



أ. محمد بن علي الزهرة

طالبة دكتوراه جامعة باجي مختار عنابة

Email : [benali.z@yahoo.com](mailto:benali.z@yahoo.com)

أ.د محمد كريم فريجة

(جامعة باجي مختار-عنابة)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة، إذ يتوقف برنامج إدارة الجودة الشاملة في تطبيقه على المورد البشري باعتباره أهم ركيزة من مركبات إدارة الجودة الشاملة، لذلك يحتل العنصر البشري مكانة مهمة في جميع برامج المؤسسة. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التركيز على أربعة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، ونظام المعلومات، أما بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية فشمل التدريب الإداري، التحفيز، تقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية، كما أظهرت وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل).

### Abstract

The aim of this study is to know to which extent the total quality management has contributed to the human resources development at the port company of Skikda. The application of the total quality management program is based on the human resource as one of the most crucial pillars of the total quality management. Undoubtedly, the human being occupies a significant spot in all the programs of the company.

This study endeavors to emphasize on the four principles of the total quality management which are the top management commitment, focusing on the customer, continuous improvement and the information system. The human resources development variable consists of the administrative training, motivation, evaluation of performance, and occupational safety. The statistical program SPSS (version 20) is used to analyze the data relying heavily on descriptive procedures and hypothetical examinations. The study concludes that there is a positive correlation between the level of total quality management and the degree of human resource development. There are also differences between the answers of the respondents about the total quality management level and the degree of human resources development due to the demographic variables (gender, age, professional status, and seniority at work).

**Key words:** quality, Total quality management, human resources development, Port Company of Skikda.

## مقدمة:

يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من المداخل الحديثة التي لقيت اهتماما كبيرا في العديد من المؤسسات على اختلاف نشاطها إنتاجية أو خدماتية، فهو كمنهج يضمن سير مختلف عمليات ونشاطات المؤسسة بالأسلوب الذي يساعد على تجنب المشكلات والوقوع في الأخطاء بغرض تحسين نوعية الخدمة المقدمة تحقيقا للجودة بشكل متواصل ومستمر من خلال الاهتمام بتنمية العنصر البشري.

تعد تنمية الموارد البشرية أحد المرتكزات والمؤشرات الضرورية في تحريك الطاقات والقدرات والمهارات وجعلهم قادرين على الخلق والإبداع، ولهذا وجب على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها من أعداد ونوعيات الموارد البشرية من خلال عملية التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، والعناية بالصحة والسلامة المهنية للعامل، إذ يعد العنصر البشري المحرك الرئيسي لجميع نشاطات المؤسسة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها في ظل إدارة الجودة الشاملة، ولقد أثبتت العديد من الدراسات والنظريات أنه يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري، وهذا ما أدى لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية بعد أن كان منصبا على جودة المنتجات من سلع وخدمات.

نظرا للنجاحات التي حققتها الميادين الصناعية بعد تطبيقها للجودة الشاملة، والتي وصلت إلا أن مست المؤسسات الخدماتية والتي تعد المؤسسة المينائية من بينها حيث سعت لتطبيق المعايير العالمية إيزو ISO ، والتي تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطابق مع توقعات العميل، باعتبار أن جودة الخدمة أهم مطلب له، وهي السبيل الوحيد والأمثل الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، إذ لم تعد خيارا وإنما أصبحت عملية حتمية تفرضها متغيرات اقتصادية متسارعة، وهي التي ترفع شعار

"التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية"، مع أخذها بعين الاعتبار أن المورد البشري عنصرا حيويا وأهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، لهذا وجب على هذه الأخيرة تنمية مواردها البشرية عن طريق التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، اولاهتمام بالصحة والسلامة المهنية.

من هذه الزاوية حاولت الدراسة الراهنة تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية ولتحقيق هذا المسعى وتجسيد العلاقات القائمة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة قمنا بطرح إشكالية تتمحور حول تساؤل رئيسي مفاده:

إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة؟

ويقودنا تساؤلنا هذا ل طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 2- ما هي أهم أساليب تنمية الموارد البشرية المتبعة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 3- ما هو دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- 4- هل توجد فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل)؟

**1- أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ◀ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة،
- ◀ إبراز أهم أساليب تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

﴿ تبيان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

﴿ التعرف على مدى وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل).

2- **فرضيات الدراسة:** بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتراث النظري المتعلق بموضوع الدراسة، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:**

﴿ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية.

وتنقسم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات جزئية:

**الفرضية الجزئية الأولى:**

﴿ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى التدريب الإداري.

**الفرضية الجزئية الثانية:**

﴿ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التركيز على العميل ودرجة التحفيز.

**الفرضية الجزئية الثالثة:**

﴿ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحسين المستمر ودرجة تقييم الأداء.

**الفرضية الجزئية الرابعة:**

﴿ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نظام المعلومات ودرجة الصحة والسلامة المهنية.

**الفرضية الجزئية الخامسة:**

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل).

### 3- مفاهيم الدراسة:

3-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم السوسولوجية والإدارية، التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل الباحثين والأكاديميين، الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات صغيرة ومستمرة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

- تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين". (العزاوي، 2005، ص 39)

- يعرف كروسبي 1979 إدارة الجودة الشاملة على أنها "تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم تخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك

الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية".  
(حمود، 2009، ص75)

- كما يعرفها رودز بأنها "عملية إدارية تركز على عدة قيم ومعلومات تم عن طريقها  
توظيف مواهب وقدرات العاملين في مختلف المجالات لتحقيق التحسين المستمر  
لأهداف المنظمة". (الحياوي، 2006، ص144)

فيما يحدد حسين حسن سليمان أن إدارة الجودة الشاملة تتمثل عناصرها التطبيقية في  
المنظمات كما يلي: (محمد، 2008، ص173).

1- المشاركة الفعالة للعاملين في المنظمة من أجل أن تصبح الخدمات التي تقدمها  
المنظمة أكثر واقعية وارتباطا باحتياجات العملاء من أعضاء المجتمع.

2- استخدام وسائل علمية للتقويم من أجل متابعة مدى تحقيق خدمات المنظمة  
لاحتياجات العملاء والمستفيدين.

3- الاهتمام بتعيين الكفاءات من العاملين وتدريبهم على أحدث المهارات والخبرات  
المرتبطة بأعمالهم.

4- التطوير المستمر لأساليب الإدارة من أجل التأكد من تحقيق مفاهيم الجودة في  
المنظمة ومتابعة تقدم المنظمة في تحقيق المنظمة.

### التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري حديث يهدف إلى إحداث تغيير شامل يمس  
كل الوظائف ومجالات العمل في المؤسسة، والعمل على تحقيق مستوى جودة عالية  
للخدمة المقدمة، إذ تهتم بالموارد البشري على أساس أنه أهم عنصر من عناصرها، عن  
طريق تدريبه وتحفيزه على الجودة، وإرضاء العميل بالدرجة الأولى.

### 3-2- تعريف تنمية الموارد البشرية:

يقصد بتنمية الموارد البشرية على أنها " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن". (حسونة، 2008، ص136)

وتعرف أيضا على أنها: "رفع قدرة الموارد البشرية وتنميتها من خلال الاستثمار بها عن طريق التعليم والعناية الصحية وانتقال القوى العاملة، والتدريب لرفع إنتاجيتها وزيادة مساهمتها في تحقيق النمو الاقتصادي (الدعمة، 2002، ص18). ومن خلال هاذين المفهومين، يتضح أن الإنسان بوصفه القوة المحركة للنمو الاقتصادي لا بد من تحسينه والاستثمار به بهدف زيادة إنتاجيته وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي المنشود.

ولقد أشار مكتب العمل العربي: " أن مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور، ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم. ( بوكميش، 2012، ص17)

بمعنى أن تنمية الفرد من جميع نواحيه الاجتماعية والثقافية مع التركيز على النوعية، من أجل تعديل سلوكه وخلق الإبداع في المهارات والانجاز.

#### التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:

تنمية الموارد البشرية هي عملية زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم تحفيزهم وتدريبهم بغرض سد الثغرات التي وضحتها عملية تقييم الأداء بهدف تحسين مستوى كفاءتهم، كما تهتم بتوفير شروط العمل الصحية وإجراءات السلامة والصحة المهنية لجميع العاملين بالمؤسسة.

#### 4- منهجية الدراسة:

4-1 المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى إجابات تسهم في وصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

4-2 مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، والبالغ عددهم 1301 عامل، كان الاهتمام بالعمال الدائمين، المقسمين إلى: 286 إطار، 320 عون تحكم و695 عون تنفيذ، الموزعين على إحدى عشرة (11) مديرية، وبحكم عدم التجانس بين أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية، بلغ حجمها 103 مفردة، إذ تم تحديدها حسب القانون التالي: (صالح، 2003، ص20)

$$n = \frac{e^2 N P(1-P)}{Z^2}$$

عند مستوى ثقة 95 % أي مستوى معنوية 0.05 فإن العلامة المعيارية المناسبة  $Z = 1.96$ ، ومنه

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1,96)^2}{(0.1)^2} = 96$$

ولتعديل حجم العينة يتم استخدام القانون التالي:  $n = N n / (N - 1) + n$



$$n = 96 \times 1301 / (1301 - 1) + 96 = 89$$

بهدف زيادة نسبة الاستثمارات المسترجعة تم توزيع 103 استمارة.

#### 3-4 أداة جمع البيانات:

تعتبر الاستثمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات، والتي تستعين بها الدراسات والبحوث السوسيوولوجية بغية التأكد من صدق فروضها، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستثمارة بالمقابلة كأداة أساسية، وهذا ما أمكننا من الكشف عن بعض الحقائق بالإضافة إلى جمع المعلومات بدقة، وقبل الصياغة النهائية للاستمارة قمنا بتجريبها على عينة من عشرة (10) عمال موزعين على مختلف المديریات ومن مختلف الفئات المهنية، ما سمح بأخذ التعديلات المقترحة، أين تم توزيع 103 استمارة، موزعة على ثلاث محاور أساسية هي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الديمغرافية ( الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل).

- المحور الثاني: تضمن عبارات لقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اشتمل على أربعة أبعاد أساسية: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، ونظام المعلومات.

- المحور الثالث: احتوى هذا المحور على عبارات تقيس درجة تنمية الموارد البشرية، من خلال أربعة أبعاد أساسية: التدريب الإداري، التحفيز، تقييم الأداء، والصحة والسلامة المهنية.

#### 4-4 صدق و ثبات الاستمارة:

4-4-1 الصدق الظاهري: لقد تم عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة المحكمين، وذلك لإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مدى ملائمة ووضوح محتويات الاستمارة لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حول مناسبة العبارات للأجزاء التي تنتمي إليه، من خلالها تم تعديل وبناء الاستمارة في شكلها النهائي.

4-4-2 ثبات الاستمارة: من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستمارة وللتأكد من مصداقية المبحوثين في الإجابة على عبارات الاستمارة، تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ

اسم المتغير	تسلسل العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
إدارة الجودة الشاملة	22-1	0.987
تنمية الموارد البشرية	41-23	0.977
الكلبي للاستمارة (المتغيرات والأبعاد)	41-1	0.991

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج SPSS V20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا، وقد سجلت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير "إدارة الجودة الشاملة" 0.987 وللمتغير "تنمية الموارد البشرية" 0.977 ، كما بلغ معامل الثبات الكلبي 0.991، هي نسب عالية جدا ومقبولة لأغراض التحليل العلمي.

## 4-5 خصائص عينة الدراسة:

✓ توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة، وقد جاءت النتائج كما بينها

الجدول رقم (02)

جدول رقم (02) خصائص أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	66	67%
	أنثى	34	33%
	المجموع	103	100%
السن	أقل من 30 سنة	26	25.2%
	30 إلى 40 سنة	58	56.3%
	41 إلى 51 سنة	16	15.5%
	52 سنة فأكثر	3	2.9%
	المجموع	103	100%
الوضعية المهنية	الإطارات	20	19.4%
	أعوان التحكم	26	25.2%
	أعوان التنفيذ	57	55.3%
	المجموع	103	100%
الأقدمية في العمل	أقل من 10 سنوات	56	54.5%
	10 - 19 سنة	39	37.9%
	20 - 29 سنة	6	5.8%
	30 سنة فأكثر	2	1.9%
	المجموع	103	100%

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

تؤكد المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (02) والمتعلقة بالجنس أن

غالبية الباحثين هم من الذكور بنسبة 67%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط

المؤسسة الخدماتي، كما تبين أن السن كان لصالح الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بمعدل 56.3% مما يدل أن أغلب عمال المؤسسة من فئة الشباب، إذ أن النسبة الأكبر من المبحوثين هم فئة أعوان التنفيذ بـ55.3%، وأن أكبر نسبة من العمال أقدميتهم في العمل تنتمي إلى الفئة الأقل من 10 سنوات بـ54.5%

#### 4-6 تقدير استجابات أفراد العينة نحو أبعاد الأداة بناء على المتوسط الحسابي:

لقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتوصيف الإجابات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للعبارات، ولتقدير قيم المتوسطات الحسابية لإدارة الجودة الشاملة من خلال أساليب تنمية الموارد البشرية تم حساب المدى (5-1) تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $5/4 = 0.80$ ، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهذا ما يبينه الجدول رقم (03)،

جدول رقم (03) درجة توزيع قيم المتوسط الحسابي

درجة التطبيق	المتوسط الحسابي ( طول الخلية)
منخفضة جدا	من 1 إلى 1.80
منخفضة	من 1.81 إلى 2.60
متوسطة	من 2.61 إلى 3.40
عالية	من 3.41 إلى 4.20
عالية جدا	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة

#### 4-7 عرض وتحليل البيانات الخاصة بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية:

## جدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية

## الموارد البشرية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	المحاور
عالية	3.53	3.53	التزام الإدارة العليا	إدارة الجودة الشاملة
عالية	3.87	3.87	التركيز على العملاء	
عالية	4,07	4,07	التحسين المستمر	
عالية	3,94	3,94	نظام المعلومات	
عالية	<b>0.822</b>	<b>3.78</b>	المتوسط الكلي	
متوسطة	0,729	3,12	التدريب الإداري	تنمية الموارد البشرية
منخفضة	0,825	2,25	التحفيز	
متوسطة	0,952	3,10	تقييم الأداء	
عالية	0,608	4,07	الصحة والسلامة المهنية	
عالية	0.684	<b>3.93</b>	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS20

تؤكد المعطيات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.78) وينتمي إلى فئة المقياس (3.41- 4.20) بانحراف معياري بلغ (0.822)، وقد احتل بعد التحسين المستمر المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ(4.07)، يليه بعد نظام المعلومات بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، ثم بعد التركيز على العملاء بمتوسط حسابي (3.87)، وآخر مرتبة تحصل عليها بعد التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.53).

فيما يخص المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على أبعاد تنمية الموارد البشرية كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.93) وينتمي إلى فئة المقياس

(3.41- 4.20) بانحراف معياري بلغ (0.684)، وقد احتل بعد الصحة والسلامة المهنية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي بلغ (4,07)، يليه بعد التدريب الإداري بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ(3.12)، يليه بعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي متوسط (3.10)، وآخر مرتبة تحصل عليها بعد التحفيز بمتوسط حسابي منخفض (2.25).  
هذه النتائج تثبت وجود اهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات ومستويات عالية وإيجابية، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التحسين المستمر ونظام المعلومات، حسب ما تم التركيز عليه، ضف إلى ذلك أن النتائج المتحصل عليها تبين أن المؤسسة نجحت في تطبيق بعض أنشطتها المتعلقة بوظائف الموارد البشرية بمستويات متفاوتة وإيجابية، فقد كان أعلى مستوى تطبيق لبعده الصحة والسلامة المهنية، التدريب الإداري، وتقييم الأداء.

#### 5- اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation)، لقياس قوة العلاقة بين أبعاد المتغيرين، المتغير المستقل "إدارة الجودة الشاملة" والمتغير التابع "تنمية الموارد البشرية"، عند مستوى معنوية (0.01).  
كما تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، لدراسة الفروق بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل، وتعد العلاقة دالة إحصائيا إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) والعكس صحيح.

## 1-5 اختبار الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى

التزام الإدارة العليا ومستوى التدريب الإداري .

جدول رقم(05) العلاقة بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى التدريب الإداري

الأبعاد	الإحصاءات	التدريب الإداري
التزام الإدارة العليا	معامل ارتباط بيرسون	0,827**
	مستوى المعنوية	0,000
	حجم العينة	103

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

\*\*دالة عند مستوى 0.01

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى التدريب الإداري تساوي  $0.827^{**}$  ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى التدريب الإداري، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.

2-5 اختبار الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التركيز على العميل ودرجة التحفيز.

جدول رقم(06) العلاقة بين مستوى التركيز على العميل و درجة التحفيز

الأبعاد	الإحصاءات	التحفيز
التركيز على العميل	معامل ارتباط بيرسون	0,657**
	مستوى المعنوية	0,000
	حجم العينة	103

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل

SPSS V20\*\* دالة عند مستوى 0.01

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (06) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى التركيز على العميل ودرجة التحفيز تساوي 0.657\*\*، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومتوسطة بين مستوى التركيز على العميل ودرجة التحفيز، وبالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.

3-5 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحسين المستمر ودرجة تقييم الأداء.



## جدول رقم(07) العلاقة بين مستوى التحسين المستمر ودرجة تقييم الأداء

الأبعاد	الإحصاءات	تقييم الأداء
التحسين المستمر	معامل ارتباط بيرسون	0,865**
	مستوى المعنوية	0,000
	حجم العينة	103

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

\*\*دالة عند مستوى 0.01

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى التحسين المستمر ودرجة تقييم الأداء تساوي 0.865\*\* وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى التحسين المستمر ودرجة تقييم الأداء، بالتالي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

4-5 اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نظام المعلومات ودرجة الصحة والسلامة المهنية.

## جدول رقم(08) العلاقة بين مستوى نظام المعلومات ودرجة الصحة والسلامة المهنية

الأبعاد	الإحصاءات	السلامة المهنية
نظام المعلومات	معامل ارتباط بيرسون	0,928**
	مستوى المعنوية	0,000
	حجم العينة	103

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

\*\*دالة عند مستوى 0.01

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين مستوى نظام المعلومات ودرجة السلامة المهنية تساوي  $0.928^{**}$  ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى نظام المعلومات ودرجة السلامة المهنية، و بالتالي تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

**5-5 اختبار الفرضية الجزئية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل عند مستوى معنوية (0.05) ، و لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة تم اختبار الفرضيات المتفرعة منها كما يلي :

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية (0.05)، والنتائج مبينة في الجدول التالي.

## جدول رقم (09) نتائج تحليل اختبار العينات المستقلة (T) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية

## الموارد البشرية حسب متغير الجنس

محاور الدراسة	ذكر		أنثى		مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية	4.22	0.38	3.15	0.68	10.266
					0.000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة T بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تقدر بـ(10.266) ومستوى الدلالة بلغ (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق في إجابات الباحثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الذكور.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير السن عند مستوى معنوية (0.05)، والنتائج مبينة في الجدول (10).

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور إدارة الجودة الشاملة

وتنمية الموارد البشرية حسب متغير السن

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية
إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	40,434	3	13,478	125,137	0.000
	داخل المجموعات	10,663	99	0,108		
	المجموع	51,097	102			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة F تساوي (125,137) ومستوى الدلالة (0.000) بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية، وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق في إجابات الباحثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير السن.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الوضعية المهنية عند مستوى معنوية (0.05)، والنتائج مبينة في الجدول (11).

## جدول رقم (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمخاور إدارة الجودة الشاملة

## و تنمية الموارد البشرية حسب متغير الوضعية المهنية

مخاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المبرعات	درجة الحرية	متوسط المبرعات	F قيمة	مستوى العنوية
إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	24,101	2	12,051	44,640	0.000
	داخل المجموعات	26,996	100	0,2700		
	المجموع	51,097	102			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

يظهر الجدول رقم (11) نتائج تحليل إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الوضعية المهنية، أن قيمة F بلغت (44,640) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الوضعية المهنية.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل عند مستوى معنوية (0.05)، والنتائج مبينة في الجدول (12).

جدول رقم (12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمحاور إدارة الجودة الشاملة و

تنمية الموارد البشرية حسب متغير الأقدمية في العمل

محاور الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية
إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية	بين المجموعات	33,881	3	11,294	64.943	0.000
	داخل المجموعات	17,216	99	0,174		
	المجموع	51,097	102			

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل SPSS V20

يظهر الجدول رقم (12) نتائج تحليل إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، أن قيمة F بلغت (64.943) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

## 6- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي شملت عينة من العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة خالصنا للنتائج التالية:

✓ توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المينائية تساهم بصورة عالية بمبدأ التزام الإدارة العليا، وهذا راجع لكون الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة، وتحرص على تحسين خدماتها وإرضاء عملائها.

✓ توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المينائية تساهم بصورة عالية بمبدأ التركيز على العميل ووضعه في قائمة أولوياتها، واهتمامها بتطلعاتهم واحتياجاتهم.

✓ توصلت الدراسة إلى أن آلية التحسين المستمر بالمؤسسة لم تعرف تحسينات في جميع العمليات وجميع المراحل، بل عرفت هذه الآلية تحسينات على مستوى ضيق، إلا أنه في مقابل ذلك يظهر الاهتمام الذي توليه الإدارة العليا بالتحسين المستمر والذي يتجلى من خلال تحسين الأداء.

✓ توصلت الدراسة إلى وجود نظام فعال للمعلومات يساعد العاملين للوصول إلى المعلومات الضرورية التي يحتاجونها لأداء أعمالهم.

✓ عدم اهتمام المؤسسة المينائية بمقارنة أداء العاملين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية، مما يعني غياب التغذية الراجعة التي تسبب في صعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية ومن ثم وضع برامج تدريبية لا تنبع من واقع الاحتياجات.

✓ توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة سواء كان تحفيز مادي أو معنوي فهو لا يهتم بمكافأة العاملين الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل

جديدة، وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات العاملين ودفعهم للعمل أكثر.

✓ توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء مطبق على كافة العاملين بالمؤسسة بموضوعية وعدالة سواء أكانوا إطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، إلا أن عملية تقييم أداء الأفراد تتم فرديا وليس جماعيا وهذه الطريقة التقليدية على عكس الطريقة الحديثة (طريقة التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة).

✓ توصلت الدراسة إلى أن إدارة المؤسسة تعمل على تنظيم وبرمجة العديد من الدورات التحسيسية من أجل توعية العمال بأهمية الصحة والسلامة المهنية. وجود علاقة موجبة وقوية بين مستوى التزام الإدارة العليا ومستوى التدريب الإداري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.827)، عند مستوى معنوية (0.01).

✓ وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين مستوى التركيز على العميل ودرجة التحفيز، إذ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.657)، عند مستوى معنوية (0.01).

✓ وجود علاقة موجبة وقوية بين مستوى التحسين المستمر ودرجة تقييم الأداء، إذ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.865)، عند مستوى معنوية (0.01).

✓ وجود علاقة موجبة وقوية بين مستوى نظام المعلومات ودرجة الصحة والسلامة المهنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.928)، عند مستوى معنوية (0.01).

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، الوضعية المهنية، والأقدمية في العمل).



من خلال النتائج الجزئية السالفة الذكر يتبين لنا أن هناك علاقة بين مؤشرات وأبعاد الفرضيات الجزئية للدراسة، وهو ما يؤكد على مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لولاية سكيكدة، ومنه فالفرضية الرئيسية للدراسة مؤكدة ومحقة.

#### الخاتمة:

مما سبق يبدو جليا، أن إدارة الجودة الشاملة كفلسفة تنظيمية حديثة تلعب دورا استراتيجيا بالغ الأهمية في تنمية الموارد البشرية، وهذا في سبيل تحسين وتطوير مستوى خدماتها، حتى تتمكن من تعزيز وضعها ومكانتها في السوق، إذ يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية ضرورة تعديل بعض الأساليب التسييرية في سبيل إحداث الموازنة والتكيف مع برامج الجودة الشاملة، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة كمبدأ أساسي، لتحقيق الريادة والتميز.

### قائمة المراجع:

- 1- الدعمة، إبراهيم، (2002)، التنمية البشرية والنمو الاقتصادي، عمان، مركز الإبداع.
- 2- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار اليازوري العلمية.
- 3- المحياوي، قاسم نايف علوان، (2006)، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات -، ط1، عمان، دار الشروق.
- 4- بوكميش، لعلی، (2012)، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، عمان، دار اليازية للنشر والتوزيع.
- 5- حسونة، فيصل، (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار أسامة.
- 6- حمود، خضير، كاظم، (2009)، إدارة الجودة الشاملة، ط4، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7- صالح، سمير أحمد، حسن، (2003)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة دراسة مقارنة بالشركات الصناعية بمدينة عبد الله الثاني بن حسين الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، عمان، الجامعة الأردنية.
- 8- محمد، عبد الفتاح، محمد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، عمان، المكتب الجامعي الحديث.