

أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

The impact of human resource management on achieving total quality in the Palestinian Telecommunications Company

فواز بدوي، جامعة القدس المفتوحة فرع نابلس، فلسطين fbadawi@qou.edu

تاريخ قبول المقال: 17-03-2025

تاريخ إرسال المقال: 09-01-2025

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية ، والعلاقة بينها وبين كل من المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (23) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (40) من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية حصلت على النسب المئوية (38.3% موافق بشدة، 33.6% موافق، 13.9% محايد، 8.9% معارض، 4.6% معارض بشدة)

كما أشارت إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية لدرجة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج الدراسة السابقة فقد أوصى الباحث بما يلي :

1. ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة.
2. ضرورة أن تعمل الشركة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.
3. ضرورة أن يساعد تطبيق نظام الجودة على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الأثر، الجودة الشاملة، الأداء.

Abstract: This study aims to identify the impact of human resource management on achieving total quality at the Palestine Telecommunications Company (Paltel), and the relationship between this and each of the variables (gender, job title, years of experience.)

To achieve this, the researcher used a questionnaire consisting of (23) paragraphs, which was distributed to a sample of (40) employees at the Palestine Telecommunications Company. The study results indicated that the impact of human resource management on achieving total quality

at Paltel Group was (38.3% strongly agree, 33.6% agree, 13.9% neutral, 8.9% disagree, 4.6% strongly disagree.)

It also indicated that the significance level calculated from the sample for the variables (gender, job title, years of experience) was greater than the significance level specified for the study ($\alpha \leq 0.05$). This means that we accept the null hypothesis regarding the degree of impact of human resource management on achieving total quality at Paltel Group based on the variables (gender, job title, years of experience). In light of the results of the previous study, the researcher recommended the following:

1. It is necessary for senior management to adopt a strategic plan to achieve quality across all areas of the organization.

2. It is necessary for the company to train and educate employees to improve their performance.

3. It is necessary for the implementation of a quality system to help improve the process of continuous evaluation of employee performance.

Keywords: human resources, impact, total quality, performance.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية. (أبو زايد، 2008، ص2)

إن فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر وبشكل فعال وهام على تقدم وتطور المؤسسة في عالمنا الحاضر، عالم العولمة الذي تسوده المنافسة الشديدة، حيث أن الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء للمؤسسة وتحسين حياة الأفراد في آن واحد، وبالتالي التأكيد على ضرورة الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد، لتحقيق أهداف الطرفين "المؤسسة والأفراد فيها". (زيد، 2010، ص2)

فالرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها نظراً للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي، واقتناعه بأن توقعاته ورغباته مشبعة، علاوة على أنه يشكل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية فيه مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرصة النمو والترقي وفرص تحقيق الذات. (محمد، 2009، ص7)

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمرين، إدارة الجودة الشاملة تعد ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفكر فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وبتخاذ القرارات. (خضير، 2007، ص21)

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع بيعاً وخدمة. (بدر، 2009، ص2)

وأصبحت إدارة الجودة الشاملة تشكل استراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات، لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، وتقلل المنازعات بين العاملين، وترضي المستفيدين، وتدعم الابتكار والتجديد وتزايدت أهمية الجودة الشاملة في عصر العولمة وفي القرية الكونية التي تعيش بها المجتمعات بلا عزلة وبلا حدود في إطار التنافس والتحدي لتحسين الإنتاج والخدمات. (عبد العال، 2007، ص2)

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة إدارة الموارد البشرية وانعكاساتها على جودة الموارد البشرية ، وإن كثير من الشركات تهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وحتى تكاد أن تكون تجهل مفهوم الجودة الشاملة في بعض الأحيان، ويتضح هذا التأثير من خلال عدم مقدرة تلك الشركات على تلبية توقعات ورغبات جمهور العملاء والمستفيدين من خدماتها، وعليه فتلك الشركات بحاجة ماسة وضرورية لتقييم خدماتها والعمل على تطويرها لكي تصبح قادرة على تلبية وتحقيق حاجات و رغبات جمهور عملائها، وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
 2. ما واقع أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
 3. ما أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
 4. ما مدى توافر مجالات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
 2. التعرف على واقع أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
 3. التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
 4. التعرف على مدى توافر مجالات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا الدراسة بما يأتي:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في أن إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، وذلك لأن مستقبل نجاح منظمات الأعمال يعتمد على كيفية إدارة الموارد البشرية. إثراء المكتبات العربية بدراسات حديثة عن إدارة الموارد البشرية واستفادة الباحثين من هذه الدراسة للقيام بدراسات مستقبلية في موضوع إدارة الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية:

تكمن في أنها تساعد صناع القرار في شركة الاتصالات الفلسطينية على التعرف على مناطق القوة والضعف بخصوص تحقيق الجودة الشاملة من خلال عملية إدارة الموارد البشرية. وكذلك استفادة أصحاب القرار في الشركات من نتائج وتوصيات هذه الدراسة من أجل الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة بصورة أفضل.

فرضيات الدراسة:

سعت هذه الدراسة التحقق من صحة الفرضية الصفرية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تجري هذه الدراسة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
2. الحدود الزمانية: تجري هذه الدراسة في العام 2024
3. الحدود البشرية: تجري هذه الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
4. الحدود الموضوعية: تتمثل الدراسة في التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية:

ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (أبو زايد، 2008، ص8)

إدارة الجودة الشاملة:

منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط، والتنظيم وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى، وهي تتضمن تبني الإدارة نظرة إستراتيجية للجودة وتركز على المنع لا المعالجة للمشاكل، وهي تتطلب في الغالب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة. (خضير، 2007، ص 31)

المبحث الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

المطلب الأول: الإطار النظري:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة، إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع؛ فعلى مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. (حسن، 2009، ص13)

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لازماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها. (بدر، 2009، ص2)

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم. (شاويش، 2011، ص32)

تعرف بأنها جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة.

وتعرف بأنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

وكذلك تعرف بأنها الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور.

فهي سلسلة من الإجراءات لتنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقويم والحوافز المالية والمعنوية. (زيد، 2010، ص11)

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمنظمة، وعلى ذلك يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك.. على الجانب الآخر تماماً من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، ويمكن تحديد الأهداف على النحو التالي: (أبو زايد، 2008، ص 10 - 11)

1. الحصول على الأفراد الأكفاء في العمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

2. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً

3. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

4. تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة

5. إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية.

6. إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار الغير ضرورية

7. كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

8. كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

الفرع الثالث: الأسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية:

قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، أعتبر مدخل الموارد البشرية إن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، ومن هذه الأسس و المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل:

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة و يزيد إنتاجيتها.
2. إن سياسات الموارد البشرية لابد أن تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
3. بيئة العمل لابد أن تهئ وتتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
4. برامج و سياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام. (دليو، 2006، ص46)

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

أن مفهوم ادارة الجودة الشاملة بأنه نظام ادارى يضع رضا العمال على راس قائمة الأولويات بدلاً من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحاً على المدى الطويل أكثر ثباتاً واستقراراً بالمقارنة مع المدى الزمنى القصير. (المعمر، 2014، ص 13)

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من تعدد التعاريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك اتفاقاً عاماً حول أهم المبادئ التي يجب تبنيها والأخذ بها عند محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وهذه المبادئ هي:

أولاً: ثقافة المنظمة: يجب خلق ثقافة المنظمة، بحيث تتسجم القيادة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقاً لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة، وبتشكيل فرق عمل ممكنة لاقتراح التغييرات المناسبة وإجرائها، بغرض إرضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات العملاء واحتياجاتهم، والعمل بشكل مستمر ودؤوب على تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتطويرها.

ثانياً: المشاركة والتمكين: إشراك كل فرد يتأثر بالتغيير في جهود التغيير.

ثالثاً: التدريب: إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر على جانب كبير من الأهمية.

رابعاً: التزام الإدارة العليا بالجودة: ولضمان ذلك الالتزام وإقناع الآخرين به، لا بد أن يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر إلى المستويات الدنيا.

خامساً: التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليته كما أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين وتوقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري. (الملاح، 2005، ص 19 – 20)

الفرع الثاني: مزايا إدارة الجودة:

تتمثل في الآتي: (المعمر، 2014، ص 16)

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.
6. تخفيض شكاوي العاملين وانخفاض نسب الحوادث الصناعية.
7. المحافظة على حيوية المنظمة، والتجديد، والتحسين، والتكيف.
8. تحقيق الميزة التنافسية.
9. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.
10. تمكن من اكتشاف الأخطاء منذ الوهلة الأولى.
11. تخفيض تكاليف الجودة.
12. تحقيق العمل الجماعي.
13. زيادة الحصة السوقية من خلال جذب المزيد من الزبائن.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات العربية:

1.دراسة (التميمي،2015) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء في الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في الأداء في المنظمات، وبيان الانعكاسات الايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للمنتجات، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن). وتعدّ إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة والمهمة للمنظمات، وقد بدأت بتطبيقها بسبب التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها بنجاح. ولم يعد اهتمام إدارة الجودة الشاملة بجودة السلع فقط، وإنما بجودة الخدمات، وجودة كافة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، لزيادة القدرات التنافسية للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي. ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناه من أجل تحقيق الأداء الأفضل. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي منها ضرورة العمل على إيجاد النظام المناسب للمعلومات يقوم بتزويد الإدارة والأقسام المختلفة في المنظمة بالبيانات والمعلومات المساندة لتفعيل مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة. كما أوصت الدراسة بضرورة استحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة في تقديم المنتجات.

2.دراسة (البيנו،2014) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي في السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي، و تعاني بعض المؤسسات الخدمية الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة والتميز في تقديم خدماتها إذ نجد انه لا توجد انظم واضحة لتحسين الجودة والامتيانز، لذلك تتمثل مشكلة هذا البحث في دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمؤسسات الخدمية السودانية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من العاملين بشركات الكهرباء السودانية من عينة تتكون من(125) فرد كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد توصلت الى مجموعة من النتائج من أهمها: 1- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي

الي زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين 2- يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية 3- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد علي تقديم مستوي متميز من الخدمة للعملاء 4- ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: 1- العمل على تعزيز معرفة العاملين بالجودة الشاملة وأنظمتها 2- ضرورة ان تكون هناك ادارة في الشركة مسئولة عن الجودة وتطبيقها ومتابعتها 3- ضرورة التركيز على احتياجات العملاء ومعرفة مشكلاتهم كما قدمت الدراسة توصيات بالنسبة للدراسات المستقبلية منها اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية بالشركات الخدمية.

3.دراسة (جويحان،2013) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المنظمات الصناعية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من 36 سؤال والتي تكونت من 220 موظف من مستوى الإدارة العليا والوسطى يمثلون 72 منظمة. وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً، و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها: ضرورة أن تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها والتي تقوم على تبني تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث تغيير الثقافي السليم، و إعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والسعي نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيه.

4.دراسة (عائش،2008) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و درجتها و الأداء المؤسسي لتلك المصارف . و لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات، حيث يتكون مجتمع الدراسة من : المدراء و نوابهم و رؤساء الأقسام و نوابهم وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع ٨٢ استبانة ثم تم استرداد (٧٧ استبانة) أي : ما نسبته ٩٣,٩%. كما و توصلت الدراسة إلى

أنه لا تختلف أبعاد الجودة الشاملة من حيث تأثرها على تحسين الأداء المؤسسي، و أن بعد مجال التركيز على العميل يختلف من البنك الإسلامي الفلسطيني عن البنك الإسلامي العربي ، لصالح البنك الإسلامي الفلسطيني. و أخيراً : أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة بمنهج تطبيق إدارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي ، و قيام الإدارة العليا بتحفيز العاملين في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة من خلال إعطائهم حوافز و مكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة و كفاءة و فعالية، مع ضرورة الاهتمام بتعزيز مستوى تطبيق المصارف الإسلامية لإدارة الجودة الشاملة؛ لتأثيرها الإيجابي و الهام على الأداء المؤسسي، و المتمثل في الربحية و الإنتاجية و كفاءة التشغيل و مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Marion & Marie, 2010)

أكدت الدراسة معرفة كيف يؤدي الإبداع الاستراتيجي إلى تحسين الأداء الفعّال عن طريق أبعاده (قيمة الإبداع، خلق الأسواق الجديدة، طرائق التوزيع والتجهيز إلى السوق، تحطيم المنافسة) لمعرفة كيف تختلف المنظمات ذات الإبداع الاستراتيجي عن المنظمات الأخرى، ومن خلال اعتماد الدراسة على تحليل عينة مكونة من عدد الشركات الأوروبية، واستخدام الاستبانة ل (187) مديراً تنفيذياً بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى إن الإبداع الاستراتيجي لا يكمن في إنتاج منتجات جديدة فحسب، وإنما في خلق الأسواق الجديدة من خلال طرائق التوزيع أو التجهيز الجديدة، إذ تبين عن طريق هذه الدراسة إن طرائق التوزيع أو التجهيز لها تأثير إيجابي في أداء الإبداع الاستراتيجي، أن خلق القيمة للزبون لها تأثير إيجابي أيضاً ودور مركزي في الإبداع الاستراتيجي. وأما التطور التكنولوجي فليس له أثر كبير على الإبداع الاستراتيجي، إذ يمكن أن تكون الشركات غير المتطورة تكنولوجيا مبدعة استراتيجياً، ولا يمارس نشاطاً مركزياً في أداء الإبداع الاستراتيجي، وإنما دوره يكون مساعداً. وأوصت الدراسة بوجوب لجوء منظمات الأعمال إلى الإبداع الاستراتيجي عن طريق تغيير قواعد المنافسة في الصناعة بشكل جذري لتقديم قيمة مضافة للزبون.

2. دراسة (Gascó, et.al, 2010)، بعنوان: "The Use of Information Technology in

.Training Human Resources: An E-learning Case Study"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمتدربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين بعد جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة الخدمية إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية فيها لكي تصبح قائمة على التعلم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

3.دراسة بيرينج وجاسون (Jasen, Birering 2010) :

سجلت هذه الدراسة بأنها دليل لتطوير نوعية الخدمات لزيادة رضا المواطنين. هدف الباحث في هذه الدراسة لمعرفة مفهوم الرضا لدى المواطنين بأسلوب دراسة نوعية للإجابة عن أسئلة تمثلت في ماهية العناصر التي تتضمنها الخدمات، والتي تساهم في الرضا أو عدمه.

وقامت منهجية الدراسة على ما يطلق عليه فلسفة جادا ميرا، والتي تهدف إلى عقد اتفاقية تفاهم بين الباحث والفئة المستهدفة، فلم يكن دور الباحثين جمع المعلومات من خلال إجراء المقابلات مع المواطنين المشاركين ؛ بل إلى خلق حالة من التفاهم من خلال شرح موضوع البحث، وتم إجراء المقابلة على عينة مكونة من 14 مواطن ذوي صفات ومعايير مختلفة.

وتوصلت الدراسة لعدد من المفاهيم التي تصف تصور المواطنين لنوعية الخدمات المقدمة. أما في التوصيات النهائية فقد أوصت بتطوير نوعية الخدمات لزيادة رضا المواطنين .

4.دراسة (Dan R. Berlowitz (et al) 2009) : بعنوان (مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح

في مؤسسات التمريض المنزلي)

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في مؤسسات التمريض المنزلي، وشملت هذه الدراسة 1781 عاملاً في أربعين مؤسسة أمريكية واشتملت على خمس فرضيات تمحورت حول الممارسة وثقافة فرق العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين ووجود دليل إرشادي للجودة.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك اختلاف واضح في طرق تطبيق الجودة بين المؤسسات التي تم إجراء الدراسة عليها، وأن هذا يستلزم إجراء المزيد من الدراسات قبل تعميم دراسة بعينها، كما خلصت الدراسة إلى أهمية التغيير الثقافي لإنجاز عملية التطبيق وكذلك أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين.

5.دراسة (Stephen F. Jancks, et al, 2009) : بعنوان (قياس التغير في الأداء على المستوى الوطني)

هدفت هذه الدراسة لقياس التغير في الأداء على المستوى الوطني ومستوى الولايات بعد استخدام 22 مؤشر جودة في مجموعة من المنظمات الصحية التي تعمل بالتنسيق مع مؤسسة متخصصة بتحسين الجودة الصحية وذلك في الفترة من 2001 وحتى نهاية 2004 . وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن الرعاية في هذه المنظمات الصحية تطورت بشكل ملموس في الفترة المشار إليها. إلا أنه وعلى الرغم من ذلك فإنه ما زال هناك فرصة كبيرة لتحقيق المزيد من التحسين والتطوير . كما خلصت الدراسة إلى أن ترتيب المنظمات الصحية حسب الولايات تغير بشكل طفيف . وعلى الرغم من ثبات التحسن الذي طرأ على المنظمات الصحية في الفترة المشار إليها إلا أن الدراسة لم تستطع الجزم إلى أي مدى يمكن نسبة هذا التحسن في الخدمات إلى جهود منظمة تحسين الجودة.

6.دراسة (metri,2009)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة في السودان، و أهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام، و طرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقا لطريقة (ديمنج) مقدما من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقا لرضا الزبون ، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي و أنموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات من أهمها : أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، و التنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، و أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمرا حيويًا لمساعدة المؤسسات للاستمرار و المنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

الفرع الثالث: تعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

إن اطلاع الباحثان على الدراسات السابقة الأجنبية منها والعربية والتي بحثت في موضوع جودة الموارد البشرية، وهو الجانب الرئيسي لموضوع الدراسة الحالية، مما يعطي لهذه الدراسة أهمية، ويؤدي إلى إنتاج بحوث جديدة في هذا المجال. وقد استفاد الباحثان في فهم موضوع دراستهم من خلال اطلاعهم على الدراسات والأبحاث السابقة، وساعدهم على اختيار عينة الدراسة، والتعرف إلى الأساليب الإحصائية المناسبة لكل

دراسة، وفي إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) ومن خلال تحليل الباحثان لهذه الدراسات وعلى الرغم من عدم تناولها لموضوع الدراسة الحالية بشكل رئيس ومباشر سوى دراسة (التميمي، 2015) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء في الأردن.

- فقد لاحظت وجود أوجه تشابه واختلاف مع الدراسات السابقة.
- لقد اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التعرف على جودة الموارد البشرية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومنهج الدراسة، كما واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة من حيث النتائج التي خرجت بها الدراسة.
- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تعتبر من الدراسات الهامة لدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث أنه وعلى علم الباحثان لم تجر دراسات اهتمت في هذا الموضوع، وخرجت بنتائج تفصيلية دقيقة حوله.

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

المطلب الأول: منهج الدراسة:

قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لإغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمد الباحثون على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليلها، ومن ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية مؤلفة من (40) موظف وموظفة، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

1 (متغير الجنس):

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	12	30%

أنثى	28	70%
المجموع	40	100

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

(2) سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
اقل من 5 سنوات	26	65%
من 5_10 سنوات	13	32.5%
اكثر من 10 سنوات	1	2.5%
المجموع	40	100

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

(3) المسمى الوظيفي:

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة (%)
موظف	33	82.5%
رئيس قسم	3	7.5%
مدير	4	10.0%
المجموع	40	100

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المطلب الثالث: أداة الدراسة :

قام الباحثان باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع ، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور أساسية وهي: إدارة الموارد البشرية، الجودة

الشاملة، أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من 23 فقرة.

الفرع الأول: صدق الأداة :

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على امجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة.

وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة , وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (23) فقرة .

ثبات الأداة :

من أجل استخراج معامل الثبات للأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فبلغت (0.836) وتشير هذه القيمة إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض الدراسة .

الفرع الثاني: إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- 1) إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية .
- 2) الحصول على موافقة الجهات المعنية
- 3) تحديد أفراد عينة الدراسة.
- 4) توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة .
- 5) إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية :

وبعد جمع البيانات و ترميزها ، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة ، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية SPSS، فقد استخدم الباحثان التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبارات واختبار التباين الأحادي للعينات المستقلة، ومعادلة كرونباخ ألفا.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة :

ما أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقره من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة. وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الايجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق بشده) ، (4) درجات عن كل إجابة موافق، و (3) درجات عن كل إجابة محايد ودرجتان عن كل إجابة معارض ، ودرجه واحده عن كل إجابة معارض بشده ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات :

الجدول (5) ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جدا	اقل من 50%
منخفضة	من 50%-59%
متوسطه	من 60%-69%
مرتفعه	من 70%-79%
مرتفعه جدا	من 80% فما فوق

وتبين الجداول (6, 7, 8) النتائج المتعلقة بالمحاور الثلاث، ويبين الجدول (9) خلاصة النتائج.

(1) النتائج المتعلقة بالمحور الأول: إدارة الموارد البشرية

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الأول

الرقم	الفقرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	موافق بشده %	موافق %	محايد %	معارض %	معارض بشده %
1	تساعد ظروف العمل الحالية على التميز في الأداء.	4.56	.504	56.6	43.4	0	0	0
2	يشجع نمط الإدارة السائد على تحسين الأداء.	3.66	.958	20	40	26.6	12.4	0
3	يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.	4.23	.971	53.4	23.4	16.6	6.6	0
4	يفوض المدير كل صلاحياتهم الإدارية للموظفين.	3.63	1.32	26.4	43.3	10	6.6	13.4
5	يتجنب المدير في التدخل في حل النزاعات بين الموظفين.	4.13	1.10	53.3	16.7	23.4	3.3	3.3
6	يعطي المدير الموظفين استقلالية مفرطة في ممارسة أعمالهم.	4.40	.723	53.3	33.3	13.4	0	0
7	يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين.	3.90	1.18	33.3	46.7	3.3	10	6.7
8	يراعي المدير قدرات وحاجات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.	4.26	.868	43.3	46.7	6.7	0	3.3
	الدرجة	4.10	.630	42.4	36.6	12.5	4.8	3.33

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن الاستجابة على إدارة الموارد البشرية حصلت على النسب المئوية (42.2% موافق بشدة، 36.6% موافق، 12.5% محايد، 4.8% معارض، 3.33% معارض بشده).

(2) النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: الجودة الشاملة :

الجدول(7):المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثاني

الرقم	الفقرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	موافق	موافق ق	محايد %	معارض %	معارض ض
9	تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية	4.43	.897	60	30	6.7	0	3.3
10	تهدف الإدارة العليا إلى تقليص كمية العمل المطلوب وفقاً لحجم	4.00	1.08	40	33.3	16.7	6.7	3.3
11	تسعى الإدارة العليا إلى تحديد	4.10	1.02	43.2	33.2	16.7	3.3	3.3
12	يتوفر لدى الإدارة العليا الحماس والرغبة في تقديم الأجود باستمرار	4.30	1.11	63.3	16.7	10	6.7	3.3
13	يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة	4.06	1.04	40	40	10	6.7	3.3
14	تعمل الشركة باستمرار على توجيه وإرشاد الموظفين إلى كيفية تحسين	4.23	.897	46.7	36.7	10	6.7	0
15	يشارك الموظفون في صنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالجودة.	4.13	1.13	50	30	6.7	10	3.3
	الدرجة	4.18	.684	49.0	31.4	10.9	5.7	2.8

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن الاستجابة على الجودة الشاملة حصلت على النسب المئوية (49%) موافق بشده، 31.4% موافق، 10.9% محايد، 5.7% معارض، 2.8% معارض بشده

(3) النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: أثر إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمحور الثالث

الرقم	الفقرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	موافق ق	موافق ق %	محايد د %	معارض ض	معارض ض
16	التزام الإدارة العليا اتجاه الجودة ينعكس إيجاباً على مدى مطابقة أداء الموظف.	3.96	1.066	50	30	6.7	10	3.3
17	تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء الموظف من أجل تحقيق أهدافها.	3.60	.8944	40	30	16.7	13.3	0
18	التزام الإدارة العليا بشكل كامل نحو تلبية حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم.	3.26	1.337	13.3	46.7	26.7	13.3	0
19	تعمل الشركة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.	3.33	1.124	20	30	20	16.7	13.3
20	تسعى الجودة إلى تطبيق تكنولوجيا متطورة لتسبب أداء أفضل.	3.13	1.279	10	46.7	10.7	20	6.5
21	تطبيق نظام الجودة يساعد على تحسين عملية التقبّل لتسبب أداء أفضل.	3.06	1.436	13.3	30	30	10	16.7
22	التعاون التام من قبل العاملين مع المتعاملين لضمان حسن تقديم الخدمة.	3.26	1.284	23.3	16.7	20	23.3	16.7
23	يتم استحداث الأجهزة والمعدات بشكل مستمر يحسن من جودة الخدمة المقدمة.	3.36	1.245	20	33.3	16.7	23.3	6.7
	الدرجة	3.37	.8697	23.7	32.9	18.4	16.2	7.9

يتبين من الجدول رقم (8) السابق أن الاستجابة على أثر إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة حصلت على النسب المئوية (23.7% موافق بشدة، 32.9% موافق، 18.4% محايد، 16.2% معارض، 7.9% معارض بشدة).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المحور	متوسط الاجابه	الانحراف المعياري	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشده
1	إدارة الموارد البشرية	4.1000	.63092	42.4	36.6	12.5	4.8	3.33
2	الجودة الشاملة	4.1889	.68472	49.0	31.4	10.9	5.7	2.8
3	أثر إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة	3.3750	.86975	23.7	32.9	18.4	16.2	7.9
	الدرجة الكلية	3.8880	.52555	38.3	33.6	13.9	8.9	4.6

يتبين من الجدول (9) السابق أن أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية حصلت على النسب المئوية (38.3% موافق بشدة، 33.6% موافق، 13.9% محايد، 8.9% معارض، 4.6% معارض بشدة)

المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس .

لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (ت) والجدول التالي يوضح النتائج:

اختبار (t) تبعا لمتغير الجنس والجدول رقم (10) يبين النتائج :

رقم	البعد	ذكر (12)		أنثى (28)		(ت)	الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		

أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

1	إدارة الموارد البشرية	4.29 17	.60145	3.972 2	.6338 4	1.39 5	.176
2	الجودة الشاملة	4.31 94	.70517	4.101 9	.6767 3	.849	.403
3	أثر إدارة الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة	3.78 13	.79616	3.104 2	.8283 2	2.24 5	.034
	الدرجة الكلية	4.13 08	.57806	3.726 1	.4308 0	2.19 9	.052

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (ت) تبعا لمتغير الجنس

يتبين من الجدول رقم (10) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس حيث كان مستوى الدلالة (0.52) عليها اكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

المطلب الثالث: نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة

الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعا لمتغير سنوات الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	.023	2	.012	.027	.973
	داخل المجموعات	11.521	27	.427		
	المجموع	11.544	29			

المحور الثاني	بين المجموعات	380.	2	190.	.388	.682
		13.216	27	489.		
		13.596	29			
المحور الثالث	بين المجموعات	378.	2	189.	.237	.791
		21.559	27	798.		
		21.938	29			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	185.	2	092.	.319	.730
		7.825	27	290.		
		8.010	29			

يتبن من الجدول رقم (11) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث كان مستوى الدلالة عليها (0.730) اكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

المطلب الرابع: نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

نتائج اختبار التباين الأحادي لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المحور الأول	بين المجموعات	259.	2	129.	.310	.736
	داخل المجموعات	11.285	27	418.		

			29	11.544	المجموع	
.179	1.832	.812	2	1.625	بين المجموعات	المحور الثاني
		.443	27	11.971	داخل المجموعات	
			29	13.596	المجموع	
.533	.643	.499	2	.998	بين المجموعات	المحور الثالث
		.776	27	20.940	داخل المجموعات	
			29	21.938	المجموع	
.243	1.491	.398	2	.797	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.267	27	7.213	داخل المجموعات	
			29	8.010	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة (0.243) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية.

خاتمة: تناول الفصل الرابع نتائج الدراسة بشكل واضح، وفي هذا الفصل سيتم مناقشة النتائج التي توصل إليها والتي كان الهدف أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، والعلاقة بينها وبين كل من المتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وتسهيلاً لذلك فقد قام الباحث بمناقشتها وفقاً لنفس الترتيب وفي نهاية الفصل وضع مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه:

ما أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية؟

بينت نتائج هذا السؤال أن أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية حصلت على النسب المئوية (38.3% موافق بشدة، 33.6% موافق، 13.9% محايد، 8.9% معارض، 4.6% معارض بشدة)

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل يوجد علاقة لكل من (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في استجابة أفراد عينة الدراسة نحو أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية ؟

تمت الإجابة على هذا السؤال الثاني من خلال فحص الفرضيات الآتية:

يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على متغير (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية لدرجة أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة التي قام بها الباحث فقد تم وضع التوصيات التالية:

1. ضرورة أن يشجع نمط الإدارة السائد على تحسين الأداء.
2. ضرورة أن يشجع المدير المناقشة الجماعية لأساليب العمل.
3. ضرورة أن يراعي المدير قدرات وحاجات الموظفين عند توزيع الواجبات عليهم.
4. ضرورة أن تتبنى الإدارة العليا خطة إستراتيجية لتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة.
5. ضرورة أن يتم ابتكار طرائق ووسائل بصفة مستمرة تساعد في تحسين جودة الخدمات.
6. ضرورة أن تعمل الشركة على تدريب وتوعية العاملين من أجل تحسين أدائهم.
7. ضرورة أن يساعد تطبيق نظام الجودة على تحسين عملية التقييم المستمر لأداء العاملين.
8. ضرورة أن تعمل الإدارة على تحديد الإجراءات الضرورية لأداء الموظف من أجل تحقيق أهدافها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. بدر، رشاد (2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. حسن، راوية (2009): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
3. خضير، عناية (2007): واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية.

4. دليو، فضيل (2006): أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري.
5. أبو زايد، بسمة (2008): واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
6. زيد، أحمد (2010): مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
7. شاويش، مصطفى (2011): إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
8. محمد، وفاء (2009): أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (19).
9. المعمر، وسام (2014): علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Stephen F. Jancks, Edwin D. Huff, Timothy Cuerdon, (Change in the quality of care delivered to Medicare Beneficiaries), JAMA, 2009; 289: 305-312.
2. Dan R. Berlowitz, Gary J. Young, Elaine C. Hickey, Debra Saciba, Brian S. Mittman, Elaine C. Zarnowski, Barbara Simon, Jennifer J. Anderson, Arlene S. Ash, Lisa V. Rubenstein, Mark A. Moskowitz. (Quality improvement implementation in nursing home), Health Service Research, Feb. 2009.
3. Gascó, John, The Use of Information Technology, Institute of Personnel Management, 2010.