


2020

Human Resources Planning and its Effect on the Application of Total Quality Management of Jazan University

Zakyeh Arishi
Alfaisal University, cc6cc@hotmail.com

Ikhlas Altarawneh
Al Ahliyya Amman University, ikhlas2010@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa>

 Part of the [Applied Ethics Commons](#), [Banking and Finance Law Commons](#), [Criminology and Criminal Justice Commons](#), [Geography Commons](#), [History Commons](#), [International and Area Studies Commons](#), [Other History of Art, Architecture, and Archaeology Commons](#), [Public Affairs, Public Policy and Public Administration Commons](#), [Reading and Language Commons](#), [Religion Commons](#), and the [Tourism Commons](#)

Recommended Citation

Arishi, Zakyeh and Altarawneh, Ikhlas (2020) "Human Resources Planning and its Effect on the Application of Total Quality Management of Jazan University," *Al-Balqa Journal for Research and Studies* **البلقاء للبحوث والدراسات**: Vol. 23 : Iss. 1 , Article 4.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/albalqa/vol23/iss1/4>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al-Balqa Journal for Research and Studies **البلقاء للبحوث والدراسات** by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aar.edu.jo, marah@aar.edu.jo, dr_ahmad@aar.edu.jo.

تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية

Human Resources Planning and its Effect on the Application of Total Quality Management at Jazan University

المخلص

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى أثر تخطيط الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان، والتعرف إلى واقع ممارسات تخطيط الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة جمع البيانات / الاستمارة التي وزعت على عينة ملائمة بلغت (100) موظف من الإدارة العليا ومسؤولي الموارد البشرية ومسؤولي إدارة الجودة في (كليات العلوم والآداب بالعارضة، وكلية العلوم والآداب في صامطة، وكلية التربية / الأقسام الأدبية في صيبا، المجمع الأكاديمي للطالبات، وكلية التربية / الأقسام العلمية) المستهدفة من جامعة جازان. وأظهرت النتائج أن الأبعاد الأكثر تحققاً في تخطيط الموارد البشرية بعد الدعم والمتابعة، يليه بعد خطط سد الاحتياج، بينما كان أقل الأبعاد تحققاً بعد تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ). كما أظهرت أن أكثر الأبعاد تحققاً في تطبيق الجودة الشاملة بعد دعم الإدارة العليا، يليه بعد اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة، وأقل الأبعاد تحققاً بعد التركيز على العميل. أيضاً أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على كل من (دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، وبعد اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على المعلومات الشاملة) كأبعاد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل.

الكلمات المفتاحية

إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الجودة الشاملة، تطبيق، إدارة، جامعة جازان.

الدكتور: اخلاص ابراهيم الطراونه
DR. Ikhlas I. Altarawneh
أستاذ مشارك - جامعة عمان الاهلية
ikhlas2010@yahoo.com

السيدة: زكية محمد علي عريشي
Mrs. Zakyeh M. Arishi
جامعة الفيصل
cc6cc@hotmail.com

تاريخ الاستلام: ٢٠١٩/١/٢٤

تاريخ القبول: ٢٠١٩/٣/٦

Abstract

This study aims to examine the effect of Human Resources Planning on the application of Total Quality Management at Jazan University. It aims to demonstrate the actuality of Human Resources Planning practices and process the application of Total Quality Management in Jazan University. The study adopts the descriptive analytical approach by using self-administrated questionnaire as a data collection method. The questionnaire was distributed to a convenient proper sample out of (100) top management level at human resources officials, and quality officials in Colleges of Arts and Sciences in Al-Ardha and Samtah, College of Education in-Arts Departments in Sabya, Academic Institution for Female, and College of Education-Scientific Departments in Jizan. The results shows that the most demonstrated factors in human resources planning is "support and following" factor, then "plans for meeting human resources needs" factor, while the less verified factor is human needs analysis (prediction). The most verified factors in total quality management is "top management support" factor, then the factor of "decision making based on comprehensive information", on the other hand; the less verified factor is "concentration on customer" factor. The results also show that there is a statistical significant effect for human resources planning factors (factors of needs, support and following) on (top management support; continuing improvement; concentration on customer; and decision making based on comprehensive information) as factors of total quality management application. Finally, there is a total statistical significant effect for human resources planning factors on the application of total quality management in general. The study also provides a group of recommendations based on statistical results provided in the study.

Keywords:

Human Resources Planning, Total Quality, Management, Jazan University.

مقدمة الدراسة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية التي يمكن لأية منظمة الأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز، وذلك من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري خير ضمان حقيقي لنجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (عبد الله، ٢٠١٧). ويواجه التعليم العالي ومؤسساته مشكلات وتحديات كبيرة نشأت عن المتغيرات التي غيرت شكل العالم، وأوجدت نظاماً عالمياً جديداً يعتمد العلم والتطوير التكنولوجي المتسارع أساساً، ويستند إلى تقنيات عالية التقدم والتفوق. وقد حظيت عمليات إصلاح التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وتحديداً حظيت جودة التعليم والجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة. كما أصبح ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول إن الجودة الشاملة هي التحدي الحقيقي الذي سيواجه الأمم في العقود القادمة (أحمد، ٢٠٠٣ وشرقي، ٢٠١٠، عبد الله، ٢٠١٧).

مشكلة الدراسة

إن أية مؤسسة تعليمية متميزة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة تقوم بأدائها حسب نظام إداري شامل مخطط له يعتمد على أفكار وإجراءات وعمليات وأساليب تعتمد على المواصفات القياسية الدولية وتعمل على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف من خلال الجمع بين تطبيق الجودة الشاملة والمعايير والمواصفات الدولية تستطيع المؤسسات التعليمية أن تضمن جودة العمل، وبالتالي جودة المخرجات التعليمية بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل ومتطلبات العصر الحديث (الورثان، ٢٠٠٨). وعليه يمكن القول إن المورد البشري يمثل حجر الأساس والموارد الأهم في نجاح المؤسسات التعليمية كما هو لأية منظمة أخرى. حيث إنه المسؤول بشكل أساس عن جودة المخرجات للعمليات الإدارية والتعليمية معاً. وتشكل عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية أهمية كبرى؛ حيث أنها المسؤولة عن توفير الاحتياجات البشرية بالجودة والكمية المطلوبة في الوقت المطلوب من أجل ضمان سير بقية العمليات بشكل جيد، وضمان مخرجات تعليمية ذات جودة تفي بمتطلبات المجتمع وسوق العمل (العولقي، ٢٠١٨).

ونظراً لأهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية في ضمان توفير الموارد البشرية المؤهلة لضمان المخرجات التعليمية بأعلى جودة ممكنة والمسؤولة عن ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد تم التركيز في هذه الدراسة على هذا النشاط من نشاطات إدارة الموارد البشرية لمزيد من التركيز على هذا النشاط وإبراز أهميته وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ومن هنا تكمن مشكلة هذه الدراسة في التعرف إلى أثر تخطيط الموارد البشرية كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: "ما أثر تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في جامعة جازان؟"

أسئلة الدراسة

١. ما هو واقع ممارسات جامعة جازان لوظيفة تخطيط الموارد البشرية؟
٢. ما هو مستوى تطبيق جامعة جازان لإدارة الجودة الشاملة؟
٣. ما هو أثر وظيفة تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان؟

أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف إلى أثر تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان السعودية. ويندرج تحت الهدف الرئيس للدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية والمكملة له تتمثل في الآتي: -

١. التعرف إلى واقع تخطيط الموارد البشرية في جامعة جازان.
٢. التعرف إلى مدى تطبيق جامعة جازان لإدارة الجودة الشاملة.
٣. التعرف إلى أثر تخطيط الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان.

أهمية الدراسة

هناك ندرة في الدراسات العربية التي أجريت في موضوع تخطيط الموارد البشرية وعليه يُؤمل أن تساهم هذه الدراسة بتحقيق إضافة متواضعة إلى المكتبة العربية الإدارية، وتساهم في سد النقص فيها. كما يُؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدارسين آخرين لتناول هذا الموضوع من جوانب أخرى على قطاعات أخرى.

تبرز أهمية هذه الدراسة علمياً وعملياً من حيوية وأهمية موضوع تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات واستمرارية الحاجة لإجراء دراسات في موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية.

كما يمكن أن تسهم النتائج والتوصيات المتعلقة بقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان في مساعدة الإدارة العليا في هذه الجامعة على اتخاذ الكثير من القرارات التصحيحية المناسبة لتدعيم هذا الدور والاستفادة منه، ومعرفة جوانب عديدة عن مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجوانب الضعف في ذلك. بالإضافة إلى أن قياس ممارسات الجامعة في مجال تخطيط الموارد البشرية قد يضيء للقائمين على إدارة الموارد البشرية جوانب ونقاط هامة في إدارة تخطيط الموارد البشرية في الجامعة؛ وبالتالي سيساعد على اتخاذ ما يلزم لجعلها أكثر فاعلية ونجاحاً.

فرضيات الدراسة

تم صياغة مجموعة من الفرضيات، وتتمثل بالآتي:

- الفرض الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان.
- الفرض الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على التحسين المستمر كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان.
- الفرض الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على التركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان.
- الفرض الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان.
- الفرض الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في جامعة جازان.

مفهوم ادارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين وكل من اهتم بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات. وقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management لأول مرة عام (١٩٨٥) من قبل الطيران في البحرية الأمريكية كأسلوب يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي طريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون (الفلكاوي، ٢٠١٧).

وتعرف إدارة الجودة الشاملة كما ورد في (الساعدي، ٢٠١٦) أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعبر عن تأسيس منظمة مستمرة التحسين. وإدارة الجودة الشاملة هي تطبيق للطرائق الكمية واستخدام الموارد البشرية لتحسين مستوى الموارد والخدمات المقدمة للمنظمة، وتحسين جميع العمليات داخل المنظمة، والدرجة التي يتحقق فيها إشباع حاجات الزبائن الآن وفي المستقبل. وتحقق إدارة الجودة الشاملة التكامل بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسين الحالية والأساليب أو الوسائل التقنية في ظل تدخل نظامي يركز على التحسين المستمر. وتعتمد الجودة على كل فرد عامل في المنظمة عند كل مستوى من المستويات الإدارية. ولكي تكون المنظمة فاعلة حقاً؛ ينبغي أن يعمل كل جزء في المنظمة مع الأجزاء الأخرى باتجاه تحقيق الأهداف ذاتها، وإدراك أن كل فرد في المنظمة، وكل نشاط يؤثر ويتأثر بعمل الأفراد الآخرين والأنشطة الأخرى في المنظمة.

وعرفها (اقتنيل، ٢٠١٥) أنها: "نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة الجودة الشاملة ومفهومها، واقتناع القيادة والتزامها بتطبيقها، من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقدير التحفيز اللازم للعاملين وتوفير التدريب المناسب لهم".

أما عن الجودة الشاملة في الجامعات فقد أوضح (العصيمي، ٢٠٠٩) أن الجودة الجامعية تتطلب وجود نظام إداري وتنظيمي شامل يعرف بإدارة الجودة الشاملة و يعمل على إحداث تغييرات إيجابية لكل شيء داخل الجامعة: بحيث تشمل تغيير الفكر، والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء، وكل النواحي في المؤسسة التعليمية، وذلك من أجل تطوير وتحسين كل مكونات العمل الجامعي والممثلة في: رسالة الجامعة ورؤيتها وأهدافها، القيادة والتنظيمات الإدارية، نظم إدارة الجودة وتحسينها، البرامج الأكاديمية بما تشمله من الطلاب،

الهيئة التدريسية، أساليب التدريس والتقويم، الأنشطة والخبرات الميدانية والشراكات الأكاديمية... إلخ. مصادر التعلم: بما تشمله من مراكز مصادر التعلم المكتبية وأوعية المعلومات، الكتاب الجامعي، التقنية وتكنولوجيا المعلومات والشبكات. البنية التحتية والتجهيزات للقاءات الدراسة والمعامل والمختبرات الطبية وخلافه، الشؤون المالية، وإدارة الموارد البشرية بما تشمله من الهيئة التدريسية، والموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وشؤون البحث العلمي وإبداع المعرفة، الشراكات مع المجتمع ومؤسساته المختلفة.

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأبعاد أو المراكز. وقد اختلف الباحثون حول عدد الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة فحددها (هوارى، ٢٠١٥) بستة أبعاد وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع مورديها، وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام بالتغيير. أما (عابض، ٢٠١٢) فحددها بستة أبعاد وهي: التركيز على العميل، والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. ومن أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تبنتها هذه الدراسة:

أولاً: دعم الإدارة العليا: حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها يتوقف على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائد الجودة وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات، وإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي، وفي رسالة المنظمة المكتوبة وبشكل مستمر، ويجب تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وتوفير ما يلزم على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك وحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات. إن أهمية دعم الإدارة العليا ليس مجرد تخصيص الموارد اللازمة، بل يجب عليها أيضاً إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج كي تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (عابض، ٢٠١٢).

ثانياً: التحسين المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء دون توقف. ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول له، وهو هدف لا يمكن الوصول إليه بسهولة. وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين التدريجي المستمر. وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بصفر من العيوب Zero Defected. لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. وتبني مفهوم أن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومروؤسين وفي كافة المستويات التنظيمية (العاس، ٢٠١٠). ويشير (Evans, 1997) إلى أن بعد التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يكون أكثر وضوحاً في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للعميل من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل.

ثالثاً: التركيز على العميل: يعتبر التركيز على العميل أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم (الوطيفي، ٢٠١٤). ويؤكد هذا البعد أن العميل هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا يقصد العميل الخارجي الذي يحدد جودة الخدمة فقط، بل أيضاً العميل الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، حيث أن العملاء الداخليين هم من يقومون بإنتاج الخدمة. واهتمام الإدارة بالعميل الداخلي كونه الفرد الذي يعتمد عليه مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة (العزاوي، ٢٠٠٥). فعدم الاهتمام بالعميل الداخلي وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضا (Krajewski & Ritz، 1996).

رابعاً: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة: تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً

المنظمة في فترة زمنية مستقبلية.

أولاً: أساليب التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة (الطلب): هناك عدد من الأساليب المستخدمة وتعتمد في المقابلة فيما بينها على حسب المعلومات المتوفرة. ويمكن إيجازها أهم تلك الأساليب كما يلي:

الرأي الإداري: أكثر الأساليب شيوعاً في التنبؤ بالاحتياجات ويكمن هذا الأسلوب باتخاذ القرارات بواسطة المديرين -ربما مع التشاور مع بعض العاملين الآخرين في المنظمة- فيما يحتمل أن تكون عليه الأنشطة المستقبلية وعددها وعدد العاملين الذين سوف تحتاجهم المنظمة حتى تتمكن من القيام بهذه الأنشطة.

أسلوب تنبؤات الخبراء: ويقوم بهذه المهمة أفراد متخصصون لديهم معرفة في تقدير هذه الاحتياجات المستقبلية، وهذا الأسلوب يدعى أسلوب دلفي الذي يقوم على الحكم الشخصي أو التخمين (عشوي، ٢٠١٠).

أسلوب تحليل الانحدار: وهو من الأساليب الرياضية في التوصل إلى قيمة الطلب من الموارد البشرية، ويقوم على فكرة إيجاد علاقة إحصائية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة من الموارد البشرية، وذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات وبين عدد العاملين المناظر له في فترات سابقة. ويمكن بحث هذه العلاقة عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين الظاهرتين المراد دراستها.

أسلوب حجم الإنتاج: يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال التي تقوم على إنتاج كمية محددة.

أسلوب معدل الاستثمارات: يقوم هذا الأسلوب على أساس معدل الاستثمارات الضرورية لتشغيل عامل واحد.

أسلوب تحليل المستخدم والمنتج: ويقوم هذا الأسلوب على تقدير الطلب على الإنتاج للطلب الداخلي والخارجي ومن ثم تقدير عدد العاملين المطلوب تبعاً له.

طريقة التقدير على ضوء المنشآت المشابهة: حيث يؤخذ في الاعتبار طبيعة المنشأة وحجمها.

ثانياً: أساليب وتقنيات التنبؤ بالعرض الداخلي: وتضم هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي والخارجي من الموارد البشرية.

أ. أساليب التنبؤ بالعرض الداخلي: حيث يتم حصر القوى العاملة على رأس العمل على أساس المستويات الوظيفية المختلفة، وي طرح منها عدد العاملين المتوقع فقدهم خلال مدة الخطة بسبب: التقاعد، الاستقالة، الفصل، الوفاة، إجازات الغياب، ويضاف للعدد: الموظفون المتوقع نقلهم أو ترقيتهم...إلخ، ويكون الناتج عرض القوى العاملة الداخلي.

١. أساليب العرض من خارج المنظمة: ويقصد بها عدد ونوع الأفراد الذين سيكونون جاهزين في سوق العمل للتوظيف لدى المنشأة. وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في العرض الخارجي للعماله أهمها؟؟؟؟ في نقص في المعلومة هنا

٢. حجم وتركيب القوى العاملة، البطالة، السياسة التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتدريب، المنافسة، الاعتبارات الجغرافية.

الدراسات السابقة

دراسة (فلكاوي، ٢٠١٧) بعنوان تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي هدفت التعرف إلى خصوصية عمليات تنمية الموارد البشرية والتدريب والتحفيز بشقية: المادي والمعنوي وفق معايير الجودة الشاملة في شركة الاسمنت العين الكبيرة في الجزائر. وكانت أبرز النتائج أن الشركة تخضع عمليات تنمية الموارد البشرية لآليات مدخل الجودة الشاملة مما كان له الأثر الكبير على نجاح وتقديم المنظمة المالي.

دراسة (عبدالله ناديا، ٢٠١٧) بعنوان أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة (الشركة السودانية للهاتف السيار -زين) والتي هدفت معرفة دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة أداء العاملين بالشركة السودانية للهاتف السيار زين. وتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

إيجابياً على عامل التكلفة، والوقت، والكفاءة، والفاعلية والذي يعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة. فتبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (الوطيفي، ٢٠١٤). كما تركز إدارة الجودة الشاملة على القياس الموضوعي المستمر لكل من المدخلات والعمليات والمخرجات بواسطة مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية والنوعية (عابض، ٢٠١٢، يحياوي وعبد الصمد، ٢٠٠٩، الفلكاوي، ٢٠١٧، العولقي، ٢٠١٨، الساعدي، ٢٠١٦).

مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه: "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة. وتعد هذه العملية جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها". كشواي (٢٠٠٦). كما يعرف العولقي (٢٠١٨) تخطيط الموارد البشرية أنه " التنبؤ بالاحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات من الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على الأفراد في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات".

ويعرف (قنديل، ٢٠١٥) تخطيط الموارد البشرية أنه مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المديرين على مستوى أية مؤسسة، وتعاون منسق مع مختلف المستويات التنظيمية، في تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تستجيب لأهداف التنظيم والأهداف الخاصة بالعاملين في المؤسسة وذلك في ضوء الاستراتيجيات القصيرة، المتوسطة والطويلة الأمد. وبمعنى آخر فإن تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها المناطة بها بكفاءة وفعالية، وتأديتها لحوارها الاجتماعي والاقتصادي ضمن المحيط الذي يشكل نظاماً فرعياً منه، وبما يؤدي إلى تحقق حالة توازن بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها.

وعليه تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية حسب (الساعدي، ٢٠١٧): بأنه يحدد مقدماً الاحتياجات البشرية من حيث الكم والنوع والتوقيت، وبالتالي يكشف للمنظمة ما إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة عن الفترة التي يجري التخطيط لها، ويعمل التخطيط للموارد البشرية على تفادي المفاجآت. ويسهل من عملية الرقابة، أي أنه يعد معياراً نحكم من خلاله مدى سلامة ونجاح تنفيذ خطة الموارد البشرية، ويساعد المنظمة على إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور. والتخطيط يعد ضرورة لكي يتم التعرف إلى المشاكل والصعوبات المتوقع حدوثها، والعمل على حلها.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن الهدف العام لتخطيط الموارد البشرية هو إحداث التوازن الكمي والنوعي بين المطلوب من الموارد البشرية والمعروض منها، واستخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية (قنديل، ٢٠١٥)، وينبثق عن هذا الهدف العام أهداف عديدة أهمها: التعرف إلى الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية، ومصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع. وتحديد المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية، والتدبير والحصول على حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والصلاحية لشغل وظائفها في المستقبل، ووضع الأسس لتطوير أنشطة وبرامج الموارد البشرية، كالاختيار والتعيين والترقية والتدريب، وتقارير تقييم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة، وتقليل تكاليف الإنتاج عن طريق ترشيد بند الرواتب والأجور بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

أساليب تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بذلك الطرق المستخدمة في تحديد الأعداد المطلوبة من العاملين في المنظمة كما ونوعاً واللازمة لإنجاز حجم النشاط التجاري في

في مؤسسات التعليم العالي. هدفت هذه الدراسة إلى "تحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: ضعف إدراك مفهوم التعلم مدى الحياة، وضعف الدعم المالي للأبحاث العلمية، وضعف إمكانيات المكتبات، وزيادة العبء التدريسي.

دراسة (الحبش، ٢٠٠٩) بعنوان أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ: (التدريب، التحفيز، الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء، التخطيط للموارد البشرية، التعويضات) والعوامل الديموغرافية والوظيفية على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس أو المؤهل التعليمي أو المستوى الإداري. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (التخطيط للموارد البشرية، تحفيز الموظفين، التعويضات، تدريب الموظفين، الاستقطاب والتعيين) ومدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Aljodea, 2012) بعنوان تصور قضايا القيادة المشتركة في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من قبل قادة الأعمال والأوساط الأكاديمية في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى الأسباب، كما حددها قادة إدارة الجودة الشاملة، التي أدت إلى اعتماد إدارة الجودة الشاملة في جامعة الملك سعود وشركة سابك والعوائق والتحديات التي واجهتها في تنفيذها. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يزيد رضا العملاء. وإن تجربة جامعة الملك سعود مع إدارة الجودة الشاملة لا تزال في البداية، ولكن النتائج حتى الآن مشجعة. وإن مستوى الالتزام من عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس هو المسؤول عن بداية واعدة. وإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عملية طويلة تتطلب استثماراً كبيراً من الوقت. وإن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من الأمور الصعبة في المؤسسات الكبيرة، وإنه من المهم تنسيق الجهود والاستراتيجيات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بين مختلف الإدارات.

دراسة (Sajjad, Amjad, 2012) بعنوان دور تقييم الأداء (المقارنة المرجعية) في إدارة الجودة الشاملة. هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس تقديم أهمية قياس إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي لتحديد مختلف الاستحقاقات أو الفوائد التي يمكن للمنظمة أن تستمد منها من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، أو العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة النتائج والفوائد في قطاع خدمات صناعة الاتصالات في باكستان. وكشفت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها لها آثار إيجابية على فوائد الجودة أو نتائج (الإنتاجية، والربحية، والمركز التنافسي، وتقليل شكاوى العملاء، وخفض التكاليف، والحد من مستوى إعادة العمل، وبقول من مستوى الخردة، والبقاء في الأعمال) في قطاع الخدمات لصناعة الاتصالات في باكستان. وأن وضع المعايير أيضاً يلعب دوراً هاماً في تطوير المنظمات.

أسلوب الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة جمع البيانات الاستمارة التي تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة بالإدارة العليا وجميع العاملين في إدارتي الموارد البشرية والجودة في بعض فروع كليات جامعة جازان ممثلة في خمس كليات للبنات (كلية العلوم والآداب بالعارض، وكلية العلوم والآداب في صامطه، وكلية التربية الأقسام الأدبية في صيبا، المجمع الأكاديمي للطالبات، وكلية التربية الأقسام العلمية) والبالغ عددهم (١٠٠) موظفة. والجدير بالذكر أنه قد تم استهداف هذه الكليات بالتحديد، وذلك بسبب سهولة وصول الباحثين كساحدين إلى هذه الكليات وصعوبة جمعها من أقسام الذكور.

عينة الدراسة

تم استهداف ١٠٠ موظف كعينة ملائمة للدراسة تم توزيع الاستبانة عليهم، علماً بأن هؤلاء الـ(١٠٠) يشكلون الإدارة العليا، ومسؤولي الموارد البشرية،

والاستمارة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة موظفي الشركة. وقد كانت أبرز النتائج ما يلي: عدم معرفة الموظفين باجتهادات وتوجهات إدارة الجودة بالشركة، وعدم الشفافية بوضع موازنات التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة الجودة وزيادة إدراك الموظفين بها وضرورة زيادة دعم الإدارة لبرامج التدريب والتطوير وضرورة ربط الأداء ونتائج التقييم مع الحوافز.

دراسة (الساعدي، عادل، ٢٠١٦) بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتي هدفت التعرف إلى أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق مدخل الجودة الشاملة باستخدام المنهج الاستقرائي، وفي جمع بياناتها على المصادر المختلفة وكذلك على التقارير والإحصاءات والنشرات، كالكب والدرجات والبحوث والدراسات الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الإدارية الحديثة، ولعل أبرزها إدارة الجودة الشاملة والتي هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل إداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف إلى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل. وأن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية. والأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف إكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظم الحوافز وتقييم أداء العاملين والتوظيف بما يتلاءم مع فلسفة الجودة. وأن كل نظريات إدارة الجودة الشاملة تؤكد أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ومدخل لنجاح تطبيقها.

دراسة (عمر والحري، ٢٠١٤) بعنوان نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي ودرجة إسهامها في تحقيق متطلبات مجتمعات المعرفة بالجامعات السعودية، هدفت إلى تحديد درجة إسهام نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في هيئة التدريس، ومعرفة الاختلاف في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجنس والجامعة. أنت أهم النتائج: أن درجة إسهام نظم الجودة والاعتماد الأكاديمي في تحقيق الأبعاد التسعة المحددة كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة كان بدرجة متوسطة ومتفاوتة تبعاً لقيم متوسطاتها. كما أظهرت نتائجها فروقات ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة الإسهام تبعاً لمتغير الجنس والجامعة.

دراسة (بني مصطفى والجار الله والمعاطبة، ٢٠١٢) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعة المجمعة من وجهة نظر منسوبيها أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعة، ووجود أثر إيجابي لمتطلبات الجودة في التعليم الجامعي على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعة، ووجود أثر إيجابي لمتابعة العملية التعليمية على كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي.

دراسة (خطاب ومحمد، ٢٠١٢) بعنوان أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على فعالية إدارة الموارد البشرية. وهدفت دراسة أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الشركات التي تطبق الجودة الشاملة وتلك التي لا تطبقها من حيث عناصر مدخل إدارة الجودة الشاملة لصالح الشركات التي تطبق الجودة الشاملة والحاصلة على شهادة الإيزو. وأن سياسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز) قد اختلفت بين كل من الشركات التي تطبق الجودة الشاملة والحاصلة على الإيزو ٩٠٠٠ عن تلك التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث كانت السياسات أكثر فعالية في المجموعة الأولى عن المجموعة الثانية. أن الخصائص والسمات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الشركات موضع البحث كانت متحققة بدرجة أكبر في الشركات التي تطبق الجودة الشاملة عن المجموعة الثانية.

دراسة (قادة، ٢٠١٢) بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية. وهدفت تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في المؤسسات التعليمية، والتعرف إلى أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية الجزائرية. كانت أهم النتائج: التأكيد على أن المؤسسات التعليمية الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن المؤسسات التعليمية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة من منظور الأساتذة والطلبة.

دراسة (العضاضي، ٢٠١٢) بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نتائج الدراسة

نتائج واقع الممارسات لأبعاد تخطيط الموارد البشرية حسب رأي عينة الدراسة:

للتعرف إلى رأي عينة الدراسة في أبعاد متغير تخطيط الموارد البشرية، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والمتوسط الوزني لإجابة أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات أبعاد التخطيط للموارد البشرية كما هي ظاهرة في الجدول رقم (٢).

يبين الجدول رقم (٢) أن مستوى وواقع ممارسات أبعاد تخطيط الموارد البشرية كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط وزني عام بلغ ٣,٦٢ وبدرجة متوسطة. وأن أكثر أبعاد التخطيط تحققاً كان البعد الثالث/ الدعم والمتابعة بمتوسط وزني بلغ ٣,٧٥ بدرجة مرتفعة، يليه البعد الثاني/ خط سد الاحتياجات بمتوسط وزني بلغت قيمته ٣,٦٢ بدرجة متوسطة، بينما كان أقل الأبعاد تحققاً هو البعد الأول/ تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ) بمتوسط وزني بلغت قيمته (٣,٥٤) بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة المتوسط الوزني لموافقة العينة على المحور الأول تخطيط الموارد البشرية ككل (٣,٦٢) بدرجة متوسطة.

نتائج مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة لشاملة حسب آراء عينة الدراسة:

الجدول رقم (٣) يظهر استجابات أفراد العينة في كل بعد من أبعاد تطبيق إدارة الجودة لشاملة وهي: (دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة). وقد أشارت النتائج إلى أن أكثر الأبعاد تحققاً هو البعد الثاني: دعم الإدارة العليا بمتوسط وزني بلغت قيمته (٣,٨٨) بدرجة مرتفعة، يليه البعد الأول: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة بمتوسط وزني بلغت قيمته (٣,٧٧) بدرجة مرتفعة، بينما كان أقل الأبعاد تحققاً البعد الثالث: التركيز على العميل بمتوسط وزني بلغت قيمته (٣,٥٢) بدرجة متوسطة، وبلغت قيمة المتوسط الوزني لموافقة العينة على المحور الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل (٣,٧٧) بدرجة مرتفعة.

ومستولي الجودة في الكليات المستهدفة من الجامعة. وقد تم استرداد (٨٥) استبانة موزعة أي بما نسبته (٨٥,٠%)، وبعد الفحص والتدقيق تم استبعاد (١٠) استبانة لعدم اكتمال الإجابات عليها وبذلك يكون معدل الاستجابة (٧٥%). والجدول رقم (١) يبين خصائص عينة الدراسة.

أداة جمع البيانات

تم تصميم استمارة الدراسة وذلك بعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة. وتجر الإشارة إلى أنه عند تصميم الاستمارة تم أخذ رأي أصحاب الخبرة والاختصاص في مجالي تخطيط الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة في جامعة جازان للتأكد من صدق عبارات الاستمارة.

وقد اشتملت الاستمارة على جزأين؛ الجزء الأول يتعلق بالبيانات الوظيفية والشخصية لعينة الدراسة، والمتعلقة بالعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري. أما الجزء الثاني فيقيس متغيري الدراسة من خلال محورين، المحور الأول تخطيط الموارد البشرية، من خلال ثلاثة أبعاد هي: تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة، أما المحور الثاني فيقيس تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال أربعة أبعاد هي: دعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة. وتجر الإشارة إلى أنه قد تم تحديد الإجابات المحتملة لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة على مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس التالية: "موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١)".

صدق وثبات أداة جمع البيانات

لقياس الصدق الداخلي للأداة، فإن الاستبانة تم عرضها ومراجعتها وتقويمها من قبل عدد من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال في بعض الجامعات السعودية والذين اتفقوا على جميع عبارات الاستبانة، ما عدا بعض العبارات التي أشار بعض المحكمين إلى إعادة صياغتها، وتعديل بعض العبارات. وكما قامت الباحثتان بتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين بإدارات مختلفة بجامعة جازان بلغت (٣٦) موظفاً تم استثناءهم من عينة الدراسة الفعلية فيما بعد. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (a) وفقاً لمعامل (كرونباخ الفا) وذلك لجميع الاستمارات. وقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي لأبعاد وعبارات المتغير الأول تخطيط الموارد البشرية، وبلغت قيمة معامل ألفا لمحور تخطيط الموارد البشرية (٠,٩٢)، كما كانت قيمة (a) لعبارات المتغير التابع/ تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعه (٠,٩٥).

جدول (١): البيانات الوظيفية والشخصية للموظفين بجامعة جازان

البيان	الاختيارات	العدد	النسبة (%)
العمر	٣٠ سنة فأقل	١٢	١٦,٠%
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	٣٧	٤٩,٣%
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	٢٠	٢٦,٧%
	أكبر من ٥٠ سنة	٦	٨,٠%
	المجموع	٧٥	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	٦	٨,٠%
	البكالوريوس	١١	١٤,٦%
	ماجستير	٢٩	٣٨,٧%
	دكتوراه	٢٩	٣٨,٧%
	المجموع	٧٥	١٠٠%
المستوى الإداري	إدارة عليا	٢٩	٣٨,٧%
	إدارة موارد بشرية	١٩	٢٥,٣%
	إدارة الجودة	٢٧	٣٦,٠%
	المجموع	٧٥	١٠٠%

جدول (٢) نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور تخطيط الموارد البشرية

الترتيب	قيمة المتوسط الوزني*	الاستجابة						العبرة	م
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ك		
٣	٣,٥٢	٣	٤١	٢٤	٦	١	ك	تلتزم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط بوضوح للموارد البشرية	١
		٤,٠	٥٤,٧	٣٢,٠	٨,٠	١,٣	%		
١	٣,٦٨	٦	٤٨	١٣	٧	١	ك	تقوم الجامعة بتحديد احتياجاتها من شأغلي الوظائف في المستقبل	٢
		٨	٦٤	١٧,٣	٩,٣	١,٣	%		
٣	٣,٥٢	٤	٤١	٢٢	٦	٢	ك	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات من خلال تحليل العرض والطلب من الموارد البشرية	٣
		٥,٣	٥٤,٧	٢٩,٣	٨	٢,٧	%		
١	٣,٦٨	٥	٤٩	١٥	٤	٢	ك	تقوم الجامعة بتحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعا	٤
		٦,٧	٦٥,٣	٢٠,٠	٥,٣	٢,٧	%		
	٣,٥٤	البعد الأول: تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)							
٥	٣,٣١	٣	٢٨	٣٤	٩	١	ك	تستخدم الأساليب العلمية الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية	٥
		٤,٠	٣٧,٣	٤٥,٣	١٢,٠	١,٣	%		
٤	٣,٤٠	٤	٣٤	٢٨	٦	٣	ك	تُبنى عملية تخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد	٦
		٥,٣	٤٥,٣	٣٧,٣	٨	٤	%		
٣	٣,٦٠	٨	٣٧	٢٢	٨	٠	ك	تقوم الجامعة بوضع الخطط اللازمة لسد الاحتياجات البشرية لدعم الأهداف والغايات على المدى البعيد والقصر	٧
		١٠,٧	٤٩,٣	٢٩,٣	١٠,٧	٠	%		
١	٣,٧٣	٨	٤٣	٢٠	٤	٠	ك	يوجد خطة مستقبلية للموارد البشرية	٨
		١٠,٧	٥٧,٣	٢٦,٧	٥,٣	٠	%		
١	٣,٧٣	٨	٤٣	٢٠	٤	٠	ك	ترتبط تخطيط الموارد البشرية /عملية تحديد الاحتياجات البشرية بالخطة الإستراتيجية للجامعة وأهدافها المستقبلية	٩
		١٠,٧	٥٧,٣	٢٦,٧	٥,٣	٠	%		
	٣,٦٢	البعد الثاني: خطط سد الاحتياجات							
٢	٣,٧٩	١٢	٤١	١٦	٦	٠	ك	تدعم الإدارة العليا التخطيط للموارد البشرية	١٠
		١٦	٥٤,٧	٢١,٣	٨	٠	%		
٣	٣,٤٨	٣	٣٧	٢٨	٧	٠	ك	تراجع الإدارة العليا الخطط بشكل دوري لتحديد التغيرات المطلوبة للجامعة	١١
		٤	٤٩,٣	٣٧,٣	٩,٣	٠	%		
١	٣,٩٩	١٧	٤٤	١٠	٤	٠	ك	تؤمن الإدارة العليا بأهمية التخطيط السليم للموارد البشرية	١٢
		٢٢,٧	٥٨,٧	١٣,٣	٥,٣	٠	%		
	٣,٧٥	البعد الثالث: الدعم والمتابعة							
	٣,٦٢	محور تخطيط الموارد البشرية							

* من (١) حتى أقل من (٢,٣٤) تعني مستوى التحقق ضعيف.
من (٢,٣٤) حتى أقل من (٣,٦٧) تعني مستوى التحقق متوسط.
من (٣,٦٧) حتى (٥) تعني مستوى التحقق مرتفع.

جدول (٣): نتائج استجابات عينة الدراسة على عبارات أبعاد تطبيق إدارة الجودة لشاملة

الترتيب	القيمة المتوسطة* الوزني	الاستجابة					العبرة	م	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
٢	٤,٠٤	١٨	٤٧	٧	١	٢	ك	يوجد لدى الإدارة العليا رؤيا واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	١
		٢٤,٠	٦٢,٧	٩,٣	١,٣	٢,٧	%		
١	٤,٢١	٢٧	٣٩	٨	٠	١	ك	تسعى الإدارة العليا في الجامعة لبناء سمعة على أساس التميز بالجودة والإلتقان	٢
		٣٦,٠	٥٢,٠	١٠,٧	٠	١,٣	%		
٣	٤,٠١	١٤	٥١	٧	٣	٠	ك	تظهر رسالة الجامعة ما يشير إلى انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة	٣
		١٨,٧	٦٨,٠	٩,٣	٤,٠	٠	%		
٥	٣,٩٢	١٥	٤٦	٧	٧	٠	ك	أصدرت الجامعة وثائق مكتوبة تظهر رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية المتجهة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشرها بين العاملين	٤
		٢٠,٠	٦١,٣	٩,٣	٩,٣	٠	%		
٣	٤,٠١	٢١	٣٧	١٤	٣	٠	ك	عملت الجامعة على بناء ثقافة داعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وإشاعتها بين العاملين	٥
		٢٨,٠	٤٩,٣	١٨,٧	٤,٠	٠	%		
٦	٣,٨٤	١٠	٤٥	١٨	٢	٠	ك	تعتمد الإدارة العليا في الجامعة نمطا قياديا يتلاءم مع منهج إدارة الجودة الشاملة ولا يتعارض معها	٦
		١٣,٣	٦٠,٠	٢٤,٠	٢,٧	٠	%		
٨	٣,٧٦	٩	٤٢	٢١	٣	٠	ك	تتضمن خطط المستويات الإدارية المختلفة الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كل على حسب اختصاصه	٧
		١٢	٥٦	٢٨	٤	٠	%		
١٣	٣,٥٣	٤	٣٧	٣٠	٣	١	ك	يتم وضع الموازنات وتخصيص الموارد المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	٨
		٥,٣	٤٩,٣	٤٠,٠	٤,٠	١,٣	%		
١٢	٣,٥٦	٧	٣٧	٢٤	٥	٢	ك	يتم تصميم الهيكل التنظيمي للجامعة لأجل التكيف مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة	٩
		٩,٣	٤٩,٣	٣٢,٠	٦,٧	٢,٧	%		
٩	٣,٧٣	١١	٤٣	١٣	٦	٢	ك	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتوفير الكادر اللازم لتنفيذ برامج الجودة	١٠
		١٤,٧	٥٧,٣	١٧,٣	٨	٢,٧	%		
٩	٣,٧٣	٧	٤٧	١٧	٢	٢	ك	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتوفير التسهيلات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة	١١
		٩,٣	٦٢,٧	٢٢,٧	٢,٧	٢,٧	%		
١١	٣,٥٩	٤	٤٤	٢١	٤	٢	ك	تقوم الإدارة العليا في الجامعة بتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة	١٢
		٥,٣	٥٨,٧	٢٨,٠	٥,٣	٢,٧	%		
٦	٣,٨٤	٥	٥٦	١٢	١	١	ك	يتم صياغة البرامج الداعمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة	١٣
		٧٤,٧	١٦,٠	١,٣	١,٣	٠	%		
	٣,٨٣	البعد الأول: دعم الإدارة العليا							
٣	٣,٨١	١٢	٤٤	١٤	٣	٢	ك	تهتم الإدارة العليا في الجامعة بكل ما من شأنه تحسين جودة المنتج أو الخدمة	١٤
		١٦,٠	٥٨,٧	١٨,٧	٤,٠	٢,٧	%		
٢	٣,٨٩	١٢	٤٩	١٠	٢	٢	ك	يوجد تحسن مستمر في ظروف العمل داخل الجامعة	١٥
		١٦,٠	٦٥,٣	١٣,٣	٢,٧	٢,٧	%		

١٦	تعتمد الإدارة العليا في الجامعة على نظم وأساليب جديدة لتحسين الأداء	ك	٢	٣	٨	٤٨	١٤	٣,٩٢	١
		%	٢,٧	٤,٠	١٠,٧	٦٤,٠			
	البعد الثاني: التحسين المستمر								
١٧	تعمل الجامعة على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات العملاء	ك	١	٥	٢٠	٤٤	٥	٣,٦٣	١
		%	١,٣	٦,٧	٢٦,٧	٥٨,٧	٦,٧		
١٨	يتم متابعة شكاوى العملاء باهتمام وتقديم الحلول المناسبة لها	ك	٢	٤	٢٨	٣٣	٨	٣,٥٥	٢
		%	٢,٧	٥,٣	٣٧,٣	٤٤,٠	١٠,٧		
١٩	تقوم الجامعة بدراسة مستمرة لحاجات ورغبات العملاء	ك	١	٣	٣٩	٢٩	٣	٣,٤٠	٤
		%	١,٣	٤,٠	٥٢,٠	٣٨,٧	٤,٠		
٢٠	ينظر العاملون في الجامعة إلى بعضهم بعضا كعملاء داخليين	ك	١	٤	٢٩	٣٩	٢	٣,٤٩	٣
		%	١,٣	٥,٣	٣٨,٧	٥٢,٠	٢,٧		
	البعد الثالث: التركيز على العميل								
٢١	يتم توظيف التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للجامعة بما يفيد في التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	ك	٠	٤	١٩	٤٨	٤	٣,٦٩	٢
		%	٠	٥,٣	٢٥,٣	٦٤,٠	٥,٣		
٢٢	تقوم إدارة الجامعة بتقييم دوري لخططها المصممة لتطبيق الجودة الشاملة	ك	٠	٤	٢٣	٤٥	٣	٣,٦٣	٣
		%	٠	٥,٣	٣٠,٧	٦٠,٠	٤,٠		
٢٣	تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار برامج الجودة للوصول للأهداف الإستراتيجية	ك	٠	١	٩	٥٤	١١	٤,٠٠	١
		%	٠	١,٣	١٢,٠	٧٢,٠			
	البعد الرابع: اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة								
	المحور الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة								
	٣,٧٧								
	٣,٧٧								

* من (١) حتى أقل من (٢,٣٤) تعني مستوى التحقق ضعيف.
من (٢,٣٤) حتى أقل من (٣,٦٧) تعني مستوى التحقق متوسط.
من (٣,٦٧) حتى (٥) تعني مستوى التحقق مرتفع.

نتائج التحقق من فروض الدراسة نتائج الفرض الأول للدراسة

ينص الفرض الأول على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على بعد دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Regression) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ودعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. والجدول (٤ و ٥) توضح تحقق الفرض الأول جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً للنموذج الثاني، ويتكون من دعم الإدارة العليا كمتغير تابع وكل من خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضح بالجدولين السابقين على النحو التالي:

$$\text{دعم الإدارة العليا} = ١,١٦٦ + ٠,٤٢١ \times \text{"الدعم والمتابعة"} + ٠,٤٢٠ \times \text{"خطط سد الاحتياج"}.$$

يوضح جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت ٠,٥٧١، في نموذج معادلة الانحدار للنموذج الثاني، مما يعني أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) (الموضحين سابقاً استطلاعاً أن يفسرا ٥٧,١% من التغير الحاصل في المتغير التابع (دعم الإدارة العليا)، وهي قيمة مرتفعة. وأن قيمة (ف) لتحليل الانحدار جاءت بمعنوية (٠,٠١) مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية. ونستنتج من ذلك أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) لهما أثر معنوي من الناحية الإحصائية على دعم الإدارة العليا كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين لم يوجد تأثير دال إحصائي لبعدي تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)).

جدول (٤) نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتدرج (أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة ودعم الإدارة العليا كمتغير تابع)

نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R2
١ الانحدار البواقي الكلي	١٠,٣٣٩ ١٢,٩١ ٢٢,٤٣٠	١ ٧٣ ٧٤	١٠,٣٣٩ ٠,١٦٦	٦٢,٤٢٥	٠,٠٠٠**	٠,٤٦١
٢ الانحدار البواقي الكلي	١٢,٨٠٩ ٩,٦٢٠ ٢٢,٤٣٠	٢ ٧٢ ٧٤	٦,٤٠٥ ٠,١٣٤	٤٧,٩٣٦	٠,٠٠٠**	٠,٥٧١

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (دعم الإدارة العليا كمتغير تابع -أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة)

نموذج الانحدار	المتغيرات	قيمة بيتا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	قيمة الثابت	١,٥٦٩	٥,٤١١	٠,٠٠٠**
	الدعم والمتابعة	٠,٦٧٩	٧,٩٠١	٠,٠٠٠**
٢	قيمة الثابت	١,١٦٦	٤,٢١٢	٠,٠٠٠**
	الدعم والمتابعة	٠,٤٢١	٤,٣٠٧	٠,٠٠٠**
	خط سد الاحتياج	٠,٤٢٠	٤,٣٠٠	٠,٠٠٠**

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضح بالجدولين السابقين على النحو التالي:

$$\text{التحسين المستمر} = ٠,٤٠١ \times \text{"الدعم والمتابعة"} + ٠,٣٣٨ \times \text{"خط سد الاحتياج"}.$$

يوضح جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت ٠,٤٤١، في نموذج معادلة الانحدار للنموذج الثاني، مما يعني أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) الموضحين سابقاً استطاعا أن

نتائج الفرض الثاني للدراسة

ينص الفرض الثاني على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية على بعد التحسين المستمر كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Regression) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والتحسين المستمر كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. والجدول (٦ و٧) توضح تحقق الفرض الثاني جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على التحسين المستمر كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً النموذج الثاني، ويتكون من التحسين المستمر كمتغير تابع وكل من خط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة

جدول (٦) نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتدرج (أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والتحسين المستمر كمتغير تابع)

نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R2
١ الانحدار البواقي الكلي	١٤,٦٩٩ ٢٥,٠٢٩ ٣٩,٧٢٧	١ ٧٣ ٧٤	١٤,٦٩٩ ٠,٣٤	٤٢,٨٧١	٠,٠٠٠**	٠,٣٧٠
٢ الانحدار البواقي الكلي	١٧,٥٣٤ ٢٢,١٩٤ ٣٩,٧٢٧	٢ ٧٢ ٧٤	٨,٧٦٧ ٠,٣٠٨	٢٨,٤٤٢	٠,٠٠٠**	٠,٤٤١

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (التحسين المستمر كمتغير تابع -أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة)

نموذج الانحدار	المتغيرات	قيمة بيتا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	قيمة الثابت	١,١٨٠	٢,٨٢٩	٠,٠٠٠**
	الدعم والمتابعة	٠,٦٠٨	٦,٥٤٨	٠,٠٠٠**
٢	قيمة الثابت	٠,٧٤٨	١,٧٧٩	٠,٠٧٩
	الدعم والمتابعة	٠,٤٠١	٣,٥٩١	٠,٠٠٠**
	خط سد الاحتياج	٠,٣٣٨	٣,٣٣٣	٠,٠٠٠**

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

يفسرا ٤٤,١% من التغير الحاصل في المتغير التابع (التحسين المستمر)، وهي قيمة مرتفعة. وأن قيمة (ف) لتحليل الانحدار جاءت بمعنوية (٠,٠١) مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية. ونستنتج من ذلك أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) لهما أثر معنوي من الناحية الإحصائية على التحسين المستمر كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين لم يوجد تأثير دال إحصائي لبعدي تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، والدعم والمتابعة).

نتائج الفرض الرابع للدراسة

ينص الفرض الرابع على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية على بعد اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Regression) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع.

والجدول (١٠ و ١١) توضح تحقق الفرض الرابع جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً للنموذج الثاني، ويتكون من اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كمتغير تابع وكل من خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضوع بالجدولين على النحو التالي:

$$\text{اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة} = ٠,٧٨٢ + ٠,٣٥٦ \times \text{"الدعم والمتابعة"} + ٠,٤١٧ \times \text{"خطط سد الاحتياج"}$$

ينص الفرض الثالث على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية بعد التركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Regression) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والتركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. والجدول (٨ و ٩) توضح تحقق الفرض الثالث جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على التركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً للنموذج الثاني، ويتكون من التركيز على العميل كمتغير تابع وكل من خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضوع بالجدولين السابقين على النحو التالي:

نتائج الفرض الثالث للدراسة

ينص الفرض الثالث على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية بعد التركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Regression) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والتركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع. والجدول (٨ و ٩) توضح تحقق الفرض الثالث جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على التركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً للنموذج الثاني، ويتكون من التركيز على العميل كمتغير تابع وكل من خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضوع بالجدولين السابقين على النحو التالي:

والجدول (٨ و ٩) توضح تحقق الفرض الثالث جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على التركيز على العميل كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً للنموذج الثاني، ويتكون من التركيز على العميل كمتغير تابع وكل من خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضوع بالجدولين السابقين على النحو التالي:

$$\text{التركيز على العميل} = ١,٣٣٦ + ٠,٥٣٣ \times \text{"خطط سد الاحتياج"}$$

يوضح جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت ٠,٢٨٤.

جدول (٨) نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتدرج (أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والتركيز على العميل كمتغير تابع)

نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R2
الانحدار البواقي الكلي	٧,٥٤٢ ١٨,٩٩٩ ٢٦,٥٤١	١ ٧٣ ٧٤	٧,٥٤٢ ٠,٢٦٠	٢٨,٩٨٠	٠,٠٠٠**	٠,٢٨٤

جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتدرج (التركيز على العميل كمتغير تابع - أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة)

نموذج الانحدار	المتغيرات	قيمة بيتا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	قيمة الثابت الدعم والمتابعة	١,٧٧٥ ٠,٥٣٣	٥,٤٠١ ٥,٣٨٣	٠,٠٠٠** ٠,٠٠٠**

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول (١٠) نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتدرج (أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كمتغير تابع)

نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R2
الانحدار البواقي الكلي	٨,٠١٥ ١١,٧٩٨ ١٩,٨١٣	١ ٧٣ ٧٤	٨,٠١٥ ٠,١٦٢	٤٩,٥٩٢	٠,٠٠٠**	٠,٤٠٥
الانحدار البواقي الكلي	٩,٥٨٤ ١٠,٢٢٩ ١٩,٨١٣	٢ ٧٢ ٧٤	٤,٧٩٢ ٠,١٤٢	٣٣,٧٣٢	٠,٠٠٠**	٠,٤٨٤

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

يوضح جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت ٠,٦١٨، في نموذج معادلة الانحدار للنموذج الثاني، مما يعني أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) والموضحين سابقاً استطاعا أن يفسرا ٦١,٨% من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل)، وهي قيمة مرتفعة. وأن قيمة (ف) لتحليل الانحدار جاءت بمعنوية (٠,٠١) مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية. ونستنتج من ذلك أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) لهما أثر معنوي من الناحية الإحصائية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل، في حين لم يوجد تأثير دال إحصائي لبعدي تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)).

ملخص النتائج وتوصيات الدراسة

- أظهرت النتائج المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية أن درجة ممارسة جامعة جازان لأبعاد تخطيط الموارد البشرية وبحسب آراء عينة الدراسة متوسطة عموماً. حيث أظهرت النتائج أن هناك دعم ومتابعة لتخطيط الموارد البشرية، وهناك خطط للموارد البشرية إلا أن هناك ضعفاً في مجال تحليل وطرق تحديد الاحتياجات البشرية حيث لا تستخدم الأساليب الكمية في حصر تلك الاحتياجات.
- أظهرت النتائج أيضاً ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن مستوى تحقق أبعاد تطبيق الجودة الشاملة مرتفع من حيث توفر دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر في الجامعة، وعنصر اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة، وبشكل متوسط تركز جامعة جازان على العميل.
- وجود أثر لأبعاد تخطيط الموارد البشرية عدا بعد تحليل الاحتياجات البشرية التنبؤ على أبعاد تطبيق الجودة الشاملة. ويتضح أن إدارة جامعة جازان تدعم وتبني إدارة الجودة الشاملة وهذا مبرر بتوجه جميع الجامعات في السعودية لتحقيق أعلى درجات الجودة في مجال التعليم العالي. كما أنها أيضاً تركز وتعول كثيراً على مواردها البشرية فتدعم عملية تخطيط الموارد البشرية ذلك أن الجامعة بحاجة إلى الموارد البشرية أن تضبط كما ونوعاً لضبط النفقات وضمان جودة عملية التعيينات في الجامعة.
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بأبعاد تخطيط الموارد البشرية، وأهم هذه التوصيات ما يلي:

يوضح جدول تحليل الانحدار أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت ٠,٤٨٤، في نموذج معادلة الانحدار للنموذج الثاني، مما يعني أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) والموضحين سابقاً استطاعا أن يفسرا ٤٨,٤% من التغير الحاصل في المتغير التابع (اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة)، وهي قيمة مرتفعة. وأن قيمة (ف) لتحليل الانحدار جاءت بمعنوية (٠,٠١) مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية. ونستنتج من ذلك أن بعدي تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) لهما أثر معنوي من الناحية الإحصائية على اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات الشاملة كأحد أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين لم يوجد تأثير دال إحصائي لبعدي تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)).

نتائج الفرض الرئيس للدراسة

- ينص الفرض الخامس على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحليل الاحتياجات البشرية (التنبؤ)، وخطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل في جامعة جازان. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج (Regression) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل كمتغير تابع.
- والجدول (١٢ و ١٣) التالية توضح تحقق الفرض الأول جزئياً وهو وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) لأبعاد تخطيط الموارد البشرية (خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل، وتمثل ذلك في نموذجين للانحدار، كان أكثرهما شمولاً للنموذج الثاني، ويتكون من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل كمتغير تابع وكل من خطط سد الاحتياج، والدعم والمتابعة كأبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة. ويمكن كتابة معادلة الانحدار طبقاً للنموذج الثاني الموضح بالجدولين السابقين على النحو التالي:

$$\text{تطبيق إدارة الجودة الشاملة} = ١,٢٢٣ + ٠,٤٠٠ \times \text{"خط سد الاحتياج"} + ٠,٤٦٩ \times \text{"الدعم والمتابعة"}$$

جدول (١٢) نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتدرج (أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل كمتغير تابع)

نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	R2
١ الانحدار البواقي الكلي	٩,٨٨٤ ٩,٢٢٩ ١٩,١٨٣	١ ٧٣ ٧٤	٩,٨٨٤ ٠,١٢٧	٧٧,٥٩٧	٠,٠٠**	٠,٥١٥
٢ الانحدار البواقي الكلي	١١,٨٥٠ ٧,٣٣٣ ١٩,١٨٣	٢ ٧٢ ٧٤	٥,٩٢٥ ٠,١٠٢	٥٨,١٧٥	٠,٠٠**	٠,٦١٨

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

جدول (١٣) نتائج اختبار (ف) لدلالة الانحدار المتدرج (أبعاد تخطيط الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل كمتغير تابع)

نموذج الانحدار	المتغيرات	قيمة بيتا	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	قيمة الثابت خطط سد الاحتياج	١,٧٨١ ٠,٧١٨	٧,٧٤٢ ٨,٨٠٩	٠,٠٠**
٢	قيمة الثابت خطط سد الاحتياج الدعم والمتابعة	١,٢٢٣ ٠,٤٦٩ ٠,٤٠٠	٥,٠٦١ ٥,٠٨٢ ٤,٣٩٣	٠,٠٠** ٠,٠٠** ٠,٠٠**

** دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١). * دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥).

العالمية بما ليزيا، مجلة الباحث، ٧،
علي، عاصم شحادة. (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق
مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. مجلة الباحث، العدد (٧)،
١٩٥.
عمر، فدوى بنت فاروق، والحربي، عايدة محمد سعد. (٢٠١٤). نظم الجودة
والاعتماد الأكاديمي ودرجة أسهامها في تحقيق متطلبات مجتمع
المعرفة بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء
هيئة التدريس. عمان، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، المجلة
التربوية المتخصصة، (٣)٢.
العولقي، عبد الله احمد. (٢٠١٨). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
في تنمية الابتاع التنظيمي (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الجزيرة،
(١)١.
الساعدي، عادل احمد. (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق
مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي
العاشر لإدارة الموارد البشرية-الكويت، اتحاد المدرسين العرب.
قادة، يزيد. (٢٠١٢). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات
التعليم الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبي بكر بلقايد:
الجزائر.
قنديل، يزن محمد. (٢٠١٥). أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق
الاسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي-دراسة
ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة
الاعتمادية الدولية في مدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)،
جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
الكيالي، حسام. (٢٠٠٦). دورة الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة
الشاملة والتيزو (٩٠٠٠). عمان، الأردن، المجمع العربي للإدارة والمعرفة،
أعدت خصيصا ل: TAGI TRAINING.
مخلوف، احمد. (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية
ودورها في تطوير منظمات الأعمال، الجزائر، جامعة محمد بوضياف،
الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية.
هوارى، العابد. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء
الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير
منشورة)، جامعة محمد خيصر، بسكرة: ولاية ادرار.
الورثان، عدنان أحمد. (٢٠٠٨). الجودة الشاملة خطوة بخطوة: ١٢ خطوة
لتطبيق الجودة في التعليم، وكالة التطوير التربوي، الإدارة العامة
للتقويم والجودة التربوية، إدارة الجودة التربوية، فهرسة مكتبة الملك
فهد الوطنية.
يحياوي، إلهام، وعبد الصمد، نجوى. (٢٠٠٩). دور استخدام الأساليب
الكمية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية: دراسة
ميدانية. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج
لخضر - باتنة.

المراجع الأجنبية:

1. Aljodea, A. (2012). Perception of Leadership Issues Involved in the Implementation of Total Quality Management by Leaders of Business and Academe in Saudi Arabia. West Virginia University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing. 3530305
2. Binkley, Y. B. (1994), Total Quality Management (TQM) and its impact on higher education with emphasis on academic libraries. Tennessee State University, ProQuest, UMI Dissertations Publishing. 9608776.
3. Sajjad1. F. & Amjad.S.(2012). Role of Benchmarking in Total Quality Management: Case of Telecom Services Sector of Pakistan. Business Management Dynamics, 1(8), 34-44.
4. Sha'ri M. Y. & Elaine. A. (2000). TQM implementation issues: review and case study. University of Birmingham, UK, International Journal of Operations & Production Management, 6(20), 634-655.

- تطبيق أساليب علمية كمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على معايير واضحة تحقق توافر المهارات لدى الموارد البشرية في العمل.
- الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية على أساس طويل الأمد من خلال وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد تتسق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة.
- وضع الخطط بشكل دوري لتحديد التغييرات المطلوبة للجامعة، مع تحديد آلية واضحة لتقويم هذه الخطط.
- تدريب الموظفين بالإدارة العليا في الجامعة على تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.
- وضع آلية يمكن من خلالها التعرف إلى حاجات ورغبات العملاء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة.
- ضرورة الاهتمام بتحليل الاحتياجات التدريبية لما يمثل من أهمية في أبعاد تخطيط الموارد البشرية.
- أهمية تدريب الموظفين والإداريين على التركيز على العميل كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بأبعاد خطط سد الاحتياج والدعم والمتابعة ضمن تخطيط الموارد البشرية باعتبارها الأبعاد المؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها.

المراجع العربية:

1. اسماعيل، محمود فوزي. (٢٠١٥). أثر تطبيق نظام تخطيط موارد المنظمة على جودة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الزرقاء، الزرقاء: الأردن.
2. بني مصطفى، سهيل محمد، والجار الله، ناصر بن علي، والمعاطبة، حازم عبد العزيز. (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية: (دراسة تطبيقية على جامعة المجمعة). مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، (٢)٢٨.
3. الحبش، مجدي عزام. (٢٠٠٩). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية: جامعة المنصورة، (٣٣)٢.
4. خطاب، عايدة سيد، محمد، وعنايات إبراهيم. (٢٠١٢). أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص الصناعي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢.
5. الدعاس، عبد الله احمد. (٢٠١٠). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسات، العلوم الإدارية، (٣٧)١.
6. طويهرى، فاطمة. (٢٠١٥). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة وهران ٢، بئر الجير: الجزائر.
7. عايض، عبد اللطيف مصلح محمد. (٢٠١٢). إدارة الجودة، الطبعة الأولى، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
8. عبد الله، نادية صديق. (٢٠١٧). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين -دراسة حالة شركة السودانية للهاتف السيار-زين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم: السودان.
9. العريفي، منصور محمد إسماعيل. (٢٠١٢). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
10. العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع.
11. العضاوي، سعيد بن علي. (٢٠١٢). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: "دراسة ميدانية". كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد. (٥)٩.
12. العقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. علي، عاصم شحاته. (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. الجامعة الإسلامية

