

أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب

* د. فوزي سعد نجم البدري

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (61) موظفاً. حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم جمع بيانات الأساسية للدراسة عن طريق استمارة الاستبانة. وتحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة، تمت الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة، كما يوجد أثر بين التركيز على العميل ومستوى تنمية الموارد البشرية، كذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ومستوى تنمية الموارد البشرية.
2. بينما أظهرت النتائج بشكل عام أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاده إدارة الجودة الشاملة الثلاثة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد العام $R(0.108)$ ، مما يعني أن 11% تقريباً من التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية يعود إلى التغيير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكما بلغت درجة التأثير $\beta(0.122)$ ، وذلك يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى ارتفاع مستويات تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعامل (0.122) .
3. أوضحت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية كان متوسطاً إلى حد ما إذا ما تمت مقارنته بمتوسط المقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بمعامل (2.8136) .

الكلمات المفتاحية: 1- الجودة The quality 2- التنمية Development

3- الجوازات Passports 4- الموارد Resources

المقدمة Introduction:

تعيش المؤسسات الخدمية اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات الخدمية، لذا على هذه المؤسسات تبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة لتمكينها من التعامل مع التغيرات التي تواجهها، والتغلب عليها لتحقيق الأداء بكفاءة وفاعلية، سعياً إلى البقاء والاستمرار في عالم المنافسة، وتعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم والأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التغيرات والتحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجتمعنا العربي التي تقوم على الأفكار والمبادئ التي تمكن أي مؤسسة إذا طبقتها من تحقيق

أفضل أداء مُمكن، فالجودة باتت سلوكاً ضرورياً لأي مؤسسة سعياً منها لتحسين وتطوير الأداء. وتعمل المؤسسات اليوم على تنمية مواردها المتاحة خاصة البشرية منها باعتبار العنصر البشري هو مقياس للنجاح أو الفشل لأي عملية خدمية، وأمام هذه المؤسسات تحدي تنمية وتطوير وترشيد استغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة داخلها لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية بكفاءة وفعالية، لتحقيق التفوق والتميز. وبالتالي فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا يمكن الوصول إليها في غياب الجودة الشاملة، لذا وجب على المؤسسات من خلال إدارة الجودة الشاملة متابعة ومراقبة أداء العاملين بتحديد نوعية وكمية جودة أدائهم، وتحديد القدرات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، وتقييم أدائه. ويُعد العنصر البشري من أهم عناصر المؤسسة، حيث أنه هو العقل المفكر الذي تستطيع المؤسسة من خلاله النهوض وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تُعتبر تنميته ورفع كفاءته من أولويات أي مؤسسة تريد أن تبقى وتستمر وتتقدم على مثيلاتها من المنظمات المنافسة لها، ولقد حظيت إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية باهتمام كبير في الفكر الإداري المعاصر، وذلك من أجل تطبيقها في بيئة الأعمال أصبح البحث مطلباً رئيسياً الأمر الذي دعا الباحثين إلى إثارة هذا الموضوع في قطاع هام لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين-حسب علم الباحث. وبالرغم من أن معظم الدراسات السابقة ركزت جلها على دراسة إدارة الجودة الشاملة وصلتها بإدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسات من هذا النوع في بلدية الأبيار - لم تنل حظها من الاهتمام الكافي بعد، سواء في قطاع الخدمي بصفة عامة أو مصلحة الجوازات والجنسيات بصفة خاصة - على حسب علم الباحث - مما قد يترك أثراً سلبية على تنمية البشرية لدى الموظفين بهذه المؤسسة الخدمية.

1-2 مشكلة الدراسة :The Problem of The Study

أنّ الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الاستمرار والتميز خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الخدمية، لذلك وجب عليها إيجاد السبل الكفيلة لرفع من مستوى كفاءة أداء الموظفين بها وتحقيق مستويات عالية وتوفير العوامل المساعدة على تجاوز المعوقات، لذلك تتجه المؤسسات الخدمية اليوم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره عامل رئيسي في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها. ورغم الاهتمام المتزايد بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسات الخدمية بالدول المتقدمة، إلا أن الواقع في المؤسسات الليبية مازال يشوبه القصور في توجيه الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة

أحد العوامل التي قد تؤثر على مستوى تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بتلك المؤسسات. و تكمن مشكلة الدراسة من خلال أهمية إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية ، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية، والدراسات السابقة التي تطرّف إليها الباحث تبين وجود قصور في تنمية الموارد البشرية، نتيجة لانخفاض كفاءة الموارد البشرية، وقلة الإمكانيات المستخدمة، وليس هناك وعي كافٍ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعليه نسعى من وراء هذا الدراسة إلى التأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الأعمال من أجل نجاح تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بهذه المصلحة، وكذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، وعلى توصيات بعضها التي من بينها دراسة (حسن، 2014) والتي أوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وربطها بمتغير تنمية الموارد البشرية .

فكل ذلك يبيّن لنا أهمية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة قد تكون أحد العوامل الرئيسية المؤثرة في مستوى تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين، وذلك من خلال قياس أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر-العميل-دعم الإدارة العليا) وأثرها بمستوى تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب -الأبيار، وانطلاقاً ممّا سبق فإنّ مشكلة الدراسة يمكن صياغتها في التساؤل التالي:

ما أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب
 فرع الأبيار؟

3-1 أهداف الدراسة Objectives of the Study: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة لدى موظف بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.
2. التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.
3. التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.

4. محاولة التوصل إلى توصيات وآراء قد تُمكن المسؤولين لدى مُجتمع الدراسة من تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يمكن بواسطتها تنمية الموارد البشرية من خلال مدخل الجودة الشاملة.

4-1 فرضيات الدراسة Hypotheses of the Study: استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. **الفرضية الصفريّة:** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية، بين التحسين المستمر، وتنمية الموارد البشرية بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب.

2. **الفرضية الصفريّة:** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية، بين العميل، وتنمية الموارد البشرية بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب.

3. **الفرضية الصفريّة:** لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية دعم الإدارة العليا، وتنمية الموارد البشرية بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد مستويات مرتفعة لتنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب.

5-1 أهمية الدراسة Importance of the Study:

أنّ أهمية هذه الدراسة تنبع من إنّها في جُزئها النظري تقوم بدراسة إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بهدف توضيح وتوفير الفهم العميق باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية في مجال الجودة، كما أنّها في جُزئها العملي تقوم بمحاولة إيجاد الأثر بين وإدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية بالمصلحة قيد الدراسة، ومن ثمّ طرح توصيات يؤمل أنّ تستفيد منها إدارة المؤسسات الأخرى في مجال الإداري لمواجهة المشاكل الإدارية في تنمية الموارد البشرية.

6-1 مُجتمع الدراسة The Study Population:

تكوّن مُجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار والبالغ عددهم - الذي بلغ (61) موظفاً* تم استخدام أسلوب المسح الشامل، لضمان نتائج أقرب وأكثر قابلية للتعميم.

7-1 منهجية الدراسة Methodology of the Study: اعتمد الباحث 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 أثر مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار. لأنّ 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.

8-1 حدود الدراسة The Limitions of the Study:

1. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، ولم تتناول بقية العاملين.

2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مصلحة الجوازات والجنسيات وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، وذلك نظراً لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة لهذه الدراسة.

3. **الحدود الموضوعية:** ركّزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مُتغيرات أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي شملت (التحسين المستمر، العميل، دعم الإدارة العليا)، وعلى مُتغير تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، دون أخذ مُتغيرات أخرى لها علاقة بإدارة الجودة الشاملة.

*تم حصر مجتمع الدراسة من خلال قسم الشؤون الإدارية بالمصلحة قيد الدراسة، يوم الأربعاء/ الموافق: 2020/01/02.

4. الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة يونيو 2020.

2-1 الإطار النظري Theoretical Framework:

تسعى الإدارة 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 و الفلسفة الإدارية وأسلوب الحياة لأي مؤسسة لتمكينها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة وسريعة التغيير، وكثرت الدراسات والأبحاث التي تناولت جوانب عديدة حول جودة، وبدأت العديد من الإدارات في تحسين إنتاجية وقوة العمل من خلال دراسة تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على متغيرات عديدة في مجال الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك كان لابد من تحقيق التوافق للموظف بين جودة وظيفته في العمل وتمكينه في العمل، وهذا ما تسعى إليه إدارة الجودة الشاملة من توفير حياة وظيفية مناسبة وجيدة للعاملين. وتصبح الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة مما يعظم أداء العامل بكفاءة وفاعلية. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة عاملاً مهماً في التأثير على سلوك 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 لما لها من أثر مهم على أداء الموظفين بالمؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أهمية المؤسسات التي لديها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وتركز على إرضاء العاملين والعملاء وإشباع احتياجاتهم المتغيرة، حيث يمكنها أن ترقى بأدائها وتتجاوز المؤسسات التي لا توجد لديها مثل تلك المتطلبات.

2-2 مفهوم الجودة: وعرفها الصيرفي بأنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يتطابق ويلبي تفضيلات ورغبات العملاء". (الصيرفي، 2011، ص18).

2-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: فقد عرفها المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI) والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها: "الميزات والخصائص الكلية للمنتج أو الخدمة، والتي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة" (بوكميش، 2011،

ص19)

ذكر " جون أوكلاند " إدارة الجودة الشاملة على أنّها " الوسيلة التي يتم إدارة المؤسسة بها لتطوير فاعليتها، ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل. (ذياب، 2010، ص 64).

كما عرفها " هوستر " على أنّها مدخل لإدارة المنظمة والذي يركز على الجودة، ويبنى 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، ص 278).

2-4 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

1. **التحسين المستمر:** وتعتمد عمليات التحسين والتطوير المستمر مضمون وجوهر استراتيجية المنظمة للتكيف والتأقلم الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وعلى وجه الخصوص التغيرات الخاصة بعملائها. فالتطوير والتحسين المستمر استراتيجية لا نهاية لها لأن المنافسين يقومون بنفس الشيء، وأي تأخير أو تراجع عنها يعني إعطاء فرصة للمنافسين للتفوق والتميز علينا، كما أنّها عملية شاملة لا بد من أن يشترك ويتعاون ويتضامن فيها جميع العاملين على كافة مستوياتهم الإدارية والوظيفية (حسن أ، 2014، ص 35).

2. **العميل:** يعني التركيز على العملاء تصميم المنظمة لمنتجاتها على ضوء التحديد الدقيق لاحتياجات ورغبات وتوقعات العميل المستهدف. ويجب تركيز الاهتمام بالعميل الداخلي (العامل) والخارجي (الزبون) حيث يصعب تحقيق رضا العميل الخارجي دون تحقيق رضا العميل الداخلي (علي وعبد الحميد، 2008، ص 103).

3. **التزام الإدارة العليا بالجودة:** يتوقف نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على مدى قناعة وإيمان واعتقاد الإدارة العليا في المنظمة بضرورة وأهمية الالتزام بها. وذلك بهدف استدامة التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات، لإيجاد مركز تنافسي مرموق للمنظمة في السوق. ويجب أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر ومتواصل، وتهيئة المناخ التنظيمي والبيئة المناسبة باعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يستوجب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في

المنظمة، ولضمان الالتزام وإقناع الآخر بالجدية فلا بد أن يبدأ التطبيق من قمة الهرم ومن ثم يشمل المستويات الدنيا (حسن ب، 2014، ص 36).

2-5 مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تشمل إدارة الجودة الشاملة على ستة مبادئ رئيسية وهي (توفيق، 2011، ص 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).

2-6 وظائف إدارة الجودة الشاملة (دودين، 2012، ص 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 ISO9000 كمعايير في قياس كفاءة الأداء وفاعليته.
- 3 . التحسين المستمر في استخدام التكنو لوجيا المتطورة وتصعيد دورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها لمستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- 4 . أتمّ 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 والمرتبين.

2-7 أهداف إدارة الجودة الشاملة: تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التكامل في جهود الشركات لكسب الميزة التنافسية بإدخال التحسين المستمر على سائر مكونات الثقافة التنظيمية للشركات، وتتجلى أهدافها في الآتي (عرفة، 2012، ص 191-192):

- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل ومهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة.

- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعار " أن نعمل الأشياء بطريقة تصحيحية من أول مرة وفي كل مرة " .
- الاهتمام بمستوى الأداء الإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة ومكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات).

- اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.

2-8 أهمية إدارة الجودة الشاملة: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من المنافع أهمها (الكرخي، 2015، ص 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 ارتباط بين العاملين من خلال توضيح المهام المطلوب منهم أدائها.

* تسهيل قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة ودقيقة.

2-9 مفهوم تنمية الموارد البشرية: عرّفها (اللوزي، 2000، ص87) بأنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق مع

احتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده".

2-10 أهداف إدارة الموارد البشرية: هنالك العديد من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل أهمّها في الآتي: (حسن ج، 2014، ص102)

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 شؤون الموظفين.

2-11 تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المنظمات الحديثة وخاصة المنظمات التي تتبنى مدخل وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهناك عدة عوامل تؤثر في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية أهمها: (جودة، 2010، ص30)

1. حجم المنظمة: كلما زاد حجم المنظمة يتطلب ذلك وضع أهمية أكبر لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.

2. طبيعة العمل: يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات والمنظمات الإنتاجية.

3. تنوع الأنشطة: إن تنوع أنشطة المنظمة وعدم تنوعها يفرض عليها التزامات باستحداث أنشطة جديدة داخل إدارة الموارد البشرية أو داخل الوظائف الأخرى للمنظمة.

4. كثافة المورد البشري: تتباين المنظمات في استخدامها للعنصر البشري، وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الأمر وجود قسم متخصص أو دائرة متخصصة في تخطيط الموارد البشرية وتحفيزها ومتابعة أداؤها.

5. نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية: فإذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر لإدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى منح دور أكبر لإدارة الموارد البشرية.

6. مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة: إن المنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة أو خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لديها فروع.

7. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي: ترتبط إدارة الموارد البشرية عادة بالإدارة العليا ويتفرع عنها عدة إدارات وأقسام فرعية متخصصة بكل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2-12 أهمية إدارة الموارد البشرية: ويرى ديسلر أنَّ أهمية إدارة الموارد البشرية للمديرين تكمن في تجنب الأخطاء والتي تتمثل في الآتي (جاري ديسلر، 2009، ص35):

1. تعيين شخص غير مناسب بالمنظمة.
2. ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين.
3. تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى 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

2-13 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 لإحدهما 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 د، 2014، ص141)

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.

2-14 مؤشرات معيار قياس تنمية الموارد البشرية بالمنظمات التي تنتهج فلسفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة:

حيث تتمثل أهم مؤشرات القياس في الآتي (الصريرة والعساف، 2008، ص25):

1. تشجيع جميع العاملين وتمكينهم من الإسهام في مختلف جوانب العمل المؤسسي.
2. تنمية معارف ومهارات العاملين وزيادة قدراتهم على التكيف والاستجابة للتغيير والوفاء بالأهداف.
3. تدفق وانسياب المعلومات التي تدعم تصميمات الوظيفة والعمل المتمركز حول العميل.
4. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات تدعياً للمرونة والابتكار وسرعة الاستجابة.
5. خلق مجتمع محفز يتمتع بالثقة والالتزام المتبادل والاتصال الفعال بين الوظائف المختلفة.
6. مسايرة حوافز العاملين مع إنجازاتهم لأهداف المنظمة الأساسية.
7. مشاركة العاملين مع المسؤولين في تصميم برامج التدريب وتحديث احتياجاته.
8. التركيز على إطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاته وكيفية التعامل معها.
9. تشجيع اتصال العاملين ببعضهم البعض وبينهم والأطراف ذات الصلة من خارج المنظمة.
10. إيجاد مناخ مؤسسي متوائم مع تنشيط الدافعية والسعي لترقية مستويات الأداء.

2-15 الدراسات السابقة Literature Review: لا شك أن الدراسات السابقة يستفيد منها الباحث من حيث كونها

دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة، وتساهم في إضافة شيء جديد للبحث في كيفية أعداد وكتابة البحث والتركيز على مضمون المواضيع محل الدراسة، وفي مايلي أهم الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة والتعرف على أهم نتائجها:

- **هدفت دراسة (سمية، 2019)** فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة سيراميس باعتبارها أداة فعالة فيها، وإظهار مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما وفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث تقوم بتقديم الدعم الكافي لها من خلال العمل على تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق منتجات ذات جودة عالية.
- **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 أهمها: أن 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 تطبيقها في قطاعي الخدمة والصناعة في تايوان" هدفت إلى التعرف على ممارسة إدارة الجودة الشاملة ونتائج تطبيقها في قطاعي الخدمة، والصناعة في تايوان، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط التطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية هو أعلى من متوسط التطبيق في المنظمات الخدمية.
- **أما 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 الأتي:
 - أن الموظفين يدركون الفوائد الناجمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمها 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 وبسط المفاهيم المتعلقة بها.
 - توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط وتكامل بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المورد البشري.

• بينما دراسة (ليبيا، 2018) هدفت إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تطبق برامج تدريب فعالة تخدم تطور كفاءة مواردها البشرية.
 - الاهتمام بمشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر وتحفيزهم يؤدي إلى الانتظام في أداء العمل.
 - تبني ثقافة العمل الجماعي له تأثير على تنمية وتطوير كفاءة أداء الموارد البشرية.
- أوضحت دراسة (ذياب، 2018) التي أجريت بجامعة سطيف لمعرفة آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية)، والنتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة تشير إلى عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أساتذة الجامعة لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الأقدمية في العمل، السن، الحالة الاجتماعية).

1-3 أداة الدراسة The Study Tool:

استخدم الباحث الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول علاقة القيم الأخلاقية بإدارة الجودة الشاملة بمصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار، وتمّ استخدام تحليل الوصفي الذي يعتمد دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا السلوك عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.

2-3 أساليب تحليل البيانات Data Analysis Methods:

تمّ استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوع الاختبارات الملائمة لفرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. استخدم مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية The Arithmetic Mean، وذلك للتعرف على متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة؛ لاستخراج الترتيب

لكل عبارة من عبارات محاور البحث. والانحراف المعياري StandardDeviation لمقياس التشتت MeasuresDispersion (التفاوت) في إجابات الباحثين عن القيمة المتوسطة لها.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (MultipleRegression) لقياس مدى تأثير المتغير المستقل إدارة الوقت على المتغير التابع ضغوط العمل.

3-3 ثبات جمع البيانات وصدقها: الثبات Reliability: يعرف " بأن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة " (الزويني أ، 2014، ص47).

- **الصدق Validity:** ويُعرف " بأنه ذلك الاختبار القادر على قياس السمة التي وضع من أجلها، وأنّ الصدق يتحدد بخصائص وطبيعة المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه معاملات الصدق فالاختبار الذي ثبت صدقه في المجتمع ثبت صدقه في مجتمعات أخرى وبهذا المعنى فالصدق عد نسبي " (الزويني ب، 2014، ص40). أي أنّ الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات. بهذه المعادلة تم حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من معاملات الثبات، ومن خلال الجدول يلاحظ أنّ معاملات الصدق للمتغيرات الدراسة عالية تتراوح من (81% إلى 91%) مما يجعلنا نثق في صدق المقياس.

جدول رقم (1)
معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة

المحاور	التحسين المستمر.	العميل.	دعم الإدارة العليا.	تنمية الموارد البشرية.
معامل الثبات	0.79	0.81	0.67	0.83
معامل الصدق	0.88	0.90	0.81	0.91

وتضمنت استمارة الاستبانة (28) عبارة لقياس أثر إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية، مقاسة على مقياس ليكرت ذي

الخمس درجات الموضح في جدول رقم (2).

جدول رقم (2)
توزيع الدرجات على بنود الإجابة

الفئة في المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
طول الخلية	من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى أقل 4.20	من 2.60 إلى أقل 3.40	من 1.80 إلى أقل 2.60	من 1 إلى أقل 1.80
الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً

وقد استخدم حسن، (2014)، عبارات هذا مقياس في دراسته، وتم إجراء تعديل على بعض العبارات لتناسب مع أهداف الدراسة.

3-4 اختبار صحة فرضيات الدراسة Test the validity of the study hypotheses:

في هذه الفقرة تم اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تبحث عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً، ومعرفة مستوى تنمية الموارد البشرية بواسطة المتوسطات الحسابية، ومعرفة معامل التحديد، ودرجة التأثير، وتحليل الانحدار.

• الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.

جدول رقم (3)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى بين التحسين المستمر وتنمية الموارد البشرية

محور التحسين المستمر	N	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	درجة التأثير β	معامل التحديد R	قيمة (P)
	61	3.2611	60	0.102	0.092	0.000

يتضح من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لبعده التحسين المستمر بلغت (3.2611)، وبلغت قيمة p -value ($P = 0.000 > 0.05$). هي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل التحديد العام ($R(0.092)$ ، مما يعني أن 9% من التغيير في مستوى تنمية الموارد البشرية يعود إلى التغيير في بعد التحسين المستمر، وكما بلغت درجة التأثير ($\beta(0.102)$ ، وذلك يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التحسين المستمر تؤدي إلى ارتفاع مستويات تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.102).

• الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين العميل وتنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.

جدول رقم (4)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية بين العميل وتنمية الموارد البشرية

محور العميل	N	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	درجة التأثير β	معامل التحديد R	قيمة (P)
	61	3.5856	60	0.153	0.124	0.000

يتضح من الجدول (4) أنَّ المتوسط الحسابي لبعده العميل بلغت (3.5856)، وبلغت قيمة $p > 0.05$ ($P = 0.000$). هي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل التحديد العام (0.124) R، مما يعني أن 12% من التغيير في مستوى تنمية الموارد البشرية يعود إلى التغيير في بعد العميل، وكما بلغت درجة التأثير (β) (0.153)، وذلك يعني أنَّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التركيز على إلى ارتفاع مستويات تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.153).

• الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.

جدول رقم (5)

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بين دعم الإدارة العليا وتنمية الموارد البشرية

محور دعم الإدارة العليا	N	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	درجة التأثير β	معامل التحديد R	قيمة (P)
	61	3.1742	60	0.094	0.073	0.000

يتضح من الجدول (5) أنَّ المتوسط الحسابي لبعده دعم الإدارة العليا بلغت (3.1742)، وبلغت قيمة $p > 0.05$ ($P = 0.000$). هي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل التحديد العام (0.073) R، مما يعني أن 7% من التغيير في مستوى تنمية الموارد البشرية يعود إلى التغيير في بعد دعم الإدارة العليا، وكما بلغت درجة التأثير (β) (0.094)، وذلك يعني أنَّ

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التركيز على إلى ارتفاع مستويات تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.094).

• الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.

الجدول رقم (7)

يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بين وظائف أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.

محور وظائف أبعاد إدارة الجودة الشاملة	N	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	درجة التأثير β	معامل التحديد R	قيمة (P)
	61	3.3403	60	0.122	0.108	0.000

بناء على ما سبق، نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بلغت (3.3403)، وبلغت قيمة p-value ($P = 0.000 > 0.05$). هي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، حيث بلغ معامل التحديد العام (0.108) R، مما يعني أن 11% تقريباً من التغيير في مستوى تنمية الموارد البشرية يعود إلى التغيير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكما بلغت درجة التأثير (β) (0.122)، وذلك يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة على إلى ارتفاع مستويات تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.122).

• الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد مستويات مرتفعة من تنمية الموارد البشرية لدى موظفي مصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.

جدول رقم (8)

نتيجة اختبار مستوى تنمية الموارد البشرية لدى الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	محور تنمية الموارد البشرية
0.3914	2.8136	61	

ويتضح من الجدول (8) أنَّ المتوسط الحسابي لمحور مستوى تنمية الموارد البشرية بلغ (2.8136)، وبلغ الانحراف المعياري (0.3914). وعليه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية، وبالنظر إلى المتوسط العام لمدى قياس مستوى تنمية الموارد البشرية لأفراد مجتمع الدراسة نجد هـ من متوسط إلى حد ما مقياس الدراسة، وهذا يشير إلى أنَّ أفراد مجتمع الدراسة لديهم مستويات مرضي إلى حد ما من ضغوط العمل.

3-5 نتائج وتوصيات **Results and Recommendations**:

أ. نتائج الدراسة **Results of The Study**:

توصلت هذا الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها، وفي هذا السياق سيتم عرض مُلخص أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث من خلال هذه النتائج التقريبية، وذلك على النحو التالي:

1. أظهرت النتائج أنَّه يوجد أثر بدو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة، كما يوجد أثر بين التركيز على العميل ومستوى تنمية الموارد البشرية، كذلك يوجد أثر بين دعم الإدارة العليا ومستوى تنمية الموارد البشرية، بينما أظهرت النتائج بشكل عام أنَّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاده إدارة الجودة الشاملة الثلاثة ومستوى تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ معامل التحديد العام (0.108) R، مما يعني أن 11% تقريباً من التغير في مستوى تنمية الموارد البشرية يعود إلى التغيير في أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكما بلغت درجة التأثير (0.122) β ، وذلك يعني أنَّ الزيادة بدرجة واحدة في مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى ارتفاع مستويات تنمية الموارد البشرية لدى أفراد مجتمع الدراسة بمعدل (0.122).

2. أوضحت النتائج أنَّ مستوى تنمية الموارد البشرية كان مرضي إلى حد ما إذا ما تمَّت مقارنته بمتوسط المقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بمعدل (2.8136).

ب. توصيات الدراسة **Recommendations of The Study**:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عدداً من التوصيات التي نرى أنَّها تُسهم في حل مشكلة البحث، ومن أهم تلك التوصيات:

1. إنشاء قسم خاص بالجودة في المصلحة الجوازات والجنسية وشؤون العرب والأجانب فرع الأبيار.
2. إيضاح مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية لكل الموظفين في المصلحة من قبل قسم الجودة، والعمل على نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية.
3. تبني الإدارة العليا برامج تدريبية دورية لكافة المستويات الإدارية، حيث تركز هذه البرامج على خلق رزح الفريق بنين العاملين.
4. عقد المؤتمرات الدورية لمناقشة واقع تطبيق الجودة الشاملة على مستوى مصلحة الجوازات ونتائج تطبيقها .
5. تشجيع وتنمية روح الإبداع والابتكار بين الموظفين، والتحسين المستمر داخل المصلحة ودفع الموظفين على اكتساب المعارف والقدرات التي تمكنهم من تنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية.
6. ترسيخ الوعي والقناعة الجدية والكاملة لدى الإدارة العليا والموظفين في كافة المستويات الإدارية بأهمية إدارة الجودة الشاملة بكل أبعادها بشكل متكامل وهادف لما لذلك من أثر جيد على الأداء الوظيفي بالمصلحة.
7. العمل على إنشاء نظام واضح داخل المصلحة لتقديم الحوافز ومنح المكافآت والعلاوات بشكل عادل للجميع دون استثناء لأن ذلك يحفز التنمية البشرية لدى الموظفين.
8. تحفيز الموظفين على الأداء بفاعلية وكفاءة لتحسين مستوى أدائهم، من خلال تحديد الأجور بناءً على الأقدمية وكفاءة الأداء والجدارة في العمل.
9. إعداد برامج لتنمية قدرات الموظفين، وبإشراف متخصصين في مجال العلوم النفسية والإدارية، إكساب الموظفين من خلال التدريب خبرات جديدة تؤهلهم إلى تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
10. اطلاع الموظفين على إجراءات تقييم الأداء لمعرفة نقاط ضعفهم وذلك من مبدأ الشفافية بين الموظفين.
11. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية عن إدارة الجودة الشاملة، وربطها بمتغيرات إدارية أخرى قد تكون لها مساهمة في ذلك، وإجراء دراسة مماثلة في القطاعات الأخرى ببلدية الأبيار ومقارنتها بهذه الدراسة، وإجراء دراسة عن القيادة الاستراتيجية ومساهمتها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في أحد المؤسسات الأخرى لما لهذه الدراسة من أهمية لدى قيادة المؤسسات وربطها بتغير مهم وهو إدارة الجودة الشاملة.

Research entitled: "The Impact of Total Quality Management on Human Resources Development"

A field study on employees at the Passports and Nationality Authority and Arab and Foreigners Affairs

Abstract: The study aimed to identify the impact of total quality management on the development of human resources for employees in the Passports, Nationality and Arab and Foreign Affairs Department, ElabyarBranch, and the study community consisted of all employees in the study community, which numbered (61) employees. Where a comprehensive survey method was used, the baseline data for the study were collected via a questionnaire. To analyze the data collected from the study community and to achieve the goals of the study, a computer was used and SPSS was used, and this study concluded a set of results, the most important of which are

1.The results showed that there is a statistically significant effect between continuous improvement and the level of human resource development among members of the study community, as there is an effect between the focus on the customer and the level of human resource development, and there is also a statistically significant effect between support for senior management and the level of human resource development.

.2While the results generally showed that there is a statistically significant effect between its three dimensions of total quality management and the level of human resource development among the study community members, where the overall determination factor reached R (0.108), which means that approximately 11% of the change in the level of resource development Humanity is due to the change in the dimensions of TQM, and the degree of impact has reached β (0.122), which means that a one-degree increase in the level of TQM dimensions leads to higher levels of human resource development among the study community at a rate of (0.122).

3.The results showed that the level of human resources development was somewhat average if compared to the average of the study scale, where the arithmetic average was (2.8136).

3-6 قائمة المراجع: References list**المرجع العربية: Arabic References**

1. الزويني، ابتسام صاحب، (2014)، القياس والتقويم، قسم اللغة العربية، كلية التربية الأساسية، الحلة: جامعة

بابل.

2. الصيرفي، محمد، (2011)، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع.
3. الصرايرة، خالد أحمد، العساف، ليلي، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، مجلد الأول، العدد الأول، 2008، عمان: ص 1-46.
4. العبادي، سمير عزيز، الكيلاني، عثمان زيد، (2013)، *تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية*، عمان: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
5. الكرخي، مجيد، (2015)، *إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات*، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع والطباعة.
6. الهواري، العابد، (2015)، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية على الإدارة المحلية ولاية أدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية.
7. بوكميش، علي (2011)، *إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000*، عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع.
8. توفيق، عبد الرحمن، (2011)، *الجودة الشاملة: الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات*، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
9. جودة، محفوظ أحمد، (2010)، *إدارة الموارد البشرية*، عمان: دار وائل للنشر.
10. حسن، مبارك دؤواد سليمان، (2014)، "مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية"، مجموعة شركات دال (سيقا-كابو)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
11. دودين، أحمد يوسف، (2012)، *إدارة الجودة الشاملة*، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

12. ديسلر، جاري، (2009)، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض.
13. ذياب، صالح محمود، (2010)، إدارة خدمات الرعاية الصحية، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
14. ذياب، لبنى، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم الجامعي وفق بعض المتغيرات الديمغرافية"، (المجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، العدد 4، جوان 2018)، برلين: ص 279-296.
15. سمية، درار، (2019)، " فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق دارة الجودة الشاملة" دراسة حالة مؤسسة سيراميس، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
16. عرفة، سيد سالم، (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، عمان: دار اليا للناشر والتوزيع.
17. علي، النعيم حسن محمد، عبد الحميد، أروى الحميد، (2008)، إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر.
18. ليليا، دحدوح، (2018)، " دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية "، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

Foreign References:

1. Solis E., Rao S., Raghu – Nathan T., Chen Cho – Young and Pan ShihChun, (2014), Quality Management Practices and Quality Results, A Comparison of Manufacturing and Service Sectors in Taiwan, Managing Service Quality, Vol. 8, No. 1.