

دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على
شركة الاتصالات السعودية (Zain)

الإعداد: حسام حسن احمد نجمي

الإشراف: د. أسماء ابو عنزه

العام الدراسي: 2024م

الجزء الأول: التمهيد

الإهداء

إلى من سهرت الليالي، نبع العطف والحنان، وصاحبة أجمل ابتسامة في حياتي

(أمي الغالية)

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، الذي لم يبخل على بأي شيء

(أبي العزيز)

إلي الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار

(اخوتي وأخواتي)

إلي كل من ساعدني في الحياة وكان خير عون لي في إنجاز هذه الدراسة

أشكركم على كل ما قمتم بتقديمه لي من مساعدات

وأهدي عملي المتواضع هذا إليكم.

الشكر والتقدير

أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار، هو العلى القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن الذي اغرقنا بنعمه التي لا تحصى، وأغدق علينا برزقه الذي لا يفنى، وأنار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، إذ أرسل إلينا عبده ورسوله

محمد عليه أزكى الصلاة وأظهر التسليم أرسله بقرآن مبين، فعلمنا مالم نعلم وحثنا
على

طلب العلم أينما وجد

والشكر موصول إلى كل معلم أفادني بعلمه، من أول المراحل الدراسية وحتى هذه
اللحظة

كما أرفع كلمة شكر إلى الدكتورة أسماء ابو عنزه الذي ساعدتني على إنجاز
البحث

وأتوجه بالشكر لأساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا على بإرشاداتهم العظيمة
كما أشكر كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد.

قائمة المحتويات	
اسم المحتوى	رقم الصفحة
الجزء الاول : التمهيد	
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	12-1
مقدمة الدراسة	1
مشكلة البحث	2
أهمية الدراسة	2
أهداف الدراسة	3
أسئلة الدراسة	3
الدراسات السابقة	3
التعقيب على الدراسات السابقة	7
المنطلقات النظرية للدراسة	7
فرضيات الدراسة	7
متغيرات الدراسة	8
نموذج الدراسة	8
منهجية الدراسة	9
مجتمع وعينة الدراسة	9
أدوات الدراسة	10
صدق أداة البحث	10
مجالات الدراسة	10
الأساليب الإحصائية	11
تقسيم البحث المقترح	12
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الثاني: التحول الرقمي	22 -17
تمهيد	13
أولاً: مفهوم الجودة	13
ثانياً: مفهوم وإدارة الجودة الشاملة	13
ثالثاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة	14
رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة	14
خامساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	15
سادساً: مقومات إدارة الجودة الشاملة	16
سابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة	16
ثامناً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	18
الفصل الثالث: تطوير إدارة الموارد البشرية	24-19
أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية	19
ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية	19
ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية	19
رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية	21

22	خامساً: أهم التوجيهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية
23	سادساً: متطلبات إدارة الموارد البشرية
24	سابعاً: خطوات يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذها لترسيخ مبادئ إدارة الجودة
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
47-26	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
26	منهجية الدراسة
27	عينة الدراسة
27	حدود الدراسة
28	أسلوب الدراسة
28	الدراسة الميدانية
36	أداة الدراسة
47	الأساليب الإحصائية
54-45	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
56-55	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
58	أولاً: المراجع العربية
60	ثانياً: المراجع الأجنبية
62	الملاحق
68	المستخلص
69	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
29	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(1)
30	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(2)
31	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(3)
33	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(4)
34	توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(5)
36	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(6)
37	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد دعم الإدارة العليا	(7)

38	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التركيز على الزبون	(8)
39	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تمكين الموظفين	(9)
40	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحسين المستمر	(10)
41	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تطوير إدارة الموارد البشرية	(11)
43	يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(12)
45	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى	(13)
46	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية الأولى	(14)
47	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(15)
48	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(16)
49	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(17)
50	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(18)
51	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(19)
52	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(20)
53	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(21)
54	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(22)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	يوضح نموذج الدراسة	8
(2)	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	30
(3)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	31
(4)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي	32
(5)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	33
(6)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	34

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	62

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية zain ، وذلك من خلال توضيح أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على إدارة الموارد البشرية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في مديري وموظفي شركة الاتصالات السعودية ZAIN، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (138) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دور هام وحيوي في التأثير على غدارة الموارد البشرية، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة استجابة الإدارة العليا لمقترحات الموظفين الهادفة من أجل المساهمة في عمليات الجودة. وضرورة امتلاك إدارة الجودة خصائص قيادية تتفق مع متطلبات الجودة. الحرص على حل شكاوي العملاء باستمرار.

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث : تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المنظمات المعاصرة فهي تتولي العديد من المهام المهمة والتي تتعلق بجذب الموظفين، والقوي العاملة، واختيار الأكثر كفاءة، حيث يتم عقد الدورات التدريبية وذلك من أجل القيام بعملهم بالشكل الصحيح وتقييمهم وتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ومتابعة وتنفيذ قوانين العمل والمحافظة عليهم، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية أولوية ومكانة كبيرة في عمل أي منظمة سواء كانت ربحية أو غير ربحية فكلما كانت الإدارة الخاصة بالموارد البشرية أكثر كفاءة كلما كان لدى المؤسسة أو المنظمة القدرة على النهوض والتقدم وتحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

تواجه إدارة الموارد البشرية في وقتنا الحالي العديد من التحديات بسبب التغيرات البيئية المتسارعة (الانترنت- العولمة،)، والتي جعلت الإدارة تتجه نحو العديد من المفاهيم والاستراتيجيات، وذلك من التكيف مع تلك التغيرات والتطورات، ومن هنا كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بتلك الإدارة لكي تتعامل مع الموارد البشرية على أساس أنه رأس مال فكري في المنظمة⁽²⁾.

ونتيجة لظهور العديد من التغيرات، والتي من أهمها التقدم التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال وانفتاح الأسواق والعولمة وزيادة المنافسة بين المنظمات، لذا اتجهت المنظمة أو المؤسسة إلى تطوير وتحسين خدماتها لتلائم احتياجات العملاء وتتنال رضاهم، وذلك من خلال استخدام العديد من المداخل الإدارية الحديثة.

من أهم تلك المداخل الإدارية الحديثة إدارة الجودة الشاملة التي تركز على جودة الخدمة أو المنتج، والتحسين المستمر، وذلك بمشاركة كافة العاملين بهدف إرضاء الزبون أو متلقي الخدمة، حيث أن إدارة الجودة تنظر إلى العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاحها وتقدمها، فنجح وتقدم المنظمة أو المؤسسة يتطلب إحداث بعض التغيرات في استراتيجيات الموارد البشرية بدءاً من عملية الاستقطاب والتوظيف، ومروراً بعملية التعويض والتحفيز وتقييم الأداء وبناء فرق العمل وانتهاء بالمشاركة والتعاون لتحقيق التحسين المستمر للوصول إلى رضا العميل⁽³⁾.

(1) طارق محمد أحمد عيادات، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، (2019)، ص1.

(2) ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة المنظمات الصناعية العامة نينوي، تنمية الرافدين، مج27، ع 77، (2005)، ص. ص 81-93.

(3) محمد سليمان الرفاعي، راشد عبد الباسط سعد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستشفى عرر المركزي، مجلة رماح للبحوث والدراسات 33ع، (2019)، ص. ص 199-222.

مشكلة الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لأي شركة أو مؤسسة هو الاستمرار والتميز، وذلك في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات أو الشركات الخدمية، لذلك وجب عليها إيجاد السبل الكافية لرفع مستوى كفاءة أداة الموظفين بها، والقدرة على مواجهة التحديات والمعوقات

يعد تطوير إدارة الموارد البشرية من أحد التوجهات العصرية المرتبطة بتحسين توافق المنظمة إدارة الجودة الشاملة، فإدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية zain العنصر الأهم مقارنة بالموارد الأخرى، وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية

أهمية الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة إلى قسمين: الأهمية العلمية (النظرية)، والأهمية العملية كالتالي:

أ. الأهمية العلمية (النظرية):

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك في حدود علم الباحث.
- إلقاء الضوء على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN.
- تزويد الباحثين بالمزيد من المعلومات عن دور الجودة الشاملة في تطوير أداء الموارد البشرية.
- إثراء المكتبات بالمعلومات عن المتغيرات الخاصة بتلك الدراسة.
- توضيح مدي أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

ب. الأهمية العملية:

- معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- توضيح دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات والمنظمات والشركات في كيفية إدارة الموارد البشرية لتطوير إدارة الموارد البشرية

أهداف الدراسة:

بصفة عامة فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN وذلك من خلال عدة أهداف فرعية متمثلة في التالي:

- التعرف على مستوى إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، التحسين المستمر) في شركة الاتصالات السعودية ZAIN.
- التعرف على مستوى التطوير في إدارة الموارد البشرية بالشركة السعودية للاتصالات ZAIN.
- الكشف عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء الموارد البشرية.

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يوجد تأثير لإدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية؟
- ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، التحسين المستمر) في شركة الاتصالات السعودية ZAIN
- ما مستوى تطور إدارة الموارد البشرية في الشركة السعودية ZAIN

الدراسات السابقة:

أولا الدراسات العربية:

- دراسة (رفيق مزروقي، 2017)، بعنوان "أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف" (4).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة العملية التدريبية بأربعة مستويات صناعية عامة واقعة في ولاية سطيف وهي BATICIM, SCAEK, BCR, AMC، بالإضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتحليل العلاقة بين عملية التدريب ومستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة ميدانية، وتوزيع الاستبانة على كافة الإطارات الذين

(4) رفيق، مزروقي، ومصطفى بودرامة، أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج10، (2017) ص. 329- 344.

تلقوا دورة تدريبية أو أكثر بالمؤسسات محل الدراسة وتوصلت إلى أن هناك مستوى متوسط لإدارة التدريب بالمؤسسات محل الدراسة، ووجد أنه يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، ووجود علاقة معنوية بين إدارة التدريب ومدي نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأوصت بضرورة تشجيع العاملين وحثهم باستمرار على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم، والتنوع في استخدام الأساليب الحديثة.

• **دراسة (مبارك داؤود سليمان، 2015)، بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية**

الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية: دراسة حالة مجموعة شركات دال سيقا- كابو" (5).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية، وأثرها في تنمية الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية على مجموعة شركات دال (سيقا- كابو)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي ضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية، وضرورة تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

• **دراسة (فوزي سعد، 2020)، بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد**

البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشئون العرب

والأجانب" (6).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشئون العرب والأجانب، تكونت عينة الدراسة من (61) موظفاً، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة، وأن مستوى تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً، وأوصت بإعداد برامج لتنمية قدرات الموظفين، وتحفيز الموظفين على الأداء بفاعلية وكفاءة وتحسين مستوى أدائهم.

(5) مبارك داؤود سليمان، علي عبد الله محمد الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية: دراسة حالة مجموعة شركات دال سيقا- كابو، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج 16، ع 1، (2015) ص. ص 1-17.

(6) فوزي سعد نجم البدري، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشئون العرب والأجانب، مجلة البيان العلمية، ع 6، (2020)، ص. ص 100-123.

- **دراسة (محمد سليمان الرفاعي، 2019)، بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستشفى عرعر المركزي" (7).**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية في مستشفى عرعر المركزي، وتكونت عينة الدراسة من (127) مفردة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات الموارد البشرية جميعها ذات دلالة إحصائية، وأوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام لمستشفى عرعر المركزي بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخصوصاً مبدأ التركيز على العميل من خلال الاهتمام بالمرضى بشكل أكبر، تطوير البرامج التدريبية بصفة دورية.

- **دراسة (عائشة بن علي، 2015)، بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة" (8).**

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك الكشف عن العلاقة بينهم تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات والبيانات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية وموضوعية، وتم التوصل إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور هام وفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وللموارد البشرية دور هام وفعال في عمليات التوظيف والتدريب، كما تساهم في تطوير وخلق توجهات وركائز لإدارة الجودة الشاملة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء.

ثانيا الدراسات الأجنبية:

- **دراسة (Hazem, k, s, 2015). بعنوان: " Role of the Human Resources Management Activities and Their Impact on Total Quality**

(7) محمد سليمان الرفاعي، راشد عبد الباسط سعد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستشفى عرعر المركزي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 33، (2019)، ص. ص 199-222.

(8) عائشة بن علي، ونوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، ع2، (2015)، ص. ص 304-326.

Management Requirements from the Perspective of Employees at

"Aramex Company in Jordan: A Case Study"⁽⁹⁾.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنشطة الموارد البشرية وأثرها على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة أرامكس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 280 عاملاً في شركة أرامكس، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأنشطة إدارة الموارد البشرية علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بشركة أرامكس، وأوصت إدارة الموارد البشرية الخاصة بشركة أرامكس بإجراء مراجعات دورية لمستويات الأجور و العمل على إيجاد جهة متخصصة في شركة أرامكس تهتم بنشر ثقافة الجودة وتوفير التخصيصات المالية لهم.

دراسة (Bader, o, 2018) بعنوان: "total quality management (TQM)"

"practices and competitive advantages"⁽¹⁰⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الجودة الشاملة والمزايا التنافسية في مؤسسات الاتصالات في الأردن. تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعه على عينة من موظفي الاتصالات البالغ عددهم 400 موظف، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اختبار فرضيات البحث باستخدام الانحدار المتعددة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما تم التوصل إلى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. وأخيراً، هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. وظهرت عدد من التوصيات في ضوء النتائج، أهمها التركيز أكثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية وأنشطة إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على تحسين الاستفادة من المزايا التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في إلقاء الضوء حول دور إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية، وبجانب اعتماد الدراسات السابقة على النهج الوصفي التحليلي واستخدام

(⁹) Hazem Khaled Shehadeh. "Role of the Human Resources Management Activities and Their Impact on Total Quality Management Requirements from the Perspective of Employees at Aramex Company in Jordan: A Case Study." *European Journal of Business and Management* 7.32 (2015): 43-49.

(¹⁰) Bader Obeidat · Hadeel Fareed Tawalbeh, and Ra'ed Masa'deh. "The relationship between human resource management (HRM) practices, total quality management (TQM) practices and competitive advantages." *Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages* (December 12, 2018). *Modern Applied Science* 12.11 (2018).

الاستبيان كأداة للدراسة، من أجل التعرف على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسة السابقة في تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية في حدود الشركة السعودية للاتصالات ZAIN،

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت نظريات الجودة من خلال تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بدأت فيها الإدارة العلمية للعمل؛ للرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية داخل المؤسسة، عن طريق التخصص والفحص والنمطية وتبسيط العمل وتقسيمه وفي الآونة الأخيرة ظهر مفهوم تأكيد الجودة كوظيفة أساسية للإدارة، وبرزت أهمية تطبيقه في مجالات متعددة، كالخدمات الصحية، والرقابة البيئية، وإدارة الموارد البشرية، كذلك صارت إدارة الجودة من الاتجاهات الحديثة وتقوم فلسفتها على مجموعة من المبادئ، التي يمكن تبنيها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن؛ فهي فلسفة إدارية ومدخل استراتيجي للتغيير، وتهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط التفكير التقليدي إلى أنماط تفكير وممارسات تتناسب مع البيئة والمتطلبات المعاصرة، كما تؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم. ومن هنا جاءت أهمية إدارة الجودة الشاملة (11).

المنهجية وطرق الدراسة:

1. فرضيات الدراسة:

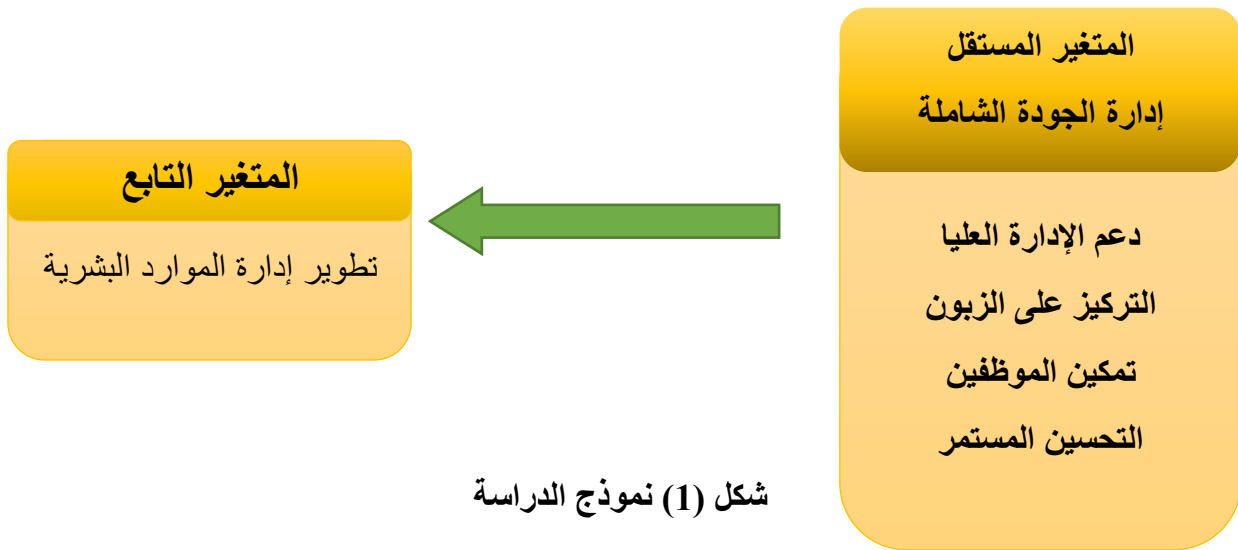
تتمثل الفرضية الرئيسة للدراسة في التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.
- ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

(11) محمد عبد العزيز راشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مج17، ع2، (2011)، ص6.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.

2. نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة

منهجية الدراسة

في هذه الدراسة الحالية يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف متغيرات الدراسة والعلاقة بينهم ومدى تأثيرهم، حيث تتمثل تلك المتغيرات في المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا- التركيز على الزبون- تمكين الموظفين- التحسين المستمر)، والمتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية) وتم التطبيق على شركة الاتصالات السعودية ZAIN، لتمثيل

مجتمع الدراسة لدراسة دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية ZAIN، عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في موظفي شركة الاتصالات السعودية ZAIN.

عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V.

KREJCIE, 1970)، بواسطة القانون التالي:¹²

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: معامل الاختلاف في المجتمع (10%).

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\frac{0.90 \times 0.10 \times (1.96)^2}{(0.05)^2} = 138$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في استمارة استبيان لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث

محاور تتمثل في الآتي:

- **المحور الأول:** سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين

عينة الدراسة في شركة الاتصالات السعودية ZAIN والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

(¹²)Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 (1970): 607-610.

- **المحور الثاني:** سيتضمن هذا المحور على أبعاد وعبارات محور إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل).

- **المحور الثالث:** سيتضمن هذا المحور على العبارات التي تقيس تطوير إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

صدق أداة الدراسة:

يتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة المتمثلة استمارة الاستبيان، والعبارات التي تضمنها، وذلك بواسطة عرضها على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية، وإجراء بعض التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبيان.

ثبات الأداة:

يتم التحقق من ثبات استمارة الاستبيان بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة، وذلك لمعرفة مدي الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة لكل بعد، ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدي صدق وصحة أداة الأداة الدراسة (استمارة الاستبيان)، والتأكد من مدي صلاحيتها في التحليل الاحصائي.

مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة كالتالي:

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت الدراسة في إلقاء الضوء حول دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: تتمثل في شركة الاتصالات السعودية ZAIN.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (138) من مديري وموظفي شركة الاتصالات السعودية ZAIN.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2024.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** سوف يتم الاعتماد عليه من أجل التأكد من مدى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، وسوف يتم ذلك من خلال إيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين جميع الأبعاد الواردة في الاستبيان، والدرجة الكلية للأبعاد التي يندرج تحتها كل بُعد، وكل عبارة من العبارات مع البُعد الذي يرتبط بالعبارة.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** وذلك من أجل التأكد من ثبات الأداة الخاصة بالدراسة.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** سوف يتم معالجة البيانات بالاعتماد على المتوسط الحسابي من أجل التمكن من درجة ارتفاع، أو انخفاض الاستجابات التي تم الحصول عليها من قبل عينة البحث عن كل عبارة من العبارات التي تتعلق بالمتغيرات الأساسية للدراسة.
- **استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis:** وسوف يتم الاعتماد عليها من أجل التعرف على الأثر المترتب على كل بُعد من الأبعاد التي ترتبط بالمتغير المستقل، على المتغير التابع.

تقسيم الدراسة المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي كيان إداري يتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، فالجودة ليست مجرد شعار ينشد من ورائه لتحقيق الدعاية بل هي جهد وجهاد طويل يحتاج إلى قناعة راسخة، وفيما يلي توضيح لمفهوم إدارة الجودة، وخصائصها، وأهدافها، ومراحلها، والمقومات والعناصر، والمعوقات التي تحول تطبيقها.

أولاً: مفهوم الجودة.

جميع المميزات والخواص للمنتج أو الخدمة التي تظهر إمكانية تلبية الاحتياجات المنصوص عليها، فهي قدرة المنتج على مقابلة توقعات واحتياجات العملاء وتجاوزها (13)

فالجودة هي الخاصية التي تميز المنتج وتجعله يلبي الاحتياجات المطلوبة للعملاء وتجاوزها

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعريف منظمة إدارة الجودة البريطانية (BQA): "فلسفة الإدارة وممارسات المنظمة، والتي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المنظمة" (14)

تعريف معهد الجودة الفيدرالي: "إدارة الجودة الشاملة هي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات" (15)

وعليها يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام إداري متكامل يعمل على تلبية متطلبات العميل وتجاوزها وتحقيق رضاه، وزيادة كفاءة المنظمة وتحسينها بشكل مستمر.

(13) حسين على عبد ربه، وعبد المنعم محمد على، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع البريد في ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، (2009)، ص 33.

(14) هوارى العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية أدرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، ص 29.

(15) هوارى العابد، عبد العظيم بن صغير، مرجع سابق، ص 29.

ثالثاً: خصائص إدارة الجودة الشاملة.

تتميز إدارة الجودة بالعديد من الخصائص متمثلة في التالي (16):

- وضع معايير دقيقة للمنافسة والتفوق.
- تطبيق الطرق الإحصائية في الجودة.
- مراقبة الجودة على مستوى المؤسسة.
- تنظيم نشاطات الجودة وفرقها.
- تدريب العاملين، ومتابعة التعليم من خلال الدورات والتدريبات.
- تقليل وإتقان العمليات الإدارية.
- زيادة الإنتاجية.
- تقليل شكاوى العملاء.
- التحسين المستمر للمؤسسة.

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق العديد من الأهداف بالنسبة لمنظمات الأعمال وتتمثل في التالي¹⁷:

- تخفيض التكاليف: نجد أن الجودة تتطلب إنجاز الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة، أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل: تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل الوقت اللازم لإنجاز مهمات العميل حتى لا تؤثر سلباً عليه.
- تحقيق الجودة: يحدث ذلك عند تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العميل، حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من تلك الخدمات.

(16) مريم فارس، مروة عزوزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (2017)، ص 14.

(17) على أحمد صالح اللوزي، وموسى أحمد آدم، تقويم تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، (2012)، ص 96.

فهو يعمل على التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمر للمنتج أو الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية، وتعمل على جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين، وتعمل على توفير المنتج وفق متطلبات العمل من حيث الجودة، والتكلفة والوقت والاستمرارية.

خامساً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (18):

1. **مرحلة الإعداد:** تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وهذه المرحلة تتضمن الخطوات التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق الإدارة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، وإجراء التحسينات المستمرة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة يتم توجيهها للإدارة العليا ومجلس الجودة.
- وضع أسس لقياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء.

2. **التخطيط:** تأتي هذه المرحلة بعد الإعداد وتهيئة الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها مسبقاً خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ

3. **مرحلة التنفيذ:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم فيها خلق بيئة ثقافية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أهم أدوات حل المشاكل، والضبط الإحصائي للعمليات، وتصميم التجارب.

4. **مرحلة الرقابة والتقويم:** يتم بناء أنظمة الرقابة على أساس الرقابة التتابعية الدقيقة أولاً بأول بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

سادساً: مقومات إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة لا يتم بالتمني أو بالتظاهر، بل أنه عمل يتطلب التزام من الإدارة العليا والتي يتوقع منها عدة توجيهات رئيسية متمثلة في التالي (19):

1. زرع ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بمختلف التخصصات والمستويات الإدارية.

(18) يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية علي متوسطات ولاية سعيدة، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، (2012)، ص 21.

(19) مريم فارس، مروة عزوزي، مرجع سابق، ص 19.

2. تشجيع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي من الممكن أن تسهم في عملية رفع مستوى الجودة.
 3. تطور العلاقات والتعاون مع الموردين.
 4. تعزيز قدرات العاملين على التزويد بتكنولوجيا المعلومات واستخدامها.
 5. تشجيع المنافسة داخل فرق العمل.
 6. تحفيز قادة فرق التحسين المستمر على صنع العاملين المتميزين في الابتكار.
 7. تطور نظام الحوافز لارتباطه بالأفكار المبتكرة التي تضمنها في اقتراحات العاملين.
 8. زرع وتنمية ثقافة الابداع لدى العاملين.
- سابعاً: عناصر إدارة الجودة الشاملة:**

1. التركيز على العميل.

مقياس النجاح للمنظمة أو المؤسسة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، يعتبر رضا العملاء هو المقياس الأساسي لإدارة الجودة، فالمنظمة تسعى بشكل مستمر على تحقيق رضا العملاء، فإدارة الجودة تركز على كسب رضا العملاء والتعرف على احتياجاتهم، وذلك وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها من العملاء بطرق مختلفة وشكل دوري، وتقديم الخدمات والمنتجات التي تتوافق مع احتياجات العملاء، ونجد أن إدارة الجودة الشاملة تتنافى مع الإدارة التقليدية التي تقوم على أساس تحديد الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن العميل المقصود من تلك الخدمة أو المنتج⁽²⁰⁾.

2. مشاركة الأفراد.

يعتبر كل فرد من أفراد التنظيم بدءاً من المدير الإداري حتى أدنى المستويات الإدارية مقصود بالمشاركة في تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأقل تكاليف، فالأفراد مورداً للإبداع والأفكار المبتكرة، ويجب استغلال أفكارهم وخبراتهم ومعارفهم وضمائم تعاونهم في تطبيق تلك الأفكار، فبرامج إدارة الجودة تشجع التزام الموظفين بالمشاركة واتخاذ القرارات المشتركة لحل المشكلات، وتشجيع مجموعات العمل على تولي مهارات الإدارة الذاتية⁽²¹⁾.

3. التحسين المستمر.

⁽²⁰⁾ بدرية المعزز عبد الكريم البليبي، أحمد محمد الطروانة، إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، (2000)، ص 21.

⁽²¹⁾ علي فلاح المناصير، محمد عبد الفتاح ياغي، إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، (1994)، ص 27.

الاعتماد على الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس أهمية في كفاءة المنتج، فالتحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، ولذلك فإنه توجد علاقة تكاملية بين الجودة والسرعة للاستجابة في تطوير المنتجات، ويجب أن يتم أخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مطلوب تحقيقه، وبالتالي نجد أن التحسين هو هدف أساسي للمنظمة، حيث يتم تحسين العمليات من خلال تجنب الأخطاء قبل وقوعها مع تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة وعلاجها⁽²²⁾.

4. دعم والتزام الإدارة العليا.

وجود قيادة فاعلة وملتزمة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة وذات مقدرة على تحديد رؤيا مستقبلية، تعمل على وضع كل فرد في الطريق الصحيح وتوفر قياديين لإدارة الجودة الشاملة، يعتبر دعم وتأييد الإدارة العليا لبرامج إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تساعد على إدارة الجودة الشاملة التي تنبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر، وذلك بالإعلان عن رغبته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين بها، واتخاذ الخطط والبرامج التي تكفل تنفيذ ذلك، وتوفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد الخطوط الفاصلة بينها⁽²³⁾.

ثامناً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة⁽²⁴⁾:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
2. عدم توفير الكفاءات البشرية في المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين، وخاصة القدامى بعدم جدوى التدريب.
5. اتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأرستقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

⁽²²⁾ (هواري العابد، مرجع سابق، ص 34).

⁽²³⁾ (حسان القيسي، إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والأسس والأدوات، المعرفة، ص 53، ع 609، (2014)، ص 263).

⁽²⁴⁾ (أبو بكر عبد الرحمن عبدالله حامد، محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أثر إدارة الجودة الشاملة في الابداع التنظيمي: بالتطبيق على المصارف السودانية في الفترة 2008-2018، رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، (2019)، ص 48).

6. مقاومة التغير لدي بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغير، أو بسبب الخوف من تأثيرات التغير عليهم.
7. عدم الالمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. عدم وجود نظام فعال للتغذية العكسية والاتصالات.
9. عدم وجود انسجام بين أعضاء فريق العمل.
10. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون.
11. توقع النتائج سريعة الفائدة يمكن أن تتجنبها المنظمة جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث: تطوير إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم وسلوكهم واتجاههم وطموحهم، كما يختلفون في وظائف ومستوياتهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية⁽²⁵⁾.

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

(²⁵) رقيقة شمامي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (2023)، ص 8.

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة من أجل تحقيق أهدافها، فهي تقتصر على الممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة (26).

وعليها يمكن تعريفها على أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوي العاملة داخل المؤسسة وخلق روح تعاونية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أعلى مستويات الإنتاج.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

يمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة.
- ✓ تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة متلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية).
- ✓ توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئتهم على أعمالهم وإنجازاتهم.
- ✓ الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي.
- ✓ الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية.
- ✓ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة.
- ✓ وضع نظام أجره عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ✓ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

تختلف وتتعدد أهداف إدارة الموارد البشرية وذلك طبقاً لاختلاف وجهات نظر المختصين في هذا المجال، ولكن تجتمع جميعها في الجوانب المستفيدة من ذلك، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية والتي تتضمن المجتمع والعاملين والمؤسسة لذا تتحدد أهداف كل فئة على حدي وذلك على النحو التالي:

(26) بوعمامة خامرة، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2011)، ص 25.

أهداف المجتمع: تختص هذه الأهداف في المساهمة في مساعدة الأفراد بتوفير أفضل ما لهم من الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يساهم في جعلهم ذات شعور بالحماس والدافعية نحو العمل والرضا والشغف وكل هذا بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع⁽²⁷⁾.

أهداف العمال: وتتمثل في العمل على تقدم وترقية الأفراد من خلال ظروف عمل محفزة تساهم في تشجيعهم على تأدية العمل بشكل دقيق وذو كفاءة وفعالية وهذا ما يساهم في رفع وزيادة دخلهم، كما تتحقق هذه الأهداف من خلال إتباع سياسات موضوعية تساهم في خفض استنزاف الطاقات البشرية وتجنب المعاملات الغير إنسانية للأفراد.

أهداف المؤسسة: وتختص في العمل على توظيف عاملين ذو كفاءة وفاعلية من كافة المؤهلات المطلوبة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين وفق المواصفات والمعايير المطلوبة، وأيضاً من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الطاقات البشرية وذلك عن طريق تدريبها وتطويرها وإجراء مراحل تأهيلية بهدف تحديد الخبرة والمعرفة الكافية التي تتوافق مع الارتقاء بنظام المؤسسة، والعمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد والتفاني وربط أهدافها مع أهدافهم وذلك من خلال تكوين نسيج مشترك وذلك ينتج من خلال توزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على توفير كافة الضمانات في حالة التقاعد أو المرض.

بناءً على ما سبق يتضح أن تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت الحاضر يعتمد في المقام الأول على الرؤية الواضحة لظروف وأوضاع المؤسسة التي تعمل في إطارها، ويعتمد في المقام الثاني على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد بداخل الإطار التنظيمي الذي يعكس أهدافها وسياساتها من خلال تحسين أداء قوة عمل المؤسسة والأداء العام لكل الأقسام، وأهم أهداف إدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق فعال للمنظمة من خلال أداء مهامها ووظائفها على أكمل وجه.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تعبّر عن المهام والواجبات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ويمكن تحديد وظائف الموارد البشرية كالتالي⁽²⁸⁾:

1. تخطيط واستقطاب الموارد البشرية:

⁽²⁷⁾Nicole Richman, Human resource management and human resource development: Evolution and contributions, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, Vol. 1, No. 2, (2015), pp. (120 – 129).

⁽²⁸⁾ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والتطور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2010)، ص. ص 243-253.

- تحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الرئيسية لوظيفة الفرد داخل المنظمة.
- التنبؤ بمتطلبات المنظمة من الموارد البشرية لإنجاز أهدافها.
- اختيار وتعبئة الموارد اللازمة لشغل الوظائف في المنظمة.
- تعيين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل إنجاز أهدافها.
- إعداد وتنفيذ خطة لتلبية هذه الاحتياجات.

2. تنمية الموارد البشرية:

- تهيئة وتدريب العاملين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم الوظيفية.
- تصميم نظام لتقييم العاملين.
- بناء فرق عمل فعالة داخل الهيكل التنظيمي.
- تصميم وتنفيذ برامج للتنمية الإدارية والتنظيمية.

3. المزايا والمكافآت:

- تصميم وتطبيق نظام الأجور والحوافز للموظفين.
- التأكد من أن الجهود المبذولة تتناسب مع الأجور والحوافز.
- تقديم المكافآت لتحفيز العاملين.

4. الأمن الصناعي والصحة المهنية:

- العمل على تنفيذ وتصميم برامج للتأكد من صحة وسلامة العاملين.
- مساعدة الموظفين في التغلب على المشاكل الشخصية التي تؤثر على أداء العمل.

5. العاملون وعلاقات العمل

- القيام بدور الوساطة بين المنظمات والنقابات.
- تصميم نظام لصندوق الزمالة.
- توفير قاعدة المعلومات للموارد البشرية.
- تصميم وتطبيق نظام لاتصالات العاملين.

خامساً: أهم التوجهات الحديثة التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

تسعى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي على مواجهة التحديات التي تعوق تطورها وذلك من خلال وضع سياسات جديدة بهدف الارتكاز عليها في عملها في المؤسسات وذلك من خلال وضع بعض الإجراءات على النحو التالي:

- ظروف عمل أفضل للعاملين بهدف إتاحة الفرصة للعاملين لتنمية قدراتهم والعمل على تحقيق ذاتهم وذلك من خلال برامج تدريبية وتنموية تساهم في الارتقاء بمستواهم وتطوير وتحفيز العاملين على نمط العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد الذي يميز المؤسسات التي تنتهج هذا الأسلوب⁽²⁹⁾
- تسعى المؤسسات إلى التوظيف الفعال للعاملين الذين يتسمون بكفاءتهم وفعاليتهم ومعارفهم التي تؤهلهم ليكونوا من ذوي الخبرات والتي تركز عليهم المؤسسات في حل العديد من المشكلات، كما تسعى المؤسسة من خلال عملية التوظيف إلى سد فجوة نقص العمالة وتزويد الموظفين بالمعارف والمهارات المكتسبة واللازمة والتي تساهم في الارتقاء بذاتهم وبالمؤسسة على صعيد واحد.
- تسعى المؤسسة بشكل رئيسي إلى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب والتركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية واستخدام نظام معلومات يتسم بطابع الحوسبة لإدارة الموارد البشرية.
- تطوير العلاقات مع النقابات العمالية بشكل خاص في وظيفة التوظيف والتدريب والتعويضات وأيضاً العمل على دمجهم في إحداث التغييرات وحل النزاعات من خلال الوسائل والأدوات الدقيقة والقانونية.
- سعي المؤسسات إلى التركيز على الميزة التنافسية والاستمرارية والنمو والقدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال خفض مستوى الإدارة الوسطى والاعتماد على كفاءة الخدمات والإسهام في منح العاملين التحفيزات المعنوية والمادية بهدف الاستقرار الوظيفي ومشاركة العاملين وتمثيلهم في مجلس الإدارة⁽³⁰⁾

سادساً: متطلبات إدارة الموارد البشرية.

من أبرز متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

- تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم قدراتها ومهاراتها قياساً مع متطلبات الأداء.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبل.

⁽²⁹⁾ رضوان بوزوالغ، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مركب سيدر "SIDER"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، (2020م)، ص (50).

⁽³⁰⁾ ربيع عطايث الله، مرجع سابق، ص (46).

- التخطيط لأساليب وحوافز تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
- توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية للعناصر البشرية في حل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.

سابعاً: خطوات يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذها لترسيخ مبادئ إدارة الجودة (31):

- إجراء التعديل على مراحل.
- يجب أن يتم البدء بإدخال تغييرات صغيرة لتحقيق نجاحات أولية، ثم الانتقال بشكل تدريجي لتغييرات أكبر. وهذا يمنح المنظمات الفرصة لتقييم التأثير الإيجابي لتطبيقاتها
- العمل على تحسين الأداء التشغيلي الداخلي.
- من المهم التركيز على تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة. ومن خلال تحسين العمليات الداخلية، يتحسن الأداء المؤسسي بشكل عام.
- العمل على تعزيز مشاركة الموظفين.
- يجب تشجيع موظفي المؤسسة وتمكينهم من المشاركة في تحسين العمليات وإدارة الجودة الشاملة، حيث يمكن أن يقوموا بإظهار أفكار وتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تحسين الأداء المؤسسي.
- العمل على توفير الدعم والتدريب.
- يجب توفير الدعم والتدريب للموظفين، حتى يتمكنوا من فهم تطبيق الجودة الشاملة وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي.
- القيام بعملية التحسين والتطوير بشكل مستمر.

(31) مبارك داؤود سليمان، علي عبد الله محمد الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية: دراسة حالة مجموعة شركات دال سيقا- كابو، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج 16، ع 1، (2015) ص. ص 50

لابد من استمرارية تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة والعمل على تحسينها باستمرار، حتى يتم الحفاظ على جودة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور
المقترح

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت تلك الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية ZAIN

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، وللتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستثمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 138 مفردة من مديري وموظفي شركة الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة كالتالي:

- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت الدراسة في إلقاء الضوء حول دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية.
- الحدود المكانية: تتمثل في شركة الاتصالات السعودية ZAIN.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها (138) من مديري وموظفي شركة الاتصالات السعودية.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2024.

محاور الاستبانة

- **المحور الأول:** سيتضمن هذا المحور على الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة في شركة الاتصالات السعودية ZAIN والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- **المحور الثاني:** المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، بأبعاده المتمثلة في (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، التحسين المستمر).
- **المحور الثالث:** سيتضمن هذا المحور على العبارات التي تقيس تطوير إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كماً وكيفاً، كما لم يكتف الباحث بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفتها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

1- متغير النوع الاجتماعي:

جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي.

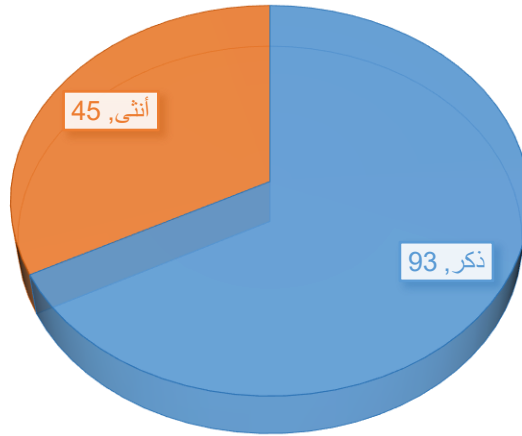
النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
67.4	93	ذكر
32.6	45	أنثى
100	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الأفراد. وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من مديري موظفي شركة الاتصالات بالمملكة العربية السعودية وفقاً للنوع الاجتماعي. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 93 فرداً، وهذا يمثل نسبة 67.4% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة. من الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن 45 مفردة، ما يمثل نسبة 32.6% من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (2) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي التكرار



2- متغير العمر:

جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

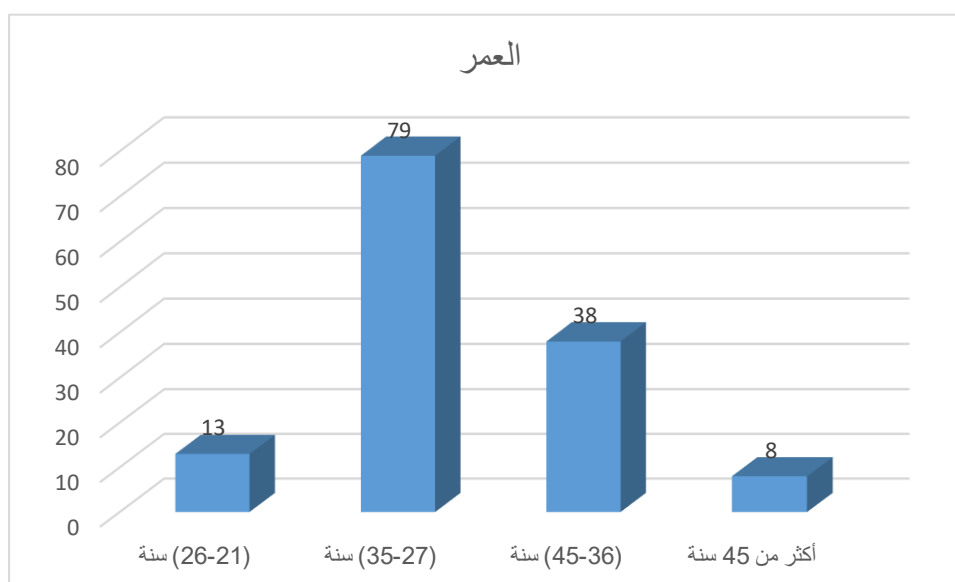
العمر		
النسبة	التكرار	
9.4	13	سنة (26-21)
57.2	79	سنة (35-27)
27.5	38	سنة (45-36)
5.8	8	أكثر من 45 سنة
100	138	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار لمديري وموظفي شركة الاتصالات السعودية الذين شملتهم الدراسة. دلت هذه النتائج على التالي:

جاءت الأعمار من (26- 21) سنة بنسبة (9.4 %)، وهذا يمثل 13 شخص مشارك في العينة من شركة الاتصالات السعودية. جاءت الأعمار من (35 -27) سنة بنسبة (57.2%)، وهذا يمثل 79 شخص مشارك في العينة من شركة الاتصالات السعودية، وهي أعلى نسبة مشاركة في العينة، وجاءت الأعمار من (45 -36) سنة بنسبة (38%) مشارك في العينة، وهذا يمثل 38 فرد مشارك في العينة من شركة الاتصالات السعودية. وجاءت الأعمار الأكثر من 45 سنة بنسبة (5.8%)

وهذا يمثل 8 أشخاص، وهذا يشير إلى أنها أقل نسبة مشاركة في العينة من شركة الاتصالات السعودية.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



3- متغير المؤهل العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
9.4	6	دبلوم
57.2	81	بكالوريوس
27.5	38	ماجستير
5.8	8	دكتوراه
100	138	الإجمالي

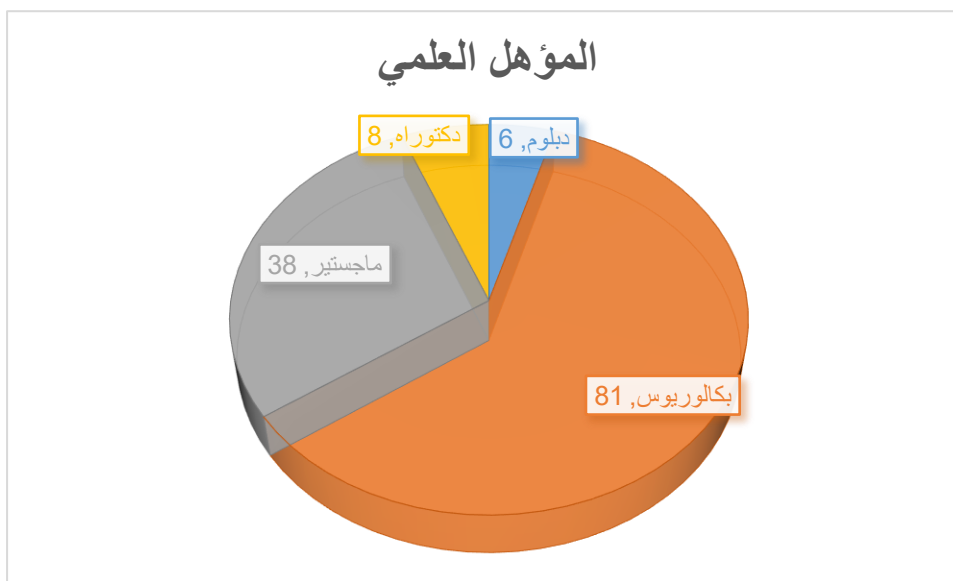
هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً لمؤهل العلمي، وهو عامل مهم لفهم دور ريادة الأعمال على مختلف المؤهلات العلمية في تحقيق التنمية الاقتصادية.

دبلوم (9.4%): يظهر أن هذه الفئة تمثل 6 أشخاص. بكالوريوس (57.2%): يشكل حامله البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة 81 فرد. ماجستير (27.5%):

تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت 38 شخصًا. دكتوراه (5.8%): يظهر أن هذه الفئة هي أقل فئة مشاركة في العينة حيث بلغ عددها 8 أشخاص.

توزيع المشاركين وفقًا للمؤهلات العلمية يمكن أن يكون مؤشرًا على فهم دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بناءً على مستويات التعليم المختلفة.

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



4- متغير سنوات الخبرة:

جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

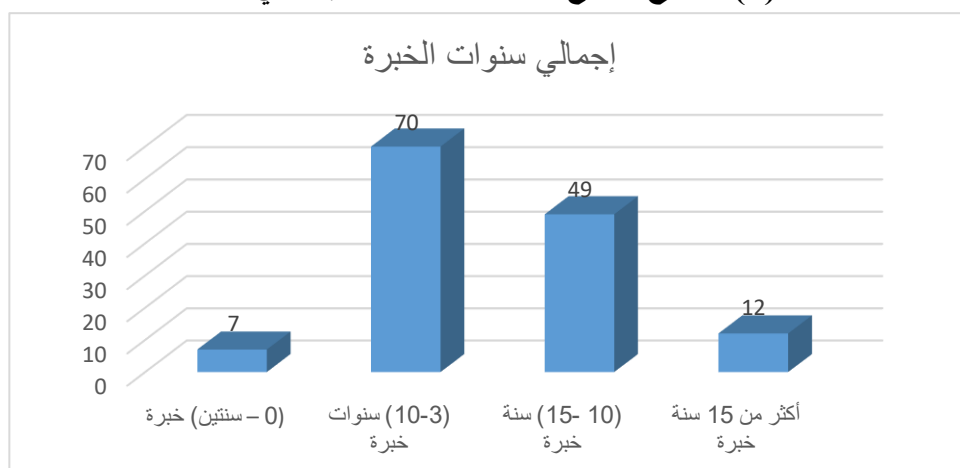
إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
5.1	7	(0 – سنتين) خبرة

50.7	70	(10-3) سنوات خبرة
35.5	49	(15- 10) سنة خبرة
8.7	12	أكثر من 15 سنة خبرة
100.0	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع المشاركين وفقاً لسنوات الخبرة كالتالي:

(0 – سنتين) خبرة (5.1%): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين بلغت 7 أشخاص فقط. (10-3) سنوات خبرة (50.7%): تشمل هذه الفئة عدداً كبيراً من المشاركين وهي أكبر فئة مشاركة، حيث بلغت 70 شخصاً. (15- 10) سنة خبرة (35.5%): بلغت هذه الفئة 49 فرد. أكثر من 15 سنة خبرة (8.7%): بلغت هذه الفئة 12 شخصا من مديري وموظفي شركة الاتصالات السعودية

شكل (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة



5- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

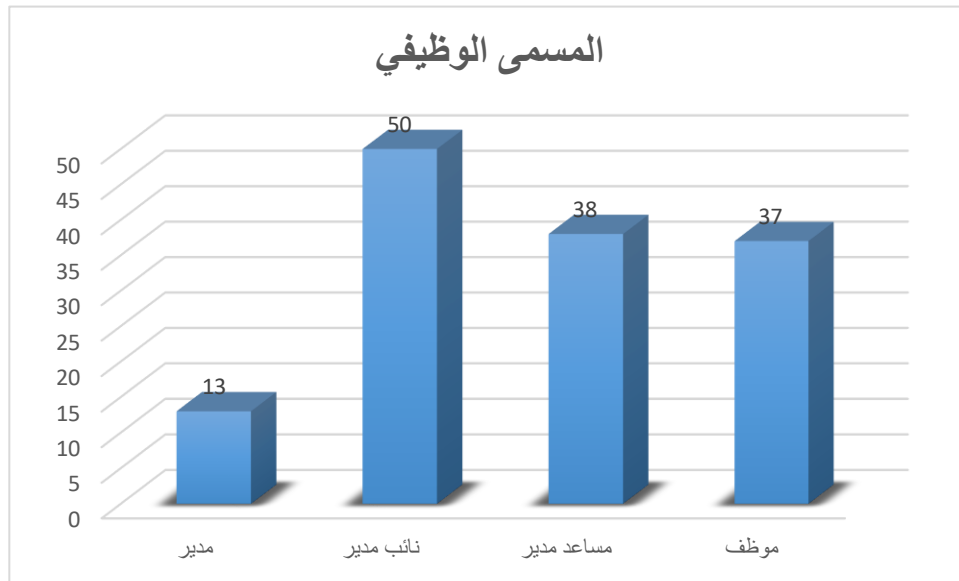
المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
9.4	13	مدير
36.2	50	نائب مدير
27.5	38	مساعد مدير
26.8	37	موظف

الإجمالي	138	100.0
----------	-----	-------

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي حيث وجد أن:

مدير (9.4%): يظهر أن المديرين يشكلون نسبة صغيرة جداً من العينة وهي أصغر فئة مشاركة في عينة الدراسة، حيث يشارك فيها 13 شخصاً. نائب مدير (36.2%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 50 فرد وهي أعلى فئة مشاركة. مساعد مدير (27.5%): يُظهر هذا النطاق العمري وجود 38 شخص مشارك في العينة. موظف (26.8%): تشمل هذه الفئة 37 مشاركاً من الموظفين.

شكل (6) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



تم

الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

2. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قامت الباحثات بجمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي ومديري شركة الاتصالات السعودية) حول أبعاد الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. المتغير المستقل: تكون من (20) فقرة لقياس المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة موزعة على أربعة أبعاد (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، التحسين المستمر)، كل بعد من الأبعاد يشمل 5 فقرات.

2. المتغير التابع: تكون من (9) فقرة لقياس المتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية.

تصحيح الأداة

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة)، وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي: (موافق بشدة "5"، موافق "4"، محايد "3"، لا أوافق "2"، لا أوافق بشدة "1")، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة البحث على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس؛ وهي الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا يتضح بالجدول التالي:

جدول (6) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

درجة الموافقة		
مرتفعة	متوسطة	منخفضة
5 - 3.68	3.67 - 2.34	2.33 - 1

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاول استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبانة فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تقدير صدق عبارات المقياس

الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، و تم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية:

1- صدق الاتساق الداخلي لبعد دعم الإدارة العليا

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد دعم الإدارة العليا

دعم الإدارة العليا	
-----------------------	--

2490.	معامل ارتباط بيرسون	تقوم الشركة باستقطاب أحدث الأدوات التكنولوجية المتوفرة لتحسين عملياتها وتخفيض التكاليف.
00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
6020.	معامل ارتباط بيرسون	توفر الشركة الرغبة الأكيدة لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
5240.	معامل ارتباط بيرسون	تقوم الإدارة العليا بدعم بعقد اجتماعات دورية مع كافة العاملين لنشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.
00.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
5190.	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك إدارة الجودة خصائص قيادية تتفق مع متطلبات الجودة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
6080.	معامل ارتباط بيرسون	تستجيب الإدارة العليا لمقترحات الموظفين الهادفة للمساهمة في عمليات الجودة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الأول من المحور الأول (دعم الإدارة العليا) ككل تتسم بالصدق.

2- صدق الاتساق الداخلي لبعد التركيز على الزبون

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التركيز على الزبون

التركيز على الزبون		
**5080.	معامل ارتباط بيرسون	تعمل الشركة على حل شكاوى الزبائن الواردة إليها.
00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4340.	معامل ارتباط بيرسون	تولي الشركة أهمية كبيرة لتحسين الخدمة فيها.
00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4180.	معامل ارتباط بيرسون	تأخذ الشركة مقترحات الزبائن وآرائهم في الاعتبار عند تطوير منتجاتها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4940.	معامل ارتباط بيرسون	تقوم الشركة بمراجعة عمليات الإنتاج والخدمات التي تقدمها لضمان التوافق مع متطلبات الجودة وتلبية رغبات الزبائن.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**6110.	معامل ارتباط بيرسون	تتبنى الشركة استراتيجيات لتعزيز ولاء الزبائن وجذب زبائن جدد.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني من المحور الأول (التركيز على الزبون) ككل تتسم بالصدق.

3- صدق الاتساق الداخلي لبعد تمكين الموظفين

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تمكين الموظفين

تمكين الموظفين		
**5470.	معامل ارتباط بيرسون	يتم أخذ آراء الموظفين عند تطوير خدمة جديدة.

00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**5530.	معامل ارتباط بيرسون	يتم إعطاء الموظفين في الشركة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.
000.0	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4790.	معامل ارتباط بيرسون	يتم الاستعانة بالموظفين لحل أي مشكلة تواجه الشركة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**5230.	معامل ارتباط بيرسون	يتم عمل اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4130.	معامل ارتباط بيرسون	تقوم الشركة بتنفيذ أفكار العاملين واقتراحاتهم نحو تحسين العملية الإدارية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث من المحور الأول (تمكين الموظفين) ككل تنسم بالصدق.

4- صدق الاتساق الداخلي لبعد التحسين المستمر

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحسين

المستمر

التحسين المستمر		
**4980.	معامل ارتباط بيرسون	خطة التحسين المستمر تندمج مع استراتيجيات الشركة.

00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
5910.**	معامل ارتباط بيرسون	يتم استخدام أساليب وتقنيات حديثة في عملية التحسين المستمر.
000.0	مستوى المعنوية	
138	العدد	
5300.**	معامل ارتباط بيرسون	تحرص الشركة على إدخال مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها وإجراءاتها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
4620.**	معامل ارتباط بيرسون	تطورات الشركة وخططها وبرامجها تواكب تطورات العصر.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
4740.**	معامل ارتباط بيرسون	تولي الشركة أهمية كبيرة للبحث والتطوير المرتبط بتحسين العمليات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع من المحور الأول (التحسين المستمر) ككل تتسم بالصدق.

5- صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة الموارد البشرية

جدول (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تطوير إدارة الموارد البشرية

تطوير إدارة الموارد البشرية		
**7980.	معامل ارتباط بيرسون	توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين.

00.00	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4910.	معامل ارتباط بيرسون	تخصص الشركة موازنة مالية كافية لتدريب الموظفين لديها.
000.0	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**6300.	معامل ارتباط بيرسون	تسعي الشركة إلى استقطاب الكفاءات لشغل الوظائف المتاحة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**5620.	معامل ارتباط بيرسون	تتناسب الرواتب المقدمة مع الشغل المبذول.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4240.	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد الشركة على التحفيز الجماعي كلما أمكن للتحفيز على العمل بروح الفريق الواحد
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
74**60.	معامل ارتباط بيرسون	تتم عملية تقييم الأداء بشكل مستمر.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**4780.	معامل ارتباط بيرسون	يستفاد من نتائج تقييم الأداء للموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلاشيها مستقبلا.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**5550.	معامل ارتباط بيرسون	تعتمد الشركة في التخطيط للموارد البشرية على البيانات الحديثة.

0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**110.4	معامل ارتباط بيرسون	تخطيط الموارد البشرية في الشركة تقوم على أساس علمي.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور تطوير إدارة الموارد البشرية ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا – كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة): -

جدول (12) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ	المحور
5	0.788	دعم الإدارة العليا
5	0.821	التركيز على الزبون
5	8270.	تمكين الموظفين
5	627.	التحسين المستمر

9	0.912	تطوير إدارة الموارد البشرية
29	8050.	الثبات العام

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور " دعم الإدارة العليا " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.788، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بدعم الإدارة العليا في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا. بالإضافة إلى ذلك، المحور " التركيز على الزبون " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.821، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتركيز على الزبون في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور " تمكين الموظفين " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.782، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتمكين الموظفين في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور " التحسين المستمر " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.762، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتحسين المستمر في الاستبانة تعطي نتائج متسقة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، والمحور " تطوير إدارة الموارد البشرية " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.912، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتطوير إدارة الموارد البشرية في الاستبانة تعطي نتائج متسقة ووجد أن معامل الثبات العام هو 0.802 وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات وهذه القيم أعلى من 0.7 ، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS:

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** سوف يتم الاعتماد عليه من أجل التأكد من مدى صدق الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان، وسوف يتم ذلك من خلال إيجاد معامل "ارتباط بيرسون" بين جميع الأبعاد الواردة في الاستبيان، والدرجة الكلية للأبعاد التي يندرج تحتها كل بُعد، وكل عبارة من العبارات مع البعد الذي يرتبط بالعبارة.

- **معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha**: وذلك من أجل التأكد من ثبات الأداة الخاصة بالدراسة.
- **المتوسط الحسابي (Mean)**: سوف يتم معالجة البيانات بالاعتماد على المتوسط الحسابي من أجل التمكن من درجة ارتفاع، أو انخفاض الاستجابات التي تم الحصول عليها من قبل عينة البحث عن كل عبارة من العبارات التي تتعلق بالمتغيرات الأساسية للدراسة.
- **استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation)**: للتعرف على مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis**: وسوف يتم الاعتماد عليها من أجل التعرف على الأثر المترتب على كل بُعد من الأبعاد التي ترتبط بالمتغير المستقل، على المتغير التابع.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشته

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

- اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (13): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000b	.931102	.09411	1	11.094	.427	.431	.656 ^a
		.108	136	14.659			
			137	25.753			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.656) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.431) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (43.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.427).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (14): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

0.000	4.148		.327	1.357	(Constant)
000.0	10.145	.656	.079	.803	إدارة الجودة الشاملة
a. Dependent Variable: تطوير إدارة الموارد البشرية					

يظهر من الجدول السابق وباستعراض أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية حيث يتبين أن:

- متغير (إدارة الجودة الشاملة) يؤثر بصورة إيجابية معنوية على (تطوير إدارة الموارد البشرية) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وتطوير إدارة الموارد البشرية.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = 1.357 + 0.803 X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية)

X : البعد الأول في المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

عند زيادة إدارة الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة فإن تطوير إدارة الجودة الشاملة تزداد بمقدار 0.803 وحدة. وفي حالة انعدام تأثير إدارة الجودة الشاملة تصبح قيمة إدارة الجودة الشاملة تساوي 1.357 وحدة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوي معنوية 5%.

الجدول (15): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression)

للفرضية

الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	.27366	8.438	1	.4388	.323	.328	.572a
		.127	136	.31517			
			137	.75325			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.803) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.645) أي أن المتغير دعم الإدارة العليا استطاع أن يفسر ما نسبته (64.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.639).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (16): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.987		.309	2.160	(Constant)	1

0.000	8.141	.572	.074	.599	دعم الإدارة العليا	
a. Dependent Variable: تطوير إدارة الموارد البشرية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن دعم الإدارة العليا لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تطوير إدارة البشرية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.074)، وبلغت قيمة (t) لها (8.141) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.160 + 0.599 X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (دعم الإدارة العليا) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.599) وحدة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وفي حالة انعدام تأثير (دعم الإدارة العليا) تكون قيمة تطوير إدارة الموارد البشرية 2.160 وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا لها دوراً هاماً في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (17): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	.27659	7.817	1	.8177	.298	.304	.551a
		.132	136	.93517			
			137	.75325			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.551) وهي تشير إلى علاقة متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.304) أي أن المتغير التركيز على الزبون استطاع أن يفسر ما نسبته (30.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.298).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (18): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	8.302		.292	2.427	(Constant)	1
0.000	7.699	.551	.071	.544	التركيز على الزبون	
a. Dependent Variable: تطوير إدارة الموارد البشرية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التركيز على الزبون لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تطوير إدارة البشرية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.071)، وبلغت قيمة (t) لها (7.699) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = 2.427 + 0.544 X_2$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية)

X_2 : البعد الثاني في المتغير المستقل (التركيز على الزبون)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التركيز على الزبون) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.544) وحدة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وفي حالة انعدام تأثير (التركيز على الزبون) تكون قيمة تطوير إدارة الموارد البشرية 2.427 وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التركيز على الزبون كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن التركيز على الزبون لها دوراً هاماً في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تمكين الموظفين وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوي معنوية 5%.

الجدول (19): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression)

للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	.24558	7.722	1	.7227	.295	.300	.548a
		.133	136	.03118			
			137	.75325			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.548) وهي تشير إلى علاقة متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.300) أي أن المتغير تمكين الموظفين استطاع أن يفسر ما نسبته (30.0%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع تطوير إدارة الموارد البشرية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.295).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (20): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.368		.275	2.578	(Constant)	1
0.000	7.632	.548	.067	.514	تمكين الموظفين	
a. Dependent Variable: تطوير إدارة الموارد البشرية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن تمكين الموظفين لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تطوير إدارة البشرية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.067)، وبلغت قيمة (t) لها (7.632) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.578 + 0.514 X_3$$

حيث:

Y : المتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية)

X_2 : البعد الثالث في المتغير المستقل (تمكين الموظفين)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (تمكين الموظفين) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.514) وحدة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وفي حالة انعدام تأثير (تمكين الموظفين) تكون قيمة تطوير إدارة الموارد البشرية 2.578 وحدة.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد تمكين الموظفين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن تمكين الموظفين لها دورًا هامًا في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتطوير إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية ZAIN عند مستوى معنوية 5%.

الجدول (21): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression)

للفرضية

الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.000b	.13732	4.922	1	.9224	.185	.191	.437a
		.153	136	.83120			
			137	.75325			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.437) وهي تشير إلى علاقة متوسطة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.191) أي أن المتغير التحسين المستمر استطاع أن يفسر ما نسبته (19.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع

تطوير إدارة الموارد البشرية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.185).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (22): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	9.637		.305	2.944	(Constant)	1
0.000	5.669	.437	.074	.418	التحسين المستمر	
a. Dependent Variable: تطوير إدارة الموارد البشرية						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن التحسين المستمر لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تطوير إدارة البشرية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (0.074)، وبلغت قيمة (t) لها (5.669) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = 2.944 + 0.418 X_4$$

حيث:

Y: المتغير التابع (تطوير إدارة الموارد البشرية)

X₄: البعد الرابع في المتغير المستقل (التحسين المستمر)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (التحسين المستمر) يؤدي إلى زيادة بمقدار (0.418) وحدة في تطوير إدارة الموارد البشرية، وفي حالة انعدام تأثير (التحسين المستمر) تكون قيمة تطوير إدارة الموارد البشرية 2.944 وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن تمكين الموظفين لها دورًا هامًا في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية، يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (0.05) لإدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دور مهم في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

وأكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن دعم الإدارة العليا لها دورًا هامًا في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

وأكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التركيز على الزبون كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن التركيز على الزبون لها دورًا هامًا في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

وأكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد تمكين الموظفين كأحد أبعاد إدارة

الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن تمكين الموظفين له دورًا هامًا في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

وأكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد التحسين المستمر كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تطوير إدارة الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن التحسين المستمر له دورًا هامًا في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

وفي الختام نجد أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دور هام في تطوير إدارة الموارد البشرية وكذلك أبعادها المتمثلة في دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين التحسين المستمر، لهم دور حيوي وفعال في التأثير على تطوير إدارة الموارد البشرية.

أهم التوصيات:

ووفقًا لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة استجابة الإدارة العليا لمقترحات الموظفين الهادفة من أجل المساهمة في عمليات الجودة.
- ضرورة امتلاك إدارة الجودة خصائص قيادية تتفق مع متطلبات الجودة.
- الحرص على حل شكاوي العملاء باستمرار.
- العمل على تبني الشركة استراتيجيات لتعزيز ولاء الزبائن وجذب زبائن جدد.
- الحرص على عمل اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها.
- حرص الشركة على إدخال مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها وإجراءاتها.
- الحرص على توفير الشركة لبرامج تدريبية من أجل تطوير مهارات وقدرات الموظفين.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

المراجع:

أولا المراجع العربية:

1. أبو بكر عبد الرحمن عبد الله حامد، محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أثر إدارة الجودة الشاملة في الابداع التنظيمي: بالتطبيق على المصارف السودانية في الفترة 2008- 2018، رسالة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، (2019).
2. بدرية المعترز عبد الكريم البليسي، أحمد محمد الطروانه، إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، (2000).
3. بوعمامة خامره، استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2011).
4. حسان القيسي، إدارة الجودة الشاملة: المبادئ والأسس والأدوات، المعرفة، س 53، ع 609، (2014)، ص. ص 258- 268.
5. حسين على عبد ربه، وعبد المنعم محمد على، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع البريد في ليبيا، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، (2009).
6. رضوان بوزوالغ، مساهمة نظام تخطيط موارد المؤسسة "ERP" في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مركب سידار "SIDER"، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، (2020م)

7. رفيق، مرزوقي، ومصطفى بودرامة، أثر تدريب الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج10، (2017) ص. ص 329-344.
8. رفيقة شمامي، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (2023).
9. طارق محمد أحمد عيادات، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، الأردن، (2019).
10. عائشة بن علي، ونوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، ع2، (2015)، ص. ص 304-326.
11. على أحمد صالح اللوزي، وموسى أحمد آدم، تقويم تطبيق متركزات إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة وزارة الداخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، السودان، (2012).
12. على فلاح المناصير، محمد عبد الفتاح ياغي، إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، (1994).
13. فوزي سعد نجم البدري، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب، مجلة البيان العلمية، ع 6، (2020)، ص. ص 100-123.
14. ليث سعد الله حسين، آلاء عبد الموجود عبد الجبار، العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ومدخل الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في عينة المنظمات الصناعية العامة نينوي، تنمية الرافدين، مج27، ع 77، (2005)، ص. ص 81-93.
15. مبارك داؤود سليمان، علي عبد الله محمد الحاكم، دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية: دراسة حالة مجموعة شركات دال سيقا- كابو، مجلة إدارة الجودة الشاملة، مج 16، ع 1، (2015) ص. ص 1-17.
16. محمد سليمان الرفاعي، راشد عبد الباسط سعد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستشفى عرر المركزي، مجلة رماح للبحوث والدراسات ع33، (2019)، ص. ص 199-222.

17. محمد سليمان الرفاعي، راشد عبد الباسط سعد، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستشفى عرعر المركزي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 33، (2019)، ص. ص 199-222.
18. محمد عبد العزيز راشد، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مج 17، ع 2، (2011)، ص. ص 1-30.
19. مريم فارس، مروة عزوزي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (2017).
20. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والتطور، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2010)، ص. ص 243-253.
21. مهل عادل أمين، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، (2023).
22. هوارى العابد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية: دراسة حالة ولاية ادرار، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.
23. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية علي متوسطات ولاية سعيدة، جامعة ابي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، (2012).

ثانيا المراجع الأجنبية:

1. Bader Obeidat, Hadeel Fareed Tawalbeh, and Ra'ed Masa'deh. "The relationship between human resource management (HRM) practices, total quality management (TQM) practices and competitive advantages." Total Quality Management (TQM) Practices and Competitive Advantages (December 12, 2018). Modern Applied Science 12.11 (2018).
2. Hazem Khaled Shehadeh. "Role of the Human Resources Management Activities and Their Impact on Total Quality Management Requirements from the Perspective of Employees at Aramex Company in Jordan: A Case Study." European Journal of Business and Management 7.32 (2015): 43-49.
3. Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 (1970): 607-610.
4. Nicole Richman, Human resource management and human resource development: Evolution and contributions, Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, Vol. 1, No. 2, (2015), pp. (120 – 129).

استمارة الاستبيان

" دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية ZAIN "

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نعرض لكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن متطلبات بحث بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية ZAIN "

أرجو التكرم بالإجابة على التساؤلات المرفقة لدراسة بعض الأمور المتعلقة بدور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية ZAIN حيث تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

1. المحور الأول: البيانات الديموغرافية (النوع- العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة- المسمى الوظيفي)

2. المحور الثاني: سيتضمن هذا المحور على أبعاد وعبارات محور إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل).

3. المحور الثالث: سيتضمن هذا المحور على العبارات التي تقيس تطوير إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

ولتحقيق أهداف الدراسة؛ نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على تلك الاستبانة بأقسامها وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع، وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم.

كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

1. النوع الاجتماعي

- ذكر
- أنثى

2. العمر

- من 21 إلى 26 سنة
- 27 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

3. المؤهل العلمي

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير

○ دكتوراه

4. إجمالي عدد سنوات الخبرة

○ (0 – سنتين) خبرة

○ (3-10) سنوات خبرة

○ (10-15) سنة خبرة

○ أكثر من 15 سنة خبرة

5. المسمى الوظيفي

○ مدير

○ نائب مدير

○ مساعد مدير

○ موظف

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة وأبعادها (متغير مستقل)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
البعد الأول: دعم الإدارة العليا						
1	تقوم الشركة باستقطاب أحدث الأدوات التكنولوجية المتوفرة لتحسين عملياتها وتخفيض التكاليف.					
2-	توفر الشركة الرغبة الأكيدة لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
3-	تقوم الإدارة العليا بدعم بعقد اجتماعات دورية مع كافة العاملين لنشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة.					
4-	تمتلك إدارة الجودة خصائص قيادية تتفق مع متطلبات الجودة.					
5-	تستجيب الإدارة العليا لمقترحات الموظفين الهادفة للمساهمة في عمليات الجودة.					
البعد الثاني: التركيز على الزبون						
1-	تعمل الشركة على حل شكاوي الزبائن الواردة إليها.					
2-	تولي الشركة أهمية كبيرة لتحسين الخدمة فيها.					
3-	تأخذ الشركة مقترحات الزبائن وآرائهم في الاعتبار عند تطوير منتجاتها.					
4-	تقوم الشركة بمراجعة عمليات الإنتاج والخدمات التي تقدمها لضمان التوافق مع متطلبات الجودة وتلبية رغبات الزبائن.					
5-	تتبنى الشركة استراتيجيات لتعزيز ولاء الزبائن وجذب زبائن جدد.					
البعد الثالث: تمكين الموظفين						
1.	يتم أخذ آراء الموظفين عند تطوير خدمة جديدة.					

					2. يتم إعطاء الموظفين في الشركة الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة.
					3. يتم الاستعانة بالموظفين لحل أي مشكلة تواجه الشركة.
					4. يتم عمل اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالجودة وتحسينها.
					5. تقوم الشركة بتنفيذ أفكار العاملين واقتراحاتهم نحو تحسين العملية الإدارية.
البعد الرابع: التحسين المستمر					
					6. خطة التحسين المستمر تندمج مع استراتيجيات الشركة.
					7. يتم استخدام أساليب وتقنيات حديثة في عملية التحسين المستمر.
					8. تحرص الشركة على إدخال مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساتها وإجراءاتها.
					9. تطورات الشركة وخططها وبرامجها تواكب تطورات العصر.
					10. تولي الشركة أهمية كبيرة للبحث والتطوير المرتبط بتحسين العمليات.

المحور الثالث: تطوير إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
تطوير إدارة الموارد البشرية						
1.	توفر الشركة برامج تدريبية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين.					
2.	تخصص الشركة موازنة مالية كافية لتدريب الموظفين لديها.					
3.	تسعى الشركة إلى استقطاب الكفاءات لشغل الوظائف المتاحة.					
4.	تتناسب الرواتب المقدمة مع الشغل المبذول.					
5.	تعتمد الشركة على التحفيز الجماعي كلما أمكن للتحفيز على العمل بروح الفريق الواحد					
6.	تتم عملية تقييم الأداء بشكل مستمر.					
7.	يستفاد من نتائج تقييم الأداء للموظفين للتعرف على نقاط الضعف ومحاولة تلاشيها مستقبلاً.					
8.	تعتمد الشركة في التخطيط للموارد البشرية على البيانات الحديثة.					
9.	تخطيط الموارد البشرية في الشركة تقوم على أساس علمي.					

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية **zain**، وذلك من خلال توضيح أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الكشف عن أثر إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على إدارة الموارد البشرية، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف

الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في مديري وموظفي شركة الاتصالات السعودية ZAIN، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (138) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أن إدارة الجودة الشاملة تلعب دور هام وحيوي في التأثير على غدارة الموارد البشرية، ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة استجابة الإدارة العليا لمقترحات الموظفين الهادفة من أجل المساهمة في عمليات الجودة. وضرورة امتلاك إدارة الجودة خصائص قيادية تتفق مع متطلبات الجودة. الحرص على حل شكاوي العملاء باستمرار.

Abstract

The aim of the research is to highlight the role of comprehensive quality management in the development of human resources management by applying to the Saudi Communications Company ZAIN by clarifying the dimensions of comprehensive quality management, as well as by revealing the impact of comprehensive quality management in its dimensions on human resources management. The researcher has relied on the analytical descriptive approach in order to achieve the objectives of the study. The identification was used as an information-gathering tool. This research was applied to a study community consisting of the directors and staff of the Saudi Communications Company ZAIN . The research sample was formed from a random sample of 138 items. (SPSS).

This research has yielded a series of important findings, most notably that

comprehensive quality management plays an important and vital role in influencing human resource malaise, and the researcher has recommended that senior management should respond to staff proposals aimed at contributing to quality processes. Quality management needs to have leadership characteristics that are consistent with quality requirements. Make sure customer complaints are resolved continuously.



Mid Ocean University

College of Management

Specialty :business management

The role of total quality management in developing human resources management by applying to ZAIN

Preparation: Hussam Hassan Najmi

Supervision: Dr. Asmaa Abu Anza

2024