كما انها تعني تحقيق الجودة للتكامل والشمولية المنشودة في الاهداف والسياسات الخاصة بالعمل	التعريف النسبي	المتلقي	تحسين الجودة	السيطرة على الجودة	تخطيط الجودة	
		الخواص التي تساعد على سرعة بيع المنتج	متخصص التسويق	تطوير الحاجة	اختيار مجالات السيطرة	وضع اهداف الجودة
		المنتج الذي يحقق ارباح كبيرة	متخصص المالية	تحديد المشاريع	اختيار وحدات القياس	تحديد الزبائن
		المطابقة للمواصفات والرسومات والوثائق الفنية	متخصص الانتاج	تنظيم فرق المشاريع	وضع الاهداف	تعلم حاجات الزبائن
		عدم وجود شكوى من الملاحظين والرؤساء	العامل	تشخيص الاسباب	ايجاد ادوات القياس	تطوير خصائص المنتج
		الحد الادنى المقبول للسعر	متخصص الشراء	تقديم العلاجات مع اثبات فاعليتها	قياس الاداء الحقيقي	تطوير خصائص العملية
		التحسين المستمر للمنتج	متخصص البحث والتطوير	التعامل مع مقاومة التغيير	تفسير الاختلافات	وضع اسس السيطرة وترجمتها الى العمليات
		المنتج الذي يحقق الامن والامان	متخصص الهيئات الحكومية	السيطرة للاحتفاظ بالفوائد	اتخاذ اجراءات بخصوص الاختلافات	
		المنتج الذي يحقق ارضاء متطببات مالكي المنظمة	متخصص الادارة العليا			
		قابلية المنتج او الخدمة لارضاء وتحقيق المطالب	الزبون			

المصدر: احمد ميسر (2002)، الفجوة المعرفية وفق منهج ادارة الجودة الشاملة مجلة تنمية الراقدين، المجلد 34 العدد، 68 ص: 43.

وفيما يلي استعراض آراء ووجهات نظر بعض الكتاب والباحثين عن مفهوم وتعريف إدارة الجودة الشاملة:-

الكاتبان (Goetsch.D & Davis.S1997)⁽¹⁾ عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الجهود المتكاملة والشاملة لتحسين الأداء في مستوى من خلال مشاركة كل شخص في المنظمة (عاملين مدراء). والكاتب (Noe,et al,1996)⁽²⁾ ذكر بان ادارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الاعمال يعتمد على القابليات والإمكانيات والمهام لكل من الإدارة والعاملين وذلك من اجل تواصل تحسين النوعية والانتاجية باستخدام فرق العمل وذكر (Okland,1995)⁽³⁾ بأن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخلاً للتحسين التنافسي والفاعلية والمرونة في كل المنظمة إذ أنها تعد أساساً للتخطيط والتنظيم وفهم كل الأنشطة وتعتمد على كل الافراد في كل المستويات اما المواصفة القياسية الدولية Iso 8402 فإنها ترى ان ادارة الجودة الشاملة هي مدخل الإدارة الشركة يركز على الجودة ويبني علي مشاركة جميع اعضاءها ويستهدف النجاح طويل الامد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع لجميع اعضاء المنظمة والمجتمع (احمد، 2003،ص42).⁽⁴⁾

ويتفق كل من (Murgatray.C & Margan,S,1994)⁽⁵⁾ مع التعريف الذي وضعته الدائرة الفيدرالية الاميركية للإدارة والموازنة الدورية وهو ان ادارة الجودة الشاملة (هي المدخل التنظيمي الكلي لتلبية متطلبات الزبون والتوقعات التي تتضمن جميع المدراء والمستخدمين في استخدام الطرق الكمية للتحسين المستمر لكل من العمليات التنظيمية والمنتجات والخدمات.

(¹) Goetsch.D.I. Davis.S.B (1997), Introduction To Total Quality < Management: production , processing And Services , 2nd Ed.Prentice, Hall Inc. U.S.A. P.P13-14.

(²) Noe. R.A.Et Al,(1996) Human Resources Management: Gaining Acompetitivie Advantages, 2nd ed . Irwin Inc. U.S.A.p.9.

(³) Okland, J. (1995), Total Quality Management: the rout to improving performance Oxford, U. Khuttrworth Heinemenann Ltd.P.18.

(⁴) احمد، ميسر ابراهيم، مصدر سابق،ص42.

(⁵).Ibid P.58.

ويتفق كل من (ابونبعة ومسعد،2000،ص64) ⁽¹⁾. بشأن ادارة الجودة الشاملة (من المفاهيم الادارية الحديثة التي اصبحت مؤسسات الانتاج تقوم بالتاكيد عليها وتطبيق برامجها)، وذلك حتى نستطيع مواجهة القوى التي تؤثر على عملها واستمرارية وجودها. اذ يمكن من خلال ادارة الجودة الشاملة تلبية احتياجات الزبائن المختلفة في سوق تنافسي وذلك بتوقع المنافسة دائما والاعداد لها والسعي الى عمل الافضل دائما. كما تساعد على توفير مناخ العمل المناسب وتسمح بتوظيف واستغلال قدرات العاملين في المؤسسة

وذكر (Dale,B,et al1997) ⁽²⁾. بان ادارة الجودة الشاملة (وهي المدخل الاداري للمنظمة الذي يركز على النوعية ويعتمد على مساهمة جميع الاعضاء في النجاح بعيد الامد من خلال ارضاء الزبون تحقيق الفوائد لجميع اعضاء المنظمة والمجتمع معا

في حين يرى (Bounds ,etal 1994) ⁽³⁾. واخرون ان ادارة الجودة الشاملة هي نظام اداري يركز على الافراد ويهدف الى زيادة رضا الزبون باستمرار

اما (Ivancevich,J,M1997) ⁽⁴⁾ عرف ادارة الجودة الشاملة على انها مدخل الادارة في تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال ارضاء الزبون والاعتماد على مساهمة جميع اعضاء المنظمة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والثقافة التي يعلمون بموجبها.

وذكر ان ادارة الجودة الشاملة (تعد من المفاهيم الحديثة التي ركزت على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الادارية بالمنظمة بما يسمح للجميع بالاسهام في المحافظة على اعلى مستويات الاداء والارتقاء بمستوى الجودة.

ويرى (Evans ،1999) ⁽⁵⁾ ان ادارة الجودة الشاملة (هي مفهوم متكامل وموجه للادارة نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات وبمشاركة جميع المستويات والوظائف بالمنظمة وهدفها بناء الجودة منذ البداية وذلك بجعلها مهمة ومسؤولية كل فرد بالمنظمة) .

(¹) ابو نبع، عبدالعزيز، ومسعد، فوزية، نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة تنمية الرافدين، (2000)، المجلد 22، العدد 61، ص 64

(²) Dale, B.,Cooper. C., And Wikinson. A., (1997), Managing Quality And Human Resources: Aguide To Continuous Improvment, Black Wellpublishers Ltd, U, K., P. 26.

(³) Bounds, G., &Et Al, (1994), Beyond Tqm Toward The Emerging Paradigm, Mc Graw- Hill Indc., U.S. A. P. 796

(⁴) Ivancecich, J., M., Et Al, (1997), Management: Quality And Comptitvness,2nd Ed, MCGrow- Hill, U.S. A, P.106.

(⁵) (Evans, J, R.1999,), Applied Production And Operation Manafement, Wesr Pubiching Co., U.S.A., P.52

اما المعهد الفيدرالي للجودة فقد عرف TQM على انها فلسفة وبمادئ موجهة بحيث تشكل القاعدة الاساس للتحسين المستمر في المنظمات يرافقه تطبيق للاساليب الكمية وتمكين الموارد البشرية من اجل ارضاء الزبائن(احمد،2003،ص،42)⁽¹⁾. اما معهد المواصفات البريطاني (BSI) فقد عرف ادارة الجودة الشاملة على انها فلسفة ادارية تضم كل الانشطة التي يتحقق عندها الاشباع الكافي لحاجات الزبون وتوقعاته ومتطلبات المجتمع، مع درجة انجازية عالية لاهداف المنظمة بطريقة فاعلة وكفؤة الكلف بواسطة تعظيم اسهام جميع العاملين في جهود التحسين المستمر للجودة⁽²⁾. اما (السلمي) فقد عبر عنها بعبارات مفتوحة اذ يقول: (انها ثورة ادارية جديدة... وتطوير فكري شامل... ثقافة تنظيمية جديدة ...)⁽³⁾ (السلمي،1995،ص22). نلاحظ وجود تداخلا وتوافقا في بعض المفاهيم والعاريف فمثلا يتفق كل من (noe & goetsch & davis & okland) على ضرورة التركيز على دور الافراد العاملين في ادارة الجودة الشاملة. بينما هناك اتفاق بين تعريف (ISO 8402) وتعريف الدائرة الفيدرالية للادارة والموازنة الدورية حول التركيز على الادارة ووظائفها بهدف ارضاء الزبون عند اعتماد مدخل ادارة الجودة الشاملة في حين ركزت مفاهيم كل من (ابو نبعة و مسعد، Bounds, Ivancevich, Bale) على مشاركة الافراد العاملين (دور الافراد العاملين) وعلى تحقيق رضا الزبون معا. اما المفاهيم التي جاءت بها الدراسة تؤكد على الوظائف والمستويات الادارية في المنظمة ودورها في تحقيق مدخل ادارة الجودة الشاملة. نستنتج من خلال هذه لمفاهيم انها لا تحتوي على جميع عناصر ادارة الجودة الشاملة حيث ركزت بعض المفاهيم على بعض العناصر كما لاحظنا اعلاه. وانسجاما مع اهداف الدارسة نؤيد التعريف الذي اورده الكاتبة سونيا البكري والذي ينص على ان ادارة الجودة الشاملة، هي فلسفة قائمة على اساس مجموعة من الافكار الخاصة بالنظر الى الجودة على اساس انها عملية دمج عمليات المنظمة ووظائفها ذات العلاقة للوصول الى مستوى متميز من الجودة. وتضيف بان ادارة الجودة الشاملة تبني على مدخل لنظم الذي ياخذ في

(1) احمد، ميسر ابراهيم، مصدر سابق، ص42

(2) المصدر نفسه، ص 42

(3) السلمي، علي ، ادارة الجودة اشاملتو متطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (1995)، ص22

اعتباره التداخل بين جميع عناصر التنظيم مما يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة (سونيا،2000)⁽¹⁾.

ان تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يتخذ من قبل الادارة العليا وبالتالي فان اقتناع الادارة العليا ودعمها المادي والمعنوي من اهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة. وبالاتجاه نفسه يذكر كل من (Morgans.C, S1999, & Murgatroyd)⁽²⁾. بان الفشل في ادارة الجودة الشاملة يعود الى فقدان الادارة الالتزام او عدم قدرة الادارة العليا على اىصال التزامها بصورة مباشرة الى جميع العاملين ويمكن للادارة العليا ان تدعم الادارات المختلفة بشكل عام عن طريق التخلي عن الطرق التقليدية والروتينية لتقويم المسؤولين والموظفين وتشجيعهم بالحوافز لتطوير العمليات الادارية⁽³⁾.

2.1.3 مقومات الجودة الشاملة:

1. التركيز على الزبون: Custeomer Focus

يعد الزبون هو الموجة في ادارة الجودة الشاملة (Goetsch,D,1997)⁽⁴⁾ حيث تمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية كافة وتشغيلها لتلبية الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا⁽⁵⁾ كما تعمل على ارضاء الزبائن مما يحثهم على العودة مرة اخرى وتكرار تجربة الشراء.

ويعتبر الزبون هو السبب الاساس لبقاء اي منظمة⁽⁶⁾ ولا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج او الخدمة بل تمتد لتشمل الزبون الداخلي الذي يساعد العاملين في تحديد جودة المنتج والعمليات وبيئة العمل لكونهم الاطراف الذين يقومون بانتاج المنتج او الخدمة لان الجودة عمل مشترك بين الجميع⁽⁷⁾.

(1) البكري، سونيا محمد، ادارة الانتاج والعمليات (مدخل النظم)، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، (2000)، ص ص 126-127
(2) Ibid,p58

(3) بدري، مسعود عبدالله، مصدر سابق، ص 41

(4) Ibid,p64

(5) عبدالمنعم، عزة صبحي، مصدر سابق، ص 8

(6) Dale, B., Cooper, C., & Wilkinosn, A., Op. Cit. P.8.

(7) Goestch, D., L., & Davis, S., B., Op. Cit. P. 14

ويرى بعض الباحثين ان معظم برامج الجودة تفشل في بدايتها نظرا لاختلاف المنشأة في وضع المستهلك هدفا اساسيا لنظام الانتاج⁽¹⁾.

2. التحسين المستمر: Continuous Improvement

هو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة (Bench Marking) وتنمية الشعور والوعي لدى الافراد بملكيتهم للانشطة والعمليات⁽²⁾ وتتطلب ادارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب ان يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائما للوصول اليه (التميمي، 1997، ص574)⁽³⁾.

وبالاتجاه نفسه ذكر (Heizer) بان ادارة الجودة الشاملة تطلب عملية غير منتهية من التحسين المستمر الذي يشمل العاملين والتجهيزات والمجهزين والمواد والاجراءات وقد استخدم اليابانيون كلمة كايزن (Kaizen) لوصف عملية التحسين المستمر التي تعني وضع وتحقيق اعلى الاهداف⁽⁴⁾.

وتتم عملية التحسين المستمر من خلال الدورة التي تسمى (Pdca) وهي:

1- **خطط (Plan):** وذلك باختيار الفريق للعملية المناسبة للنشاط او الطريقة او الالية او السياسة اللازمة للتحسين.

2- **نفذ (Do):** تعني القيام بتنفيذ الخطة ومراجعتها.

3- **دقق (Check):** وذلك باخضاع العملية للاختبار لتحديد صلاحيتها من عدمها.

(1) بدري، مسعود عبدالله، مصدر سابق، ص 286
(2) Krajewski, L., & Ritzman, L., P., (1996) Operations Management Strategy & Analysis, 4th Ed, Addison- Wesley Publishing Co. Inc. U. S. S.

(3) التميمي، حسين عبدالله حسن، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (1997)، ص 574
(4) Heizer, J., & Render, B., Op Cit, P.83.

4- **افعل (Act):** اذا كانت نتائج الاختبار ناجحة يتم تنفيذ العمل وفي هذه العملية يتم اشراك جميع العاملين في اعداد خطة لجودة وتنفيذها حيث يتم تحديد دور كل منهم بالتنسيق مع ادوار الاخرين الشاملة من الادارة العليا(الطويل وحكمت،2005) ⁽¹⁾.

3. مشاركة الافراد العاملين: Employees Involvement

ان ادارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة اساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الافراد العاملين في حقول النوعية فقط. اذ انها تعني الاسهام الفاعل للنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره. وتتطلب ادارة الجودة الشاملة مشاركة العاملين في كل خطوة في العملية الانتاجية وتشير ادبيات دارة الاعمال بان 85% من مشاكل الجودة مرتبطة بالعملية الانتاجية وبالمواد وليس بأداء العاملين. لذلك فان هناك ضرورة لتصميم المعدات والعملية التي يمكن ان تقود الى الجودة المرغوبة، وهذا يمكن تحقيقه بافضل مايمكن من خلال اعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة. حيث ان المشاركة الفاعلة من قبل العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويخلق عندهم الدافع الذاتي لانجاز ما شاركوا به في وضع الاهداف لتنفيذ القرارات. ان احد عناصر ادارة الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة. ان المنظمات التي تلتزم بتوفير متطلبات الجودة في منتجاتها او خدماتها تحتاج الى ان توفر نوعية جيدة من حياة العمل لافرادها وتسمح لهم بالمشاركة والتدخل والتطوير واحداث اضافات نوعية في منتجاتها وعملياتها(Dale,B,1997)⁽²⁾. فالعامل في ظل ادارة الجودة الشاملة ليس مجرد متخصص في مجال معين فقط بل هو ملم باعمال غيرة حتى يتحقق الاتصال الجيد والتفاعل المشترك(عشبية،2000،ص538)⁽³⁾. ويمكن الحصول على افضل نتائج للاعمال من خلال العمل الجماعي وللوصول الى هذا الهدف تبدا الشركة بتدريب عاملها على مهارات الاتصال والتفاعل والتاثير في الغير. وتلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما في تحقيق

(¹) الطويل، اكرم محمد، وسلطان، حكمت رشيد، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لاراء المدراء في عينه من الشركات الصناعية الخاصة/ نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد4، 2005م، ص 17

(²) Ibid. P.65.

(³) عشبية، درويش محمد، الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (2000)، العدد المتخصصي 3، ص 538

وانجاز الجودة وكذلك في انجاح الشركة ومثال ذلك تهيئة الظروف الملائمة التي تجعل العاملين مبدعين ومبتكرين وقادرين على تلبية متطلبات الزبائن.

4. التدريب والتعليم Training & Education

تقدم الجودة الشاملة الاساس لطريقة افضل ومستمرة لتحسين الافراد في المنظمة ففي منظمات الجودة كل شخص يتعلم باستمرار والادارة تشجع افرادها وترفع مهاراتهم التقنية وتزيد خبراتهم المتخصصة باستمرار ونتيجة لذلك فالافراد يتفوقون في وظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع مستوى قابليتهم على اداء تلك الوظائف (Goestch.D,1997)⁽¹⁾.

ان الاهتمام بالبرامج التدريبية يساعد كثيرا في تحسين الجودة ويتم ذلك من خلال خبرات العاملين القداماء وتدريب العاملين الجدد فهذه البرامج لاتحسن من الجودة فقط بل تقلل من عدد المنتجات المعيبة وتقوم بعض الشركات بتدريب فنيين مختصين بالتعرف على المشاكل التي تقلل من النوعية الجيدة وعلى المدراء عدم الاقتصار في اداء مهامهم على تحسين المهارات بل ايضا تدريب مساعديهم على تلك المهارات لذلك تقوم العديد من الشركات بوضع مدارائها من خلال ما يسمى ببرامج تدريب المدرب Train The Trainer. ان برامج التدريب يجب ان تساعد المدراء في التذكير بطريقة التحسين التي يمكن تحقيقها ضمن حدود مسؤولية المدراء فبدون برنامج للتدريب سيكون من الصعب حل المشاكل وبدون التعليم سوف لا يحدث اي تغيير في مواقف وسلوك العاملين (Dale,B,1997)⁽²⁾.

ولابد من القول بأن برامج ادارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب بهدف اكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير وتحسين الاداء بشكل مستمر.

⁽¹⁾ Ibid P. 16

⁽²⁾ Ibid P. 46

3-1-3 متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

تعد ادارة الجودة الشاملة نظام ادراي يبحث عن المشاركة ويركز على تطوير جودة وفاعلية العمليات الكلية، وهي نظام له مناخ يتم بناؤه من قبل الادارة العليا في الشركة ويتضمن مستويات متقدمة من مشاركة العاملين وعليه فقد حددت متطلبات التطبيق الفاعل لادارة الجودة الشاملة بالاتي (العانى واخرون، 2000)⁽¹⁾:

- 1- دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
- 2- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.
- 3- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة.
- 4- قياس الاداء للانتاجية والجودة.
- 5- الادارة الجيدة للموارد البشرية في الشركة.
- 6- التعليم والتدريب المستمر.
- 7- تبني انماط قيادية ملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة.
- 8- المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالشركة.
- 9- انشاء نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة.

في حين حددها (ROSS,J.E,2000) بالنقاط الاتية⁽²⁾:

1. تغيير ثقافة المنظمة.
2. التركيز على الموارد البشرية وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن.
3. التدريب والتعليم للعاملين.
4. المعرفة بالمداخل الثلاثة للجودة (مدخل جوران ومدخل كروسبي ومدخل ديمنغ).

(¹) العاني، خليل ابراهيم محمود ، والفزاز، اسماعيل ابراهيم، وكوريل، عادل عبدالملك، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001، مطبعة الاشقر (2000)، بغداد(2002)، ص 28

(²) (Ross, J., E.,2000)Quality Mangement Text,Cases &Readings,CRC Press,LLC Boco Rotos.FL.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بان وجود المتطلبات الخاصة بـ TQM سيجعل المنظمة تتمتع ببيئة عمل تتميز بالثقة، التقدير، الجودة وهذا يدعونا الى الوقوف على الاختلافات بين المنظمات التقليدية والمنظمات التي تطبق TQM.

جدول (2-3) المقارنة بين المنظمات التقليدية ومنظمات الجودة الشاملة فيما يتعلق بمجالات الافراد

المنشآت التقليدية	منشآت الجودة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> • ينظر العاملون الى رؤسائهم نظرتهم الى الحاكم بامرهم او الرقيب • تتصف علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفات التواكل والحقوق والسيطرة • التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الافراد • تنظر الادارة الى عناصر العمل والتدريب على انها عناصر كلفة • الافراد الايرغبون بالعمل • الافراد يجب ان يواجهوا • لا يمكن الثقة بالافراد • يمتلك الافراد طموحا قليلا • الافراد يتجنبون المسؤولية • الافراد ينبغي انذارهم • يريد الافراد تجنب العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • ينظر العاملون الى رؤسائهم نظرتهم الى المدرب او الميسر للامور. • تتحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوس الى علاقات مبنية على الثقة والاعتماد المتبادل • التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق. • تنظر الادارة الى العامل على انه اصل من الاصول والى التدريب على انه استثمار • العمل امر طبيعي • التزام الفرد امر ضروري • الافراد يريدون المسؤولية • الافراد يمكنهم حل المشاكل • العمل مصدر مهم للمكافآت • الافراد يمكن ان يمارسوا رقابة ذاتية • يمتلك الافراد الطاقة للابداع

المصدر: 1. شمدت، وارين، وفانجا، جيروم، (1997)، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبدالحميد مرسي، دار افاق الابداع العالمية للنشر والاعلام، الرياض، ص 14.

3-1-4 برامج ادارة الجودة الشاملة:

نتيجة لتصاعد اهمية الجودة مع التطور الذي شمل الصناعة والمنشآت الصناعية، ولتأثر أنشطة تحسينها او الاحتفاظ بمستوى معين لها بمحددات الكلفة الانتاجية والمهارات البشرية، وبفلسفة المنظمة وقيمها، ظهر الاهتمام المتزايد للاكاديميين والاداريين الممارسين للجودة الشاملة نظريا وتطبيقيا وقدمت العديد من الدراسات والبرامج التي تعرف بادارة الجودة الشاملة واساليب تطبيقها والدور الفاعل الذي تلعبه في مجال تحسين النوعية ولاهمية ذلك في تطوير اساس نظري لاجراءات تحسين النوعية في المؤسسات الفندقية في السودان سيتم عرض المتوفر من البرامج المهمة والمعروفة ضمن هذا المنظور.

وبهذا الصدد حدد (السعد) برامج الجودة الشاملة بما يأتي(السعد،1996،ص85-86)⁽¹⁾:

- 1- برنامج المعيب الصفري Zero Defecf
- 2- حلقات الجودة Quality Circules
- 3- نظام تحسين النوعية Quality Improvement System

بناء على ما تقدم وانسجاما مع توجه واهداف الدراسة التي تركز على دور الافراد في تحسين الجودة سيتم التطرق الى بعض البرامج التي حددها السعد وهي كما يلي:

1- حلقات الجودة:

تتكون من حلقات تضم مجموعة من العاملين تعمل باستمرار على حل المشكلات التي تعترض المنظمة. وتهدف الى تحسين النوعية والانتاجية في ان واحد. وكما انها تطور من امكانات العاملين في ادراك ومعرفة مشكلات النوعية التي تحتاج الى حلول وفي تحسين نوعية حياتهم⁽²⁾. وتقوم فلسفة الدوائر على مبدأ لتنافس لنجاح الى الجميع لتغيير نمط المنافسة غير المنتجة السائد بين الافراد الى منافسة تعاونية تقوم على مبدأ النجاح للجميع(الموجي،1995،ص8)⁽³⁾.

2- نظام تحسين النوعية:

اهمية الالتزام الاداري ومشاركة كل الاقسام والجماعات والافراد بفاعلية في انجاز برامج تحسين النوعية.

ان برنامج الجودة يحتاج الى كثير من الدعم من الادارة والعاملين وذلك لضمان النجاح، والجميع يريد اداء عمل يتميز بالجودة وعلى الرغم من ان برنامج الجودة يستغرق الوقت والطاقة، فهو يستلزم ايضا الاتقان والاخلاص كل من يشمله هذا البرنامج الذي يجب ان يحظى بتأييد يتميز بالحماس والتجدد من الادارة والعاملين ومن اجل تنفيذ برنامج فاعل

(1) السعد، مسلم علاوي، تحسين النوعية في المنشآت الصناعية دراسة استطلاعية لاراس المديرين والعاملين في المنشأة العامة للصناعات الورقية، مجلة افاق اقتصادية، (1996)، العدد 74، ص ص 85-86

(2) نفس المصدر، ص 86

(3) الموجي، بهيرة، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، (1995)، ص 8

لادارة الجودة الشاملة هناك خمسة امور لابد من اخذها بنظر الاعتبار وهي (حسين، 1997،ص274)⁽¹⁾:

- 1- التحسين المستمر.
 - 2- تمكين العاملين (تفويضهم الصلاحيات). Empowerment.
 - 3- المقارنة المرجعية Bench Marking
 - 4- الانتاج والشراء في الوقت نفسه Just In Time
 - 5- المعرفة بادوات ادارة الجودة الشاملة Tqm Tools
- 2-3 ادارة الجودة الشاملة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية TQM & HRM

1.2.3 العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية:

يلعب قسم ادارة الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة ولانجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب ان لا تكون مصممة لتدعم ادارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب ان تضمن اتباع ممارسات ادارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها. وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمد على القسم على الدوام (Ross.j.E,2000)⁽²⁾. ان نجاح او فشل ادارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات. ويرى كل من (Lindsay & evans) ان ادارة الجودة الشاملة تركز على تغيير دور ادارة الموارد البشرية من خلال تغيير تصورات العاملين (Dale, & etal.1997)⁽³⁾.

لقد وضع كل من (bowen & lawler) مبادئ لادارة الجودة الشاملة للعمل بها في قسم ادارة الموارد البشرية وهي (Ross.J.E.2000)⁽⁴⁾:

- 1- جودة العمل بالدرجة الاولى.
- 2- اعتماد العمل بالدرجة الاولى.

حسين، عبد الفتاح، ادارة الموارد البشرية، دخل متكامل، ص 274⁽¹⁾

⁽²⁾Ibid., P.72

⁽³⁾Dale, B., Cooper, C., & Wilkson, A., Op., Cit, P. 30

⁽⁴⁾Ibid,72-74

3- التركيز على الزبون.

4- اعتماد استراتيجية شمولية من اجل التحسين.

5- التحسين المستمر طريقا للحياة.

6- الاحترام المتبادل بين فرق العمل.

ومن الواضح ان هناك حاجة الى تغيير بعض الممارسات التقليدية لادارة الموارد البشرية فاذا كانت الوظيفة المطلوبة تتمثل بدعم برنامج ادارة الجودة الشاملة في الشركة فان التخطيط هو الخطوة الاولى. ويشير السلمي الى ان الافراد اللازمين لتطبيق ادرة الجودو الشاملة هم جميع افراد المنظمة فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعددة حيث ان افراد الادارة العليا لهم دور وافراد الادارة الوسطى لهم دور والتنفيذيون في مختلف المجالات والمستويات لهم دور ايضا ويشترك مع هؤلاء الخبراء والمتخصصون من الاستشاريين والكل ينصهر في فريق الجودة الشاملة(السلمي،1995،ص22)⁽¹⁾.

وعلى الرغم من ان ادارة الجودة الشاملة تحقق اعلى المقاييس المحتملة في الاعمال الا ان المصطلح يرتبط غالبا بمخرجات المنتج او النتائج النهائية بدلا من المدخل الكلي للمنظمة الى الاعمال. لذلك ينبغي ان يبدأ قسم الموارد البشرية بعمل جديد عن طريق تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في كل مكان. حيث تؤثر هذه الادارة على كل القضايا المتعلقة بالعاملين من الانتاجية، الولاء، اخلاق العمل الى الرفاهية الكلية (Schule,T,S.1995)⁽²⁾.

ويقول (Roth.W.F,1989)⁽³⁾. بان اخصائي الموارد البشرية يتنفسون الصعداء الان فقد بدأت المنظمات تدرك اهمية العاملين كمورد وقد نشأ هذا الادراك في جزء منه الى نمو الوعي بان قيمة التشغيل الالي محدودة على صعيد الكلفة والفاعلية ولكن ما يركز عليه حاليا حول دور الجانب البشري لا يزال في طور الكلام وان متابعة التغير الحقيقي في المنظمات في هذا الجانب هي متابعة بطيئة وفي الوقت نفسه يمكن للاخصائيين التحرك الحالي وذلك بتوسيع دورهم في الشركة

(¹) السلمي، علي، مصدر سابق، ص50

(²) Schuler, T., S., (1995), Managing Human Tesources, 5th Ed., West Publishing Co., U.S.A., P. 697

(³) Roth, W., F., (1989), Quality Through People: Ahit For Ahit For Hr, Personnel, Vol, 66, No.11

من خلال ما تقدم نلاحظ التوجيه الحالي والادراك الحقيقي لاهمية العنصر البشري في تحسين الجودة ليس فقط في العمليات الانتاجية والتسويقية ولكن ايضا في تحسين الانظمة الادارة وبيئة العمل بصورة عامة.

وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة اطوار متكاملة ومتداخلة وهي: التآلف وبناء الفريق والابداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي.

وفيما يلي توضيح لكل منها:

1- التآلف Familiarization

في هذا الطور يكون العاملون على وعي يحتاجهم إلى جودة محسنة والى التغييرات التي ستحصل في حياتهم العملية حال البدء بعملية التحسين حيث يتم ابلاغ العاملين بعدم كفاية مدخل السيطرة النوعية القديمة والتي تبدأ بأكتشاف المنتجات المتضررة ومن ثم محاولة تتبع مسار الاسباب ومعالجتها فالتركيز الآن هو على اعادة تنظيم الشركة وإعادة توجيه ثقافتها بحيث لاتظهر العيوب في المقام الاول.

2- بناء الفريق Team Building:

في هذا الطور يتم وضع التنفيذ في شبكة حل المشاكل المتكاملة وتصميم الفريق وهذه الشبكة تصل كل قسم ومستوى في المنظمة ولهذه الشبكة ثلاثة أهداف هي:-

أ. انها تقدم اتصالات علوية وسفلية.

ب. تمنح العاملين الوقت والموارد اللازمين لاجراء تحسين في مجالات خبرتهم بطريقة موجهة ومنسقة.

ج. توفر وسيلة لدفع مسؤولية اتخاذ القرار نحو الاسفل من خلال التكفل بمستوى متزايد من الالتزام إزاء العاملين.

3- التدريب Training

يعني هذا الطور كل من الجانبين التقني والاجتماعي لك فأنها تعني التقنية الاجتماعية Sociotechnical بوصفها عناصر لاي عملية اي انها تتعامل مع العلاقة بين العاملين والتكنولوجيا ومع كل منها.

4- الإبداع التقني Technological Tnnovation

يتضمن ادخال قياسات كمية وتقنيات لحل المشاكل.

5- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning .

هذا الطور يتم إدراته من قبل المدراء او التنفيذيين في المستوى الاعلى حيث يتم فيه تطوير الأطار الذي يربط الاجزاء الاربعة من العملية معاً.

ويجب ان تتبع جميع عمليات تحسين الجودة تقدماً ضروريا لتحقيق درجة كبيرة من النجاح المحتمل، حيث يأتي اولاً دور التألف ثم بعد بناء الفريق يليه التخطيط الاستراتيجي وعند قيام الفريق باداء عملها يدرك اعضاؤها كثيرا مما يحتاجونه من التدريب في كل من مجالي التقنية والإدارة او بناء الفريق فيما يعد الإبداع التقني آخر خطوة ، وهذه الخطوة تتعزز من خلال اقتراحات الفريق ويقترح (Roth.W.F,1989)⁽¹⁾ اجراء الخطط التالية لغرض قيادة حركة تحسين الجودة ونيل جائزة النوعية.

1- تعليم اولئك المشمولين بتحسين الجودة:

على الموارد البشرية ان تتأكد من ان الإدارة العليا والعاملين فيها قد استوعبوا صعوبة وتعقيد عملية تحسين الجودة ورؤية العلاقة الطبيعية بين الموارد البشرية والعملية.

¹ .Ibid,P61.

2- تطوير المهارات الضرورية الاضافية:

على الكادر المختص ان يدرك ان سيكولوجيتهم المتغيرة ليس بضرورة ان تؤهلهم لقيادة جهود شاملة وتعاونية لتحسين الجودة حيث ان القدرة على العمل وتوجيهه للافراد هو على درجة كبيرة من الاهمية خصوصا خلال عمليتي التالف والتدريب

3- فريق عمل فاعل:

على اقسام الموارد البشرية ان تضم في عملياتها فريق عمل فاعل وإدارة اكثر مساهمة على اعتبار ان هذا يمثل جزء من عملية التعليم الذاتية.

2.2.3 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة ، حيث ان سياسات الموارد البشرية وممارستها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الاستراتيجيات في ظل مفهوم TQM.

1- التوظيف Staffing

يتضمن التوظيف استقطاب الافراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيراً اعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد وخلال كل تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

ان إدارة الجودة الشاملة تؤثر على اجراءات الاختيار فبعض الشركات تستخدم اساليب معقدة للإستقطاب والاختيار وتشمل هذه الاساليب على اخبارات المهارة (الجدارة) ومراكز التقييم لتحديد فرق العمل او لحل المشاكل لكي تتناسب مع ثقافة الجودة.

كما ان الاختيار يشير إلى انتقاء شخص معين لاداء وظيفة معينة من بين مجموعة من الموظفين المقندين في ضوء الشروط المطلوبة للوظيفة نظريا تكون العملية بسيطة وهي تقرير نوعية الوظيفة المطلوبة وما هي الامكانيات المطلوبة ومن ثم استخدام تقنيات مختارة

مثل (اختيارات القابلية واختبارات الشخصية والمقابلات ومراكز التقييم) باعتبارها مؤشرات لأداء المرشح بعد التعيين فيما اذا كان مرضياً أم غير مرضى (Schular.R.etal1995)⁽¹⁾ ولكن عند دخلو إدارة الجودة الشاملة لتكون العملية بهذه البساطة.

حيث يمكن ايجاد متطلبات وظيفة طباعة او ميكانيكي او حتى مدير من خلال تحليل الوظائف ومقارنة مؤهلات المرشح مع هذه المتطلبات (Ross.J.E,2000)⁽²⁾. اما عندما تلتزم اشركة بادارة الجودة الشاملة فان بعدا جديدا يدخل في المسألة.

ان المهارات والقابليات المطلوبة لعمل معين يمكن ان تحدد بسهولة وان عمل الافراد في مناخ نوعى يتطلب خصائص اضافية مثل الموقف، والقيم، ونوع الشخصية، والقدرة على التحليل.

ان العمل في بيئة ادارة الجودة الشاملة يتطلب افراد لديهم القدرة على تحليل المشاكل ان ما يبدو مختلف في عملية الاختيار في بيئة الجودة الشاملة يتمثل في التركيز على ثقافة المنظمة الموجهة الى الجودة بوصفها نتيجة مرغوبا بها في عملية الاختيار (Ross.J.E.2000)⁽³⁾.

2- التعويض: Compensation

يعد نظام التعويض من اكثر الانظمة من اكثر الانظمة اثاره للخلاف من بين الانظمة التي تدعم ادارة الجودة الشاملة سابقا كانت نظم التعويض تعتمد اما على الدفع من اجل الاداء او الدفع من اجل المسؤولية (وصف الوظائف). وكل منها تعتمد على الاداء الفردي الذي يهيء جوا تنافسيا بين العاملين وعلى العكس من ذلك فان فلسفة ادارة الجودة الشاملة

⁽¹⁾ Ibid. P.45.

⁽²⁾ Ibid, P31

⁽³⁾ Ibid, P.39 .

تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة الى ارضاء الزبائن كنتيجة قصوى (Ross.J.E,2000) (١).

ان الدعم المادي يجب ان يكون دعامة في تحسين الجودة في الشركة وذلك الدعم يمكن ان يأخذ دور الحافز القوي او الاعجاب المتفاني او دورا ما بينهما. ويجب ان يدعم تحسين الجودة وبالقياس لتلك النتيجة فان اي نظام للتعويض يجب ان يتبع هذه القواعد الاساسية لادارة الجودة (جورج وآخرين،1998) (2):

1) يجب ان يكون التعويض موجها الى الزبون، اي يجب ان يتم الدفع لجميع الموظفين على المهارات التي تهم الزبائن الخارجية للشركة. وعمل ذلك يتطلب الفهم الواضح لما يحتاجه الزبون ويتوقعه وما تفعله الشركة لمقابلة تلك الحاجات والتوقعات. وكل من الموظفين والاداريين داخليا هم زبائن لمنظومة التعويض، فحاجاتهم وتوقعاتهم يجب ايضا ان توجه منظومة التعويض.

2) يجب ان يتكيف التعويض مع العمل الجماعي فادارة الجودة الشاملة تتطلب الاستخدام المكثف للعمل الجماعي.

3) يجب ان يكون التعويض قابل للقياس.

4) يجب ان تحظى منظومة التعويض بالمشاركة الكاملة للموظف.

فالعاملون يجب ان يساهموا في وضع الاهداف ذات المعنى وفي تحديد مؤشرات الاداء الاساسية وفي مراقبة وتقويم التقدم. وعلى الشركة ان تقدم وتشجع التدريب لمساعدة الموظفين على اتقان هذه المهام.

3- التدريب والتطوير Training & Development

ان قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين (الانترنت، الهندرة، العولمة، الخصخصة، الاندماج...) اثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة لذلك فان اداء هذه الوظيفة

(1)Ibid.PP. 56

(2) جورج، ستيفن، وبمرزكيرتش، أرنولد، ادارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والاليات المجربة في اكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسين، مراجعة وتدقيق محمد ياغي، دار البشير، (1998) عمان، ص 136

يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الاساس الى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الافراد ومتابعة الافكار والاساليب الحديثة التي اصبحت سمة من سمات هذا القرن (احمد، 2003، ص77)⁽¹⁾.

ان الاشتراك المتزايد يعني مسؤولية اكبر والتي تتطلب مستوى عال من المهارة. وهذا يتحقق من خلال التدريب فقد خصصت شركة موتور لا Motorola حوالي 2.5% من كلف سجل الرواتب او 120 مليون دولار سنويا من اجل التدريب. تذهب 40% منها للتدريب على الجودة وقدرت الشركة عائدات التدريب بحوالي 29 دولار عن كل دولار مستثمر. وتشمل المنافع الاضافية للتدريب على ما يأتي (Ross J.E, 2000)⁽²⁾:

1. تحسين الاتصالات

2. التغيير في الثقافة العامة.

3. اظهار التزام الادارة العليا بالجودة.

وعلى الرغم من ان نوع التدريب يعتمد على حاجات الشركة الخاصة وقد يمتد او لا يمتد الى المجالات التقنية. فان احد المجالات التي يجب ادخالها الى برامج التدريب في كل المنظمات هو برنامج حل المشكلة Problem Solving

والتدريب عادة يقع في احد المجالات الآتية:

1. تعزيز رسالة الجودة ومعالجة المهارات الاساسية.

2. متطلبات مهارات العمل.

3. المعرفة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة.

والنقطة الاخيرة تغطي تقنيات حل المشكلة وتحليلها والرقابة الاحصائية للعملية ومجالات قياس النوعية والتي هي خارج اطار مهارات العمل الاعتيادية.

(¹) احمد، ميسر ابراهيم، متطلبات اقامة نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة.

(²) Ibid, pp, 62

ان برامج التدريب عادة توجه نحو تحفيز الافراد بالاهمية الاستراتيجية للجودة وكلف الجودة الضعيفة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.

ان جودة الشركة مثل جودة الفريق تعتمد علي التحسين المستمر لكل عضو والبرنامج التدريبي الذي يحدد من يحتاج أي نوع من التدريب المحدد له افضل له على البرنامج الذي يقدم فقط دوره واحدة في الجودة لكل موظف. (جورج وآخرين، ص131) (1)

ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللأحتياجات التدريبية للشركة فشركات مثل Clobe Metallurgical & Northern Trust & Plumey تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع ولا يجاد اين يريد الموظفين والشركة ان يكونوا فهم يستمعون الي زبائنهم ويدرسو منافسيهم ويترجمون اهدافهم القصيرة والطويلة المدى الي حاجات تدريبية ويستخرجون المدخلات من الفرق والموظفين، وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على اساسيات الجودة كما تحدها اهداف وغايات الشركة وتبني على تلك الاساسيات لتفصيل تدريب اكثر تحديداً على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والاقسام الفرق والافراد. (جورج وآخرين، 1998، ص131) (2)

ويتغير برنامجها التدريبي بشكل دائم ليعكس ويتوقع التغييرات في حاجات وتوقعات الزبون والتقنية الحديثة والاسواق الجديدة والمنافسين وقدرات الموظفين انها تتغير ولكن لا تنتهي بالنسبة للأفراد وفي هذا الصدد نتذكر مقولة انتوني كارنيفال الاقتصادي الرئيسي الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير في مقال له في فورتشين: " إذا اردت ان تبني تقنية عالية واداء عالي فيجب عليك إذن ان تدرب موظفيك". ان برامج إدارة الجودة الشاملة تتطلب تدريباً مكثفاً للعاملين كافة وجعلهم مدركين لفلسفة وطرق إدارة الجودة الشاملة وكذلك بالمهارات اللازمة لها.

(1) جورج ، ستيفن ويمرکز كبرتش ، ارلود مصدر سابق ، ص81.
(2) نفس المصدر ، السابق ص83-81.

3.2-3 المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة:

ان ظهور وتطور إدارة الجودة الشاملة يرجع إلى اسهامات العديد من الخبراء والوراد في مجال الجودة وهناك العديد من العلماء الذي لهم الفضل في بناء وتنمية إدارة الجودة الشاملة ومن هؤلاء العلماء: (Deming & Crosby & Juran & Feigenbaum & Taguchi & Ishikawa).

وفي دراستنا سيتم التطرق الي المداخل الفلسفية التي اعتمدها كل من: Decming & Crosby & Juran بوصفها احد متطلبات التطبيق الفاعل لـ TQM .

1- فلسفة ديمينك Deming

لاحظ ديمينك ان العاملين في الشركة هم وحدهم الذين يتحكمون بالفعل في عملية الإنتاج وقد ابتكر ما يسمى بدائرة ديمينك (PDCA) والتي تعنى خطط Plan ، اعمل Do تأكد CHECK ، نفذ ACT . (العاني،2000،ص17)⁽¹⁾

كما قام ديمينك بتأسيس فلسفته حول الجودة وركزها في (14) نقطة اصبحت فيما بعد المفردات التي اعتمدها الإدارة العليا في معظم البلدان الصناعية ويمكن تركيز النقاط الاربع عشرة لديمينك في حدود ثلاثة فئات فلسفية هي (العاني،2000)⁽²⁾:

1. تحقيق هدف الولاء او الاستقرار:

يعتقد ديمينك ان قوة المنظمة بالكامل لا يتوقع لها ان تساهم في برامج التحسينات اذا لم تحتفظ الإدارة في مداخلها ، حيث يدعو ديمينك الشركات الي بناء علاقة طويلة الامد مع الموردين.

2. التحسين المستمر:

عندما قال ديمينك بان على المدراء تعلم فلسفة جديدة... كان يعني بأن، على هؤلاء المدراء التعلم على اجراء التحسينات المستمرة وليس قبول معدلات الخطأ القائمة فقط.

⁽¹⁾ العاني ، خليل ابراهيم محمود ، والفزاز ، اسماعيل ابراهيم وكوريل عادل عبدالملك مصدر سابق ، ص17.
⁽²⁾ عبدالجبار، عبدالستار، 2002م أثر هيكل تقانة المنتج في الاسبقيات التنافسية، دراسة استطلاعية لاراء عينه من مدراء الشركات الصناعية، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، ص 52.

3. التعاون ما بين الوظائف المختلفة:

يرى ديمنك ان الخطوة الاولى لبناء التعاون بين مختلف الوظائف هي التأكد من ان كل فرد من الافراد العاملين لابد ان يعرف ما هو العمل المطلوب من إدارته.

2- فلسفة جوران (Juran,1908)¹:

عرض جوران فلسفته من خلال مايسمى بثلاثية الجودة Quality Trilogy حيث أكد على ان ادارة الجودة تشمل على ثلاثة مراحل او عمليات هي:

1/ **تخطيط الجودة** : ويتضمن تطوير المنتوجات والانظمة والعمليات الضرورية التي تقابل او تتفوق على توقعات الزبون.

2/ **السيطرة على الجودة**: وتتضمن تقدير الاداء الفعلي للجودة ومقارنة هذا الاداء م الاهداف واخيراً العمل على تقليل الانحرافات ما بين الاداء والاهداف.

3/ **تحسين الجودة**: ويتم ذلك بشكل مستمر من خلال تطوير البنية التحتية الضرورية لاجراء التحسينات السنوية للجودة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التحسين وانشاء فريق لمشروع التحسين وتزويده بكافة المستلزمات الضرورية لمساعدته على تحديد المشاكل واسبابها ووضع الحلول لها (Goetsch.D&Davis,S 1997)⁽²⁾.

4- فلسفة كروسبي Crosby:

وضع كروسبي ثوابت الجودة المشهورة المتمثلة بـ (العاني،2000)⁽³⁾:

1. الجودة هي التطابق مع العملاء.
2. نظام الجودة هو المنع والوقاية وليس مجرد اكتشاف الخطأ.
3. معيار الجودة هو العيوب الصفرية Zero Defect.
4. مقياس الجودة هو التكلفة بما في ذلك التكلفة الناتجة ع اصلاح العيوب.

¹ .Ibid,P55

⁽²⁾ Ibid,p37

⁽³⁾ العاني ، مصدر سابق ،ص 67

لقد اوضح كروسبي ان مفهوم العيوب الصفيرية الذي دعا إليه يلغي فكرة اعطاء مستويات مقبولة للجودة وبالتالي يلغي مفهوم العيوب المسموح بها او نسب التلف المقبولة بأن تكون مستويات الاداء المثالية وان نبني الجودة على اساس التحسين المستمر الذي يتطلب:-

1. ايمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة.

2. تعهد الإدارة بتطبيق مفهوم العيوب الصفيرية.

3. الاقتناع الراسخ باستمرارية الطريقة.

فضلاً عن ذلك فقد استطاع كروسبي تطوير ما يسمى بشبكة إدارة نضوج الجودة Maturity Grid Quality Management التي سطر فيها الخطوات الخمس المتراوحة بين حالات عدم اليقين Uncertainty إلى حالات اليقين Certainty⁽¹⁾.

3-2-4 دور الموارد البشرية بالفوز على جوائز الجودة:

1/ الفوز بجائزة مالكوم بالدرج:

تأسس نظام المكافأ القومي مالكوم بالدرج للجودة سنة 1987م من قبل الرئيس الامريكي ريغن بغرض تشجيع الجودة وكذلك لمراقبة تحقيق الجودة في الشركات الامريكية من اجل تصميم استراتيجيات ناجحة للجودة وحتى تكون المنظمات مؤهلة لجائزة مالكوم فإنه يتوجب عليها إكمال استمارة معلومات تضمن معلومات اساسية لتخص الشركة مثل الموقع والاسواق والمنتجات، وكذلك الخصائص التي تعتمد عليها الشركات لتحسين النوعية (Noe, et al 2010)⁽²⁾. ان تطوير الموارد البشرية والإدارة يلعبان دوراً رئيسياً في تحقيق المعايير المستخدمة في تقييم الطلبات الخاصة بمنح جائزة الدرج للجودة. (كما يوضح الشكل 3-2) حيث تقوم مجموعة من الخبراء بتقييم المتقدم للحصول على الجائزة حيث يتم تقييم مجالات اساسية تتضمن:-

1. القيادة التنفيذية العليا (التزام القيادة العليا بالجودة).

(¹) عبدالجبار ، عبدالستار ، مصدر سابق ، ص 85.

(²) Ibid p31-33-34-44.

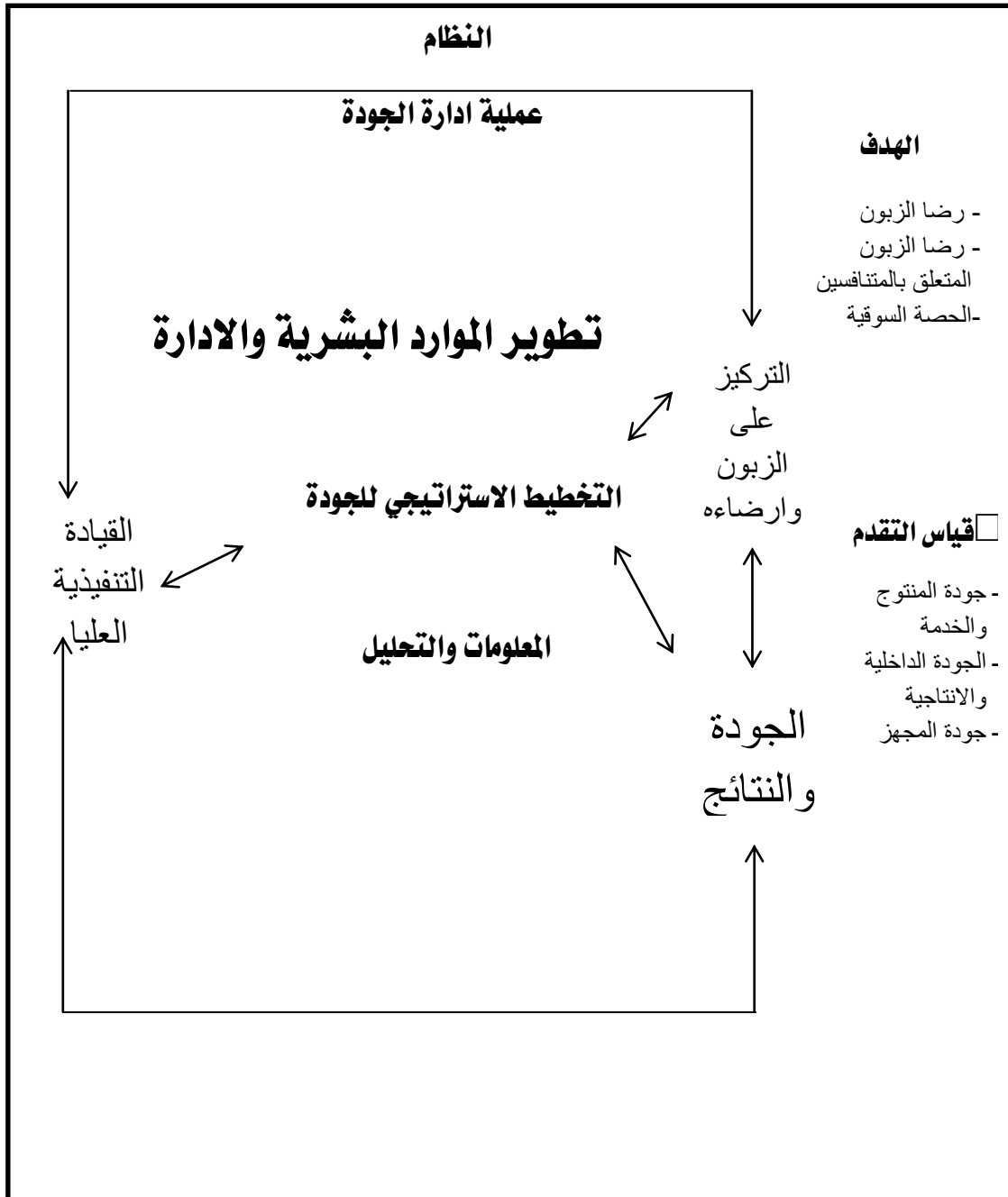
2. المعلومات والتحليل (نظام وافي لجمع بيانات احصائية تتعلق بمواضيع مثل جودة المنتجات والخدمات).
3. التخطيط الاستراتيجي للجودة (كفاءة العملية التخطيطية للمنظمة وكيفية اندماج المتطلبات الاساسية للجودة في عملية التخطيط الشاملة لاعمال المنظمة).
4. إدارة الجودة (بدلاً من عد التصميم والانتاج والمبيعات اهداف مستقلة فالشركات تعترف بالطبيعة المتكاملة لاعمالها بحيث تظهر الاقسام تعمل معا).
5. الجودة والنتائج العملية (لاظهار استمرارية المنظمة في تحقيق التحسين المستمر في مجالات عملية حاسمة مثل مستويات جودة الخدمة).
6. التركيز على الزبون وتحقيق رضاه (حيث ينظر الخبراء في لجان التحكيم الي بيانات موضوعية تتعلق بنجاح المتقدم للحصول على الجائزة لتحقيق رضا الزبائن) واخيراً فإنه يتم تقييم تطور الموارد البشرية والإدارة للمتقدم ، وعلى وجه التحديد يقوم الحكام بتقييم انجازات المنظمة مع الاعتراف بتطوير وتحقيق الجهد الكامل لعملها لمتابعة جودة الشركة واهداف الاداء، كما تقوم لجنة التحكيم بدراسة جهود المنظمة لكي تبنى وتحافظ على البيئة والثقافة للوصول الي جودة فائقة والتي تقضى الي المشاركة الشاملة والنمو المنظمي والشخصي وبشكل عملي تركز اللجنة في هذه المرحلة من اعمال المنظمة حول مدى استعمال إدارة الموارد البشرية وتقنيات السلوك التنظيمي (مثل الاثراء الوظيفي والتمكين والتدريب وتطوير المسار الوظيفي) التي تستخدم بشكل تام لقياس جهد العاملين على سبيل المثال العاملين يجب ان يدرّبوا على استخدام الاسبي حل المشاكل ومهارات صنع القرارات.ووفقاً لما جاء في جائزة بالدرج 1993 فإن خطة الموارد البشرية تحتوى على مايلي(Ross.J.E,2000)⁽¹⁾:

آليات لتعزيز التعاون مثل اساليب الزبون/ المجهز الداخلي او اي مشاركة داخلية اخرى ومبادرات لتعزيز التعاون الإداري في العمل مثل المشاركة مع النقابات وإبتكار او تغيير في الانظمة المعروفة وآليات زيادة او توسيع مسؤوليات العاملين وايجاد فرص لتعلمهم واستخدام المهارات التي تتجاوز الوظيفة الحالية من خلال اعادة تصميم العمليات ايجاد فريق عمل ذي

(¹) Ibid,62.

اداء عالي ومبادرات التعليم والتدريب. وقد تشمل الخطط على تكوين او تشكيل مشاركات مع المؤسسات التعليمية لتطوير العاملين او المساعدة في ضمان الحصول على عاملين مؤهلين مستقبلاً.

شكل (3-3) الاطر العام لمعايير جائزة بالدرج



المصدر: عبدالجبار، عبدالستار، 2002م، كلية الاقتصاد، جامعة الموصل، ص 52.

2/ الحصول على جوائز الايزو 9000

معايير الجودة ايزو 9000 تم تطويرها من قبل المنظمة الدولية للمايير ومقرها في جنيف حيث وضعت هذه المعايير اساساً للشركات العاملة في منظمة الجودة الاوربية ولكن تم تبنيها من قبل البلدان المختلفة في انحاء العالم. وتنظم هذه المعايير 20 متطلباً مرتبباً بقضايا مثل كيفية انجاز جهود تحسين النوعية وكيفية التعامل مع المنتجات الرديئة. (Noe,2010)⁽¹⁾. ان ممارسات الموارد البشرية تعد جزءاً من جهود الشركات لتحقيق شهادة الايزو 9000 والايزو 9000 (ISO900) المنظمة العالمية للمعايير القياسية International Standardization organization في إدارة الجودة وضمان الجودة وتتطلب هذه الشهادة خمس خطوات عملية (Noe,2010)⁽²⁾:

1. **تقييم الايزو:** يعني النظر في نظم واجراءات جودة الشركة.
 2. **ضمان الجودة :** يعني تنسيق نوع خاص من اساليب وسياسات الجودة الموجهة والسير عليها.
 3. **تدريب العاملين.**
 4. **توثيق تعليمات العمل:** يعني توثيق كل اجراءات العمل الجديد.
 5. **تدقيق سجلات العمل:** يعني ان هناك مسجل خاص يقوم بمراجعة نظم الجودة وتدقق جهود الشركة في مجال الجودة.
- حيث تشترط مواصفة الايزو وجود توثيق طريقة اجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لكافة الافراد المنفذين للانشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات لضمان ضبط الفعاليات ذات الصلة بالجودة وتحقيقها كتحصيل حاصل بنتيجة عمليات احكام السيطرة عليها (القزاز، 2000، ص37)⁽³⁾. وهكذا فإن تدريب العاملين يلعب دور مهم في الحصول على شهادة الايزو.

(¹) Ibid,31-33-34-44

(²) Ibid pp,34-44.

(³) لقزاز ، اساعيل ابراهيم ، وكوري ، عادل عبدالملك ، والعاني خليل ابراهيم محمود ، متطلبات التطبيق العملي لمواصفة الايزو 9001: 2000 إدارة الجودة ، مكتب الاشقر للطباعة بغداد (2001) ، ص37.

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

1.4 تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

يتناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والطريقة التي أتبعته لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات وإستخراج النتائج، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة.

- **عينة الدراسة** : فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. حيث قام الباحث بتوزيع (62) استبانة على المبحوثين، وتم ارجاعها جميعها اي بنسبة (100%).

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث احتوائها على الآتي:

1- العمر.

2- النوع.

3- التحصيل الدراسي.

فيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

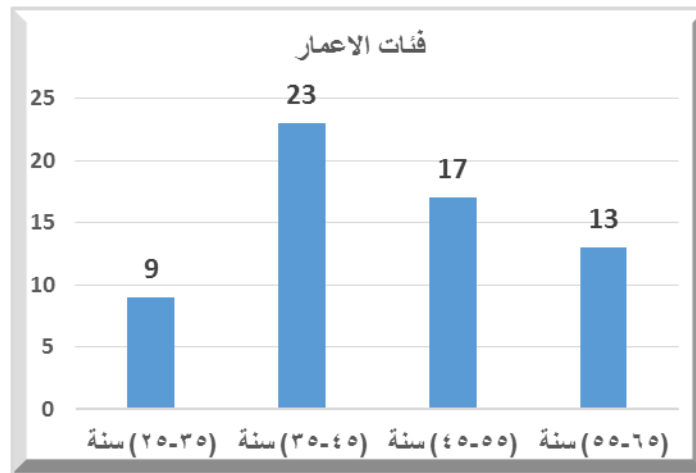
1. الفئة العمرية:

جدول رقم (1-4) يوضح التوزيع التكراري لفئات العمرية للمبحوثين

النسبة	العدد	فئات الاعمار
15%	9	سنة (35-25)
37%	23	سنة (45-35)
27%	17	سنة (55-45)
21%	13	سنة (65-55)
%100.0	62	المجموع

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS، 2017م.

الشكل البياني رقم (1-4) يوضح فئات الاعمار



من خلال الجدول رقم (1-4) والشكل رقم (1-4) نلاحظ ان عدد افراد عينة الدراسة في الفئة العمرية من (35-25 سنة) بلغ (9) فرداً بنسبة (15.0%) من افراد العينة الكلية للدراسة , وان عدد الافراد ايضا في الفئة العمرية من(35-45 سنة) بلغ (23) بنسبة (37.0%) من افراد العينة الكلية, كما ان عدد الافراد في الفئة العمرية من(45-55 سنة) بلغ (17) بنسبة (27%) من افراد العينة الكلية, وان عدد الافراد ايضا في الفئة العمرية من(55-65 سنة) بلغ (13) بنسبة (21.0%) من افراد العينة الكلية.

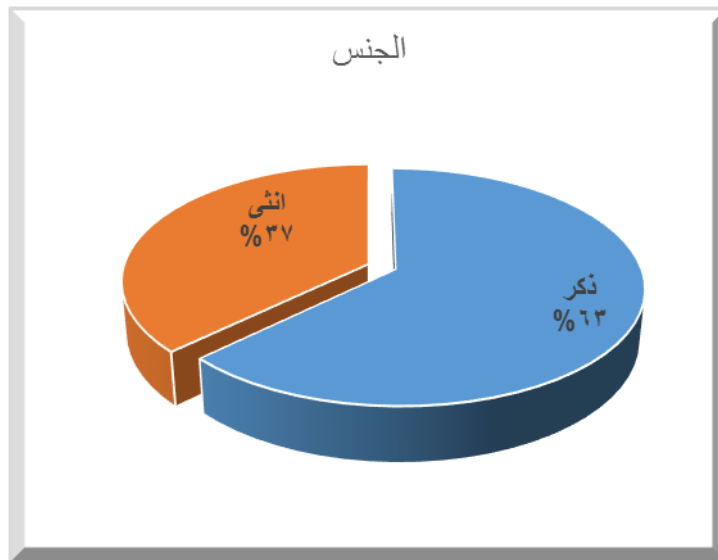
2. النوع:

الجدول رقم (2-4) يوضح التوزيع التكراري للنوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	39	63%
انثى	23	37%
المجموع	62	%100

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، SPSS

الدائرة البيانية رقم (2-4) توضح متغير النوع



من خلال الجدول رقم (2)، والدائرة البيانية رقم (2) نلاحظ ان عدد افراد عينة الدراسة من الذكور بلغ (39) فرداً بنسبة بلغت (63.0%) من افراد العينة الكلية للدراسة، وان عدد الإناث بلغ (23) فرداً بنسبة بلغت (37%) من افراد العينة الكلية.

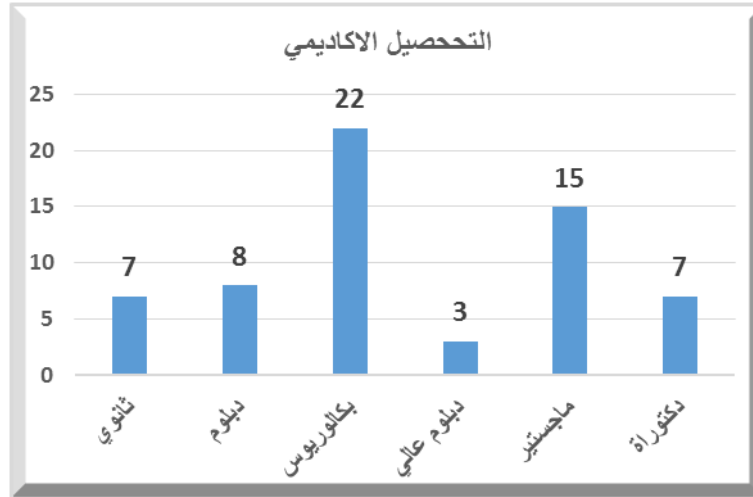
3. التحصيل الاكاديمي:

الجدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري لمتغير التحصيل الاكاديمي

التحصيل الاكاديمي	العدد	النسبة
ثانوي	7	11%
دبلوم	8	13%
بكالوريوس	22	35%
دبلوم عالي	3	5%
ماجستير	15	24%
دكتورة	7	11%
المجموع	62	%100

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، SPSS

الشكل البياني رقم (3-4) يوضح التحصيل الاكاديمي بيانيا



من خلال الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-4) نلاحظ ان معظم افراد عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة مئوية بلغت (35%).

وهذا مؤشر جيد للحصول على نتائج دقيقة والتحقق من فرضيات الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة:

إعتمد الباحث على اسئلة الاستبانه لمعرفة الفروقات في النتائج ودرجة اختلافها.

- وصف الإستبيان:

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: يحتوى هذا القسم على تساؤلات وفروض البحث حيث احتوى على عدد (4) فرضيات كل فرضيات احتوت على عدد من الاسئلة والعبارات المختلفة طرحت على المبحوثين للإدلاء بأرائهم ووجهة نظرهم.

ثالثاً: الاساليب الاحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها، تم إستخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

- 1- التوزيع التكرارى للاجابات.
- 2- النسب المئوية.
- 3- اختبار مربع كاي
- 4- للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان , تم استخدام البرنامج الاحصائى SPSS و الذى يشير اختصارا الى الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences.

- الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار.

أما الصدق فهو 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.

$$\sqrt{\text{الصدق}} = \text{الثبات}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (4-4) الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان

الصدق	معامل الثبات	الفرضيات
0.93	0.86	الاستبيان كاملاً

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2017م

يتضح من نتائج الجدول (4-4) الآتي:

- معامل الثبات والصدق لجميع أسئلة الاستبيان كاملة كانت قريبة جداً من الواحد الصحيح.
- من ذلك نستنتج ان الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.
- **إختبار صحة فرضيات الدراسة:**

للاجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين آراء عينة الدراسة، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة"، والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق"، والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، والدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا أوافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق بشدة". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسط الحسابي، وبما أن الإستجابات هي أحد خمسة إختيارات (1,2,3,4,5) والتي تحصر فيما بينها مسافتين عليه فإن طول الفترة المستخدمة هنا (4/5) أي حوالي 0.80، حيث يأخذ الوزن (1) قيمة الوسط

الحسابي في المدى (1.00 – 1.80)، الوزن (2) قيمة الوسط في المدى (1.81 – 2.61)،
الوزن (3) قيمة الوسط في المدى (2.62 – 3.42)، الوزن (4) قيمة الوسط في المدى (3.43 –
4.23)، الوزن (5) قيمة الوسط في المدى (4.24 – 5.00). إن كل ما سبق ذكره وحسب
متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية الى متغيرات كمية, وبعد ذلك
سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة على
عبارات كل فرضية.

2.4 عرض و مناقشة فرضيات الدراسة :

1- عرض و مناقشة الفرضية الاولى المتعلقة "الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي

تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة"

الجدول رقم(4-5) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الاولى.

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	وافق بشدة	
1	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،....) عند تشغل الوظائف الشاغرة.	2 ٪3.2	3 ٪4.8	6 ٪9.7	36 ٪58.1	15 ٪24.2
2	تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	2 ٪3.2	3 ٪4.8	6 ٪9.7	36 ٪58.1	15 ٪24.2
3	تعطي المؤسسة اهمية كبيرة لوسائل الاختيار لإختيار الأفراد (استمارة تعيين – مقابلات- اختيار- استقبال)	3 ٪4.8	14 ٪22.6	9 ٪14.5	29 ٪46.8	7 ٪11.3
4	تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم ادائهم.	2 ٪3.2	15 ٪24.2	16 ٪25.8	25 ٪40.3	4 ٪15
5	تعين المؤسسة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً.	2 ٪3.2	2 ٪3.2	8 ٪12.9	44 ٪71.0	6 ٪9.7
6	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات، مكاتب العمل،...) لإستقطاب افضل المهارات والخبرات للتعين في الوظائف الشاغرة.	2 ٪3.2	2 ٪3.2	5 ٪8.1	42 ٪67.7	11 ٪17.7
7	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب.	2 ٪3.2	6 ٪9.7	10 ٪16.1	35 ٪56.5	9 ٪14.5
8	تلجأ المؤسسة إلى استخدام اساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات المنافسة.	1 ٪1.6	2 ٪3.2	9 ٪14.5	35 ٪56.5	15 ٪24.2
9	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.	2 ٪3.2	15 ٪24.2	16 ٪25.8	25 ٪40.3	4 ٪6.5

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية، 2017م، باستخدام برنامج SPSS

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرضيات.

الجدول (6-4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين:

م	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المبحوثين
1	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب،....) عند تشغل الوظائف الشاغرة.	147.19	0.00	4.16	0.82	أوافق
2	تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	168.69	0.00	3.84	0.75	أوافق
3	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لإختيار الأفراد (استمارة تعيين – مقابلات- اختيار- استقبال)	73.88	0.00	3.53	0.97	أوافق
4	تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم ادائهم.	54.41	0.00	3.50	0.97	أوافق
5	تعين المؤسسة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً.	98.09	0.00	3.94	0.84	أوافق
6	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات، مكاتب العمل،...) لإستقطاب افضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة.	113.13	0.00	3.65	0.85	اوافق
7	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب.	85.08	0.00	3.69	0.89	اوافق
8	تلجأ المؤسسة إلى استخدام اساليب تحفيزية لإستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات المنافسة.	82.00	0.00	3.61	0.93	أوافق
9	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.	56.44	0.00	3.63	1.00	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، بإستخدام برنامج SPSS

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (6-4) كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (147.2) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (6-4) فإن ذلك يشير إلى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الثانية (168.7) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الثالثة (73.88) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الرابعة (54.41) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الخامسة (98.09) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة السادسة (113.1) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (85.08) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (82.0) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (56.44) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-6) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

2- عرض ومناقشة الفرضية الثانية المتعلقة بـ "الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى":

الجدول (7-4) التوزيع التكراري إجابات عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الثانية.

الرقم	العبارة	التكرار والنسبة %			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	وافق
1	لدى المؤسسة سياسية تعويض مرنة) على اساس الخبرات او معدلات الأداء والإنتاجية.	2 ٪3.2	3 ٪4.8	6 ٪9.7	36 ٪58.1
2	تلجأ المؤسسة إلى استخدام سياسية تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.	2 ٪3.2	2 ٪3.2	8 ٪12.9	44 ٪71.0
3	تعتمد المؤسسة على سياسة التعويض على اساس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى.	3 ٪4.8	14 ٪22.6	9 ٪14.5	29 ٪46.8
4	تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.	2 ٪3.2	15 ٪24.2	16 ٪25.8	25 ٪40.3
5	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المؤسسة	1 ٪1.6	6 ٪9.7	17 ٪27.4	27 ٪43.5
6	سياسة التعويض في المؤسسة توفر العدالة والمساواة.	2 ٪3.2	8 ٪12.9	16 ٪25.8	29 ٪46.8
7	ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين.	2 ٪3.2	10 ٪16.1	17 ٪27.4	25 ٪40.3
8	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اداء عمل أفضل.	4 ٪9.5	10 ٪16.1	21 ٪33.9	20 ٪32.3
9	تشكل الحوافز جزء كبير من داخل العاملين.	2 ٪3.2	15 ٪42.2	16 ٪25.8	25 ٪40.3
10	تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على اساس ان الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين.	3 ٪4.8	9 ٪14.5	19 ٪30.6	20 ٪32.3

المصدر: إعداد الباحث. من الدراسة الميدانية، 2017م. باستخدام برنامج SPSS

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرضيات.

الجدول (8-4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه المبحوثين:

م	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المبحوثين
1	لدى المؤسسة سياسية تعويض مرنة (على اساس الخبرات او معدلات الأداء والإنتاجية).	126.96	0.00	3.80	0.80	أوافق
2	تلقا المؤسسة إلى استخدام سياسية تعويض مرنة للحفاظ على العاملين العاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.	118.54	0.00	3.74	0.82	أوافق
3	تعتمد المؤسسة على سياسة التعويض على اساس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى.	98.24	0.00	3.82	0.88	أوافق
4	تقدم المؤسسة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.	76.66	0.00	3.74	0.90	أوافق
5	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المؤسسة	117.04	0.00	3.75	0.89	أوافق
6	سياسة التعويض في المؤسسة توفر العدالة والمساواة.	59.09	0.00	3.66	0.80	أوافق
7	ترتبط سياسة التعويض في المؤسسة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين.	120.12	0.00	3.86	0.81	أوافق
8	تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على اداء عمل أفضل.	92.15	0.00	3.84	0.87	أوافق
9	تشكل الحوافز جزء كبير من داخل العاملين.	27	.000	4.00	.71	أوافق
10	تعتمد المؤسسة في سياسة التعويض على اساس ان الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين.	15.68	.001	4.00	.87	أوافق

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، باستخدام برنامج SPSS

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (8-4) كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الاولى (127.0) بقيمة إحتتمالية (0.000) وهذه القيمة الإحتتمالية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (8-4) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (118.5) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (98.24) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (76.66) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (117.0) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (50%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (59.09) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (50%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (120.1) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (50%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثامنة (92.15) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة التاسعة (27) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة العاشرة (16.68) بقيمة إحصائية (0.001) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-8) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

3- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة التي الخاصة بـ "التدريب والتطوير":

الجدول رقم (9-4) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الثالثة.

الرقم	العبرة	التكرار والنسبة %				
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	وافق بشدة	
1	لدى المؤسسة قسم او ادارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.	1 ٪1.6	5 ٪8.1	6 ٪9.7	42 ٪67.7	8 ٪12.9
2	تلتزم المؤسسة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	1 ٪1.6	6 ٪9.7	9 ٪14.5	39 ٪62.9	7 ٪11.3
3	تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	-	8 ٪12.9	3 ٪4.8	41 ٪66.1	10 ٪16.1
4	تضع المؤسسة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين " بإدارة الجودة الشاملة".	1 ٪1.6	7 ٪11.3	10 ٪16.1	32 ٪51.6	12 ٪19.4
5	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة (كالمباريات الادارية، دراسة الحالة، الحاسب، فريق العمل..) لتدريب وتطوير العاملين.	3 ٪4.8	7 ٪11.3	5 ٪8.1	38 ٪61.3	9 ٪14.5
6	يهدف التدريب إلى تحسين اداء العاملين بشكل مستمر.	-	8 ٪12.9	14 ٪22.6	33 ٪53.2	7 ٪11.3
7	تخصص المؤسسة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.	1 ٪1.6	7 ٪11.3	6 ٪9.7	38 ٪61.3	10 ٪16.1
8	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل " ادارة الجودة الشاملة".	-	7 ٪11.3	7 ٪11.3	33 ٪53.2	15 ٪24.2
9	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.	3 ٪4.8	9 ٪14.5	19 ٪30.6	20 ٪32.3	11 ٪17.7
10	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي.	1 ٪1.6	5 ٪8.1	6 ٪9.7	42 ٪67.7	8 ٪12.9
11	تسعى المؤسسة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار.	1 ٪1.6	6 ٪9.7	9 ٪14.5	39 ٪62.9	7 ٪11.3
12	تقوم المؤسسة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير.	-	8 ٪12.9	3 ٪4.8	41 ٪66.1	10 ٪16.1
13	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	1 ٪1.6	7 ٪11.3	10 ٪16.1	32 ٪51.6	12 ٪19.4
14	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً.	3 ٪4.8	7 ٪11.3	5 ٪8.1	38 ٪61.3	9 ٪14.5

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، باستخدام برنامج SPSS

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرضيات.

الجدول (10-4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه

المبحوثين:

م	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه المبحوثين
1	لدى المؤسسة قسم او ادارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.	130.65	0.00	4.05	0.79	أوافق
2	تلتزم المؤسسة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	143.65	0.00	3.89	0.75	أوافق
3	تضع المؤسسة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	104.93	0.00	3.77	0.82	أوافق
4	تضع المؤسسة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين لله بإدارة الجودة الشاملة لله.	128.99	0.00	3.87	0.76	أوافق
5	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة (كالمباريات الادارية، دراسة الحالة، الحاسب، فريق العمل..) لتدريب وتطوير العاملين.	96.29	0.00	3.82	0.87	أوافق
6	يهدف التدريب إلى تحسين اداء العاملين بشكل مستمر.	160.12	0.00	3.96	0.77	اوافق
7	تخصص المؤسسة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.	95.91	0.00	3.77	0.87	أوافق
8	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل لله ادارة الجودة الشاملة لله.	126.36	0.00	3.98	0.78	اوافق
9	تستعين المؤسسة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها.	17.42	.000	5.00	.60	أوافق بشدة
10	تحدد المؤسسة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي.	17.789	.000	4.00	.83	أوافق
11	تسعي المؤسسة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار.	28.58	.000	4.00	1.04	أوافق
12	تقوم المؤسسة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير.	24	.000	4.00	.75	أوافق
13	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.	22.79	.000	5.00	.54	أوافق بشدة
14	تستخدم المؤسسة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً.	6.74	.009	5.00	.46	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، بإستخدام برنامج SPSS

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (4-10) كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (130.7) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بأوافق .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (143.7) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (50%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بأوافق .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (104.9) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بأوافق .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (129.0) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بأوافق .
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (96.9) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق .

● لغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة السادسة (160.1) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

● لغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة السابعة (95.91) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

● لغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الثامنة (126.4) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة التاسعة (17.42) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة العاشرة (17.79) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية عشرة (28.58) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشرة (24) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشرة (22.79) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشرة (445.29) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-10) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

4- عرض ومناقشة الفرضية الرابعة التي تتعلق بـ "إدارة الجودة الشاملة"

الجدول رقم (4-11) يوضح التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات فرضية الدراسة الرابعة.

الرقم	العبرة	التكرار والنسبة %			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
1	لدى المؤسسة (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم لثة إدارة الجودة الشاملة لثة.	7 %11.3	33 %53.3	14 %22.6	8 %12.9
2	تضع المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر، وفريق العمل،...)	7 %11.3	40 %64.5	10 %16.1	2 %3.2
3	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.	10 %16.1	41 %66.1	3 %4.8	8 %12.9
4	لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة المنتجات/ الخدمات التي تقدمها.	12 %19.4	32 %51.6	10 %16.1	7 %11.3
5	تمتلك المؤسسة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة.	9 %14.5	38 %61.3	5 %8.1	7 %11.3
6	تمتلك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	7 %11.3	33 %53.2	14 %22.6	8 %12.9
7	تمتلك المؤسسة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	10 %16.1	38 %61.3	6 %9.7	7 %11.3
8	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ورضاهم باستمرار.	15 %24.2	33 %53.2	7 %11.3	7 %11.3
9	تضع المؤسسة على تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها.	11 %17.7	20 %32.3	19 %30.6	9 %14.5
10	تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤولية الجميع.	8 %12.9	42 %67.7	6 %9.7	5 %8.1
11	يلعب دعم الإدارة العليا دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	7 %11.3	39 %62.9	9 %14.5	6 %9.7
12	يلعب التزام العاملين دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	10 %16.1	41 %66.1	3 %4.8	8 %12.9
13	تمتلك المؤسسة طرق واساليب علمية للتخلص من المعيب.	12 %19.4	32 %51.6	10 %16.1	7 %11.3
14	تتوفر في المؤسسات الفندقية المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	9 %14.5	38 %61.3	5 %8.1	7 %11.3
15	تحرص المؤسسة على إجراء التطوير والتحسين المستمرين لأداء العاملين.	8 %12.9	42 %67.7	6 %9.7	5 %8.1
16	تعتبر بيئة المؤسسات الفندقية في السودان ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	7 %11.3	39 %62.9	9 %14.5	6 %9.7

لمصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م. باستخدام برنامج SPSS

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات الفرضيات.

الجدول (12.4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة إتجاه الباحثين:

الرقم	العبارات	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الباحثين
1	لدى المؤسسة (الادارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم " إدارة الجودة الشاملة".	128.17	0.00	3.97	0.79	محايد
2	تضع المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة لله كالتحسين المستمر، وفريق العمل،...	112.38	0.00	3.79	0.95	محايد
3	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة.	102.75	0.00	3.91	0.83	أوافق
4	لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد في ضونها جودة المنتجات \ الخدمات التي تقدمها.	110.50	0.00	3.93	0.81	أوافق
5	تمتلك المؤسسة اجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة.	24.37	.000	4.00	.95	أوافق
6	تمتلك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	9.53	.009	4.50	.68	أوافق
7	تمتلك المؤسسة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	2.63	.105	5.00	.49	-
8	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ورضاهم باستمرار.	19.95	.000	5.00	.64	أوافق بشدة
9	تضع المؤسسة على تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها.	83.73	0.00	3.93	0.93	أوافق
10	تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤلية الجميع.	157.84	0.00	4.35	4.50	أوافق بشدة
11	يلعب دعم الإدارة العليا دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	18.84	.000	4.00	.79	أوافق
12	يلعب التزام العاملين دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	17.42	.000	5.00	.60	أوافق بشدة
13	تمتلك المؤسسة طرق واساليب علمية للتخلص من المعيب.	19.16	.000	5.00	.60	أوافق بشدة
4	تتوفر في المؤسسات الفندقية المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	14.89	.001	5.00	.60	أوافق بشدة
15	تحرص المؤسسة على إجراء التطوير والتحسين المستمرين لأداء العاملين.	14.11	.001	5.00	.60	أوافق بشدة
16	تعتبر بيئة المؤسسات الفندقية في السودان ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	19.32	.000	5.00	.55	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث، من الدراسة الميدانية، 2017م، باستخدام برنامج SPSS

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (4-12) كالآتي:

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الأولى (128.2) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (112.4) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (102.8) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (110.5) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (83.73) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق .

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة السادسة (157.8) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبرة السابعة (31.26) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد عينة الدراسة على ما جاء بالعبرة الثامنة (24.73) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة التاسعة (18.84) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبرة العاشرة (17.42) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى

وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الحادية عشرة (19.16) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (9) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية عشرة (14.89) بقيمة إحصائية (0.001) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة عشرة (14.11) بقيمة إحصائية (0.001) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة عشرة (19.32) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ أوافق بشدة.

● بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة عشرة (22.79) بقيمة إحصائية (0.000) وهذه القيمة الإحصائية أقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون اوافق بشدة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة عشرة (11.11) بقيمة إحصائية (0.004) وهذه القيمة الاحتمالية اقل من قيمة مستوى الدلالة (5%) واعتماداً على ما ورد في الجدول (4-12) فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية (5%) بين أجابات أفراد العينة ولصالح الذين يجيبون بـ اوافق.

الخاتمة

أولاً: الاستنتاجات

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الخاتمة

أولاً: النتائج:

توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والميداني ويمكن توضيحها من خلال الآتي:-

1. ان مدراء ادارة الموارد البشرية يلعبون دور حيوي وكبير في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسساتهم. لذلك يجب ان يشاركوا في صياغة الاستراتيجيات والسياسات للحصول على الميزة التنافسية بهدف الوصول الى الجودة الشاملة. حيث ان ادارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الادارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات على اختلاف انواعها لان ادارة الجودة الشاملة تستخدم كمدخل لتحسين الاداء وتطويره بشكل مستمر.

2. عندما تمارس المؤسسات اعمالها في بيئة تواجهها تغيرات وتحديات جمه. لذا فان امامها العديد من البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة، ووحدة الاعمال (Porter, Snow and Miles)، وعلى المستوى (الوظيفي) (Berth, Beechler and Schular) وهي استراتيجيات خاصة لادارة الموارد البشرية تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة.

3. يعتبر الافراد العاملين عنصرا حيويا مهما من عناصر ادارة الجودة الشاملة بل ان نجاح او فشل تطبيق هذه الادارة يعتمد الى حد كبير على الموارد البشرية وهذا ما اكدته اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة. فضلا على نظرة الادارة الحديثة هذه المورد برأسماله الفكري.

4. اتضح من خلال وصف وتشخيص متغيرات الدراسة فيما يتعلق باستراتيجية التوظيف ان مؤسسات عينة الدراسة تلجأ الى الاستقطاب الداخلي بنسبة اكبر من لجوئها الى الاستقطاب الخارجي وهذه ينسجم مع توجه الاستراتيجية المجمع لـ Beeshle & Bird ومع استراتيجية الكلفة لـ Schuler . اما مسألة تنوع المهارات والخبرات فقد اشارت نتائج الوصف الى ان اغلب الاجابات كانت متقنة وبذلك نستنتج ان هذا يتفق مع

الاستراتيجية المجمعـة واستراتيجية الكلفة. ويستدل على ذلك من خلال الفقرات السادسة والتاسعة من الاسئلة الواردة في الاستبيان.

5. اما ما يتعلق باستراتيجية التعويض فقد اظهرت النتائج الى ان اغلبية المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المنتفعة واستراتيجية الابتكار اذ يمنح التعويض وفقا لمستوى اداء الفرد وبهذا نستنتج انه يتم تقديم الحوافز والتعويضات بهدف جذب العاملين الماهرين والحفاظ عليهم ودفعهم وتشجيعهم بالعمل ونستدل ذلك من خلال الفقرتين (16) و (11) الواردة في الاستبيان.

6. وفيما يخص استراتيجية التدريب والتطوير فان معطيات والوصف والتشخيص تشير الى انسجام اغلب اجابات افراد العينة مع توجهات الاستراتيجية المنتفعة لـ Beeshle & Bird والابتكار لـ Schuler حيث اظهرت ان المؤسسات تستهدف من وراء التدريب تحسين اداء العاملين باستمرار وتضع خطة معينة او صيغة للتدريب وتخصص موازنة مالية مرتفعة له ونستدل ذلك من خلال الفقرات (26) و (25) الواردة في الاستبيان وفعلا تم تحقيق مستوى اداء جيد بانتاجية عالية تصل الى اكثر من 100% في بعض مؤسسات عينة الدراسة.

7. افرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين جميع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) وادارة الجودة الشاملة وهذا يوضح لنا الدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الجودة الشاملة.

8. اظهرت نتائج التحليل ايضا وجود تأثير معنوي لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) على ادارة الجودة الشاملة كما يلي:-

أ. اتضح ان استراتيجية التوظيف تمارس تأثيرا ضعيفا على ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات عينة الدراسة وقد يعود السبب في ذلك لجوء تلك المؤسسات في بعض الاحيان

الى تعيين عاملها لسد الشواغر الوظيفية فقط اي اهتمامها بالنواحي الكمية أكثر من النوعية.

ب. كما اظهرت نتائج التحليل ان استراتيجية التدريب والتطوير تؤثر بشكل قوي في ادارة الجودة الشاملة بمؤسسات عينة الدراسة وهذا يدعم ما جاء في الفقرة (7) من الاستنتاجات. ان التدريب يعد اكثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واقواها من حيث التأثير في ادارة الجودة الشاملة. لان التدريب وكما تؤكد فلسفة TQM هو من العناصر المهمة والمبادئ الاساسية لهذه الادارة بل انه يمثل احد الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين ادائها وتكييف العمل فيها مع التطورات والضغوط البيئية.

ثانياً: التوصيات:

سوف نتناول في هذا الصدد اهم التوصيات التي اسفرت عنها الدراسة واستنادا الى نتائج تحليل الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل اليها نوصي بما يلي:-

1. تعزيز وتوعية المدراء في المؤسسة بما فيهم مدراء الموارد البشرية باهمية وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة. فضلا عن توعيتهم باهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة ومن ثم تطويره وصيانتته بكلفة مناسبة وباعلى عائد .
2. زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف،التعويض، التدريب) وتطويرها واعطائها بعدا استراتيجيا يلبي حاجات الموارد البشرية في المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
3. العمل على وضع استراتيجيه و خطة للتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الاجل على تراعي مسألة توفير الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الافراد المتقدمين لشغل الوظائف ولا بد ان تتسجم مع استراتيجيه المؤسسة.
4. نوصي بضرورة اجراء دراسات تطويرية مقترحة عن انظمتها التعويضية بشكل مستمر ورفعها للجهات ذات العلاقة بهدف جذب الافراد الماهرين الى المؤسسة والحفاظ عليه وابقاءهم منتجين.
5. بتطلب العمل على ادارة الجودة الشاملة اجراء عدة تغيرات في المؤسسات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ، العمل بفلسفة التحسين المستمر، تغير الثقافة التنظيمية، تطوير القيادات الابداعية، ... الخ .

الختامة:

تناولت الدراسة عرضاً لمفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتميزها عن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما تناولت العلاقة القائمة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية من خلال صياغته وتنفيذها والرقابة عليها، كما عرض الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية المتمثلة في استراتيجية التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير وبعضاً من النماذج الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال فضلاً عن عرض توافق بين تلك الاستراتيجيات.

كما تم تناول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واستراتيجياته .

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

أ/ الرسائل الجامعية:

1. سعد مجيد عشاور الكبيسي، (2001م)، *العلاقة بين إستراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية*: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق، اطروحة دكتوراة كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

2. صالح عمر كرامة الجريري، (2001م)، *أثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية اختيار الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية*: دراسة في عينة من المصارف العرفية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية.

3. عبدالستار عبدالجبار، (2000م) *أثر هيكل تقانة المنتج في الاسبقيات التنافسية*، دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

4. ميسر إبراهيم احمد (1991م)، *متطلبات نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية*، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ب/ الدوريات:

1- احمد الخطيب، (2000م) *إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الإدارة الجامعية*، مجلة إتحاد الجامعات العربية العدد (3).

2- احمد سيد مصطفى، (2000م) *الموارد البشرية العربية تحديات وطموحات في القرن الجديد*، اخبار الإدارة العدد (30).

- 3- أكرم احمد طويل، حكمت رشيد وسلطان، (2001م)، *إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية*، مجلة بحوث مستقبلية العدد (4).
- 4- رندة الباقي الزهري، (2000م) *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية*، مجلة جامعة دمشق المجلد (16)، العدد الاول.
- 5- صلاح الدين الهيتي، وزياد يوسف، (2002م) *العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية واثرها على الأداء*، دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني، مجلة النهضة، العدد (12).
- 6- عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، (1994م)، *منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية*، مجلة الإدارة العامة، المجلد (34)، العدد (3).
- 7- عبدالعزيز ابو نبعة، فوزية ومسعد، (1998م)، *إدارة الجودة الشاملة المفاهيم والتطبيقات*، مجلة الإداري، العدد (74).
- 8- عزة صبحي عبدالمنعم، (1998م)، *إدارة الجودة الشاملة الطريق إلى التحسين المستمر*، نشرة أخبار الإدارة، العدد (74).
- 9- فتحي درويش محمد عشبية، (2000م) *الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري* دراسة تحليلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد (3).
- 10- محمد رياض البندقجي، (1996م) *إتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات التصنيع بمنطقة عمان الكبرى- الاردن*، دراسة ميدانية، مجلة دراسات عربية، المجلد (23)، العدد (2).
- 11- مركز البحوث المالية والمصرفية، (2001م)، *إدارة الجودة الشاملة في المصارف*، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد التاسع، العدد (2).

12- مسعود عبدالله بدري، (1992م)، *إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة بإستخدام تحليل مساري*، مجلة دراسات عربية، المجلد (26)، العدد (24).

13- ميسر إبراهيم أحمد، (2002م)، *الفجوة المصرفية بين الزبون والمنتج: دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة*، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (24)، العدد (68).

ج/ الكتب:

1. بهرية الموجي، (1995م)، *دوائر الجودة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. خضير كاظم حمود، (2000م)، *إدارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
3. خليل إبراهيم محمود العاني، واسماعيل إبراهيم القزاز ، وعادل عبدالملك كوريل ، (2002م)، *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو (9001: 2000)*، مطبعة الاشقر، بغداد.
4. ستيفن جورج، وارنولد ويمرز كيرنش، (1998م)، *إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في اكثر الشركات الناجحة اليوم*، ترجمة حسين حسين، مراجعة وتدقيق محمد باقي، دار البشير، عمان.
5. سعد غالب ياسين، (1998م)، *الإدارة الإستراتيجية*، دار البازوري للطباعة والنشر، عمان.
6. سونيا محمد البكري، (2000م)، *إدارة الانتاج والعمليات (مدخل النظم)*، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

7. عبدالباري درة، وموسى المدهون، وإبراهيم الجزراوي، (1994م)، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية.
8. عبدالستار محمد العلي، (2000م)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
9. علي السلمي، (1995م)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
10. عمر احمد همشري، (2001م)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للتوزيع والنشر، عمان.
11. كامل السيد عراب، (1995م)، الإدارة الاستراتيجية اصول عملية وحالات عملية، مطابع جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
12. محمد احمد عوض، (2001م)، الإدارة الاستراتيجية الاصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
13. مصطفى مصطفى كامل، (1994م)، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
14. وارين شمادت، وجيروم فانجا، (1997م)، مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، مراجعة محمد العديلي، دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام، الرياض.

A. Articles.

- 1- Linda k.Stroh & paula M. Caligiuri, (1998), Stratehic Human Resources: Anew Siurce For Competitive Advantage In The Global Arena, *The Tnternational Journal Of Human Resource Management*, 9:1,feb.
- 2- Randall., S.Schuler; Steven., P.Galante &, Susan., E. Jackson, (1987), Natching Effective Hr Practices With Competitive Strategy, *Personnsl*, Sept..
- 3- William., F.. Roth, (1989), Quality Through People: Ahit For Hr, *Personnel*, Vol.66,No.11.

B. Internet:

Allan Bird & Schon Beechtler, (1995), Links Between Business Strategy And Human Resource Strategy In U.S.A Based Jabanese Subsidiaries: An Wmpirical Invesrigation, *Journal Of International Business Studies First*.

B- books:

9. Barrie dale; cary vooper & abrian wikinson, (1997), *manaing quality and human resources: aguide to cnorinuous imaprovement*, black well publishers ltd, u.k

10. Colin Morgan, Stephen Murgatroyd, (1994), *Total Quality Management In The Public Sector Sector An International Perspective*, Open University Press, U.S.A.
11. David., L. Goetsch & Srantey B. Sabvis, (1997), *Introduction To Total Quality Management: Production, Processing And Services*, 2nd Ed, Prentice-Hall Inc. U.S.A
12. Fread, K., Foulkes (1986), *Strategic Human Tesources Management Aguide For Effective Practice*, Prentice- Hall, U.S.A.
13. Gary Dessler, (1998), *Human Resource Management*, 7th Ed, Prentice- Hall.
14. John, M., Ivanceich, Eral, (1997), *Management: Quality And Comptitvness*, 2nd Ed, Mcgrow- Hill, U.S.A.
15. Neil Huxrable, (1995), *Small Business Total Quality*, Chapman & Hall.
16. Randall, S. Schuler, (1995), *Managing Human Resources*, 5th Ed., West Pubishing Co., U.S.A.
17. Raymond, A., Noe & Et Al., (1995), *Human Resources Management: Gaining. Acompetitive Advantages*, 2nd Ed., Irwin Inc. U.S.A.
18. Robert, L., Mathis., John., H. Hackson, (1994), *Human Resources Management*, 7th Ed., West Publishing Corporation, U.S.A.
19. Stephen, P., Robbins, (1990), *Organization Theory: Structure, Dedign & Application*, 3rd Ed., Prentice- Hall International Inc.

الملاحق

اولا: مفهوم المؤسسات الفندقية وأهميته والعوامل المؤثرة فيه

- تعريف المؤسسات الفندقية⁽¹⁾:

تعرف النظام الفندقي بصفة عامة في معظم دول العالم بأنه ذلك النشاط الذي يرتبط بإقامة وإيواء وإعاشة نزلاء الفندق من القادمين والمقيمين والمواطنين بصرف النظر عن وسيلة هذه الإقامة أو الإعاشة من فنادق قرى سياحية شقق مفروشة أو مخيمات ومنه يمكن القول: ان الفندق هو منشأة تقوم بتقديم الطعام والشراب والخدمات الأخرى وجميع التسهيلات الضرورية اللازمة للمبيت مقابل الحصول على أجر يتناسب مع الخدمات والتسهيلات التي يقدمها الفندق، قطاع الفنادق من القطاعات الإنتاجية المهمة بعد قطاعات البترول الزراعة والصناعة ومجال التشغيل العمالة الفنية والإدارية ، ويرتبط قطاع الفنادق بالقطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى في الاقتصاد القومي بعلاقات قوية الصلة، فالطلب على أي من الأنشطة أو التسهيلات التي تقدمها الفنادق يحفز أنشطة اقتصادية أخرى مرتبطة بالنشاط الفندقي، فهناك ارتباط قوي بقطاعات الصناعات الغذائية تعود بآثار بنائه على القطاع الغذائي.

كما أن زيادة طاقة الاستيعاب الفندقية تعني تنشيط قطاع آخر في الاقتصاد القومي هو قطاع التشييد والبناء وهو من أهم القطاعات القادرة على خلق فرص عمل جديدة، وللفنادق علاقة وثيقة بميزان المدفوعات للدولة حيث تعتبر صناعة الفنادق من الصناعات التي يمكن بواسطتها التأثير على متحصلات الدولة من النقد الأجنبي كما أن هذه الصناعة تشجع رجال الأعمال على إقامة المعارض والمؤتمرات والندوات.

¹ أ. د. ياسين الكحلي ، أستاذ الإدارة الفندقية معهد الإدارة العامة الرياض، مقالة بعنوان (المؤسسات الفندقية) جريدة الجزيرة السعودية الثلاثاء 2 جماد الاخر 1422 <http://www.al-jazirah.com/2001/20010821/ec28.htm>

ثانياً: خصائص الخدمة الفندقية⁽¹⁾:

ومن خصائص النشاط الفندقي ما يميزه عن باقي الأنشطة التجارية والصناعية والخدمات الأخرى وتتلخص هذه الخصائص في:

1. **موسمية النشاط:** نتيجة لاختلاف درجة وحجم النشاط السياحي من فترة زمنية الى فترة أخرى طوال العام وارتباط ذلك بالظروف المناخية والطبيعية للدولة وإقبال السائحين على الإقامة بالفنادق في فترات ومواسم محددة خاصة في المناطق النائية مما أوجد بعض الآثار السلبية مثل زيادة التكاليف الثابتة والمتغيرة نظرا لانخفاض نسب الأشغال الفندقي في بعض الأحيان.

2. **نشاط خدمي:** الأصل في النشاط الفندقي أيا كان حجم الفندق هو تأدية خدمات كالمبيت أو الإقامة والإعاشة كتقديم الوجبات والمشروبات والخدمة الأخرى من الترفيه عن النزلاء حجز الطائرات حجز الفنادق للرحلات المقبلة،...،...، الخ.

3. **تركيز الاستثمار في الأصول الثابتة:** إن الجزء الرئيسي من الاستثمار هو الجزء المستثمر في الإنشاءات والتجهيزات حيث تصل نسبته الى 90% من رأس المال، أما باقي الاستثمارات فإنها توجه الى مصروفات التشغيل والعمالة،...، الخ.

4. **اعتماد النشاط الفندقي على العنصر البشري⁽²⁾:** مهما تقدمت الآلات وتعددت استخداماتها فسيظل اعتماد النشاط الفندقي أساسا على استخدام العنصر البشري في تحقيق الأهداف العامة حيث يتوقف نجاح هذا النشاط على مدى كفاءة وقدرة وتميز العاملين في حسن معاملة الضيف وتأدية الأعمال المطلوبة بروح عالية ونشاط مع توافر المقومات الشخصية للعنصر البشري كالأمانة الإخلاص في العمل والصدق، الى غير ذلك ولا بد أن تتميز كل دولة بصفات مميزة تتوفر في نوعية عادات وطباع هذا الوطن، ومن هنا كان من أهم الصفات التي تميز فنادق الدولة هو الاستعانة بالعنصر الإنساني الوطني بعد

¹ أ. د. ياسين الكحلي، مرجع سابق.

² دليل السياحة الشامل للسياحة دوت كوم ، http://lalsyaha.com/ads/hotel_kinds_of_hotels.

تدريبه جيدا مما يعكس ما يتمتع به هذا العنصر البشري عن مواطني دولة أخرى مع الوضع في الاعتبار الميزات الكبيرة التي يتمتع بها العاملون في هذا النشاط فالحاجة الى المعرفة والتنوع مع الراحة النفسية علاوة على الدخل المرتفع هي طموحات أي فرد في الالتحاق بعمل تتفوق إيجابياته على سلبياته ومن أهم مميزات هذا النشاط:

أ. تعدد الإدارات والأقسام العاملة في الفندق تكسب الفرد المعرفة المتنوعة كما أن الفرد يرى نتيجة تفوقه بصورة مباشرة علاوة على ما اكتسب من معرفة في قطاعات الإسكان الغذاء شؤون العاملين الأمن الحسابات والعلاقات العامة،... الخ.

ب. التدريب على كيفية التعامل مع البشر بصفة عامة حيث يتطلب العمل التعامل مع الأغنياء الفقراء المشاهير الفخورين بأنفسهم الأميين والمتقنين وما يتطلبه تقديم الخدمة التي يمكن بها بقاء الضيف لفترة أطول نتيجة رضائه وكذا عودته الى الفندق مرة أخرى.

ج. محيط العمل بالفندق يبعث بالبهجة فهو متغير لا يخضع للروتين اليومي كما تعتبر أجواء العمل بالفندق من أحسن الأجواء مقارنة بأجواء الأعمال الأخرى من حيث الديكورات الألوان التدفئة والتبريد الاحتفالات،... الخ.

د. في صناعة الفنادق مسؤولية العاملين ليست فقط في اداء أعمالهم وإنما الترحيب بالضيوف الابتسامة الجو الودود وهذا بدوره يوفر للعاملين فرصة جيدة للخروج من الروتين اليومي بالتعامل مع البشر والوظيفة.

هـ. يعتبر العمل الفندقي عملاً متميزاً تنعكس آثاره على العامل بسرعة كما تنعكس على الاقتصاد المحلي والقومي كما أن العمل الفندقي يتأثر كثيرا بالتغير المستمر في الأفكار وأساليب العمل والتخطيط حيث يفقد الفندق الذي لا يتمتع بهذا التغيير والتطوير عملاءه تدريجيا ولا يتمكن من مواكبة التطور الذي يحدث في الاقتصاد وطبيعة وعادات وتقاليده البشرية وحاجاتهم¹.

¹. دليل السياحة الشامل للسياحة دوت كوم، مرجع سابق.

5. **التكامل بين الأنشطة السياحية بصفة عامة:** بمعنى أن منتجي الخدمات السياحية يعتمدون في البقاء على مشروعاتهم على بعضهم البعض فمثلا تتحدد حجم مشروعات النقل السياحية بطاقة وسعة المنشآت الفندقية كما أن بقاء الاثنيين مرتبط بمدى جاذبية المعالم السياحية مما يقتضي ضرورة تعاون هؤلاء المنتجين في رسم البرامج التسويقية بمعنى أن عدم وصول طائرة تحمل مجموعات سياحية كفيل في أن يظل فندق ما بنسبة اشغال متدنية أو منعدمة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في النشاط الفندقي⁽¹⁾:

أما عن العوامل المؤثرة في النشاط الفندقي فيمكن تقسيمها الى عوامل خارجية وعوامل داخلية وعوامل ذاتية:

1- العوامل الخارجية:

وتلعب العوامل الخارجية دوراً مهماً في النشاط السياحي والفندقي بالمملكة إذ يمتد تأثير هذه العوامل امتداداً مباشراً الى السائحين أنفسهم في دول العالم المختلفة وكلما كانت درجة تأثير هذه العوامل قوية انعكس ذلك على فعالية وكفاءة النشاط السياحي والفندقي ومن هذه العوامل: درجة نشاط المكاتب السياحية بالخارج، درجة نشاط الدول السياحية المنافسة، العلاقات السياسية بين الدول.

2- العوامل الداخلية⁽²⁾:

فهي ما يرتبط بالبيئة الداخلية أي ما يدور داخل الدولة من إجراءات ونظم وأساليب وظروف تؤثر في حركة النشاط السياحي والفندقي ومن أهمها:

وسائل الإعلام المحلية المرئية والمسموعة، الأنشطة السياحية المحلية للشركات السياحية والأنشطة المكملة كالنقل والمواصلات، الوضع الاقتصادي للدولة وتوازن ميزانها التجاري،

¹. أ. د. ياسين الكحلي، مرجع سابق.

². أ. د. ياسين الكحلي، مرجع سابق.

النظم والإجراءات والقواعد والقوانين المنظمة للنشاط السياحي والفندقي، الأهمية السياحية للدولة ووزنها السياحي بين الدول السياحية الأخرى، الوضع الأمني في المنطقة.

رابعاً: نبذة عن وحدة الضيافة جامعة الخرطوم (م¹):

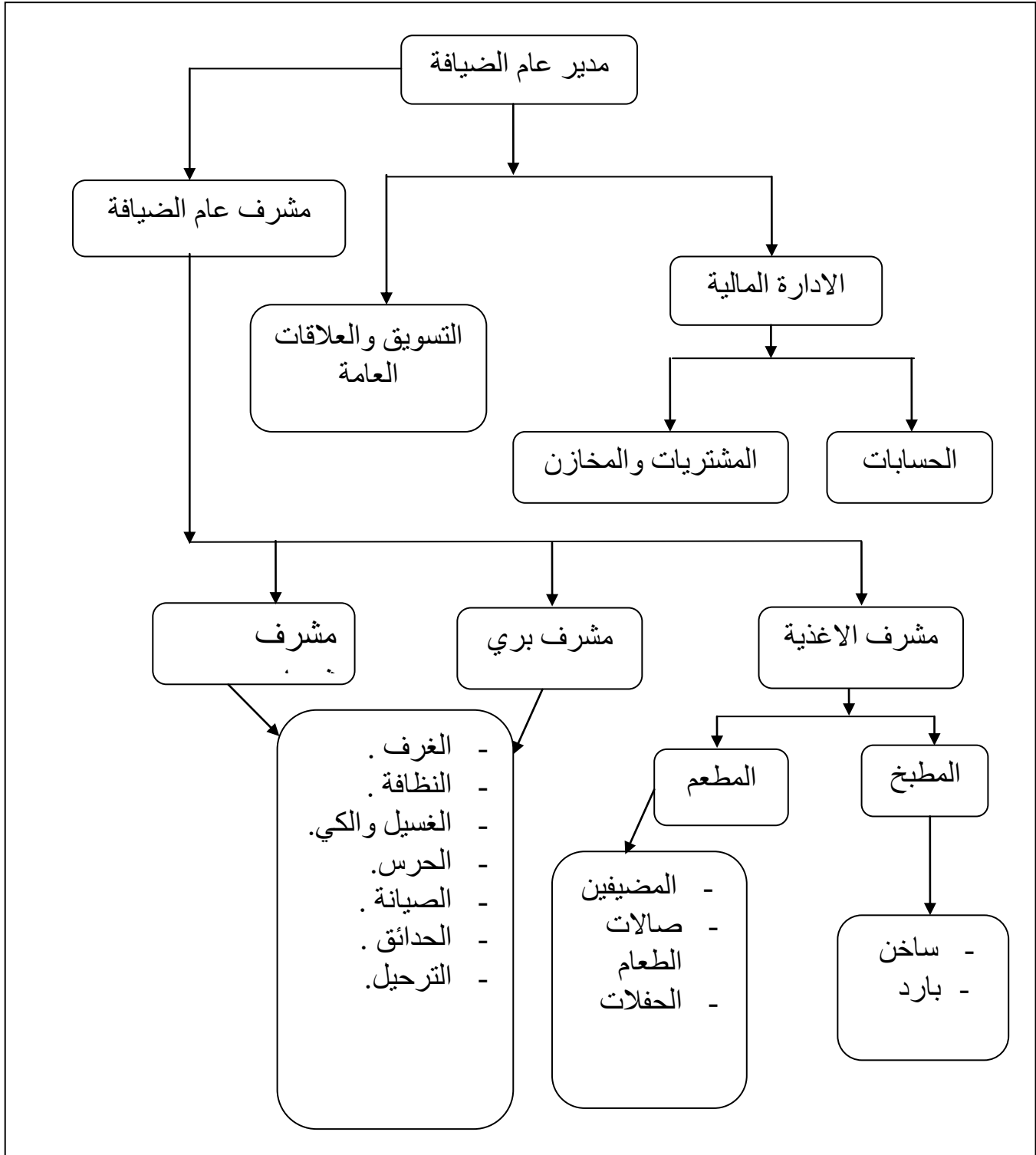
انشئت وحدة الاضيافة جامعة الخرطوم سنة 1991م كمضيافة لخدمة ضيوف مدير الجامعة والادارات العليا؛ وكانت في بدايتها تقدم خدمة الاقامة والاعاشة بشكل مبسط حتى تحولت في عام 2006م كوحدة استثمارية غرست في ارض الجامعة العالية الخصوبة ونمت وازهرت واثمرت في وقت وجيز وانطلقت بها في عالم الاستثمار في مجال صناعة الضيافة مواكبا ومنافسا فيها فنادق الدرجة الاولى بالخدمة المميزة التي يقدمها، بعد ان تم فيها اضافات واسعة في البنيات الاساسية حتى اصبحت الضيافة نواة طيبة لمشروع فندقي لخدمة الجامعة واهدافها اسوةً بغيرها من الجامعات العالمية التي اصبحت تعتمد على الاستثمار والتمويل الذاتي.

- الموقع:

يتكون وحدة الضيافة جامعة الخرطوم من مبنيين منفصلين تقع الاولى منها بمنطقة الخرطوم بري شارع المعرض جوار دار الشرطة والثانية في الخرطوم بحري شمبات تطل على شارع المرسى من الناحية الغربية وعلى النيل من الناحية الشرقية.

¹. مقابلة شخصية من قبل الباحث مع ادارة الضيافة .

شكل يوضح الهيكل الاداري الداخلي لوحدة الضيافة جامعة الخرطوم



المصدر: ارشيف وحدة الضيافة- جامعة الخرطوم ، الهيكل الاداري الداخلي

- **مدير عام الضيافة**⁽¹⁾:

هو الشخص المسؤول الاول والاخير في وحدة الضيافة جامعة الخرطوم.

- **مشرف عام الضيافة**:

هو المسؤول عن وحدة الضيافة بعد المدير العام ويقوم بمهامه عند غيابه من مسؤولياته المباشرة ايضا ادارة الموارد البشرية لوحدة الضيافة.

يعتبر الوحدات والاقسام التالية تحت اشرافه المباشر:

- مشرف بري.

- مشرف شمبات.

- مشرف الاغذية والمشروبات.

- **الادارة المالية**:

وتبدأ ادارياً ومالياً برئيس الحسابات لمجمع المعاهد والمراكز والادارات ويكون على راس الوحدة مساعد رئيس الحسابات وتتبع للمدير العام مباشرة. وتتكون من:

- محاسبين.

- ضباط مشتريات.

- امين المخازن.

- **التسويق والعلاقات الخارجية**:

تتبع للمدير العام مباشرة ويكون هو المسؤول عن تسويق العلاقات الخارجية بوحدة الضيافة.

¹. ارشيف وحدة الضيافة.

- المشرفين لوحدرة الضيافة:

بري وشمبات يتبع اداريا لمشرف عام الضافة وتحت مسؤوليته:

متابعة الغرف والنظافة الداخلية والخارجية والغسيل والكي والحرس وتنسيق الحدائق والنقل.

- مشرف الاغذية والمشروبات (المبج):

يتبع ادارياً للمشرف العام وهو المسؤول عن المطبخ والمطعم والحفلات الخارجية والداخلية والمضيفين.

¹. المصدر السابق.

سادسا: المكونات الاساسية لوحدة الضيافة (١٤):

أ. خدمة الايواء (الغرف):

بها عدد (35) غرفة بطاقة استيعابية تصل الى (60) سرير مجهزة بكامل اثاثاتها ووحدات التكييف والتلفزيون والثلاجة وحمام خاص.



صورة رقم (15) نموذج لخدمات الغرف

ب. خدمة الاغذية والمشروبات:

بها خدمة الاغذية والمشروبات على مدار الـ 24 ساعة للنزلاء بالاضافة الى قيامها بحفلات خارجية وداخلية وخدمة المؤتمرات وورش العمل.



صورة رقم (25) صالة الطعام

¹. مقابلة شخصية من قبل الباحث مع مشرفي بري وشمبات.

ج. قاعات المؤتمرات (الصالات):

بها عدد (2) قاعة للمؤتمرات تسع الواحد منها لعدد (150) شخص والثانية لعدد (40) شخص؛ كما بها عدد صالتي طعام لخدمة القاعات المؤتمرات والضيوف المقيمين.



صورة رقم (3-5) يوضح قاعة المؤتمرات

د. خدمة الاتصالات:

يوجد بالاضيفاء وحدة كاملة للانترنت ال-wi-fi بسعة عالية وسرعة متناهية تقدم مجاناً لضيوفها.

٥. الخدمات الترفيهية:

بها عدد (3) حدائق منفصلة تقام فيها الحفلات الليلية والعروض الفلكلورية والغناء الشعبي صور(4-5).



صورة رقم (4-5) جانب من الحدائق

جامعة شندى
كلية الدراسات العليا

استمارة الاستبانة

السيد/..... المحترم

تحية طيبة وبعد:

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع

"اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الفندقية "

ويعتبر هذه الاستمارة قياساً يعتمد لاغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالاجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة يحقق اهداف البحث، مع العلم بأن الاجابة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، دون ضرورة لذكر الاسم.

مع خالص شكرى

- 1- نامل من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات اولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الصريح.
- 2- ليس هناك اجابة صحيحة او خاطئة، المراد رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة، لكى لا يكون الاستمارة تالفة وغير صالحة للتحليل.
- 4- يرجى وضع اشارة (v) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه

حقيقة ماموجود فعلاً.

اولاً: البيانات الشخصية:

العمر:

الجنس: () ذكر () أنثى

التحصيل الدراسي: () دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي

() بكالوريوس () دبلوم فني () ثانوى () اساس

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: هي الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

ت	المقابلة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	التوظيف:					
1	تهتم المؤسسة بمواصفات الوظيفة(المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب ...) عند شغل الوظائف الشاغرة					
2	تعتمد المؤسسة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
3	تعطي المؤسسة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد(استمارة تعيين-مقابلات – اختبار-استقبال)					
4	تضع المؤسسة برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم أدائهم					
5	تعين المؤسسة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً					
6	تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب العمل...) لاستقطاب افضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة					
7	تهتم المؤسسة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب					
8	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمؤسسات المنافسة					
9	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف					

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة: هي مفهوم متكامل للإدارة موجه نحو التطوير والتحسين المستمرين في جودة السلع والخدمات ومن خلال مشاركة الجميع وذلك لتحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
34	لدى المؤسسة (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"					
35	تضع المؤسسة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر ، وفرق العمل...)					
36	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المؤسسة					
37	لدى المؤسسة مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها					
38	تمتلك المؤسسة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة					
39	تمتلك المؤسسة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق "إدارة الجودة الشاملة"					
40	تمتلك المؤسسة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق "إدارة الجودة الشاملة"					
41	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن ورضاهم باستمرار					
42	تضع المؤسسة تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها					
43	تعمل المؤسسة بشعار الجودة مسؤولية الجميع					
44	يلعب دعم الإدارة العليا دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
45	يلعب التزام العاملين دور مهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
46	تمتلك المؤسسة طرق وأساليب علمية للتخلص من المعيب					
47	تتوفر في المؤسسات الفندقية السودانية المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
48	تحرص المؤسسة على إجراء التطوير والتحسين المستمرين لاداء العاملين					
49	تعتبر بيئة المؤسسات الفندقية فى السودان ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					

End

اسأل الله التوفيق.