

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

(دراسة تحليلية للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1962-2012)

مختار عطية بن سعد^(*) حليمة علي امشيرى^(*)

^(*) كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب - ليبيا

E-mail address: mkrat2010@yahoo.com

الملخص

يهدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية - المتمثلة في: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية وتطويرها، الأجور والحوافز - على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث، ولتحقيق أهداف البحث تم اتباع المنهج الوصفي، وقد قام الباحثان بتطوير استبانة ، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل ثباتها، وقد تمثل مجتمع البحث في جميع الموظفين بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت في مدينة الخمس، والبالغ عددهم (110) موظفاً، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول (Krejcie and Morgan) (1970)؛ حيث تحدد حجمها بعدد (82) موظفاً، اختيرت بواسطة العينة العشوائية البسيطة، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (62) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتحليل بيانات البحث تم استخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وقد أظهر البحث أن هناك ارتفاعاً في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وارتفاعاً في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة قيد البحث، كما بينت النتائج أن هناك أثراً طردياً (موجباً) ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة قيد البحث.

الكلمات الدالة: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإسمنت المساهمة.

المقدمة

لقد أصبحت منظمات الأعمال في ظل الانفتاح الاقتصادي وظهور ثورة المعلومات في تسابق من أجل كسب رضا العملاء؛ وذلك من خلال استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، حيث التغيير في قوة العمل، والوظائف، ونظم الأجور، والحوافز، ويتطلب ذلك تبني أفكار ورؤى حديثة، وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في كونها مجموعة أعمال إجرائية، تتعلق بتنفيذ سياسات أو نظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية، تتعامل مع أهم موارد المنظمة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة بها.

كما لم يعد كافياً قيام إدارة الموارد البشرية بوظائف تقليدية، من: تخطيط للموارد البشرية، وتحديد نظم الأجور والحوافز، وعمليات الاختيار والتعيين والتدريب، وتنمية الموارد البشرية (محمد وآخرون، 2017، ص232)؛ بل أصبح من أهم الأدوار الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي وضع استراتيجية المنظمة، ومشاركتها الإدارات الأخرى في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية في هذه الإدارات، ومن أبرزها: نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتدريب العاملين؛ بهدف إكسابهم معارف ومهارات وسلوكيات، تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظم الحوافز، وتقييم أداء العاملين، والتوظيف بما يتلاءم مع فلسفة الجودة (الساعدي، 2016، ص18).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا إداريا حديثا، ونظاما متكاملا يتطلب العمل بروح الفريق، ويهدف إلى تحقيق التميز والتحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة؛ وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود إدارة موارد بشرية فعالة، لديها المقدرة على مساعدة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة (الساعدي، 2016).

كما أن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات القوى العاملة وقدراتها في المنظمة، والذي يتطلب أن يكون موظفوها محل اهتمام، بدءاً من عملية التوظيف، وانتهاءً بالمشاركة في حل المشكلات؛ وذلك لتحقيق التحسين المستمر (بن علي ونوري، 2016).

وتعد ليبيا إحدى الدول النامية، التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها، وتحقيق التنمية الاقتصادية؛ ولتحقيق ذلك يجب أن تهتم منظماتها بإدارة الموارد البشرية بها؛ وذلك من خلال إبراز أهميتها، ودورها المهم في المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين، ورضا العملاء، وبما أن لقطاع الإسمنت في ليبيا أهمية بالغة؛ إذ إنه يعتبر من أهم القطاعات الإنتاجية التي تساهم في دعم الاقتصاد الليبي وتطويره - الأمر الذي يتطلب تحقيق مستوى عالٍ من جودة المنتجات المقدمة للزبائن، بحيث تلبى حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما دفع الباحثين لإجراء هذا البحث؛ للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة.

المشكلة البحثية:

تواجه شركات صناعة الإسمنت في ليبيا العديد من التحديات، والتغلب عليها أمر في غاية الأهمية، ليس بغرض المنافسة فحسب؛ بل لتتمكن من البقاء والاستمرار أيضاً؛ لذلك لا بد من التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لتحسين مستويات الجودة المطلوبة، وتمكين شركات الإسمنت من التميز، وذلك عن طريق تحقيقها لعدة فوائد، أهمها: زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة الأداء، وتحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها للمستفيدين (السوسي وقريصة، 2017).

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً في تسهيل بعض عناصر الجودة الشاملة أو دعمها أو تنفيذها، ولإنجاز هذا الدور فإن هذه الوظيفة يجب ألا تكون مصممة لدعم إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط؛ لكن يجب أن تضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها، وهذا يعني التحسين المستمر الذي تعتمد الإدارة على الدوام (Joel E Ross, 1995).

بينت النتائج التي توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة - محمد وآخرون 2011، ثوابته 2016، بن علي ونوري 2016، محمد وآخرون 2017، شكشك 2018 - بأن إدارة الجودة الشاملة لا تؤتي ثمارها بدون العنصر البشري؛ حيث يعتبر أحد أهم العناصر اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها، كما أكدت على اهتمامها بجوانب عديدة في تسيير الموارد البشرية، منها: مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، العمل في فريق، خلق روح العمل الجماعي، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز.

تبيّن للباحثين من خلال الزيارة الميدانية للإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة، وإجراء مقابلات شخصية مع البعض من رؤساء أقسامها - وجود مشكلة، تتمثل في انخفاض مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة، وعلى افتراض أن باقي العوامل التي تؤثر في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة بالشركة قيد البحث هي عوامل ثابتة - فإن البحث يحاول معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث.

هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة.
- قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة.
- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة.

- تقديم بعض التوصيات، التي يمكن أن تساهم في الرفع من مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة.

أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية البحث من أهمية القطاع المبحوث (قطاع صناعة الإسمنت)، والذي يعد من ضمن القطاعات الأكثر تأثيراً في الاقتصاد الليبي؛ لأن شركات صناعة الإسمنت في ليبيا تعمل لإنتاج منتج الإسمنت وبيعه لسائر القطاعات؛ وذلك لتلبية احتياجاتها ورغباتها.
2. كما تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة، بإعتبارها من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال.
3. كما تأتي أهمية هذا البحث من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ومطلب أساسي من متطلبات تطبيقها.
4. حاجة الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة إلى تطبيق مناهج ومداخل معاصرة؛ تحقق مستويات أداء عالية.

تساؤلات البحث:

بناء على مشكلة البحث وأهدافه صيغت تساؤلاته كما يلي:

- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة؟
- ما هو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة؟
- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة؟

فرضية الدراسة:

صيغت فرضية البحث الرئيسية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

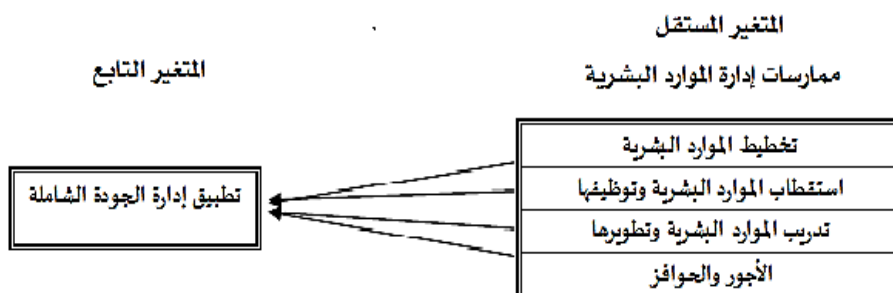
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية وتوظيفها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب الموارد البشرية وتوظيفها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأجور والحوافز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث.

نموذج البحث:

فيما يخص متغيرات البحث (Research Variables) فقد كانت إدارة الجودة الشاملة متغيراً تابعاً، بينما تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية متغيراً مستقلاً، والشكل (1) يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات.

شكل (1) يوضح نموذج متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثين

مصطلحات الدراسة:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها، من أجل تحقيق أهداف المنظمة (سيدن، 2010، ص5).

إدارة الجودة الشاملة: منهج علمي لتطوير أداء المنظمات والعاملين؛ بهدف تقديم سلع أو خدمات تليبي احتياجات العملاء ورضاهم وتوقعاتهم؛ وذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر، وتدريب العاملين، وفريق العمل، وإشراك العملاء في جميع مراحل العمل (أبو النصر، 2007، ص123).

الشركة العربية للإسمنت المساهمة: هي إحدى كبرى الشركات المصنعة للإسمنت في ليبيا، تمتلك ستة خطوط إنتاج، تقوم بتغطية أكثر من ثلث الطلب الليبي على صناعة الإسمنت، تقع إدارتها العامة بمدينة الخمس، والتي تبعد حوالي (120) كيلو متر شرق مدينة طرابلس، تأسست عام (1961م) بمدينة

طرابلس، وبدأت نشاطها بإقامة أول مصنع للإسمنت، بمساهمة رجال الأعمال الليبيين، وهو مصنع إسمنت المرقب، الذي بدأ الإنتاج عام (1968م)، بطاقة إنتاجية تصميمية قدرها 100 ألف طن سنوياً.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الموارد البشرية:

■ **دراسة (صويلح، 2006)**، بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على 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، وبناء رأس المال المعرفي على المستوى الوطني؛ من أجل الارتقاء بالأداء الاقتصادي السعودي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- لا يوجد تدريب كافٍ 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.

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بدراسة إدارة الجودة الشاملة:

■ **دراسة (قباصة، 2009)**، بعنوان: مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية بمنطقة الزاوية، وقد هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ودراسة أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الواقعة بمنطقة الزاوية في ليبيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- لا يوجد جهة داعمة لفلسفة نظام إدارة الجودة الشاملة.
- لا تقدم الدولة دعماً مادياً للمساعدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم توافر المخصصات المالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على أساليب معينة في الجودة الشاملة، وليس على النظام ككل.
- لا تقدم الإدارة العليا حوافز تشجيعية للعاملين؛ لتحسين الجودة، وترى الإدارة العليا أن تكاليف تدريب العاملين عالية في مجال الجودة الشاملة.

■ **دراسة (المغربي، 2002)**، بعنوان: فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إداراتها الرئيسية بمدينة بنغازي، وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهميتها، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه المنظمات قيد البحث في تطبيقها، وتقديم الحلول المناسبة؛ لمعالجة هذه المعوقات، وخلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود عدد من المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرتبة على حسب أهميتها، وهي: ضعف اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ضعف نظام المعلومات، وجود ثقافة تنظيمية لا تتناسب ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضعف الاهتمام بتشجيع الإبداع والابتكار والمقترحات المقدمة من العاملين، ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير، غياب نظم الاتصال الفعالة.
- عدم اهتمام تلك المنظمات بالبحث والتطوير، واختصاره على جوانب معينة فقط، بحيث يكون ذلك عاملاً مثبطاً أمام نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أكد هذا الأمر (72.6%) من المبحوثين.

ثالثاً: الدراسات التي اهتمت بدراسة متغيرات الدراسة الحالية (إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة):

■ **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 التعرف على 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.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية، وبين تحقيق رضا العاملين بالشركة السودانية للتوليد الحراري.

■ **دراسة (ثوابتة، 2016)**، بعنوان: أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية في الضفة الغربية بفلسطين، وقد توصلت 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 ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها المتمثلة بـ(التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، والتحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية.

■ **دراسة (محمد وآخرون، 2011)**، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية في معمل إسمنت السدة بمحافظة بابل بالعراق، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير في معمل إسمنت السدة، ومعرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن مدراء إدارة الموارد البشرية مسؤولون، ولهم دور حيوي وكبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم.

- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: التوظيف، التعويض، والتدريب، والتطوير، وإدارة الجودة الشاملة.

- وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

■ **دراسة (نمر، 2008)**، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، وهدفت 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 والذي تم قياسه عبر 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 - التزام الإدارة العليا ودعمها، تخطيط الجودة، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التدريب، العلاقة مع الموردين، استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، بناء فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين - على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة.

■ **دراسة (Rushaidat, 2008)**، بعنوان: 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، وحاولت أيضاً تطوير نموذج لتقييم هذه العلاقة؛ حيث تم تقسيم هذا النموذج إلى جزئيين، بحث الجزء الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية، واهتم الجزء الثاني بجودة الخدمات المقدمة من قبل الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن.

بعد استعراض الدراسات السابقة تبين أن أغلبها تشابهت مع هذه الدراسة؛ في أنها قد اهتمت بإدارة الموارد البشرية، وتأثيرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المنظمات العربية، من خلال قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إلا أنها اختلفت فيما بينها في تحديد هذه الممارسات، فالدراسة الحالية ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها، تدريب الموارد البشرية وتطويرها، الأجور والحوافز) وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، في حين ركزت (دراسة محمد وآخرون 2017) على الممارسات بشكل عام، وأثرها في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، أما دراسة (محمد وآخرون 2011) فقد ركزت على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في: التوظيف، والتعويض، والتدريب والتطوير، وأثرها على إدارة الجودة الشاملة، وركزت دراسة (صويلح 2006) على دور إدارة الموارد البشرية في الارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد أجمعت جميع الدراسات السابقة على أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها الفعال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما استعرض البحث عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة سعياً إلى إثراء الجانب النظري للبحث والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة (قباصة 2009، المغربي 2002).

وأهم ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه يعتبر الأول في البيئة المحلية - على حد علم الباحثين - الذي تم إجرائه على الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة؛ وقد جاء لتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة قيد البحث.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية والأسباب الرئيسية للاهتمام بها:

تعددت التعاريف التي ذكرها الباحثون والمهتمون في مجال الإدارة حول إدارة الموارد البشرية، فقد عرفها (السيد، 2010، ص 26) على أنها: الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة (سيدن، 2010، ص 5)، وتُعرف أيضاً على أنها: وظيفة تهتم باستقطاب وجذب الموارد البشرية، والعمل على تطويرها ومحافظة المنظمة عليها بعدد ونوعية مناسبين من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة (Griffin, 2012, p418)، وعرفها (الساعدي، 2016، ص 3) بأنها: منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد، ويعتبر الأفراد أهم أصول

المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذا المجال.

اتضح للباحثين من خلال التعريفات السابقة بأن هناك تبايناً في تعريف إدارة الموارد البشرية، فالتعريف الأول ركز على مسؤولية إدارة الموارد البشرية في زيادة الفعالية للموارد البشرية، بينما التعريف الثاني والثالث ركزا على أنشطة إدارة الموارد البشرية، أما التعريف الرابع فقد جاء مختلفاً عن التعريف الأول والثاني والثالث، ووضح النظرة الحديثة للمورد البشري، باعتباره أهم أصل من أصول المنظمة، وبين أن لإدارة الموارد البشرية أدواراً حديثة مختلفة عن الأدوار التقليدية.

وأشار (حمود والخرشة، 2013، ص23) إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهميتها من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، ويتمثل أبرزها في: التدخل الحكومي، من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الأفراد، والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي، التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي، تغير النظرة إلى العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المنظمة، التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل، زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء، التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين، وبرز فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ظاهرة التمكين للعاملين، وهو أحد أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

وأضاف (بن علي ونوري، 2016، ص307) إلى أن أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي: تشابك المهام الإدارية، تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء، شدة المنافسة، ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

يكن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات - سواء الكبيرة أو الصغيرة - في تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم، ويسد احتياجات المنظمة، ويمكن توضيح هذه الأهداف كما يلي (السيد، 2010، ص27، 28):

1. **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال، وأكثرها إنتاجية وربحية؛ مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2. **أهداف العاملين:** وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم الأفراد وترقيتهم، في إطار أحوال عمل منشطة؛ تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية، وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية، تحد من استنزاف الطاقة البشرية، وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3. أهداف المنظمة: وهي كالآتي:

- جلب أفراد أكفاء، تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة؛ وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية؛ وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، وإدماج أهدافها مع أهدافهم؛ لخلق تعاون مشترك، ويتأتى ذلك بتوزيع عادل للأجور والمكافآت، والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التعاقد.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعددت وجهات النظر بشأن وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها، فلا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على هذه الوظائف، وتأخذ هذه الوظائف ممارسات متعددة، منها: تحليل الوظائف وتصميمها، تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والتحفيز، وتقويم الأداء، بالإضافة إلى الوظائف الفرعية الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ولغايات البحث الحالي فقد حدد الباحثان أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية:

تُعد هذه الوظيفة من أبرز الوظائف وأهمها، التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تقدير احتياجات المنظمات من الموارد البشرية، من حيث: أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تُعدها خطة الموارد البشرية، وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وأعداد الأفراد اللازمين في كل نوع، موزعون على مختلف الإدارات (عبد الباقي، 2002، ص123).

إن لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبرى داخل التنظيم، سواء للأفراد أو الإدارات؛ فهو يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة؛ مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة، مثل: الاستغناء عن بعض العاملين أو نقلهم، الترقية، التدريب، كما يساعد في تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء؛ من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق، كما تعتبر هذه العملية العامل الأساسي في نجاح خطط الموارد البشرية وسياساتها الأخرى كالإختيار، والتعيين، والتدريب، والتطوير... الخ (العتيبي، 2010، ص46).

2. استقطاب الموارد البشرية وتوظيفهم:

بعد أن يتم تحديد الوظائف الشاغرة تبدأ إدارة الموارد البشرية بتحديد الجهات المستهدفة للاستقطاب، وتوظيف الموارد البشرية اللازمة، ويمكن أن تكون من داخل المنظمة، وكلما كان هناك مصادر للاستقطاب 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، والذي يتوقع أن يكون لديهم رغبة للعمل في المنظمة؛ نتيجة وجود فرص عمل لهم حالياً أو في المستقبل (ثوابتة، 2016، ص 35).

وعملية الاستقطاب والتوظيف هي مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة للبحث وجذب المرشحين؛ لسد الوظائف الشاغرة فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب، وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات المرشحين ورغباتهم وقدراتهم؛ وذلك لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها؛ لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم.

ويبرز الهدف الرئيسي لعملية استقطاب الموارد البشرية وتوظيفهم في توفير الموارد البشرية المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وإدامتها، ولتحقيق المنظمة أهدافها من هذه العملية فإن ذلك يتطلب ما يلي (الصيرفي، 2013، ص 206، 208):

- توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة ، وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة؛ مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
- الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة؛ من خلال جذب المرشحين الجيدين، والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية؛ من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية؛ مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية، مثل: التدريب.

3. التدريب والتطوير الوظيفي:

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 يتم التركيز على تعريف هؤلاء بقواعد العمل وأنظمتها، 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 دوراً مهماً 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، ص237).

ويُعرف (علي، 2014، ص245) التدريب والتطوير الوظيفي بأنه: عملية منتظمة ومستمرة يكسب من خلالها الموظف المعرفة والمهارات للقيام بأداء أعمال معينة أو لبلوغ أهداف محددة، كما يُعرفه (محمود، 2007، ص126) بأنه: الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون بهدف تنمية وتطوير الأداء على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

ويشير (عباس وعلي، 2011، ص109) إلى أن أهمية التدريب والتطوير 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 مجتمعتها 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.

ويعتبر التدريب والتطوير من الأنشطة المخطط لها مسبقاً، ويهدف لإحداث تغييرات في الأفراد والجماعات؛ من خلال تحسين معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وبشكل عام فإنه يزود الأفراد بالقدرة على أداء الأعمال بالكفاءة والإنتاجية العالية.

ويرى الباحثان بأن التغييرات التي أصبحت من سمات عالم اليوم ك(الإنترنت، العولمة، التخصصية، الهندرة، الاندماج وغيرها) قد أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة بالمنظمات، حيث إن أداء هذه الوظيفة بشكل مناسب يتطلب مساندة هذه التغييرات من خلال البرامج التدريبية المكثفة، والتي تهدف إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد، ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة، التي أصبحت سمة هذا العصر.

4. الأجور والحوافز:

تعتبر سياسات الأجور والحوافز 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).

وتهتم وظيفة الأجور والحوافز في العمل على تقديم أجور ومنافع لكافة الموظفين، وهي تكون على شكل تعويضات مباشرة، مثل: أجور، ورواتب، وحوافز، ومكافآت مالية ترتبط بعمل الفرد، وتعويضات غير مباشرة ترتبط بالمتغيرات المختلفة، ومنها: مزايا اجتماعية، وتأمين صحي، وإجازات مرضية، وسنوية، وهي تعويضات تزيد من الرضا والدافعية لدى العاملين فتتحسن إنتاجيتهم (ثوابتة، 2016، ص40)، والأجور هي قيمة المبلغ المالي الذي يُدفع للعاملين مقابل القيام بالعمل، ويحسب بالساعة أو باليوم أو بالشهر، والأجور هي ضمانه للحصول على أجور عادلة، تتناسب مع الأعباء الوظيفية باستخدام معايير تحديد الأجور، مثل الأداء، والجهد، والمؤهل العلمي، والخبرة (أبو شيخة، 2011، ص111).

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

يرى (السقاف، 1995) أن الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية، وذلك بمراجعتها وتحليلها، والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها؛ باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة، وغير الضرورية للعميل أو للعميلة؛ وذلك لتخفيض التكلفة، ورفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات العميل واحتياجاته (العلي، 2017، ص89-90).

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق ثقافة متميزة، ترتكز على تضافر جهود جميع أفراد المنظمة؛ لتلبية حاجات الزبائن، وإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة؛ وذلك لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وخلق ميزة تنافسية، وبالتالي بقاؤها واستمرارها، وهذا يشير بوضوح إلى أن إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية واسعة للمنظمات، يمكن إجمالها فيما يلي (بوخلوة، 2016، ص11):

- يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكلفة، وزيادة الربحية.
- يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق رضا المستهلك.
- يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية، وعائداً مرتفعاً.
- أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئة العمل.

- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الخارجيين.

هذا وقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق عدة فوائد إيجابية كنتيجة مباشرة لتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ومنها انخفاض نسبة التسرب الوظيفي، والغياب عن العمل، وانخفاض نسبة الإجازات المرضية، وإصابات العمل.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي (شكشك، 2018، ص193):

- فهم حاجات العميل ورغباته وإرضاءه؛ من خلال تلبية متطلباته وحاجاته المتجددة وتحقيقها.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل، وذلك من حيث: الجودة، التكلفة، الوقت والاستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والإنتاجية، وبما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- جذب المزيد من العملاء المرتقبين، والمحافظة على العملاء الحاليين.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة كفاءتها في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين (بوخلوة، 2016، ص12).
- تنمية مهارات الموارد البشرية، وتطوير قدراتها في المنظمة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إن خلق القيمة لأعمال المنظمات ومنتجاتها وتحقيق رضا الزبون والوصول إلى المنافسة العالمية - يتطلب من منظمة الأعمال معالجة الجودة، كونها مسألة استراتيجية، والعمل الجاد لتبني عدة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، أهمها:

- **التزام الإدارة العليا:** إن النجاح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الدعم الذي تتلقاه من الإدارة العليا، وتبنيها فلسفة الجودة بكل الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والقدرة على إقناع العاملين وتأثيرها عليهم، والتزام الإدارة العليا يكون بتعزيز الثقافة بالجودة، وارتقاؤه بالإمكانات والقدرات عند العاملين في الأداء للوظائف والمهام، مع إيجاد الرؤى الاستراتيجية الواضحة للأهداف عند تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (ثوابتة، 2016، ص25).

- **التركيز على العميل (الزبون):** يجب على المؤسسات أن تتفهم الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لعملائها، وتكافح لتحقيق لهم كل التوقعات، فقد عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة

الجودة الشاملة بأنها: فلسفة تسييريه؛ تحقق من خلالها المنظمة كلا من احتياجات المستهلك وأهدافها معاً، حيث إن إدارة الجودة الشاملة تضع الزبائن ضمن غايات المنظمة وأهدافها، وتسعى لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من المنتجات (محمود وجاسم، 2013، ص157).

- **تمكين العاملين:** تتطلب استراتيجية إدارة الجودة الشاملة تفويض القرارات للمستوى الوظيفي المتوسط والتنفيذي، حيث إن عملية تفويض العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم تعتبر من الأساليب الجيدة للتحفيز، ويبعث فيهم الإحساس بالوعي للقرارات التي يخولونها (جودة، 2014، ص138).

- **التحسين المستمر:** تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية مبدأ التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة، إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة، ويؤمن مدير الجودة الشاملة بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة الأداء وفعاليتها، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات المستفيدين وتوقعاتهم متغير بصفة دائمة (محمود وجاسم، 2013، ص158).

وتؤكد المبادئ السابقة على أن الموارد البشرية هي الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة، ومدخل لنجاح تطبيقها؛ لذلك يجب الاهتمام بها من خلال إدارة جيدة وفق طرق حديثة، والتخلي عن الطرق التقليدية في إدارتها.

ويرى (الساعدي، 2016، ص13، 14) بأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على عدة مبادئ تتعلق بالموارد البشري، وهذه المبادئ هي:

- تبني طرق وأساليب حديثة للتدريب والتطوير والتعليم على العمل، تشمل كل المديرين والعاملين في المنظمة.
- تبني مفاهيم حديثة في القيادة والإشراف؛ بهدف تقديم المساعدة للعاملين.
- يجب أن تقوم الإدارة بتوفير الأمان والطمأنينة للعاملين؛ لكي يحققوا الأداء المطلوب.
- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاهر بالعمل، والتخلص من نظام التقييم السنوي.
- تنظيم مجموعة من البرامج التدريبية والتحسين الذاتي لكل العاملين؛ لمواكبة التقدم التقني.
- تقسيم جميع العاملين في المنظمة إلى فرق عمل.

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة؛ حيث إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات القوى العاملة وقدراتها في المنظمة، وهذا يتطلب أن يكون موظفوها محل الاهتمام في جميع النواحي، بدءاً من عملية التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، وانتهاءً بالمشاركة في كشف المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة لها؛ لتحقيق التحسين المستمر.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة والتوظيف

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق ثقافة الجودة الشاملة وترسيخها، حيث إن نجاح برامج الجودة في المنظمات يعتمد على طبيعة الموظفين الذين يقومون بتقديم المنتجات وتوصيلها للمستهلكين، ولذا يجب على المنظمات اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في الوصول إلى هؤلاء الأفراد؛ من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة والتدريب

يعتبر التدريب تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تزويد الفرد وإكسابه معارف وقدرات ومهارات جديدة، أو تغيير وجهات النظر والأفكار والأسس السابقة لدى الأفراد، بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل (جودة، 2014، ص171)، ومن ثم فإن هذه المعارف والمهارات المتصلة بإدارة الجودة الشاملة سوف تمر بخطوات ومراحل يمكن تحديدها في الآتي (بن علي ونوري، 2016، ص319-322):

- **التدريب التوضيحي:** ويهدف إلى توضيح مفاهيم الجودة الشاملة للعاملين، مع بيان التأثيرات المحتملة لهذه الجودة على الأداء الكلي للمنظمة.
- **التدريب على أدوات الجودة:** وهذا النوع من التدريب يهتم بإظهار الأدوات الأساسية للجودة، والتدريب على كيفية استخدامها وتشغيلها.
- **التدريب على موضوعات خاصة:** ويتصل هذا النوع من التدريب بموضوعات الجودة والخاصة بأداء الوظيفة (مدير فني، مهندس، ملاحظ، عامل).
- **التدريب على فن القيادة:** ويهتم هذا النوع من التدريب بالتوجه إلى الإدارة العليا والمديرين الذين سيقومون بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

وبصفة عامة فإن التطبيق الناجح والفعال لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على إيجاد التوازن المناسب للمراحل التدريبية الأربعة السابقة داخل المنظمة، ويشمل التدريب على الجودة كافة المستويات الإدارية، من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة التنفيذية.

ثالثاً: إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء

يستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي؛ لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي:

جدول (1) نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	نظام تقييم الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين، ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً.
أداء العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي، ولا يشجع المجموعات.	يركز على فرق العمل، وليس على الأشخاص.
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة، بالإضافة إلى التحيز في التقييم.	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي؛ مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها.
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع أداء العاملين.	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم.
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هم المسؤولين على تقييم أداء العاملين.	يقوم بالتقييم المشرفون، المدير، العملاء الخارجيون، التقييم الذاتي والزلاء.

رابعاً: إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التحفيز والمكافآت والتعويضات

تسهم سياسة التحفيز الإنساني في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبشكل خاص تقدير جهودهم المبذولة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، وحتى تحقق أنظمة التحفيز والمكافآت الفائدة المرجوة منها يجب أن تعكس مساهمات طرق الجودة في تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى مكافأة الموظفين على المهارات الثانوية التي يتمتعون بها، هذا وتأخذ أنظمة التعويضات التي قد تتبعها المنظمات ثلاثة أشكال، هي:

- التعويضات على أساس الهدف، ويتم هذا النوع عندما يتحقق الهدف الذي يحقق فائدة للمنظمة.
- التعويضات على أساس الأرباح التي تحققها المنظمة.
- التعويضات على أساس المشاركة بالأهداف.

دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بالأدوار التالية (الساعدي، 2016، ص17، 18):

- 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، بدلاً من التركيز على الحوافز الفردية، والتركيز أيضاً على الحوافز المعنوية، مثل: الانتماء لفريق العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، لا على الحوافز المادية فقط.
- التدريب المستمر، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة خططا وبرامج تدريبية، تتناسب مع فلسفة الجودة ومبادئها، ويجب أن يشمل التدريب على المجالات التالية؛ لغرض تغيير ثقافة المنظمة: قيادة التحسين والتطوير، المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة، توليد الأفكار الإبداعية، أدوات حل المشاكل، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل.
- إعادة النظر في نظام تقييم الأداء، يجب أن يبنى على أساس فرق العمل، والتركيز على التقييم المستمر، بدلاً من التقييم السنوي، ووفق أسلوب 360 درجة، أي: بمعنى التقييم لا يعتمد على الرئيس المباشر، وإنما يشترك في عملية التقييم الزملاء والموردون والعملاء.

الجانب العملي للبحث:

منهجية البحث:

- مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث في جميع موظفي الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة، والبالغ عددهم (110) موظفين، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث استعان الباحثان بجدول (Krejicie and Morgan (1970)؛ لتحديد حجم العينة، والبالغ حجمها (86) موظفاً، وكانت الاستبانة الصالحة للتحليل (62) استبانة.

- **منهج البحث:**

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي؛ للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث؛ ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به؛ باعتباره أنسب المناهج في بحث الظاهرة محل البحث، ولأنه يعتمد على بحث الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها بشكل دقيق.

- **أداة جمع البيانات:**

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها، وهي استمارة الاستبانة؛ حيث إن دقة البيانات ومصداقيتها والتي يتم جمعها - يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك، مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة التي تُعد بهدف الحصول على بيانات، تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والفرضيات المعدة لذلك.

- **تصميم استمارة الاستبانة:**

تم تصميم الاستبانة بشكل مبدئي من خلال الاطلاع على العديد من البحوث السابقة، والتي قاست متغيرات البحث الحالي (ثوابت، 2016)، (الساعدي، 2016)، (نمر، 2008)، (المغربي، 2002)، وتم تطويرها بما ينسجم مع متغيرات البحث الحالي، وقد رُوعي في إعداد الاستبانة وضوح الفقرات، وسهولة الإجابة عليها، حيث طُلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

- **اختبارات الصدق (الصلاحية):**

للتأكد من صدق صحيفة الاستبيان وصلابيتها قام الباحثان بالاختبارات الآتية:

1. **صدق المحتوى (صدق المضمون):** هو ما يسمى بالصدق المنطقي أحياناً (Logicil)، ويستهدف للتأكد من أن الأداة المستخدمة (الاستبانة) تضمنت كافة الجوانب والمتغيرات والأبعاد الخاصة بالمشكلة، ومدى شمولها وتحديدها لموضوع الدراسة، والمواقف والجوانب التي تقيسها، وقد راعى الباحثان جانب صدق المحتوى في الاستبانة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستبانة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد البحث، كما تغطي جميع جوانب الفرضيات وأبعادها الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للبحث.

2. **الصدق الظاهري:** للتأكد من أن أسئلة الاستبانة تحقق الغرض الذي أعدت من أجله - تم عرضها على أساتذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء، وبعد أن تم جمع آراء جميع هؤلاء المتخصصين وملاحظاتهم على فقرات الاستبانة تم إجراء التعديلات اللازمة، سواء بالحذف أو الإضافة؛ حتى تم التوصل إلى الصورة التي أُعدت للتطبيق، والتي تضم ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة، وهي كالاتي:

المجموعة الأولى: وتشمل (20) عبارة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة قيد البحث.

المجموعة الثانية: وتشمل (20) عبارة حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة قيد البحث.

وقد تم توزيع عدد (86) استمارة استبانة على عينة البحث في مختلف الإدارات بالإدارة العامة للشركة قيد البحث، وقد أُستلمت (62) استمارة صالحة للتحليل، تمت مراجعتها، والتأكد من استيفائها للبيانات المطلوبة، أي ما نسبته (72%) من الاستمارات الموزعة، والجدول (2) يبين عدد الاستمارات الموزعة، والمتحصل عليها من عينة البحث.

جدول (2) الاستمارات الموزعة والمسترجعة، ونسبة الاستمارات القابلة للتحليل

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل	نسبة المسترجع %
86	62	72%

من الجدول (2) نلاحظ أن نسبة عدد الاستمارات القابلة للتحليل (72%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة كبيرة.

3. اختبار الثبات والصدق:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب درجة الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا Alpha (Cornbach)، والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات؛ وذلك للتأكد من صدق الاستمارة، فكانت النتائج كما بالجدول (3).

جدول (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ ألفا	معامل الصدق
1	تخطيط الموارد البشرية.	5	0.893	0.945
2	استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها.	5	0.859	0.927
3	تدريب الموارد البشرية وتطويرها.	5	0.825	0.908
4	الأجور والحوافز.	5	0.903	0.950
5	ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للشركة.	20	0.944	0.972
6	مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة.	20	0.969	0.984
-	جميع العبارات	40	-	-

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبانة تتراوح بين (0.825) إلى (0.969) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60)، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.908) إلى (0.984)، وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60)، وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق، وبذلك يتم الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف البحث وتحليل نتائجه؛ مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج: الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار (كرونباخ ألفا) (α) للصدق والثبات، اختبار (ولكوكسون) حول المتوسط (Wilcoxon on - test)، اختبار (Z) حول المتوسط، معامل الارتباط (بيرسون)، الانحدار المتعدد، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث:

تم استخدام الطريقة الية في ترميز البيانات؛ حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول (4).

جدول (4) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول (4) يكون متوسط درجة الموافقة (3)، فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة، أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا ؟ وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) Statistical Package for Social Science) - تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

اختبار الفرضيات الفرعية للبحث:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات التي تعبر عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة بأبعادها المتمثلة في: (تخطيط الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها - تدريب الموارد البشرية وتطويرها - الأجور والحوافز) - تم استخدام

اختبار (ولكوكسون) حول متوسط المقياس (3)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لكل عبارة على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3) .
مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3) .

وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: مستوى تخطيط الموارد البشرية بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

جدول (5) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول متوسط إجابات مفردات العينة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تُحدد إدارة الشركة الفائض أو العجز من الموارد البشرية بشكل دوري.	3.37	1.120	-2.475	.013
2	تُقدر إدارة الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية وفق خطة مكتوبة.	3.40	1.032	-2.810	.005
3	ترتبط إدارة الشركة احتياجاتها المستقبلية مع العرض المحتمل من الموارد البشرية.	3.23	.895	-1.913	.056
4	تقوم إدارة الشركة بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم، من حيث التخصصات والمهارات المطلوبة.	3.71	.948	-4.587	.000
5	تستخدم إدارة الشركة طرقاً كمية في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية.	3.18	.984	-1.396	.163

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن:

- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات: (تُحدد إدارة الشركة الفائض أو العجز من الموارد البشرية بشكل دوري - تُقدر إدارة الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية وفق خطة مكتوبة - تقوم إدارة الشركة بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم من حيث التخصصات والمهارات المطلوبة)؛ لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، ونقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة على هذه العبارات تزيد على متوسط المقياس (3) - فإن هذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارتين: (تربط إدارة الشركة احتياجاتها المستقبلية مع العرض المتحمل من الموارد البشرية - تستخدم إدارة الشركة طرقاً كمية في التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية): لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إيجاداً متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بها، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما بالجدول (6)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تخطيط الموارد البشرية بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تخطيط الموارد البشرية بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول (6) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة المتعلقة بمستوى تخطيط الموارد البشرية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تخطيط الموارد البشرية بإدارة الشركة قيد البحث	3.3774	.83537	3.557	61	.001

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (3.557) بدلالة محسوبة (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة (3.3774) يزيد عن متوسط المقياس (3) فإن هذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية بإدارة الشركة العربية للإسمنت المساهمة، حيث إن: إدارة الشركة تُحدد الفائض أو العجز من الموارد البشرية بشكل دوري، وتُقدر إدارة الشركة احتياجاتها من الموارد البشرية وفق خطة مكتوبة، كما تقوم إدارة الشركة بتحديد نوعية الموارد البشرية الذين ستحتاج إليهم من حيث التخصصات والمهارات المطلوبة.

ثانياً: مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

جدول (7) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول متوسطات إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بمستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تُعد إدارة الشركة اختبارات لاختبار الموارد البشرية، مثل: (اختبار المعرفة، اختبار الشخصية، واختبار اللغة، وغيرها) قبل اختيارهم للتوظيف.	3.11	1.203	-0.596	.551
2	تقوم إدارة الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة؛ لاستقطاب أفضل الموارد البشرية وتوظيفها.	2.94	1.291	-0.330	.741
3	تستخدم إدارة الشركة أساليب تحفيزية؛ لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية من مصادر عدة في سوق العمل.	2.84	1.176	-1.104	.270
4	تراعي إدارة الشركة عند تطبيقها لاستراتيجية التوظيف تنوع قدرات المتقدمين ومهاراتهم لشغل الوظائف.	3.35	1.042	-2.499	.012
5	تركز إدارة الشركة على مواصفات الوظيفة عند التوظيف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة).	3.55	1.155	-3.278	.001

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن:

- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات عينة البحث تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارة (3) (تراعي إدارة الشركة عند تطبيقها لاستراتيجية التوظيف تنوع قدرات المتقدمين ومهاراتهم لشغل الوظائف - وتركز إدارة الشركة على مواصفات الوظيفة عند التوظيف (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة)؛ لذلك تُرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وتقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة (3): تُعد إدارة الشركة اختبارات لاختبار الموارد البشرية مثل: اختبار المعرفة، اختبار الشخصية، واختبار اللغة وغيرها، قبل اختيارهم للتوظيف - وتقوم إدارة الشركة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب أفضل الموارد البشرية وتوظيفها -

وتستخدم إدارة الشركة أساليب تحفيزية؛ لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية من مصادر عدة في سوق العمل؛ لذلك لا تُرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بها، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما بالجدول (8)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول (8) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها بالإدارة العامة للشركة قيد البحث	3.1581	.94027	1.324	61	.191

من خلال الجدول (8) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (1.324) بدلالة محسوبة (0.191)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك لا تُرفض الفرضية الصفرية، وهذا يشير إلى وجود تدن في مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها بإدارة الشركة قيد البحث، حيث إن إدارة الشركة لا تُعد اختبارات لاختيار الموارد البشرية، مثل: اختبار المعرفة، اختبار الشخصية، واختبار اللغة وغيرها قبل اختيارهم للتوظيف بالشكل المطلوب، ولا تقوم إدارة الشركة في بعض الأحيان بالإعلان عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب أفضل الموارد البشرية وتوظيفها، كما أن إدارة الشركة لا تستخدم أحياناً أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية من مصادر عدة في سوق العمل.

ثالثاً: مستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

جدول (9) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول متوسطات إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يوجد بالشركة إدارة مستقلة، تهتم بتدريب وتطوير الموارد البشرية.	3.89	.851	-5.605	.000
2	تُصمم إدارة التدريب بالشركة برامج تدريبية وفقاً لاحتياجات مواردها البشرية.	3.56	.952	-3.945	.000
3	تحرص إدارة الشركة على الاستعانة بخبرات من خارجها لتدريب مواردها البشرية.	3.56	.917	-4.088	.000
4	تمارس إدارة الشركة مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تطوير مهارات مواردها البشرية.	3.44	1.002	-3.172	.002
5	تقوم إدارة التدريب بالشركة بتقييم المتدربين؛ للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية.	3.42	1.139	-2.559	.011

من خلال الجدول (9) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها؛ لذلك تُرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وتُقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار هذه الفرضية تم إيجاداً متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بها، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما بالجدول (10)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول (10): نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة	3.5742	.74963	6.031	61	.000

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.031) بدلالة محسوبة (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة (3.5742) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) - فإن هذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها بإدارة الشركة قيد البحث، حيث إن بالشركة إدارة مستقلة، تهتم بتدريب الموارد البشرية وتطويرها، وتُصمم إدارة التدريب بالشركة ببرامج تدريبية وفقاً لاحتياجات مواردها البشرية، كما تحرص إدارة الشركة على الاستعانة بخبرات من خارجها لتدريب مواردها البشرية، وتمارس إدارة الشركة مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تطوير مهارات مواردها البشرية، إضافة إلى أن إدارة التدريب بالشركة تقوم بتقييم المتدربين؛ للتأكد من مدى استفادتهم من الدورات التدريبية.

رابعاً: مستوى الأجور والحوافز بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

جدول (11) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول متوسطات إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بمستوى الأجور والحوافز

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تطبق إدارة الشركة معايير لتحديد الأجور، مثل: المؤهل العلمي، والخبرة، والأداء.	3.50	1.067	-3.217	.001
2	تتناسق الأجور التي تدفعها الشركة لمواردها البشرية مع الأجور التي يتقاضاها الموظفون في الشركات المماثلة.	3.26	1.023	-1.840	.066
3	تتبنى إدارة الشركة نظام حوافز متنوعة؛ للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.	3.08	1.164	-.526	.599
4	تطبق إدارة الشركة سياسة تحفيز لمواردها البشرية، لتحقيق العدالة بينهم.	3.02	1.152	-.137	.891
5	تطبق الشركة سياسة تحفيز مرنة، تختلف حسب واجبات الوظائف وشروط أدائها.	3.16	1.059	-1.205	.228

من خلال الجدول (11) نلاحظ أن:

- الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومتوسط إجابات مفردات العينة يزيد عن متوسط المقياس (3) لعبارة (تطبق إدارة الشركة معايير لتحديد الأجور مثل المؤهل العلمي والخبرة والأداء)؛ لذلك تُرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة، وتُقبل الفرضية البديلة لها، وحيث إن متوسط إجابات مفردات العينة على هذه العبارة يزيد عن متوسط المقياس (3) فإن هذا يدل على ارتفاع درجة الموافقة على هذه العبارة.

- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة: (تتناسق الأجور التي تدفعها إدارة الشركة لمواردها البشرية مع الأجور التي يتقاضاها الموظفون في الشركات المماثلة - تتبنى إدارة الشركة نظام حوافز متنوعة؛ للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية - تطبق إدارة الشركة سياسة تحفيز لمواردها البشرية من شأنها تحقيق العدالة بينهم - تطبق إدارة الشركة سياسة تحفيز مرنة، تختلف حسب واجبات الوظائف وشروط أدائها)، لذلك لا تُرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار هذه الفرضية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بها، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما بالجدول (12)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى الأجور والحوافز بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى الأجور والحوافز بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول (12) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى الأجور والحوافز

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى الأجور والحوافز بالإدارة العامة للشركة قيد البحث	3.2032	.92859	1.723	61	.090

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (1.723) بدلالة محسوبة (0.090)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية، وهذا يشير إلى وجود تدن في مستوى الأجور والحوافز بالشركة العربية للإسمنت المساهمة، حيث إن: الأجور التي تدفعها إدارة الشركة لمواردها البشرية لا تتناسب مع الأجور التي يتقاضاها الموظفون في الشركات المماثلة، كما أن إدارة الشركة لا تتبنى أحياناً نظام حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية، ولا تعمل

على تطبيق سياسة تحفيز مرنة لمواردها البشرية، من شأنها تحقيق العدالة بينهم، وتختلف حسب واجبات الوظائف وشروط أدائها.

خامساً: مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الشركة قيد البحث، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما بالجدول (13)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الشركة العربية للإسمنت المساهمة - لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الشركة العربية للإسمنت المساهمة - يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول (13) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة	3.3126	.70402	3.496	61	.001

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (3.496) بدلالة محسوبة (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛ لذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، وحيث إن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة (3.3126) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) فإن هذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الشركة قيد البحث؛ حيث إنه: يوجد ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية، ومستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها، بينما يوجد تدنٍ في مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها، وفي مستوى الأجور والحوافز بإدارة الشركة قيد البحث.

سادساً: مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث - تم استخدام اختبار (ولكوكسون) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما في الجدول (14)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبدلية لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).
مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).
جدول (14) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول متوسطات إجابات مفردات العينة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة أحد أهم أولويات إدارتها العليا.	3.61	.981	-4.066	.000
2	تهتم الإدارة العليا للشركة بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.45	.986	-3.160	.002
3	تحرص الإدارة العليا للشركة على أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية.	3.92	.963	-5.184	.000
4	تحرص الإدارة العليا للشركة على بناء سمعة طيبة لدى زبائناتها.	3.77	1.108	-4.350	.000
5	تدعم الإدارة العليا للشركة جهود نشر ثقافة الجودة بين مواردها البشرية.	3.42	1.064	-2.906	.004
6	تقوم إدارة الشركة بإجراء استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا زبائناتها عن منتجاتها.	3.00	1.241	.000	1.000
7	تُطور إدارة الشركة جودة منتجاتها بناء على نتائج استطلاعات رضا زبائناتها.	3.02	1.166	-.182	.855
8	تُتابع إدارة الشركة شكاوى الزبائن؛ لإيجاد الحلول المناسبة لها.	3.27	1.058	-1.967	.049
9	تحرص إدارة الشركة على تعزيز العلاقة مع الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم	3.26	1.115	-1.802	.072
10	تحرص إدارة الشركة على زيادة مشاركة مواردها البشرية في اتخاذ القرارات.	3.18	1.124	-1.233	.217
11	تُتيح إدارة الشركة المعلومات عن أداؤها لجميع مواردها البشرية دون استثناء.	2.90	1.097	-.686	.493

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
12	يُتاح للموارد البشرية بالشركة فرصة مناقشة أسباب انخفاض جودة منتجاتها وتوضيحها .	3.21	1.175	-1.411	.158
13	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات مواردها البشرية من خلال استضافة الخبراء.	3.39	1.107	-2.666	.008
14	يشارك في إعداد الخطط الاستراتيجية الموارد البشرية بالشركة لتحسين جودة منتجاتها.	3.32	1.225	-2.101	.036
15	تُدرّب إدارة الشركة مواردها البشرية على حل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم.	3.35	.993	-2.641	.008
16	تُجري الإدارة لقاءات جماعية مع مواردها البشرية بشكل دوري، لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين جودة منتجاتها.	3.06	1.158	-430	.667
17	تعمل الشركة بمبدأ التحسين المستمر في كافة أعمالها.	3.50	1.067	-3.258	.001
18	تستخدم الشركة أحدث التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.13	1.109	-894	.371
19	تحرص إدارة الشركة على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون.	2.97	1.101	-314	.754
20	تهتم إدارة الشركة بالبحث والتطوير؛ من أجل التحسين المستمر في منتجاتها.	3.45	1.210	-2.763	.006

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن:

- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05)، ومتوسطات إجابات مفردات العينة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية: (يُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة أحد أهم أولويات إدارتها العليا - تهتم الإدارة العليا للشركة بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تحرص الإدارة العليا للشركة على أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية - تحرص الإدارة العليا للشركة على بناء سمعة طيبة لدى زبائنهم - تدعم الإدارة العليا للشركة جهود نشر ثقافة الجودة بين مواردها البشرية - تُتابع إدارة الشركة شكاوى الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها - تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات مواردها البشرية من خلال استضافة الخبراء - يشارك في إعداد الخطط الاستراتيجية الموارد البشرية بالشركة لتحسين جودة منتجاتها - تُدرّب إدارة الشركة مواردها البشرية على حل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم - تعمل الشركة بمبدأ التحسين

المستمر في كافة أعمالها - تهتم إدارة الشركة بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في منتجاتها)، لذلك تُرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وتُقبل الفرضيات البديلة لها، وحيث إن متوسطات إجابات مفردات العينة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) فإن هذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية: (تقوم إدارة الشركة بإجراء استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا زبائنها عن منتجاتها، تُطور إدارة الشركة جودة منتجاتها بناء على نتائج استطلاعات رضا زبائنها - تحرص إدارة الشركة على تعزيز العلاقة مع الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم - تحرص إدارة الشركة على زيادة مشاركة مواردها البشرية في اتخاذ القرارات - تُتيح إدارة الشركة المعلومات عن أدائها لجميع مواردها البشرية دون استثناء - يُتاح للموارد البشرية بالشركة فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض جودة منتجاتها، تُجري إدارة الشركة لقاءات جماعية مع مواردها البشرية بشكل دوري لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين جودة منتجاتها - تستخدم الشركة أحدث التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة - تحرص إدارة الشركة على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون)؛ لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات، وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث - تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)، وكانت النتائج كما بالجدول (15)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة - يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول (15) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة العربية للإسمنت المساهمة	3.3097	.87510	2.786	61	.007

من خلال الجدول (15) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (2.786) بدلالة محسوبة (0.007) وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات العينة (3.3097) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الشركة قيد البحث حيث أن: إدارة الشركة تُعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة أحد أهم أولويات إدارتها العليا وتهتم بتوفير متطلبات تطبيقها، وتحرص على أن تكون منتجاتها ذات جودة عالية، كما تعمل الإدارة العليا للشركة على دعم جهود نشر ثقافة الجودة بين مواردها البشرية وتحرص على التطوير المستمر لقدراتهم وتدريبهم على حل المشاكل التي تواجههم، ومشاركتهم في إعداد الخطط الاستراتيجية بالشركة، كما تحرص إدارة الشركة على بناء سمعة طيبة لدى زبائنهم وتتابع شكاويهم لإيجاد الحلول المناسبة لها، إضافة إلى أنها تعمل بمبدأ التحسين المستمر وتهتم بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في منتجاتها.

اختبار الفرضيات الرئيسية للبحث:

- أثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة بالشركة العربية للإسمنت المساهمة:

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة بالشركة العربية للإسمنت المساهمة تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانت النتائج كما في الجدول (16) حيث كانت

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

مقابل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

من خلال الجدول (16) نلاحظ أن:

- قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.745) بدلالة معنوية (0.000) وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن 56.85% من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى تخطيط الموارد البشرية إذا لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بأثر مستوى تخطيط الموارد البشرية.

جدول (16) نتائج اختبار أثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث.	0.754	0.000	56.85
2	أثر مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث.	0.823	0.000	67.73
3	أثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث.	0.735	0.000	58.34
4	أثر مستوى الأجور والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث.	0.764	0.000	58.37
5	أثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإدارة العامة للشركة قيد البحث.	0.901	0.000	81.18

- قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.823) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن 67.73% من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية إذا لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بأثر مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.

- قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.735) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن 58.34% من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية إذا لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بأثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية.

- قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى التعويضات والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.764) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى التعويضات والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن 58.73% من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى التعويضات والحوافز إذا لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بأثر مستوى التعويضات والحوافز للموارد البشرية.

- قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.901) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن 81.18% من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية إذا لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بأثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له دراسة (محمد وآخرون، 2011) التي أكدت بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية قوية نسبياً بين جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف، التعويض، والتدريب والتطوير وإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة لدراسة (بن علي ونوري، 2016) التي أوضحت أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً وفاعلاً في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال دورها في خلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في قسم إدارة الموارد البشرية، ودورها في المشاركة في تصميم وصياغة تصورات واتجاهات الجودة، وتقديم التدريب الكافي لتحسين وتطوير العمل والعمل على تغيير ثقافة المنظمة نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

كما أشارت دراسة (العتيبي، 2010) إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ثوابته، 2016) التي توصلت إلى وجود ارتباط شبكي قوي وذو اتجاه طردي بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي بينته دراسة (محمد وآخرون، 2011) التي أسفرت عن وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بالتوظيف، التعويض، والتدريب والتطوير) وإدارة الجودة الشاملة.

- أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية معاً على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لتحديد أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية معاً على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد فوجدت النتائج كما بالجدول (17).

جدول (17) نتائج اختبار T أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية معاً على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

م	النموذج	قيمة المعلمة β	قيمة T	الدلالة المحسوبة لـ T
1	أثر مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	.128	1.409	.164
2	أثر مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	.389	4.601	.000
3	أثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	.225	2.909	.005
4	أثر مستوى الأجور والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	.265	3.401	.001

من الجدول (17) نلاحظ أن:

- بلغت قيمة المعلمة الإحصائية لأثر مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.128) بدلالة محسوبة (0.164) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على عدم معنوية أثر مستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى تخطيط الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.128) من الوحدة.
- بلغت قيمة المعلمة الإحصائية لأثر مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية (0.389) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على معنوية أثر مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى استقطاب وتوظيف الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.389) من الوحدة.
- بلغت قيمة المعلمة الإحصائية لأثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.225) بدلالة محسوبة (0.005) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على معنوية أثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.225) من الوحدة.
- بلغت قيمة المعلمة الإحصائية لأثر مستوى الأجور والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.265) بدلالة محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على معنوية أثر مستوى الأجور والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن زيادة مستوى الأجور والحوافز بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.265) من الوحدة.

جدول (18) نتائج تقييم اختبار أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة

Test Value = 3				قيمة معامل التحديد المعدل R ²	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل الارتباط R
الدلالة المحسوبة لـ F	قيمة F	درجة الحرية	المتغيرات			
.000	1220.957	4	717.341	.987	.988	.994
		58	8.519			
		62	725.860b			

من الجدول (18) يتضح أن:

- قيمة معامل الارتباط لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (0.987)، وهو ارتباط موجب، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.994)، وهذا يعني أن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم في تفسير (99.4%) من التغير الحاصل في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة إحصائي الاختبار (1220.957) بدلالة محسوبة (0.000)، وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يدل على معنوية أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

النتائج:

1. يوجد ارتفاع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بإدارة الشركة قيد البحث، حيث إن هناك ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية، وفي مستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها كما هو مبين في الجداول (6، 10)، بينما يوجد تدن في مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها، وفي مستوى الأجور والحوافز كما هو مبين في الجداول (8، 12).
2. يوجد ارتفاع في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للشركة قيد البحث، كما هو مبين في الجدول (13).
3. يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الشركة قيد البحث، حيث إن (81.18%) من التغير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغير في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إذ لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بأثر مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث إنه:

- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى تخطيط الموارد البشرية على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ف (56.85%) من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى تخطيط الموارد البشرية، إذ لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بآثر مستوى تخطيط الموارد البشرية.
- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن (67.73%) من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها، إذ لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بآثر مستوى استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها.
- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث إن (58.34%) من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى تدريب الموارد البشرية وتطويرها، إذ لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بآثر مستوى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى الأجور والحوافز على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن (58.73%) من التغيير في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعود إلى التغيير في مستوى الأجور والحوافز؛ إذ لم يتأثر مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا بآثر مستوى الأجور والحوافز للموارد البشرية.

التوصيات:

1. محاولة تعميق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ضمن قسم إدارة الموارد البشرية، وفي الممارسات التي تقوم بها، والعمل على نشرها من خلال استخدام طرق الاتصال المختلفة.
2. العمل على تقديم التدريب الكافي والضروري في كافة الأعمال بالشركة لتحسين العمل وتطويره من جهة، والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتوجيهها نحو ثقافة إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.
3. العمل على إنشاء وحدات إدارية متخصصة بتخطيط الموارد البشرية، تتولى عملية التنبؤ باحتياجات الشركة المستقبلية من الموارد البشرية؛ وذلك باستخدام الطرق الكمية المناسبة.
4. ضرورة العمل على تعزيز مبدأ التركيز على الزبائن؛ باعتبارهم المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة، ويمكن أن يكون ذلك من خلال التعرف على متطلباتهم وتوقعاتهم بإجراء استطلاعات دورية عنهم، والإيفاء بها في الوقت المناسب.
5. محاولة استخدام أساليب تحفيزية؛ لاستقطاب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة والمدرية وتوظيفها في سوق العمل؛ لما لذلك من أثر كبير في تحسين جودة المنتجات التي تقدمها الشركة.

6. العمل على استخدام التكنولوجيا المتطورة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لما لها من انعكاس إيجابي على إنتاجية العاملين، والاستفادة من استخدام شبكة المعلومات العالمية (شبكة الإنترنت) في إنجاز الأعمال اليومية بإدارة الشركة قيد البحث.
7. الحرص على إتاحة المعلومات اللازمة عن أداء الشركة لجميع الموظفين بها؛ وذلك للاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في مناقشة وتوضيح الأسباب المؤدية لانخفاض جودة المنتجات، والحلول الكفيلة بتحسينها.

المراجع

1. أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة: مجموعة النيل.
2. أبو شيخة، نادر أحمد (2011)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، عمان: دار صفاء.
3. بن علي، عائشة ونوري، منير (2016)، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، العدد 2، ص 304-326.
4. 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 ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
5. جودة، محفوظ أحمد (2014)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.
6. حمود، خضر كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2013)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.
7. الساعدي، عادل أحمد (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>
8. السوسي، عادل الشيباني محمد، قريصة، مصطفى محمد (2017)، دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التشييد: دراسة تحليلية على شركات التشييد العاملة بمدينة مصراته، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد 2، ص 1-32.
9. السيد، معين أمين (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، عمان: دار اليازوري.
10. سيدن، باباه ولد (2010)، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر.

11. شكشك، أسامة حسين فرج (2018)، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الليبية: دراسة ميدانية على الجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، ص 186-203.
12. صويلح، مروان بن جابر (2006)، دور إدارة الموارد البشرية بالارتقاء بمستوى أداء العاملين من منظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
13. الصيرفي، محمد (2013)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
14. الطراونة، عمر (2012)، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، عمان: دار البداية.
15. عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين (2011)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل.
16. عبد الباقي، صلاح الدين (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
17. العتيبي، عزيزة عبد الرحمن (2010)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الدولية الأسترالية، ملبورن، متاح على الموقع: <https://www.ahahe.co.uk>
18. العلي، شيراز (2017)، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها: دراسة حالة- كلية الآداب، مجلة جامعة البعث، العدد 69، ص 75-113.
19. علي، عبد الوهاب (2014)، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، القاهرة: مكتبة عين شمس.
20. قباصة، أريج المختار الأمين (2009)، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية بشعبية الزاوية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة المشاريع الهندسية، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
21. محمد، أبو بكر ضوء البيت، ويحيى، حمزة عبدالله، ويونس، عبد الشافع محمد (2017)، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري خلال الفترة 2002 - 2012 م، مجلة الاقتصاد والأعمال، العدد 3 (2)، ص 229-244.
22. محمد، خولة عبد الحميد، ومحمد، إقبال غني، وكاظم، سعدية حايث (2011)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة بمحافظة بابل بالعراق"، ص 1-32، متاح على الموقع: <https://www.iasj.net>
23. محمود، خضير كاظم (2007)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.

24. المغربي، عبد السلام (2002)، فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية الليبية التي تقع إدارتها الرئيسة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والتنظيم، أكاديمية الدراسات العليا، بنغازي، ليبيا.
25. نمر، عمر صالح (2008)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
26. Joel E Ross, (1995), Total Quality Management: Cases And Readings, 2nd ed, st, Iucie Press. U.S.A.
27. Rushaidat, S. M., Salieh, L., & Abu-Doleh, J. (2008). Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry (Doctoral dissertation).