مجلة البحوث المالية والاقتصادية
مجلة علمية الكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

تاريخ الاستلام : 2022/8/23 تاريخ القبول : 2022/9/18

"إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية"
دراسة ميدانية على العاملين ببلدية الأبيار

أ. فوزي سعد نجم عبدالسلام [1] أ.د. سامي بن منصور بودبوس [2]

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرّف على إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين بديوان بلدية الأبيار، وتكوّن مُجتمع الدراسة من العاملين بديوان البلدية، والبالغ عددهم (1508) عاملاً. حيثُ تمّ أخذ عينة عشوائية بلغت (306) عاملاً من مجتمع الدراسة، وتمّ جمع البيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبانة. ولتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها ما يأتي:

1. **أظهرت النتائج بشكل عام أنّه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة الثلاثة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مُجتمع الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغت (0.512)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0.05)، وبلغت قيمة P= 0.000 < 0.05 (p-value)، ممّا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار، أي كلمّا زاد تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة زاد مستوى تنمية الموارد البشرية .**
2. **أوضحت النتائج أنَّ مستوى تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً إلى حد ما إذا ما تمَّت مقارنته بمتوسط مقياس الدراسة، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي بمعدل (2.682).**

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، ديوان البلدية، الأبيار.

اقتبس هذه المقالة (APA):
فوزي سعد نجم، سامي بودبوس (2022)، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية على العاملين ببلدية الأبيار، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، مقالة رقم 2، الاصدار السابع، العدد الثاني، جامعة بنغازي، قسم المحاسبة، ص 29-46.

1 أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي. Email Fawzi.abdelsalam@uob.edu.ly
2 أستاذ تعليم عالي – جامعة صفاقس – تونس صفاقس. Email Samiboudabbous2002@yahoo.fr

مجلة البحوث المالية والاقتصادية
مجلة علمية الكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

Received: August 23rd 2022
Accepted: September 18th 2022

Total Quality Management and its Relationship to Human Resource Development

A Field Study on Workers in the Municipality of Al-Abyar

Fouzi Saed Najm Abdulsalam[1] Sami Bin Mansour Boudabbous[2]

Abstract:

The study aimed to identify total quality management and its relationship to the level of human resource development among workers in the municipality office of Al-Abyar. The study population consisted of the municipality's office, whose number is (1508) workers Where a random sample of (306) workers was taken from the study population, To analyze the data collected from the study sample and to achieve the objectives of the study, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.26) program was used. This study concluded a set of results, the most important of which are the following:

-1 In general, the results showed that there is a statistically significant relationship between the three dimensions of total quality management and the level of human resources development among the members of the study community, where the value of the correlation coefficient between the dimensions of total quality management and the level of human resources development was (0.512), which is statistically significant. At a significant level ($\propto$ = 0.05) and the p-value was (P= 0.000 > 0.05), which indicates that there is a positive, medium, direct relationship between the dimensions of total quality management and the level of human resource development among workers in the municipality of Al-Abyar, that is, the greater the effect of the dimensions of management Total Quality Increased the level of human resource development.

2- The results showed that the level of human resources development was moderate to some extent if it was compared with the average of the study scale, where the arithmetic mean was (2.682).

Key words: Human Resources, mMunicipal Office, Al-Abyar.

Cite This Article (APA):

Fouzi, S. A., & Sami, B. B. (2022). Total Quality Management and its Relationship to Human Resource Development. JOURNAL OF FINANCIAL AND ECONOMIC RESEARCH, 7(2), 29-46.

1 Assistant Professor – Administration Department - Faculty of Economics – University of Benghazi Fawzi.abdelsalam@uob.edu.ly
2 Professor of higher education - University of Sfax – Tunisia - SFAX Samiboudabbous2002@yahoo.fr

1. المقدمة:

يعتبر تبني الأساليب الإدارية الحديثة سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث، كما يعد تطبيق هذه الأساليب حتمية لجميع المنظمات الاقتصادية. ومن أكثر الأساليب شيوعاً وتطبيقاً أساليب إدارة الجودة الشاملة حيث إن هذه الأخيرة حققت على مدى العقدين الماضيين نجاحات باهرة في العديد من الشركات العالمية، وباتت إدارة الجودة الشاملة على اختلاف أبعادها حديث الساعة في كافة أنحاء العالم وفي الأجهزة الحكومية أيضًا، وإنَ ظهور منهج إدارة الجودة الشاملة بوصفه أحد المناهج الإدارية المعاصرة وسع من دائرة الجودة لتشمل كافة القطاعات المؤسسة، وأقسامها؛ لتصبح بذلك الجودة مسؤولية تضامنية، وأصبح أداء المورد البشري من أهم ركائز نظام الجودة الشاملة. حيث تمثل الطاقات الإبداعية الموظفة في المؤسسة الإنتاجية أهم الطاقات المولدة وتأتي جودة الخدمة التي تقدَمها من كفاءتها وإمكاناتها المهنَية ومهاراتها، فأداء المورد البشري للمخرجات يتوقف عليه الأساس في تنفيذ أي تغيير أو تطوير، وبالتالي نجاح أيَ تنظيم، وتخطيط أو فشله فهو يمثل مصدر الإبداع والابتكار والتطوير، ولديه القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية وحسن تسييرها، ويأتي الاهتمام بمستوى تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها بسبب التقدم الحاصل في التكنولوجيا الذي مسَ جميع النواحي المتعلقة بالعمليات الإنتاجية، والذي يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات للوصول إلى تحقيق أعلى مستوى لمواردها البشرية تضاهي ما تقدمه المؤسسات الأخرى، وتنافسه سواء كانت من الداخل أو الخارج (ليليا، 2018)، ولقد حظيت إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، وذلك من أجل تطبيقها في بيئة الأعمال، وأصبح البحث مطلباً رئيسياً الأمر الذي دعا الباحثان إلى إثارة هذا الموضوع في قطاع هام لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، وعلى الرغم من أن معظم الدراسات السابقة ركزت جلها في الغالب على دراسة إدارة الجودة الشاملة وصلتها بإدارة الموارد البشرية، والمتتبع للوضع الحالي للبلديات الحكومية الليبية يلاحظ أنَّها تحتاج لإجراء المزيد من الدراسات العلميَة والبحوث العلميَة المتخصصة، والمتعلَقة بتحليل طبيعة درجة مساهمة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتنمية الموارد البشرية ودراستها، وبناءً على ما تقدم، تأتي هذه الدراسة للوقوف على إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين ببلدية الأبيار.

2. الدراسات السابقة:

تُساهم الدراسات السابقة في إضافة شيء جديد للدراسة والتركيز على مضمون المواضيع محل الدراسة، وفي ما يلي أهمّ الدراسات السابقة التي عالجت موضوعات مشابهة لموضوع الدراسة، مع التعريف بأهمّ ما توصّلت إليه تلك الدراسات من نتائج:

* **هدفت دراسة (نصر والمقدولي، 2021)** إلى إلقاء الضوء على دور إدارة الموارد البشرية (الاهتمام، التخطيط، التدريب) في تطوير مستوى الخدمات الفندقية، وأجريت الدراسة على عينة من موظفي الخدمات الفندقية البالغ عددهم (86) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة أنَ تطوير الخدمات الفندقية مرتبط بالاهتمام والتخطيط والتدريب في إدارة الموارد البشرية وأنَّه توجد علاقة ارتباطيه إيجابية بين تطبيق إدارة الموارد البشرية لوظائفها واختصاصاتها والخدمات الفندقية.

* **كمّا أسهمت دراسة (وريدات، أبو راس، 2020)** من جانبها في التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين، حيث تم أخذ عينة عشوائية قوامها (50) من العاملين في البنوك في مدينة دورا، وأظهرت النتائج وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك، كما أثبت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في مدينة دورا بكافة مراحله: (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) جاء مرتفعاً جداً، كمّا تبين أن واقع استقطاب الموارد البشرية، ومستوى الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفعاً. في حين تبين

أن الاختيار والتعيين، وتدريب الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفعاً جداً، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

* **بينما هدفت دراسة (سمية، 2019)** إلى إبراز أهمية فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة سيراميس باعتبارها أداة فعالة فيها، وإظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دوراً هاماً وفاعل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيثُ تقوم بتقدم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق منتجات ذات جودة عالية.

* **و أوضحت دراسة (ذياب، 2018)** التي أجريت بجامعة سطيف لمعرفة آراء أساتذة الجامعة حول دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية)، والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية.

* **وهدفت دارسة (عبدالجواد، 2016)** إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكريةّ بقطاع غزة، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية ويقدر عددهم (156) موظفاً في جهاز الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائيSPSS، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنَّه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وكان مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الخدمات الطبية العسكرية ضعيف جداً.

* **أمّا دراسة (الهواري، 2015)** هدفت إلى تحقيق إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية – ولاية أدرار–وتوصلت الدراسة إلى الآتي:

- أنّ الموظفين يدركون الفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمّها أن يؤدي إلى الاهتمام بعمليات التعليم والتدريب المستمرين والتعاون الجماعي.
- وجود معوقات تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في عدم وجود استراتيجية واضحة للتطبيق وتقصير من قبل الإدارة العليا في شرح المفاهيم المتعلقة بها وبسطها
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط وتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري.

***وأوضحت دراسة (حسن، 2014)** أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية من خلال دراسة ميدانية لمجموعة شركات دال الصناعية (سيقا –كابو)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها: أنَّ تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات دلالة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية.

* **بينما دراسة (Solis et. al., 2014)** Total Quality Management Practices and Quality Results, A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan.

"ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبقيها في قطاعي الخدمة والصناعة في تايوان" هدفت إلى التعرف على ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبقيها في قطاعي الخدمة، والصناعة في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ متوسط التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية هو أعلى من متوسط التطبيق في المنظمات الخدمية.

***التعقيب على الدراسات السابقة:**

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بهمّا من مفاهيم، تبين أنَّ هذه الدراسات قد أجريت في بيئات مختلفة. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

- اختلفت من حيثُ المجتمع والنشاط الممارس والعينة المدروسة.
- اختلفت أيضاً من حيثُ طبيعة المتغيرات المدروسة والأهداف والنتائج المتوصل إليها.
- اتفقت في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي بوصفه منهجا ملائمَا لمثل هكذا دراسات.
- معظم تلك الدراسات توصلت إلى أنَّ إدارة الجودة الشاملة تحقق تنمية الموارد البشرية، لذلك فهذه الدراسة جاءت محاولة معرفة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهل لها علاقة بتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

وبناءً على ما تمّ ذكره قد استفاد الباحثان من الدارسات السابقة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة ممّا أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضيًاتها. وفى إعداد الاستبانة وتصميمها، وذلك بانتقاء البنود الواردة فيها من الدراسات السابقة، التي تمَّ عرضها على بعض من المحكمين بجامعة بنغازي كلية الاقتصاد، وقسم الإحصاء بكلية العلوم لاعتمادها والتحقق من ثباتها وصدقها.

3. **مشكلة الدراسة:** تبرز مشكلة الدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي تمَّ إجراؤها، حيث تبيّن أنَّ هناك قصوراً في تنمية الموارد البشرية، نتيجة لانخفاض كفاءة الموارد البشرية، وقلة الإمكانيات المستخدمة، وليس هناك وعي كافٍ بمفهوم أدارة الجودة الشاملة، وعليه فإننا نسعى من وراء هذا الدراسة إلى التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة من أجل نجاح عملية تنمية الموارد البشرية، وكذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها التي من بينها دراسة (سمية، 2019)، و (حسن، 2014) اللتين أوصتا بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. لعدم وجود دراسة سابقة –حسب علم الباحثان– حددت العلاقات المتبادلة أو قامت بقياس تأثيرها بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار، لذا جاءت هذه الدراسة للمساهمة في ملء الفراغ الذي أهملته بعض الأدبيات السابقة، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل **التالي:**

هل هناك علاقة لإدارة الجودة الشاملة بديوان البلدية على تنمية المورد البشرية لدى العاملين؟

4. **أهداف الدراسة:** تهدُف هذه الدراسة إلى تحقيق الأَهداف **التالية:**

1. التعرّف على واقع إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين ببلدية الأبيار.
2. التعرّف على مستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.
3. التعرّف على علاقة أبعاد إدارة الجوة الشاملة بمستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

5. **فرضيات الدراسة:**

استناداً إلى ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، تمّ صياغة فرضيات الدراسة **كالتالي:**

الفرضية الرئيسية: (هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار).

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى H1: توجد علاقة بين مشاركة العاملين ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

الفرضية الثانية H2: توجد علاقة بين التدريب ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

الفرضية الثانية H3: توجد علاقة بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

6. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المساهمات ذات الفائدة التي يمكن أن تقدمها من الناحيتين العلمية والعملية، وذلك على النحو **التالي:**

1- الأهمية العلمية: تناولت الدراسة موضوعاً لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي الأكاديمي وهو تحديد علاقة إدارة الجودة الشاملة بمستوى تنمية الموارد البشرية داخل ديوان البلدية، خاصة في ظل التحديات الحالية. وحيث أنَّ ديوان البلدية يعتبر أحد المؤسسات التي يعتمد في تطويرها وخدماتها على العنصر البشري في الخدمات التي يقدمها للدولة والمجتمع، لذلك يجب عليه أن لا يعتمد على متابعة التغيرات في بيئة الداخلية فقط، بل عليه متابعة التغيرات في البيئة الخارجية لكي يحقق أفضل النتائج، ولتحسين المستوى العام الأداء من خلال الإلمام المستمر بكل ما هو جديد في هذا المجال، ولهذا فإنَّ للبحث الحالي أهمية تتجلى في كونه يعد مدخلاً في الأفق النظري والمعالجة التطبيقية لموضوع يحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر.

2- الأهمية العملية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها العملية من كونها تحاول تقديم آليات جديدة لتفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة بديوان البلدية بمًا يسهم في تنمية الموارد البشرية لدى العاملين.

*ويرجع السبب لاختيار ديوان بلدية الأبيار بصفة خاصة لإجراء الجانب التطبيقي للأسباب **التالية:**

– في ظل العلاقة الوثيقة بين البلدية، والمتغيرات التعلمية والمحلية التي تدور حول العملية التعلمية، كان لابد من دراسة كيفية تنمية الموارد البشرية لدى العاملين بها.

–تقديم عدد من المقترحات العملية والإجرائية إلى متخذي القرار في ديوان البلدية، كي تساعدهم في اتخاذ قرارات فعالة تسهم في تحقيق مستوى تنمية مواردها البشرية.

–يضاف إلى ذلك ما يتميز به من توافر المعلومات والبيانات الميدانية للباحثين، فضلاً عن ملاءمته للباحثان من حيث سهولة الاتصال والتواصل.

وكذلك من الممكن أن تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للباحثين والدارسين في الجامعات الليبية.

7. الإطار النظري:

تسعى الإدارة المحلية في جميع المؤسسات الخدمية إلى الاهتمام بأهم مورد من مواردها وهو العنصر البشري كونه يمثل أحد الموارد الهامة في تلك المؤسسات، وأصبحت إدارة الجودة الشاملة الوظيفة الأولى والفلسفة الإدارية وأسلوب الحياة لأي مؤسسة لتمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات الحالية، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحقيق التوافق للعامل بين جودة وظيفته في العمل وتمكينه في العمل، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين وتنمية مهاراتهم. وتصبح الجودة مسؤولية كل عامل في المؤسسة ممّا يعظم أداء العامل بكفاءة وفاعلية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملاً مهماً له علاقة إيجابية على تنمية العاملين، ورفع مستوى أدائهم، ليساهموا في تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإنها واحدة من الموضوعات المهمة التي نالت قسطاً كبيراً من البحث والدراسة حيث لا يكاد أي كتاب في علم السلوك يخلو من إدارة الجودة الشاملة لمّا لها من أثر مهم على أداء العاملين بالمؤسسة.

7.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: عرفه Juran بأنَّها " عملية إدارية، تقوم بها المؤسسة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن

طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل الأعمال الهدر في المؤسسة، وتستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها إذا قام كل شخص فيها بعمله على أكفأ وجه" (أبو النصر، 2015: 33).

كمّا عرَّفها "هوستر" على أنَّها مدخل لإدارة المنظمة والذي يرتكز على الجودة، ويبني على أساس مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويهدف إلى تحقيق النجاح في الأمد الطويل من خلال تحقيق رضا العميل، ومنافع للعاملين في المنظمة والمجتمع على حد سواء (العبادي والكيلاني، 2013: 278).

7.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

هناك تباينَ واضحَ في عدد أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل في المؤسسات التي أجريت فيما الدراسات، واعتمد الباحثان الأبعاد الأكثر اعتماداً وانتشاراً بين الباحثين وهي: (مشاركة العاملين، التدريب، والتحسين المستمر)، ونقلاً عن (سالم، 2020) ذكرتها في **دراستها:**

1. مشاركة العاملين: أن من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين في التطبيق، فعلى المؤسسة إشراك العاملين واستخدام قدراتهم لصالحها. حيث يؤدي هذا إلى تحسين إمكانيات العمل من خلال منحهم مزيداً من المسؤولية والشعور بالملكية حتى يدركوا أهمية مساهمتهم ودورهم في المؤسسة. كما يتم تشجيعهم على البحث عن فرص لتعزيز كفاءتهم ومعرفتهم وتجربتهم فهذا يبني اتصالاً فعالاً في اتجاهين حيث يحدد الموظفون مشاكلهم ويتقاسمونها، وتساعدهم المؤسسة في حل واقتراح الحلول المناسبة لهذه المشكلات، وهو ما يدفعهم للاستعداد التام للعمل والتطوير والتضحية والانتماء للمؤسسة ويصبح لديهم الصلاحيات اللازمة لمراجعة وتقييم المهام وتقديم الاقتراحات للتحسين على المدى الطويل، حيث من المتوقع أن يؤدي ذلك إلى زيادة مستويات تطوير المنتجات في المؤسسة.

2. التدريب: حيث يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمفهوم الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وهذا يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. إذ أن تطبيق البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. إذ أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. ويوجه هذا التدريب لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية والمديرين والمشرفين والعاملين) ويجب أن تلَبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فتدريب الهيئة التنفيذية يجب أن يشتمل على استراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يتضمن الطرائق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وهكذا يجب أن يمكن تدريب الموظفين من الوصول إلى تحقيق اهداف المؤسسة طالما ستمكن البرامج التدريبية الموظفين من توليد المزيد من الافكار التي قد تكون ذات قيمة للمؤسسة.

3.التحسين المستمر: يتجلى التحسين المستمر في ظل الإدارة بالجودة الشاملة في قدرة المؤسسة على تصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضا تام للعميل، من خلال السعي المتواصل إلى تحقيق الأداء الأمثل، والبحث عن الجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر، ويجب أن يكون هذا الهدف الطويل الأمد للمؤسسة من خلال تحسين الأداء الكلي بشكل مستمر. ينبغي على المؤسسة أن تستخدم نهجاً وأن تركز على التحسين المستمر للمنتجات والعمليات والأنظمة ويجب أن يكون التحسين المستمر هدفاً لكل فرد في المؤسسة، حيث أن يشجع التغيير والتفكير الابداعي ممّا سيؤدي بدوره إلى تطوير خدمات ومنتجات وعمليات جديدة. فعملية تحسين وتكوير وتطوير الجودة عملية مستمرة، الأمر الذي يتطلب وجود فرق عمل مهمتها تصميم جودة الخدمات وتطويرها وتحسينها؛ لتكون ملبية لاحتياجات العميل.

7.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تشمل إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ رئيسية وهي (توفيق، 2011: 40):

1. التركيز على العميل.

2. التركيز على العمليات.

3. الوقاية من الأخطاء مقابل الفحص.

4. حشد خبرات القوى العاملة.

5. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

6. إرجاع الأثر (Feedback).

7.4 وظائف إدارة الجودة الشاملة وذكرها (دودين، 2012: 35):

1. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية وتطوير إمكاناتها الهادفة في تحسين الإدارة والإنتاجية.
2. اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الوطنية أو القياسية العالمية ISO 9000 كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.
3. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.
4. أنّها المفتاح الأساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة الشديدة وبروز ظاهرة العولمة في المجتمع الإنساني.
5. المساهمة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي من خلال تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع، ونمو التجارة التصديرية في ظل العولمة، وتطور الميادين الاستثمارية والتوسع في إنجازها، وزيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها.
6. استخدام الوسائل العلمية الإحصائية وبشكل خاص مخططات السبب أو الأثر، ومخطط الضبط وغيرها من الأساليب الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية.
7. الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير.
8. تعد الجودة مدخلاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة للمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية والمساهمة في تحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

7.5 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف، اهمّها ما يلي (باديس، 2016: 12):

- العمل على إرضاء الزبون، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته المتجددة وتحقيقها.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل، وذلك من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والإنتاجية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وبشكل مستمر.
- جذب المزيد من العملاء المرتقبين، والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز بالأداء والخدمة وذلك بإجراء التغييرات الملائمة على المنتج أو الخدمة من خلال التحسين والتطوير المستمرين.
- تنمية مهارات الموارد البشرية، وتطوير قدراتها في المنظمة.

7.6 أهمية إدارة الجودة الشاملة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمّها (الكرخي، 2015: 65):

* تشجيع المبادرات والمقترحات التي من شأنها تطوير وتحسين أساليب العمل.
* رفع معدل الرضا الوظيفي بين العاملين.
* تحقيق بيئة عمل مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار، وزيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
* اختصار الوقت والجهد في إنجاز الأعمال وتطوير وتبسيط إجراءات العمل.
* خلق ارتياح بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها.
* تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.

7.7 مفهوم تنمية الموارد البشرية:

ولقد أشار مكتب العمل العربي :" أنَّ 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 مهارتهم وقدراتهم (بوكميش، 2012: 17).

7.8 أهداف إدارة الموارد البشرية: هنالك العديد من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل أهمّها في **الآتي:**

1. العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال استقطاب الكوادر البشرية المتطورة وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
2. تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
3. وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
4. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنظمات.
5. إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات.
6. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات.
7. حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية وفعالة.
8. إتاحة الفرصة للموظفين والأفراد العاملين والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
9. قيام إدارة الموارد البشرية الحديثة بالاهتمام بتحقيق الأهداف الوظيفية التخصصية المتعلقة بالكوادر والموارد البشرية الحديثة.
10. إبراز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية وإدارة شئون الموظفين (حسن، 2014: 102).

7.9 أهمية إدارة الموارد البشرية: ويرى ديسلر أنَّ أهمية إدارة الموارد البشرية للمديرين تكمن في تجنب الأخطاء والتي تتمثل في الآتي (ديسلر، 2009: 35):

1. تعيين شخص غير مناسب بالمنظمة.
2. ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين.
3. تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل اقصى ما لديهم من جهد.
4. ضياع وقت العمل في مقابلات لا قيمة لها.
5. مثول المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
6. وقوع المنظمة تحت طائلة القانون المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية.

7. إحساس بعض الموظفين بعدم عدالة ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة.

7.10 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

1. **إستراتيجية التدريب:** يقصد بالتدريب مجموعة من الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وتنفيذ وظائفهم بنجاح (سلطان، 2016: 25).

- **الاحتياجات التدريبية:** تحديد الأعمال، الوظائف، الأهداف، الميزانية، الأفراد المتدربين.(Wilson; 2012, p233)
- **تحليل المهام:** دراسة مناصب العمل بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة ممّا يمكن من معالجة فجوات العمل (Dessler ; 2016, p117) .
- **تحليل فردي:** ويتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالفرد ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية (wilson; 2018, p102).
- **اختيار أساليب التدريب:** المحاضرات، دراسة الحالات، تقمص الأدوار(Wilson ;2013 ,p241) .

2. **إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية:** تمر عملية تنمية الكفاءات البشرية بالعديد من المراحل (Florence Laval; 2014, p15):

- **تحديد الأفراد المستهدفين:** تقديم عينة مستهدفة متجانسة بالمنصب والنشاط (hannafey, vitulano, 2013, p141)
- **اختيار المدربين:** يكون معين بالمؤسسة، خبراء بالمراكز التدريبية (الجامعات، المعاهد)، مهمته نقل المعرفة أو تغيير المواقف أو توجيه السلوك(Lves cox ; 2015, p53) .
- **مستوى التعلم:** كتساب المعارف الأساسية، اكتساب المهارات، تحسين القدرة الإنتاجية (Marinescu ; 2010, p8).

7.11 تنمية الموارد البشرية وفقاً لمدخل إدارة الجودة الشاملة:

هنالك علاقة وطيدة بين تنمية الموارد البشرية ومدخل إدارة الجودة الشاملة نسبة لتداخل وتكامل الإدارتين بحيث لا يمكن لإحداهما الاستغناء عن الأخرى، وتستهدف المنظمات من عملية تنمية الموارد البشرية بالجودة الشاملة أهداف عديدة وبطريقة ممرحلة وتتمثل أهم تلك المراحل في الآتي: (نقلاً عن حسن، 2014: 141)

1. مرحلة التدريب المفاهيمي: يهدف إلى توضيح أهمية الجودة للعاملين وكذلك إبراز التأثيرات المحتملة على الأداء الكلي للمنظمة.
2. مرحلة التدريب على أدوات الجودة: تركز هذه المرحلة على أهم أدوات الجودة والتدريب وكيفية استخدامها.
3. مرحلة التدريب على موضوعات خاصة: يتعلق هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة المحددة والخاصة بأداء الوظيفة.
4. مرحلة التدريب على القيادة: ويتعلق بالموارد البشرية في الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بمبادرة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

8. الدراسة الميدانية:

8.1 منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة؛ لكونه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولأنّه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة باستخدام الدراسة الميدانية لمعرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة بتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار. ولأنَّ هذا المنهج يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات أكثر واقعية وذلك عن طريق جمع البيانات اللازمة وتفسيرها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تخدم فرضيات وأهداف الدراسة.

8.2 مُجتمع وعينة الدراسة: تكون مُجتمع الدراسة من العاملين بديوان بلدية الأبيار، والبالغ عددهم (1508) عاملاً [*]، وتمَّ أخذ عينة عشوائية بلغت (306) عاملاً من العاملين ببلدية الأبيار.

وقد تمّ اختيار ديوان بلدية الأبيار لعدة أسباب: (1) إنه من الصعوبة على الباحثان أن يقوما بتطبيق الدراسة الميدانية على جميع البلديات الموجودة في ليبيا لمّا يتطلبهُ ذلك من وقت طويل وجهد كبير، كمّا يتطلب القيام به مجموعة من الباحثين؛ (2) إمكانية تعميم النتائج المتحصل عليها على باقي البلديات الأخرى؛ (3) لتعاون العاملين بديوان البلدية بمجال البحوث العلمية.

8.3 حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين ببلدية الأبيار، ولم تتناول بقية العاملين بباقي قطاعات البلدية.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على ديوان بلدية الأبيار، وذلك نظراً لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

الحدود الموضوعية: تمثل المتغير المستقل للدراسة في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده كمتغير مستقل في علاقته بالمتغير التابع. الثلاث والمتمثلة في (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر) كل على حدة، كمتغير مستقل في علاقته بالمتغير التابع.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2022.

8.4 أداة الدراسة: استخدم الباحثان الاستبانة وسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول علاقة إدارة الجودة الشامة بتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

8.5 أساليب تحليل البيانات: تضمّنت استمارة الاستبانة (33) عبارة لقياس علاقة إدارة الجودة الشاملة بتنمية الموارد البشرية بديوان بلدية الأبيار، مقاسة على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات. بعد عملية تجميع الاستمارات وترميزها، ثمّ إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تمّ تحديد طول خلية المقياس المستخدم في الدراسة كمّا هو موضح بالجدول (1).

جدول رقم (1): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس Likert ودرجة موافقة للعبارات

الفئة في مقياس ليكرت	ترميز العبارات	طــول الخلية	درجة موافقة العبارات
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	ضعيفة جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل 2.60	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى أقل 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى أقل 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جداً

وقد استخدمت (عبد الجواد، 2016)، و (وريدات وأبو راس، 2020)، عبارات مقياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في دراستهم، وتمّ إجراء تعديل على بعض العبارات لتتناسب مع أهداف الدراسة.

ومن ثمّ تمّ استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع الاختبارات الملائمة لفروض الدراسة، وذلك عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، حيثُ استخدمت الدراسة الأساليب **التاليــة:**

[*] تم حصر عدد العاملين مجتمع الدراسة من خلال مكتب وكيل بلدية الأبيار.

- معادلة ألفا كرونباخ لمعرفة معدلات ثبات وصدق مقاييس الدراسة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك بهدف معرفة متوسط إجابات المبحوثين على العبارات الواردة بالاستبيان.
- معامل ارتباط (بيرسون): تم استخدام أسلوب معامل الارتباط بيرسون في إيجاد مدى قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل، على المتغير التابع تنمية الموارد البشرية.

8.6 ثبات الأداة وصدقها:

-**الثبات:** يعرّف " أنَّ يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائما النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة (الزويني، 2014: 31) ".

- **الصدق:** ويُعرّف " بأنَّه ذلك الاختبار القادر على قياس السمة التي وضع من أجلها، وأنَّ الصدق يتحدد بخصائص وطبيعة المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه معاملات الصدق فالاختبار الذي ثبت صدقه في المجتمع ثبت صدقه في مُجتمع أخر وبهذا المعنى فالصدق يعد نسبي (الزويني، 2014: 27) " أي أنَّ الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات وصدق مقاييس الدراسة.

جدول رقم (2): معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المتغيرات	نوع المتغير	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
مشاركة العاملين	مستقل	6	0.73	0.85
التدريب	مستقل	6	0.89	0.94
التحسين المستمر	مستقل	6	0.81	0.90
تنمية الموارد البشرية	تابع	15	0.84	0.92

يتضح من الجدول رقم (2) أنَّ معاملات الثبات تتراوح ما بين (0.73-0.89)، وأنَّ معاملات الصدق لمُتغيرات الدراسة تتراوح من (0.85 إلى0.94) وكلاهمّا بدرجة عالية ممّا يجعلنا نثق في ثبات وصدق المقياس.

9. تحليل النتائج:

9.1 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بعلاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية:

في هذه الفقرة تمّ تحليل صحة فرضيات الدراسة التي تبحث عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تطبيقاً، ومعرفة مستوى تنمية الموارد البشرية بواسطة المتوسطات الحسابية، وتحديد العلاقة بواسطة معامل ارتباط (بيرسون).

جدول رقم (3): نتيجة تحليل علاقة أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة (P)	القـــرار
الفرضية الرئيسية	2.682/3.228	0.512	توجد دلالة	0.000	علاقة طردية (موجبة متوسطة)
الفرضية الأولى	3.374	0.426	توجد دلالة	0.000	علاقة طردية (موجبة ضعيفة)
الفرضية الثانية	2.950	0.267	توجد دلالة	0.000	علاقة طردية (موجبة ضعيفة)
الفرضية الثالثة	3.361	0.318	توجد دلالة	0.000	علاقة طردية (موجبة ضعيفة)

أتضح من الجدول (3) أنَّ المتوسط الحسابي العام لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغ (3.228)، وبلغ مستوى تنمية الموارد البشرية (2.682)، وبلغت قيمة p–value (P= 0.000 < 0.05). وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية، توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

وتبين أيضاً أنَّ المتوسط الحسابي لبُعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بلغ (3.374)، وبلغت قيمة p–value (P= 0.000 < 0.05). وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وعليه نقبل فرضية الدراسةH1 ، توجد علاقة بين مشاركة العاملين وتنمية الموارد البشرية العاملين ببلدية الأبيار.

واتضح كذلك أنَّ المتوسط الحسابي لبُعد التدريب بالكلية بلغ (2.950) وبلغت قيمة p–value (0.05 > P= 0.000). وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وعليه نقبل فرضية الدراسة H2، توجد علاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

وأشارت نتائج التحليل إلى أنَّ المتوسط الحسابي لبُعد التحسين المستمر بلغ (3.361)، وبلغت قيمة p– value (P= 0.000 < 0.05). وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وعليه نقبل فرضية الدراسة H3، توجد علاقة بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار.

10. نتائج الدراسة: من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج **الآتية:**

1. أَظهرت النتائج أَنَّ أبعاد إدارة الجودة الشاملة المختلفة لها علاقة بمستوى تنمية الموارد البشرية على لدى أفراد مُجتمع الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغت (0.512)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وبلغت قيمة p-value (P= 0.000 < 0.05)، ممّا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة متوسطة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار، أي كلمّا زاد تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة زاد مستوى تنمية الموارد البشرية.

2. كذلك أوضحت الدراسة علاقة مشاركة العاملين بمستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مُجتمع الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين مشاركة العاملين ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغت (0.426)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وبلغت قيمة p-value (P= 0.000 < 0.05)، ممّا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين مشاركة العاملين ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار، أي كلمّا زاد تأثير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات زاد مستوى تنمية الموارد البشرية ولكن بشكل غير تام.

3. تبين أيضاً أنَ التدريب له علاقة بمستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مُجتمع الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين التدريب ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغت (0.267)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (∝ = 0.05)، وبلغت قيمة p-value (P= 0.000 < 0.05)، ممّا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين التدريب ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار، أي كلمّا زاد تأثير التدريب زاد مستوى تنمية الموارد البشرية ولكن بشكل غير تام.

4. واتضح أيضاً وجود علاقة بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مُجتمع الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية بلغت (0.318)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\propto$ = 0.05)، وبلغت قيمة p-value (P= 0.000 < 0.05)، ممّا يشير إلى وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين ببلدية الأبيار، أي كلمَا زاد تأثير التحسين المستمر زاد مستوى تنمية الموارد البشرية ولكن بشكل غير تام.

5. أشارت النتائج الدراسة أَنَّ اتجاهات المبحوثين في بلدية الأبيار نحو مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، حيثُ بلغ المتوسط الحسابي بمعدل (2.682).

11. توصيات الدراسة: في ظل الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة يوصي الباحثان بما **يلي:**

1. إيضاح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية لكل الموظفين في الديوان من قبل مدير إدارة الجودة ومدير إدارة الموارد البشرية بالبلدية، والعمل على نشر أبعاد إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.

2. تبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية، حيث ترتكز هذه البرامج على خلق روح فريق العمل بين العاملين.

3. عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى البلديات ونتائج تطبيقها .

4. تشجيع وتنمية روح الإبداع والابتكار بين العاملين، والتحسين المستمر داخل ديوان البلدية ودفع العاملين على اكتساب المعارف والقدرات التي تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية.

5. اعتماد معايير قياسية عالمية ISO 9000 كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته للعاملين.

6. ترسيخ الوعي والقناعة الجدية والكاملة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها بشكل متكامل وهادف لمّا لذلك من أثر جيد على تنمية أداء العاملين بديوان البلدية.

7. العمل على إنشاء نظام واضح داخل ديوان البلدية لتقديم الحوافز ومنح المكافآت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء لأن ذلك يحفز التنمية البشرية لدى العاملين خاصةً بعد دمج لها أكثر من قطاع من قطاعات البلدية وهي: (الإسكان والتعمير– التخطيط– المواصلات– الاقتصاد– مكتب النظافة).

8. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير الخدمات وتحسينها لتقديمها لعامة الناس.

9. إعداد برامج لتنمية قدرات العاملين، من خلال التدريب لإكسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

10. توفير كافة المستلزمات التي تساعد على رفع مستوى قدرات الموارد البشرية الداعمة وقيام بدورات تدريبية للاطلاع على التطورات التكنولوجية.

11. تكاليف خبراء بإدارة الموارد البشرية بالبلدية تكون مهمتهم نقل المعرفة أو تغيير المواقف أو توجيه السلوك العاملين.

12. ضرورة اهتمام إدارة الديوان بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل لتمكينهم من اتخاذ قرارات مناسبة وصحيحة في بعض المواقف دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

12. قائمة المراجع:

أولاً: المرجع العربية :

1. أبو النصر، مدحت محمد محمود، (2015)، **إدارة الجودة الشاملة –استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات**، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

2. الزويني، ابتسام صاحب موسى، (2014)، **القياس والتقويم**، قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، الحلة: جامعة بابل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

3. العبادي، سمير عزيز، الكيلاني، عثمان زيد، (2013)، **تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية**، عمان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.

4. الكرخي، مجيد، (2015)، **إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات**، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.

5. الهواري، العابد، (2015)، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية– دراسة ميدانية على الإدارة المحلية ولاية أدرار"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية.

6. باديس، بوخلوة، (2016)، "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية"، **أطروحة دكتورة غير منشورة**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

7. بوكميش، لعلى، (2012)، **مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية**، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

8. توفيق، عبد الرحمن، (2011)، **الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات**، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

9. حسن، مبارك دؤواد سليمان، (2014)،" مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية"، بمجموعة شركات دال (سيقا–كابو)، **أطروحة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال**، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

10. دودين، أحمد يوسف، (2012)، **إدارة الجودة الشاملة**، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

11. ديسلر، جاري، (2009)، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، **إدارة الموارد البشرية**، الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر.

12. ذياب، لبنى، (2018)، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية"، برلين، **المجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا**، العدد 4، 279-296.

13. سالم، يسمينه، (2020)،" أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إستراتيجية تطوير المنتجات– دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف–، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، المجلد 20، العدد 01، 248–261.

14. سلطان، محمد سيد، (2016)، **تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتحقيق اقتصاد المعرفة**، المنتدى الإعلامي السنوي السابع ;الرياض: المملكة العربية السعودية.

15. سمية، درار، (2019)، " فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق دارة الجودة الشاملة" دراسة حالة مؤسسة سيراميس، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة عبدالحميد بن باديس، الجزائر.

16. عبدالجواد، لميس منصور، (2016)،" إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.

17. ليليا، دحدوح، (2018)، "دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية "، **رسالة ماجستير غير منشورة**، عمان: جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي–، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

18. نصر، فرج على عمار، المقدولي، البهلول ناصر، (2021)،" إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس –ليبيا–دراسة حالة "، **المجلة الدولية للأداء الاقتصادي**، المجلد 04، العدد 01، 1–25.

19. وريدات، أسيل، أبوراس، بيسان، (2020)،" واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين، **مجلة العلوم الإنسانية** – المركز الجامعي على كافي تندوف، المجلد 04، العدد 05، 239–269.

ثانياً: المرجع الأجنبية:

1. Florence Laval (2014); UN processus de modernisation de gestion des ressources; humaines a la mairie de Paris; revue management et avenir; N20; p 1.
2. Gary Dessler;(2016). human resource management; Pearson, Canada; p 117.
3. Hannafey f. t; vitulano. a, (2013).ethics and executive coaching: an agency theory approach, journal of business ethics, 115vol, n°35, p141.
4. John P Wilson, (2012). international human resourcee development; learning, sducation and training for individuals organisations; kogan page, London, p233.
5. John p wilson; (2018). expereriential learning: a practical guide for training; coachinig and education; kogan page, london, p 102.
6. John P Wilson; (2013). Colin beard experiential learing: training and coaching; kogan page, London, p241.
7. Paul Marinescu, (2010). Mentoring and coaching on an organizational level, manager, n°11, P8.
8. Solis E., Rao S., Raghu – Nathan T., Chen Cho – Young and Pan Shih Chun, (2014), Quality Management Practices and Quality Results, A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan, Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1.
9. Yossi lves, Elaine cox, (2015). relationship coaching, frist published, routledge, New York; p53.

استمارة الاستبانة

السيد الكريم .... السيدة الكريمة ...

تحية طيبة وبعد ،،،

أرجو التكرم بالاطلاع على الأسئلة الواردة بالاستبانة التي بين أيديكم والمتعلقة بدراسة عنوانها " **إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية** " دراسة ميدانية على العاملين ببلدية الأبيار، وذلك لغرض استكمال بحث علمي.

لذا نأمل منكم تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح رأيك فيها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حُسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة...

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الباحثان

الجزء الأول: " **أبعاد إدارة الجودة الشاملة** " فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين " مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين والمرجو تحديد درجة موافقتك عليها ، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك.

ت	فقرات مشاركة العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم العمل باستمرار على تحسين الخدمات.					
2	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات.					
3	تساهم المشاركة في تحسين جودة القرارات المتخذة.					
4	التعاون بين العاملين يساهم في تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية.					
5	العمل الجماعي في الديوان يولد الأفكار المتجددة لتحسين العمل.					
6	تم تقدير الآراء البناءة للعاملين وتشجيعها باستمرار.					
ت	فقرات التدريب	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين باستمرار.					
2	يوجد تدريب مستمر للعاملين بالديوان.					
3	يتم عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال إدارة الجودة الشاملة.					
4	برامج التدريب تنفذ في أوقات مناسبة للموظفين.					
5	يشارك العاملون في وضع أهداف برامج التدريب التي تعدها إدارة التدريب.					
6	يتم الاستعانة بخبراء من الخارج ليساهموا في تطوير التدريب.					
ت	فقرات التحسين المستمر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأساليب الإحصائية لجدولة العمل.					
2	يساهم العاملون في الخطط وأنشطة التحسين المستمر.					
3	تهتم إدارة ديوان البلدية بصحة العاملين فيه وسلامتهم.					

4	الحرص على التحسين المستمر لأساليب العمل.					
5	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في الجهاز باستمرار.					
6	يتم تقييم أداء الديوان وفق معايير الجودة.					

الجزء الثاني: "مستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين " فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى تنمية الموارد البشرية لدى العاملين. والمرجو تحديد درجة موافقتك عليها، وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي تعتقد أنه مناسب لرأيك.

ت	الفقـرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتم عملية اختيار العاملين وفق الخبرات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة.					
2	تعد الاختبارات التي يعقدها ديوان البلدية للوظائف متخصصة وذات علاقة وثيقة بالوظيفة الشاغرة.					
3	تقيس الاختبارات التي يجريها الديوان المهارات المهنية والفنية الواجب توفرها في المرشحين للوظائف.					
4	تتم عملية اختيار المرشحين للوظائف وفقاً لمبدأ الجدارة والكفاءة والمساواة والعدالة والشفافية.					
5	يتيح المناخ التنظيمي لمقابلة المرشح للوظيفة وإبراز كافة معارفه وقدراته ومهاراته.					
6	تحدد إدارة البلدية احتياجاتها من الموارد البشرية بعد دراسة استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.					
7	يتم استخدام التحليل الوظيفي للتعرف على الأفراد الذين سيتم استقطابهم للوظائف.					
8	تتم عملية وصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة.					
9	تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب للوظائف.					
10	يتم تحديد ومعرفة احتياجات ديوان البلدية من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.					
11	يتناسب الراتب مع حجم العمل الذي يبذله الموظف.					
12	تتوفر العدالة والموضوعية في نظام الترقيات.					
13	تساعد الحوافز التي يقدمها الديوان على الارتقاء بأداء العاملين.					
14	تتم الترقيات وفقاً معايير واضحة ومحددة.					
15	يعامل الرؤساء المرؤوسين بالتقدير والاحترام لزيادة الدافعية للعمل.					