



## أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على المسؤولين بالإدارة الوسطي بالمؤسسة الوطنية للنفط

\* أمال الشاعر<sup>1</sup>، سامي بودبوس<sup>2</sup> و مبروكة الخفيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا.

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتصرف - جامعة صفاقس - تونس.

### المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين بالإدارات الوسطي بالمؤسسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 مفردة، واستخدم الباحثون استمارة الاستبيان كوسيلة لتجميع البيانات اللازمة للجانب العملي للدراسة، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالتكرارات والمتوسطات والانحرافات ومعامل الارتباط والانحدار، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة كانت مرتفعة في المؤسسة قيد الدراسة، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية، كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، المؤسسة الوطنية للنفط، وظائف إدارة الموارد البشرية

### The impact of the dimensions of total quality management on the functions of human resource management

### A field study on middle management officials in the National Oil Corporation

\* Amal Al Shaer<sup>1</sup> and Sami Boudbous<sup>2</sup> and Mabrouka Al Khafifi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Faculty of Economics - Department of Business Administration - University of Benghazi - Libya.

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Management - University of Sfax - Tunisia.

### Abstract

This study aims to know the impact of the dimensions of total quality management on the functions of human resources management (HRM) in the National Oil Corporation in Benghazi from which a simple random sample of (100) employee. The researchers used the questionnaire as a means to collect the necessary data for the practical side of the study, and to analyze the study data, the Statistical Program for Social Sciences (SPSS) was used Some statistical methods were used, such as



frequencies, arithmetic averages, deviations, and correlation coefficient. and regression coefficient.

The study found that the level of application of total quality management in its four dimensions represented a high level in the institution under study, and the results showed that there is a positive relationship to the application of total quality management on the functions of human resources management, and the results also confirmed the existence of a correlation between the dimensions of quality management. The comprehensive and HRM functions in the National Oil Corporation correlation between the dimensions of quality management. The comprehensive and HRM functions in the National Oil Corporation.

**Key Words:** Total Quality Management, Functions of human resource management, The National Oil Corporation .

## 1. المقدمة:

لم يعد تحقيق معايير الجودة الشاملة في المنظمات ترفاً فكرياً، بل أصبح واقعاً ينبغي تطبيقه في جميع منظمات الأعمال في العصر الحالي، حيث إن التقدم والتطور التقني والتكنولوجي والتنافس الشديد، دفع تلك المنظمات والأفراد إلى ذلك، ومن هنا ظهرت أهمية الجودة في جميع مناحي الحياة، سواء في الأعمال التجارية، ام المعلوماتية والاتصالات، او الأداء والانتاجية، ولمواجهة ذلك التطور بدأت المنظمات تسعى إلى تطبيق الجودة الشاملة في كافة مجالات أعمالها، من أجل التعرف على مدى وصولها لتحقيق أهدافها، وأدائها لأعمالها بالشكل المطلوب الذي تطمح اليه. (رضوان، 2012)، فالهدف الاساسي لأي منظمة هو تحقيق أفضل العوائد وتقليل الخسائر، لذلك ينبغي لها عليها السعي إلى تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة من أجل تطوير جودة منتجاتها، وتحسين خدماتها لإرضاء عملائها، والرفع من مستوي أداء العاملين بها، من أجل الارتقاء بأداء المنظمة ككل، ومن هنا نجد أن لإدارة الجودة الشاملة تأثيراً ملحوظاً على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وعلى العاملين فيها باعتبارهم أهم مواردها، فهي لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا عن طريق أعدادهم وتوجيههم بالشكل المناسب، مما يسهم في تطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة.

### 1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة كنظام تسعى المنظمة إلى تبنيه كمعيار لتحسين مستوي أدائها وتلبية احتياجات عملائها، فإن هذه الدراسة جاءت لمعرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية، وبما أن المؤسسة الوطنية للنفط تعتبر كغيرها من المنظمات التي تسعى دائما للتحسين المستمر لرفع معدلات أدائها، فإن مشكلة هذه الدراسة تمثلت في طرح التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط؟



وينبثق من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لُبُعد دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط؟
- هل يوجد أثر لُبُعد التركيز علي الزبون للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط؟
- هل يوجد أثر لُبُعد تحفيز العاملين للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط؟
- هل يوجد أثر لُبُعد التحسين المستمر للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط؟

## 2.1 فرضية الدراسة:

وللإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها قام الباحثون بصياغة الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.

ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

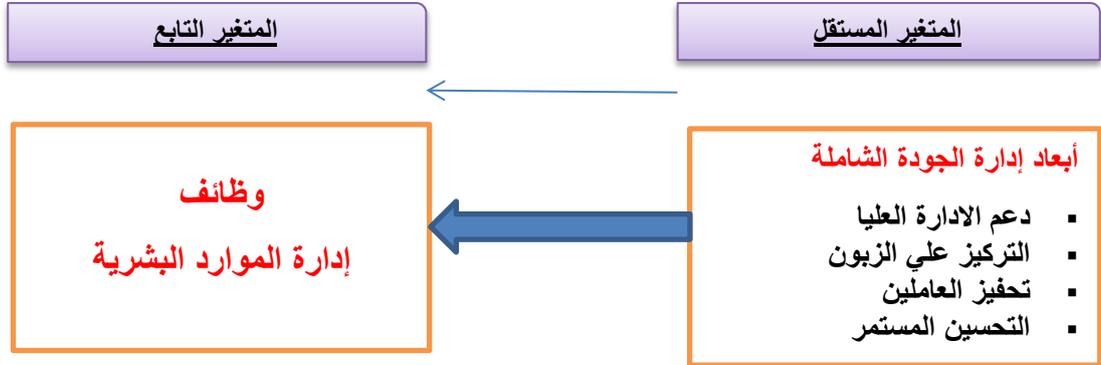
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين بُعد دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
  - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين بُعد التركيز علي الزبون للجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين بُعد تحفيز العاملين للجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
  - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين بُعد التحسين المستمر للجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر لإسهام أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.



وينشق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لإسهام بُعد دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر لإسهام بُعد التركيز علي الزبون للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر لإسهام بُعد تحفيز العاملين للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر لإسهام بُعد التحسين المستمر للجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.

### نموذج الدراسة:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

### 3.1 أهمية الدراسة: (Study Scope)

تحدد أهمية هذه الدراسة في كونها تعرض موضوعاً مهماً يرتبط بأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط الواقع مقرها في بنغازي- ليبيا. وبناءً على ذلك يُمكن تحديد الأهمية العلمية لهذه الدراسة وذلك على النحو التالي:



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [wwwhttps://fezzanu.edu.ly/](https://fezzanu.edu.ly/)



- نأمل أن تساعد الدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها في تقديم إيضاحات للمؤسسات ذات العلاقة بموضوع البحث والمؤسسات الموازية لها من نفس الفئة، كما نأمل أن توضح أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة قيد الدراسة للتعامل معها مستقبلاً.
- يرجى أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والاستفادة منها في الواقع العملي والأكاديمي.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي:

- واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للنفط الواقع مقرها في مدينة بنغازي.
- التعرف على أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) على وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### 5.1 الدراسات السابقة:

- أيوب (2017) هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة بولاية وهران، وقد توصلت ل نتائج تعيد بأن أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التخطيط، الرقابة، التحسين المستمر) هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلي استراتيجية تطوير العمل وتحسين الأداء الوظيفي بما يحقق نجاح المنظمات علي الصعيد التنافسي والربحي والمحافظة علي البقاء في سوق العمل، اوصت بضرورة الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز علي أكثر الأبعاد أهمية وتأثيراً علي الأداء الوظيفي، التركيز علي توضيح أهمية مفهوم الجودة الشاملة للعاملين بالمؤسسة لرفع مستوى الأداء.
- ثوابته (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على إثر تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا، التركيز علي الزبون، تمكين العاملين، التحسين المستمر) على ممارسات ادارة الموارد البشرية في المصارف التجارية ومدى العلاقة المتشابهة بينهما، وقد توصلت الدراسة الي وجود ارتباط تشابكي بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة وعناصر ممارسات ادارة الموارد البشرية، كما اظهرت النتائج وجود أثر لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة بمبادئها على ممارسات ادارة الموارد البشرية بالمجتمع قيد الدراسة.
- بن علي (2015) هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى إسهام إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة الي أن ادارة الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً وفاعلاً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تجسيد فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في قسم ادارة الموارد البشرية، وأوصت



بضرورة صياغة تصورات واتجاهات لإدارة الجودة الشاملة من خلال العمل علي تغيير سلوكيات الموظفين من أجل تدعيم ثقافتها وترسيخها، وتقديم الدعم لها من خلال العمل علي تطوير الموظفين وتحقيق ولائهم الذي ينعكس علي تحسين الأداء .

- النمر (2008) هدفت الدراسة إلي التعرف علي اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة في الاردن، وشملت الدراسة عدد 154 مديراً يمثلون 58 منظمة، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها وجود أثر ذي دلالة احصائية لعناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام الادارة العليا، تخطيط الجودة، التركيز علي العميل، التحسين المستمر للعمليات، التدريب، العلاقة مع الموردين، نظم الرقابة الاحصائية، بناء فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين) علي الأداء المؤسسي، واوصت الدراسة بأهمية تدريب كافة الموارد البشرية العاملة وتطويرها، والتأكيد علي ضرورة تثقيف جميع الإدارات بالمنظمات قيد الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة.

### 6.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، يتضح أنها جميعاً تؤكد على ضرورة الاهتمام بدراسة موضوعي ادارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وبالإضافة إلي إثراء الجزء النظري، كان لها أساس في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها بشكل واضح ، وأيضاً تحديد متغيري الدراسة: المستقل والتابع، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بشكل عام من حيث المتغيرات المدروسة، انها تناولت بالدراسة والتحليل متغيري الدراسة وعلاقتها أو اثرها بمتغيرات إدارية وتنظيمية أخرى غير التي تناولتها الدراسة الحالية، ولذلك تميزت الدراسة الحالية عنها لكونها تناولت بالدراسة والتحليل أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ( دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة بنغازي، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لكونها طبقت في البيئة الليبية بشكل خاص، حيث تناولت بالدراسة والتحليل إيجاد العلاقة والأثر بين متغيري (أبعاد إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية) وهو ما لم تتناوله الدراسات الأخرى، دراسة (أيوب، 2017) التي تناولت طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي بالمؤسسات، (ثوابته، 2016) والتي تناولت مستوى تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المصارف التجارية، ودراسة (النمر، 2008) والتي تناولت أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع (دراسة بن علي، 2015) والتي تناولت مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما.



## 7.1 مصطلحات الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة: هي مجموعة المبادئ الإدارية التي تركز علي تحسين النوع والتي تتمثل في كافة المجالات الفنية على مختلف المستويات في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق اساليب الإدارة الحديثة للارتقاء بمستوي الأداء الإداري من خلال استخدام التكنولوجيا المناسبة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتحسين المستمر في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن بأعلى جودة. (McGee, et.al. 2015; 747)
- إدارة الموارد البشرية: هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق الأهداف المرجوة للفرد والمنظمة والمجتمع، أذ أن الموارد البشرية تمثل الأفراد الذين
- توظفهم المنظمة لتنفيذ مختلف المهام والواجبات والوظائف مقابل الاجور والرواتب والحوافز والمكافآت الأخرى. (الصيرفي، 2013)

## 8.1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر)
- المتغير التابع: وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز)

## 9.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية.
- الحدود البشرية: اقتصرت على المسؤولين في الإدارات الوسطي بالمؤسسة قيد الدراسة.
- الحدود المكانية: اقتصرت على المؤسسة الوطنية للنفط الواقع مقرها بمدينة بنغازي.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية للعام 2022 - 2023م.

## 2. الدراسة النظرية:

### 1.2 إدارة الجودة الشاملة ( TQM ):



إدارة الجودة كمصطلح عام تشير إلى " كل الأنشطة التي تضمن تحقيق سياسة الجودة وأهدافها ومسئولياتها وتطبيقها، من خلال آليات تخطيط الجودة وضبطها وتحسينها" (البهواشي، 2007: 14) أما جمعية الجودة البريطانية فقد عرفت مفهوم الجودة بشكل أكثر شمولية بأنها " فلسفة إدارية تركز على الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية للمنظمة في اشباع احتياجات العملاء وتحقيق أهداف المنظمة، وذلك في إطار من التوافق مع متطلبات المجتمع سواء كانت هذه المتطلبات متقنه أم متعارف عليها". (ادريس، وآخرون، 2012)

### 1.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- **دعم الإدارة العليا:** هو اقتناع الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها وتبنيهم مفهوم الجودة الشاملة من حيث وضع البرامج والسياسات التي من شأنها توفير كافة أنواع الدعم المالي والمعنوي لكافة الموظفين وحثهم على توظيف هذا المفهوم واستخدامه. (حمود، 2012)
- **التركيز علي الزبون:** ويقصد به التركيز على تقديم الخدمات في المنظمة بشكل يتلاءم مع احتياجات الزبائن وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم، وهو يعتبر من العناصر الرئيسية في بيئة الأعمال التنافسية. (Besterfield, et.al, 2014)
- **تحفيز العاملين:** هي عملية تتم عن طريق تفويض الصلاحيات للموظفين في المؤسسات من أجل اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات الواقعة ضمن مجال عملهم وحسب مسؤولياتهم. (Suganathi & Samuel, 2015)
- **التحسين المستمر:** هو فلسفة إدارية هدفها العمل على متابعة التطوير والتحسين للعمليات والأنشطة المتعلقة بطرق تقديم الخدمات وعمل كل ما يمكن من أجل إضافة قيمة للعمليات ورفع مستوى الجودة. (جودة، 2014)

### 2.2 إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للإدارة الحديثة نظراً للدور البارز الذي تلعبه، فهي تضطلع بوظائف ومهام تعزز منزلتها في الهيكل التنظيمي، حيث لا توجد مؤسسة ناجحة دون وجود إدارة موارد بشرية كفؤة. (بودبوس، 2018)

**1.2.2 تعريف إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة المسؤولة عن كافة القرارات التي تختص بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية العاملين بها، كما تتضمن عمليات تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول علي الأفراد من حيث استخداماتهم واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (Dissler, 2013)



## 2.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهميتها في تجنب المنظمة لأخطاء قد تعترضها أثناء قيامها

بممارسة أعمالها ومنها: ( Dissler, 2013 )

- تعيين أشخاص غير ملائمين مما يؤدي لزيادة التكاليف المادية والتي قد تصل إلي عجز المنظمة في تحقيق أهدافها
- الارتفاع في معدل دوران العمل بين الموظفين والعاملين بسبب كثرة نقلهم بشكل غير مخطط.
- تباطؤ العاملين في تنفيذ المهام والواجبات الموكلة لهم بسبب ضعف الرقابة والمتابعة المستمرة.
- ضياع وقت العمل في إجراء المقابلات التي ليست لها قيمة بسبب السياسات المتبعة في عملية الاستقطاب غير الموجه.
- الضعف في ممارسات وأنشطة تدريب وتطوير الموظفين.

## 3.22 وظائف إدارة الموارد البشرية:

- **تخطيط الموارد البشرية:** نشاط مرتبط بالتنبؤ بالاحتياجات اللازمة من القوي العاملة بناءً علي النشاط المراد إنجازه، وتحليل العرض والطلب المتوقع لتلك الموارد، وتوقعاتها، وكيف تفي بالاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة من القوي العاملة لدعم الأهداف والغايات علي المدى القصير والطويل في المستقبل من خلال توجيه الجهود نحو خطط مستقبلية للموارد البشرية. ( Kinicki, Williams, 2014 )
  - **الاستقطاب والتوظيف:** مجموعة الإجراءات المختصة بالبحث وجذب المرشحين للعمل في الوظائف الشاغرة التي تحتاجها المنظمة بالعدد والنوعية المطلوبة، وفي المكان والزمان المناسبين، بناءً على مواصفات خاصة بالمرشحين. (السالم، حرحوش، 2012)
  - **التدريب والتطوير الوظيفي:** هي الأنشطة والإجراءات التي تعمل على إكساب موظفي المنظمة المهارات والمعارف والقدرات والاستعدادات والأفكار المطلوبة لأداء عمل معين ويتم من خلالها تحديد الاحتياجات، وتزويد الموظفين الحاليين والجدد بما يلزم للقيام بالمهام الموكلة إليهم بنجاح. (الهيبي، 2010،)
  - **الحوافز والمكافآت:** هي الأجور والحوافز والمزايا والمنافع والخدمات التي يتم تقديمها لجميع الموظفين في المنظمات والمؤسسات التي يعملون فيها مقابل الجهد المبذول والمؤهلات اللازمة للعمل.
- . (Byars, Rue2012)



## 4.2.2 إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المؤسسات، من أجل تحقيق التحسين المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة التي توجههم إليها الإدارة، إلا أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إحداث تغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، منها التغيير في أدوار العاملين إذ أن تحسين العمليات أصبح مسؤولية كل العاملين بالمؤسسة، وإجراء تعديلات علي فرق العمل، والتي تشكل حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة الفرق ذات المهام المتعددة مثل فرق المشروعات، كما يتطلب تغييراً في تدريب العاملين وتقييم الأداء إضافة إلي تقييم الرئيس للمرؤوسين، يوجد تقييم من قبل المرؤوسين للرئيس، وتقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمؤسسة، أيضاً عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظل إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية تفاعلية وزادت من مشاركة العاملين بها، بكافة الوظائف والأنشطة الموجودة بالمؤسسة. (بودبوس، 2018)

### 3. الدراسة الميدانية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اتبع فيه الباحثون الأسلوب الوصفي التحليلي وذلك بهدف التعرف علي أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية، في المؤسسة الوطنية للنفط، من وجهة نظر المسؤولين بالإدارات الوسطي بالمؤسسة محل الدراسة.

### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المسؤولين بالإدارات الوسطي بالمؤسسة الوطنية للنفط والواقع مقرها بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم 340 موظفاً، والتي تم اختيارها بسبب تطبيقها للجودة الشاملة منذ سنوات، كما إنها تعد من المؤسسات الأكثر رواجاً وتعاوناً في مجال البحث العلمي، حيث تم اختيار وتوزيع عينة عشوائية قوامها 100 استمارة استبيان وفقاً لجدول كرايزي ديمورجان، وبعد فحصها تم استبعاد عدد 13 استمارة لعدم اكتمال تعبئتها، وبالتالي

خضع لعملية التحليل الإحصائي عدد 82 استمارة فقط، بنسبة (82%) من مجتمع الدراسة الكلي.

### 2.3 مقياس الدراسة:

تمت صياغة جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي مفاسه حسب مقياس "ليكرت" Lkier الخماسي، الأكثر استخداماً وشيوعاً لدى الباحثين والمتدرج من (5) درجات: الدرجة (5) تعني أن المبحوث (موافق تماماً)، والدرجة (4) تعني أنه (موافق)، والدرجة (3) تعني أن المبحوث ( محايد)، والدرجة (2) تعني أنه (غير



موافق) ، والدرجة (1) تعني أن البحوث (غير موافق تماماً) . ولتسهيل تفسير النتائج، تم احتساب طول خلايا المقياس، وذلك بإجراء عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى (5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على الحد الأعلى للمقياس (5)، وذلك للحصول على طول خلية المقياس (8 = 4/5) ، وأضافه ناتج القسمة إلى ادني درجه في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث أصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1 - 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس، كما هو مبين بالجدول (1).

### جدول (1) تدرج ومستويات مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1 - 1.80	1.80 - 2.60	2.60 - 3.40	3.40 - 4.20	4.20 - 5
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

### 3.3 ثبات أداة الدراسة وصدقها:

للتحقق من ثبات مقياس الدراسة فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) لحساب مقياس الدراسة، والتي تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة، أعطت درجة ثبات عالية تدعو إلى الثقة في كل مجالات الدراسة، كما تم حساب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقد كانت جميعها درجات صدق عالية، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة أتسمت بالثبات والصدق وبدرجة عالية من التميز، وذلك كما هو موضح بالجدول (2)، ويلاحظ من قيم ألفا كرونباخ أنها كانت أعلى من 91% وهي نسبة مقبولة لتعميم نتائج الدراسة، وهو الحد الأدنى المقبول في العلوم الاجتماعية. (Malhotra,2013)

### جدول (2) يبين قيم معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات كرونباخ الفا	معامل الصدق
أبعاد إدارة الجودة الشاملة	32	0.983	0.991
وظائف ادارة الموارد البشرية	26	0.911	0.954

### 4.3 عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة:

تضمنت الاستبانة في المحور الأول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، المسمى الوظيفي)، ويوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الأولية.



### جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الأولية

النسبة المئوية	التكرار	البيانات	
80.5	66	ذكر	النوع
19.5	16	انثى	
100.0	82	المجموع	
9.8	8	أقل من 30 سنة	العمر
41.5	34	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
18.3	15	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
30.5	25	من 50 سنة فأكثر	
100.0	82	المجموع	
6.0	5	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
72.0	59	بكالوريوس / ليسانس	
22.0	18	ماجستير	
100.0	82	المجموع	
6.1	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
35.4	29	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
18.3	15	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
40.2	33	من 15 سنة فأكثر	
100.0	82	المجموع	
3.7	3	مدير ادارة	المسمى الوظيفي
17.1	14	رئيس قسم	
8.5	7	منسق	
18.3	15	أخصائي	
6.1	5	مشرف وحدة	



46.3	38	أخري	
100.0	82	المجموع	

من خلال الجدول (3) والذي يتضمن البيانات الوصفية العامة لعينة الدراسة يتبين أن نسبة الذكور كانت هي الأعلى وبلغت (80.5%)، بينما بلغت نسبة الإناث (19.5%) من إجمالي المشاركين بالدراسة، أما بالنسبة لمتغير العمر فقد كانت النسبة الأعلى للفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40

سنة) وبلغت (41.5%)، يليها في الترتيب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وقد بلغت نسبتهم (30.5%)، ثم الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50) وبنسبة بلغت (18.3%) وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وكانت نسبتها (9.08%)، وأما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى للمؤهل العلمي (بكالوريوس/ لسانس) وبنسبة بلغت (72.0%)، ثم المؤهل العلمي (ماجستير) وبلغت نسبته (22.0%)، وأخيراً كان المؤهل العلمي (دبلوم متوسط) وقد بلغت نسبته (6.0%) من إجمالي المشاركين بالدراسة. وكون المشاركين من حملة المؤهلات العليا فهذا يعني بأنهم قادرين على فهم محتوى صحيفة الاستبيان والإجابة عليها، أما بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة فقد كانت أعلى نسبة للخبرة للفئة (أكثر من 15 سنة) وبلغت نسبتها (40.2%)، ثم جاءت الخبرة الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنة) وكانت (35.4%)، يليها فئة الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات) وكانت نسبتها (18.3%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) وبلغت النسبة (6.1%)، وتفسر هذه النتيجة أن الوصول إلى المراكز القيادية يتطلب فترة طويلة من ممارسة العمل، أما بخصوص متغير المسمى الوظيفي فقد كانت أعلى نسبة للعاملين بالوظائف الأخرى والتي بلغت (40.2%) يليها وظيفة أخصائي بنسبة (18.3%)، ثم وظيفة رئيس قسم جاءت بنسبة (17.1%)، ثم يليها وظيفة منسق وكانت نسبتها (8.5%)، ثم وظيفة مشرف وحدة بنسبة (6.1%)، وأخيراً جاءت وظيفة مدير إدارة بنسبة (6.1%)، من إجمالي المشاركين. وبناءً على تحليل البيانات الأولية ومؤشراتها، يمكن القول بأن هذه النسب مقبولة بالنسبة لطبيعة العمل بهذه المؤسسة، مما يعطي دعماً وثقة أكبر لنتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

### 5.3 تحليل النتائج الوصفية للدراسة:

أ- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، والوزن النسبي لمجالات أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والنتائج موضحة فيما يلي:

تحليل فقرات البُعد الأول: دعم الإدارة العليا: تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:



جدول (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدعم الإدارة العليا بالمؤسسة قيد الدراسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_1$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	التكرار	فقرات البعد الأول
2	0.89	4.18	0	3	17	24	38	التكرار	تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة.
			0	3.7	20.7	29.3	46.3	%	
7	0.87	3.93	0	4	22	32	24	التكرار	تولي الإدارة العليا في المؤسسة أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها.
			0	4.9	26.8	39.0	29.3	%	
6	0.79	3.99	0	6	8	49	19	التكرار	تهتم الإدارة العليا بتوفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
			0	7.3	9.8	59.8	23.2	%	
3	0.75	4.12	0	3	10	44	25	التكرار	تحرص الإدارة العليا جاهدة لان تكون خدمات المؤسسة ذات جودة عالية.
			0	3.7	12.2	53.7	30.5	%	
4	0.73	4.07	0	3	10	47	22	التكرار	تساهم الإدارة العليا في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها الأقسام المختلفة.
			0	3.7	12.2	57.3	26.8	%	
1	0.81	4.23	0	0	19	25	38	التكرار	تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمؤسسة عند الزبائن.
			0	0	23.2	30.5	46.3	%	
8	0.72	1.13	0	1	13	42	26	التكرار	تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة.
			0	1.2	15.9	51.2	31.7	%	
5	0.89	4.00	1	5	11	41	24	التكرار	تدعم الإدارة العليا جهود نشر ثقافة الجودة بين العاملين وأقسام المؤسسة.
			1.2	6.1	13.4	50.0	29.3	%	
	0.66	4.08	المتوسط العام والانحراف المعياري						

يتضح من الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات افراد الدراسة حول البعد الثاني دعم الإدارة العليا حيث جاء في المرتبة الاولى الفقرة " تحرص الإدارة العليا على بناء سمعه طيبة للمؤسسة عند الزبائن"، بانحراف معياري (0.81) ومتوسط (4.23) حيث كانت نسبة المشاركة (46.3%)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة " تدعم الإدارة العليا وجود خطه واضحة حول الجودة " بانحراف معياري (0.89)، ومتوسط (4.18) وكانت نسبة المشاركة (46.3%)، اما الفقرة " تدعم الإدارة العليا جميع المبادرات لتحسين الجودة" فقد جاءت في المرتبة الاخيرة بانحراف معياري (0.72)، ومتوسط حسابي (1.13)، حيث كانت نسبة المشاركة (51.2)، اخيرا بين الجدول (4) المتوسط العام للبعد الأول التزام الإدارة العليا الذي بلغت قيمته (4.08) بانحراف معياري (0.66)



وهو ما يقابل درجة الموافقة أي ان مستوى دعم الإدارة العليا بالجودة الشاملة يعتبر مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الوطنية للنقط قيد الدراسة.

أ- تحليل فقرات البعد الثاني: التركيز علي الزبون:

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتركيز علي الزبون بالمؤسسة قيد الدراسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_3$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	فقرات البعد الثاني
2	0.94	3.99	1	2	24	25	30	التركيز على رضا الزبائن وتنجح في إدراك توقعاتهم.
			1.2	2.4	29.3	30.5	36.6	%
7	1.06	3.72	0	13	21	24	24	تقوم المؤسسة بتلبية متطلبات العملاء وبشكل مستمر.
			0	15.9	25.6	29.3	29.3	%
8	1.04	3.62	2	10	23	29	18	تجري المؤسسة استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدماتها.
			2.4	12.2	28.0	35.4	22.0	%
5	0.99	3.88	0	6	27	20	29	تطور المؤسسة من جودة خدماتها من خلال الاستفادة من نتائج التقييم.
			0	7.3	32.9	24.4	35.4	%
4	0.88	3.90	0	5	21	33	23	تتابع المؤسسة شكاوي الزبائن لإيجاد الحلول المناسبة لها.
			0	6.1	25.6	40.2	28.0	%
1	0.82	4.00	0	3	18	37	24	تسعى المؤسسة لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات زبائنها.
			0	3.7	22.0	45.1	29.3	%
6	0.85	3.82	0	2	32	27	21	تشرك المؤسسة زبائنها في تطوير الخدمات الجديدة.
			0	2.4	39.0	32.9	25.6	%
3	0.88	3.91	1	4	17	39	21	تحرص المؤسسة على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن.
			1.2	4.9	20.7	47.6	25.6	%
	0.77	3.86	المتوسط العام والانحراف المعياري					

يتضح من الجدول (5) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد التركيز علي الزبون بالمؤسسة الوطنية للنقط الليبية، أن فقرة " تسعي المؤسسة لتصميم الخدمات بشكل يحقق رغبات زبائنها" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.82)، وجاءت في المرتبة التي تليها الفقرة " تهتم



الإدارة العليا بالتركيز على رضا الزبائن وتتجج في إدراك توقعاتهم. " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.94)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تجري المؤسسة استطلاعات دورية لمعرفة مدى رضا الزبائن عن خدماتها" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.04)، وجاء المتوسط العام لبعء التركيز علي الزبون بنسبة (3.86) وانحراف معياري (0.77) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان عالي المستوى من وجهة نظر المبحوثين.

### ج - تحليل فقرات البعد الثالث (تحفيز العاملين)

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحفيز العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_3$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	فقرات البعد الثالث
6	0.92	3.62	0	6	38	19	19	1 تكرار تحرص المؤسسة على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
			0	7.3	46.3	23.2	23.2	
5	0.97	3.66	1	7	30	25	19	2 تكرار تفوض المؤسسة صلاحيات للعاملين لتسريع عملية اتخاذ القرارات.
			1.2	8.5	36.6	30.5	23.2	
4	0.98	3.68	2	5	29	27	19	3 تكرار تتيح المؤسسة المعلومات لجميع العاملين دون استثناء.
			2.4	6.1	35.4	32.9	23.2	
3	1.09	3.70	2	12	16	31	21	4 تكرار يتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة.
			2.4	14.6	19.5	37.8	26.6	
2	0.98	3.82	0	13	9	40	20	5 تكرار تحرص المؤسسة على التطوير المستمر لقدرات العاملين من خلال استضافة الخبراء.
			0	15.9	11.0	48.8	24.4	
1	1.15	3.85	1	13	15	21	32	6 تكرار يشارك العاملون بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة.
			1.2	15.9	18.3	25.6	39.0	
6	1.07	3.62	3	12	14	37	16	7 تكرار تدرب المؤسسة العاملين على حل المشاكل
			3.7	14.6	17.1	45.1	19.5	
2	1.23	3.82	2	16	9	23	32	8 تكرار تجري المؤسسة لقاءات جماعية مستمرة مع العاملين لمناقشة
			2.4	19.5	11.0	28.0	39.0	



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [wwwhttps://fezzanu.edu.ly/](https://fezzanu.edu.ly/)



									الأمر المتعلقة بتحسين الجودة.
	0.86	3.72							المتوسط العام والانحراف المعياري

يتضح من الجدول (6) الذي يوضح متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تحفيز العاملين للمؤسسة الوطنية للنفط أن الفقرة " يشارك العاملون بإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (1.15)، بينما جاءت في المرتبة التي تليها الفقرة " يتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة."، والفقرة " يتاح للعاملين فرصة مناقشة وتوضيح أسباب انخفاض الجودة" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.98)، (1.23) علي التوالي، أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرتان " تحرص المؤسسة على زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" و" تدرّب المؤسسة العاملين على حل المشاكل " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.92)، (1.07) علي التوالي، ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد تحفيز العاملين قد بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.86)، وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان عالي المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للنفط قيد الدراسة.

#### د- تحليل فقرات البعد الرابع (التحسين المستمر)

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتحسين المستمر بالمؤسسة قيد الدراسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_4$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	التكرار	فقرات البعد الرابع
2	0.98	3.93	0	7	21	25	29	التكرار	تضمن المؤسسة مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساته.
			0	8.5	25.6	30.5	35.4	%	
5	1.04	3.76	1	12	14	34	21	التكرار	تعد المؤسسة التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها.
			1.2	14.6	17.1	41.5	25.6	%	
1	0.92	4.00	0	5	19	29	29	التكرار	تعتبر المؤسسة التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة
			0	6.1	23.2	35.4	35.4	%	
6	1.02	3.66	0	14	19	30	19	التكرار	تستخدم المؤسسة أحدث التكنولوجيا في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة
			0	17.1	23.2	36.6	23.2	%	



3	1.07	3.90	0	11	18	21	32	التكرار	تطور المؤسسة في هيكله التنظيمي باستمرار لتسهيل الإجراءات الادارية
			0	13.4	22.0	25.6	39.0	%	
3	0.87	3.90	1	4	17	40	20	التكرار	تستجيب المؤسسة للتغيرات او المستجدات التكنولوجية والتقنية.
			1.2	4.9	20.7	48.8	24.4	%	
7	1.03	3.56	0	15	24	25	18	التكرار	تحرص المؤسسة على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون
			0	18.3	29.3	30.5	22.0	%	
4	0.89	3.80	1	8	12	46	15	التكرار	تهتم المؤسسة بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته.
			1.2	9.8	14.6	56.1	18.3	%	
		<b>0.81</b>	<b>3.81</b>	المتوسط العام والانحراف المعياري					

يتضح من الجدول (7) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد تمكين العاملين بالمؤسسة الوطنية للنقط الليبية أن الفقرة " تعتبر المؤسسة التحسين المستمر في العمل جزءا من متطلبات الجودة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.92)، كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة " تضمن المؤسسة مبدأ التحسين المستمر في كافة سياساته."، بمتوسط حسابي

(3.93) و انحراف معياري (0.98)، اما في المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة " تحرص المؤسسة على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبون " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.03) ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعد التحسين المستمر بلغ (3.81) و انحراف معياري (0.81) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان عالي المستوى من وجهة نظر المبحوثين.

#### هـ - تحليل البعد الخامس: تخطيط الموارد البشرية

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي

#### جدول (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_5$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	التكرار	فقرات البعد الخامس
1	0.93	3.88	2	6	16	37	21	التكرار	تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها الاستراتيجية من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة.
			2.4	7.3	19.5	45.1	25.6	%	
3	0.99	3.73	1	7	27	25	22	التكرار	تقدم المؤسسة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية وفق خطة سنوية مكتوبة ومعدة مسبقا.
			1.2	8.5	32.9	30.5	26.8	%	
4	1.08	3.67	1	10	29	17	25	التكرار	تحدد المؤسسة الفائض أو العجز



			1.2	12.2	35.4	20.7	30.5	%	من العاملين الذين سيحتاج إليهم في المستقبل.
4	1.08	3.51	1	16	23	24	18	التكرار	تربط المؤسسة احتياجاتها المستقبلية مع العرض المتاح للموارد البشرية.
			1.2	19.5	28.0	29.3	22.0	%	
5	1.04	3.83	1	9	19	27	26	التكرار	تقوم المؤسسة بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توفر المهارات والتخصصات
			1.2	11.0	23.2	32.9	31.7	%	
	0.95	3.72	المتوسط العام والانحراف المعياري						

يتضح من الجدول (8) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط حيث جاءت الفقرة "تقوم المؤسسة بتخطيط احتياجاتها الاستراتيجية من الموارد البشرية باعتماد أسس علمية مناسبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.08)، يليها جاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تقوم المؤسسة بتحديد نوعية العاملين الذين ستحتاج إليهم من حيث توفر المهارات والتخصصات." بمتوسط حسابي (3.83) و انحراف معياري (1.04)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تربط المؤسسة احتياجاتها المستقبلية مع العرض المتاح للموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.08) ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعدها تخطيط الموارد البشرية بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.95) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان عالي المستوى من وجهة نظر الباحثين.

#### و- تحليل البعد السادس (الاستقطاب والتوظيف)

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

#### جدول (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للاستقطاب والتوظيف بالمؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_6$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	فقرات المحور السادس
1	1.01	3.54	3	7	30	27	15	تستخدم المؤسسة طرقا كمية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية
			3.7	8.5	36.6	32.9	18.3	%
2	1.08	3.56	3	12	19	32	16	تقوم المؤسسة بالإعلان الخارجي عن الوظائف الشاغرة لديها لاستقطاب واختيار القوي البشرية.
			3.7	14.6	23.2	39.0	19.5	%
3	1.06	3.79	3	9	11	38	21	تستخدم المؤسسة اختبارات الاختيار



			3.7	11.0	13.4	46.3	25.6	%	مثل اختبار (المعرفة، الشخصية، اللغة) وغيرها عند اختيار الموظفين الجدد.	
2	1.12	3.80	2	10	18	24	28	التكرار	4	تتاع المؤسسة عند تطبيق استراتيجيات التوظيف تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.
			2.4	12.2	22.0	29.3	34.1	%		
4	1.11	3.76	1	15	11	31	24	التكرار	5	يتم تحديد مواصفات الوظيفة عند شغل الوظائف الشاغرة (المؤهل العلمي، الخبرة، الكفاءة)
			1.2	18.3	13.4	37.8	29.3	%		
1	1.12	3.84	1	13	13	26	29	التكرار	6	تقوم المؤسسة بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد.
			1.2	15.9	15.9	31.7	35.4	%		
5	1.24	3.67	2	16	20	13	31	التكرار	7	تستخدم المؤسسة أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات من مصادر عده في سوق العمل.
			2.4	19.5	24.4	15.9	37.8	%		
	0.90	3.71	المتوسط العام والانحراف المعياري							

يتضح من الجدول (9) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد الاستقطاب والتوظيف بالمؤسسة الوطنية للنفط الليبية أن فقرة "تقوم المؤسسة بعمل اختبارات ومقابلات معدة مسبقا عند اختيار الموظفين الجدد" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في المرتبة التي تليها الفقرة "تتاع المؤسسة عند تطبيق استراتيجيات التوظيف تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف". بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.12)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تستخدم المؤسسة طرقا كمية في التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.01) ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده الاستقطاب والتوظيف قد بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.90) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان عالي المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للنفط قيد الدراسة.

#### ي- تحليل المحور السابع (التدريب والتطوير)

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتدريب والتطوير بالمؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_6$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	التكرار	فقرات المحور السادس
2	0.88	4.02	1	4	12	40	25	التكرار	تُصمم المؤسسة برامج تدريبية وفقا لحاجات العاملين.
			1.2	4.9	14.6	48.8	30.5	%	
3	0.79	3.98	1	4	8	52	17	التكرار	تُشارك المؤسسة العاملين في دورات تدريبية بهدف اكسابهم مهارات متعلقة بطبيعة العمل.
			1.2	4.9	9.8	63.4	20.7	%	
7	1.04	3.79	2	8	18	31	23	التكرار	تقوم المؤسسة بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة.
			2.4	9.8	22.0	37.8	28.0	%	
1	0.60	4.17	0	0	9	50	23	التكرار	يوجد بالمؤسسة إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب
			0	0	11.0	61.0	28.0	%	
4	0.92	3.96	0	8	12	37	25	التكرار	يوجد في المؤسسة مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تطوير سلوكيات مهارات العاملين بشكل إيجابي.
			0	9.8	14.6	45.1	30.5	%	
5	0.88	3.91	1	5	14	42	20	التكرار	تحرص المؤسسة على الاستعانة بالخبرات الخارجية لتدريب للعاملين.
			1.2	6.1	17.1	51.2	24.4	%	
6	0.87	3.89	3	3	9	52	15	التكرار	يسهم التدريب الذي يحصل عليه الموظف بإحداث تعديل في سلوكياته
			3.7	3.7	11.0	63.4	18.3	%	
		<b>80.6</b>	<b>3.96</b>	<b>المتوسط العام والانحراف المعياري</b>					

يتضح من الجدول (10) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد التدريب والتطوير بالمؤسسة الوطنية للنفط الليبية أن فقرة " يوجد بالمؤسسة إدارة مستقلة تهتم بالتطوير والتدريب" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.60)، وجاءت في المرتبة التي تليها الفقرة "تُصمم المؤسسة برامج تدريبية وفقا لحاجات العاملين" بمتوسط حسابي (4.02) و انحراف معياري (0.88)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " تقوم المؤسسة بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.04) ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لعام لبعث التدريب والتطوير قد بلغ (3.96) وانحراف معياري (0.68) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان مرتفع المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للنفط قيد الدراسة.



### ط - تحليل البعد الثامن: المكافآت والحوافز

تم احتساب المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمكافآت والحوافز بالمؤسسة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط $X_7$	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	فقرات المحور السابع
1	1.06	3.83	3	7	16	31	25	التكرار
			3.7	8.5	19.5	37.8	30.5	%
تستخدم المؤسسة معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة.								
2	0.43	3.78	1	6	23	32	20	التكرار
			1.2	7.3	28.0	39.0	24.4	%
يتلاءم نظام التعويضات المعمول به في البنك مع المستوى المعيشي العام ومستوى الأسعار في السوق.								
3	1.07	3.63	1	13	22	25	21	التكرار
			1.2	15.9	26.8	30.5	25.6	%
تتناسق الرواتب التي تدفعها المؤسسة مع الرواتب التي تدفعها المؤسسات الأخرى في نفس الفئة.								
3	0.91	3.63	1	6	30	30	15	التكرار
			1.2	7.3	36.6	36.6	18.3	%
عمل المؤسسة على تطبيق سياسة تعويض مرنة على أساس المواصفات الوظيفية.								
4	0.93	3.45	3	4	40	23	12	التكرار
			3.7	4.9	48.8	28.0	14.6	%
تتبنى المؤسسة حوافز متنوعة للحفاظ على الكفاءات والقدرات الإبداعية.								
5	1.01	3.38	2	13	32	22	13	التكرار
			2.4	15.9	39.0	26.8	15.9	%
تستخدم المؤسسة سياسة تعويض توفر العدالة.								
6	1.08	3.37	3	14	30	20	15	التكرار
			3.7	17.1	36.6	24.4	18.3	%
تستخدم المؤسسة سياسة تعويض توفر المساواة.								
	0.82	3.58	المتوسط العام والانحراف المعياري					

يتضح من الجدول (11) الذي يوضح متوسطات استجابات عينة الدراسة على بعد المكافآت والحوافز بالمؤسسة الوطنية للنقط الليبية أن الفقرة " تستخدم المؤسسة معايير محددة لتحديد الأجور مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.06)، كما جاءت في المرتبة التي تليها الفقرة " يتلاءم نظام التعويضات المعمول به في البنك مع المستوى المعيشي العام ومستوى الاسعار في السوق" بمتوسط حسابي ( 3.78) وانحراف معياري (0.43)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة



" تستخدم المؤسسة سياسة تعويض توفر المساواة" بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.08) ويلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده المكافآت والحوافز قد بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.82) وهذا يشير إلى أن هذا البعد كان عالي المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة قيد الدراسة.

### 6.3 نتائج تحليل فرضيات الدراسة:

يوضح الجدول (11) الارتباط بين محوري الدراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وبين وظائف إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) في المؤسسة قيد الدراسة.

#### 1.6.3 اختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمه:

أ. اختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه: يوجد أثر لإسهام أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.

#### جدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط – بنغازي

المتغير التابع	البعد الأول التزام الإدارة العليا	البعد الثاني التركيز علي الزبون	البعد الثالث تمكين العاملين	البعد الرابع التحسين المستمر
معامل الارتباط	**0.731	**0.821	**0.779	**0.866
الدلالة المعنوية ووظائف إدارة الموارد البشرية	0.000	0.000	0.000	0.000

من الجدول (12) يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، وبقيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.05$  )، كما يلاحظ أن قوة علاقات الارتباط قد جاءت وفقاً لما يلي : معامل الارتباط بين بُعد التحسين المستمر ووظائف إدارة الموارد البشرية قد بلغ (\*\*0.866)، وهو أعلى معامل و اقوى ارتباط ، يليه بُعد التركيز علي الزبون بمعامل ارتباط (\*\*0.821)، ثم يليه بُعد تحفيز العاملين بمعامل ارتباط (\*\*0.799) ، وأخيراً بُعد دعم الإدارة العليا بمعامل ارتباط (\*\*0.831) ، وعليه يتم قبول الفرضية الأساسية الأولى، والتي تنص على أنه " توجد علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.



ب- أختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه: لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط بمدينة بنغازي، كما هو مبين بالجدول التالية:

جدول ( 13 ) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط - بنغازي

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
الانحدار	1	33.943	33.943	259.831	0.0000	0.762	0.874
الخطأ	0.36143	10.451	0.313				
المجموع	82	44.394					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات	احصائي الاختبار t	مستوى المعنوية			
الثابت	0.222	0.222	1.000	0.320			
ادارة الجودة	0.056	0.910	16.119	.0000			

من خلال جدول الانحدار (13) تبين أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة له أثر معنوي على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة بنغازي ، حيث بلغت قيمة المعامل (0.910) وهي دالة احصائيا وعليه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 .  $\alpha <$  ) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط، وكان النموذج ككل معنوي مع مستوى معنوية (0.000) بقيمة احصائية اختبار F تساوي (259.831) اما قيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد كانتا ( 0.874 ) ( 0.762 ) على التوالي مما يدل على وجود اتر وعلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط.

ج - اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية من عدمه: لاختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، قام الباحثون باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط بمدينة بنغازي، كما هو مبين بالجدول (14) التالي



**جدول (14) تحليل الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط - بنغازي**

تحليل التباين							
مصادر الاختلاف	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط
الانحدار	4	34.699	8.675	68.904	0.000	0.782	0.884
الخطأ	77	9.694	.126				
المجموع	81	44.393					
تحليل المعاملات							
النموذج	الخطأ المعياري	المعاملات	احصائي الاختبار t	مستوى المعنوية			
الثابت	0.246	0.358	1.455	0.150			
دعم الإدارة العليا	0.103	0.092	.890	0.376			
التركيز على الزبون	0.114	0.227	1.996	0.049			
تحفيز العاملين	0.089	0.083	0.931	0.355			
التحسين المستمر	0.111	0.479	4.321	0.000			

من خلال جدول الانحدار (14) تبين ان أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، تحفيز العاملين، التحسين المستمر) له أثر معنوي على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للنفط بمدينة بنغازي، حيث بلغت قيمة المعاملات لها (0.092)، (0.227)، (0.083)، (0.479) علي التوالي، وهي جميعها دالة احصائياً وعليه نقبل الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية، وكان النموذج ككل معنوي مع مستوى معنوية (0.000) بقيمة احصائي اختبار t لأبعاد ادارة الجودة تساوي (0.890)، (1.996)، (0.931)، (4.321) علي التوالي، أما قيمة معامل الارتباط كان (0.884) بينما كان معامل التحديد (0.782) مما يدل على وجود اثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط.

### 7.3 نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة والتي تم تجميعها باستخدام أداة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى نسبته للمشاركة هي للذكور، وأن أعلى نسبة للمستوي التعليمي الجامعي كانت للمديرين.



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [wwwhttps://fezzanu.edu.ly/](https://fezzanu.edu.ly/)



- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها، كذلك مستوى وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط محل الدراسة كان مرتفعاً من وجهة نظر المبحوثين.
- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة، وأثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا، التركيز علي الزبون، تحفيز العاملين التحسين المستمر) على وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة.
- أظهرت النتائج ان ترتيب تأثير أبعاد الجودة الشاملة على ووظائف ادارة الموارد البشرية كان على النحو التالي: في المرتبة الأولى: التحسين المستمر، يليها التركيز علي الزبون، ثم تحفيز العاملين، وفي المرتبة الاخيرة جاء دعم الادارة العليا.
- أوضحت الدراسة أن مستوى ممارسة وظائف ادارة البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط قد جاء مرتفعاً، كما أظهرت وجود أثر موجب ذي دلالة إحصائية لدعم الادارة العليا، والتركيز علي الزبون، وتحفيز العاملين، والتحسين المستمر على وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط بنغازي.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو سنيينة، محمد (2017)، تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وطرق تطويرها، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، بدولة فلسطين.
- أيوب، مختار (2017)، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسستي يوهرا (SNV, SIMAP)،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (31)، ص 368-357.
- بن عيشي، بشير، عمار (2015)، دور التخطيط الاستراتيجي في تبني مكونات إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الجزائرية، ورقة بحثية منشورة في بالمؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 183 - 196.
- بن علي، عائشة (2015)، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والاسواق، (1)، (2)، 304 - 326.



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [wwwhttps://fezzanu.edu.ly/](https://fezzanu.edu.ly/)



- ثوابته، مأمون محمد حسن (2016)، دراسة بعنوان أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير بقسم ادارة الاعمال، جامعة لشرق الاوسط.
- سايشي، عبد الحق (2014)، أهمية تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الجودة الصحية الجامعي بالمركز الاستشفائي بني مسوس، معارف (مجلة علمية محكمة)، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد (17)، ديسمبر 2014، 412 – 440.
- نمر، عمر صالح (2008)، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة وممارسات ادارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- رضوان، محمود عبد الفتاح (2012) إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة.
- جودة، محفوظ أحمد (2014)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.18)
- بودبوس، سامي، (2019)، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية وتطبيقية علمية)، جامعة صفاقس، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، صفاقس، تونس.
- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، عادل (2012)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، اريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الصيرفي، محمد (2013) إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة.
- الدهواشي، السيد عبد العزيز (2007)، معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، عالم الكتب، القاهرة



مجلة جامعة فزان العلمية  
Fezzan University scientific Journal

Journal homepage: [wwwhttps://fezzanu.edu.ly/](https://fezzanu.edu.ly/)



ثانياً: المراجع الاجنبية

- McGee, T. & Wilson, D. (2015). Strategy analysis and practice, London: Mc Graw Hillinc.
- Besterfield, D.H., Michna, C.B., Besterfield, G.H., & Sacre, M.B., (2014). Total Quality Management, USA.: Pearson Educati
- Suganathi, L. & Samuel, A.A. (2015). Total quality management. New Delhi: Asoke K. Ghosh, PHI Learning Private Limited.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management, New Jersey: Prentice He
- Kinicki, A. & Williams, B.K. (2014). Management: A practical introduction. Boston: Mc Graw Hill Irwin.
- Byars, L.L & Rue, L.W. (2012). Human resource management, Boston: McGraw Hill Irwin