

تطبيق بعض استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لتطوير الجودة الشاملة لإحدى مصانع الملابس الجاهزة

د/ سوزان عادل عبدالرحيم علي

مدرس الملابس والنسيج بقسم الاقتصاد

المنزلي كلية التربية النوعية - جامعة بنها

د/ رنا عباس نافع سليمان

مدرس الملابس والنسيج بقسم الاقتصاد

المنزلي كلية التربية النوعية جامعة طنطا

ملخص البحث:

تم في هذا البحث إجراء دراسة تحليلية حول استراتيجيات تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بالخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي وأثر تطويرها في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات. وقد تضمنت دراسة وتحليل واقع تدريب وتنمية الموارد البشرية والمستوى الوظيفي، وواقع الجودة الشاملة في شركة الهيملايا إنترناشونال بالقاهرة حيث تم توزيع استبيان مؤلف من ثلاثة محاور أساسية على عينة من العاملين وبلغ عددهم ٥٢ عاملاً، وتم التحقق من إمكانية وجود علاقة تربط بين الاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية والجودة الشاملة وكيفية تحقيق ذلك. تم إجراء المقابلة وطرح مجموعة من الأسئلة تم من خلالها التوصل إلى نقاط قوة لها تأثير جيد في الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، ونقاط ضعف لابد من معالجتها من أجل الوصول إلى الهدف المنشود من البحث.

Apply some human resource development strategies to develop the overall quality of a garment factory.

By Dr. Rana Abbas Nafea Soliman

Clothes and textile instructor
Department of Home economics
Factory of specific Education –
Tanta University

Dr. Susan Adel Abdul Rahim Ali

Clothes and textile instructor
Department of Home economics
Factory of specific Education –
Banha University

Abstract:

In this paper, an analytical study on the development of human resources in terms of experience and educational level and job level and the impact of development in achieving total quality in the institutions strategies.

The study included analysis of the reality of training and human resources development, job level and the reality of the overall quality in the Himalaya international company in Cairo.

Where he was the author of three basic axes questionnaire was distributed to a sample of workers in Himalaya international company numbered 52 workers, was checked by the possibility of a relationship between strategies, human resources and overall quality and how to achieve it. In the Himalaya international company has been conducting interviews and ask a series of questions through which to reach strengths have a good effect in getting products required quality, and weaknesses that must be addressed in the company's order processing and access to the desired goal of search.

المقدمة والمشكلة البحثية:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة فهي ليست خدمة إضافية تقدم إلى الزبائن ولا فعالية أو طريقة جديدة لتصميم العمليات، إنما يعني مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تتبناها المنظمة من أجل تحسين وتطوير العمليات بشكل مستمر من قبل الأفراد العاملين في المنظمة بهدف الاستجابة لمتطلبات الزبون.

وتعتمد الصناعات المتطورة الموجودة في أي بلد من العالم على سياسة التطوير للأنشطة المتعلقة بالمقاييس والمعايرة والمواصفات والاختبارات والتحليل والجودة من جهة، وعلى تطبيق أنظمة إدارة الجودة الحديثة المعمول بها اليوم في العالم من جهة أخرى.

نظراً للتطورات والتحولت التي يشهدها العالم وزيادة المنافسة بين المؤسسات الصناعية فقد أضحى الكفاءات هي التي تمثل الفاصل ما بين المؤسسات، ومهما تنوعت مصادر الكفاءة، فإن العنصر البشري يعد من أهم العناصر اللازمة من أجل تحقيق الجودة الشاملة وانطلاقاً من هذه الأهمية فإن مشكلة البحث تتحدد بالتساؤلات التالية:

١. هل يوجد لدى العاملين في الشركة (عينة البحث) إدراك حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيق مبادئها.
٢. هل من الممكن تطوير الموارد البشرية نظراً لاختلاف المتغيرات الشخصية لدى الأشخاص (الخبرة - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي).
٣. هل توجد علاقة بين تطوير الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
٤. ما مدى قناعة العاملين في المؤسسة لأهمية تطبيق مبادئ الجودة.
٥. ما مدى وجود العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الخبرة - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي).

أهمية البحث:

١. أهمية توجيه الجهود وتدريبها بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات، وتطبيق أنظمتها لما لها من أثر كبير في زيادة الإنتاجية وخلق جو من الثقة والمشاركة بين الموظفين والعمال والمدراء.
٢. تحقيق التنافس مع باقي المؤسسات من خلال تقديم خدمات لا يستطيع الآخرون تقديمها في نفس المجال وبنفس المستوى.
٣. تحديد العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة عينة البحث، وزيادة إدراك لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كخطوة لزيادة الإنتاجية في المؤسسات.

كما يهدف البحث إلى:

١. التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية.
٢. التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
٣. اقتراح الإجراءات المناسبة لتنمية الموارد البشرية بغية تطوير برامج إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الأساليب الإدارية الحديثة.
٤. التوصل إلى توصيات هامة تتعلق بالوضع الميداني في الشركة عينة البحث.

فروض البحث:

١. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتطوير الجودة الشاملة.
٢. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).
٣. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي).
٤. يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين إدراك العاملين لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي).
٥. دراسة اتجاه أثر تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة في شركة هيما لايا إنترناشونال أي دراسة العلاقة بين التابع والمستقل لعينة الدراسة.

منهج البحث: التجريبي التحليلي**حدود البحث:**

١. زمانية: تم إجراء البحث في الفترة ما بين (٢٠١٧-٢٠١٨).
٢. مكانية: تم إجراء البحث في شركة هيما لايا إنترناشونال للملابس الجاهزة. شارع رقم ١١ المنطقة الحرة العامة - مدينة نصر - القاهرة.

مصطلحات البحث:**إدارة الموارد البشرية Human Resource Management:**

هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع. "الموارد البشرية هم الأفراد أو القوى العاملة التي تقوم الشركة بتوظيفهم واعتبارهم كأصل من أصول الشركة ومن هنا جاءت تسميتهم بـ "الموارد البشرية"، حيث أن الأفراد العاملين من موظفين أو مراقبي أقسام أو مديرين تنفيذيين وغيرهم يعتبرون موارد الشركة كباقي الموارد البشرية التنظيمية الأخرى".

إدارة الجودة الشاملة هي: Total Quality Management

١. التحسين المستمر للعمليات والعمال: دور الإدارة في الاستمرار بعمليات البحث ومواكبة كل ما هو جديد لاعتماد أساليب وطرق تساعد على التحسين المستمر.
٢. عدم الاعتماد على السعر فقط في اختيار الموردين: أكد ديمنج أن السعر ذو أهمية ثانوية أمام تحقيق مصلحة المستهلك، لذلك عملية اختيار الموردين يجب أن يعتمد في الدرجة الأولى على رغبة الموردين في تحقيق التحسين المستمر للإنتاج وعلى نوعية تلك المنتجات.
٣. تأسيس برامج قوية فيما يعلق بالتدريب والتعليم والتطوير الذاتي للعمال: أكد ديمنج أن ثقافة إدارة الجودة تتحقق من خلال تعلم الموارد البشرية في المنظمة أساليب مناسبة للتأكيد على فلسفة الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة:

١. دراسة قام بها الباحث (عبدالوهاب، سمير، البرادعي، ليلي، ٢٠٠٦) جاءت الدراسة تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، هدف هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف منها: تحديد المقصود بإدارة الموارد البشرية، والعلاقة بينها وبين إدارة الأفراد Personnel Management، وتحديد وتوضيح المجالات المختلفة لإدارة الموارد البشرية، خاصة منها: تحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء، والتدريب وتقييم الوظائف ونظم الأجور، والحوافز والأجور التشجيعية، والمزايا والخدمات الوظيفية، والعلاقات الوظيفية، وأخيراً طرح مجموعة مختلفة من المفاهيم والأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
٢. دراسة قام بها الباحث (شريف بن أحمد محمد الغامدي، ٢٠١١) جاءت الدراسة تحت عنوان "أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات الأعمال". جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى التزام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب ودعمها وتبنيها للتكنولوجيا الحديثة من أجل تطبيق البرامج التدريبية، ومدى تطبيق منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية لخطوات بناء استراتيجية التدريب ومراحل العملية التدريبية. توصلت الدراسة إلى وجود نوعين من التدريب هما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي، علماً أنه يتم الاستناد إلى معايير الكفاءة والخبرة وتنمية مهارات العاملين من أجل معرفة نوع التدريب المراد اختياره.
٣. دراسة قام بها الباحث (أحمد مهدي عبدالقادر، أحمد إبراهيم أبو سن): جاءت الدراسة تحت عنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية في القطاع السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيايد الصناعية".

تم اتباع المنهجين الوصفي والتحليلي وجمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان ومعالجتها إحصائياً. وكانت نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية العاملين.
- ضرورة الربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية الأداء، وهذا الربط سيمكن مديري الموارد البشرية من تصميم البرامج اللازمة لتحقيق نتائج أفضل للعمليات لتحقيق أعلى إنتاجية للمنظمات.
- هناك علاقة بين نقص الموارد البشرية سواء من حيث الكمية أو النوعية وبين انخفاض إنتاجية الأفراد.

٤. دراسة للباحث (جلال عبدالله محمد، ٢٠١٠):

الدراسة بعنوان "أثر بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي" وهي دراسة تحليل لآراء ورؤساء الأقسام العلمية في الكليات والمعاهد التقنية في السلیمانية. تضمن مشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات من أجل تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (استراتيجية تكوين الموارد البشرية واستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية واستراتيجية جودة حياة العمل) وبين الأداء الوظيفي. وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:

١. وجود علاقة ارتباط موجبة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة.
٢. تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المنظمات المبحوثة، ولم تتجاوز مؤشرات العلاقة المعنوية بين متغيرات الدراسة أكثر من ٥٩% وهذا يعني وجود عوامل أخرى لم تدرس تؤثر في الأداء الوظيفي للمنظمات المبحوثة.

٥. دراسة (خالد حسن منصور حسن، ٢٠١٧):

يعد العنصر البشري المحرك الأول لعملية التنمية وهو المستفيد الأساسي منها، الأمر الذي يتطلب الاستثمار الأمثل لكافة الطاقات البشرية، حيث يركز "ويبي" على الهيكل التنظيمي كمنشآت مختلفة أو متماثلة وكذلك على أعضاء التنظيم القائمين بوظائفهم المتنوعة على مختلف المستويات الإدارية من تحقيق مستوى عال من الأداء وتحقيق نوع من الانسجام والتعاون بين الأقسام.

وتوصل الباحث إلى شرح وتوصيف جميع الوظائف في الهيكل التنظيمي، وتحديد المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لاختيار الشخص المناسب لكل وظيفة.

٦. دراسة (Scheible & Bastos، ٢٠١٣):

جاءت الدراسة حول "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في إحدى منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية"، وتوصلت الباحثة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وأخصها التدريب والتطوير.

٧. دراسة (Medina, et al، ٢٠١١):

جاءت الدراسة للبحث حول "وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الابتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في إسبانيا" وتوصلت في البحث إلى أن التمكين والتعلم المستمر هو الأكثر تأثيراً على رفع مستوى الأداء الابتكاري للعاملين.

الدراسة النظرية:

تعتبر الموارد البشرية بمختلف مجالاتها العلمية والمهنية والسلوكية من أهم الركائز اللازمة لتسيير العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يحقق أهداف الإدارة في المنظمات، إذ أن العنصر البشري يعد من أهم الموارد الاقتصادية والعمود الأساسي لأية دولة تتميز بوجود شعب نشيط قادر على الارتقاء والتعلم، فاليابان مثلاً بالرغم من قلة الموارد الطبيعية الموجودة فيها إلا أنها استطاعت تحقيق مستويات عالية من النمو الاقتصادية بفضل مواردها البشرية، على خلاف مع الدول الأفريقية التي تعاني من افتقارها للعناصر البشرية التي تتميز بالكفاءات العالية بالرغم من توفر الموارد الطبيعية لديها.

فالموارد البشرية من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، والجزء الأهم من الموارد البشرية هو إدارتها التي تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة والوصول إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وذلك من خلال الاهتمام بجميع الأنشطة التي تؤدي إلى "تنمية الأفراد"، وانتقاء الأشخاص المناسبين لوضعهم في المكان والوقت المناسبين.

أهداف الموارد البشرية وإدارتها Human Resources Management and objectives

إن تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنمية الموارد البشرية يتم باتباع برامج تدريبية لتحقيق رسالة المنظمة، واستخدام استراتيجيات الموارد البشرية (الخبرة - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي ...)، لتطوير الجودة الشاملة للمنتجات وتحقيق الميزة التنافسية وإرضاء الزبون.

ومن أهداف تنمية الموارد البشرية:

١. مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها واستمرارية أداؤها.
٢. توظيف ذوي المهارات والكفاءات العالية المدربة لتأدية الأعمال المطلوبة بنجاح.
٣. التعويض المادي والمعنوي وخلق جو من الرضا والإقبال على العمل للأفراد.
٤. إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
٥. تحقيق الانتماء والولاء.
٦. السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدره والرغبة:

$$\text{الأداء} = (\text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة}) = (\text{المعرفة} \times \text{المهارة}) (\text{الاتجاهات} \times \text{المواقف})$$

استراتيجيات الموارد البشرية HR Strategies:

استراتيجية الموارد البشرية فهي حسن استخدام المنظمات لمواردها البشرية بالشكل الأمثل الذي يحقق زيادة التنافس مع المنظمات الأخرى وزيادة إنتاجها. وانطلاقاً من هذه الأهمية لاستراتيجيات الموارد البشرية فقد انصب الاهتمام في هذا البحث على دراسة العديد من هذه الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة وهي:

١. استراتيجية التدريب Training Strategy:

تعاني منظمات الأعمال من ضعف القدرة على المنافسة بسبب افتقارها للموارد البشرية المؤهلة والمدرية والقادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات الخارجية وهذا يؤثر على قدرة المنظمة التنافسية لذلك يعتبر التدريب من أهم وسائل زيادة الإنتاجية، ويساعد على التصدي للمتغيرات التي ظهرت عبر القرون كالإنترنت والعولمة والهندرة والخصيصة وغير ذلك ... حيث يتم إعداد وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية للعاملين داخل المنظمة من خلال وضع إطار عمل لإدارة التغيير يحفز الأفراد على الأهمية الاستراتيجية للجودة وكلفتها المنخفضة، كما يساعدها في معرفة ما هو مطبق وما يجب تطبيقه للحصول على النتائج المطلوبة. والبعض يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاوله عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء المهام في الجهة التي يعمل بها".

كما يساعد التدريب على التحقق من إمكانية إيجاد علاقة بين تدريب العاملين في المنظمة لتحسين أدائهم وتحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة من زيادة الإنتاجية وتطوير جودة المنتجات وتنوعت ومواكبتها للتطورات التكنولوجية الحديثة بحيث تحتل ميزة تنافسية عالية في السوق.

والتدريب عادة يقع في أحد المجالات التالية:

- تعزيز رسالة الجودة ومعالجة المهارات الأساسية.

- متطلبات مهارات العمل.

- المعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ويوجد عدة أنواع للبرامج التدريبية:

- البرامج التدريبية الداخلية (تعقد داخل المراكز التدريبية أي داخل المنظمة).

- البرامج التدريبية الخارجية (تعقد خارج المراكز التدريبية التابعة للمنظمة).

- التدريب على رأس العمل (يتلقاه الموظف وهو على رأس عمله).

٢. استراتيجية المستوى التعليمي Educational Level Strategy:

إن أهم خسارة تكبدتها الدول النامية هي الخسارة المتجسدة في النزيف المتواصل لأعداد كبيرة ومتزايدة من مهندسيها وأطبائها وفنيها وجزء من الأيدي العاملة المدربة والماهرة وذلك لصالح الدول الرأسمالية المتقدمة، وهذا يخلق تحدياً خطيراً لتطور الدولة اقتصادية، تكنولوجياً وعلمياً، فالأيدي العاملة المتخصصة تساعد في إقامة قاعدة تكنولوجية يتم من خلالها استثمار التطورات العلمية وتوظيفها في مختلف المجالات. ففي المنظمات الصناعية تساعد في تحسين جودة المنتجات وتوزيعها، كما أن التطورات التقنية والاتصالات تحتاج إلى عمال ذوي قدرات علمية ومهارات تطبيقية واتجاهات مهنية عالية بما يتناسب مع هذه التطورات والتقنيات، لذلك لا بد من استقطاب العقول العلمية المبدعة واستخدامها بالشكل الأمثل، فالمعرفة ذات منفعة عامة تتوقف قيمتها في التنمية البشرية على مدى تطبيقها بفعالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الربط بين نظم التعليم والتدريب وطلب سوق العمل في القطاعات المختلفة الخاصة والعامّة، وكذلك السعي لإيجاد حلقات وصل بين الأشخاص ذوي الكفاءات العالية مع المنتجين وأصحاب القرار.

ومن هنا تبرز أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية التي تأخذ أبعاداً عديدة كالأبعاد الاقتصادية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق التقدم وتوفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة كون العامل المؤهل تعليمياً يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي من خلال المحافظة على الدقة في العمل والوقت.

٣. المستوى الوظيفي Career Level:

تعتبر المنظمات المصرية من المنظمات التي تفتقر إلى الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي، وذلك لعدم وجود تخطيط استراتيجي مناسب للرؤية التنظيمية المناسبة، وعدم تحقيق التوافق بين الأفراد والمنظمة، بالإضافة إلى التغييرات التي تحدث في بيئة العمل والتي لها تأثير كبير على المسار الوظيفي في المنظمة والمتمثل في الزيادة العالية في حجم العمالة المؤقتة. لذلك لا بد للمنظمات أن تقوم بتطوير مستواها الوظيفي المتمثل بمجموعة من النشاطات المشتركة بين الموظف ومنظمته وتطوير الوظائف التي تعد أساساً لأي منظمة بالإضافة إلى ضرورة توفير العمالة التي يحتاجونها بالضبط، وفي حال عدم الحاجة إليهم فلا ضرورة لوجودهم داخل المنظمة، وهذه الوظائف تحتاج لأفراد يشغلونها يتمتعون بمستويات أداء تحقق أهداف الوحدة التي يشغلها صاحب الوظيفة. كما تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً هاماً في استقطاب

الأفراد المناسب سواء من داخل المنظمة أو خارجها لشغل الوظيفة الشاغرة فيجب على الأفراد المتقدمين للوظيفة تحقيق الشروط التي تضعها المنظمة واجتياز الاختبارات المتعلقة بالمهارات والقدرة على تحليل المشاكل بما يتناسب مع ثقافة الجودة ثم يتم الاختيار من بين مجموعة من الأشخاص المتقدمين في ضوء الشروط المطلوبة.

قياس فاعلية تكلفة تطوير الموارد البشرية

Measure the effectiveness of the cost of the development of human resources:

إن تطوير أية عملية يحتاج إلى تكلفة وعائد، ولا تكون هذه التكلفة ذات فعالية عالية إلا إذا كان العائد منها مجزياً، أي أن الفعالية تتناسب طردياً مع العائد. علماً أن تطوير الموارد البشرية يتضمن كافة النفقات اللازمة لأعمال المراد تطبيقها والوقت اللازم للتدريب والخسائر الناجمة عن عدم إمكانية تنفيذ العاملين لهذه الأعمال. فحساب هذه النفقات ليس بالأمر الصعب أمام مشكلة حساب العائد منها، فهناك صنفين من البنود:

- البنود القابلة للقياس: كالتوفير في تكاليف الإنتاج.
 - البنود غير القابلة للقياس: كالرضا الوظيفي للعمال وتأثيره على رضا الزبون.
- أما بالنسبة للبنود الرئيسية اللازمة لحساب تكلفة تطوير الموارد البشرية هي:

١. تكلفة تصميم أنشطة تطوير الموارد البشرية.
٢. تكلفة تنفيذ هذه الأنشطة وتشمل ما يلي:
 - أجور ومرتبوات المدربين والمنسقين لأنشطة التطوير.
 - تكاليف السفر والإقامة والوجبات.
 - تكلفة تأمين الأماكن اللازمة للتدريب.
 - التكاليف الإدارية للتطوير.
 - تكاليف تقييم التطوير.
 - المرتبوات والمميزات التي تمنح للمشاركين في عملية التطوير.
 - البرمجيات والرسوم.
 - التكاليف الإضافية غير المباشرة.

مبادئ الجودة Quality principles:

يوجد العديد من المبادئ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وتهدف تلك المبادئ إلى التحسين المستمر للعمليات من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة والالتزام

الكامل والشامل بمبادئ الجودة هذه بما يحقق الميزة التنافسية على الصعيدين المحلي والدولي، حيث يتم اعتمادها من قبل الإدارة العليا ونذكر منها:

١. التركيز على الزبون Focus on the customer

يعتبر الزبون من أهم الركائز الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة في المنظمات، فتحقيق حاجات ومتطلبات الزبون يعتبر أساساً لنجاح المنظمة والحصول على رضا الزبون والرغبة في عودته لشراء نفس المنتج مرة أخرى، علماً أن هناك ما يسمى بالزبون الداخلي والذي يساعد في تحديد جودة الأفراد وعمليات الإنتاج بالإضافة إلى بيئة العمل فهم زبائن لمورد داخلي، أما الزبون الخارجي فهو الذي يحدد جودة المنتج سواء كانت سلع أم خدمات، هكذا نجد أن الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة وتسعى المنظمة إلى الإيفاء بمتطلباته ومحاولة التفوق على توقعاته.

٢. التركيز على العمليات Focus on Operations

ويقصد بها العمليات الإنتاجية والمتمثلة بمجموعة من النشاطات والعمليات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات أي تقديم السلع والخدمات ومطابقتها للتصميم والمواصفات المطلوبة حيث ينبغي تخطيط العمليات وفقاً لمتطلبات الزبون والموارد المتاحة.

٣. مشاركة الأفراد العاملين Post Personnel

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم حيث يجب عليهم معرفة دورهم وإنجاز أعمالهم والمساهمة في تحديد الأهداف وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الفلسفة بنجاح. كل ذلك يلعب دوراً هاماً في تشجيع العاملين في المنظمة وتنمية الروح الجماعية لديهم.

٤. التحسين المستمر Continuous Improvement

تتطلب إدارة الجودة التحسين المستمر للعمليات بهدف الإيفاء بمتطلبات الجودة وتحقيق رغبات واحتياجات الزبون، وذلك يساهم في تقليل الأخطاء والعيوب وزيادة الإنتاجية وغيرها .. هكذا نجد أن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع الأفراد العاملين في المنظمة وفي كافة المستويات التنظيمية.

٥. التدريب والتعليم Training and Education

فالتعليم والتدريب من أفضل الطرق المؤدية إلى تطوير وتحسين الأفراد في المنظمة كل بحسب وظيفته.

٦. اتخاذ القرارات بناء على المعلومات والحقائق

Make decisions based on the information and facts

يتم جمع البيانات والمعلومات ووضع إطار للقياس ممثلاً بتوجيه أهداف المنظمة نحو الجودة لاتخاذ القرارات السليمة والتي تؤثر بشكل إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. أي يكون بناء القرارات بالاعتماد على وفرة المعلومات اللازمة لتوضيح الفكرة أمام متخذ القرار بعيداً عن التخمين والحدس.

٧. القيادة Command

ينبغي على الإدارة العليا أن تقدم الدعم لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، فلا بد للقائد أن يهيئ بيئة العمل المناسبة للأفراد العاملين بمختلف الظروف لتحقيق أهداف المنظمة.

٨. المقارنة مع النموذج الأفضل Comparison with the best model

لا بد أن تتم المقارنة المرجعية لأداء المنظمة مع أداء المنظمات الأخرى الأكثر تقدماً لمعرفة نقاط القوة اللازمة لتطوير الجودة الشاملة في المنظمات.

٩. الأساس الاستراتيجي Strategic basis

لا بد للمنظمة أن تضع خطة استراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية والتحسين المستمر لتلك الفترة.

أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

(TQM) The objectives and benefits of Total Quality Management

١- تخفيف التكاليف وتحسين الربحية والحصول على المنتج المتميز: إن تطبيق برنامج إدارة الجودة سيقول من المنتجات التالفة، فالهدف الأساسي من الجودة هو الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة من أول مرة وبالتالي تحقيق رضا الزبون وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ويمكن من بيعها بأسعار أعلى وبالتالي زيادة ربحية المنظمة وتزداد قدرتها على المنافسة العالمية.

٢- زيادة الفعالية التنظيمية: يتحقق ذلك من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة وخلق بيئة تساهم في التحسين والتطوير، وبالتالي تحسين الثقة والعلاقة بين الإدارة العليا والعاملين في المنظمة.

٣- استغلال الوقت: يتم تقليل الوقت اللازم لإجراء العمليات وذلك ينعكس إيجاباً على المنظمة للحصول على منتجات ذات جودة عالية بأقصر وقت.

٤- تحقيق إمكانية اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق.

٥- تحقيق أهداف المنظمة.

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:**The relationship between HRM and TQM**

إن نجاح الجودة الشاملة في المنظمات أو فشلها يعتمد بشكل أساسي على العاملين فيها وطريقة إنجازهم لأعمالهم المطلوبة، ويعتبر قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام التي تلعب دوراً هاماً في المساعدة بتنفيذ عناصر الجودة الشاملة، واتباع الممارسات الإدارية كالتحسين والتطوير المستمر الذي يعتمد على القسم، وهو مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة

كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية، فتطبيق برامج الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية كونها العنصر الأساسي لتحقيق الأهداف المطلوبة. لذلك لابد من معرفة إمكانيات تسيير الموارد البشرية لتحقيق الجودة الشاملة.

أكدت الدراسات وجود علاقات ارتباطية بين تطوير أداء الموارد البشرية وأنظمة إدارة الجودة، فمن المبادئ الثمانية للجودة تبرز أهمية القيادة Leadership التي تعتبر الأساس لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المشاركة بين العاملين لتأسيس فريق قادر على تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة. وجاءت تسمية القيادة في المواصفة القياسية ISO 9001 بالإدارة العليا Top Management والتي تضمن كل العمليات الداخلية والخارجية في المنظمة بما يحقق أعظم إنتاج وتحقيق رضا الزبون وتوفر الرؤية المناسبة لنظام إدارة الجودة. كما أكد مبدأ آخر من مبادئ الجودة أهمية مشاركة العاملين فهم روح المنظمة ومصدر الابتكار والإبداع فيها.

الدراسة الميدانية:

أولاً: منهجية الدراسة:

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي. فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وبما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الميداني، وتحليل البيانات المتجمعة كافة من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١ - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في

٢ - عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (٥٢) حالة وهي عينة عشوائية طبقت على العاملين في

ثالثاً: أدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تصميم استبانة تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى عدد من الأسئلة التي تتناول خصائص عينة الدراسة، والملحق رقم (١) يوضح نموذج الاستبيان. وتم عرض الاستبانة على المشرف، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم. واستخدام مقياس لكرت الخماسي

لمعرفة استجابة أفراد العينة لفقرات الاستبيان، حيث يعتبر مقياس لكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد. وقد كانت بدائل الإجابات على النحو التالي:

موافق بشدة، أعطيت (٥) درجات. موافق أعطيت (٤) درجات. محايد أعطيت (٣) درجات. غير موافق، أعطيت (٢) درجة، غير موافق بشدة، أعطيت (١) درجة.

رابعاً: ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان):

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، حيث تم التأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:

١- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على المشرف وعلى متخصصين في الجودة، وتمت الاستجابة لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

٢- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

١- محور استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:

الجدول (٤-١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور (استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)

معنوية الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.842	تهتم الإدارة العليا في المنظمة اهتماماً كبيراً بعملية تدريب وتنمية العاملين
0.000	0.749	تسعى المنظمة إلى تحقيق الانسجام بين متطلبات مهام العمل ومهارات العاملين
0.000	0.723	تعيين المنظمة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً
0.000	0.703	قناعة العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الجودة
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.		

يوضح الجدول (٤-١) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تتراوح

معاملات الارتباط بين 0.67 ووسط إلى 0.84 جيدة وكافة القيم لها دلالة معنوية وبذلك يعتبر محور استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية صادق لما وضع لقياسه.

٢- محور (الأداء الوظيفي):

الجدول (٤-٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات لمحور (الأداء الوظيفي)

معنوية الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.508	استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة
0.000	0.401	إعطاء العامل حرية التصرف فيما يخص عمله إذا كان يمتلك المهارة المناسبة
0.000	0.449	تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي - الخبرة - التدريب) عند شغل الوظيفة الشاغرة
0.000	0.492	تطوير المستوى الوظيفي للعامل يساهم في تحقيق أهداف الجودة ومتطلباتها

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (٤-٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية حيث تتراوح $\alpha = 0.05$ للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية وسط وكافة القيم لها دلالة معنوية وبذلك يعتبر محور 0.66 مقبول إلى 0.40 معاملات الارتباط بين الأداء الوظيفي صادق لما وضع لقياسه.

٣- محور الجودة:

الجدول (٤-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الجودة

معنوية الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.336	فهم العاملين لرسالة الشركة وأهدافها
0.45	0.149	إدراك العاملين لفلسفة إدارة الجودة وأهمية تطبيق مبادئها
0.000	0.772	تؤمن الإدارة العليا في الشركة بأهمية الجودة
0.000	0.495	تتصف الشركة بسرعة تلبية الرغبات للزبائن

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح الجدول (٤-٣) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث تتراوح معاملات الارتباط بين 0.33 ضعيفة لكنه دال إحصائياً إلى 0.81 جيدة وكافة القيم لها دلالة معنوية وبذلك يعتبر محور الجودة صادق لما وضع لقياسه عدا المتغير إدراك العاملين لفلسفة إدارة الجودة وأهمية تطبيق مبادئها غير دال إحصائياً. (مما يعني أن هذه الفقرة لا ترتبط بشكل قوي مع محور الجودة، يمكن عزلها من الاستبيان).

٣- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لغرض التأكد من الصدق المنطقي للاستبانة ووضوحها، وتم قياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ (CCA Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (صفر - واحد) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس وقد وجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كما يلي:

الجدول (٤-٤) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

No. of items	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	المحور
12	0.921	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
10	0.739	الأداء الوظيفي
12	0.861	الجودة
34	0.88	الكلي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٤) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتتراوح بين (0.739) و (0.921) لمحاور الاستبانة. كذلك كانت القيمة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.88)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع (ترابط داخلي للأسئلة)، وبذلك يكون قد تم التحقق من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بالاستبيان المؤلف من (34) سؤال واختبار فرضياتها.

خامساً: إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية:

١- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفرغ وإدخال البيانات باستخدام برنامج EXCEL وتحليل من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ١- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد في وصف عينة الدراسة.
- ٢- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحوث، وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ٣- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة (أداة البحث).
- ٤- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman معامل الارتباط سبيرمان): لقياس درجة الارتباط بين محاور الدراسة.
- ٥- اختبار (One Sample T test): لاختبار الفرضيات وقياس الدلالة المعنوية لمتغيرات الدراسة مقارنة مع القيم القياسية للدراسة /٣.
- ٦- اختبار (One Way Anova): لمعرفة فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول محاور (تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة) التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية).

ملاحظة:

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) خصائص عينة المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.97). (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (-1.97). (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من (0.05).

٢- دراسة العينة:

١- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (٤-٥) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة%
ذكر	30	57.7
أنثى	22	42.3
Total	52	100.0

يبين الجدول (٤-٥) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس حيث يشكل الذكور النسبة الأعلى وهي 57.7% بينما نسبة الإناث هي 42.3%.

٢- توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول (٦-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	الحالة
61.5	32	متزوج
38.5	20	عازب
100.0	52	Total

يبين الجدول (٦-٤) أن نسبة المتزوجين هي الأعلى وتشكل 61.5% حيث يغلب على أفراد عينة الدراسة الحالة الزوجية، بينما الحالة الاجتماعية (عازب) تشكل نسبة 38.5%.

٣- توزيع العينة حسب الشهادة التعليمية:

الجدول (٧-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة التعليمية

النسبة %	العدد	الحالة التعليمية
19.2	10	شهادة ثانوية
48.1	25	إجازة جامعية
32.7	17	غير ذلك
100.0	52	Total

يبين الجدول (٧-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة التعليمية حيث نجد نسبة الحاملين إجازة جامعية 48.1% وهي النسبة الأعلى، شهادة ثانوية 19.2% غير ذلك (مهني، أقل من شهادة ثانوية) بنسبة 32.7%.

٤- توزيع العينة حسب الوظيفة

الجدول (٨-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	العدد	الوظيفة
19.2	10	مدير
23.1	12	رئيس قسم
46.2	24	موظف إداري
11.5	6	عامل فني
100.0	52	Total

يبين الجدول (٨-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة إلى 46.2% موظف إداري، 23.1% رئيس قسم، 19.2% مدير الشركة و 11.5% عامل فني، وتظهر النتائج أن الغالبية هم من يعملون في الأقسام الإدارية وهي الفئة المستهدفة والتي يمكن من خلالها استنتاج (أثر تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة في شركات الصناعات النسيجية) موضوع الدراسة.

٥- توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول (٩-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة%	العدد	الفئة العمرية
3.8	3	30 سنة فأدنى
48.1	25	31-40 سنة
28.8	15	41-50 سنة
19.2	10	51 سنة فأكثر
100.0	52	Total

يبين الجدول (٩-٤) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية إلى 48.1% النسبة الأعلى لفئة 31-40 سنة، الفئة 41-50 سنة بنسبة 28.8%، و 51 سنة فأكثر بنسبة 19.2%، و 30 سنة فأدنى بنسبة 3.8% يغلب على أفراد عينة الدراسة صفة الفئة العمرية من 31-40 سنة.

٦- توزيع العينة حسب فئات الخبرة الوظيفية:

الجدول (١٠-٤) توزيع عينة الدراسة حسب فئة الخبرة

النسبة%	العدد	فئة الخبرة
13.5	7	أقل من 5 سنوات
11.5	6	من 6-10 سنوات
19.2	10	من 11-15 سنة
55.8	29	16 سنة فأكثر
100.0	52	Total

يبين الجدول (١٠-٤) توزيع عينة الدراسة حسب فئة سنوات الخبرة إلى 16 سنة فأكثر بنسبة 55.8% وهي الأعلى، من 11-15 سنة بنسبة 19.2%، أقل من 5 سنوات بنسبة 13.5%، ومن 6-10 سنوات بنسبة 11.5%، يغلب على أفراد عينة الدراسة الخبرة الطويلة في مجال الصناعات النسيجية.

تحليل عبارات أداة القياس:

يهدف تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة الأساسية إلى أخذ صورة أولية عن تقييمهم لمدى استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، والتي يتم من خلالها الوقوف على أهمية كل من العبارات المرشحة للتحليل التي وردت في المحاور التي تناولها الاستبيان، ومدى توافق الآراء تجاه كل من هذه المتغيرات. فقد تم إجراء استعراض عام لنتائج التحليل الوصفي باعتماد المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتوسط تلك المتغيرات، وكذلك الانحراف المعياري لمعرفة درجة توافق أو تباين الآراء بين أفراد عينة الدراسة تجاه كل من متغيرات الدراسة وكانت حصيلة التحليل على النحو الآتي:

١- تحليل عبارات المحور الأول: استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية:

الهدف من قياسه معرفة تقييم واعتماد (استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (12) عبارة تبرز هذا الاعتماد والتي يعزى إليها اعتماد أبعاد استراتيجية التدريب، حيث تم استخدام التحليل الوصفي تمهيداً لاختبار هذا المحور، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ومستوى التقييم. جدول رقم (٤-١) تحليل فقرات المحور الأول المتعلقة بـ (باستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)

معنوية الدلالة الحسابية	t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	العدد	
0.604	0.52	61.6	1.06	3.08	13.5%	7	لا أتفق تماماً
					11.5%	6	لا أتفق
					28.8%	15	غير متأكد
					46.2%	24	أتفق
					.0%	0	موافق تماماً
0.39	-0.87	57.4	1.12	2.87	15.4%	8	لا أتفق تماماً
					23.1%	12	لا أتفق
					21.2%	11	غير متأكد
					40.4%	21	أتفق
					.0%	0	موافق تماماً
0	-4.41	48	0.98	2.4	13.5%	7	لا أتفق تماماً
					50.0%	26	لا أتفق
					23.1%	12	غير متأكد
					9.6%	5	أتفق
					3.8%	2	موافق تماماً
0.001	3.51	72	1.22	3.6	7.7%	4	لا أتفق تماماً
					13.5%	7	لا أتفق
					15.4%	8	غير متأكد
					38.5%	20	أتفق
					25.0%	13	موافق تماماً

١- إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (تهتم الإدارة العليا في المنظمة اهتماماً كبيراً بعملية تدريب وتنمية العاملين) المرتبطة باستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية بلغ (3.08)، كما بلغت قيمة t (0.52)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (61%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.60)، وهذا يعكس النظرة الحيادية (غير متأكد) من قبل أفراد العينة تجاه هذه الفقرة المتعلقة باهتمام المنظمة اهتماماً كبيراً بعملية التدريب.

٢- إن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (تسعى المنظمة إلى تحقيق الانسجام بين متطلبات مهام العمل ومهارات العاملين) المرتبطة باستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية بلغ (2.87)، كما بلغت قيمة t (-0.87)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (54.4%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.39) وهو غير دال إحصائياً، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة المتعلقة باستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية أي أن العينة تعتقد بعدم قيام المؤسسة بذلك.

٣- إن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (تعين المنظمة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً) بلغ (2.4)، كما بلغت قيمة t (-4.41)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (48%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة المتعلقة باستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أن المنظمة لا تلتزم بهذه الفقرة.

٤- إن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (قناعة العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الجودة) المرتبطة باستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية بلغ (3.6)، كما بلغت قيمة t (3.51)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (72%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.001)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة أي هناك اتفاق لديهم حول هذه الفقرة.

الجدول (٤-١٢) نتائج تحليل فقرات المحور (استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية)

العبارة	المتوسط	الدلالة المعنوية	النتيجة إحصائياً	النتيجة
1 تهتم الإدارة العليا في المنظمة اهتماماً كبيراً بعملية تدريب وتنمية العاملين	3.08	0.604	غير دال إحصائياً	الاتجاه الحيادي
2 تسعى المنظمة إلى تحقيق الانسجام بين متطلبات مهام العمل ومهارات العاملين	2.87	0.390	غير دال إحصائياً	الاتجاه سلبي ولا تسعى الشركة إلى تحقيق الانسجام
3 تعين المنظمة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً	2.40	0.000	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي وتسعى المنظمة لاعتماد الخبرات
4 قناعة العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الجودة	3.60	0.001	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي ويهتم العاملون في مبادئ الجودة

٢- تحليل عبارات المحور الثاني: محور بالأداء الوظيفي:

الهدف من قياسه معرفة مدى تقييم واعتماد (الأداء الوظيفي)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (١٠) عبارات تبرز هذا الاعتماد والتي يعزى إليها اعتماد أبعاد الأداء حيث تم استخدام التحليل الوصفي تمهيداً لاختبار هذا المحور، وتم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى التقييم، والجدول (٤-١٣) التالي يلخص تقييم أفراد عينة الدراسة حول مضمون كل عبارة من تلك العبارات التي تقيس ذلك المحور. جدول رقم (٤-١٣) تحليل فقرات المحور الثاني المعقدة بـ (الأداء الوظيفي)

معنوية الدلالة الحسابية	t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	العدد	
0.000	6.46	75	0.837	3.75	0.0%	0	لا أتفق تماماً
					5.8%	3	لا أتفق
					32.7%	17	غير متأكد
					42.3%	22	أتفق
					19.2%	10	موافق تماماً
0.000	0.45	61.6	1.23	3.08	11.5%	6	لا أتفق تماماً
					26.9%	14	لا أتفق
					13.5%	7	غير متأكد
					38.5%	20	أتفق
					9.6%	5	موافق تماماً
0.000	-0.47	58.4	1.19	2.92	13.5%	7	لا أتفق تماماً
					25.0%	13	لا أتفق
					25.0%	13	غير متأكد
					28.8%	55	أتفق
					7.7%	4	موافق تماماً
0.001	8.66	82	0.91	4.1	0.0%	0	لا أتفق تماماً
					9.6%	5	لا أتفق
					7.7%	4	غير متأكد
					46.2%	24	أتفق
					36.5%	19	موافق تماماً

١- إن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة) المرتبطة بالأداء الوظيفي بلغ (3.75)، كما بلغت قيمة t (6.46)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (75%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.00) دال إحصائياً، وهذا يعكس النظرة الإيجابية واتفاق حولها حسب آراء أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

٢- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (إعطاء العامل حرية التصرف فيما يخص عمله إذا كان يمتلك المهارة المناسبة) المرتبطة بالأداء الوظيفي بلغ (3.08)، كما بلغت قيمة t (0.45)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (61.6%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.00) دال إحصائياً، وهذا يعكس النظرة الإيجابية إلى حد ما حسب آراء أفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

٣- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة "المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب" عند شغل الوظيفة الشاغرة) المرتبطة بالأداء الوظيفي بلغ (2.92)، كما بلغت قيمة t (-0.47)، كذلك بلغ الوزن النسبي لها (58%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.000)، دال إحصائياً، وهذا يعكس النظرة السلبية إلى حد ما وعدم اتفاق حول هذه الفقرة حسب آراء أفراد العينة أي أن المنظمة لا تقوم بذلك.

٤- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (تطوير المستوى الوظيفي للعامل يساهم في تحقيق أهداف الجودة ومتطلباتها) المرتبطة بالأداء الوظيفي بلغ (4.1)، كما بلغت قيمة t (8.66)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (82%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.00)، دال إحصائياً، وهذا يعكس النظرة الإيجابية واتفاق حولها حسب آراء أفراد العينة.

الجدول (٤-١٤) النتائج المتعلقة بتحليل فقرات محور الأداء الوظيفي

العبارة	المتوسط	الدلالة المعنوية	النتيجة إحصائياً	النتيجة
استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة	3.75	0.000	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي ويعتمد العاملون على تحمل المسؤولية
إعطاء العامل حرية التصرف فيما يخص عمله إذا كان يمتلك المهارة المناسبة	3.08	0.655	غير دال إحصائياً	الاتجاه نحو الحياد
تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي - الخبرة - التدريب) عند شغل الوظيفة الشاغرة	2.92	0.642	غير دال إحصائياً	الاتجاه نحو الحياد
تطوير المستوى الوظيفي للعامل يساهم في تحقيق أهداف الجودة ومتطلباتها	4.10	0.000	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي ويعتقد العاملون أن تطوير المستوى الوظيفي يساهم في تحقيق أهداف

٣- تحليل عبارات المحور الثالث (الجودة):

الجدول (٤-١٥) يبين تحليل فقرات المحور الثالث من الاستبيان حسب آراء عينة الدراسة والمؤلف من اثنتا عشرة فقرة.

جدول رقم (٤-١٥) تحليل فقرات المحور الثالث المتعلق بالجودة

معنوية الدلالة الحسابية	t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	م	
0.000	7.85	77	0.77	3.85	0.0%	0	لا أتفق تماماً
					1.9%	1	لا أتفق
					32.7%	17	غير متأكد
					44.2%	23	أتفق
					21.2%	11	موافق تماماً
0.27	1.11	63	0.99	3.15	5.8%	3	لا أتفق تماماً
					15.4%	8	لا أتفق
					46.2%	24	غير متأكد
					23.1%	12	أتفق
0.000	7.82	80.4	0.93	4.02	0.0%	0	لا أتفق تماماً
					3.8%	2	لا أتفق
					30.8%	16	غير متأكد
					25.0%	13	أتفق
					40.4%	21	موافق تماماً
0.000	5.87	76.2	0.99	3.81	1.9%	1	لا أتفق تماماً
					9.6%	5	لا أتفق
					19.2%	10	غير متأكد
					44.2%	23	أتفق
					25.0%	13	موافق تماماً

١- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (فهم العاملين لرسالة الشركة وأهدافها) المرتبطة بالجودة بلغ (3.85)، كما بلغت قيمة t (7.85)، كذلك الوزن النسبي لها (77%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة والاتفاق عليها.

٢- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (إدراك العاملين لفلسفة إدارة الجودة وأهمية تطبيق مبادئها) المرتبطة بالجودة بلغ (3.15)، كما بلغت قيمة t (1.11)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (63%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.27) غير دال إحصائياً، وهذا يعكس النظرة الإيجابية إلى حد ما لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة.

٣- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (تؤمن الإدارة العليا في الشركة بأهمية الجودة) المرتبطة بالجودة بلغ (4.02)، كما بلغت قيمة t (7.82)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (80.4%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة والاتفاق عليها.

٤- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (تتصف الشركة بسرعة تلبية الرغبات للزبائن) المرتبطة بالجودة بلغ (3.81)، كما بلغت قيمة t (5.87)، وكذلك بلغ الوزن النسبي لها (76%)، وقيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة تجاه هذه الفقرة والاتفاق عليها. والجدول (٤-١٦) النتائج المتعلقة بتحليل فقرات محور الجودة

العبارة	المتوسط	الدلالة المعنوية	النتيجة إحصائياً	النتيجة
1 فهم العاملين لرسالة الشركة وأهدافها	3.85	0.000	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي ويعتقد العاملون بأهمية فهم رسالة الشركة
2 إدراك العاملين لفلسفة إدارة الجودة وأهمية تطبيق مبادئها	3.15	0.271	غير دال إحصائياً	الاتجاه حيادي
3 تؤمن الإدارة العليا في الشركة بأهمية الجودة	4.02	0.000	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي ويعتقد العاملون بأهمية الجودة
4 تتصف الشركة بسرعة تلبية الرغبات للزبائن	3.81	0.000	دال إحصائياً	الاتجاه إيجابي ويعتقد العاملون بالالتزام الشركة بتلبية الطلبات

٤- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق استراتيجيات تدريب تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة.

تم إجراء اختبار سبيرمان لمعرفة شدة وقوة العلاقة بين تطوير الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية من خلال أخذ المتوسط العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الجودة ومؤشر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

والجدول (٤-١٧) يبين معامل الارتباط بين مؤشر استراتيجيات التدريب ومؤشر الجودة

الجدول (٤-١٧): معامل الارتباط بين مؤشر استراتيجيات التدريب ومؤشر الجودة

الجودة	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	معامل الارتباط سبيرمان	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	Spearman's rho
.808	1.000	معامل الارتباط سبيرمان	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	
.000	.000	معنوية الدلالة (-2-tailed)	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	
52	52	N	الجودة	
1.000	.808	معامل الارتباط سبيرمان	الجودة	
	.000	معنوية الدلالة (-2-tailed)	الجودة	
52	52	N	الجودة	

يبين الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط سبيرمان (الذي يقيس العلاقة الارتباطية بين متغيرين وتحديد جهة هذه العلاقة إيجابية أم سلبية) هو 0.808 وهي قيمة عالية واتجاه إيجابي وذات دلالة معنوية حيث $\text{sig} = 0.000$ أصغر من القياسية 0.05، مما يدل على الفرضية بوجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة.

تشير النتيجة السابقة إلى انعكاس عملية التدريب على استراتيجيات التدريب، أي تساهم في رفع مستويات الجودة التي تسعى إليها المنظمة.

الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين في المؤسسات لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الخبرة).

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول محاور (تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة) التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية) تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way Anova وكانت النتائج مبينة في الجدول (٤-١٨) التالي:

جدول (٤-١٨) المؤشرات الإحصائية لاختبار Anova الذين يبين أهمية تنمية الموارد البشرية تبعاً لمؤشر الجودة

ANOVA						
معنوية الدلالة	F	متوسط المجاميع	Df	مربع المجموع		
.173	1.734	1.049	3	3.146	بين المجموعات	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
.480	.837	.243	3	.730	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
.656	.542	.269	3	.807	بين المجموعات	الجودة

يبين الجدول ما يلي:

من حيث استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية قيمة دالة الاختبار $F = 1.73$ ،

درجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.173$ ، وهي أكبر من الدلالة الحسابية 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية تبعاً للخبرة العملية. والنتيجة: يعتقد العاملون بأهمية استراتيجية التدريب بغض النظر وجود الخبرة لديهم أي كافة العاملين الجدد والقدامى يعتقدون بأهمية استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية. وعامل الخبرة ليس مؤشر فعال في تحديد رأي العاملين حول موضوع استراتيجية التدريب.

من حيث الأداء الوظيفي فإن قيمة دالة الاختبار $F = 0.83$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.48$ ، وهي أكبر من الدلالة الحسابية 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي.

الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين في المؤسسات لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المستوى الوظيفي)

تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way Anova وكانت النتائج مبينة في الجدول (١٩-٤) التالي:

جدول (١٩-٤) اختبار التباين أنوفا بين مؤشرات الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي

ANOVA						
معنوية الدلالة	F	متوسط المجاميع	Df	مربع المجموع		
0.039	3.012	1.699	3	5.098	بين المجموعات	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
0.964	.093	.028	3	.085	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
0.006	4.674	1.856	3	5.569	بين المجموعات	الجودة

يبين الجدول (١٩-٤) السابق ما يلي:

من حيث استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية فإن قيمة دالة الاختبار $F=3.01$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.039$ ، وهي أصغر من الدلالة الحسابية 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى الوظيفي.

من حيث الأداء الوظيفي فإن قيمة دالة الاختبار $F = 0.093$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.96$ ، وهي أكبر من الدلالة الحسابية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تبعاً للمستوى الوظيفي.

الجدول (٢٠-٤) اختبار Scheffe لقياس الاختلافات في آراء العاملين

لتقييم أهمية التدريب وأهمية الجودة تبعاً للمستوى الوظيفي

الجودة				استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية			
Scheffea , b				Scheffea , b			
Subset for alpha= 0.05		N	الوظيفة	Subset for alpha= 0.05		N	الوظيفة
2	1			2	1		
	2.64	6	عامل فني		2.13	6	عامل فني
3.43	3.43	10	مدير	2.92	2.92	24	موظف إداري
3.49		24	موظف إداري	3.10		12	رئيس قسم
3.81		12	رئيس قسم	3.23		10	مدير
.61	.056		معنوية الدلالة	.83	.144		معنوية الدلالة

الفرضية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين في المؤسسات لأهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة تعزى إلى المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي)

تم إجراء اختبار التباين الأحادي One Way Anova المبين في الجدول (٤-٢١) وكانت النتائج التالية:

معنوية الدلالة	F	متوسط المجاميع	Df	مربع المجموع		
.010	4.226	2.241	3	6.723	بشخصيات المجموعات	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
.904	.189	.057	3	.171	بشخصيات المجموعات	الأداء الوظيفي
.071	2.497	1.108	3	3.325	بشخصيات المجموعات	الجودة

يبين الجدول ما يلي:

من حيث استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية فإن قيمة دالة الاختبار $F=4.22$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.010$ ، وهي أصغر من الدلالة الحسابية 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية تبعاً للمستوى التعليمي.

من حيث الأداء الوظيفي فإن قيمة دالة الاختبار $F = 0.189$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.90$ ، وهي أكبر من الدلالة الحسابية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق (اختلافات في الآراء) ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي تبعاً للمستوى التعليمي.

من حيث الجودة فإن قيمة دالة الاختبار $F = 2.49$ ، ودرجة الحرية 3، معنوية الدلالة الحسابية $\text{sig} = 0.071$ ، وهي أكبر من الدلالة الحسابية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين آراء عينة الدراسة حول الجودة تبعاً للمستوى التعليمي.

وبقياس هذه الفروق باستخدام اختبار Scheffe المبين في الجدول (٤-٢٢) نجد أن هذه الفروق (الاختلافات) لصالح شهادة إجازة جامعية بالنسبة لمتغير (استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية).

الجدول (٤-٢٢) اختبار Scheffe لقياس الاختلافات في آراء العاملين لتقييم أهمية التدريب تبعاً

للمستوى التعليمي

استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية		
Scheffea , b		
المؤهل العلمي	N	Subset for alpha = 0.05
غير ذلك	17	2.52
شهادة ثانوية	10	2.70
إجازة جامعية	25	5.89
معنوية الدلالة		.072

الفرضية الخامسة: دراسة اتجاه أثر تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الجودة الشاملة في شركة هيمالايا أي دراسة العلاقة بين التابع والمستقل لعينة الدراسة. تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لقياس اتجاه العلاقة بين متغير تنمية الموارد البشرية، ومتغير الجودة وكانت النتائج موضحة في الجدول (٤-٢٣)

الجدول (٤-٢٣) المؤشرات الإحصائية لقياس العلاقة بين متغير تنمية الموارد ومتغير الجودة

معامل التفسير الصحيح	معامل التفسير	R	Model
.718	.724	.851	1

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط، نجد أن قيمته جيدة 0.85%، أيضاً لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريباً 72.4%، وبالتالي فإن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير بمقدار 72.4%، على المتغير التابع/ مؤشر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مما يعني أن المتغير المستقل (استراتيجيات تنمية الموارد البشرية) استطاع أن يفسر 72.4% من التغيرات الحاصلة في التابع (الجودة) (Y) وهذا التأثير إيجابي والاتجاه والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

والجدول (٤-٢٤) يبين تحليل التباين ومعنوية اختبار النموذج

الجدول (٤-٢٤): تحليل التباين ومعنوية اختبار النموذج

ANOVA					
معنوية الدلالة	F	متوسط المجاميع	Df	مربع المجموع	Model
0.000	131.079	17.830	1	17.830	Regression 1
		0.136	50	6.800	Residual
			51	24.632	Total

يظهر لنا الجدول (٤-٢٤) السابق قيم مجاميع المربعات ودرجات الحرية الخاصة بكل مجموع مربعات بالإضافة إلى متوسطي مربعات الخطأ والبواقي، ويمثل جدول تحليل التباين والذي يمكن من خلاله التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F، وكما نشاهد من جدول تحليل التباين أن المعنوية عالية لاختبار $F=131.07$ ، ومعنوية الدلالة الحسابية ($0.000 = sig$) أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$ ، مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذو دلالة معنوية. والجدول (٤-٢٥) يبين قيمة الثابت ومعامل الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الجدول (٤-٢٥): قيمة الثابت ومعامل الانحدار ودلالاتها الإحصائية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

Coefficientsa						
معنوية الدلالة	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model	
			Std. Error	B		
0.000	6.488		0.197	1.278	(Constant)	1
0.000	11.449	0.851	0.0654	0.744	استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية	

من خلال الجدول (٤-٢٥) نجد أن ثابت النموذج له دلالة معنوية وأن متغير استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية يساهم بشكل إيجابي في الأثر على المتغير التابع وهو ذو دلالة إحصائية حيث $sig = 0.000$ أكبر من القياسية 0.05 ، وتكون معادلة الانحدار المقدره هي:

$$\text{جودة} = 1.27 + (0.744) \times (\text{استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية})$$

كل تغير بمحور استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.74 وهو تأثير إيجابي (بمعنى تساهم استراتيجيات التدريب وتنمية الموارد البشرية في زيادة فاعلية الجودة حسب آراء أفراد عينة الدراسة لدى شركة هيمالايا إنترناشيونال).

التوصيات:

استناداً إلى نتائج تحليل البحث والاستنتاجات التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:
١- زيادة الإدراك والوعي لدى المدراء والعاملين في المؤسسات بأهمية تطبيق استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتطويرها لتحقيق الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها بالشكل الذي يحقق النجاح للمؤسسة ويجعلها ذات قدرة عالية في تحقيق الميزة التنافسية.

- ٢- العمل على وضع خطة واستراتيجية للتدريب تراعي مسألة توفر ذوي الخبرات والمهارات العالية للقيام بعملية التدريب بشكل منسجم مع تحقيق أهداف الجودة الشاملة، وإنشاء مراكز تدريبية لمهارات متعددة للاستفادة من الموارد البشرية في عدة مجالات حسب الحاجة.
- ٣- السعي لتحقيق الانسجام بين متطلبات مهام العمل ومهارات العاملين.
- ٤- العمل على وضع استراتيجية وخطة بالتوظيف تتسم بالمرونة والتركيز طويل الأجل، وتراعي مسألة توفر الخبرات والمهارات والقدرات وتنوعها لدى الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ومراعاة اختيار الأشخاص المتقدمين إلى الوظيفة بحيث يتطابق نوع الوظيفة مع المؤهل العلمي لهؤلاء الأشخاص.
- ٥- التأكيد على أهمية وجود عمليات تقييم فعلية للعاملين من قبل عناصر مؤهلة وذات خبرة كافية وقدرة على القيام بهذا العمل، وفي حال كانت نتيجة تقييم العامل سلبية يتم إحالته إلى وظيفة أخرى تتناسب مع إمكانياته.
- ٦- أهمية وجود عناصر خاصة مهمتها دراسة آراء العاملين واقتراحاتهم كونهم على احتكاك مباشر مع التجهيزات بهدف الاستفادة منها. وهذا يخلق جو من الراحة بين العامل والرئيس.

المراجع

- ١- عبدالوهاب، سمير والبرادعي، ليلي. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة: مصر، ص ١٥.
- ٢- أحمد محمد الغامدي، شريف. (٢٠١٢). أثر التدريب على أداء العاملين في منظمات الأعمال، المملكة العربية السعودية.
- ٣- عبدالقادر، أحمد، أبو سن، أحمد. (٢٠١٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية في القطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيااد الصناعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- ٤- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩). مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتقويم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر.
- ٥- متولي، فاطمة علي. (٢٠٠٠). مراقبة الجودة في الصناعات النسيجية. حلوان: جامعة حلوان.
- ٦- خليل، نبيل. (١٩٩٨). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية.
- ٧- عيشوني، محمد أحمد. (٢٠١٠). الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبع للجودة. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
- ٨- عبدالرؤوف، نبيل. (٢٠٠٧). ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي والتوظيف الفعال للموارد البشرية، صنعاء - اليمن.
- ٩- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مشروع دعم الجاهزية التنافسية - رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية (سلسلة القيمة ونتائجها) - يناير ٢٠٠٧.
- ١٠- Bastos, Scheible (٢٠١٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في إحدى منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية.
- ١١- Medina et al (٢٠١١). وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الابتكاري للعاملين في دوائر البحث والتطوير في إسبانيا.
- ١٢- سليمان، أسامة (٢٠٠٧). SPSS Statistical Package for the social Sciences، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 13- (Lado, Wilson, 1994, Wright, et al., 2001, Callins and Clark 2003).

الملاحق

الملاحق (١) استبيان استطلاع في شركة هيمالايا إنترناشونال للملابس الجاهزة

ذكر		أنثى	
متزوج		أعزب	
الحالة الاجتماعية			
شهادة ثانوية	إجازة جامعية	دراسات عليا	غير ذلك
المؤهل العلمي			
مدير	رئيس قسم	موظف إداري	عامل فني
الوظيفة			
٣٠ فما دون	٤٠-٣١	٥٠-٤١	٥١ فأكثر
العمر			
أقل من ٥ سنوات	من ٦-١٠ سنوات	من ١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
سنوات الخبرة			

الملاحق (٢) استمارة استبيان للعاملين بشركة هيمالايا إنترناشونال للملابس الجاهزة

المحور الأول: العبارات الخاصة باستراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تهتم الإدارة العليا في المنظمة اهتماماً كبيراً بعملية تدريب وتنمية العاملين					
٢	تسعى المنظمة إلى تحقيق الانسجام بين متطلبات مهام العمل ومهارات العاملين					
٣	تعين المنظمة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً					
٤	قناعة العاملين بأهمية تطبيق مبادئ الجودة					

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	استعداد العاملين لتحمل المسؤوليات الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة.					
٢	إعطاء العامل حرية التصرف فيما يخص عمله إذا كان يمتلك المهارة المناسبة.					
٣	تهتم المنظمة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي - الخبرة - التدريب) عند شغل الوظيفة الشاغرة.					
٤	تطوير المستوى الوظيفي للعامل يساهم في تحقيق أهداف الجودة ومتطلباتها.					

المحور الثالث: العبارات الخاصة بالجودة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	فهم العاملين لرسالة الشركة وأهدافها.					
٢	إدراك العاملين لفلسفة الإدارة الجودة وأهمية تطبيق مبادئها.					
٣	تؤمن الإدارة العليا في الشركة بأهمية الجودة.					
٤	تتصف الشركة بسرعة تلبية الرغبات للزبائن.					