

اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية في الجامعات الكويتية

الدكتور

حمد عامر حمد عازب العجمي

الشركة الكويتية لنفط الخليج

الكويت

البريد الالكتروني: mi-0@hotmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتمثلة في (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، تحقيق الدور المجتمعي) على الموارد البشرية في جامعة الكويت، وقد أظهرت نتائج الدراسة التي توصل إليها الدراسة أن مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، تحقيق الخدمة المجتمعية) على الموارد البشرية كان مرتفعاً، كما تبين أن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) وأن له مساهمة كبيرة في التأثير على الموارد البشرية، كما توصل الباحث أن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (فرق العمل) وأن له مساهمة بسيطة في التأثير على الموارد البشرية، وأن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (الإبداع والابتكار) وأن له مساهمة بسيطة في التأثير على الموارد البشرية، هناك أيضاً أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (تحقيق الخدمة المجتمعية) وأن له مساهمة كبيرة في التأثير على الموارد البشرية، كما توصل الباحث من خلال نتائج التحليل أن الموارد البشرية تتأثر بشكل إيجابي في أبعاد الجودة الشاملة.

ومن هنا توصل الباحث للعديد من التوصيات كان أهمها:- اهتمام الجامعة بالتركيز على توفير الخدمات للعاملين بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، زيادة إهتمام الجامعة بتعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية، زيادة اهتمام الجامعة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بهدف تحفيز العاملين، زيادة تركيز الجامعة على القيام بعمليات البحث والتطوير بهدف مواكبة حاجات العاملين ورغباتهم، وكما توصي الباحث بتنظيم الدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين إنتاجية العاملين.

الكلمات المفتاحية: ادارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، الجامعات الكويتية.

The Effect of Applying Total Quality Management on Human Resources in Kuwaiti Universities

Dr. Hamad Amer Hamad Azeb Alajmi
Kuwaiti Gulf Oil Company
Kuwait
Email: mi-0@hotmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of the application of total quality management represented in (continuous improvement, work teams, creativity and innovation, achieving the societal role) on human resources at Kuwait University. Continuous improvement, work teams, creativity and innovation, achieving community service) on human resources was high, as it was found that there is a statistical effect of the independent variable (continuous improvement) and that it has a significant contribution to the impact on human resources, and the researcher also found that there is a statistical significance effect. For the independent variable (work teams) and that it has a small contribution to influencing human resources, and that there is a statistical effect of the independent variable (creativity and innovation) and that it has a small contribution to affecting human resources, there is also a statistical significance effect for the independent variable (achieving community service) and that It has a great contribution to influence on human resources. The researcher also concluded through the results of the analysis that human resources interact positively in the dimensions of total quality.

Hence, the researcher came up with many recommendations, the most important of which were: - The university's interest in focusing on providing services to workers with a high degree of efficiency and quality, increasing the university's interest in appointing people with high expertise and skills, increasing the university's interest in providing material and moral incentives in order to motivate workers, increasing the university's focus on conducting operations Research and development in order to keep pace with the needs and desires of workers, and the researcher also recommends organizing training courses in total quality management in order to improve employee productivity.

Keywords: Quality Management, Human Resources, Kuwaiti Universities.

1. مقدمة الدراسة:

1.1 تمهيد:

شهد القرن العشرين العديد من التغيرات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تركت بصماتها على كثير من النظم الإدارية والمالية وجعلت التغيير للارتقاء بخدمات المنظمات أمراً ضرورياً للبقاء، ومن يرفض التغيير أوعيقه يحكم على نفسه بالفناء، وفرضت الاهتمام بالمواصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO) في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، فقد احتلت الجودة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين لتحسين نوعية الخدمات بكافة مستوياتها وفي جميع أبعادها وعناصرها بما يتوافق مع حاجات ورغبات المستفيدين، فالجودة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي وفرق العمل المتجانس وصولاً لتطوير المنظمات إدارياً وتنظيماً، حيث أشار "William Edwards Deming" الأمريكي إلى ضرورة إدارة الجودة (الخطيب، 2007).

وتعيش المنظمات في مختلف أنحاء العالم تحديات عديدة تتمثل في شدة المنافسة، وسرعة التغيير والتحول المستمر، وذلك بسبب استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال والحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى زيادة الطلب على العنصر البشري ذو الخبرة والكفاءة والمهارة المتميزة في أداء المهمات، وإلى تحقيق الميزة عبر تنمية رصيدها من الموارد البشرية وذلك من خلال استقطاب أفراد مؤهلين لمواجهة ما فرضته الألفية الثالثة من تحديات في غاية الحداثة منها على سبيل الذكر لا الحصر (التركيز على فرق العمل، التوجه نحو الزبون وسرعة الاستجابة له، الاهتمام برأس المال الفكري وعمليات المنظمة الداخلية والتركيز على إدارة المعرفة، وزيادة مساحة التمكين والمبادرة والاستقلالية والإبداع) (فوطه والقطب، 201).

2.1 مشكلة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، من خلال مقابلة مجموعة من العاملين، وكانت النتيجة تدل على وجود طاقات للموارد البشرية غير مستغلة بسبب عدم الاهتمام باستخدام أدوات الجودة الشاملة. وعلى ذلك فإن مشكلة البحث تتلخص في العديد من الأسئلة التالية:-

- 1- ما أثر إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية؟
- 2- مدى الإلتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة؟
- 2- مدى تأثير تطبيق الجودة الشاملة على الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة الكويت؟
- 3- ما هو أثر مصادر الجودة الشاملة على أداء العاملين؟
- 4- ما هو مستوى أداء إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة الكويت؟

3.1 فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية (H0):- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لعمليات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والإبتكار، تحقيق الدور المجتمعي) في الموارد البشرية بجامعة الكويت وينبثق منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:-
الفرضية الفرعية الأولى:-

HO.1:- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحسين المستمر في الموارد البشرية بجامعة الكويت.

الفرضية الفرعية الثانية:-

HO.2:- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لفرق العمل (لعمل الجماعي) في الموارد البشرية بجامعة الكويت.
الفرضية الفرعية الثالثة:-

HO.3:- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للإبداع والإبتكار في الموارد البشرية بجامعة الكويت.

الفرضية الفرعية الرابعة:-

HO.4:- لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتحقيق الدور المجتمعي في الموارد البشرية بجامعة الكويت .

4.1 أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة محور أساسي لتقدم العاملين حيث إختارت الباحث قطاع جامعة الكويت / لإجراء الدراسة، ويمكن بلورة أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:

1- من الناحية العملية، تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، وتنتج أهمية البحث من النظرة الحالية للجودة الشاملة ودورها كشريك استراتيجي في المنظمات في سبيل تحقيق مفهوم استراتيجي لإدارة الموارد البشرية في سبيل تحقيق التقدم والميزة التنافسية ورفع مستويات الأداء.

2- من الناحية العلمية، تأتي أهميتها من الدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في المنظمات لضمان بقائها واستمرارها.

1.5 أهداف الدراسة:

إلى بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية لدى العاملين في جامعة الكويت / .

ويمكن اجمال اهداف هذه الدراسة على النحو التالي:

- 1- إظهار مستوى أوقياس الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة (المتغيرات) وأثرها على أداء الموارد البشرية.
- 2- التعرف على مصادر إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء الموارد البشرية للعاملين في جامعة الكويت .
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
- 4- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات لمتخذي القرار في جامعة الكويت حول أثر إدارة الجودة على الموارد البشرية.

6.1 مبررات الدراسة:-

إظهار أن الجامعة تقوم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأن نتائج هذه الدراسة قد تساهم في دعم الجامعات الأخرى في دولة الكويت لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

7.1 التعريفات الإجرائية:

1.7.1 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Mangement):-

هي ثقافة تنظيمية تسعى لإشراك العاملين داخل المنظمة كل حسب موقعة بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وتحقيق التحسين المستمر من خلال التركيز على متطلبات العميل (البكري، 2002)، وقيس هذا المتغير بالفقرات (1-23).

2.7.1 التحسين المستمر (Continuous Improving):

فلسفة لإدارية تهدف إلى تطوير الأنظمة والأنشطة المتعلقة بالآلات والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر لتحقيق ميزة تنافسية(محفوظ، 2004)، وقيس هذا المتغير بالفقرات (1-4).

3.7.1 فرق الجماعي (Team work):

هي عبارة عن فرق يتم تشكيلها داخل المنظمة وعادة ما يتكون من خمس إلى ثماني أعضاء يكون الهدف الرئيسي من هذه الفرق تأدية العمل المراد تطويره، وتحسين خطط العمل وتقديم المقترحات، وتعديل خطط سير العمل والتخلص من الأشكال التقليدية للمنظمات (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا) والعمل على تشكيل المنظمات المفترحة واللامركزية في اتخاذ القرار(اللقي، 2002)، وقيس هذا المتغير بالفقرات (5-11).

4.7.1 إبداع والإبتكار (Creativity and innovation):

الإبداع: هوالتوصل إلى حل متميز لمشكلة ما أوإلى فكرة جديدة، أما الإبتكار فهو تطبيق الحل للمشكلة أوالفكرة الجديدة، وعليه فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة.

الإبتكار: هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أوالتحول من الفكرة إلى المنتج، فإذا كان هذا التصنيف نوعا ما قديم إلا أنه لم يعد عمليا لأن اغلب الشركات تقوم بإنتاج الافكار والمفاهيم الجديدة وهي التي تحولها إلى منتج جديد (عامر، 2007)، وقيس هذا المتغير بالفقرات (12-17).

5.7.1 تحقيق الدور المجتمعي (Achieving societal role):-

هو مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقا لمبدأ ديمينج وينص على معرفة الإحتياجات المحلية وتحديد لها، وصياغة الإستراتيجيات والخطط من أجل تحقيقها وتنفيذها ومراقبة تنفيذ الأنشطة كما هو مقرر ومخطط لها،

والمحافظة على البيئة من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات لا تضر بالبيئة والصحة العامة، وقيس هذا المتغير بالفقرات (18-23).

6.7.1 الموارد البشرية (Human Resources):

هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد، وتحديد لنشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها (محفوظ احمد، 2010)، وقيس هذا المتغير بالفقرات (24-37).

2. إدارة الجودة الشاملة

شهد القرن العشرين العديد من التغييرات في النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تركت بصماتها على كثير من النظم الإدارية والمالية وجعلت التغيير للارتقاء بخدمات المنظمات أمراً ضرورياً للبقاء، ومن يرفض التغيير أويغيقه يحكم على نفسه بالفناء، وفرضت الاهتمام بالمواصفات والشروط التي يتم بمقتضاها الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO) في إطار من التنافس والتحدي من أجل البقاء، فقد احتلت الجودة مكانة الصدارة في تفكير الاقتصاديين لتحسين نوعية الخدمات بكافة مستوياته وفي جميع أبعاده وعناصره بما يتوافق مع حاجات ورغبات المستفيدين، فالجودة تهتم بالتخطيط الاستراتيجي والعمل الجماعي وفرق العمل المتجانس وصولاً لتطوير المنظمات إدارياً وتنظيمياً، حيث أشار -إدوارد ديمينج- الأمريكي إلى ضرورة إدارة الجودة (الخطيب، 2007).

فالجودة تعد امتداداً للجهود المبذولة لتحسين الإنتاجية والاداء وتطويرها من قبل "فريدريك تايلور" الذي صاغ النظرية العلمية، و"ماكس ويبر" صاحب نظرية البيروقراطية الذي اهتم بتقسيم العمل وتوزيع المهام، ومروراً بـ"إلتون مايووزمائه" أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالروح المعنوية للعاملين والمدراء والحوافز والولاء والدافعية، وصولاً إلى العلماء اليابانيين الذين طوروا نماذج إدارة الجودة الشاملة بالتعاون مع الأمريكيين (Rasheed , 2011, p 3735).

فالجودة تهتم بالإدارة العليا وتسعى لرفع أداء المؤسسة حيث تسعى إلى توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة وصولاً للميزة التنافسية خصوصاً أن نجاح الإدارة يرتبط بالكفاءة الإنتاجية لأنها إدارة تركز على أداء العمل بطريقة صحيحة، وبأسلوب نموذجي ومثالي يتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، ويقلل المنازعات بين العاملين، ويرضي المستفيدين ويدعم الابتكار والتجديد (حميد وميلود، 2002).

1.2 تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تهدف الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الخدمة إلا أن ادارة الجودة مرت في أربع مراحل لتطور الجودة وهي كما قدمها (العزاوي، 2005):

المرحلة الأولى: التي امتدت من القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين في الغرب، حيث ركزت على تحديد مواصفات الخدمات عبر وسائل المفتشين لتمييز بين الخدمات الجيدة والرديئة وكانت النظرة السائدة للجودة في هذه المرحلة تذهب إلى أنها مشكلة يجب حلها لضمان تماثل المنتجات.

المرحلة الثانية: "ضبط الجودة" التي امتدت من عشرينات القرن العشرين حتى الخمسينات منه ركزت المرحلة على حاجات المستفيد وتحديد ما من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة عبر الفحص والوقاية لتحسين الجودة والوصول إلى المطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغبه المستفيد.

المرحلة الثالثة: "تأكيد الجودة" التي امتدت من الخمسينات حتى الستينات تتضمن التخطيط وتشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها وفي هذه المرحلة أصبحت الجودة جزءاً لا يتجزأ من خطط المنظمة وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة رأس الأولويات.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية للجودة تركز على حاجات ورغبات المستفيد التي لم يدركها وهي الصفات التي حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا المستفيد لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، ويدعو التوجه في هذه المرحلة إلى النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة، لكن أولاً وأخيراً من منظور المستفيد المتلقي للخدمة.

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تتوعد إسهامات الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ فالجودة Quality كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualities وتعني إمداد المستفيد بما يحتاج إليه من خدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، ويسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشترك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديريين أم مخططين، ومنفذين، ومراجعين وهي بذلك عمل الجميع في المؤسسة (لرقت، 2009).

وعرقتها، (Westerheijden 2007) بإنها مجموعة من المعايير والإجراءات والمبادئ تقوم الجهات الإدارية العليا بوضعها يضمن تنظيم عملها وتوفيرها لخدمتها بطريقة فاعلة للمستفيدين وتحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين.

ويعرفها (الغني، 2007) الجودة بأنها " مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية. ويقصد بها درجة التماثل أو التطابق بين ما تتوقعه المؤسسات مع ما تحصل عليه من خدمات من قبل مؤسسات أخرى".

وتعرف إدارة الجودة الشاملة (الجنيد، 2001) بأنها: "مدخل جديد في أداء العمل يتطلب تجديد الأساليب الإدارية التقليدية، والتفكير بوحدة الأهداف، والعمل الجماعي، ومشاركة جميع أفراد المؤسسة".

وكما يعرفها (التميمي، 2005) بأنها: "خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء، حيث يكافح المديرون والموظفون باستمرار منه أجل تحقيق توقعات، ورغبات المستفيد من السلعة أو الخدمة، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى، بأقصى درجة من الفعالية، وفي أقصر وقت ممكن".

وكذلك تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنه: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين" (العزاوي، 2005).

وكما يشير (العبد، 2009) إلى أن " تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة، هي تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموارد للمؤسسة وكل العمليات داخل المؤسسة ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك وفي المستقبل".

ويرى (الكبيسي، 2011) أن إدارة الجودة الشاملة هي: "عبارة عن نظام إداري يقوم على عدد من الأسس والمتطلبات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة، واقتناع والتزام القيادة بتطبيقها، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العملاء الداخليين والخارجيين، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة، وتحديد معايير القياس وتحليل المهام، ومنع الأخطاء قبل وقوعها، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين، وتوفير التدريب المناسب".

3.2 أسباب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات:

تعيش المؤسسات تحديات تتمثل في شدة المنافسة وتنوع متطلبات أفرادها استوجب على المؤسسات المساهمة العامة النظر من زوايا مختلفة لمواجهة مثل هذه التحديات بهدف تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع فيها وتحقيق النجاح والبقاء لمواجهة هذه التحديات، لذلك ظهرت الحاجة إلى جودة التعليم خلال القرن الماضي، وتزايدت أهمية الجودة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى تحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو (Westerheijden, 2007).

فقد أشار، (Kennedy 2012) إلى أن أسباب إدخال نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات قد تعود إلى عدة أمور منها:

- التوسع الهائل في العمل والذي أدى إلى زيادة معدلات البطالة وأدى في كثير من الأحيان إلى الاهتمام بالجودة في التعليم.
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في القطاعين العام والخاص والذي في ضوئه أصبحت المؤسسات تتطلع إلى نظام عالي بوصفة سلاح المتغيرات العالمية (العولمة).
- الثورة النفسية وهي ثورة الطموحات والتطلعات الكبيرة إلى مستويات معيشية أفضل، وظروف حياة أكثر تقدماً ومستقبلاً أفضل، مما دفع إلى الاهتمام بعوامل الجودة المختلفة.
- كما ويشير (EFA, 2005) إلى أسباب الجودة في المؤسسات وهي تتمثل بالنقاط التالية:

1- ارتفاع تكاليف الخدمات المؤسسية والتي تسبب هدر بالوقت والتكاليف والتي ينتج عنها غياب التركيز على الجودة الشاملة.

2 - تعدد المنافسات في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة بين المؤسسات.

3- الزيادة المستمرة في توقعات افراد المجتمع.

4- الزيادة المستمرة في متطلبات الإدارة والموارد البشرية والمادية فيما يخص أسلوب وجودة العمل.

5 - تعديل ثقافة المؤسسات التربوية التنظيمية لتتوافق مع متطلبات عصر المعرفة.

6- التوجه بالاهتمام بحورضا المستفيد والعاملين في المؤسسة.

7- ظهور مشكلات متعددة في المؤسسة والرغبة في حلها مع تعدد وجهات نظر المستفيدين.

وهنا ترى الباحث إن إدارة جودة المؤسسات اكتسبت أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف الأنظمة المتبعة فيها والتي لا يمكن معه تحقيق أهدافه بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لجودة المؤسسات والتي خلقت الاحتياطات اللازمة لتحقيق الاستمرارية.

أهمية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات:

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستويين العالمي والمحلي، أخذت مؤسسات التعليم عامة والجامعات تتلمس خياراتها للبقاء والدخول في سوق المنافسة مع المؤسسات الأخرى، والعمل على تحقيق وتقديم الخدمات العالية بأقل التكاليف الإجمالية، وزيادة الربحية، وبالتالي زيادة القدرة على تحقيق الرضى الداخلي والخارجي، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هوتبني فلسفة الجودة كمنهاج عمل طويل المدى (جودة، 2004، ص36).

وتظهر أهمية توفر الجودة في المؤسسات، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي (، Henard and Soleine 2008, p15):

أ- رفع مستوى الرضا لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

ب- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

ج- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

د- زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية وتحقيق رضا افرادها من خلال تقديم خدمات ذات جودة مقبولة.

هـ- القدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر.

و- تقليل من التكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.

وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في الخدمات بالنسبة إلى المستفيد الذي يتلقى تلك الخدمات وكذلك بالنسبة إلى المؤسسة (الدرادكة والشليبي، 2002):

1. أهمية الجودة بالنسبة للمستفيدين:

إن مستوى الجودة في الخدمات المقدمة تُعد من الأمور المهمة بالنسبة للمستفيد، إذ أصبح المستفيد في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في الخدمات عند اتخاذ قراره فقد يعزف المستفيد عن الاستفادة من خدمة في مؤسسة ما برغم انخفاض أسعار تلك الخدمات ويرغبون بغيرها لارتفاع مستوى الجودة فيها. ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في الخدمات المقدمة هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية المستفيد وإرشادهم إلى الخدمات الأكثر جودة وأماناً.

2. أهمية الجودة بالنسبة إلى المؤسسات:

تظهر أهمية توفر الجودة في الخدمات بالنسبة إلى المؤسسة، من خلال الاستخدام الهادف للجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي (جودة، 2001):

أ- تقليص شكاوى المستفيدين من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.

ب- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم.

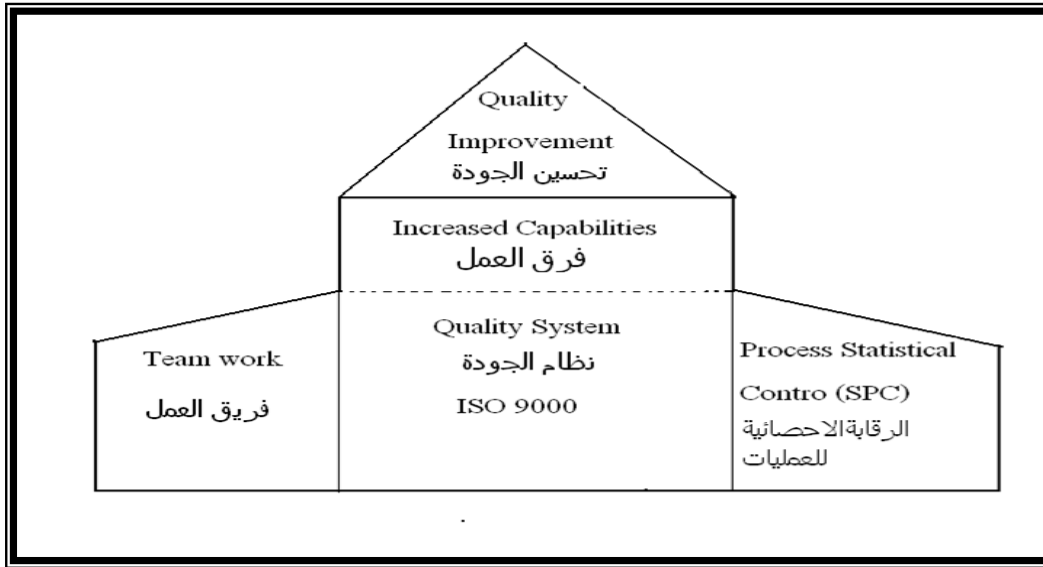
ج- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.

هـ- زيادة كفاءة المؤسسة في تحقيق رضا المستفيد من خلال تقديم خدمات ذات جودة مقبولة.

و- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة.

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق الجودة على مستوى المؤسسات، فرأى بعضهم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة وقد أدى إلى دعم المزية التنافسية للمؤسسات (Ahmed and Devi 2000) كما هو موضح في الشكل (2).
الشكل (2) دور الجودة في زيادة التنافسي للمؤسسة



المصدر: (العسكري، 2000).
وتتجلى أهمية الجودة في الفروق بين المؤسسات التي تتبناها، والمؤسسات التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المؤسسة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين المدراء والموظفين، كما يبين ذلك الجدول (2).

الجدول (2) الاختلافات بين المؤسسات التي تطبق الجودة والمؤسسات التي لا تطبق الجودة في تقديم خدماتها.

عناصر الاختلاف	المؤسسات التي لا تطبق الجودة لتقديم خدماتها	المؤسسات التي تطبق الجودة لتقديم خدماتها
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن وائل تعقيد(أفقي/شبيكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو المستفيد
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرّب

المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: (البرواري، 2000)

3. إدارة الموارد البشرية:

تعيش المنظمات في مختلف أنحاء العالم تحديات عديدة تتمثل في شدة المنافسة، وسرعة التغيير والتحول المستمر، وذلك بسبب استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال والحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، والتي أدت إلى زيادة الطلب على العنصر البشري ذو الخبرة والكفاءة والمهارة المتميزة في أداء المهمات، وإلى تحقيق الميزة عبر تنمية رصيدها من الموارد البشرية وذلك من خلال استقطاب أفراد مؤهلين لمواجهة ما فرضته الألفية الثالثة من تحديات في غاية الحداثة منها على سبيل الذكر لا الحصر (التركيز على فرق العمل، التوجه نحو الزبون وسرعة الاستجابة له، الاهتمام برأس المال الفكري وعمليات المنظمة الداخلية والتركيز على إدارة المعرفة، وزيادة مساحة التمكين والمبادرة والاستقلالية والإبداع) (فوطة والقطب، 2013).

فالموارد البشرية - والتي تمثل العنصر البشري لأي منظمة تعد بمثابة العمود الفقري لها، فمن خلالها يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما وتتطور أهميتها في دورها المؤثر في زيادة كفاءة المنظمة وإدارتها، ومدى فعاليتها في أداء مهامها لا يعتبره الناتج النهائي لكفاءة المنظمة وفعاليتها، وقدرتها على التميز والتنافس داخل المنظمة وخارجها (حسن، 2010).

كما وتعتبر الموارد البشرية في المنظمة أيضاً من أهم مدخلات نظامها الإنتاجي، والتي تستحوذ عليها حيث أنها لا تتمكن من تحقيق أهدافها من غير توافر تلك الموارد فيها، والتي ينبغي على المنظمة أن تعمل بجد على استثمارها والاهتمام بها من خلال تنمية مهارات وكفاءات العنصر البشري فيها، وذلك من أجل تحقيق أهدافها بفعالية والوقوف في وجه التغييرات والتحديات التي تواجهها (العتيبي، 2010).

من هنا تعد إدارة الموارد البشرية الركن الأساسي الذي يتم تفعيله بشكل متناسق مع حركة المتغيرات العالمية وتدفق المعلومات، حيث يعكس ذلك مدى استيعاب المنظمات لأهميته وعلى درجة وضوح وبيان الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاية القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على هذا التعامل ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص العناصر البشرية في المنظمات (عيسى، 2008).

ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية يشير (Looise and Martijn, 2009) إلى أن إدارة الموارد البشرية تعتبر واحدة من المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ومورداً حاسماً في العديد من الصناعات مثل تطوير البرامج وإدارة الاستشارات، وخدمات المال، وتشمل الموارد غير الملموسة من القدرات والجهد، والوقت الذي يبذله العمال للاستثمار في عملهم. كما يؤكد (Ahmada and Schroederb, 2003) على أن إدارة الموارد البشرية هي الأساس في خلق القيمة باعتبارها العامل القادر على التحكم في مدى تهيئة الجوانب الهيكلية والبعد الخاص بالعلاقات وذلك من منظور التكامل بينهم.

1.3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

يكن دور إدارة الموارد البشرية في بناء التنظيم الأقوى والأمثل لموارد المنظمة، وذلك لتحقيق غاياتها المنشودة، بالإضافة إلى رفع مستوى رضا العاملين فيها، وفيما يتعلق بذلك فقد قام (جرادات، 2004) بتحديد أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط الآتية:

1- الوعي والتوسع الثقافي المصاحب لزيادة مستوى الوعي لدى الموظفين، مما يبين بأن طموحاتهم ومتطلباتهم الحاضرة والمستقبلية قد تختلف عما كانت عليه في الماضي، لذا برزت الحاجة إلى توفر مدراء لديهم القدرة على متابعة مجريات الأمور، وتمكين من العمل على إعداد خطط فعالة متوائمة مع التطور لاحتياجات السلوك البشري.

2- يتعلق أداء المنظمات بأداء العنصر البشري فيها، وذلك فيما يتصل بالكفاءة والقدرة على العمل، والحاجة في الوصول إلى أفضل النتائج، لذا بات العنصر البشري من أكثر العناصر فعالية وتأثيراً في تحقيق غايات المنظمة بأعلى المستويات وأفضلها.

ويضيف (Armstrong, 2006) على أن أهمية إدارة الموارد البشرية ترجع إلى العديد من الأسباب والتي تتلخص بالتالي:

1- التعرف على العنصر الأكثر أهمية في العمل ألا وهو العنصر الإنساني، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الذي يمكن أن تؤثر من خلاله على تنمية وتعزيز الأداء الإنساني للعمل.

2- ظهور النقابات العمالية المختصة بشؤون العاملين الأمر الذي أضاف أهمية إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تم الاعتماد من خلالها على توثيق وتعزيز العلاقات بين النقابة والإدارة.

3- زيادة حجم المنظمة نتيجة للتطور الفني والتكنولوجي في العديد من المجالات الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى زيادة أعداد الأيدي العاملة الذي بدوره عمل على رفع نسبة المشاكل العمالية والحاجة الملحة إلى إدارة تنظيمية متخصصة بحل المشاكل.

4 - ممارسات العنصر البشري تساهم إلى حد كبير في تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات بمختلف الطرق. ومما سبق ترى الباحثة أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن فيما يلي:

- 1- تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الأساسية في المنظمة وهم العناصر البشرية فيها.
- 2- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحسين مهارات العناصر البشرية في المنظمة وتطويرها عبر التدريب المستمر.
- 3- إقامة الخطط الملائمة والتي تتناسب والتدريب.
- 4- لا توجد منظمة من غير إدارة موارد بشرية.
- 5- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة مشاكل العناصر البشرية فيها ومعالجتها.
- 6- تنقي العناصر البشرية الملائمين لملي الوظائف الشاغرة.

2.3 أهداف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية أهدافاً كثيرة ومتنوعة لكن الغاية منها على كافة الأحوال هي القدرة على تنمية قدرات الموارد البشرية وتحسينها بشكل مستدام، بحيث تجيب عن كافة متطلباتهم واحتياجاتهم، وتلبي رغباتهم، لذا يمكن تجزئة أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف، فقد قام (العنبي، 2010؛ مفتاح، 2004) بتجزئتها على النحو الآتي:

1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية في مساعدة العاملين بأن توفر لهم فرص الأعمال الأكثر إنتاجية وربحية، بحيث يجعلهم يشعرون بالسعادة والحماس اتجاه العمل ورفع معنوياتهم وزيادة اقبالهم على العمل بكل شغف وحب، فجميع ذلك يحقق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- أهداف العاملين: تتمثل أهداف العاملين في العمل على ترقيةهم ضمن نسق ظروف العمل بحيث تشجعهم على أداء أعمالهم بفعالية وإتقان، وهذا ما يعمل على رفع دخلهم وزيادته، بالإضافة إلى السير على سياسات موضوعية تعمل على التقليل من استنزاف الطاقات والقدرات البشرية وارتداد الإنسانية في معاملة العناصر البشرية العاملة.

3- أهداف المنظمة: تتمثل أهداف المنظمة في اجتذاب العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية والتي تتوفر فيها كافة المؤهلات الضرورية، وذلك من خلال الاختيار والتعيين بحسب المعايير الموضوعية، بالإضافة إلى الاستفادة من الجهود البشرية أيضاً عبر تدريبها وتحسينها من خلال القيام بإجراء فترات تدريبية لتجديد الخبرات والمعارف لديهم والتي تتلائم وتطور نظام المنظمة. وأيضاً العمل على رفع رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني في العمل، ودمج أهداف المنظمة مع أهدافهم من أجل بناء تعاون مشترك بينهما، ويأتي ذلك عبر النقيم العادل للمكافآت والحوافز والعمل على تقديم جمع الضمانات عند التقاعد أو المرض.

كما وتطرق (Mishra and Akman, 2010) إلى ذكر أهداف إدارة الموارد البشرية وبأنها أيضاً أهداف المنظمة ذاتها، والتي من الممكن أن تتلخص ضمن هدفين ألا وهما:

- الكفاءة Efficiency: والتي تقوم على أساس العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المنظمة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن ذلك سيساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة، ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة ككل وأداء العاملين، حيث يقاس أداء المنظمة من

خلال العائد على الاستثمار، أو من خلال الحصة السوقية أو مستوى الجودة ... أما أداء العاملين فيقاس من خلال مؤشرات عديدة كمعدلات الأداء أو مقدار الإنتاجية أو معدلات الغياب والحوادث والإصابات ومعدلات دوران العمل.

- العدالة: Equity والتي تتعلق بالقرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية من حيث العدالة في التوظيف والتدريب والحوافز والتقييم ويمكن قياس العدالة من زاويتين هما المنظمة والعاملين، إذ تستطيع المنظمة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وفي الجانب الآخر يحكم على عدالة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوى ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات وأداء العاملين.

- إضافة إلى ذلك حدد (السايج، 2012) بعض أهداف إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل بالتالي:
- التمكن من توفير أفضل الأشخاص وأكفئهم للعمل في مختلف الوظائف بهدف الإنتاج أو تقديم الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- الحصول على الفائدة القصوى من جهود العاملين من خلال إنتاج السلع أو الخدمات وفقاً لمعايير الكمية والنوعية المحددة سابقاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد ضمن المنظمة أو المؤسسة والعمل على الحفاظ على رغبتهم واندفاعهم للعمل وزيادتها كلما أمكن ذلك.
- تطوير قدرات العاملين من خلال تدريبهم وتهيئتهم على مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.
- توفير ظروف عمل ملائمة ومناسبة تساهم في تطوير أداء العاملين بصورة جيدة وتعمل على تزويد الإنتاجية والمكاسب المالية.
- توفير سياسات موضوعية تساهم في أبعاد سوء استخدام العاملين وتقاضي المهام التي تعرضهم للأخطار.

3.3 أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية:

يشكل قسم إدارة الموارد البشرية دور جوهري في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة. ولقيام هذا الدور فإن هذه الوظيفة يفترض أن لا تكون مصممة لتسند إدارة الجودة الشاملة خلال المنظمة فقط، وإنما ينبغي أن تضمن اتباع ممارسات إدارية تمتاز بالجودة خلال عمليات الوظيفة نفسها. حيث إن نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الطريقة التي تتم بها العمل من خلال العاملين في مختلف المستويات، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتطوير النوعية خمسة أطوار متكاملة ومتداخلة وتتمثل ب: التآلف وبناء الفريق والإبداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي (محمد وآخرون، 2003).

تلعب إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات دور جوهري في إدارة الموارد البشرية ويتجلى ذلك من خلال ما قدمه (الكيالي، 2006) بالآتي:

- 1- اختيار الموارد البشرية تبعاً لمواصفات ومعايير معينة بشكل مسبق، تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وذلك من خلال تعيين الفرد في العمل الذي يتلائم وقدراته ومؤهلاته وميوله وخبراته ومعارفه، وذلك وفقاً للمعادلة الأداء الجيد هي المقجرة والرغبة في العمل.
 - 3- العمل على تأهيل وتدريب الموارد البشرية على تطبيق المنهجية الجديدة.
 - 4- انتهاز سياسة حوافز مرتكزة على التحفيز المادي والمعنوي معاً.
 - 5- تبني المنهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.
- وهذا ما أكدته دراسة (الحمود، 2004) والتي هدفت للتعرف على العلاقة بين إدارة الجودة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن) والتي طبقت على (57) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية والمسؤولين عن الجودة في البنوك وشركات التأمين في الأردن. وظهرت نتائجها أن هناك ارتباط إيجابي بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأن غالبية هذه الارتباطات كانت عند مستوى دلالة معنوية ($0.01 \geq a$). وكذلك فهناك ارتباط إيجابي عند مستوى دلالة معنوية ($0.01 \geq a$) بين كل من إدارة الجودة الشاملة من مجالات الموارد البشرية مع أداء الجودة بشكل عام. وكما توصل دراسة، (Carter et al 2000) والتي أقيمت للتعرف على مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في إدارة المشتريات على إدارة الجودة الشاملة والتي طبقت على عينة قوامها (300) من المديرين الإداريين، مديريين من المشتريات، المسؤولين من مدراء المشتريات. وأسفرت نتائجها أن هناك المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة لديها نظام رسمي لتقييم الأداء، وهذه المنظمات تقويم بتفويض الصلاحيات للموظفين، وكما أن

موظفيها يشعرون بالاستقرار والأمن الوظيفي. وكذلك يتلقون برامج تدريبية على مبادئ وأدوات الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أن هذه المنظمات توفر الحوافز للموظفين عند تحقيقهم للأهداف المرجوة. وأيضاً أظهرت نتائج دراسة (العنبي، 2010) أن مستوى تطبيق معيار القيادة، وإدارة العمليات ومعايير زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً. وكذلك بينت أن هناك أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعه ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).

وفي ضوء ما تقدم أنفأ ترى الباحث أن إدارة الموارد البشرية تعد ركيزة هامة من ركائز الجودة الشاملة، حيث أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء العاملين في مختلف المستويات. وهذا يحتاج أن يكونوا محط الاهتمام في جميع النواحي انطلاقاً من عملية التوظيف مروراً بعملية التعويض والتقييم وبرامج التدريب والتطوير، وإقامة فرق عمل ذاتية للإدارة وانتهاءً بالمشاركة والتعاون في إبراز المشكلات وابتكار الحلول الملائمة لها وصولاً للتحسين المستمر.

4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 وصف خصائص عينة الدراسة.

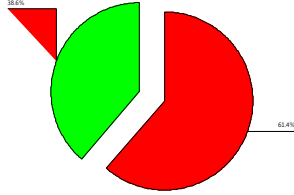
يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي. ويبين الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات.

جدول رقم (9)
وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

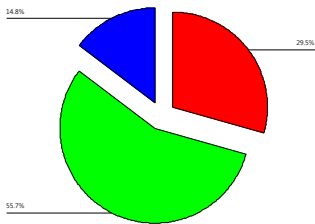
المتغير	الفئة	تكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	108	61.4
	نثى	68	38.6
	لمجموع	176	100%
العمر	أقل من 20 سنة	-	-
	20- أقل من 30 سنة	52	29.5
	30- أقل من 45 سنة	98	55.7
	45 سنة فأكثر	26	14.8
	لمجموع	176	100%
المؤهل العلمي	توجيهي	16	9.1
	ببلوم عالي	23	13.1
	كالوريوس	125	71
	براسات عليا	12	6.8
	لمجموع	176	100%
المسمى الوظيفي	مدير	6	3.4
	رئيس قسم	16	9.1
	موظف	154	87.5
	لمجموع	176	100%

يبين الجدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية، وقد تبين ما يلي:

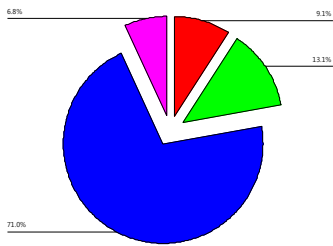
1. الجنس: أظهرت النتائج أن 61.4% من العينة ذكور، وعددهم 108 فرداً، بينما 38.6% من العينة إناث وعددهم 68 فرداً.



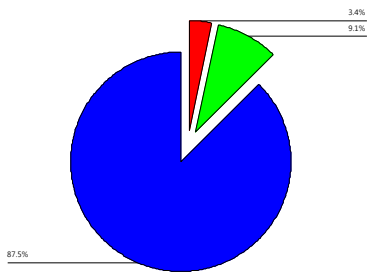
2. العمر: أظهرت النتائج أن 55.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين 30- أقل من 45 سنة، وعددهم 98 فرداً، تليها 29.5% من العينة تتراوح أعمارهم بين 20- أقل من 30 سنة، وعددهم 52 فرداً، بينما 14.8% تزيد أعمارهم عن 45 سنة.



3. المؤهل العلمي: أظهرت النتائج أن 71% من العينة مؤهلاتهم العلمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم 125 فرداً، تليها 13.1% منها دبلوم، وعددهم 23 فرداً، تليها 9.1% توجيهي، وعددهم 16 فرداً، بينما 6.8% منها يحملون مؤهلات الدراسات العليا، وعددهم 12 فرداً.



4. المسمى الوظيفي: أظهرت النتائج أن 87.5% من العينة موظفين، وعددهم 154 فرداً، تليها 9.1% رؤساء أقسام، وعددهم 16 فرداً، بينما 3.4% مدراء وعددهم 6 أفراد.



2.4 عرض نتائج الدراسة.
وصف أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة:
(1) البعد الأول: التحسين المستمر.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التحسين المستمر

رقم لفقرة	لفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة لاتفاق	الترتيب
1	تميز الجامعة بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها	3.9489	0.69504	مرتفعة	4
2	تمتلك الجامعة القدرة على تطوير وتقديم خدمات جديدة.	3.9659	0.82737	مرتفعة	3
3	قدرة الجامعة على قياس جودة الخدمات التي تقدمها من خلال خصائصها والعمل على تطويرها.	3.9830	0.77441	مرتفعة	2
4	قدرة الجامعة على الاستجابة للظروف المحيطة.	4.0455	0.77694	مرتفعة	1
لمؤشر الكلي		3.9858	0.62319	مرتفعة	

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد التحسين المستمر وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.985) وانحراف معياري (0.62319)، حيث حملت الفقرة (4) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "قدرة الجامعة على الاستجابة للظروف المحيطة" بمتوسط حسابي (4.0455) وانحراف معياري (0.77694) بينما حملت الفقرة (1) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.9489) وانحراف معياري (0.69504) والتي تنص "تميز الجامعة بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها".
(2) البعد الثاني: فرق العمل (العمل الجماعي).

الجدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن فرق العمل (العمل الجماعي)

رقم لفقرة	لفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة لاتفاق	الترتيب
5	تهتم إدارة الجامعة في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد	4.1023	0.61486	مرتفعة	1
6	تهتم الجامعة بوضوح الأهداف وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم.	3.9432	0.72282	مرتفعة	5
7	هنالك اتصال واعي بين كل الأعضاء يشجع على المنافسة والتعبير لصريح عن الآراء والأفكار.	4.0455	0.77694	مرتفعة	2
8	زيادة فعالية الاتصال بين الأعضاء يؤدي إلى تحسين مهارات الاتصال.	3.9886	0.70093	مرتفعة	4
9	تهتم الجامعة في زيادة فعالية العلاقات الاجتماعية وروح المبادرة والإبداع.	3.9943	0.75968	مرتفعة	3
10	يشعر العاملون بالجامعة بالفخر في أدائهم الجماعي مما يقلل حالات الغياب والإهمال والكسل.	3.6989	0.87844	مرتفعة	7
11	لمشاركة الجماعة في القسم الواحد تساهم باتخاذ القرار السليم.	3.8864	0.90626	مرتفعة	6
لمؤشر الكلي		3.9513	0.59321	مرتفعة	

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن فرق العمل وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9513) وانحراف معياري (0.59321)، حيث حملت الفقرة (5) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تهتم إدارة الجامعة في بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد" بمتوسط حسابي (4.1023) وانحراف معياري (0.61486) بينما حملت الفقرة (10) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.6989) وانحراف معياري (0.87844) والتي تنص "يشعر العاملون بالجامعة بالفخر في أدائهم الجماعي مما يقلل حالات الغياب والإهمال والكسل".
(3) البعد الثالث: الإبداع والابتكار.

الجدول رقم (12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الإبداع والابتكار

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة لاتفاق	الترتيب
12	نواكب الجامعة التوجهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على تشجيع أنشطة الابتكار.	3.9602	0.79542	مرتفعة	5
13	قوم الجامعة بعمليات البحث والتطوير لمواكبة حاجات العاملين ورغباتهم.	3.7670	0.87977	مرتفعة	6
14	تسعى الجامعة باستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة في الأداء.	4.2841	0.72426	مرتفعة	1
15	تهتم الجامعة بتدريب المدراء على إدارة تطبيقات الجودة الشاملة بهدف تعزيز أنشطة الابتكار.	4.1761	0.77659	مرتفعة	2
16	هنالك قدرة لإدارة الجامعة في تحسين الهياكل التنظيمية	4.1080	0.70488	مرتفعة	3
17	قوم الجامعة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال سرعة وجودة الخدمات المقدمة.	4.0455	0.76209	مرتفعة	4
المؤشر الكلي		4.0568	0.5898	مرتفعة	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن الإبداع والابتكار وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (4.0568) وانحراف معياري (0.5898)، حيث حملت الفقرة (14) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تسعى الجامعة باستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي بهدف تحسين الإنتاجية والكفاءة في الأداء" بمتوسط حسابي (4.2841) وانحراف معياري (0.72426) بينما حملت الفقرة (13) أقل درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.7670) وانحراف معياري (0.87977) والتي تنص "قوم الجامعة بعمليات البحث والتطوير لمواكبة حاجات العاملين ورغباتهم".

4) البعد الرابع: تحقيق الدور المجتمعي .

الجدول رقم (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن تحقيق الدور المجتمعي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة لاتفاق	الترتيب
18	توفر الجامعة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة.	3.6420	0.86997	متوسطة	6
19	مكثني الحصول على الخدمات التي تقدمها الجامعة بكل سهولة ريسر.	3.7330	0.84329	مرتفعة	5
20	تميز الجامعة بتقديم خدماتها للعاملين بشكل منظم ومستمر.	3.9205	0.87141	مرتفعة	3
21	توفر الجامعة كافة الخدمات الأساسية للعاملين.	3.7841	0.85455	مرتفعة	4
22	قوم الجامعة برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية.	4.1477	0.74894	مرتفعة	1
23	توفر الجامعة فرص التوظيف المناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة.	4.1193	0.76530	مرتفعة	2
المؤشر الكلي		3.8911	0.6657	مرتفعة	

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن تحقيق الدور المجتمعي وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8911) وانحراف معياري (0.6657)، حيث حملت الفقرة (22) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تقوم الجامعة برعاية الأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.1477) وانحراف معياري (0.74894) بينما حملت الفقرة (1) أقل درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.6420) وانحراف معياري (0.86997) والتي تنص "توفر الجامعة خدماتها لعملائها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة".
 وصف أبعاد المتغير التابع الموارد البشرية:

الجدول رقم (14)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الموارد البشرية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	انحراف معياري	درجة لاتفاق	الترتيب
24	تهتم الجامعة بمواصفات شاغل الوظيفة	3.9886	0.85516	مرتفعة	5
25	تعتمد الجامعة بشكل محدود على المصادر الداخلية (النقل والترقية) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.7670	0.81222	مرتفعة	9
26	ضع الجامعة برامج إعداد وتوجيه للمعنيين حديثا وتقييم أدائهم.	3.6193	0.86683	متوسطة	13
27	تهتم إدارة الجامعة بتعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية.	3.5739	0.97699	متوسطة	14
28	قوم الجامعة بدراسة وتحليل معدلات دوران العمل والغياب.	4.0227	0.90683	مرتفعة	2
29	يراعي إدارة الجامعة عند التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدم لشغل لوظيفة.	4.0227	0.86820	مرتفعة	3
30	دى الجامعة سياسة تعويض مرنة (على أساس الأداء/ الإنتاجية)	4.0114	0.82107	مرتفعة	4
31	دى الجامعة سياسة تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين	3.9034	0.86638	مرتفعة	6
32	قدم الجامعة بعض الحوافز للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية	3.8295	0.91616	مرتفعة	8
33	تعتمد الجامعة على الحوافز المادية المعنوية في تحفيز العاملين.	3.6364	0.94635	متوسطة	12
34	ضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة في تدريب وتطوير العاملين.	3.8580	0.85339	مرتفعة	7
35	دى الجامعة قسم أو إدارة متخصصة في تدريب وتطوير العاملين.	3.7102	0.95684	مرتفعة	10
36	تعتمد الجامعة على برامج تدريبية تناسب احتياجات العاملين فيها	3.6875	0.99660	مرتفعة	11
37	ستجابة الجامعة للتغيرات التكنولوجية في تخطيط الموارد البشرية	4.4148	0.72790	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	3.8604	0.68774	مرتفعة	

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو فقرات المعبرة عن بعد الموارد البشرية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.8604) وانحراف معياري (0.68774)، حيث حملت الفقرة (37) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "استجابة الجامعة للتغيرات التكنولوجية في تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (4.4148) وانحراف معياري (0.72790) بينما حملت الفقرة (27) أقل درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.5739) وانحراف معياري (0.97699) والتي تنص "تهتم إدارة الجامعة بتعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية".

5. اختبار فرضيات الدراسة.
الفرضية الرئيسية:

قبل البدء باختبار الفرضية الرئيسية، يجب التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وذلك بالاعتماد على مقياس Variance Inflation Factor (VIF)، ويبين الجدول (13) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1)، وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها.

الجدول رقم (15)
نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغيرات المستقلة

دائرة الجودة الشاملة	Tolerance لتباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين	K-S
لتحسين المستمر	0.520	1.923	2.231
برق العمل	0.204	4.890	1.274
الإبداع والابتكار	0.205	4.873	1.168
حقيق الدور المجتمعي	0.484	2.067	1.390

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص:

HO: لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، وتحقيق الدور المجتمعي) في الموارد البشرية بجامعة الكويت

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة بعملياتها مجتمعة في الموارد البشرية

إدارة الجودة الشاملة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	0.140	2.510	*0.013
فرق العمل	0.136	1.526	0.129
الإبداع والابتكار	0.158	1.779	0.077
تحقيق الدور المجتمعي	0.523	9.020	*0.00
قيمة (R)	0.850		
قيمة (R ²)	0.722		
قيمة (F) المحسوبة	111.007		
درجة الحرية DF	171/4		
قيمة (F) الجدولية	2.37		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

* ذو دلالة إحصائية

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وتشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (111.007) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وهي قيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت قيمة R² البالغة (0.722) وهذا يعني أن 72.2% من التغيرات الحاصلة في عمليات إدارة الجودة الشاملة تعود على التغير في الموارد البشرية، بينما 27.8% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R = 85%.

وأوضحت النتائج أن تحقيق الدور المجتمعي والتحسين المستمر حققا إسهام بالتأثير في الموارد البشرية وهي نتيجة أوضحتها قيمة (Beta) والبالغة (0.523)، وقيمة (T) والبالغة (9.020)، وعلى التوالي عند مستوى معنوي أقل من 0.05، بينما بعد العمل الجماعي وبعد الابتكار والإبداع لم يكن لها إسهام في التأثير على الموارد البشرية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد والموضحة في الجدول (14).

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية الرئيسة، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لعمليات إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل والإبداع والابتكار، تحقيق الدور المجتمعي) في الموارد البشرية بجامعة الكويت.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

HO.1: لا يوجد أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في الموارد البشرية بجامعة الكويت.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحسين المستمر في الموارد البشرية

البعد	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة
التحسين المستمر	10.380	1.9600	*0.00
قيمة (R)	0.618		
قيمة (R ²)	0.382		
درجة الحرية DF	175		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

* ذو دلالة إحصائية

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجدول (15) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (10.38) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، كما بينت قيمة R² البالغة (0.382) وهذا يعني أن 38.2% من التغيرات الحاصلة في التحسين المستمر تعود على التغير في الموارد البشرية بجامعة الكويت ، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R = 61.8%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحسين المستمر في الموارد البشرية بجامعة البقاء التطبيقية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
HO.2: لا يوجد اثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لفرق العمل (العمل الجماعي) في الموارد البشرية بجامعة الكويت .

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العمل الجماعي في الموارد البشرية

البعد	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة
فرق العمل (العمل الجماعي)	14.269	1.9600	*0.00
قيمة (R)	0.734		
قيمة (R ²)	0.539		
درجة الحرية DF	175		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

* ذو دلالة إحصائية

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (14.269) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، كما بينت قيمة R² البالغة (0.539) وهذا يعني أن 53.9% من التغيرات الحاصلة في العمل الجماعي تعود على التغير في الموارد البشرية بجامعة الكويت ، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R = 73.4%.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للعمل الجماعي في الموارد البشرية بجامعة البقاء التطبيقية.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
HO.3: لا يوجد اثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار في الموارد البشرية بجامعة الكويت .

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر للإبداع والابتكار في الموارد البشرية

البعد	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة
الإبداع والابتكار	14.12	1.9600	*0.00
قيمة (R)	0.731		
قيمة (R ²)	0.534		
درجة الحرية DF	175		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

* ذو دلالة إحصائية

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجدول (17) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (14.12) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، كما بينت قيمة R² البالغة (0.534) وهذا يعني أن 53.4% من التغيرات الحاصلة

في الإبداع والابتكار تعود على التغيير في الموارد البشرية بجامعة الكويت ، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة $R = 73.1\%$. وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع والابتكار في الموارد البشرية بجامعة الكويت التطبيقية. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:
HO.4: لا يوجد اثر ذودلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق الدور المجتمعي في الموارد البشرية بجامعة الكويت .

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر لتحقيق الدور المجتمعي في الموارد البشرية

البعد	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	مستوى الدلالة
تحقيق الدور المجتمعي	17.726	1.9600	*0.00
قيمة (R)	0.802		
قيمة (R ²)	0.644		
درجة الحرية DF	175		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

* ذو دلالة إحصائية

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط وتشير النتائج في الجدول (18) إلى وجود أثر ذودلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (17.726) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، كما بينت قيمة R² البالغة (0.644) وهذا يعني أن 64.4% من التغيرات الحاصلة في تحقيق الدور المجتمعي تعود على التغيير في الموارد البشرية بجامعة الكويت ، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة $R = 80.2\%$.

وبناءً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذودلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق الدور المجتمعي في الموارد البشرية بجامعة الكويت التطبيقية.

6. الإستنتاجات والتوصيات

1.6 الإستنتاجات:-

في ضوء التحليلات الإحصائية التي قامت بها الباحثة في معالجة المواضيع والقضايا المرتبطة بالموارد البشرية من خلال دراسة تأثير كل من أبعاد الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، تحقيق الخدمة المجتمعية) على الموارد البشرية على العاملين في جامعة الكويت :-

- 1- تبين نتائج التحليل أن مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، الإبداع والابتكار، تحقيق الخدمة المجتمعية) على الموارد البشرية كان مرتفعاً.
- 2- تبين أن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) وأن له مساهمة كبيرة في التأثير على الموارد البشرية عند متوسط حسابي 3، 98 ، وانحراف معياري 62.
- 3- تبين أن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (فرق العمل) وأن له مساهمة بسيطة في التأثير على الموارد البشرية عند متوسط حسابي 3.95 ، وانحراف معياري 59.
- 4- تبين أن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (الإبداع والابتكار) وأن له مساهمة بسيطة في التأثير على الموارد البشرية عند متوسط حسابي 4.05 ، وانحراف معياري 58.
- 5- تبين أن هناك أثر ذودلاله إحصائية للمتغير المستقل (تحقيق الخدمة المجتمعية) وأن له مساهمة كبيرة في التأثير على الموارد البشرية عند متوسط حسابي 3، 89 ، وانحراف معياري 66.
- 6- تبين نتائج التحليل أن الموارد البشرية تتأثر بشكل إيجابي في أبعاد الجودة الشاملة عند متوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 68.

2.6 التوصيات:-

بناء على ما تم من معلومات وبحث وعلاقة بين المواضيع التي تم طرحها في هذه الرسالة فإن الباحث توصي بعدة أمور أهمها:-

- 1- ضرورة اهتمام الجامعة بالتركيز على توفير الخدمات للعاملين بدرجة عالية من الكفاءة والجودة.
- 2- ضرورة تركيز الجامعة على توجية وتدريب العاملين الجدد وتقييم ادائهم.
- 3- زيادة إهتمام الجامعة بتعيين ذوي الخبرات والمهارات العالية الذين يساهمون في رفع مستوى الخدمة المقدمة.
- 4- ضرورة اهتمام الجامعة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بهدف تحفيز العاملين.
- 5- ضرورة زيادة إهتمام الجامعة بمقدار فهم الموظفين للسبب الأساسي للعمل وبالتالي صهر جميع الجهود لتحقيق الأهداف.
- 6- زيادة تركيز الجامعة على القيام بعمليات البحث والتطوير بهدف مواكبة حاجات العاملين و رغباتهم.
- 7- القيام بعمل دراسات مستقبلية تهدف إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت والتي قد تضم عوامل أخرى وضمن ظروف أخرى.
- 8- ضرورة بيان أهمية دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة بحيث تصبح عنصر أساسي من ضمن منظومة العمل وتصبح جزء لا يتجزأ من ضمن الروتين اليومي للعمل.
- 9- ضرورة رفع مستوى إدراك العاملين في عناصر إدارة الجودة الشاملة من خلال تنظيم الدورات التدريبية في إدارة الجودة الشاملة.
- 10- ضرورة اهتمام الجامعة في تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرار للمدراء ورؤساء الأقسام وذلك من أجل المساهمة وفي تسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي سوف ترفع مستوى الأداء .
- 11- تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الجامعة من خلال:-
 - أ- العمل على تحقيق الرضا المتعلق بالخدمة المجتمعية.
 - ب- الاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - ت- إيجاد مناخ وظيفي مناسب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - ث- السعي إلى التحسين المستمر في العمليات داخل الجامعة.

المراجع

المراجع العربية

- 1- أبوزايد، بسمة(2008). واقع إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/83369.pdf>
- 2- أبوزايد، محمد خير، (2010)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS (15-16) Version، الأردن، عمان، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، جريب للنشر والتوزيع.
- 3- استيتية، ديمة، (2005). إدارة الجودة الشاملة وتكلفة الجودة: دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 4- بحوصي، مجذوب؛ وبخوش، مديحة؛ (2012). دور مواصفة الأيزو 2600 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مقدم للملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.
- 5- بركات، منال (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 6- بركات، منال طه، "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائد في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 7- البروراري، نزار، (2000). مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسة العراقية، مجلة المنصور، المجلد الأول، العدد الأول، ص97.
- 8- البكري، سويبا محمد، "إدارة الجودة الكلية"، القاهرة، الدار الجامعية، 2002.

- 9- بلغقيه، مها (2006). التدريب عن بعد كمدخل لتأهيل وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- 10- البليسي، بدرية؛ والطراونة، محمد، (2002). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول.
- 11- البليسي، بدرية، الطراونة، محمد، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد الأول، 2002.
- 12- بن عيشي، عمار (2012). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الجزائرية -دراسة ميدانية على مستشفى البشير بن ناصر بولاية بسكرة-الجزائر-. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (11)، جوان، الجزائر. <http://www.univ-biskra.dz/rem/n11/12.pdf>
- 13- بوبكر، الحسن (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحده-باتنة-. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 14- بوكفوس، هشام (2006). أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة")، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة- الجزائر.
- 15- بيدس، دانية (2008). دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- 16- التميمي، فواز، (2005). فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- 17- ثائر عبدالغفار جويحان، 2013، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 18- جرادات، فاطمة (2004). واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- 19- جريدة الرياض، (2014). مقال بعنوان: "أيزو 26000 قيمة مضافة ترقى بمبادرات المسؤولية المجتمعية" للكاتب أحمد بن علي العمودي، العدد (16715). متاح على الرابط: <http://www.alriyadh.com/922483>
- 20- جريدة الصحافة اليوم، (2015). تطرح في ندوة بالقنطاوي بعنوان: "أفضل التطبيقات للمسؤولية الاجتماعية حسب مواصفة إيزو 26000"، متاح على الرابط: http://www.essahafa.info.tn/index.php?id=74&tx_ttnews%5Btt_news%5D=50247&tx_ttnews%5BbackPid%5D=36&cHash=e413d4d17e
- 21- الجريري، صالح عمرو 2001: "أثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 22- الجريري، صالح (2001). أثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 23- الجضي، خالد، (2004). نظرية ديمينج في إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية "نموذج مقترح"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 24- الجنيد، حسين، (2001). دراسة نظم مراقبة جودة الإنتاج واتجاهات العاملين في الإدارة نحو تطبيق نظم الجودة لشركات صناعات غذائية مختارة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 25- جودة، محفوظ، (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 26- جودة، محفوظ، (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- 27- جودة، محفوظ أحمد(2004)، "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 28- جودة، محفوظ أحمد(2004)، "إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 29- جويحان، ثائر(2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 30- الحمود، نسرين، (2004). العلاقة بين إدارة الجودة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، عمان.
- 31- حميد، قرومي وميلود، وعيل(2002). أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو-ISO- في تنافسية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. متاح على الرابط التالي: <http://labocolloque5.voila.net/82dr.pdf>
- 32- الخطيب محمد، (2007). مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء السنوي الرابع عشر الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) (الجودة في التعليم العام) القصيم، 28-29 ربيع الآخر 1428هـ (15-16/ 5/ 2007م).
- 33- الدرادكة، مأمون، والشبلي، عادل(2002). الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 34- دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، (2010). المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000، ترجمة، الأمانة المركزية، جنيف، سويسرا. متاح على الرابط: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/User-pc/My%20Documents/Downloads/AIDMO%20BD%20ATMG%20221.pdf>
- 35- الدليمي، أمل، (2005). العلاقة بين أبعاد العمل والرضا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 36- السامرائي، برهان(2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 37- السايح، الزغوتي(2012). مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 38- السبيعي، شيخة(2009). مدى تحقيق مدير إدارة الجودة الشاملة لمبادئها في مجموعة من المنظمات الخدمية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية. <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/ABS/ind10885.pdf>
- 39- الشعار، اسحق (2014). أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد(41)، العدد(2)، ص222-239.
- 40- شلوت، أماني(2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري - دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة-. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة. <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/86885.pdf>
- 41- الطهراوي، عبد المنعم(2010). دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 42- عاشور، يوسف، "تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء"، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل وأثر التحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
- 43- عامر، طارق، (2007)، " دراسات في التفوق والموهبة والإبداع والابتكار"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- 44- عايش، شادي(2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي:دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- 45- عايش، شادي، 2008، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 46- عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- 47- عبد الجواد، عصام الدين، (2000). ضبط الجودة: المفهوم، المنهج، الآليات والتطبيقات التربوية، مجلة التربية، قطاع البحوث التربوية والمناهج بوزارة التربية بدولة الكويت، السنة (10)، العدد (33).
- 48- عبد الحي، رمزي، (2007). تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع.
- 49- العتيبي، عزيزة (2010). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية – دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية-، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe_03.pdf
- 50- العتيبي، فالح، (2010). مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة وأثرها على أداء إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. متاح على الرابط: <http://dr-ama.com/?p=3556>
- 51- العتيبي، محمد (2010). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث منشور، معهد الإدارة العامة للتدريب، متاح على الرابط التالي:
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360677487.8217%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF%20%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A94.pdf>
- 52- العزاوي، محمد (2005). إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء الخاصة، عمان، الأردن. <http://www.arabproject.net/doaa/2agk7c2zs4edebqaya4w.pdf>
- 53- العسكري، احمد، (2000). التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي، ط1، عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- 54- علاونة، معزوز (2004). مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة 3-2004/7/5.
- 55- العيد، ختيم (2009). إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة "دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 56- عيسى، محمد (2008). إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- 57- الغيثي، هاني، (2007). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- 58- الفقي، إبراهيم، (2002)، "العمل الجماعي، دار أجيال للنشر.
- 59- فوطه، سحر؛ والقطب، محيي الدين، (2013). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، "سلسلة العلوم الإنسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد الأول. متاح على الرابط:
<http://www.asu.edu.jo/asu/userfiles/file/HumanitiesSeries-pdf/Volume-15-1-2013/9.pdf>
- 60- القرشي، زين (2008). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- 61- الكبيسي، لولوة، (2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة البريطانية العربية. متاح على الرابط:
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Total-quality-management-01.pdf>

- 62- الكبيسي، سعد، (2001). الأثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الأهلية/ العراق، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- 63- الكبيسي، سعد، 2001، "الأثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف الأهلية/ العراق"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد/الجامعة المستنصرية/بغداد.
- 64- كرادشة، وفاء (2012). تحقيق إدارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبد الله للأطفال في الأردن (دراسة حالة من وجهة مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 65- الكيال، حسام، (2006). دور الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والآيزو(9000)، المجمع العربي للإدارة والمعرفة، مجموعة طلال أبوغزالة للتدريب المهني، عمان، الأردن. متاح على الرابط:
file:///C:/Documents%20and%20Settings/User-pc/My%20Documents/Downloads/TQM_Material.pdf
- 66- لرقط، علي(2009). امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر –المبررات والمتطلبات الأساسية-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر –باتنة-، الجزائر.
- 67- اللوزي، موسى (2004). إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد بعنوان " دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المنعقد في شرم الشيخ-جمهورية مصر العربية، بتاريخ 29/27 نوفمبر (تشرين ثان) 2004، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- 68- محمد، خولة؛ ومحمد، إقبال؛ وكاظم، سعدية، (2003). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة، بحث منشور، متاح على الرابط:
<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=64350>
- 69- مفتاح، صالح (2004). إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مقدم للملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004
<http://manifest.univ-2004.ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economi-ques%20, %20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/SEMINAIRE%20I NT%20GRH%202009-10-mars2004/1.pdf>
- 70- مقدم، وهبية، (2014). تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو26000 للمسؤولية الاجتماعية، مقدم للملتقى الثالث: التساؤلات والإمكانيات المتاحة لاختيار المسارات الصحيحة لصناعة مصادر النمو.
- 71- المقيد، عاهد(2006). واقع الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين بوكالة الغوث بغزة في ضوء مبادئ الجودة الشاملة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis/69183.pdf>
- 72- مهيب، وسام(2012). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 73- النجار، فايز جمعة النجار، النجار، نبيل جمعة النجار، الزعبي، ماجد راضي الزعبي، (2013)، أساليب البحث العلمي، منظور تطبيقي، ص363 الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 74- وادي، رشدي؛ وعاشور، يوسف، (2005). تقييم جودة خدمات المصارف العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العملاء، بحث منشور، فلسطين، متاح على الرابط:
http://site.iugaza.edu.ps/rwady/files/2010/02/Quality_Mang.pdf

المراجع الأجنبية

- 1- Ascigill, semra, Total Quality Approach in Assessniy student performance in highr education, westrn kentuckry universtiy.
- 2- Collins, and clokk, kevin, 2003, ”strategic Human Practice, top management, team social networks, and firm performance, the role of HR practecie in create comptitive adnantage”, acadmic journal, vol.46, no6, 740-751.
- 3- Chen-chung-jen and hung, jine-wen (2009),”strategic Human resource practice and innvotaion performance: The mediaty role of knowledge magement capacity”, journal business resarch, vol.62, 104-114.
- 4- Ankervis, Alan and Savery lavson, 2013,”Strategic Human Resource Mangemnet in small and medium Enterprise: ACED’S, Curtin University.
- 5- Ahmada Sohel and, Schroederb Roger (2003)The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences Journal of Operations Management 19–43.
- 6- Armstrong, Michael (2006) Strategic Human Resource Management, Michael Armstrong, 1992, 2000, 2006, P3Available:https://www.uop.edu.jo/Repository/41/Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf
- 7- Ascigill, semra, (2002). Total Quality Approach in Assessniy student performance in highr education, westrn kentuckry universtiy.
- 8- Carter Joseph, Smeltzer Larry and Narasimhan Ram (2000) Human Resource Management within Purchasing Management: Its Relationship to Total.
- 9- Quality Management Success, Journal of Supply Chain Management Volume 36, Issue 1, pages 52–62,
- 10- Collins, andclockk, kevin, (2003), ”strategicHuman Practice, top management, team social networks, and firm performance, the role of HR practecie in create comptitive adnantage”, acadmic journal, vol.46, no6, 740-751.
- 11- EFA (2005) Understanding education quality, EFA Global Monitoring Report.
- 12- Gharib Ayman (2012) The Reality Of The Application Of Standards Of Total Quality Management On Performance Management Education In Educational Centers And Institutions Of Special Education From The Perspective Of Managers In Jordan, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business.
- 13- Henard Fabrice and Soleine Leprince-Ringue (2008) THE PATH TO QUALITY TEACHING IN HIGHER EDUCATION, OECD.
- 14- Ishad, Ali and Toor, Shamas-UR-Rehman(2008) Problems and Challenges in Human Resource Management: A Case og Large Organization in Pakistan, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences Vol.1 2008, p45, Available: http://www.jespk.net/publications/7.pdf
- 15- Jaradat Mohammed, (2013), Impact Degree of The Total Quality Management on the Public Schools Effectiveness in The Governorate of Jarash as viewed by The Educational Supervisors. European Scientific Jornal edition vol.9, No.4 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431.

- 16- Kang Gi-Du and James Jeffrey (2004) Service quality dimensions: an examination of Gronroos's service quality model, Emerald Group Publishing Limited · ISSN 0960-4529.
- 17- Kennedy Brian, (2012) Equity and Quality in Education, OECD.
- 18- Looise Jan, and Velzen Martijn, (2009) The importance of developing intellectual capital for innovative organizations: Contributions from a HRM -perspective, School of Management and Governance, p4.
- 19- Maram A. (2008): "Reassessment Of The Application Of Tqm In The Public Sector", International Public Management Review, Volume 9 Issue 1 2008, pps: 194-212.
- 20- Mishra Alok, and Akman Ibrahim (2010) Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment, Public Personnel Management Volume 39 No. 3, p243.244
- 21- Poselie, P. & Wiele, T.(2002). Employee Perceptions of Human Resource Management and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave .*Manaing Service* .12(1), 165.
- 22- Psychogios Alexandros and Priporas Constantinos-Vasilios(2007) Understanding Total Quality Management in Context :Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry, The Qualitative Report Volume 12 Number 1 March 2007 40-66 .
- 23- Rasheed Muhammad, Hassan Danial Aslam, Saira Yousaf and Amna Noor(2011)., A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur, *African Journal of Business Management* Vol. 5(9), pp. 3735-3744, 4 May.
- 24- Shahril Shafie , Dr. Wan Nursofiza, Sudin Haron, (2004)A Dopting & Measuring Customer Servece Quality In Islamic Banks: A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad , *Journal of Management & Islamic Finance Research*, Vol.1, No.1. www.KLbs.com, p5.
- 25- Stavrou- Costea.(2002). The Role for Human Resouce Management In Today's Organizational: The Case Of Cyprus In Comparison With The European Union.*Journal of European Industrial Training*. 26 (6), 261-268.
- 26- Vinni R. (2006). "Total Quality Management and Paradigms of Public Administration", A performingPublic Sector: The second trans Atlantic Dialogue, Leuven, Belgium, 1-3 June 2006 Available: http://soc.kuleuven.be/io/performance/paper/WS5/WS5_Vinni.pdf
- 27- Westerheijden Don (2007) The changing concepts of quality in the assessment of study programms, teaching and learning, The Authors Volume compilation © Portland Press Ltd.
- 28- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010) Research methods in social relations (3rd .ed.). New York, NY: Holt Rinehart and Winston
 Sekaran, Uma, & Bougie, Roger (2010) Research methods in social relations (3rd .ed.). New York, NY: Holt Rinehart and Winston.