مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر استراتجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان"
اسم الكاتب: د. عدنان يعقوب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/8
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 05:49 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

أثر استراتجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان"

د. عدنان يعقوب*

الملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتجيات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق غرض الدراسة بواسطة الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل Cronbach Alpha، وحساب قيمة معامل الارتباط Correlation Coefficient، والارتباط الخطي البسيط Simple Linear Regression واختبار تحليل التباين(ANOVA)، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الأستبانة التي وزعت على عينة طبقية تكونت من 128 أستاذ وإداري في الجامعة الإسلامية في لبنان، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1- إن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التوظيف بلغ (3.42) بانحراف معياري (0.56) هو مستوى أهمية مرتفع.

2- إن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التعويضات فقد بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.69) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن مستوى أهمية متوسط

3- إن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التدريب والتطوير بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.57)، بمستوى أهمية متوسط.

* أستاذ محاضر في الجامعة الاسلامية في لبنان.

4-وجود علاقة ارتباط معنوية طردية مرتفعة (0.848) على المؤشر الكلي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة

5-وجود أثرذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بالتوظيف، التعويض والتدريب والتطوير) وادارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: استراتجية إدارة الموارد البشرية – إدارة الجودة الشاملة – الجامعة الاسلامية في لبنان.

The impact of human resource management strategies on the application of total quality management

A field study on workers at the Islamic University in Lebanon

*

Abstract

The study aims to identify the impact of human resources management strategies on the application of total quality management, the study relied on a questionnaire distributed on a random sample consisting of 128 professors and administrators, and the descriptive analytical approach was used to achieve the purpose of the study by descriptive statistical methods such as arithmetic mean, and standard deviations, In addition to Cronbach Alpha, Correlation Coefficient, Simple Linear Regression and ANOVA. It reached the following results:

1- The overall mean for the employment strategy was (3.42) with a standard deviation (0.56) which is a high level of importance.

2- That the overall mean for the compensation strategy was (3.00) and a standard deviation (0.69) and that the average of all paragraphs and the general average were within an average importance level.

3- The overall mean for the training and development strategy was (3.18), with a standard deviation (0.57), at an average importance level.

4- There was a high positive correlation (0.848) on the overall index between human resource management strategies and total quality management.

5- Having a statistically significant effect at a level ($\alpha \leq 0.05$) between the strategies of human resources management (employment, compensation, training and development) and total quality management.

Key words: Human Resource Management Strategy - Total Quality Management - The Islamic University in Lebanon

*Faculty of Economics and Business Administration.

المقدمة

إن التغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي تجتاح العالم تؤثر في كيفية تبادل الخدمات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي بحيث أصبحت الجودة هيالأساس. إن هذا البحث قد يكون على درجة بالغة من الأهمية في هذا الوقت بالذات نظراً للتحديات والتغيرات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، حيث شهد التعليم العالي في لبنان تطورات كبيرة من خلال التوسع في إنشاء الجامعات، وازدياد عدد الطلبة وظهور أنماط جديدة للتعليم. حيث يضم القطاع الجامعي في لبنان 39 جامعة ومعهداً جامعياً خاصا، بالاضافة الى الجامعة اللبنانية (المركز الإسلامي للتوجيه والتعليم العالي، 2018، ص4).

وقد اخترنا الجامعة الاسلامية في لبنان التي تأسست عام 1996، والتي تضم طلاباً من الدول العربية الشقيقة تعمل الجامعة من خلال 4 فروع، تتوزع على تسع كليات هي (كلية الحقوق، كلية العلوم السياسية والإدارية والدبلوماسية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، كلية الدراسات الإسلامية، كلية العلوم التمريضية والصحية، كلية العلوم السياحية، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، كلية الهندسة، كلية العلوم).

انطلاقاً من أن إدارة الموارد البشرية قد تواجه تحديات كبيرة بسبب التغييرات البيئية المتسارعة، والتي تجعل الإدارة ملزمة بتغيير المفاهيم والاستراتيجيات تغييراً مستمراً، وتكيفاً مع التطورات والتغيرات، كان لابد من وجود استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط واستعمال نشاطات الموارد البشرية من خلال الاستراتجيات المتعلقة بالتوظيف، التعويض، التخطيط، وتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم.

وحيث أن أحد الاتجاهات الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية قد تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو اتجاه يتعلق بإتباع المنهج الموجه بالزبون، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية شاملة للمنظمة تصاغ عند المستوى الأعلى ثم تنشرلاحقاً في كل أنحاء

المنظمة. ونظراً لمحدودية الدراسات التي اهتمت بتحليل العلاقة بين إدارتي الموارد البشرية والجودة الشاملة في لبنان، ولمنح دور أكبر للقطاع الخاص في صناعة مستقبل التعليم العالي وتسهيل مشاركته في إتاحة مزيد من فرص التعليم العالي المتميز للطلبة، اخترنا الجامعة الإسلامية في لبنان كحالة لخدمة أهداف البحث المتعلقة بمعرفة أثر استراتجية إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: مشكلة الدراسة

تسهم الموارد البشرية اسهاماً كبيراً في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسات، ولكون المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالمنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الادارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (FeifferJeffrey,1994). وانطلاقاً من أن الجامعة الاسلامية في لبنان قد تحتاج الى تحديث ممارستها الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية بصورة مستمرة لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية بالمقارنة مع المنافسين في الجامعات المحلية، فإن ذلك يتطلب تعرف طبيعة الممارسات الاستراتجية لإدارة الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر بها هذه الممارسات على أدائها. استناداً لما ذكر سابقاً فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تتحدد من خلال التساؤلات الآتية:

1- هل هناك استراتجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في لبنان؟

2- ما هو تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج الجودة الشاملة في الجامعة؟

3-ما مدى توافق متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة (ISO9001:2015) أو أي نظام آخر في الجامعة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين هما:

أ-الأهمية العلمية:

تتبع أهمية البحث من النظرة الحالية للمورد البشري كميزة تنافسية، وشريك استراتيجي في المنظمة فضلاً عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل تتمتع بالجودة الشاملة. لذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين يتمثل بتحديد مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها باستراتيجية المنظمة. فضلاً عن معرفة الأثر الذي تتركه استراتجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ب- الأهمية التطبيقية:

الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة، من خلال إبراز العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة، وعن دور هذه الممارسات الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء لديها، بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها ومنحها الأولوية، وتبيان نقاط القوة والضعف في ممارسات إدارة الجامعة ثم تقديم عدد من المقترحات التي من شأنها تجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

أ- **الهدف الرئيسي للدراسة:** هو اختبار العلاقة المتمثلة بتأثير بعض استراتجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة .

ب- الأهداف الفرعية:

1. التعرف إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف والتعويضات والتدريب والتطوير المطبقة في الجامعة الإسلامية في لبنان.

2. التعرف إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة وفيما إذا كانت مطبقة في الجامعة الإسلامية في لبنان أم لا.
3. التوصل إلى نتائج الارتباط والأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: فرضية الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية صيغت الفرضية الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المعتمدة في الجامعة الإسلامية في لبنان وادارة الجودة الشاملة

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التوظيف المعتمدة في الجامعة الإسلامية في لبنان وإدارة الجودة الشاملة.

2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التعويضات المعتمدة في الجامعة الإسلامية في لبنان وإدارة الجودة الشاملة.

3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتطوير المعتمدة في الجامعة الإسلامية في لبنان وإدارة الجودة الشاملة.

خامساً: حدود الدراسة

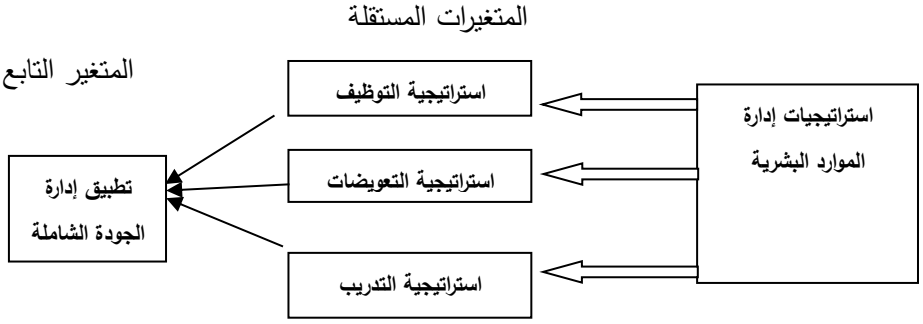
أ- الحدود المكانية: اقتصرت على كافة فروع الجامعة الاسلامية في لبنان وعددها (3 فروع).

ب- الحدود الزمانية: طُبقت هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2019 – 2020 .

ت- الحدود البشرية: تكونت من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى (أساتذة وإداريين) في كافة فروع الجامعة الاسلامية في لبنان.

سادساً: منهج وأسلوب الدراسة

استعمل المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة، إلى جانب استعمال المنهج الارتباطي والذي يهدف إلى تحديد تأثير متغير، أو مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع، والشكل رقم (1) يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات.



الشكل(1) يوضح نموذج متغيرات الدراسة

سابعاً: تصميم أداة الاستبيان

صُمِّمت الاستبانة مبدئياً من خلال الاطلاع على عدد من البحوث السابقة، والتي قاست متغيرات الدراسة الحالية (ثوابتة، 2016)، (الساعدي، 2016)، (نمر، 2008) (المغربي، 2002)، وطُورت بما ينسجم مع متغيرات الدراسة الحالية، وقد رُوعي في إعداد الاستبانة وضوح الفقرات، وسهولة الاجابة عليها وقد اشتملت على ثلاثة أقسام:

- القسم الاول: يصف المتغيرات الديموغرافية بأفراد عينة الدراسة.
- القسم الثاني: يتكون من(28) فقرة، تقيس استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- القسم الثالث: يتكون من (10) فقرات تقيس إدارة الجودة الشاملة.

هذا وقد استعمل مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان خيارات (موافق تماماً، موافق، محايد، غيرموافق، غير موافق إطلاقاً) واحتساب المتوسط الحسابي المرجح (الفرا،2009، ص7) وبناء عليه يكون مستوى التصورات المرجحة للمتوسط الحسابي كما في الجدول (1):

الجدول (1): مستوى التصورات المرجحة للمتوسط الحسابي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
1- 1.79	1.80- 2.59	2.60- 3.39	3.40 – 4.19	4.20- 5

حيث جرى التأكد من صدق المقياس وثباته من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء، وبناءً عليه عُدِّلتْ بعض البنود، وأُخْضِعت (الاستبانة) لتحليل "ألفا كرونباخ" الذي يقيس ثبات المقياس وصدق الاتساق الداخلي للبنود، وكانت قيم معامل ألفا التي حُسِبتْ على أساس الاستبيانات، وفقاً للجدول رقم (2):

الجدول رقم (2): معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

	عدد الفقرات	الثبات	الصدق
1- استراتجية التوظيف	8	0.951	0.975
2- التعويضات(الرواتب والحوافز)	7	0.952	0.975
3- التدريب والتطوير	13	0.940	0.969
أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	28	0.925	0.961
ب- إدارة الجودة الشاملة	10	0.947	0.973
مجموع فقرات الاستبانة	38	0.963	0.981

نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا(α) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبانة تراوحت بين(0.925) إلى (0.952) وهي قيم أكبرمن (0.60)، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي، وكذلك معاملات الصدق تراوحت بين (0.961) إلى (0.975)، وهذا يدل على توافر درجة عالية من الصدق.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعة الاسلامية في لبنان والبالغ عددهم 740 أُستاذاً وموظفاً إدارياً (الجامعة الاسلامية في لبنان، 2019). ونظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي وصعوبة القيام بالدراسة عن جميع أفراده، اختيرت العينة بطريقة عشوائية، ووزعت الإستبانة على جميع أفراد العينة البالغ عددهم 135، استرد منها 128 إستبانة، بنسبة بلغت 94.8% من مجتمع الدراسة.

تاسعاً: متغيرات الدراسة

أ- المتغير المستقل: استراتجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات، التدريب والتطوير)

ب- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة.

عاشراً: المعالجة الإحصائية:

اسْتُخْدِمتِ الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، بالإضافة إلى معامل «Cronbach Alpha» للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم، وحساب قيمة معامل الارتباط. «Correlation Coefficient» والارتباط الخطي البسيط «Simple Linear Regression» واختبارتحليل التباين«Analysis of Variance»(ANOVA)، لإختبار صحة فروض الدراسة والوصول إلى إجابات لتساؤلات الدراسة المطروحة أعلاه.

الحادي عشر: الدراسات السابقة:

اسْتُعْرض عدد من الدراسات التي قاربت موضوع البحث من زوايا مختلفة، حيث جرى الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، التي أجريت في عدد من الدول العربية والأجنبية، وقد عرضت وفقًا للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وكما يلي:

1- **دراسة (محمد وآخرون، 2017)**، بعنوان إدارة الموارد البشرية، ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة 2002- 2012م.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها ما يلي: عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبين نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بالشركة السودانية للتوليد الحراري، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية، وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

2- **دراسة (ثوابتة، 2016)** بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية بفلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية، وكانت العلاقة موجبة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق إستراتبجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بالتزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، وتمكين العاملين، والتحسين المستمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية.

3- دراسة (Priporas & Psychogios, 2015) بعنوان: فهم إدارة الجودة الشاملة في سياق: البحث النوعي حول وعي المديرين بجوانب إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات اليونانية.

Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry.

بينت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من جانبين، الأول منهما وهو الذي يتعلق بأدوات قياس وضبط الجودة، أما الجانب الآخر فهو يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الإداري وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى معرفة ووعي المدراء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبيها والفرق بين المدراء في القطاع العام وفي القطاع الخاص في هذا الموضوع. اشتملت هذه الدراسة على 400 مدير يعملون في قطاعات الخدمات في اليونان اختير 18 مديراً منهم لإجراء المقابلات معهم. توصلت الدراسة إلى أن المديرين في قطاعات الخدمات لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أوضحت الدراسة أن المديرين ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول الممارسات الإدارية والموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد أوصت الدراسة المديرين بضرورة إعادة النظر واتخاذ خطوات ايجابية نحو تحقيق المعرفة التامة والمتعمقة بكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة المذكورة آنفا.

4- دراسة (Rahman & Bullock, 2012) بعنوان: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء التنظيمي
Relationships Between Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظريات إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية وبين الأداء التنظيمي، وأثر الجانب النظري منها على الجانب العملي مما يؤثر تأثيراً غير مباشر على الأداء. أجريت هذه الدراسة على 261 شركة صناعية أسترالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام العاملين، الرؤية الواضحة، التركيزعلى الزبون، فرق العمل، العلاقة بالموردين) والأداء في تلك الشركات. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة العملية (استغلال التكنولوجيا، نظام التخزين الآني، استعمال عمليات التحسين المستمر) والجانب النظري. وأوصت هذه الدراسة بضرورة وجود الأدوات المناسبة لقياس وضبط التحكم بالجودة

وكذلك الاهتمام بالجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة لأثره على كل من الجانب التطبيقي أو العملي والأداء.

5- دراسة (Shahraki and Paghaleh,2011) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.

Human resource management effects on total quality management

بحثت هذه الدراسة ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وذكرت ممارسات كلا الإدارتين ومدى تأثيرّهما في بعضهما البعض، وأوصت ببعض المقترحات التي من شأنها تحسينٌ إدارة الجودة الشاملة بواسطة ممارسات إدارة الموارد البشرةٌ. وتوصلت إلى النتائج الآتيةٌ: هناك علاقة ايجّابيةٌ بينٌ إدارة الموارد البشريةٌ وإدارة الجودة الشاملة فإن عمليةٌ التدريبٌ و التطورٌ والنظر لسلوك الموظفينٌ تشكل عناصر هامة في تطبيقٌ إدارة الجودة الشاملة والتعاون المثمربينٌ هاتينٌ الإدارتينٌ يسّفر عن نتائج تنظيمّيةٌ جيدّة ورفع أداء المنظمات.

6- **دراسة (Rushaidat, 2008)** بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية في صناعة الفنادق الأردنية

Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في القطاع الفندقي الأردني، وقد أجريت الدراسة على الفنادق المصنفة 4 و5 نجوم حيث بلغت عينة الدراسة 17 فندقاً، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانتان كانت الاستبانة الأولى مخصصة لمديري الموارد البشرية ومساعديهم أما الثانية فكانت مخصصة لزبائن الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلي نتيجة مفادها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن.

7- **دراسة (نمر، 2008)** بعنوان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما هدفت إلى معرفة أثر تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي والذى قيس من خلال العائد على الاستثمار، والنمو السنوي في المبيعات، وإنتاجية العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها: أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، والتزام الإدارة العليا ودعمها، وتخطيط الجودة، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب، والعلاقة مع الموردين، واستعمال نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل: مشاركة وتمكين العاملين على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

8- **دراسة (صويلح، 2006)**، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلىلتعرف مقارنة اتجاهات المستجيبين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها في كل الشركات الصناعية الحاصلة على شهادات الأيزو 9000، واستكشاف التأثير الناتج على أداء العاملين، واقتراح نموذج لمشروع وطني؛ للتوعية والدعم، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبناءِ رأس المال المعرفي على المستوى الوطني؛ من أجل الارتقاء بالأداء الاقتصادي السعودي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- لا يوجد تدريب كاف في المصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة.
- يوجد إدراك واهتمام من الإدارة العليا نحو تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وأن التطبيق الناجح يساعد على تحسين أداء العاملين.
- يوجد إدراك بأن من الأولويات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، واجتذاب واستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات والكفاءات والمهارات التي تخدم احتياجات العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، التي هدفت إلى التعرف على إدارة الموارد‌البشريةٌ وممارساتها وأثرها على تطبيقٌ إدارة الجودة الشاملة. وتختلف معها في أنها امتازت بوضع تصور عام وتحديد دقيق لمشكلتها وأهدافها وأضافت أبعاداً هامة، وتطرقت إلى دراسة أثر إستراتجية إدارة الموارد البشرية المتعلقة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي كما تختلف مع الدراسات السابقة من ناحية البيئة التي طبقت فيها الدراسة الحالية في الجامعة الاسلامية في لبنان، لذلك يمكن القول إن الدراسة الحالية قد تضيف جديداً إلى الدراسات السابقة.

الثاني عشر: الإطار النظري للدراسة:

أ- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استعمال منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل. حيث عرفهاDyer بـ" أنها الخطة العامة والشاملة للمنظمة في استخدامها الفعال لأفرادها بغرض إنجاز مهمتها وتحقيق أهدافها". ولوضع هذه الخطة أو الاستراتيجية موضع التنفيذ لا بد من تطوير برامج تنفيذية (تكتيكية) تساعد في تحقيق هذه الخطط الاستراتيجية. ومن البديهي أن تسبق الاستراتيجية التكتيك لأهميتها وشموليتها، فضلاً عن أنها تشكل الإطار العام للبرامج والأهداف المنبثقة عنها لاحقاً (الزهري،2000، ص262).

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها خطة عمل شاملة للمنظمة تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. وتسعى هذه الاستراتيجية إلى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها تحسيناً يلائم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية.

ب- دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية:

إن استراتيجية المنظمة تتطلب لغرض تنفيذها تدخل الموارد البشرية، حيث إن أساس أية استراتيجية يعتمد سعيها في إنجاز أهداف المنظمة، وهذا الإنجاز يتطلب توافر مهارات معينة لإنجاز هذه المهمة. لذا فإن هذا يتطلب حث وتشجيع العاملين الذين سينجزون هذه المهام بكفاءة عالية. وهناك خمسة متغيرات هامة تحدد نجاح تنفيذ الاستراتيجية وهي :التركيبة التنظيمية، وتصميم المهمة، واختيار وتدريب وتطوير العاملين وأنظمة المكافآت، وأنواع المعلومات وأنظمتها، ولغايات البحث الحالي حدد الباحث استراتيجيات التوظيف والتعويض والتدريب والتطوير وهي التي ركز عليها أغلب الباحثين.

1- استراتيجية التوظيف:

بعد أن تحدد الوظائف الشاغرة تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد الجهات المستهدفة للاستقطاب، وتوظيف الموارد البشرية اللازمة، ويمكن أن تكون من داخل المنظمة، وكلما كان هناك مصادر التوظيف أكبر كان الحصول على الموارد البشرية المناسبة أسهل: لأن عملية المفاضلة بين أعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظيفة يعطي بدائل أوسع وأفضل أمام إدارة الموارد البشرية وتركز عملية الاستقطاب للحصول على موارد بشرية مناسبة لكي تضمن الاستمرار لنشاطات المنظمة، وهذه العملية تشمل البحث عن الأفراد المناسبين والمؤهلين للعمل، والذين يتوقع أن يكون لديهم رغبة للعمل في المنظمة: نتيجة وجود فرص عمل لهم حاليا أوفي المستقبل (ثوابتة، 2016، ص35)، ويبرز الهدف الرئيسي لعملية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفهم توفير الموارد البشرية المناسبة المكان والوقت المناسب. (الصيرفي، 2013، ص 206، 208).

2- استراتيجية التعويضات (الرواتب والحوافز):

وهي عبارة عن مايحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الأجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الاخرى، كذلك العمل على تصميم نظام أجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بموظفيها، وتعرف استراتيجية التعويض من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك الأفراد العاملين وإنتاجهم، والتي تساهم في محافظة المنظمة على الكفاءات البشرية الداخلية؛ خوفاً من تسربها إلى الخارج (الطراونة، 2012، ص134). وتكون على شكل تعويضات مباشرة، مثل: رواتب وأجور، حوافز ومكافأت مالية ترتيط يعمل الفرد، وتعويضات غير مباشرة كالتقديمات الاجتماعية والصحية، والإجازات المرضية والسنوية، تزيد من الرضا والدافعية لدى العاملين وتحسن إنتاجيتهم (ثوابتة، 2016، ص40).

3- إستراتجية التدريب والتطوير:

يحتاج الأفراد الجدد في بداية فترة توظيفهم بالمنظمات إلى عمليات إرشاد وتوجيه وتكييف مع بيئة العمل الجديدة، والتي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل، حيث يركز على تعريف هؤلاء بقواعد العمل وأنظمته، وأهداف التنظيم ومكوناته ووحدات العمل المختلفة، وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من أفراد وأنظمة وقواعد، يمكن للتدريب الرسمي أن يحتل مكانه ويحقق أهدافه وفي الحقيقة فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا مهما في تشكيل اتجاهات العاملين الجدد أو إعادة تكوينها نحو منظماتهم ووظائفهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة (محمد وآخرون، 2012، ص 237). كما يشير (عباس وعلي، 2011، ص 109) إلى أن أهمية التدريب التطوير الوظيفي وفوائده تكمن في ثلاثة جوانب أساسية، هي:

-يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بوضوح أهدافها وأساليب العمل فيها، وبتعريف الموظفين بالمطلوب تأديته: وكذلك بتطوير معارفهم ومهاراتهم: من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويسهم بربطها بأهداف المنظمة.

-يسهم بخلق الاتجاهات الإيجابية الداخلية والخارجية تجاه المنظمة، ويسهم بانفتاحها على مجتمعها ومحيطها، وذلك من أجل التحديث والتطوير للبرامج والإمكانيات والتجديد للمعلومات من أجل صياغة الأهداف وتحديد السياسات.

-يساعد بتوضيح سياسات المنظمة العامة، ويساعد بتطوير طرق القيادة وأساليبها، وتحسين اتخاذ القرارات.

ج- إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعود مصطلح الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualities) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال القيام بتصنيع الآثار الدينية والتاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر(يوسف،2007،ص29)، كما يراها بعض الناس بأنها" فلسفة إدارية تسعى لإيجاد وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف في المنظمة يرى أن الهدف الأساسي لمنظمته هو تحقيق رغبة الزبون من خلال عمل جماعي يتصف بالتعاون والمشاركة لتحقيق هذا الهدف" (جابلونسكي، 2001، ص 30)، كما" أن الجودة الشاملة قد تعني تكامل الملامح والخصائص لمنتج ما بصورة تمكنه من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة، وتشمل كل فرد في المنظمة في حدود مجال عمله وصلاحياته، وإلى جميع مجالات العمل وعناصره". (المحياوي،2005، ص97)

إن إدارة الجودة الشاملة:" نظام إداري يركز على الأفراد ويستهدف الزيادة المستمرة في رضا الزبون وبتكلفة منخفضة باستمرار، والجودة الشاملة هي مدخل لنظام شامل وهي جزء متكامل لاستراتيجية عالية المستوى تعمل أفقياً من خلال الوظائف والأقسام، وتتطلب جميع العمال من القمة إلى القاعدة، وتمتد إلى الأمام والخلف وتتضمن كل من سلسلة العرض وسلسلة الزبون" (الصرن، وآخرون،2012، ص367).

2- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد ادارة الجودة الشاملة نظاماً إدارياً يبحث عن المشاركة ويركز على تطوير جودة وفاعلية العمليات الكلية وهي نظام له مناخ تبنيه العليا في الشركة ويتضمن مستويات متقدمة من مشاركة العاملين، وعليه فقد حدد (العاني، القزاز، كوريل، 2002، ص28) متطلبات التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة من خلال: دعم وتاييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة، وتهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة، والتوجه للمستهلك وتعميق الفكرة، وقياس الأداء للانتاجية والجودة، والإدارة الجيدة للموارد البشرية في الشركة التعليم والتدريب المستمر، وتبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والمشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالشركة، وإنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

د-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ,إدارة الجودة الشاملة:

يؤدي قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب أن لاتكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، لكن يجب أن تضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي يعتمده القسم على الدوام (Joel E Ross,1995). ولكي تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الساعدي، 2016، ص17، 18)، يجب أن تقوم بما يلي:

- نشر الوعي بثقافة الجودة الشاملة.
- مساعدة الأفراد على تقبل التغيير، والتقليل من الخوف منه ومقاومته.
- إعادة النظر في تصميم الوظائف ووصفها، بما يتلاءم مع العمليات الجديدة.
- اختيار عاملين جدد وتوظيفهم وفق معايير جديدة، وشروط تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، والتركيز على المهارات الفكرية والإبداع، لا على المهارات الفنية.
- إعادة النظر في نظام الحوافز، والتركيز على الحوافز الجماعية، بدلا من التركيز على الحوافز الفردية، والتركيز أيضا على الحوافز المعنوية، مثل: الانتماء لفريق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، لا على الحوافز المادية فقط.
- التدريب المستمر، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة خططاً وبرامج تدريبية، تتناسب مع فلسفة الجودة ومبادئها، على أن يشمل: الغرض تغيير ثقافة المنظمة: قيادة التحسين والتطوير، المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة، وتوليد الأفكار الإبداعية، وأدوات حل المشاكل، والاتصال الفعال، وبناء فرق العمل.

هـ- أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

يؤدي قسم إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تنفيذ بعض عناصر الجودة االشاملة في المنظمات ولإنجاز هذا الدور فان هذه الوظيفة يجب أن لا تكون مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة فقط، لا وبل يجب أن تتضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمده إدارة المنظمات على الدوام.

إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يعتمد الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات و إن استراتجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة، حيث إن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة

الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لأثر إدارة الموارد البشرية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية وهي:

-إن التوظيف إدارة الموارد البشرية في المنظمات هو عملية استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وفقاً لكفاءتهم وخبرتهم، وأخيراً اعدادهم وتوجيّههم للعمل الجديد وتشكيل فرق للعمل، وهذا يتقابل مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، إذتقوم إدارة الموارد البشرية بتوظيف كادر ذي خبرة، وتشكيل فرق عمل لخدمة الزبائن بكفاءة وسرعة، وفريق آخر لسماع شكاوى الزبائن وسد ثغرات الضعف، وكل هذا ساعد في عملية إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم ومن ثم الوصول لأعلى درجات الجودة.

-إن تقدير الموظفين نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تحفيزهم، وزرع الثقة في نفوسهم ودعمهم وهذا التحفيز له دور كبير في تطوير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، فقيام إدارة الموارد البشرية في المنظمة على تحفيز موظفيها معنوياً لتشجيعهم على استمرار قيامهم بعملهم على أكمل وجه ومادياً لزيادة ولاء وارتباط الموظف بالمنظمة وعدم التخلي عنها بسبب عائد مادي أكبر، ومن ثمتتأثر المنظمة باستمرار عمل موظفيها ومحافظتها على جودة خدماتها.

-إشراف ومتابعة قسم إدارة الموارد البشرية فمن ضروريات تطبيق برنامج الجودة في المنظمات هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم واحتكاكهم بالزبائن وتصحيح أخطائهم إن تتطلب الأمر ومن شأن إدارة الموارد البشرية التنسيق بين الموظفين والإدارات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.

وخلاصة: في ضوء ما ذكر فإن هناك أثراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات من عمليات تطوير المورد البشري وتدريبه وتأهيله بما يخدم رضا الزبائن وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الثالث عشر: الدراسة الميدانية:

سوف نستعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية، إذْ تُعرْضُ في البداية نتائج التحليل الوصفي للعينة، وإجابات عينة الدراسة ومن ثم نتائج اختبار الفرضيات، وفي النهاية يعرض الباحث نتائج الدراسة والتوصيات.

أ- نتائج التحليل الوصفي:

يبين الجدول (3) تحليل خصائص عينة الدراسة حسب: النوع: 62.5% ذكور و37.5% إناث، ويعني ذلك ان الجامعة تعتمد الذكور كثيراً في تطبيق استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وقد يمثلون مصدر قوة لاتخاذ القرار.

- المؤهل العلمي: النسبة الاعلى (72%) من حملة الدكتوراه وهذه ظاهرة طبيعية لأن الأساتذة في الجامعة حسب القوانين والأنظمة يجب أن يكون أغلبهم من حملة الدكتوراه، وهذا يدل على حرص الجامعة على أستقطاب عناصر ذات تأهيل وتعليم عالٍ سعياً منها للارتقاء بعملها ورفع جودة وكفاءة أداءها، بالمقابل (21%) من حملة الماجستير و(7%) من حملة البكالوريوس وأغلبهم في مناصب إدارية وليست تعليمية.

الجدول (3) : النوع والمؤهل العلمي والعمر والخبرة والمركز الوظيفي لعينة الدراسة

النوع	العدد	النسبة	المؤهل العلمي	العدد	النسبة	العمر	العدد	النسبة
ذكر	80	62.5%	بكالوريوس	9	7.0%	من26-34سنة	51	39.8%
انثى	48	37.5%	ماجستير	27	21%	من35-45سنة	56	43.8%
المجموع	128	100%	دكتوراه	92	72%	من46-55سنة	12	9.4%
			المجموع	128	100%	اكثر من 55 سنة	9	7.0%
						المجموع	128	100%

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
أقل من 5سنوات	27	21%	استاذ متفرغ	25	19.5%
من 6- 10 سنوات	27	21%	استاذ متعاقد	75	58.6%
من 11-15سنة	30	23.5%	رئيس قسم اداري	8	6.3%
من 16-20سنة	23	18%	رئيس قسم مالي	4	3.1%
اكثر من 20 سنة	21	16.5%	رئيس قسم شوؤن الطلاب	4	3.1%
المجموع	128	100%	مركز وظيفي اخر	12	9.4%
			المجموع	128	100%

- العمر: النسبة الأعلى (43.8%) أعمارهم بين 35- 45 سنة ذلك أن الجامعة تعتمد تلك الفئات العمرية في أشغال المناصب التعليمية والإدارية فيها لأنهم يمثلون خبرات متراكمة بالمقابل (39.8%) أعمارهم بين26-34سنة و(9.4%) أعمارهم بين 46-55سنة، و(7%) اعمارهم أكثر من 55 سنة.

- المركز الوظيفي: النسبة الاعلى للأساتذة المتعاقدين في الجامعة (58.6%) يليه (19.5%) للاساتذة المتفرغين و(6.3%) للقسم الاداري و(3.1%) على التوالي للقسم المالي وشؤون الموظفين و(9.4%) مركز وظيفي اخر.

- سنوات الخبرة: نلاحظ أن مانسبته (23.5%) من افراد العينة هم ممن لديهم خبرة تتراوح بين11-15سنة، وهو ما يمكن تفسيره بأن العاملين في الجامعة من أساتذة وموظفين يمتلكون خبرات طويلة في مجال عملهم حيث يضمن الاستقرار والإنتاجية للموارد البشرية العاملة لديها. كما نرى أن (21%) من ذوي الخبرة بين 6 و10 سنوات، و(18%) خبرتهم تتراوح بين 16 و20 سنة وأن(16.5%) خبرتهم اكثر من 20 سنة، من هنا نستنتج أن الجامعة تستقطب الكوادر من ذوي الكفاءات والخبرات العالية.

ب- نتائج استجابات العينة حول مفردات استراتيجية ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة

1- استراتجية التوظيف

حيث يتضح من نتائج الجدول(4) المتعلق باستراتيجية التوظيف: أن المتوسطات الحسابي تراوحت بين (2.91- 4.05) حيث احتلت الفقرة(1) " تهتم الجامعة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة)

الجدول(4): التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات التوظيف

فقرات استراتجيات التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الاهمية
1. تهتم الجامعة بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة) عند شغل الوظائف الشاغرة	4.05	0.745	1	مرتفعة
2. تعتمد الجامعة بشكل محدود المصادر الداخلية (الترقية والنقل لسد احتياجاتها من الموارد البشرية)	3.44	0.781	4	مرتفعة
3. تعطي الجامعة أهمية كبيرة لوسائل اختيارالأفراد تعبئة استمارة، مقابلات	3.59	0.991	3	مرتفعة
4. تضع الجامعة برامج إعداد وتوجيه وتقييم أداء المعينين حديثاً	3.42	0.892	5	مرتفعة
5. تعين الجامعة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلاً	3.15	0.942	6	متوسطة
6. تلجأ الجامعة إلى المصادرالخارجية لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة	2.91	0.896	8	متوسطة
7. تهتم الجامعة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل (الحضور،الغياب)	3.72	1.091	2	مرتفعة
8. تلجأ الجامعة إلى استعمال أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من الجامعات المنافسة	3.10	1.018	7	متوسطة
المتوسط الكلي لفقرات (استراتجية التوظيف)	3.42	0.560	-	مرتفعة

عند شغل الوظائف الشاغرة" المرتبة الاولى بمتوسط (4.05) وانحراف معياري (0.745) وهو مستوى أهمية مرتفع، وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (6)" تلجأ الجامعة إلى المصادر الخارجية لاستقطاب أفضل المهارات والخبرات للتعيين في الوظائف الشاغرة" بمتوسط حسابي(2.91) وانحراف معياري(0.896)، أما المتوسط الحسابي الكلي لهذه الاستراتيجية بلغ (3.42) بانحراف معياري (0.560) هو مستوى أهمية مرتفع، وهذا يعني أن إدارة الجامعة تستعمل سياسة واضحة وعادلة في استقطاب وتوظيف الاساتذة والموظفين فيها.

2- استراتجية التعويضات (الرواتب والحوافز)

الجدول (5): التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات التعويض

فقرات استراتجيات التعويض (الرواتب والحوافز)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الاهمية
9. تعتمد سياسة التعويض(الرواتب والحوافز) أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى	3.22	1.01	2	متوسطة
10. تقدم الجامعة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	3.00	1.064	3	متوسطة
11. سياسة التعويض(الرواتب والحوافز) في الجامعة توفر العدالة والمساواة	3.28	0.744	1	متوسطة
12. ترتبط سياسة التعويض (الرواتب والحوافز) في الجامعة بمعدلات الإنتاج وكفاءة وخبرات الاساتذة والموظفين	2.93	0.970	4	متوسطة
13. تعتمد الجامعة الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع الاساتذة الموظفين على أداء عمل افضل	2.87	0.922	5	متوسطة
14. تشكل الحوافز جزءاً كبيراً من دخل الأساتذة والموظفين	2.78	1.00	7	متوسطة
15. تعتمد الجامعة في سياسة التعويض أساس أن الأجور تتناسب والمستوى المعاشي للأساتذة والموظفين	2.92	0.779	5	متوسطة
المتوسط الكلي لفقرات (استراتجيات التعويض)	3.00	0.694	-	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية تراوحت مابين (2.78- 3.28) إذ إن أعلى متوسط كان للفقرة (11)" سياسة التعويض(الرواتب والحوافز) في الجامعة توفر العدالة والمساواة" بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري(0.744)، وأن أقل متوسط حسابي كان للفقرة(14) " تشكل الحوافز جزء كبير من دخل الاساتذة والموظفين" بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري(1.00) أما المتوسط الحسابي الكلي فقد بلغ (3.00) وانحراف معياري(0.694) ومن ثم فإن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن المستوى المتوسط.

3- إستراتجية التدريب والتطوير:

يتضح من خلال الجدول (6) بأن المتوسطات الحسابي تراوحت مابين(2.60-3.83) إذ إن أعلى متوسط بمستوى أهمية مرتفع، كان للفقرة(20)" يهدف التدريب إلى تحسين أداء الاساتذة والموظفين

الجدول(6): التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات التدريب والتطوير

فقرات استراتجيات (التدريب والتطوير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الاهمية
16.لدى الجامعة قسم أوإدارة متخصصة بتدريب وتطوير الأساتذة والموظفين	2.92	0.935	10	متوسطة
17.تلزم الجامعة جميع الاساتذة والموظفين على مشاركتهم فى برامج تدريبية بهدف تطوير هم	3.26	1.040	6	متوسطة
18. تضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير أداءالاساتذة والموظفين	2.99	0.788	8	متوسطة
19.تضع الجامعة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف الاساتذة والموظفين" بإدارة الجودة الشاملة"	2.67	0.946	11	متوسطة
20. يهدف التدريب إلى تحسين أداء الاساتذة والموظفين بصورة مستمرة	3.83	1.033	1	مرتفعة
21.تخصص الجامعة موازنة مالية مرتفعة لتدريب وتطوير مهارات الأساتذة والموظفين	2.89	0.678	9	متوسطة
22. تعتمد الجامعة برامج تدريبية تتناسب وتبنىها مدخل" إدارة الجودة الشاملة"	2.94	0.667	7	متوسطة
23. تستعين الجامعة بخبرات خارجية لتدريب وتطويركادرها الإداري والتعليمى	3.29	0.746	3	متوسطة
24. تحدد الجامعة احتياجاتها التدريبية من الموارد البشرية بأسلوب علمى	3.27	0.848	5	متوسطة
25.تسعى الجامعة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار	3.41	0.704	2	مرتفعة
26.تقوم الجامعة بإرسال الأساتذة إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير	2.60	0.806	12	متوسطة
27. هنالك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية فى الجامعة	3.02	0.900	7	متوسطة
28.تستعمل الجامعة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلاً	3.28	0.919	4	متوسطة
المتوسط الكلى لفقرات (استراتجيات التدريب والتطوير)	3.18	0.570	–	متوسطة

بشكل، المرتبة الاولى بمتوسط حسابي(3.83) وانحراف معياري (1.033)، وأن أقل متوسط حسابي للفقرة (26)" تقوم الجامعة بإرسال الأساتذة إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير" بمتوسط حسابي(2.60) وانحراف معياري (0.806) بمستوى أهمية متوسط، مع العلم أن الفقرة (25) التي تنص على: تسعى الجامعة إلى تطوير برامجها التدريبية باستمرار، احتلت المرتبة الثانية بمستوى أهمية مرتفع، متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.704) وأظهرت نتيجة لذلك تقدما واضحاً باعتمادها من قبل ادارة

الجامعة. أما المتوسط الحسابي الكلي لهذه الاستراتيجية فقد بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.570)، بمستوى أهمية متوسط.

ج- عرض نتائج استجابات افراد العينة حول مفردات ادارة الجودة الشاملة

يتضح من خلال الجدول (7) أن إدارة الجامعة تهتم ببرامج إدارة الجودة الشاملة مما يعزز ذلك أن المتوسط الحسابي الكلي لهذه الاستراتيجية بلغ (3.37) بمستوى اهمية متوسطة قريبة من المرتفع وبانحراف معياري (0.629)، كما يتضح في الجدول، أن الفقرات (37،36،31،38) حققت تقدما واضحا باتجاه اعتمادها على مستوى ادارة الجامعة حيث احتلت المراتب الاولى والثانية والثالثة والرابعة بمستوى أهمية مرتفعة، ومن جانب آخر إحتلت فقرة (تمتلك الجامعة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي(3.27) وانحراف معياري(1.02).

الجدول(7): التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدارة الجودة الشاملة

فقرات (إدارة الجودة الشاملة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	مستوى الاهمية
29.لدى الجامعة الإدارة العليا والموظفين تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.07	0.968	7	متوسطة
30.تضع الجامعة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، وفرق العمل)	3.21	0.793	6	متوسطة
31.تعد الجودة بمثابة ميزة تنافسية في الجامعة	3.58	0.837	4	مرتفعة
32.لدى الجامعة مقاييس واضحة تحدد في ضوئها جودة الخدمات التي تقدمها	3.01	0.675	9	متوسطة
33.تمتلك الجامعة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة	2.90	0.845	10	متوسطة
34. تمتلك الجامعة المستلزمات البشرية اللازمة لتطبيق" إدارة الجودة الشاملة"	3.27	1.02	5	متوسطة
35.تمتلك الجامعة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق" إدارة الجودة الشاملة"	3.03	0.725	8	متوسطة
36.تهتم الجامعة بآراء الطلاب ورضاهم باستمرار	4.06	0.695	1	مرتفعة
37. تضع الجامعة تحقيق حاجات الطلاب في سوق العمل في قمة أهدافها	3.95	0.719	2	مرتفعة
38.تعمل الجامعة بشعار الجودة مسؤولية الجميع	3.60	0.941	3	مرتفعة
المتوسط الكلي لفقرات (إدارة الجودة الشاملة)	3.37	0.629	-	متوسطة

وحلت فقرة (تضع الجامعة برامج معينة في إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، وفرق العمل) المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.793). تليها في المرتبة السابعة فقرة (لدى الجامعة الإدارة العليا والموظفين تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة)، بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.968) وجاءت فقرة (تمتلك الجامعة المستلزمات المادية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.725)، بالمقابل جاءت فقرة (لدى الجامعة مقاييس واضحة تحدد في ضوئها جودة الخدمات التي تقدمها) المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي(3.01) وانحراف معياري (0.675)، واخيراً حلت فقرة (تمتلك الجامعة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (0.845).

د- اختبار فرضية الدراسة:

لغرض التعرف على طبيعة علاقة تأثير المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) في المنظمات عينة البحث سوف نتحقق من مدى صحة فرضية البحث وفقاً لبعض الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على المتغيرات كما يأتي:

1- تحليل علاقات الارتباط

الجدول(8): معامل الارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات المستقلة / المتغير التابع	استراتجيات إدارة الموارد البشرية			المؤشر الكلي
	التوظيف	التعويضات	التدريب والتطوير	
إدارة الجودة الشاملة				
Pearson Correlation	0.697	0.736	0.884	0.848**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

** معنوي عند مستوى (0.01) N=128

تشير معطيات الجدول (8) إلى أن هنالك علاقات ارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات، التدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة. حيث كانت جميع العلاقات إيجابية وذات دلالة معنوية. فقد كانت قيمة معامل الارتباط طردية متوسطة بين استراتجية التوظيف وإدارة الجودة الشاملة (0.697) وكذلك بين استراتجية التعويضات وإدارة الجودة الشاملة (0.736)، أما قيمة الارتباط بين استراتجية التدريب والتوظيف وادارة الجودة الشاملة فكانت طردية مرتفعة (0.884)، أما على المؤشر الكلي فكانت طردية مرتفعة (0.848).

2- تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التوظيف وإدارة الجودة الشاملة.

يوضح الجدول (9) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (استراتيجية التوظيف) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) حيث يوضح الجدول (10) والخاص بتحليل

الجدول(9): أثر استراتيجية التوظيف في إدارة الجودة الشاملة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	0.694	0.249	-	2.787	0.006
التوظيف	0.782	0.072	0.697	10.89	0.000

التباين من ان النموذج معنوي وفقاً لقيمة(F) المحسوبة والتي بلغت(118.74) عند مستوى معنوية (0.05) وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج متوسطة نسبياً وفقاً لقيمة (R^2=0.485)، إذ يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (48.5%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع. وأن نحو

(51.5 %) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي، قد تعود إلى متغيرات عشوائية أو إلى الخطأ ومن ثم لايمكن السيطرة عليها ولم تدخل ضمن متغيرات الدراسة.

جدول(10): تحليل التباين[a]ANOVA ،لأثر استراتيجية التوظيف في إدارة الجودة الشاملة					
Model	**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Regression	**24.436**	**1**	**24.436**	**118.742**	**0.000[b]**
Residual	**25.929**	**126**	**0.206**	**-**	**-**
Total	**50.365**	**127**	**-**	**-**	**-**

R^2= 0.485= 48.5%

2- **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)** بين استراتيجية التعويض وإدارة الجودة الشاملة يوضح الجدول (11) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (استراتيجية التعويض) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) حيث يوضح الجدول (12) والخاص بتحليل التباين من أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (149.17) عند مستوى معنوية (0.05) وكانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج متوسطة وفقاً لقيمة(R^2=0.542)

الجدول(11): أثر استراتيجية التعويض وادارة الجودة الشاملة					
Model	**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**T**	**Sig.**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
Constant	**1.369**	**0.168**	**-**	**8.12**	**0.000**
التعويض	**0.667**	**0.055**	**0.736**	**12.21**	**0.000**

إذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل على تفسير (54.2%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، وأن نحو (45.8%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي وقد تعود الى متغيرات عشوائية أو الى الخطأ ومن ثم لايمكن السيطرة عليها ولم تدخل ضمن متغيرات الدراسة.

الجدول(12): تحليل التباين[a]ANOVA ،لأثر استراتيجية التعويض في إدارة الجودة الشاملة					
Model	**Sum of Squares**	**df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Regression	**27.303**	**1**	**27.303**	**149.17**	**.000[b]**
Residual	**23.061**	**126**	**0.183**	**-**	
Total	**50.365**	**127**	**-**	**-**	

R^2=0.542= 54.2%

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجية التدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة

الجدول(13): أثر استراتيجية التدريب والتطوير في إدارة الجودة الشاملة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.588	0.134		4.39	0.000
التدريب والتطوير	0.896	0.042	0.884	21.2	0.000

يوضح الجدول (13) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (استراتيجية التدريب والتطوير) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) حيث يوضح الجدول (14) والخاص بتحليل التباين من أن النموذج معنوي وفقاً لقيم (F) المحسوبة والتي بلغت(450.18) عند مستوى معنوية (0.05) حيث كانت القدرة التفسيرية لهذا النموذج مرتفعة وفقاً لقيمة (R^2=0.781) إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (78.1%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع، وأن نحو(21.9%) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج الحالي، قد تعود الى متغيرات عشوائية أو الى الخطأ ومن ثم لايمكن السيطرة عليها ولم تدخل ضمن متغيرات الدراسة.

الجدول (14): تحليل التباين[a] ANOVA ،لأثر استراتيجية التدريب والتطويرفي إدارة الجودة الشاملة

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	39.351	1	39.351	450.18	0.000[b]
Residual	11.014	126	0.087		
Total	50.365	127			

R^2=0.781=78.1%

النتائج والتوصيات

أ- النتائج

أظهرت الدراسة فيما يتعلق بمستوى أهمية استراتيجياتإدارة الموارد البشرية وتحليل علاقات الارتباط والأثر، مايلي:

1. أن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التوظيف بلغ(3.42) بانحراف معياري (0.56) هو مستوى أهمية مرتفع، هذا يعني أن إدارة الجامعة تستعمل سياسة واضحة وعادلة في استقطاب وتوظيف الاساتذة والموظفين فيها.
2. أن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التعويضات قد بلغ (3.00) وانحراف معياري (0.69) وأن متوسط جميع الفقرات والمتوسط العام كانت ضمن مستوى أهمية متوسط.
3. أن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجية التدريب والتطوير بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.57) بمستوى أهمية متوسط.
4. وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة وقوية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط طردية موجبة متوسطة بين استراتجية التوظيف وادارة الجودة الشاملة (0.69) وبين استراتيجية التعويض وادارة الجودة الشاملة(0.73)، أما قيمة الارتباط بين استراتجية التدريب والتوظيف وإدارة الجودة الشاملة فكانت طردية ا مرتفعة (0.884)، وعلى المؤشر الكلي كانت طردية مرتفعة (0.848)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط مرتفعة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
5. وجود أثرذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة

(بالتوظيف، التعويض والتدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة.

ب-التوصيات

1- العمل على رفع مستوى استراتيجيةالتدريب للأساتذة والإداريين بالجامعة لتحسين العمل وتطويره، مع ضرورة إنشاء وحدات إدارية متخصصة بتخطيط الموارد البشرية، تتولى عملية التدقيق باحتياجات الجامعة المسقبلية من الموارد البشرية وذلك باستعمال الطرق الكمية المناسبة.

2- استخدام أساليب تحفيزية من خلال تطوير وتحسين التعويضات والمخصصات، لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة، لما لذلك من أثر كبير في تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة.

3- التأكيد على الدور المهم للموارد البشرية المتمثلة بالأساتذة والموظفين الإداريين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، من خلال المشاركة في صياغة وتطبيق الاستراتيجيات والسياسات المصممة لحصول الجامعة على الميزة التنافسية بهدف الوصول الى الجودة الشاملة.

4- إن إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الادارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات الانتاجية والخدماتية على اختلاف انواعها لان إدارة الجودة الشاملة تستعمل كمدخل لتحسين الأداء وتطويره بصورةمستمرة، وعلى اعتبار أن الأساتذة والموظفين يعدون من العناصر الهامة، لأن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد إلى حد كبير المورد البشري.

5- ضرورة تعميق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادلها ضمن قسم إدارة الموارد البشرية في الجامعة وفي الممارسات التي تقوم بها، والعمل على نشرها من خلال استعمال طرق الاتصال المختلفة.

6- العمل على استعمال التكنولوجيا المتطورة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لما لها من انعكاس إيجابي على إنتاجية العاملين، والاستفادة من استعمال شبكة المعلومات العالمية(شبكة الانترنت) في إنجاز الأعمال اليومية في إدارة الجامعة قيد البحث.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، إبراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الادارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2003.
- البناء، رياض رشاد، المؤتمر التربوي العشرون للتعليم الابتدائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، بعنوان: "جودة شاملة ورؤية جديدة البحرين، 20–21 يناير 2006، ص 5 .
- ثوابتة، مأمون محمد حسن(2016)، أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- جابولنسكي جوزيف.(2001)، "إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة"، (ترجمة النعماني عبد الفتاح)، مركز الخبرات المهنية، ط1، القاهرة.
- خليل إبراهيم محمود العاني، وإسماعيل إبراهيم القزاز، وعادل عبد الملك كوريل، (2002)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001: 2000، مطبعة ألاشقر، بغداد.
- دليلك الى الجامعات في لبنان، جمعية المركز الاسلامي للتوجيه والتعليم العالي، الطبعة الثالثة عشرة، 2019.
- زقزوق، خالد، (2008). تطبيقٌ مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسينٌ أداء كليةٌ خدمة المجتمع والتعليمٌ المستمر" رسالة ماجستيرٌ، غير منشورة، المملكة العربيةٌ السعوديةٌ، جامعة أم القرى، وكليةٌ التربية.
- الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الاول، ص262.

- الساعدي، عادل احمد (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، اتحاد المدربين العرب، متاح على الموقع: http://www.arabtrainers.Org.
- الساعدي، عادل أحمد(2016)، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة، المؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت، اتحاد المدربين العرب، http:www.arabtrainers.Org.
- الصرن، عواد، ناصر والتزه.(2012). إدارة العمليات، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.
- الصيرفي، محمد(2013)، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الطراونة، عمر (2012)، الادارة الاحترافية للموارد البشرية، عمان: دار البداية.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.
- لوبران، مارسيل، تكنولوجيا التعليم والتعلم، دار الفارابي، ط1، 2009، ص115.
- المحياوي، قاسم نايف. (2005). "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو"، دار الثقافة للنشر، عمان.
- المغربي، عبد السلام(2002)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إدراتها الرئيسية بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
- نمر، عمر صالح (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات غدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- يعقوب،عدنان(2016)، دور إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي، دراسة مقارنة عن التعليم الثانوي في لبنان وسوريا، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- الزهري، رندة اليافي، (2000)، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الاول.

المراجع الأجنبية:

- Feiffer, Jeffrey, (1994), Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power or Workforce, Harvard Business School, USA, P. 6
- Foulkes, F.,K.,(1986), Strategic Human Resources Management A guide For Effective Practice, Prentice-Hall,U.S.A.,P.88.
- Gary Dessler,(1998), Human Resource Management,7TH Ed, Prentice-Hall.
- Joel E Ross, (1995),Total Quality Management: Cases And Readings,2nd ed,st, lucie Press.U.S.A
- John,M.,Ivancevich,(1998),HumanResourceManagement,7Thed.,Richard D .Irwin Inc.,U.S.A.
- Kotter, J. P. (1998), Cultures and coalition, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London, P6.
- Martinez-Lorente,Angel R. & et.al (1998): Total Quality Management: Origins and ev olution of the term, The TQM Magazine , Vol.10 , No.5 .
- Mathis,R.,l.,Jackson,j.,h.,(1994), Human Resources Management,7TH ed.,West Publishing Corporation,U.S.A.
- Mukhopadahyay, M. (2006) Total Quality Management in Education. Sage, New Delhi.
- Raymond,A.,Noe&EtAl.,(1994),Human Resources Management: Gaining Acompetitive Advantages, Irwin Inc.,U.S.A.
- Smith,E.,C.,(1983), How To Tie Human Resource Planning To Strategic Business Planning,Management Planning ,sept./oct.

تاريخ ورود البحث:2020/03/01
تاريخ الموافقة على نشر البحث:2020/07/14