مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأُثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)
اسم الكاتب: د. مادلين محمد جنبلاط
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5999
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 15:37 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Human Resources Management Strategy And Its Impact On Achieving Total Quality Management

Dr. Madeleine Mohamed Jumblatt *

(Received 27 / 11 / 2023. Accepted 28 / 1 / 2024)

□ ABSTRACT □

The study focused on determining the function and importance of the human resources strategy in achieving total quality management at Tishreen University. Recommendations were obtained that could show the extent of the impact of the human resources management strategy in achieving a high level of mastery in management, in addition to the necessity of adopting a culture of complete and distinctive mastery at the university.
The descriptive and analytical method, convergence and deduction methods were used as a method of study, and the questionnaire was relied upon as a means of measuring and collecting data. The most important finding of the study is the creation of a very strong relationship and positive impact of human resources management strategies on comprehensive quality strategies at Tishreen University.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Compensation, Performance Evaluation, Total Quality Management.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

* **Ph. Business Administration, Arab Academy of Sciences for Maritime Transport, Lattakia, Syria.** Madeleine.Jumblatt@tishreen.edu.sy

استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)

د. مادلين محمد جنبلاط *

(تاريخ الإيداع 27 / 11 / 2023. قُبِل للنشر في 28 / 1 / 2024)

□ ملخّص □

اهتمت الدراسة إلى تحديد وظيفة واهمية استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين. وقد تم الحصول على التوصيات التي من الممكن أن تبين مدى أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى مستوى عالي من الاتقان في الادارة، فضلاً عن ضرورة تبني ثقافة الاتقان الكامل والمميز في الجامعة. استخدم المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب التقارب والاستنباط كأسلوب للدراسة، وتم الاستناد الى الاستبيان كوسيلة لقياس وتجميع البيانات. واهم ما توصلت الدراسة إليه هو خلق علاقة قوية جداً وأثر موجب لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الاستقطاب، التعويض، تقييم الأداء، إدارة الجودة الشاملة.

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* دكتوراه ، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم للنقل البحري، اللاذقية ، سورية. Madeleine.Jumblatt@tishreen.edu.sy

مقدمة :

قديما كانت مهام مدراء الكوادر العاملة أكثر سهولة وبساطة، ومع التطور والحداثة المعاصرة أصبحت المنظمة لا تستطيع أداء كل الوظائف الفرعية ، هذا الأمر دعا إلى إنشاء جهات وظيفتها الاهتمام بالمورد البشري وبذلك أصبحت وظائفها أكثر تعقيدا بعد ان كانت تتصف بالسهولة والبساطة، اتصفت إدارتها بأهمية المخطط الهيكل الداخلي للمنظمة. (خروبي، 2021، ص 50)

أصبحت الكوادر العاملة الأهم بميدان تحقيق برامج الكفاءة العالية ، وهي التي تترتب عليها أعباء العمليات التنفيذية للمنظمة، من خلال تحصيل المكاسب المرجوة بتطبيق برامج الكفاءة العالية ، التي حظيت بالاهتمام نظرا لأن برنامج إدارتها من أهم النماذج الحديثة لأساليب التسيير الإداري، وأهم ركائز الإدارة الحديثة والذي من أهدافه التكيف والتأقلم مع جميع ومختلف المتغيرات الدولية. (صندوقة، 2023، ص 91)

أولاً: مشكلة الدراسة:

تلخص مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات الاتية:

هل يوجد دور لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين؟

وتتفرع عنه عدة أسئلة فرعية:

- هل يوجد أثر لاستراتيجية الاستقطاب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجيات التدريب والتطوير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية تقييم الأداء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين؟
- هل يوجد أثر لاستراتيجية التعويض في تحقيق إدارة الجودة الشاملة الأداء في جامعة تشرين؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في بيان واقع سياسات تخطيط الكوادر العاملة في جامعة تشرين، وبيان دور الكوادر العاملة بالسياسات التخطيط لتحقيق الكفاءة العالية، فضلاً عن عدة توصيات تم وضعها للإسهام في تفعيل محددات سياسات تخطيط الكوادر العاملة ، وذلك لتحقيق الكفاءة العامة في الجامعة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في التعامل مع موضوع استراتيجيات تخطيط الموارد العاملة من خلال الاهتمام في محدداتها وأبعادها، إضافة إلى الربط بين هذه المحددات والوصول لإدارة جودة شاملة لها. وتظهر أهميتها العملية في تقييم الكوادر العاملة الى السياسات التخطيط وتأثيرها على إدارة المنظمة كاملةً ، وتعرض الدراسة أهم التوصيات التي تساعد في تطوير المنظمة بالاعتماد على تطبيق سياسات إدارة الكوادر العاملة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء ففي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويض ففي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

خامساً: متغيرات الدراسة ونموذجها

- **المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويض).
- **المتغير التابع:** إدارة الجودة الشاملة.
- **نموذج الدراسة**



سادساً: مجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يتألف من الإداريين في جامعة تشرين، وكون المجتمع محدد وغير متجانس سيتم الاعتماد على العينة الطبقية.

سابعاً: الدراسات السابقة

- **دراسة (محمد وآخرون، 2023) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة– دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد جامعة الزاوية.**

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تنمية الوعي والإدراك المعرفي عن إدارة الكفاءة العامة والتي تهتم في استمرار للخدمات الممنوحة في مؤسسات التعليم وصولاً للريادة بميدان التعليم الأكاديمي. وأهم ما تم الوصول له من النتائج هو أن تطبيق مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا يعزز تحقيق التميز والإبداع والابتكار، كما أن هناك ارتباط معنوي ودلالة إحصائية بين أسس إدارة الكفاءة العامة وانجاز التنافس لكليات الاقتصاد في جامعة الزاوية.

- **دراسة (Abdalqader et al , 2020): بعنوان**

The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges.

هدفت الدراسة إلى إظهار إدارة الكفاءة العامة داخل اقسام الجامعة ضمن محافظات غزة، من خلال تحديد مدى تمثيل ادوات ادارة الكفاءة في اقسام الجامعة داخل القطاع من قبل الامارات حسب وجهة نظر عاملين ضمنها، بالإضافة الى بيان وجوه تباين آراء الباحثين ضمنها بغرض توافر ادوات إدارة الكفاءات. أهم نتائج هذه الدراسة أوجه الاختلاف في مستوى الدلالة ($\alpha = .05$) للمتوسط الحسابي لكل من اجابات الباحثين لإدارة الجودة الشاملة في جميع اقسام الجامعة من وجهة نظر الاكثرية وهي فئة الذكور.

- **دراسة (Jing et al,2019):** بعنوان:

Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green human resource management

سعت إلى دراسة دور أعمال القائمين على إدارة الكوادر العاملة الخضراء على الاستدامة، فقد تساعد تطبيقات هذه الإدارة المنظمات على التوافق في استراتيجيات أعمالهم مع البيئة، وأظهرت البيانات بأن الممارسة والتأهيل الأخضر لديهما نتائج مفيدة وجيدة على الاستدامة.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعتبر أهم التقنيات المستخدمة لتطوير المنظمات، بناءً على ذلك فإن انشاء قواعد المؤسسة لا يحدث إلا إذا قامت باستخدام نظم قوى العمال، فمن الصعب تحقيق الأهداف المنشودة والتنافس من غير القوى البشرية المتجسدة برؤساء الاقسام والمدراء داخل المؤسسة. كما تتمثل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية باتباعها طرق منتظمة ومنضبطة وذات تخطيط مسبق لكافة الأهداف والنشاطات العاملين لبلوغ المستوى المرجو للمؤسسة، حيث انها صلة وصل بين الامكانيات البشرية الموجودة و المساعي والتطلعات بهدف تطوير وزيادة النشاطات مما ينعكس ايجابيا على الاداء التنظيمي المؤسسي. كما أنها تتمثل بمجوعة قوانين مضبوطة ومؤسسة سابقاً لتنظيم وإدارة أعمال القوى العاملة بالإضافة الى الطرق المتبعة اثناء تنفيذ كل المهام المتعلقة بالقطاعات كافة. (كواديك، 2021، ص 16)

ثانياً: أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تتبلور قيمتها عن طريق الاهتمام بتطوير المهارات والامكانيات الذهنية والمعرفية للعمال، وتطوير الاختراعات والمواهب وتوظيفها في المكان المناسب، كما لها دور في تحسين تعاونهم كحزمة متجانسة، بالإضافة إلى البحث والتحري بشكل دائم للوصول إلى الحلول لتحقيق اقصى استفادة من الامكانيات الذهنية، والاهتمام بالإمكانيات الذهنية للعمال ومستوى نشاطهم، فضلاً عن مشاركتهم المنتجة باتخاذ القرارات الصائبة والتقيد بالمهام. (Mohammad et al, 2019, p. 96)

وتعد الكوادر العاملة عنصراً هاماً لتحقيق السياسات والأهداف المرجوة من قبل المنظمة، فيتوجب الاهتمام لمقدار المواهب والخبرات المتوفرة أثناء اختيار أسس العمل أو أثناء تنفيذ هذه الأسيس، نتيجة قيمة الدور الذي تقوم به هذه

المصادر لرفع سويتها التنافسية في الأسواق، عسى أتباع المخطط التطوري الذي يبين اوجه العلاقة بين قوانين فعاليات المنظمة وقوانين الكوادر العاملة، سيوضح دور هذه الإستراتيجية. (شحاتة، 2019، ص 14)

ثالثاً: محددات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1-استراتيجية الاستقطاب: تعني مهمات وبرامج التي تتبناها المنظمة بغية إيجاد مكونات ذات امكانيات مؤهلة لازمة لاتباعها عن طريق الخارج بهدف بلوغ المصالح العائدة للطرفين، ومن ثم تحديد واستقطاب ذوي الكفاءات الأعلى ذات الخبرات المعرفية الشاملة من الأفراد المطروحة للقيام بهذا العمل، من أجل التقليل من المصاريف الغير ضرورية أثناء الاختيار، لأن أهم الأهداف للجذب هو الموازنة في الارتفاع بكمية المتقدمين والانتقاء لأفضلهم، وتقليل تكاليف الاختيار حسب المستطاع. (عثمان وآخرون، 2023، ص 50) تعمل سياسة المؤسسات حالياً بمبدأ اختيار الفرد المناسب بالمكان والزمان المناسب، فترتكز نشاطاتها على استخدام عدة أساليب وإجراءات هادفة للبحث حول كيفية استقطاب الأفراد الراغبين بالتعيين ضمن الكمية المحددة والزمن الملائمين وبالإمكانيات المطلوبة لتعبئة كل المراكز الشاغرة في المنظمة وبمنهجية تلائم وفق التطلعات الاستراتيجية للمنظمة. (الشربيني، 2021، ص 88)

2-استراتيجيات التدريب والتطوير: أداء ممنهج ومتواصل يسعى بشكل واضح لإمداد الأفراد العاملة بكل الخبرات اللازمة، وتحسينها بشكل متواصل لتأمينهم بجميع لوازمهم من الخبرة والابداع اثناء القيام بالمهام بناءً على الغايات المرجوة، والتحسين الفعلي لجميع تحركاتهم وأفعالهم المنسجمة والهامة لتحقيق الاعمال بالشكل المطلوب. حيث أنها تعني الفهم الواقعي لحاجات الأفراد العاملة ضمن المنظمة، مما يحتم تعيين سياسة معينة للارتقاء بالأفراد العاملة وتحسين واقع العمل المنظمي بواسطة المشاهدات والاستبيانات والاختبارات والاستماع. (محمد، 2020، ص 31)

3-استراتيجية تقييم الأداء: تعني الآلية الهادفة الى تحديد والعلم بطريقة تحقيق ومعرفة الأفراد العاملة لجميع نشاطاتهم الموكلة إليهم وأيضاً مدى التوافق لهذا الإنجاز بالنظر إلى ما هو معيين عليهم من مهام من أجل تحديد مراكز القوة وتنميتها، والتحسين الفعلي لمراكز الثغرات ومعالجتها، بصورة توافق وجهة نظر المنظمة المخططة. (نصيرة وآخرون، 2022، ص 27) مما يتوجب القيام بتدقيق طريقة نشاط العاملين من خلال طرق منظمة مسبقاً ومتجانسة لتحديد مستوى أداء الكادر العامل بحسب الإنتاج الذي يصلون له. ويتم هذا وفق معايير حددت قديماً تتلائم وفق لوازم العمل والعوامل المؤثرة، من أجل التوقع بصورة الأداء لمدى بعيد وفق المطلوب ولبلوغ المستوى الأكثر فعالية وجدارة. (عصام وآخرون، 2021، ص 76)

4-استراتيجية التعويض: هي الهدف الذي يسعى له الأفراد العاملين والذي يتحقق نتيجة نشاطاتهم وانجازاتهم، وهي تلتزم بدراسة مستوى الأجور داخل المنظمة ومقابلتها بالمنظمات الأخرى، إضافة إلى العمل لابتكار قاعدة اجر تتوافق مع مقاييس المنظمة ودراسة تأثير تواصلها مع موظفيها الآخرين. وتتضمن الاستراتيجية جميع قيم الرواتب، والأجر وحقوق الأفراد العاملة، بحيث تشمل كل الحوافز الممنوحة. (كوثر، 2022، ص 22)

رابعاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر منهج يسير بانتظام للتأكد من استمرار الأعمال المخططة قديماً، كما انها وسيلة جيدة تعمل على ردع وتجنب وقوع الأخطاء والعوائق، عن طريق الاستفادة من الكوادر العاملة والمصادر المحسوسة بأفضل صورة و بكفاءة مرتفعة، عن طريق الإشادة بتعريف السلوك التنظيمي والإداري بالأداء وتحفيزه. وهي أحد طرق الإدارة الهادفة لتحفيز العاملين للقيام بالمهام والتشارك مع بعضهم كفريق واحد والهدف منه وضع أداء متفوق لتلبية متطلبات المستفيدين. (القحطاني وآخرون، 2022، ص 63)

خامساً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تأتي قيمتها كونها اسلوب كاملاً وشاملاً للتبدل، فلا تعد هيكلاً كلاسيكياً يقوم بمبدأ سلك طرق محددة متمثلة بهيئة قرارات، وأثناء تقيد المؤسسة بالنظام هذا يعني قابليتها ومرونتها بتغيير أعمال أفرادها نحو مفهوم الجودة. (Sanjay et al, 2020, p. 152) يتبين بأن نظرية إدارة المقدرة العامة تعتني بعاملي المنظمة وانجاز الأداء التعاوني المشترك مما يرفع روابط الصلة بين العاملين داخل المؤسسة ونشاطاتهم عامةً، وهذا يبين أن المنظمة بدأت تحل فعالياتها كحلقة مترابطة ومتجانسة مما تعبر الكفاءة العامة عن تشاركية مبنية على مستوى المنظمة والمستفيدين من الموارد المتاحة بغض النظر عما إذا كانت الموارد خارجية أو داخلية. (الأحمري، 2022، ص 18)

سادساً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- تحسين قابلية المواجهة للمنظمة ومجاراتها للتطورات وتعايشها وفق التغيرات الحاصلة والتطور المتسارع الحادث بشكل عام.
- تطوير صورتها ضمن السوق ورفع الأرباح.
- التقليل من العيوب والأخطاء والهدر والحد منها. (Abdalqader et al, 2020, p. 67)
- التقليل من النفقات وزيادة الأرباح.
- الاهتمام بمدراء المصلحة وتأمين احتياجاتهم بصورة مثلى، وزيادة الأمن الوظيفي والعمل على تحسين مهاراتهم ورفع معنويات الموظفين. (رحيش، 2020، ص 44)

سابعاً: العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الكوادر العاملة عنصر محوري من عناصر الكفاءة الشاملة. ويعتمد وصول أي مؤسسة للنجاح على أداء العاملين ضمنها على صعيد كل المستويات، وهذا يتوجب ان يصبحوا محط الاهتمام على مستوى كل النواحي بدءاً من تعيينهم مروراً بتحسينهم وتقويتهم ضمن برامج التأهيل والتطوير، وخلق فريق فعال ذا عمل ذاتي للإدارة و وصولاً للتعاون في بيان المشكلات والعمل على وجود الحلول لها ومحاولة تنميتها بشكل دائم، (Abbas, 2020, p. 87) فتؤدي جودة سياسات توجيه الكوادر العاملة الدور الرئيسي بأسلوب مواجهة المنظمة لمشاكل الكوادر العاملة والسعي للوصول إلى حلول مثلى؛ وبذلك لا تتمكن المنظمات من بلوغ نهج العمل الجيد من دون اعتمادها على سياسات مناسبة لإدارة كوادرها، كما أن إعادة تشكيل هذه السياسات تحتاج احداث نظرة مستقبلية مرتبط بها الأمر الذي ينعكس بشكل كبير على العاملين. (الماوي، 2022، ص 29)

الإطار العملي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تصميم أداة الاستبانة: بالاطلاع على الدراسات السابقة ودراستها تمت اختيار المتغيرات مع أبعادها، ومن ثم اجراء الاستبيان واعتماده في قياس البيانات وتجميعها، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الاجابة على الاستبانة، ومنه يتم الحصول على المتوسط الحسابي لكل العبارات بالإضافة القدرة على المقارنة بين كل عبارة وفئتها، ويقسم هذا المقياس إلى خمسة شداة ، بحيث كلما كانت الموافقة على العبارة عالية كلما ارتفعت الشدة، والعكس صحيح.

ثانياً: الدراسة الوصفية

❖ **تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجية إدارة الموارد البشرية):**

1-النتائج المتعلقة باستراتيجية الاستقطاب:

الجدول (١) توصيف استراتيجية الاستقطاب

	Q	M	STD	T	AC	F
1	من مهام استراتيجيات الاستقطاب وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.	3.37	1.012	12.15	مرتفعة	3
2	لاستراتيجيات الاستقطاب دور كبير في الرفع من شأن المؤسسات وتطويرها.	4.12	1.044	22.11	مرتفعة	2
3	تعمل استراتيجية الاستقطاب على تغيير الجذري في مستوى الانتاج.	4.15	0.757	21.34	مرتفعة	1
4	تجذب استراتيجية الاستقطاب الأفراد الذين يتمتعوا بطاقة انتاجية كبيرة ومؤهلات عالية.	2.92	1.213	22.38	متوسطة	4
الكلي		**3.64**	–	–	–	–

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين أن متوسط الاستقطاب الكلي 3.64 يوضح إن شدة إجابات أفراد العينة الموفرة ذات مدلول مرتفع بشكل واضح. في حين تبين أن الحيادية المطلوبة متوافرة بشكل جيد من جانب، وصدقية التمثيل كذلك من جانب آخر، ويعود ذلك لارتفاع قيمة T المحسوبة عن الجدولية بشكل واضح.

2-النتائج المتعلقة باستراتيجية التطوير والتدريب:

الجدول (2): توصيف استراتيجية التطوير والتدريب

	Q	M	STD	T	AC	F
1	تعمل استراتيجيات التطوير والتدريب على تحقيق التقدم على صعيد جميع الافراد وخاصة القيادات	4.06	0.709	12.19	مرتفعة	4
2	تسعى استراتيجيات التطوير والتدريب لإحداث التبدلات خاصة في تحركات الأفراد العاملة.	3.90	1.013	19.37	مرتفعة	5
3	تعمل استراتيجيات التطوير والتدريب على إكساب العاملين المهارات والقدرات المطلوبة.	4.11	1.042	22.16	مرتفعة	3
4	تؤدي استراتيجيات التطوير والتدريب دور مهم التقييم الفعلي لأداء الأنشطة.	4.19	0.727		مرتفعة	1
5	تسعى استراتيجيات التطوير والتدريب لإحداث التغيرات داخل الإدارة للنهوض بالمؤسسة	4.15	0.994		مرتفعة	2
الكلي		**4.08**	–	–	–	–

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الواضح أن المتوسط العام 4.08 تبين أن شدته عالية. وتبين أنه يتوافر مدلول حيادي في الاستجابات، وأيضاً تتوافر الصدقية اللازمة للتمثيل، ويرجع ذلك لكون t المتوافرة في الأعلى تزيد عن قيم مثيلاتها الجدولية.

3-النتائج المتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء:

الجدول (3) توصيف تقييم الأداء

	Q	M	STD	T	AC	F
1	لاستراتيجية تقييم الأداء دور في الوصول الى العلاقات الداعمة لخطط سير المؤسسات.	4.08	0.762	11.17	مرتفعة	2
2	تعمل استراتيجية تقييم الأداء على عكس ماهي عليه المؤسسة والأفراد في جميع المجالات	3.92	0.998	12.34	مرتفعة	4
3	تسعى استراتيجية تقييم الأداء لدراسة النتائج المرجوة والعمل على تحقيقها.	4.12	1.019		مرتفعة	1
4	تعمل استراتيجية تقييم الأداء على زيادة الانتاج لدى العاملين من خلال تحقيق التقدم الوظيفي.	4.02	0.741	11.24	مرتفعة	3
الكلي		**4.04**	-	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتقييم الأداء 4.04 دال على توافر شدة مرتفعة في إجابات العينة المدروسة. في حين توافرت الحيادية اللازمة للإجابات، وأيضاً الصدق في التمثيل، لأن T التي حسبت علت قيمتها مثيلاتها المجدولة.

4-النتائج المتعلقة باستراتيجية التعويض:

الجدول (4) توصيف استراتيجية التعويض

	Q	M	STD	T	AC	F
1	تساعد استراتيجية التعويض بدراسة مستوى الأجور في الجامعة من خلال اجراء مقارنة مع باقي المؤسسات.	4.11	0.753	18.34	مرتفعة	3
2	تسعى استراتيجية التعويض لرفع إدارة الجودة الشاملة.	4.17	0.720	19.33	مرتفعة	1
3	لاستراتيجية التعويض مسعى للوصول الى تحقيق العلاقات الجيدة مع كل الأفراد العاملة.	4.00	1.084	19.47	مرتفعة	4
4	تسعى استراتيجية التعويض مكافأة الأفراد بشكل عادل وباستمرار.	4.15	0.833	22.30	مرتفعة	2
الكلي		**4.18**	-	-	-	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

تبين أن متسوط استراتيجية التعويض الكلي كان 4.18 ويشير لوجود شدة عالية للإجابات المحصلة من العينة المدروسة. في حين كانت عباراتها ذات حيادية جيدة، بالإضافة لتوافر المصداقية،، لأن t المحسوبة علت مثيلاتها.

❖ **تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة):**

الجدول (5) توصيف إدارة الجودة الشاملة

	Q	M	STD	T	AC	F
1	تساعد إدارة الجودة الشاملة على معرفة واستكشاف كل ما يحيط من تحديات ومشاكل والعمل على حلها.	4.05	0.855	12.67	مرتفعة	4
2	تسعى إدارة الجودة الشاملة للنهوض بالأداء والتطوير المستمر على صعيد الخدمات.	3.96	0.774	11.61	مرتفعة	5
3	لإدارة الجودة الشاملة المقدرة على القيام بالخطط الفعالة في الجامعة.	4.10	0.711	24.64	متوسطة	2
4	تعمل إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز في العمل لكسب رضا الافراد الذين لهم صلة بالجامعة.	4.12	0.766	24.32	مرتفعة	1
5	تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق كافة الاهداف.	4.06	0.931	22.24	مرتفعة	3
6	تعد إدارة الجودة الشاملة اهم الاستراتيجيات التي ترفع من عملية الإدارة.	3.93	0.988	19.35	مرتفعة	6
الكلي		**4.04**	–	–	–	–

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

ومنه بتبين التوسط الحسابي للجودة الشاملة 4.04 دال على شدة عالية في الإجابات المتحصلة. ومن طرف آخر توفرت في العبارات حيادية جيدة، كما كانت الصدقية موجودة، وذلك نظرا لقيمة T التي علت على مثيلاتها.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

- **الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الجدول (6): نموذج الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

Model	*R*	*R Squree*	*Adjustd R Squree*	*Std. Eror of the Estimtee*
	.971[a]	.942	.942	.14597

الجدول (7): أثر الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

M	Unstndrdizd Coefficnt		Stndrdizd Coefficnts	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	-.050-	.052		-.949-	.343
استراتيجية إداره الموارد البشرية	1.012	.013	.971	78.833	.000

من الواضح والمؤكد وفق ما توصلت له نتائج تطبيق الانحدار الخطي البسيطة غلى توافر معنوية لذلك النموذج، كما دل معامل الارتباط R=0.971 على تواجد ترابط عالٍ جداً وبنفس الوقت موجب في الانتشار، كما بيم معامل التحديد R^2=0.942، على إن 94% من التغيرات الحصالة في إدارة الجودة الشاملة تفسر بشكل مباشر من قبل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في حين أن 6% ترجع لأسباب أخرى من خارج موضوع الدراسة.

ومن اتجاه مختلف تبين أن Sig=0.000 أقل من a=0.05 وعليه ترفض الفرضية ويتم قبول البديلة لها، أي هناك ترابط قوي جداً وأثر موجب لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الجودة الشاملة غي الشركات المدروسة في جامعة تشرين.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الجدول (8): نموذج الاستقطاب وإدارة الجودة الشاملة

Model	R	R Squree	Adjustd R Squree	Std. Eror of the Estimtee
	.936[a]	.876	.876	.21369

الجدول (9): أثر الاستقطاب في إدارة الجودة الشاملة

M	Unstndrdizd Coefficnt		Stndrdizd Coefficnts	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	.115	.076		1.509	.132
استراتيجية الاستقطاب	.977	.019	.936	51.926	.000

يتضح أن للنموذج المطبق معنوية دالة بوضوح، كما كانت R=0.936 توضح توافر نوع من الترابط العالٍ جداً، كما كان الانتشار الموجود طردي الاتجاه، وبنفس الوقت دليت R^2=0.876 على أن 87% من التبدلات المحتملة في الجودة الشاملة، ترجع بوضوح لاستراتيجية الاستقطاب، وبنفس التوقيت إن 13% تعود لعوامل مختلفة من خارج اهتمام الدراسة الحالية.

ومن طرف آخر اتضح أن Sig=0.000 تقل من a وعليه تم التخلي عن الفرض الرئيس وقبول البديل له، أي هنالك ترابط عالٍ جداً وتأثير مباشر لاستراتيجية الاستقطاب في إدارة الجودة الشاملة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الجدول (10): نموذج التدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة

Model	R	R Squree	Adjustd R Squree	Std. Eror of the Estimtee
	.965[a]	.931	.931	.15953

الجدول (11): أثر التدريب والتطوير في إدارة الجودة الشاملة

M	Unstndrdizd Coefficnt		Stndrdizd Coefficnts	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	.182	.054		3.349	.001
استراتيجية التطوير والتدريب	.947	.013	.965	71.701	.000

تشير قيم النموذج المبينة في الجدولين إلى انه معنوي التمثيل من طرف، ومن طرف آخر دلت R=0.965 توضح أن الترابط لمتوافر قوي جداً، وذي إيجابية في الانتشار، كما إن R^2=0.931 تشير إلى أن 93% من تبدلات الجودة الشاكلة المحققة ترجع بشكل أساسي لاستراتيجية التطوير والتدريب، في حين أن 7 % تفسرها عوامل متعددة أخرى من خارج الموضوع الحالي.

ومن جانت مختلف عما سبق اتضح أن sig=0.000 تدنو من a وعليه ترفض الفرضية وتؤخذ بديلتها المنافية لها، أي يتوافر ترابط قوي جداً وتأثير مباشر لاستراتيجية التطوير والتدريب في إدارة الموارد البشرية.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء ففي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الجدول (12): نموذج تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة

Model	R	R Squree	Adjustd R Squree	Std. Eror of the Estimtee
	.960[a]	.921	.921	.17046

الجدول (13): أثر تقييم الأداء في إدارة الجودة الشاملة

M	Unstndrdizd Coefficnt		Stndrdizd Coefficnts	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	.312	.056		5.517	.000
استراتيجية تقييم الأداء	.922	.014	.960	66.751	.000

يتضح من قيم النموذج المحسوبة إنها ذات مدلول معنوي واضح، كما إن R=0.960 تبين أنه يتواجد الارتباط القوي للغاية، ذو الانتشار الموجب، في حين أن R^2=0.921 دالة على أن 92% من التبدلات المختلفة التي تواجه إدارة الجودة الشاملة، تفسر بشكل أساسي من خلال استراتيجية تقييم الأداء، في حين أن 8% تفسرها أسباب مجهولة مختلفة.

في حين تبين أن Sig=0.000 تشير لانخفاضها عن a=0.05 وبناء عليه ترفض الفرضية وتقبل بديلتها، أي من الواضح إنه يتوافر ترابط عالٍ جداً وأثر موجب لاستراتيجية تقييم الأداء في إدارة الجودة الشاملة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويض ففي تحقيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة تشرين.

الجدول (14): نموذج تقييم الأداء وإدارة الجودة الشاملة

Model	R	R Squree	Adjustd R Squree	Std. Eror of the Estimtee
	.844[a]	.712	.711	.32568

الجدول (15): أثر تقييم الأداء في إدارة الجودة الشاملة

M	Unstndrdizd Coefficnt		Stndrdizd Coefficnts	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	.644	.112		5.767	.000
استراتيجية التعويض	.842	.027	.844	30.712	.000

تبين قيم نموذج الاختبار الموضح إنها دالة على معنوية جيدة، فمن جانب R=0.844 دالة على أنه يتواجد ترابط قوي وذي طردية في الانتشار، كما إن R^2=0.712 تشير إلا أن 71% من تغيرات الجودة الشاملة تفسرها بشكل كبير استراتيجية التعويض، في حين أن 29% تفسر بأسباب أخرى غير معلومة.

كما بين Sig=0.000 أنها تنخفض عن a وعليه ترفض الفرضية وتؤخذ بديلتها المنافية لها، أي هناك ترابط قوي وأخر مباشر لاستراتيجية التعويض في إدارة الجودة الشاملة.

❖ النتائج و المناقشة:

1. هناك ترابط قوي جداً وأثر موجب لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات الجودة الشاملة في جامعة تشرين.
2. ان ما تعطيه الجودة الشاملة للإداريين تساعد في تحقيق اهدافهم ونيل اخلاصهم في تلك الجامعة .
3. للحصول على منتجات عالية الجودة يجب الاهتمام بمدى جودتها، وتكون بأسعار مناسبة والاهتمام بخدمات مميزة لا توجد عند منافسيها في السوق.
4. اهم الاثار التي تتركها تقييم الآراء في جامعة تشرين، اتخاذ القرارات اللازمة لرفع مستوى العمل وتحديثه والمثابرة في مواجهة التحديات التي تواجه العمل، واحلها بأحسن صورة وتكاليف أقل.
5. تركز الإدارة على تدريب العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تتوافق مع المستجدات التنظيمية.
6. ان توظيف العاملين في مواقع مختلفة في الجامعة ،تساعد في تحسين واقع العمل وارتفاع مستوى الأداء بشكل عام.

❖ الاستنتاجات و التوصيات:

1. الاهتمام المستمر في تنمية القدرات الموارد البشرية في كافة الاختصاصات.
2. ان وجود خبراء مختصين في تحديد المواهب، من المبدعين والمتميزين من خلال تطبيق شروط التوظيف والتي تحتوي على أحسن الخصائص.
3. الاهتمام في التحفيز المستمر وعلى استراتيجية التعويض باهتمام واسع، ودراسة التعويض الأمثل الذي يجب أن يعطى لكل من موظفيها.
4. ان الاهتمام في الجودة الشاملة والعمل على تنفيذها في الجامعة من كل نواحيها المرتبطة بالتحسين المستمر في جوانب التعليم.
5. رصد الاعتمادات المالية اللازمة في الخطط الاستراتيجية للتحول بشكل كلي واخذ بعين الاعتبار إدارة الجودة الشاملة لأنها تحتاج الى تمرين وأدوات تكنلوجية متطورة .

- **خاتمة:**

وآخراً تهتم المنظمات في العالم الى ان العنصر البشري هو اكبر رأسمالي متواجد ، كما تركز على الدور الهام للاستفادة الأمثل لقدرات هذا العنصر المتوفرة في العمل، وكما لوحظ ان العنصر البشري له دور مهم في تحسين جميع النشاطات والاعمال، ومن جهة أخرى تم التوصل الى ان الكثير من الشركات مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تسعى في تحسين الأداء والنتائج الإيجابية تنعكس على العمل في هذه الشركات ، مع العلم ان هذا المفهوم ليس جديد في تنفيذه و مازال يحقق الكثير من الفوائد وفي هذا المجال يتضح إن للاستراتيجيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية دور وأثر واضح في إدارة الموارد البشرية، وقد أتت الدراسة الحالية لتثبت ان ما تم التوصل له واهمية الإدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في الشركات المعنية في جامعة تشرين.

المراجع بالعربية:

1. خروبي، فاطمة عبد المحسن، يونس، جومانة، وعباس، نبيلة، (2021)،" أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء في المستشفيات دراسة حالة مستشفى خاص في جنوب لبنان". المجلة العلمية للنشر العلمي، (31)، ص 50.
2. كواديك، حمزة، (2021)،" مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين (عرض تجارب دولية لمؤسسات صحية رائدة) ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،5 (2)، ص 16.
3. شحاته، ياسر السيد، (2019)،"أثر مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء للموارد البشرية والتنمية المستدامة"، بالتطبيق على الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجي "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمي ة – جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد السادس والخمسون، مصر، ص 14.
4. الشربيني، عادل، (2021)،"أثر تطبيق إدارة المعرفة في دعم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على قطاع البتروكيماويات بمحافظة الإسكندرية"، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد الثالث، ص 88.
5. محمد، عامر، (2020)،"أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مشاركة العاملين لتحقيق إدارة الجودة الشاملة– دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان 2019–2014"، مجلة كلية الدراسات العليا، المجلد (15)، العدد (03)، ص 31.
6. عصام، لعياضي سمير بن سايح، فؤاد، العيداني، (2021)،" بعض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرفع من أداء العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعريريج، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد (06)، العدد (2)، ص 76.
7. كوثر، جديلي، مباركة، بن ساكتة، (2022)،"استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية– دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية –تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي التبسي، ص 22.
8. القحطاني، حسين، شعيبي، فيصل، (2022)،"أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء" دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة جدة"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد (6)، العدد (24)، ص 63.
9. الاحمري، منى، عبد القادر، سليم، (2022)،" أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية–دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بانها"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (31)، ص 18.
10. رحيش، سعيدة، (2020)،" أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، مجلد (4)، عدد (1)، ص 44.
11. الماوي، فاطمة، (2022)،"و اقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة مؤسسات التعليم العالي: "مراجعة نظرية"، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد (21)، العدد (2)، ص 29.

12 . صندوقة، هيام، (2023)،" معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المدارس الحكومية في محافظة القدس من وجهة نظر مديريها"، المجلة العلمي للعلوم، المجلد (31)، العدد (3)، ص 91.

13. غراز وآخرون، (2022)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، مجلد4ن عدد13.، ص 33.

14. عثمان وآخرون، (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق إدارة الجودة الشاملة للبيئة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الأهلية في اقليم كوردستان – العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، ص 50، ص 16.

15. نصيرة وآخرون، (2022)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري مؤسسة موبليس بتيميمون، رسالة ماستر، الجزائر، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 27.

References:

.1 Kharoubi, Fatima Abdel Mohsen, Younis, Joumana, and Abbas, Nabila, (2021), "The impact of applying total quality management on performance in hospitals, a case study of a private hospital in southern Lebanon." Scientific Journal for Scientific Publishing, (31), p. 50.

.2 Kawadik, Hamza, (2021), "The effectiveness of comprehensive quality management in achieving the quality of health services provided to beneficiaries (presenting international experiences of leading health institutions)," Shuaa Journal of Economic Studies, 5 (2), p. 16.

.3 Shehata, Yasser Al-Sayed, (2019), "The impact of knowledge sharing as a mediating variable in the relationship between high-performance work systems for human resources and sustainable development," as applied to the Arab Academy for Science and Technology," Faculty of Commerce Journal for Scientific Research - Alexandria University, first issue. , Volume Fifty-Six, Egypt, p. 14.

.4 El-Sherbiny, Adel, (2021), "The impact of applying knowledge management in supporting human resources management strategies by applying them to the petrochemical sector in Alexandria Governorate," Journal of Financial and Commercial Studies, third issue, p. 88.

.5 Muhammad, Amer, (2020), "The impact of strategic human resources planning on employee participation to achieve total quality management - a case study of the pharmaceutical industry sector in Sudan 2014-2019," Journal of the College of Graduate Studies, Volume (15), Issue (03) , p. 31.

.6 Issam, Layadi, Samir Ben Sayeh, Fouad, Al-Eidani, (2021), "Some human resources management strategies and their relationship to increasing the performance of employees in the Youth and Sports Directorate of the state of Bordj Bou Arreridj," Excellence Magazine in the Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities, Volume (06), Issue (2), p. 76.

.7 Kawthar, Jadili, Mbaraka, Ben Sakta, (2022), "The strategy of human resources management and its role in improving the performance of the Algerian institution - a field study in the Directorate of the State Postal Unit - Tebessa," a memorandum submitted for obtaining a master's degree, Larbi Tebessi University, p. 22.

.8 Al-Qahtani, Hussein, Shuaibi, Faisal, (2022), "The Impact of Total Quality Management on Performance Efficiency" A Field Study on Administrative Employees in the Education Department in Jeddah Governorate," Arab Journal of Arts and Human Studies, Volume (6), Issue (24) , p. 63.

.9 Al-Ahmari, Mona, Abdul Qadir, Saleem, (2022), "The impact of applying total quality management on job performance in Saudi universities - an applied study on King Khalid University in Banha," International Journal of Humanities and Social Sciences, Issue (31), p. 18.

.10 Rahish, Saeeda, (2020), "The importance of applying total quality management in higher education to achieve the quality of its outcomes," Horizons Journal of Management Sciences and Economics, Volume (4), Issue (1), p. 44.

.11 Al-Mawi, Fatima, (2022), "The reality of applying comprehensive quality management and its role in promoting sustainable development of the environment of higher education institutions: "A theoretical review," Sebha University Journal of Human Sciences, Volume (21), Issue (2), p. 29.
.12 Sandouka, Hiyam, (2023), "Obstacles to the application of comprehensive quality management in public schools in the Jerusalem Governorate from the point of view of their principals," Al-Alami Journal of Science, Volume (31), Issue (3), p. 91.
.13 Graz et al., (2022), Human Resources Management Strategy According to a Total Quality Perspective, Al-Qabas Journal for Psychological and Social Studies, Volume 4, No. 13, p. 33.
.14 Othman et al., (2023), The role of green human resource management practices in achieving comprehensive environmental quality management / exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in a number of private hospitals in the Kurdistan Region - Iraq, Academic Journal of Nawroz University, p. 50, p. 16.
.15 Nassira et al., (2022), The Role of Total Quality Management in Achieving Administrative Creativity, Mobilis Foundation in Timimoun, Master's Thesis, Algeria, Ahmed Draya Adrar University, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, p. 27
16.Abdalqader A.Msallam, Amal A. Al hila, Samy S. Abu Naser, Mazen J. Al Shobaki, (2020), The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges, International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR),Vol. 4, Issue 8, Pages: 67-90.
17.Sanjay Kumar Singh, Manlio Del Giudice, Roberto Chierici, Domenico Graziano, (2020), Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management, Technological Forecasting & Social Change, p. 152. journal homepage: www.elsevier.com/locate/techfore.
18. Jawad Abbas, (2020), Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility, Journal of Cleaner Production 242 (2020) 118458, p. 87.
19. Bassel Anwar Asaad, Abdelmeneim M Ibrahim (2022), Predicting the Social Structure of Educational Services Using Artificial Neural Networks: Application on Turkish Higher Education Institutions According to Gender", International Journal of Research in Academic World, Volume: 1 Issue: 14 Pages: 28-37.
20. Mohammad F.Ahammad, Keith W. Glaister, Emanuel Gomes,(2019),Strategic Agility and Human Resource Management,
eprints@whiterose.ac.uk ,https://eprints.whiterose.ac.uk/, University of Leeds. P. 96.