

اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في
تنفيذ ادارة الجودة الشاملة
دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة

بحث مقدم من قبل

المدرس : خولة عبد الحميد محمد

المدرس المساعد : اقبال غني محمد

المدرس المساعد :سعدية حايث كاظم

المستخلص

تناول البحث الحالي تحليل العلاقة والاثـر بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية . التي ركز عليها اغلب الكتاب والباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية والتي تعتمد على ممارسات هذه الادارة كالتوظيف ، التعويض، التدريب والتطوير ، وبين ادارة الجودة الشاملة وقد تبنى البحث في إطاره النظري موضوع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، وادارة الجودة الشاملة من خلال منظور استراتيجي تبعاً للتطورات والتغيرات البيئية المتسارعة في مجالات الادارة اما الاطار العملي من الدراسة فقد تضمن تحليل علاقات الاثر والارتباط بين متغيرات الدراسة .

وقد ركزت مشكلة الدراسة حول مدى مساهمة وتأثير استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم وتعزيز ادارة الجودة الشاملة ، فضلاً عن امكانية تطوير هذه الاستراتيجيات (التوظيف ، التعويض ، التدريب) كي تحقق افضل النتائج لبرامج ادارة الجودة الشاملة . واعتمدت الدراسة على الفرضيتان والخاصة بوجود علاقة معنوية وتأثير معنوي بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة .

Abstract

The current research deals with analyzing the relation and effect among strategies of human resources managements that most writers and resources focused on in field of human resources management which depends on practices of this management as employment , compensation training and development and between total auality management .

The theoretical frome research has adopted the subject of strategies of human resources management and manamement of total quality through a strategic view due to developments and rapid environmental changes in management fields , The practical frame of the study has included analyzing the relations of effect and connection among the study changes .

Study problem concentrated on contribution and the effect of strategies of human resources management to support and reinforce total goodness management , moreover , the ability of developing these strategies (employment compensation , training) to achieve the best results for programs of total goodness management , the study has depended on two hypothess, concerning of existing moral relation and moral effect among strategies of human resources management and total goodness management .

المقدمة

تعد الاستراتيجية خطة لتحليل الوضع التنافسي للمنظمة . وتهدف إلى تخصيص وتوظيف وتقييم الموارد المختلفة في المنظمة (مادية ، بشرية ، منظميه) وذلك من اجل إعطاء وتوفير الميزة التنافسية للمنظمة ، إن الموارد المذكورة أعلاه هي ذات ارتباط وثيق بوظائف الموارد البشرية ولغرض الحصول على أعلى تأثير لها فان إدارة الموارد البشرية يجب إن تتكامل وتتطابق مع عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة .

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت في الوقت الحالي تواجه تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة (اقتصادية ، تكنولوجية ، اجتماعية) التي جعلت هذه الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات بشكل مستمر . تكيفا مع التطورات والتغيرات . لذلك كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستخدام أنشطة الموارد البشرية من خلال العديد من الممارسات المتمثلة بالتوظيف ، التعويض ، تخطيط الموارد البشرية ، تقييم الأداء ، تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

إن أحد الاتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو اتجاه يتعلق بإتباع المنهج الموجه بالزبون ، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية شاملة للمنظمة تصاغ عند المستوى الأعلى ثم يتم نشرها لاحقاً في كل أنحاء المنظمة . وهي بالأساس استراتيجية منظميه تعمل كبرنامج تغيير باتجاه التفوق والتميز . ونظر لمحدودية الدراسات العربية التي اهتمت بتحليل العلاقة بين إدارتي الموارد البشرية ، والجودة الشاملة . فقد سعى البحث إلى تقديم إطار فكري وميداني يعتمد على طروحات الباحثين والكتاب في مجالات الإدارة الاستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الإنتاج والعمليات .

وبناء على ما تقدم فقد قسم البحث الى اربعة مباحث هي :-

المبحث الاول : منهجية البحث وتضمن ما يلي : 1- مشكلة البحث . 2- اهمية البحث .

3- اهداف البحث . 4- فرضيات البحث . 5- حدود الدراسة . 6- مجتمع البحث .

7- عينة البحث . 8- نموذج البحث . 9- الاساليب المتبعة في البحث .

المبحث الثاني : الجانب النظري وشمل ما يلي :- اولاً : استراتيجية ادارة الموارد البشرية ، مفهومها ، دور ادارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية ، ثم عرض لانواع الاستراتيجيات . ثانياً : ادارة الجودة الشاملة ، مفهومها ، مبادئها ، متطلباتها ، فوائدها .

المبحث الثالث: ادارة الجودة الشاملة واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية .

المبحث الرابع : الجانب التطبيقي وشمل الاتي : اولاً : الخصائص الشخصية لعينة البحث . ثانياً: اختبار فرضيات البحث

المبحث الخامس : النتائج والتوصيات

المبحث الأول: منهجية البحث

1 - مشكلة البحث

تحدد مشكلة البحث الحالي بالتساؤلات الآتية :

- 1- هل هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة عينة البحث عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما هو تأثير استراتيجيات إدارة 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 أفضل النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة ؟
- 4- ما مدى توافق مستلزمات (متطلبات) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة عينة البحث ؟

2 - أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من النظرة الحالية للمورد البشري بعده ميزة تنافسية ، وشريك استراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالجودة الشاملة. لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين يتمثل بتحديد مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة . فضلا عن معرفة العلاقة القائمة بين إدارتي الموارد البشرية والجودة الشاملة .

3- هدف البحث

إن الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها تتمثل بالآتي :

- 1- التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير في المنظمة عينة البحث .
- 2- التعرف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد الاساليب الادارية الحديثة .
- 3- التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة .
- 4- تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني .

4- فرضيات البحث

استكمالا لمتطلبات البحث، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشارية في مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيتان وكالاتي :

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

2- يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة .

وتتبع عنها الفرضيات الآتية :

1- يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التوظيف وإدارة الجودة الشاملة .

2- يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التعويض وإدارة الجودة الشاملة .

3- يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة

5- حدود الدراسة : الحدود المكانية للبحث تمثلت بمعمل سمنت السدة ، اما الحدود الزمانية للبحث فتمثلت بفترة اجراء الدراسة ابتداء من 2009/6/15 ولغاية 2011/6/15

6-مجتمع الدراسة

اعترافا بالاهمية التي يشكلها معمل سمنت السدة في البناء الاقتصادي والاجتماعي للبلد ، والرافد الذي يرفد محافظة بابل وباقي المحافظات بالسمنت بمختلف انواعه ، لذا تم اختياره مجتمعا للدراسة لانه يعتبر من اكبر المنظمات الحكومية الموجودة في المحافظة ويمكن ظهور دور الافراد في هذا المعمل بشكل واضح في مختلف الفعاليات والانشطة والممارسات ، كما يعد هذا المعمل من اقدم المعامل الموجودة في المحافظة اذ تاسس عام 1953 وبدا بالانتاج عام 1957 وبراسمال 3 مليون دينار ، ويوجد فيه مجلس ادارة مؤلف من مدير المعمل ورؤساء الاقسام يتولى التعاون مع الادارة العليا لرسم سياسة المعمل ، وقد واكب المعمل في سد حاجة المحافظة من السمنت العادي والمقاوم بطاقة تصميمية 17500 طن شهريا ، ويتكون من 12 قسم بضمنها قسم ادارة الجودة الشاملة .

جاءت محاولة الباحثات في تناول موضوع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال منظور استراتيجي وفقا للتطورات البيئية المتسارعة في مجالات إدارة الموارد البشرية ، والإدارة الاستراتيجية ، والجودة لذا فقد تم اختيار عينة عشوائية من المديرين العاملين في المنظمة ورؤساء الاقسام والوحدات ومشرفي العمل وبعض من الموظفين والعاملين في المصنع من الذين يمتلكون معلومات عن قرارات واستراتيجيات منظماتهم ويمارسون المهام المتعلقة بالأفراد والإنتاج . ويشتركون في تحديد جودة المنتجات المقدمة للزبائن .

7- عينة الدراسة

نظرا لكبر حجم المجتمع الاصلي للمنظمة المبحوثة وصعوبة القيام بالبحث عن جميع افرادة ، لذا تم اختيار عينة منه وتضمنها صفاته، فقد تم تحديد عينة الدراسة بالعاملين الذين يشغلون مناصب ادارية لانهم اصحاب قرار ويمتلكون قدرة وصلاحية تسهم في تطوير منظماتهم ، وقد وزعت استمارة البحث على جميع افراد

العينة البالغ عددهم (78) فردا ، وقد بلغت نسبة الاجابة (81 %) لكون عدد الاستثمارات المسترجعة كانت (63) استمارة . وفيما يلي وصف الخصائص الشخصية لافراد العينة كما مبينة في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

الخصائص الشخصية لعينة البحث

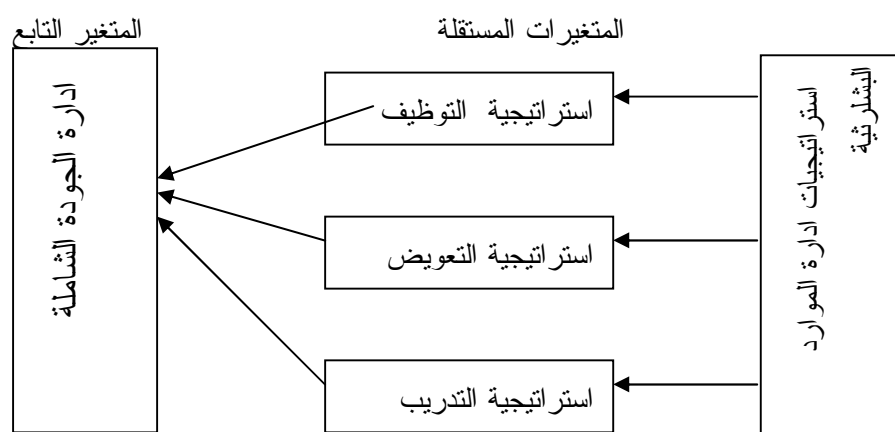
الجنس	ذكور		اناث	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
	60	93 %	3	7 %
العمر	25 سنة فما دون		36 - 45 سنة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	-	-	44	69 %
التحصيل الدراسي	اعدادية فما دون		بكالوريوس	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	-	-	50	79 %
مدة الخدمة	10 سنوات فما دون		21 - 30 سنة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
	-	-	53	84 %

يشير الجدول رقم (1) الى بعض الخصائص الشخصية للعاملين في المنظمة المبحوثة ، فمن حيث الجنس بلغ الذكور منهم (60) فردا وهذا يمثل نسبة (93 %) من مجموع العينة ، ويعني ذلك ان المنظمة المبحوثة تعتمد كثيرا على الذكور في تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لانهم من وجهة نظرها يمثلون مصدر قوة لاتخاذ القرار . اما فيما يتعلق بالعرفان اغلب افراد العينة يقعون تحت فئة (36 - 45) سنة وكان عددهم (44) فردا أي بنسبة (69 %) من المجموع ، وبعدها الفئات العمرية المحصورة بين (26 - 35) والبالغ نسبتها (22 %) من المجموع ويستدل من ذلك ان ادارة المنظمة تعتمد على تلك الفئات العمرية في اشغال المناصب الادارية المهمة فيها لانهم من وجهة نظرها يمثلون خبرات متراكمة وبنكا للمعلومات والافكار ، كما انهم يمثلون افضل مرحلة عمرية للنضج الفكري فضلا عما يوفره من اسناد لمستوى اداء الفرد لزيادة قدرته على العمل بما يكتسب من خبرة وممارسة . اما بخصوص التحصيل الدراسي فان غالبية افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبعده (50) فردا وهذا يمثل نسبة (79 %) من المجموع ويشير ذلك الى

ظاهرة ايجابية بان ادارة المنظمة ذات مستوى علمي متقدم ولا سيما وجود (4) افراد من حملة الشهادات العليا مما يدل على حرص المنظمة لاستقطاب عناصر ذات تاهيل وتعليم عالي سعيا منها للارتقاء بعمل المنظمة وتعزيز فرص الابداع ورفع كفاءة اداءها . ما يلاحظ ان افراد العينة هم في الغالب من ذوي الخدمة التي تزيد عن (21) سنة وقد بلغ عددهم (53) فردا أي بنسبة (84 %) من المجموع ويعني ذلك تركم الخبرة التي يتمتع بها افراد العينة المبحوثة .

8- نموذج البحث

يبين شكل رقم (1) نموذج البحث المعتمد



9- الاساليب المتبعة في جمع المعلومات

من اجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لانجاز البحث والوصول الى النتائج تم الاعتماد على المصادر والاساليب التالية :-

1- الاطار النظري :- لقد تم الاعتماد على ما متوفر في المكتبات من كتب ومصادر ودوريات عربية واجنبية وما تضمنته ايضا من رسائل واطاريح جامعية و فضلا على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) في امداد البحث بالمعلومات العلمية الحديثة والقيمة عن متغيري البحث .

2- الاطار العملي :- من اجل الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة تم الاعتماد على مجموعة من الطرق الآتية :-

أ- المقابلات حيث اجريت عدد من المقابلات مع شاغلي المناصب الادارية من رؤساء اقسام ومسؤولي الوحدات الادارية في المنظمة المبحوثة .

ب- الاعتماد على استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض ، وقد وزعت في ثلاث مجالات ، تناول المجال الاول السمات الشخصية للعاملين في المنظمة المبحوثة ، والمجال الثاني فقد خصص لقياس استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وقد خصص له (33) سؤالاً ، اما المجال الثالث فقد خصص لقياس ادارة الجودة الشاملة وخصص له (10) سؤالاً ، (ملحق رقم 1) .

كما تم استخدام مقياساً متدرجاً خماسياً لقياس آراء وانطباعات العينة المبحوثة والبالغة (63) مسؤولاً ، وعلى النحو التالي (اتفق بشدة ، اتفق ، اتفق الى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) وتمثل رقمياً بالدرجات (1,2,3,4,5) على التوالي .

وبهدف التحقق من الصدق الظاهري فقد تم عرض صيغة الاستبانة على لجنة من الخبراء والمتخصصين لغرض الحكم على مدى صلاحية كل فقرة من فقرات الاداة من حيث مدى ملائمة صياغتها، وكان عدد هؤلاء الخبراء (12) خبير ، واعتبرت الفقرات صادقة اذ حُضيت بقبول (10) خبير أي بنسبة (83 %) ويكون بذلك قد تحقق الصدق الظاهري .

وبخصوص ثبات الاستبانة فقد تم استخدام طريقة (الاختبار واعادة الاختبار) (test – re test) اذ جرى تطبيق الاداة على عينة مكونة من (40) فرداً من غير افراد العينة ، واعيد عليهم الاختبار بعد اسبوعين ، حيث بلغ معامل الثبات (0,93) كما بلغ معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للفقرات (0,90) .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً:- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد اصبح لزاماً على المنظمات اليوم ان تدرك أهمية هذا المورد الذي يحتل الأهمية الأكبر من بين موارد المنظمة الأخرى نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وأدائه المستقبلي . وخاصة في ظل الظروف الحالية (زيادة التنافس العالمي والتحالف الاستراتيجي والعولمة و.....) .

ان المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يبحث عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استخدام اثنى موجوداتها الا وهي مواردها البشرية (R.H.EtAl. 1994) . وبالاتجاه نفسه فان الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يؤكد على ان الافراد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية ويمكن ان تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة (Mathis,R,I,Jackson,h,1994) .

ولغرض اعطاء مفهوم محدد لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد من التمييز بين مصطلحي إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وكما يأتي:-

1- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

يذكر (MEALS & ROGERS) ان المنظمة الفاعلة هي ليست تلك التي تهوى الظروف المسبقة للتنفيذ الناجح للاستراتيجية ولكن يجب ان تكون كل نشاطاتها هي انعكاس لتلك

الاستراتيجية .ويتفق معظم المدراء على ان الافراد هم العامل الاكثر اهمية في تكوين منظمة فاعلة وفي تحديد نجاح تنفيذ الاستراتيجية المتبعة(Foulkes,F,k,1996,p88).

ويرى (STROH & CALIGIURI) بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ادارة 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 وتقويم ،وبرامج تحفيزات وتعويضات وتدريب وذلك من اجل تلبية تلك المتطلبات(Stroh,l,k,Caligiuri,p1998,p1).

ويرى (Noe . Et Al) ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي ((اسلوب مخطط لانشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها)) (Noe,R,A,Et Al,1994,p41). في حين عرفها (Dessler) بأنها ((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 (((Dessler,G,1998,p22).

من خلال ماتقدم نستنتج ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تلعب دور رئيسي في تحسين كفاءة المنشأة ،و 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 .

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 هذه المهمة .لذا فإن هذا يتطلب حث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية .وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح تنفيذ الاستراتيجية وهي :-

- 1-التركيبية التنظيمية : تركيبية 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 .

وفيما يأتي عرض لاهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها اغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية وانسجاماً مع اهداف الدراسة سيتم عرض الاستراتيجيات الأكثر اهمية لادارة الموارد البشرية والاكثر تأثيراً بادارة الجودة الشاملة كما اشار اليها كل من (المعشر والهيئي* و Denisi & Griffin).

أ - استراتيجية التوظيف:

تعرف استراتيجية التوظيف على انها ((مجموعة من الانشطة تقوم بها المنظمة لاجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد)) (Denisi,A,S,Griffin,R,W,2001,p48)

ب - استراتيجية التعويض

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 .

ج - استراتيجية التدريب والتطوير

التدريب هو ((عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه 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(John,M.,Ivancevich,(1998)

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الافكار والمبادئ ويمكن لاي منظمة ان تتبناها من اجل تحقيق افضل اداء ممكن

، ونظرا لحدثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد ، مما يدفعنا الى مجموعة منها وكالاتي :-

فقد عرفا الكاتبان (Goetsch&Davis) إدارة الجودة الشاملة على أنها الجهود المتكاملة والشاملة لتحسين الاداء في كل مستوى من خلال مشاركة كل شخص في المنظمة (عاملين ،مدراء) . Goetsch,D.,L.,Davis,S.,B.,(1997),p14

ويتفق كل من (ابو نبعة ومسعد) بشأن عد 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 خلالها 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 " ابو نبعة، عبد العزيز، ومسعد، فوزية، (2000)،

وذكر (Dale) 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 وتحقيق الفوائد لجميع اعضاء المنظمة والمجتمع معا " Dale,B.,Cooper .C. ,and (Wilkinson.A.,(1997),p26,

في حين يرى (Bounds) وآخرون . ان ادارة الجودة الشاملة "هي نظام اداري يركز على الافراد ويهدف الى زيادة رضا الزبائن باستمرار. (Bounds ,G.,&Et Al,(1994),p796) كما عرفها (العلي) بانها تفاعل المدخلات وهي الافراد والاساليب والسياسات والاجهزة لتحقيق جودة عالية المخرجات (العلي، عبد الستار محمد، 2000).

ويمكن ان نخلص من التعريفات السابقة ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يرتكز على مبادئ هامة هي :-

1- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الادارة العليا يجعل الجودة في المقام الاول من اهتماماتها ، مع ضرورة ايجاد الهياكل التنظيمية واجراءات وسياسات العمل المناسبة وانظمة الحوافز التي تشجع جهود وتحسين الجودة .

2- التأكد من ان عملية تحسين الجودة يجب ان تستمر دائما في المنظمة ،مع توظيف افضل التطبيقات والممارسات الادارية والاساليب الفنية والتكنولوجية في جميع مراحل تقديم الخدمات او المنتجات لغرض انتاج السلع او الخدمات مطابقة للجودة.

3- التنسيق والتعاون بين الادارات والاقسام في المنظمة مع التأكد على استخدام فرق العمل .

4- تركيز الجودة على تلبية حاجات الزبون وذلك يتطلب من المنظمة ان تعمل مع زبائها على تحديد احتياجاتهم من السلع والخدمات .

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد فلسفة ادارة الجودة الشاملة تطورا مهما في اسلوب عمل المنظمة فهي تركز على مبادئ قوية وكفاءة تساعد المنظمة في احراز وضع تنافسي قوي على الصعيد المحلي والدولي ، فالالتزام بهذه المبادئ من جميع المستويات الادارية في المنظمة يعد السبب الرئيسي وراء نجاحها ، ويمكن حصر اهم المبادئ المتفق عليها بين الكتاب بالآتي :-

1- التركيز على العمليات

اتجهت ادارة الجودة الشاملة الى التركيز على العمليات الانتاجية لان هذه العمليات تمثل النظام الذي يتم فيه تصنيع السلعة او تقديم الخدمة والتي يسعى العاملون جاهدين في مواءمتها للمتطلبات التي يرغب الزبون في الحصول عليها ، ان الاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة اخرى .

2. التركيز على الزبون

يعد الزبون هو الموجه في ادارة الجودة الشاملة ، حيث تمثل احتياجاته ورغباته قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا كما تهتم ادارة الجودة الشاملة بأن يكون لها زبائن كاملو الرضا ولهم الرغبة في العودة اكثر من مرة لشراء المنتج نفسه او الخدمة.ويعد (Dale,B.,Cooper,C.,& Wilkinson,A.,Op.Cit.p.8.) الزبون هو السبب الاساس لبقاء أي منظمة

3. التحسين المستمر

هو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الافراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات . وتتطلب ادارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب ان يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لايمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائما للوصول اليه.(لعاني،خليل ابراهيم محمود،والقزاز،اسماعيل ابراهيم ،وكوريل ،عادل عبد الملك ،(2002)

4. مشاركة الافراد العاملين

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 .

5. التدريب والتعليم

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 قابلياتهم على اداء تلك الوظائف.

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة نظام اداري 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 حدد (العاني واخرون)متطلبات التطبيق الفاعل لادارة الجودة الشاملة بالاتي:- **العاني، خليل ابراهيم محمود، والفزاز، اسماعيل ابراهيم، وكحوريل، محادل محمد الملك، (2002)، ص28**

- 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.

وبناءً على ماتقدم يمكن القول ان وجود المتطلبات الخاصة بـ TQM سيجعل المنظمة تتمتع ببيئة عمل تتميز بالثقة ،التقدير،الجودة.

رابعاً: فوائد ادارة الجودة الشاملة

هناك عدة فوائد لتطبيق ادارة الجودة الشاملة منها ما يلي :-

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:- فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار اعلى ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كمية المبيعات ، ومن ثم تزداد الربحية والقدرة على التنافس ، حيث ان شعار ادارة الجودة الشاملة ((افعل الشئ الصحيح بطريقة صحيحة من اول مرة)) والذي ينبغي ان يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ليتم تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية .

2- زيادة الفعالية التنظيمية :- تركز ادارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي واشراك امبر لجميع العاملين في حل المشاكل وتحسين العلاقات بين الادارة العليا والعاملين وبالتالي يقل معدل دوران العمل .

3- تحقيق رضا الزبون :- كذلك نجد ان ادارة الجودة الشاملة تركز على التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن وتحدد دور كل فرد وكل جماعة بدءا من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص الزبون مرورا بمرحلة التصميم ومرحلة الانتاج ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع واخيرا التركيب وخدمة ما بعد البيع .

خامسا :برامج إدارة الجودة

قدمت العديد من الدراسات والبرامج التي تعرف بأدارة الجودة الشاملة واساليب تطبيقها والدور الفاعل الذي تلعبه في مجال تحسين النوعية.ولاهمية ذلك في تطوير اساس نظري لاجراءات تحسين النوعية في المنشآت الصناعية العراقية سيتم عرض المتوافر من البرامج المهمة والمعروفة ضمن هذا المنظور .

وبهذا الصدد حدد (السعد) برامج الجودة الشاملة بما يأتي : (السعد،مسلم علاوي،(1996)،ص85).

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 .

2- نظام تحسين النوعية

يقصد بها الدراسات والبرامج التي قدمها (Juran:1980,1986) وقد تأطرت وجهات نظره حول تحسين النوعية بثلاثة ابعاد رئيسة هي: تخطيط النوعية ورقابة النوعية وتحسين 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 لكل من يشمل هذا البرنامج الذي يجب

ان يحضى بتأييد يتميز بالحماس والتجدد من الادارة والعاملين ، ومن اجل تنفيذ برنامج فاعل لادارة الجودة الشاملة هناك خمسة امور لابد من اخذها بنظر الاعتبار وهي : - (Jey Heizer & Barry Render, 1999)

- 1- التحسين المستمر .
 - 2- تمكين العاملين (تفويضهم الصلاحيات). Empowerment
 - 3- المقارنة المرجعية BenchMarking.
 - 4- الانتاج والشراء في الوقت نفسه Just In Time
 - 5- المعرفة بأدوات ادارة الجودة الشاملة. TQM Tools
- ويمكن القول بأن ادارة الجودة الشاملة احد المداخل الادارية الفلسفية في ميدان ادارة الاعمال التي تسعى الى ارشاد المنظمة لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .
- لقد وفرت ادارة الجودة الشاملة اساساً قوياً لدفع العاملين وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم و خبراتهم من اجل تحقيق اعلى مستويات الجودة في جميع مجالات العمل في المنظمة .

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجيات الموارد البشرية

اولاً: العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية

يلعب قسم ادارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة . ولانجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب ان لاتكون 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 الدوام (Joel E Ross, 1995),

ان نجاح او فشل ادارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة اطوار متكاملة ومتداخلة وهي:التآلف وبناء الفريق والابداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة

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

1 - التوظيف

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

2 - التعويض

يعد نظام التعويض من اكثر الانظمة اثارة 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 جواً تنافسياً بين العاملين وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة ادارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة الى ارضاء الزبائن كنتيجة قصوى .(Ibid.PP.125-126)

3 - التدريب والتطوير

ان قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين(الانترنت،الهندرة،العولمة،الخصخصة،الاندماج...) اثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة .لذلك فإن اداء هذه الوظيفة 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،ميسر ابراهيم،(1991)

ومفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين وللاحتياجات التدريبية للشركة .فشركات مثل Clobe Metallurgical & Northern Trust & Plumley تقرر حاجات موظفيها من خلال المشاهدات والاستطلاعات والاختبارات والاستماع .ولايجاد اين يريد الموظفون والشركة ان يكونوا فهم يستمعون الى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون اهدافهم القصيرة والطويلة المدى الى حاجات تدريبية ويستخرجون المدخلات من الفرق والموظفين . وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على اساسيات الجودة كما تحددها اهداف وغايات الشركة .وتبنى على تلك الاساسيات لتفصيل تدريب اكثر تحديدا على الجودة يتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والاقسام والفرق والافراد . .(احمد،ميسر ابراهيم،(1991)

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 الرئيس في الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير في مقال له في فورتشين:-

"إذا اردت ان تبني تقنية عالية واداء عالي ، فيجب عليك اذن ان تدرب موظفيك "

من خلال ما سبق يمكن القول بأن ادارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة . اذ ان نجاح أي منظمة يعتمد على اداء العاملين فيها في جميع المستويات . وهذا يتطلب ان يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مروراً بعملية التعويض والتقويم وبرامج التدريب والتطوير ، وبناء فرق عمل ذاتية للادارة وانتهاء بالمشاركة والتعاون في اظهار المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر .

المبحث الرابع : الجانب التطبيقي

وشمل الفقرات التالية:-

أولاً: تحليل اراء واستجابات افراد العينة حول متغيرات البحث ويتضمن ما يلي :-

1- عرض نتائج استجابات افراد العينة حول مفردات استراتيجية ادارة الموارد البشرية

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري والاطواس الحاسبية الموزونة والانحرافات المعيارية والاوزان

N=63

المئوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية

المؤشرات الاحصائية			اجابات افراد العينة					تسلسل الفقرات	الاستراتيجيات
			لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		استراتيجية التوظيف
%79,37	1,16	4,17	3	5	5	15	35	1	
%77,77	1,12	4,13	2	6	6	17	32	2	
%74,60	1,04	4,06	2	3	11	20	27	3	
%73	1,09	3,89	2	7	8	25	21	4	
%76,19	1,09	4,06	3	3	9	20	28	5	
%55,55	1,42	3,57	7	10	11	10	25	6	

%66,66	1,21	3,95	3	6	12	12	30	7	
%66,66	1,24	3,90	5	3	13	14	28	8	
%66,66	1,29	3,84	5	6	10	15	27	9	
%69,84	1,22	3,89	4	5	9	16	28	الوسط الحسابي والانحراف	اولا
%79,37	1,03	4,30	2	2	9	12	38	10	استراتيجية التعويض (الرواتب، الحوافز، والمنافع الاخرى)
%71,43	1,09	4,06	2	4	12	15	30	11	
%77,77	1,22	4,11	4	5	5	15	34	12	
%87,30	0,90	4,30	2	2	4	22	33	13	
%87,30	0,91	4,37	1	3	4	19	36	14	
%65,08	1,35	3,70	8	4	10	18	23	15	
%76,19	1,05	4,13	2	3	10	18	30	16	
%82,54	1,94	4,40	1	2	8	12	40	17	
%60,32	1,29	3,68	5	8	12	15	23	18	
%53,97	1,31	3,49	7	7	15	16	18	19	
%74,60	1,15	4,13	3	4	10	16	31	الوسط الحسابي والانحراف	ثانيا
%68,25	1,22	3,65	5	5	10	23	20	20	
%65,08	1,21	3,84	4	5	13	16	25	21	
%77,77	1,19	4,05	3	5	6	36	13	22	
%71,42	1,17	4,08	3	4	11	12	33	23	
%69,98	1,09	3,94	3	3	13	20	24	24	
%87,30	1,006	4,40	2	3	3	15	40	25	
%74,60	1,43	3,11	2	6	8	28	19	26	
%84,41	1,29	3,60	2	3	5	33	20	27	
%58,73	1,18	3,65	3	9	14	18	19	28	
%65,08	1,58	3,73	6	6	10	18	23	29	

%71,43	1,21	4,05	3	6	9	12	33	30	
%82,54	0,96	4,25	2	1	8	20	32	31	
%73,02	1,06	4,10	2	3	12	16	30	32	
%53,97	1,23	3,52	3	13	13	16	18	33	
%66,66	1,64	3,86	4	6	11	16	26	الوسط الحسابي والانحراف	ثالثا

فيما يلي الوصف التفصيلي لكل استراتيجيات من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

1 - استراتيجية التوظيف

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (2) بان ادارة المنظمة مستخدمة سياسة واضحة وعادلة في استقطاب وتوظيف الافراد العاملين فيها مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (3,89) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1,22) ووزن مؤوي (69,84 %) . كما يتضح في الجدول (2) ان فقرات هذه الاستراتيجية (1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9) حققت تقدما واضحا باتجاه اعتمادها على مستوى ادارة المنظمة نتيجة لتجاوز الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات عن الوسط الحسابي (3) ، ومن جانب آخر فان افراد العينة متفقين حول فقرات هذه الاستراتيجية بنسب مئوية متفاوتة ، حيث احتلت فقرة (تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب ، عند اشغال الوظائف الشاغرة) المرتبة الاولى بوزن مؤوي (79,37%) ، ثم فقرة (تعتمد المنظمة بشكل محدود على المصادر الداخلية لسد احتياجاتها من الموارد البشرية) المرتبة الثانية بوزن مؤوي (77,77%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة (تعين المنظمة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا) .

مما تقدم يتضح ان استراتيجيات التوظيف تعد واضحة بالنسبة لافراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية ، ويعزى السبب الى ارتفاع مستوى ادراكهم وامتلاكهم رؤية واضحة حول فقرات هذه الاستراتيجية .

2 - استراتيجية التعويض

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (2) بان ادارة المنظمة مستخدمة سياسة واضحة وعادلة في وضع الرواتب والحوافز والمنافع الاخرى فيها مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (4,13) وهو اعلى بكثير من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1,15) ووزن مؤوي (74,60%). كما يتضح في الجدول (2) ان فقرات هذه الاستراتيجية (10 ، 11 ، 12 ، 13 ، 14 ، 15 ، 16 ، 18 ، 19) حققت تقدما واضحا باتجاه اعتمادها على مستوى ادارة المنظمة نتيجة لتجاوز الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات عن الوسط الحسابي (3) ، ومن جانب آخر فان افراد العينة متفقين حول فقرات هذه الاستراتيجية بنسب مئوية متفاوتة ، حيث احتلت فقرة (تقدم المنظمة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الابداعية) وفقرة (لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المنظمة)) المرتبة الاولى بوزن مؤوي (87,30%) ، ثم فقرة (تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين) المرتبة الثانية بوزن مؤوي (82,54%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة (لدى المنظمة سياسة تعويض مرنة على اساس الخبرة او معدلات الاداء والانتاجية) بوزن مؤوي (79,37%).

مما تقدم يتضح ان استراتيجية التوظيف تعد واضحة بالنسبة لافراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية ، ويعزى السبب الى ارتفاع مستوى ادراكهم وامتلاكهم رؤية واضحة حول فقرات هذه الاستراتيجية .

3- استراتيجية التدريب والتطوير

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (2) بان ادارة المنظمة تهتم بعملية تدريب وتطوير الافراد العاملين فيها مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (3,86) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1,64) ووزن مؤوي (66,66%). كما يتضح في الجدول (2) ان فقرات هذه الاستراتيجية (20 ، 21 ، 22 ، 23 ، 24 ، 25 ، 26 ، 27 ، 28 ، 29 ، 30 ، 31 ، 32 ، 33) حققت تقدما واضحا باتجاه اعتمادها على مستوى ادارة المنظمة نتيجة لتجاوز الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات عن الوسط الحسابي (3) ، ومن جانب آخر فان افراد العينة متفقين حول فقرات هذه الاستراتيجية بنسب مئوية متفاوتة ، حيث احتلت فقرة (يهدف التدريب الى تحسين اداء العاملين بشكل مستمر) المرتبة الاولى بوزن مؤوي (87,30%) ، ثم فقرة (تعتمد المنظمة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل ادارة الجودة الشاملة) المرتبة الثانية بوزن مؤوي (84,41%) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة (تقوم المنظمة

بارسال عاملين الى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير) بوزن مئوي (%82,54).

مما تقدم يتضح ان استراتيجيات التوظيف تعد واضحة بالنسبة لافراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية ، ويعزى السبب الى ارتفاع مستوى ادراكهم وامتلاكهم رؤية واضحة حول فقرات هذه الاستراتيجيات .

2- عرض نتائج استجابات افراد العينة حول مفردات ادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لادارة الجودة الشاملة

المؤشرات الاحصائية			اجابات افراد العينة					تسلسل الفقرات	
الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة		ادارة الجودة الشاملة
%63,49	1,25	3,78	3	10	10	15	25	34	
%58,73	1,24	3,63	5	8	13	16	21	35	
%73,02	1,18	4,06	3	5	9	14	32	36	
%79,37	1,06	4,29	2	3	8	12	38	37	
%71,43	1,17	4,02	3	5	10	15	30	38	
%74,60	1,02	4,10	2	2	12	19	28	39	
%63,49	1,24	3,79	3	9	11	15	25	40	
%57,14	1,42	3,51	8	10	9	14	22	41	
%60,32	1,36	3,49	6	9	10	15	23	42	
%66,66	1,34	3,84	5	8	8	13	29	43	
%66,66	1,26	3,86	4	7	10	15	27	الوسط الحسابي الموزون والانحراف	اولا

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (3) بان ادارة المنظمة تهتم ببرامج ادارة الجودة الشاملة مما يعزز ذلك ان الوسط الحسابي الموزون العام لهذه الاستراتيجية بلغ (3,86) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1,26) ووزن مؤوي (66,66 %). كما يتضح في الجدول (2) ان فقرات هذه الاستراتيجية (34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43) حققت تقدما واضحا باتجاه اعتمادها على مستوى ادارة المنظمة نتيجة لتجاوز الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات عن الوسط الحسابي (3) ، ومن جانب آخر فان افراد العينة متفقين حول فقرات هذه الادارة بنسب مؤوية متفاوتة ، حيث احتلت فقرة (لدى المنظمة مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها) المرتبة الاولى بوزن مؤوي (79,37 %) ، ثم فقرة (تمتلك المنظمة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة) المرتبة الثانية بوزن مؤوي (74,60 %) ، وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة (تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المنظمة) بوزن مؤوي (73,02 %).

مما تقدم يتضح ان استراتيجية التوظيف تعد واضحة بالنسبة لافراد العينة من وجهة نظرهم الشخصية ، ويعزى السبب الى ارتفاع مستوى ادراكهم وامتلاكهم رؤية واضحة حول فقرات هذه الاستراتيجية .

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

لغرض التعرف على طبيعة علاقة تأثير المتغيرات المستقلة (التمثلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (ادارة الجودة الشاملة) في المنظمات عينة البحث. سوف نتحقق من مدى صحة فرضيات البحث وفقاً لبعض الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على المتغيرات وكما يأتي:

أولاً : تحليل علاقات الارتباط :

جدول (4)

معامل الارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة

المؤشر الكلي	استراتيجيات ادارة الموارد البشرية			المتغير المستقل
	التدريب والتطوير	التعويض	التوظيف	المتغير المعتمد
0.671	**0.609	**0.582	**0.567	ادارة الجودة

N=63

**معنوي عند مستوى (0.01)

تشير معطيات الجدول (4) الى ان هنالك علاقات ارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (التوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير) وادارة الجودة الشاملة . حيث كانت جميع العلاقات ذات دلالة معنوية . ويستدل على ذلك من خلال قيم معامل الارتباط المبينة في الجدول اعلاه عند مستوى معنوية (0.01) .

إن هذه النتائج تعكس لنا حقيقة مفادها قبول الفرضية الأولى التي تنص على ما يلي :يوجد علاقة ارتباط بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة .

ثانياً: تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات:

استكمالاً للمعالجات المنهجية لفرضية البحث سوف نتناول في هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث حيث تم اختبار هذه العلاقة وظهر التحليل النتائج التالية :-

1.تأثير استراتيجية التوظيف في إدارة الجودة الشاملة.

جدول (5)

اثر استراتيجية التوظيف في إدارة الجودة الشاملة

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.934	316 .	-	6.127	000 .
التوظيف	493 .	092 .	567 .	5.378	000 .

يوضح الجدول (5) استراتيجية التوظيف تمارس تأثيراً معنوياً في ادارة الجودة الشاملة . كما ويوضح الجدول (6) والخاص بتحليل التباين من ان الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.925) وهي اكبر من القيمة الجدولية (3.98) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,26). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الانموذج منخفضة نسبياً وفقاً لقيمة ($R^2=0.322$). اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير (32%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد . وان نحو (68%) من المتغيرات لم يتضمنها الانموذج الحالي ،وانها تعود الى متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات البحث .

جدول (6)

تحليل التباين لانموذج التأثير بين استراتيجية التوظيف و TQM

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.456	1	6.456	28.925	000.
Residual	13.616	61	0.223	-	-
Total	20.073	62	-	-	-

$$R^2 = 0.322$$

$$R^2(\text{adj}) = 0.311$$

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا قبول الفرضية التي مفادها وجود تأثير معنوي بين استراتيجية التوظيف وإدارة الجودة الشاملة ولكن درجة التأثير منخفضة نسبياً إلى حد ما.

2- تأثير استراتيجية التعويض في إدارة الجودة الشاملة:

جدول (7)

تأثير استراتيجية التعويض في TQM

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.770	333.	-	5.310	000.
التعويض	508.	0.091	582.	5.586	000.

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي لاستراتيجية التعويض في إدارة الجودة الشاملة. وهذا بالفعل ما نصت عليه الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية. من حيث وجود علاقة تأثير بين استراتيجية التعويض وإدارة الجودة الشاملة.

وتوضح نتائج الجدول التالي (8) الخاص بتحليل التباين لاستراتيجية التعويض مستوى معنوية النموذج. حيث ظهر أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة ($F=31.202$) المحسوبة وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند درجتى حرية (1,62) وبمستوى معنوية (0.05) فضلاً عن أن قيمة معامل التحديد بلغت ($R^2=0.338$) وهي قيمة منخفضة نسبياً أيضاً. وهذا يؤشر أن قدرة هذا المتغير المستقل (استراتيجية التعويض) قد فسرت من المتغير المعتمد (إدارة الجودة الشاملة) بنحو (33%) وأن نحو (67%) من المتغيرات تعود لمتغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها.

جدول (8)

تحليل التباين لأنموذج التأثير بين استراتيجية التعويض و TQM

Model	Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.793	1	6.793	31.202	000.

Residual	13.280	61	218.	-	000.
Total	20.073	62	-	-	-

$$R^2 = .338$$

$$R^2(\text{adj}) = .328$$

3. تأثير استراتيجية التدريب والتطوير في ادارة الجودة الشاملة:

جدول (9)

تحليل العلاقة التاثيرية بين استراتيجية التدريب و TQM

Model	Unstandard Coefficient		Standard Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.851	297.	-	6.223	000.
التدريب	526.	088.	609.	5.998	000.

توضح نتائج الجدول (9) اعلاه ان استراتيجية التدريب والتطوير تمارس تأثير معنوي على ادارة الجودة الشاملة. وهذا يؤكد لنا قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه يوجد علاقة تاثير معنوية بين استراتيجية التدريب وادارة الجودة الشاملة. وتشير نتائج الانحدار الموضحة بالجدول (10) الى مستوى معنوية الانموذج وفقاً لتحليل التباين الذي اظهر ان النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F=35.976) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1,62)

جدول (10)

تحليل التباين لانموذج التأثير بين استراتيجية التدريب و TQM

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.446	1	7.44	35.9	000.
Residual	12.626	61	0.207	-	000.
Total	20.073	62	-	-	-

$$R^2 = .371$$

$$R^2(\text{adj}) = .361$$

الا ان معامل التحديد لهذا المتغير (استراتيجية التدريب) بلغ ($R^2 = .371$) وهي ايضاً قيمة منخفضة نسبياً تؤثر قدرة المتغير المستقل على تفسير (73%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد وان ما يقارب (63%) من التغيرات تعود الى المتغيرات العشوائية التي لايمكن السيطرة عليها.

ان ما ذهبنا اليه يؤشر لنا قبول جميع الفرضية التي مفادها ان هناك علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة .

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان مدراء ادارة الموارد البشرية مسؤولين و لهم دور حيوي و كبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم . لذلك يجب ان يشاركوا في صياغة الاستراتيجيات والسياسات المصممة لحصول المنظمة على الميزة التنافسية بهدف الوصول الى الجودة الشاملة.
2. ان ادارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الادارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات والصناعات على اختلاف انواعها لان ادارة الجودة الشاملة تستخدم كمدخل لتحسين الاداء وتطويره بشكل مستمر.
3. يعد الافراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر ادارة الجودة الشاملة بل ان نجاح او فشل تطبيق هذه الادارة يعتمد الى حد كبير على المورد البشري وهذا ماتؤكداه اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة . فضلاً عن نظرة الادارة الحديثة الى هذا المورد بعده رأس مال فكري.
4. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف و التعويض والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة . وهذا يوضح لنا الدور المهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في تحقيق الجودة الشاملة.
5. كما افرزت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة (بالتوظيف ، التعويض ، والتدريب والتطوير) وادارة الجودة الشاملة .

ثانياً: التوصيات

- استناداً الى نتائج تحليل البحث والاستنتاجات التي تم التوصل اليها نوصي بما يأتي :-
1. تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية باهمية وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة . فضلاً عن توعيتهم باهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة . من خلال استثماره افضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وباعلى عائد باعتباره رأس مال فكري. فضلاً عن ذلك نوصي بزيادة

- توعية الافراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة . والاهتمام بافكارهم واراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين النوعية في المنظمة . فضلاً عن سعي الادارة الى توفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون والابداع.
2. زيادة وتوسيع الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية (التوظيف والتعويض والتدريب) وتطويرها وإعطائها بعداً استراتيجياً يلبي حاجات الموارد البشرية والمنظمة في بيئة تتسم بالتغير الدائم والمتواصل.
3. العمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل . و تراعي مسالة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف وتنسجم مع استراتيجية المنظمة .
4. يتطلب العمل بمدخل TQM . اجراء عدة تغيرات في المنظمات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ، العمل بفلسفة التحسين المستمر ، تغير الثقافة التنظيمية ، تطوير القيادات الابداعية ... وهذا كله يتطلب وجود تدريب وتطوير مستمر وناجح ومنسجم مع اهداف الجودة الشاملة . وهذا يعني وجوب تطوير استراتيجية التدريب وفقاً لحاجة المنظمة اولا ووفقاً للتطورات البيئية التي تؤثر على اعمال المنظمة والتي تحرص الادارة الى ادخالها ثانياً .

المصادر

1. حسين عبدا لله حسن التميمي ، (1997) ، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .
2. خليل إبراهيم محمود العاني، وإسماعيل إبراهيم القزاز ، وعادل عبد الملك كوريل ، (2002) ، **أداره الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000** ، مطبعة الأشقر ، بغداد .
3. سونيا محمد البكري ، (2000) ، **أداره الإنتاج والعمليات (مدخل النظم)** ، الدار الجامعية للطبع للنشر والتوزيع .
4. عبد العزيز أبو نبعة ، فوزية ومسعد ، (2001) ، **نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات** ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 22 ، العدد 61 .
5. عبد الستار محمد العلي (2000) ، **الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة** ، القاهرة ، الشركة العربية للاعلام العلمي ، شعاع .
6. مسلم علاوي السعد ، (1996) ، **تحسين النوعية في المنشآت الصناعية دراسة استطلاعية لاراء المديرين والعاملين في المنشأة العامة للصناعات الورقية** ، مجلة آفاق اقتصادية ، العدد 74 .
7. ميسر ابراهيم احمد ، (1991) ، **متطلبات نظام ضمان النوعية في المنشآت الصناعية** ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
8. ميسر ابراهيم احمد ، (2002) ، **الفجوة المعرفية بين الزبون والمنتج دراسة نظرية تحليلية وفق مفهوم ادارة الجودة الشاملة** ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 24 ، العدد 68
8. Angelo,S.,Denisi,&Ricky,W.,Griffin(2001),**Human Resource management** Houghton Mifflin Com.,U.S.A
9. Barrie Dale; Cary Cooper & Adrian Wilkinson,(1997),**Managing Quality And Human Resources:Aguide To Continuous Improvment**, Black Well Publishers Ltd, u.k
10. David.,L. Goetsch&Stanley B. Davis,(1997),**Introduction To Total Quality Management :Production, Processing And Services** ,2nd Ed,Prentice-Hall Inc.U.S.A.
11. Fred,K., Foulkes (1986), **Strategic Human Resources Management Aguide For Effective**

Practice, Prentice-Hall, U.S.A.

12. Gary Dessler, (1998), *Human Resource Management*, 7TH Ed, Prentice-Hall.

13. Grey, Bounds & Et Al, (1994), *beyond TQM Toward The Emerging Paradigm*, Mc Graw-Hill Inc., U.S.A

14. Jey Heizer & Barry Render, (1999), *Principles Of Operations Management*, 3rd ed, Prentice Hill, Inc, U.S.A.

15. Joel E Ross, (1995), *Total Quality Management: Cases And Readings*, 2nd ed, st, lucie Press .U.S.A

16. John, M., Ivancevich, (1998), *Human Resource Management*, 7Th ed., Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.

17. Linda K. Stroh & Paula M. Caligiuri, (1998), Strategic Human Resources : A new Source For Competitive Advantage In The Global Arena, *The International Journal Of Human Resource Management*, 9:1, feb.-

18. Nigel Slack, Et Al, (1998), *Operation Management*, Pitman Publishing, U.S.A.

19. Raymond, A., Noe & Et Al., (1994), *Human Resources Management: Gaining A competitive Advantages*, Irwin Inc., U.S.A.

20. Robert, L., Mathis, John, h. Jackson, (1994), *Human Resources Management*, 7TH ed., West Publishing Corporation, U.S.A

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استمارة الاستبانة

السيد المدير المحترم :

تحية طيبة وبعد :

تتضمن استمارة الاستبانة مجموعة مؤشرات تتعلق بموضوع

"اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة"

دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لاغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالاجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف البحث، مع العلم بأن الاجابة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط، دون ضرورة لذكر الاسم.

مع التقدير...

1- تأمل الباحثات من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات اولا ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.

2- ليس هناك اجابة صحيحة او خاطئة، فنحن نطلب رأيكم الصريح والدقيق في السؤال المطروح.

3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون اجابة، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

4- يقصد بمصطلح الموارد البشرية اينما ورد بالافراد العاملين في الشركة.

5- يرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع اشارة (√) في المربع الذي يعطي دقة وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلاً.

ملحق رقم (1)

أولاً: بيانات عامة:

1. بيانات خاصة بالشركة:

- ☐ اسم الشركة:
- ☐ تاريخ تأسيس الشركة:
- ☐ نوع النشاط:
- ☐ عدد الأفراد العاملين في الوقت الحالي: () دائمين () مؤقتين

2. بيانات خاصة بالموظف:

- ☐ العنوان الوظيفي: القسم:
- ☐ التخصص:
- ☐ العمر:
- ☐ الجنس: () ذكر () أنثى
- ☐ التحصيل الدراسي: () دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي
- () بكالوريوس () دبلوم فني () إعدادية فما دون
- مدة الخدمة

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

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	أ-التوظيف:					
1	تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة(المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب...) عند شغل الوظائف الشاغرة					
2	تعتمد المنظمة بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية					
3	تعطي المنظمة أهمية كبيرة لوسائل الاختيار لاختيار الأفراد(استمارة تعيين-مقابلات -اختبار-استقبال)					
4	تضع المنظمة برامج إعداد وتوجيه للمتعيينين حديثاً وتقييم أدائهم					
5	تعين المنظمة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً					
6	تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية (مؤسسات تعليمية ، مكاتب					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	العمل...) لاستقطاب افضل المهارات والخبرات للتعين في الوظائف الشاغرة					
7	تهتم المنظمة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب					
8	تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة					
9	تتبع استراتيجيات التوظيف مسالة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف					
	ب- التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)					
10	لدى المنظمة سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية)					
11	تلجأ المنظمة إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل					
12	تعتمد سياسة التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى					
13	تقدم المنظمة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية					
14	لدى العاملين تصور واضح عن سياسة التعويض في المنظمة					
15	سياسة التعويض في المنظمة توفر العدالة والمساواة					
16	ترتبط سياسة التعويض في المنظمة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات العاملين					
17	تعتمد المنظمة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل افضل					
18	تشكل الحوافز جزء كبير من دخل العاملين					
19	تعتمد المنظمة في سياسة التعويض على أساس ان الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للعاملين					
	ج- التدريب والتطوير:					
20	لدى المنظمة قسم او إدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين					
21	تلتزم المنظمة جميع عامليها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم					
22	تضع المنظمة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين					
23	تضع المنظمة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين "بإدارة الجودة الشاملة"					
24	تستخدم المنظمة تقنيات حديثة (كالمباريات الإدارية ، دراسة					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	الحالة ، الحاسوب ، فرق العمل...) لتدريب وتطوير العاملين					
25	يهدف التدريب إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر					
26	تخصص المنظمة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها					
27	تعتمد المنظمة على برامج تدريبية تتناسب وتبنيها مدخل "إدارة الجودة الشاملة"					
28	تستعين المنظمة بخبرات خارجية لتدريب وتطوير عاملها					
29	تحدد المنظمة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمي					
30	تسعى المنظمة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار					
31	تقوم المنظمة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير					
32	هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة					
33	تستخدم المنظمة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً					

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 المنظمة (الإدارة العليا والعاملين) تصور واضح عن مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"					
35	تضع المنظمة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (كالتحسين المستمر ، وفرق العمل...)					
36	تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في المنظمة					
37	لدى المنظمة مقاييس واضحة تحدد في ضوءها جودة المنتجات / الخدمات التي تقدمها					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق بشدة
38	تمتلك المنظمة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة				
39	تمتلك المنظمة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق "إدارة الجودة الشاملة"				
40	تمتلك المنظمة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق "إدارة الجودة الشاملة"				
41	تهتم المنظمة بآراء الزبائن ورضاهم باستمرار				
42	تضع المنظمة تحقيق حاجات الزبائن في قمة أهدافها				
43	تعمل المنظمة بشعار الجودة مسؤولية الجميع				