

دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص the role of total quality in the development of human resources in the private sector

حازم أحمد فروانة^{1*}، إسماعيل سالم ماضي²

¹ جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان (الجزائر)، firwana.hazem@univ-tlemcen.dz

² جامعة فلسطين (فلسطين)، ismailmadi32@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/12/05 تاريخ القبول: 2022/02/04 تاريخ النشر: 2022/03/02
مستخلص:

الكلمات المفتاحية: تنمية الموارد البشرية، الموارد البشرية، الجودة الشاملة، شركة الاتصالات الفلسطينية، الإنتاجية.

تصنيفات JEL: O1 :M12

Abstract :

The study aimed to identify the importance of human resource development, as the human capital of the institutions. The role and importance of human resources recruitment, training, career planning and performance evaluation. And recognize the contribution of human resources development to the Palestinian Telecommunication Company in increasing its production and achieving its overall quality. It is clear through the independent variable (human resource development) that all the averages of the different axes were close in terms of their relative weights. The overall score of the questionnaire as a whole obtained a relative weight of (81.00%). Total Quality in Palestine Telecommunications Company. The arithmetical mean of the role of workers towards achieving total quality obtained a relative weight of (79.00%), ie, with a high degree of appreciation. Which is evidence of the approval of the sample of the study on the role of human resources development in the achievement of total quality.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تنمية المورد البشري، باعتباره رأس المال البشري للمؤسسات. والكشف عن دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، وتدريبها، وتخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أدائها. مع بيان أهمية اكتساب الشركة لتحقيق الجودة الشاملة، وإبراز دور التنمية والتدريب في تحقيقها. والتعرف على مساهمة تنمية الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية في زيادة إنتاجها وتحقيق الجودة الشاملة لها. يتضح من خلال المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية) أن جميع متوسطات المحاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للإستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (81.00%) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية. أن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة حصل على وزن نسبي قدره (79.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة. مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

Quality, Palestinian Telecommunications Company, Productivity.

Keywords: Human Resource Development, Human Resources, Total

JEL Classification: O1 ; M12 .

مقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المؤسسات، حيث أنه يمثل ركيزة المؤسسات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. (عباس، 2006، صفحة 2)

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحاً وخاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة والانتشار عالمياً، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير، وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحاً ومرونة. (محمد و حرحوش، 2006، صفحة 9)

فقد أصبحت تنمية الموارد للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتنمية. ولكي تكون المؤسسات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقاً للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت إدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال تدريب وتنمية الموارد للقوى العاملة لديها.

وينظر إلى تحقيق الجودة الشاملة باعتبارها أسلوباً في العمل وهدفاً في آن واحد، وبأنها عملية مستمرة وليست مرحلة تنقضي بانتهاء مدة أو مرحلة معينة، وتركز الجودة الشاملة على إيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية والمساءلة والتميز، كما تركز على العمل الوقائي، أي منع وقوع المشكلات والخلل بدلاً من الانشغال بمعالجة المشكلات وحلها بعد وقوعها. (محمد و خلاف، 2007، صفحة 102)

1-1 مشكلة الدراسة:

نظراً لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء كان دوماً للأصلح والأقدر على استغلال الموارد البشرية المتاحة وتعزيز مزايا تنافسية وحيث أنه مع الانفتاح العالمي، وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجيا متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان أحد احتكارها فلم تعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المؤسسات على الاستثمار في أحد أهم مواردها وهي الموارد البشرية تحقيق الجودة الشاملة لها. ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التنمية والتدريب الذي يساعد على التكيف مع المتغيرات. وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص (دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة)؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما دور تنمية الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟

3. ما مساهمة تنمية الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية في زيادة إنتاجها وتحقيق الجودة الشاملة لها؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

1-2 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أهمية تنمية المورد البشري، باعتباره رأس المال البشري للمؤسسات.

2. الكشف عن دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية، وتدريبها، وتخطيط مسارها الوظيفي، وتقييم أداءها.

3. بيان أهمية اكتساب الشركة لتحقيق الجودة الشاملة، وإبراز دور التنمية والتدريب في تحقيقها.

4. التعرف على مساهمة تنمية الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية في زيادة إنتاجها وتحقيق الجودة الشاملة لها.

5. توضيح مدى فعالية التنمية والتدريب في مؤسسات الأعمال.
6. معرفة التوصيات المناسبة اعتماداً على النتائج التي سيتم التوصل إليها للعاملين.

3-1 أهمية الدراسة:

1-3-1 الأهمية النظرية:

1. تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجودة الشاملة، وما تمثله بالنسبة للمؤسسات، باعتبارها السبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله التحقيق والبقاء والربحية.
2. الوقوف على مدى مساهمة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
3. التعرف على مدى مساهمة التنمية والتدريب ومحتواه في مؤسسات الأعمال.
4. تختبر هذه الدراسة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

2-3-1 الأهمية التطبيقية:

1. تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم صورة عن دور تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، وفي شركة الاتصالات الفلسطينية بصفة خاصة.
2. الوصول لتفكيك شفرات التميز المستدام الكامن في التنمية والتدريب، وكذلك لتزويد المكتبة بمرجع عن دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.
3. من خلال نتائج الدراسة التطبيقية تستطيع شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة التعرف على جوانب القصور في تحقيق الجودة الشاملة التي تواجهه من تنمية الموارد البشرية.

4-1 فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين السياسات والخطط الواضحة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين السياسات والخطط المطبقة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء الطاقات البشرية والإدارية وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

5-1 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.
2. الحدود الزمنية: يتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني (2016 - 2017).

3. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في محافظة غزة.

6-1 مصطلحات الدراسة:

1-6-1 تنمية الموارد البشرية:

عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة. (سوشة، 2008، صفحة 37)

التعريف الإجرائي: هي عملية زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل.

2-6-1 الموارد البشرية:

بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. (محمد ا.، 2005، صفحة 16)

التعريف الإجرائي: هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع الحالات.

3-6-1 الجودة الشاملة:

الإشباع التام لاحتياجات المستهلك بأقل كلفة داخلية. (محمود و الزعبي، 2009،
صفحة 19)

التعريف الإجرائي: هي إنتاج الشركة لسلعة أو تقديم خدمة متميزة من أجل تلبية
رغبات المستهلك بأقل تكلفة.

1- تنمية الموارد البشرية:

1-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة مفهوم تنمية الموارد
البشرية وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دورها في رفع كفاءة
العاملين والمؤسسة ككل، حيث أن تنمية الموارد البشرية عمل أو نشاط من أنشطة إدارة
الموارد البشرية والذي تعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات
التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم
خلال العمل. (الرحيم، 2004، صفحة 19)

ومفهوم تنمية الموارد البشرية يقصد بها تلك العمليات المتكاملة المخططة
موضوعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع
متطلبات العمل في مؤسسات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة
وإمكاناته. (الخطيب، 2009، صفحة 78)

2-2 تنمية الموارد البشرية والتدريب:

تلعب تنمية الموارد البشرية والتدريب دوراً أساسياً في التأثير على زيادة فاعلية
وكفاية المؤسسات حيث أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد
البشرية. (الله، 2002، صفحة 209)

3-2 خصائص تنمية الموارد البشرية:

ومن أهم الخصائص التي تتمتع بها تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:
(عقيلي، 2005: 437)

1. تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية: فتتبع تنمية الموارد البشرية في الوقت
الراهن يدكن النظر لذا على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من
أجزاء متكاملة، وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة: تعتبر تنمية الموارد البشرية إستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، حيث تهدف بذلك إلى بناء معارف، مهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية.

4-2 أهداف تنمية الموارد البشرية: (الخطيب، 2009، صفحة 78).

1. الأداء.

2. الاتجاهات.

3. الهوية الذاتية.

4. التكيف.

5-2 أبعاد تنمية الموارد البشرية:

1-5-2 سياسات وخطط واضحة:

يوجد هناك دليل للعمليات لهذه السياسات أي لوائح تنفيذية لكيفية تطبيق هذه الأنظمة وأن هذه اللوائح متوافرة ومعروفة لدى الموظفين نسبياً، كما يتم إعلامهم في حال صدور أي قوانين جديدة، ووجود خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير وإدارة وتنمية الموارد البشرية. (الدين، 2002، صفحة 12)

2-5-2 سياسات وخطط مطبقة:

أن سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف، وتحفز العاملين على تطوير عملهم وتساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين، كما أن هذه السياسات تحرص على رفع مستوى أداء العاملين الأمر الذي يؤدي إلى تقليل دوران العمل (ميسر، 2003، صفحة 9).

3-5-2 بناء الطاقات البشرية والإدارية:

أن الكادر العامل في هذه المصارف مؤهل مهنيًا وأكاديميًا، يتم اختياره وفق أسس مهنية مثل المقابلات والاختبارات والإعلان عن الوظائف وفق الوصف الوظيفي المحدد لهذا الكادر والذي يحدد الواجبات والمهام المطلوبة منه والمسئوليات الموكلة إليه. (يوسف، 2004، صفحة 36).

4-5-2 أساليب التدريب:

هي طريقة تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات بين المشاركين وبين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي. (فيصل، 2008، صفحة 23).

2- الجودة الشاملة:

1-3 مفهوم الجودة الشاملة:

هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات العملاء. (الدرادكة، 2006، صفحة 19)

2-3 مبادئ الجودة الشاملة:

مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق وتعتمد على ثلاث مبادئ أساسية وهي: (العلي، 2008، صفحة 23)

1. التركيز على رضا الزبائن أفراد ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة.

2. المساهمة الجماعية وفرق العمل.

3. التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

3-3 مزايا تحقيق الجودة الشاملة:

تعكس الجودة الشاملة العديد من الآثار الإيجابية على أداء المؤسسة وتلخص في التالي: (الزغبى، 2013، صفحة 17)

1. تحسين جودة الخدمة أو المنتج.

2. الارتقاء بالربحية.

3. انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.

4. استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة.

5. تحقيق رضا الزبون.

4- نبذة عن شركة الاتصالات الفلسطينية: (<http://www.jawwal.ps>)

1-4 تمهيد:

باشرت مجموعة الاتصالات الفلسطينية أعمالها منذ عام 1997 كشركة مساهمة عامة، وواصلت رحلتها في تطوير البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت كشركة رائدة في قطاع الاتصالات في فلسطين. وتساهم المجموعة بحوالي 12% من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني.

رغم الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة، تمكّنت "جوال" من تحقيق نجاحات متتالية ولمموسة على أرض الواقع، منذ اللحظة التي بدأت فيها بتقديم خدماتها عام 1999، وأثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات في فلسطين، وصولاً لاختيارها من قبل أكثر من 2.85 مليون مشترك عام 2016.

ومنذ انطلاقتها، نجحت "جوال" وفي وقت قصير للغاية من تحقيق الأهداف التي وضعتها نصب أعينها، بحصة سوقية تمثل 77% من السوق الفلسطينية، بالإضافة لحصولها على شهادة "جودة إدارة البيئة" العالمية (ISO14001) عام 2004. تهتم "جوال" بتنمية قدرات ومهارات فريق عملها الذي يتميز بالكفاءة العالية التي مكنته من المنافسة في كافة المجالات، لم يكن لنجاحات الشركة أن تتحقق، إلا بفضل كادرها الوظيفي عالي الأداء وعالمي المستوى. (الفلسطينية، 2014)

5- المنهجية والإجراءات

1-5 منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة بدقة تتعلق بالظواهر الحالية، والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء الدراسة، وذلك باستخدام أدوات مناسبة، إذ تحدد الدراسة الوصفية الوضع الحالي للظاهرة المراد دراستها وهو منهج يستخدم الاستبانة في جمع البيانات على أن تكون على درجة من الموضوعية والثبات.

2-5 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

3-5 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده (20)، وبلغ عدد أفراد العينة (40) من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. حيث قام الباحثان بتوزيع (40) إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على (40) إستبانة بنسبة استرداد 100%.

والجدول رقم (1) يبين التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

البيان	المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	32	70.0
	أنثى	8	30.0
العمر	أقل من 30 سنة	14	32.0
	31-40 سنة	20	54.0
	41 سنة فأكثر	6	14.0
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	4	8.0
	بكالوريوس	32	80.0
	دراسات عليا	4	12.0
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	14	22.0
	6-10	12	44.0
	11 سنة فأكثر	14	34.0
المجموع		40	100.0

4-5 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأطر النظرية والدراسات السابقة، فقد قام الباحثان بإعداد إستبانة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، وتكونت الإستبانة من (31) فقرة موزعة على خمس محاور، والجدول رقم (2) يبين توزيع فقرات الإستبانة على المحاور:

جدول رقم (2) توزيع الفقرات على محاور إستبانة دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة

عدد الفقرات	محاور الإستبانة
5	سياسات وخطط واضحة
6	سياسات وخطط مطبقة
5	بناء الطاقات البشرية والإدارية
5	أساليب التدريب
10	تحقيق الجودة الشاملة
31	الدرجة الكلية للإستبانة

وتم الاستجابة على الإستبانة وفقاً لتدرج خماسي على طريقة ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) وتصحح على التوالي بالدرجات (5 - 4 - 3 - 2 - 1)، ومعظم الفقرات إيجابية التصحيح.

وتم احتساب درجة المفحوص على الإستبانة بجمع درجاته على كل محور وجمع درجاته على جميع المحاور لحساب الدرجة الكلية لدور التنمية والتدريب في تعزيز الميزة التنافسية.

6- نتائج الدراسة

1-6 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- الإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما دور تنمية الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة؟

للإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة

الدراسة عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب

المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحاور وترتيبها كما هي مبينة في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) تحليل محاور الإستبانة (تنمية الموارد البشرية)

م	محتوى المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1.	سياسات وخطط واضحة	4.16	83.20	0.512	42.662	0.000	2
2.	سياسات وخطط مطبقة	4.34	86.80	0.534	47.125	0.000	1
3.	بناء الطاقات البشرية والإدارية	3.88	77.60	0.577	28.692	0.000	4
4.	أساليب التدريب	3.94	78.80	0.604	29.299	0.000	3
	الدرجة الكلية للإستبانة	4.05	81.00	0.417	47.377	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من خلال الجدول رقم (1) أن جميع متوسطات محاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للإستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (81.00%) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق

الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

أما ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالتالي:

1. المحور الأول: سياسات وخطط واضحة، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

2. المحور الثاني: سياسات وخطط مطبقة، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.

3. المحور الثالث: بناء الطاقات البشرية والإدارية، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (77.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

4. المحور الرابع: أساليب التدريب، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (78.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

2-6 - تحليل فقرات المحور الأول: سياسات وخطط واضحة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (سياسات وخطط واضحة).

جدول رقم (2) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات سياسات وخطط واضحة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تشعر بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة محور أساس في خطط الشركة التطويرية	4.19	83.80	34.004	0.000	3
2.	تشعر بخطة القوى العاملة لاحتياجات الشركة من العاملين خلال السنة الحالية والسنوات القادمة	3.70	74.00	12.939	0.000	5
3.	تشعر أن الشركة تحدد احتياجاتها من القوى العاملة كما ونوعاً	4.06	81.20	25.492	0.000	4
4.	تشعر بسياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية المتبعة على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الشركة	4.20	84.00	34.032	0.000	2
5.	تساهم سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية المتبعة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين في الشركة	4.21	84.20	29.764	0.000	1

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (2) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (5) التي نصت على " تساهم سياسات تدريب وتنمية الموارد البشرية المتبعة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين في الشركة " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (84.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تشعر بخطة القوى العاملة لاحتياجات الشركة من العاملين خلال السنة الحالية والسنوات القادمة " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (74.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

3-6 تحليل فقرات المحور الثاني: سياسات وخطط مطبقة:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (سياسات وخطط مطبقة).

جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات سياسات وخطط مطبقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تشعر بأن الإدارة تحرص على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة في الشركة	4.38	87.60	35.321	0.000	1
2.	ترى بأن الشركة تستعين بجهات خارجية متخصصة في عملية التطوير	4.36	87.20	30.070	0.000	2
3.	يتم إجبارك بحضور دورات تدريبية بشأن ما هو جديد في مجال الإدارة	4.24	84.80	29.097	0.000	3
4.	يتم تشجيع العاملين في الشركة على تجريب الطرق الجديدة وعلى المحاولة مع الأفكار المبتكرة	4.13	80.63	23.289	0.000	6
5.	يقوم قسم التنمية والتدريب بالمتابعة المستمرة للموظفين وما يحدث من تعديلات	4.23	84.60	28.120	0.000	4
6	تقوم الشركة بعمل دورات تدريبية لتنمية القدرات المهنية	4.17	83.40	26.362	0.000	5

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (3) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "تشعر بأن الإدارة تحرص على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة في الشركة" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (87.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على "يتم تشجيع العاملين في الشركة على تجريب الطرق الجديدة وعلى المحاولة مع الأفكار المبتكرة" قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (80.63%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

4-6 تحليل فقرات المحور الثالث: بناء الطاقات البشرية والإدارية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (بناء الطاقات البشرية والإدارية).
جدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات بناء الطاقات البشرية والإدارية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بالتنمية والتدريب في الشركة	3.91	78.20	23.217	0.000	1
2.	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة لوظائف التنمية والتدريب في الشركة	3.78	75.60	17.534	0.000	4
3.	يتم اختيار العاملين بناءً على أسس مهنية من خلال استخدام الاختبارات والمقابلات في الشركة	3.85	77.00	19.870	0.000	2
4.	يتم ترشيحك لحضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتك ورفع مستوى إمكانياتك المهنية	3.67	73.40	14.834	0.000	5
5.	يتم وضع برامج لتطوير المسار الوظيفي للعاملين إذا تم حضورك لدورات تدريبية من قبل الشركة	3.85	77.00	20.250	0.000	3

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (4) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

- الفقرة رقم (1) التي نصت على " يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بالوظائف الخاصة بالتنمية والتدريب في الشركة " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (78.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
 - الفقرة رقم (4) التي نصت على " يتم ترشيحك لحضور دورات تدريبية لتطوير مهاراتك ورفع مستوى إمكانياتك المهنية " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (73.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.
- 5-6 تحليل فقرات المحور الرابع: أساليب التدريب:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (أساليب التدريب).
جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات أساليب التدريب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تستخدم الشركة أساليب تدريب متنوعة	4.14	82.80	28.044	0.000	1
2.	تناسب الأساليب التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية في الشركة	4.10	82.00	26.454	0.000	2
3.	يكون الفريق المدرب على دراية كاملة بالموضوع المعد له جيداً	3.80	76.00	17.544	0.000	4
4.	تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات في الشركة	3.77	75.40	16.760	0.000	5
5.	تواكب المواد والأساليب التدريبية التطورات الحديثة في الشركة	4.06	81.20	22.605	0.000	3

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (5) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تستخدم الشركة أساليب تدريب متنوعة " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (82.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (4) التي نصت على " تحفيز المتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات في الشركة " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (75.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

السؤال الثاني: ما مستوى تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات محور تعزيز الميزة التنافسية.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمحاور وترتيبها كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (6) تحليل محور الإستبانة (تحقيق الجودة الشاملة)

محتوى المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار t	القيمة الاحتمالية
تحقيق الجودة الشاملة	3.95	79.00	0.537	33.092	0.000

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

ويتضح من خلال الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة حصل على وزن نسبي قدره (79.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة. مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية فجاء بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (7) يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب

لفقرات تحقيق الجودة الشاملة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تتبنى الإدارة خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات الشركة	4.11	82.20	30.470	0.000	5
2.	تهدف الإدارة إلى تقليص كمية العمل المطلوب وفقاً لحجم العمل	4.05	81.00	28.603	0.000	6
3.	تسعى الإدارة إلى تحديد واستغلال الوقت بشكل جيد	3.98	79.60	22.461	0.000	8
4.	يتوفر لدى الإدارة الحماس والرغبة في تقديم الأجود باستمرار من خلال التحسين المستمر	4.02	80.40	23.701	0.000	7
5.	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة المنتجات	3.95	79.00	20.857	0.000	9
6.	تعمل الشركة باستمرار على توجيه وإرشاد العاملين إلى كيفية تحسين الجودة	4.26	85.20	30.950	0.000	3
7.	يشارك العاملون في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة	4.14	82.80	30.911	0.000	4
8.	تعمل الشركة على جعل العاملين يعملون كفريق واحد من أجل استغلال الوقت	4.45	89.00	40.019	0.000	1
9.	تشجيع الإدارة مشاركة العاملين في وضع السياسات وخطط العمل	4.41	88.20	44.949	0.000	2
10.	تسعى الجودة إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين	3.92	78.40	20.315	0.000	10

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05

وتبين النتائج من خلال الجدول رقم (7) أن أعلى وأدنى فقرة حسب الوزن النسبي في هذا المحور كانتا:

1. الفقرة رقم (8) التي نصت على " تعمل الشركة على جعل العاملين يعملون كفريق واحد من أجل استغلال الوقت " قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (89.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) جداً من قبل أفراد العينة.

2. الفقرة رقم (10) التي نصت على " تسعى الجودة إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتحسين أداء العاملين " قد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن النسبي (78.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة من قبل أفراد العينة.

7- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

السؤال الثالث: ما مساهمة تنمية الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية في زيادة إنتاجها وتحقيق الجودة الشاملة لها؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان بتحقيق من عدة فرضيات وهي على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

السياسات والخطط الواضحة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين السياسات والخطط الواضحة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين السياسات والخطط الواضحة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

سياسات وخطط واضحة			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق الجودة الشاملة
متوسطة	0.000	0.594	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (8) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السياسات والخطط الواضحة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية. ويعزو الباحثان ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.594) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (متوسطة).

- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين

السياسات والخطط المطبقة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين السياسات والخطط المطبقة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية. جدول رقم (9) معامل الارتباط بين السياسات والخطط المطبقة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

سياسات وخطط مطبقة			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق الجودة الشاملة
كبيرة	0.000	0.701	

• الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (9) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السياسات والخطط المطبقة وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية. ويعزو الباحثان ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.701) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (كبيرة).

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء الطاقات البشرية والإدارية وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بناء الطاقات البشرية والإدارية وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (10) معامل الارتباط بين بناء الطاقات البشرية والإدارية وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

بناء الطاقات البشرية والإدارية			
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	تحقيق الجودة الشاملة
كبيرة	0.000	0.756	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (10) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء الطاقات البشرية والإدارية وتحقيق الجودة الشاملة

في شركة الاتصالات الفلسطينية. ويعزو الباحثان ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.756) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (كبيرة).

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين أساليب التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

جدول رقم (11)معامل الارتباط بين أساليب التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

أساليب التدريب			تحقيق الجودة الشاملة
درجة الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل الارتباط	
متوسطة	0.000	0.614	

* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05

ويتبين من خلال الجدول رقم (11) أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب التدريب وتحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية. ويعزو الباحثان ذلك إلى إن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.614) وهذا يدل على أن العلاقة بينهما علاقة إيجابية (متوسطة).

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

- الإجابة عن الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وللإجابة عن هذه الفرضية تحقق الباحثان من أربع فرضيات وهي كما يلي:

- الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة تجاه تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى للجنس.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينتين المستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (12) نتائج اختبار T للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " T "	القيمة الاحتمالية (.Sig)
سياسات وخطط واضحة	ذكر	32	4.18	0.501	2.627	0.522
	أنثى	8	4.05	0.569		
سياسات وخطط مطبقة	ذكر	32	4.35	0.528	0.597	0.473
	أنثى	8	4.30	0.571		
بناء الطاقات البشرية والإدارية	ذكر	32	3.92	0.570	1.832	0.013
	أنثى	8	3.65	0.569		
أساليب التدريب	ذكر	32	3.97	0.607	1.840	0.067
	أنثى	8	3.79	0.568		
تحقيق الجودة الشاملة	ذكر	32	3.98	0.522	2.771	0.006
	أنثى	8	3.75	0.590		
الدرجة الكلية	ذكر	32	4.07	0.410	2.781	0.017
	أنثى	8	3.91	0.434		

* قيمة T الجدولية عند درجة حرية "48" ومستوى دلالة 0.05 تساوي ± 1.96

ويتبين من الجدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة تساوي (2.781) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس، وللتعرف على الفروق لصالح من تكون تبين من خلال مقارنة المتوسطات أن الفروق لصالح الذكور.

ويعزو الباحثان إلى أن العاملين من الجنسين تعتمد على الذكور أكثر من الإناث لتنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، وعدم تشابه ظروف التدريب بين الذكور والإناث ويوجد اختلاف بينهما، حيث يعمل الذكور والإناث في نفس ظروف العمل ونفس المكان والبيئة المحيطة.

- الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى للعمر.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (13) جدول رقم (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)
سياسات وخطط واضحة	بين المجموعات	0.559	2	0.280	0.150	0.238
	داخل المجموعات	87.630	37	1.864		
	المجموع	88.189	39			
سياسات وخطط مطبقة	بين المجموعات	0.509	2	0.255	0.143	0.513
	داخل المجموعات	83.760	37	1.782		
	المجموع	84.269	39			
بناء الطاقات البشرية والإدارية	بين المجموعات	0.752	2	0.376	0.191	0.261
	داخل المجموعات	92.742	37	1.973		
	المجموع	93.494	39			
أساليب التدريب	بين المجموعات	0.316	2	0.158	0.078	0.690
	داخل المجموعات	95.010	37	2.021		
	المجموع	95.326	39			
تحقيق الجودة الشاملة	بين المجموعات	4.724	2	2.362	1.250	0.220
	داخل المجموعات	88.770	37	1.889		
	المجموع	93.494	39			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.523	2	1.762	0.735	0.417

		1.953	37	91.803	داخل المجموعات
			39	95.326	المجموع

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 37" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.07 ويتبين من الجدول رقم (13) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.417) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.735) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (1.07) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر. ويعزو الباحثان إلى العمر المتقارب لأفراد العينة حيث أن أغلبهم أعمار من 30 سنة إلى 40 سنة، حيث أن هذه الفئة تدرك جيداً التنمية والتدريب المحيط بهم، وتستطيع تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

- الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (14) جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (.Sig)
سياسات وخطط واضحة	بين المجموعات	0.756	2	0.378	0.326	0.468
	داخل المجموعات	90.892	37	1.934		
	المجموع	91.648	39			
سياسات وخطط مطبقة	بين المجموعات	0.383	2	0.191	0.090	0.513
	داخل المجموعات	99.277	37	2.112		
	المجموع	99.660	39			
بناء الطاقات البشرية	بين المجموعات	0.895	2	0.448	0.183	0.261

		2.454	37	115.320	داخل المجموعات	الإدارية
			39	116.215	المجموع	
0.690	0.050	0.136	2	0.273	بين المجموعات	أساليب التدريب
		2.711	37	127.422	داخل المجموعات	
			39	127.695	المجموع	
0.220	2.088	0.437	2	0.874	بين المجموعات	تحقيق الجودة الشاملة
		2.125	37	99.873	داخل المجموعات	
			39	100.747	المجموع	
0.511	0.466	0.065	2	0.131	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		1.290	37	60.637	داخل المجموعات	
			39	60.768	المجموع	

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 37" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.02 ويتبين من الجدول رقم (14) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.511) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.466) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.02) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزو الباحثان إلى المؤهل العلمي المتقارب لأفراد العينة حيث أن أغلبهم من حملة البكالوريوس. حيث أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بالشركة، وإن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية.

- الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لسنوات الخدمة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والنتائج مبينة في جدول رقم (15).

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية (Sig.)
--------	--------------	----------------	-------------	----------------	------------	--------------------------

0.512	0.418	0.641	3	1.924	بين المجموعات	سياسات وخطط واضحة
		1.951	36	89.724	داخل المجموعات	
			39	91.648	المجموع	
0.879	0.030	0.065	3	.194	بين المجموعات	سياسات وخطط مطبقة
		2.162	36	99.466	داخل المجموعات	
			39	99.660	المجموع	
0.089	0.291	0.722	3	2.165	بين المجموعات	بناء الطاقات البشرية والإدارية
		2.479	36	114.050	داخل المجموعات	
			39	116.215	المجموع	
0.014	0.476	1.282	3	3.847	بين المجموعات	أساليب التدريب
		2.692	36	123.848	داخل المجموعات	
			39	127.695	المجموع	
0.609	0.081	0.176	3	0.529	بين المجموعات	تحقيق الجودة الشاملة
		2.179	36	100.217	داخل المجموعات	
			39	100.747	المجموع	
0.595	0.319	0.310	3	0.931	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		1.301	36	59.837	داخل المجموعات	
			39	60.768	المجموع	

* قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 36" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.63

ويتبين من الجدول رقم (15) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي (0.595) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة تساوي (0.319) وهي أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (1.63) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ويعزو الباحثان إلى الرغبة والطموح لدى هذه الفئة في تحسين الأداء الوظيفي لهم من أجل الحصول على ترقية وتقييم عالي والحصول على عقد دائم، كما أنهم يروا أن التنمية والتدريب ظل الظروف الطبيعية مناسبة وأنهم يسعون إلى إقامة علاقات مع زملائهم، والعمل على اكتساب المزيد من الخبرات.

8- النتائج والتوصيات

1-8 النتائج:

1-1-8 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية):

يتضح من خلال المتغير المستقل أن جميع متوسطات المحاور المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (81.00%) مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية. وجاءت ترتيب المحاور حسب أوزانها النسبية كالتالي:

1. المحور الأول: سياسات وخطط واضحة، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.20%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
2. المحور الثاني: سياسات وخطط مطبقة، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة جداً.
3. المحور الثالث: بناء الطاقات البشرية والإدارية، فقد حصل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (77.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.
4. المحور الرابع: أساليب التدريب، فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (78.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

2-1-8 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (تحقيق الجودة الشاملة):

أن المتوسط الحسابي لدور العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة حصل على وزن نسبي قدره (79.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة. مما يدل على موافقة عينة الدراسة على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية فجاء بدرجة مرتفعة.

3-1-8 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:

1. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات وخطط واضحة لدى تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سياسات وخطط مطبقة لدى تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

3. وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بناء الطاقات البشرية والإدارية لدى تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

4 وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب التدريب لدى تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية (المتغيرات الديموغرافية):

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

2-8 التوصيات:

بناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فإن الباحثان يوصيان بما يلي:

1. وضع خطة للقوى العاملة لاحتياجات الشركة من العاملين خلال السنة الحالية والسنوات القادمة مستقبلاً.

2. تشجيع العاملين في الشركة على تجريب الطرق الجديدة وعلى المحاولة مع تطوير الأفكار المبتكرة لديهم وتقويتها.

3. الترشيح المستمر لحضور دورات تدريبية لتطوير المهارات ورفع مستوى الإمكانيات المهنية والإدارية.

4. تحفيز الدوافع للمتدربين على تقبل التدريب من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات والعلاوات في الشركة.
5. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الشركة من أجل تحسين الأداء وتخفيض التكاليف.
6. يجب التفات الإدارة إلى محتوى التدريب وأثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حتى يشعر العاملون المشاركون في الدورات التدريبية بأن الدورة التدريبية تعقد من أجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق.
- 9- قائمة المصادر والمراجع

المراجع

- <http://www.jawwal.ps>. (بلا تاريخ). <http://www.jawwal.ps>. تاريخ الاسترداد 14 8، 2019
- أبو القاسم، يوسف. (2004، 2). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، صفحة 36.
- أحمد، الخطيب. (2009، 3). إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الإدارة الجامعية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، صفحة 78.
- الحراشنة، محمد، و عادل صالح حرحوش. (2006). تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين والإداريين في جامعة آل البيت. *للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي* - (صفحة 9). الأردن: المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي.
- المدهون، محمد. (2005). *إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى*. غزة: إبداع للطباعة والنشر.
- الهيقي، خالد عبد الرحيم. (2004). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. عمان: دار وائل للنشر.
- الوادي، محمود، و علي الزعبي. (2009، 4). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي*، صفحة 19.
- حسونة فيصل. (2008). *إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى*، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حناء، نصر الله. (2002). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار زهران.
- زوليف، ميسر. (2003). *إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- شركة الاتصالات الفلسطينية. (2014). غزة فلسطين.
- عابدين، محمد، و رياض خلاف. (2007، 4). معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم الفلسطينية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية*، صفحة 102.
- عادل سوشة. (2008). *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*. أريد: عالم الكتاب الحديث.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار المعارف.

- عبد الحميد، عباس. (2006). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات. عمان: دار زهران.
- عبدالستار العلمي. (2008). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة. ط 1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علي الزغبي. (6، 11، 2013). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر في قطاع التعليم العالي الأردني في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية - دراسة تطبيقية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالمي ، صفحة 17.
- مأمون الدرادكة. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.