

## أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في ليبيا

### دراسة نظرية ميدانية

د. مصطفى علي القطيوي

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد - جامعة الزيتون

### المقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر مجموعة من أهم العوامل الثقافية على إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ليبيا.

وتؤدى الاختلافات في الثقافات أحياناً إلى اختلافات في تقبل المجتمعات المختلفة للسياسات و الأساليب الإدارية، كما قد تؤدى إلى اختلافات في مدى نجاح أو تقبل تطبيق السياسة أو الأسلوب أو المقياس بين ثقافة وأخرى.

وقد بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يبرز في السنوات الأخيرة كمقياس من أهم مقاييس فعالية الشركات.

ويثور التساؤل: هل يمكن تطبيق هذه المقاييس على مختلف الدول والحصول على نفس النتائج والأهداف؟ أم أن للاختلافات الثقافية تأثير على هذه المقاييس تؤثر على استخداماتها ونتائجها؟

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر مجموعة من أهم العناصر المكونة للثقافة الإدارية على إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ليبيا .

وهذه العناصر موضع الدراسة هي:

1. مدى ابتعاد السلطة Power Distance
2. تجنب عدم الثقة Uncertainty Avoidance
3. الاندماج الاجتماعي Social Integration

وتشمل عينة الدراسة الميدانية ثلاث مجموعات، إحداها تنتمي إلى وحدة إدارية حكومية في مدينة بنغازي، والثانية تنتمي إلى إحدى شركات المقاولات الكبرى التي تنتمي إلى قطاع الأعمال العام، و الثالثة تنتمي إلى شركة صناعية كبرى في القطاع الخاص. ونعرض الموضوع في أربعة أقسام رئيسية، إلى جانب هذه المقدمة، وفقاً لما يلي:-

**أولاً: مفهوم الثقافة وأنواعها.**

**ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.**

**ثالثاً: دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.**

**رابعاً: العلاقة بين الثقافة وإدارة الجودة الشاملة.**

**خامساً: الدراسة الميدانية وتشمل:**

(1) أبعاد الدراسة الميدانية ( أهداف و فروض الدراسة الميدانية - منهجية وعينة الدراسة).

(2) نتائج الدراسة الميدانية.

وأخيراً نختم العرض بملخص البحث ونتائجه ومقترحات الأبحاث التي قد تترتب عليه.

**أولاً: مفهوم الثقافة وأنواعها.**

يعتبر اصطلاح "الثقافة" من المصطلحات ذات المعاني المتعددة، غير أننا ننظر إلى الثقافة هنا بمفهوم علماء أصل الإنسان Anthropologists الذين يعرفونها بأنها: "منظومة افتراضات وقيم وأنماط بين مجموعة من الأعضاء المكونين لهذه الثقافة والذين يأخذون بها بطريقة فهم واحدة " (Schusky et al.,1967) و (Gertsen, et al., 1998) وتعتبر الثقافة (Culture) من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الإنسان أثناء العمل.

ويعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبياً؛ حيث كان الاعتقاد السائد حتى الخمسينيات أن المفاهيم والقواعد الإدارية هي مفاهيم وقواعد عامة تطبق في أي مكان بنفس

الطريقة وتصل إلى نفس النتائج، غير أن الدراسات بدأت تدرك أهمية الاختلافات الثقافية وتأثيرها على مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها (Hosted, 1980). ويمكن تحديد ثلاث مستويات للثقافة هي:

- 1- الثقافة المحلية. National culture
- 2- الثقافة التنظيمية. Organizational culture
- 3- الثقافة المهنية. Professional culture

ونوضح الأنواع السابقة فيما يلي:

#### 1- الثقافة المحلية... National culture

الثقافة المحلية هي التي ترتبط بمجتمع محلي معين وتميزه إلى حد ما عن المجتمعات الأخرى (Olie, 1995) ويتجه أعضاء نفس الثقافة إلى تفسير المواقف والأحداث بنفس الطريقة (Erez & Early, 1993). كما أن المجتمع الواحد قد يشكل داخله ثقافات متعددة لاختلاف الديانة أو المستوى الاجتماعي (Hofstede, 1991). ويمكن تبويب الأبحاث المرتبطة بالثقافة المحلية إلى ثلاثة مداخل كما يلي:

#### أ- المدخل الاجتماعي. Social Approach

وهو مدخل ينظر إلى الثقافة من منظور اجتماعي، وقد تناول العديد من الباحثين دراسة الثقافة، من هذا المنظور، فقد أشار (Great 1993) إلى أن الثقافة سمة من سمات الحياة الاجتماعية كما أشار (Child, 1981) إلى أن العلاقات الاجتماعية يمكن أن تؤثر على العوامل الثقافية، يرى (Mole 1992) أن الفجوة الموجودة عادة بين الأجيال تعني أن النظرة الاجتماعية تختلف من جيل إلى جيل.

#### ب المدخل التاريخي Historical Approach

ويتناول بالدراسة القيم والافتراضات والأنماط المتوارثة، فقد عرف (Evans 1979) الثقافة بأنها كل تلك التصميمات التاريخية للمعيشة المحددة والضمنية الرشيدة وغير الرشيدة،

المتواجدة في فترة زمنية معينة والتي تعتبر مرشدة وموجهة لسلوك الإنسان، كما شاركه عدة باحثين آخرين في هذه الرؤية مثل (Budde et al. (1982).

### ج- المدخل الشخصي. Individual Approach

وهي الدراسات التي تركز على قيم وافتراسات وأنماط الأفراد، حيث يعرفها (Triandis) بأنها الخصائص المميزة لمجموعة معينة من الأفراد، أما (Van 1979) (Maanen) فيعرف الثقافة بأنها القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتعارف عليها الأعضاء، في حين يعرف (Hofstede 1980) الثقافة بأنها الاختيار الانتقائي لعقل الإنسان الذي يميز مجموعة من الأفراد عن غيرهم من المجموعات.

### 2- الثقافة التنظيمية. Organizational Culture.

يعتبر حجم المنظمة أحد العوامل الرئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، فكلما كبر حجم المنظمة كلما أمكن تمييز عناصر ثقافة تنظيمية مرتبطة بها، ويعرف (1987) (Berryman) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والأفكار المشتركة بين الأفراد أعضاء المنظمة، كما يعرفها (Hosted, 1998) بأنها البرنامج الجماعي للتفكير الذي يميز أعضاء منظمة عن أعضاء غيرها من المنظمات.

وقد حدد (1992 Schein) ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية هي:

أ- أشياء من صنع الإنسان **Artifacts** ويشمل هذا الهيكل التنظيمي والإجراءات الواضحين .

ب- القيم المرتبطة **Espouse Values** ويشمل الاستراتيجيات والأهداف والفلسفات.

ج- الافتراضات الأساسية **Basic Underlying Assumptions** ويشمل المعتقدات التي تؤخذ كمسلمات.

كما يعرف الثقافة التنظيمية بأنها أنماط الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء حل مشاكلها المرتبطة بالتوافق مع المحيط الخارجي والاندماج الداخلي.

أما (Sieh & Martin, 1993) فقد حدد أربعة أبعاد تحدد ملامح الأبحاث الحديثة المرتبطة بالثقافة التنظيمية كما يلي:

- أ- توفر الثقافة تفسيراً لتاريخ المنظمة .
- ب- توفر الثقافة ارتباطاً بقيم المنظمة
- ج- تعمل الثقافة كجهاز للرقابة الإدارية .
- د- ترتبط بعض أنواع الثقافة التنظيمية بالقدرة على تحقيق قدر أكبر من الإنتاجية والربحية.

ولا يتوقع أن يكون تأثير الثقافة التنظيمية في قوة الثقافة المحلية، حيث يشير (Wilkins, 1983) إلى أنه يعتقد أن الثقافة التنظيمية لن تصل إلى عمق تأثير النماذج الثقافية التي يتعارف عليها المجتمع المحلي.

ومع ذلك يشير (Jaeger, 1983) إلى أن المنشأة ذات الثقافة التنظيمية القوية تؤثر تأثيراً قوياً على القيم الخاصة بالعاملين بها.

### 3- الثقافة المهنية Professional Culture

وهي أضيف مجالاً من الثقافة التنظيمية و تنحصر هذه الثقافة في المعايير الخاصة بكل مهنة و ميثاق الشرف الخاص بها (Bioor & Dawson, 1994).

### ثانياً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

أصبح مفهوم "إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الشائعة شيوفاً كبيراً في الفكر الإداري الحديث.

وقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بحيث أصبح كل منها ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة من منظور مختلف، وإن كانت كلها تصب في فكرة أساسية هي تحقيق أهداف المنشأة بأقصى قدر ممكن من الفعالية Effectiveness.

أما (Besteheld et al., 1999) فيعرفونها بأنها فلسفة ومجموعة مبادئ مرشدة تمثل أسس ضمان بقاء المنشأة وتقديمها المستمر.

في حين يعرفها (Zairi et al., 1995) بأنها محاولة إيجابية من تحسين الطرق الهيكلية الخاصة بالبنية الأساسية والميول السلوكي ونظم توفير السلع أو الخدمات إلى العميل النهائي.

وقد اقترح (Anwar & Jabnoun, 2006) نموذجاً نظرياً مركباً على أساس تجمع دراسات ميدانية للغير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بناء "على الثقافة المحلية". ويعتمد هذا النموذج على افتراض مراعاة الاختلافات بين أجزاء مختلفة من العالم بناء على الثقافة المحلية، ويوضح الباحث الملامح الرئيسية لهذا النموذج المقترح كما يلي:

1- جميع نظم إدارة الجودة تعتمد على توافر أربعة عناصر رئيسية ينبغي أن تتضافر معاً كمنظومة لتحقيق الجودة الشاملة.

هذه العناصر هي:

أ- الرقابة على الجودة Quality Control: ويقصد بها الإشراف والتفتيش والرقابة.

ب- ضمان الجودة Quality Assurance: ويقصد بها مجموعة الأفعال المتكاملة المخططة والمنظمة التي تهدف إلى ضمان إشباع السلعة أو الخدمة لرغبات العميل.

ج- التحسين المستمر Continuous Improvement: ويقصد بها ثقافة الالتزام بالجودة والتعلم.

د- رضاء المستهلك Customer satisfaction ويفترض هذا العنصر توافر فكرة فريق العمل وتقوية قدرته كمجموعة على إرضاء العملاء .

٢- تحتاج جميع الثقافات إلى العناصر الأربعة ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك وفقاً لما يلي:

أ- الدول التي بها درجة عالية من الرسمية تحتاج إلى قدر أكبر من ضمان الجودة .

- ب- الدول التي بها سلطة منخفضة تحتاج إلى قدر أكبر من التحسين المستمر.
- ج- الدول التي بها سلالة عالية تحتاج إلى قدر أكبر من الرقابة على الجودة .
- د- الدول التي بها قدر أكبر من العمل الجماعي تحتاج إلى قدر أكبر من رضاء المستهلك.

### ثالثاً: دور الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الموارد البشرية من العناصر الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فلكي ينجح تطبيق أي نظام داخل المنشأة فإنه يجب أن يكون مرتكزاً على العنصر البشري لإدارته وتوجيهه لتحقيق الأهداف بأقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

وكان هناك تركيزاً في التسعينات على فكرة المنشأة ذات الأداء المتفوق، ويهدف كلا من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية إلى التركيز على ثقافة الأداء المتفوق.

ويشير الباحث (Boselie & Van der Wiele, 1992) إلى أهمية الموارد البشرية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة باعتبار أن هذه الموارد تمثل أداء وتطبيقاً متميزاً للعمل (High performance work practices) ويرى (Soltani et al., 2004) أن مشاركة الموارد البشرية في برامج الجودة تعتبر من الأساسيات التي لا يمكن تحقيق هذه الجودة بدونها.

كما يرى (Redman & Mathewa, 1998) أن إدارة الجودة الشاملة تحتاج لنجاح تطبيقها إلى إستراتيجية للموارد البشرية.

واهتم (Ooi et al., 2007) بالتقييم المبني على أداء فرق العمل حيث أكدوا أنه من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي و ذلك بناء على دراسة ميدانية أجراها لمنظمة ماليزية و وجد أن فرق العمل والثقة في إدارة المنظمة من أهم أسباب الرضا الوظيفي. و أشار (عبد السلام أبو قحف، 2002) لتجربة اليابان لتنمية الموارد البشرية حيث ركزت اليابان على التعليم واعتبرته من الأساسيات للاهتمام بالموارد البشرية، أما ثناء فرحات (2000) فقد أشارت إلى أن رقابة الجودة تستلزم الوضوح والشرعية والدقة في كشف

الانحرافات، وقد أكد محمد حسن، (2000) أهمية إدارة الصراع بين الموارد البشرية، حيث يجب تحديد الموضوع والأسلوب والمعوقات وترتيب الموضوعات، أما بالنسبة للتعامل مع ضغوط العمل فقد حدد (طارق جبة، 2005) ضغوط العمل التي تواجه المديرين من الجنسين بناء على دراسة تطبيقية للشركات الخاصة ووجد الضغوط كالآتي:

1. عبء العمل.
2. قلة العمالة.
3. وقت العمل.
4. فقدان السيطرة على البيئة.
5. ساعات العمل الطويلة.
6. انعدام الاتصالات.
7. الشعور بعدم التقدير.
8. عدم وجود دعم.
9. الشعور بالوحدة.
10. حضور اجتماعات مطولة.
11. عدم مراعاة العلاقات الإنسانية.
12. الأجور.
13. عدم القدرة على التوافق بين العمل والحياة العائلية.

ويرى الباحث ضرورة التعامل مع هذه الضغوط من أجل الوصول إلى إدارة جيدة. كما وضح (ثابت إدريس، 2006) أهمية المناخ التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يحتاج المناخ التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين إلى الآتي:

1. هيكل تنظيمي مناسب.
2. نظام اتصالات ومكافآت وإشراف مناسب.

3. التعامل مع الصراعات.

4. اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر والعمل الجماعي.

5. إبداء الرأي والانتماء.

كما أشار (محمد شاهين، 2006) إلى أهمية تقدير الذات التنظيمية لدى مدير الإدارة و معنى هذا أن ارتفاع المكانة الوظيفية يترتب عليه زيادة في اعتماد المنظمة على الفرد و زيادة مشاركته في صنع و اتخاذ القرار.

وفي دراسة ميدانية بالأردن قام (حسين العزب، 2006) بدراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن الحوافز الجيدة تؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا و بالتالي تساعد على تحقيق الجودة الشاملة.

إن الموارد البشرية من أساسيات النجاح لأي إدارة، لذلك فإن الاهتمام بهذه الموارد ضروري، وبما أن الموارد البشرية مرتبطة بثقافات الشوب لذلك نجد أن الثقافة من المؤثرات التي يجب التعرف عليها حتى يمكن أن نطبق إدارة سليمة للجودة الشاملة.

#### رابعاً: أثر الثقافة على إدارة الجودة:

إن كثيرا من الثقافات كان لها دوراً كبيراً في نجاح إدارة الجودة، و الإشارة إلى أن كل ثقافة تحتاج إلى تطبيق مناسب لإدارة الجودة الشاملة.

وقد قام الكثير من الباحثين بدراسة إدارة الجودة في بلاد (ثقافات) مختلفة. ففي دراسة قام بها (Noroha, 2003) في الصين درس الباحث تأثير الثقافة الصينية على إدارة الجودة الشاملة حيث درس أربعة أبعاد للجودة.

وهي الأبعاد التالية: (1) البيئة و (2) الأنشطة و (3) الأدوات و (4) النتائج. ووجد أن الثقافة الصينية تتمسك بقيم مثل التأقلم والاعتماد على النفس واحترام السلطة والتأقلم مع الناس، وهذه القيم لها تأثير كبير في نجاح عملية الجودة الشاملة.

وفي دراسة أخرى قام بها (Psychogios, 2007) لإدارة الجودة في اليونان ، قام الباحث بدراسة تأثير الثقافة اليونانية على إدارة الجودة الشاملة، حيث تم مقابلة 13 شخصية

من المديرين في منظمات حكومية ومنظمات خاصة، ووجد أن الحرص Conservatism والإصلاح Reformism من أهم العوامل الخاصة بنجاح إدارة الجودة الشاملة.

وفي دراسة أخرى قام بها (Love, 2004) لدراسة إدارة الجودة في أستراليا، قام الباحث بدراسة الجودة في تأمين منظمات أسترالية ووجد أن آثار تطبيق نظام الجودة الشاملة لا تظهر إلا بعد وقت طويل من الزمن وتحتاج إلى الحرص والالتزام مع جميع العاملين لتمكين هذه الإدارة من تحقيق أهدافها.

وفي دراسة قام بها (Ngowi, 2000) لدراسة الجودة في بتسوانا قام الباحث بدراسة 100 شركة لمعرفة تأثير الثقافة المحلية على إدارة الجودة الشاملة، و توصل إلى نتيجة مفادها أن للثقافة المحلية تأثيرا كبيرا على الجودة الشاملة.

وفي دراسة أخرى قام (Sausa-Poza, 2000) بدراسة الجودة الشاملة في ثلاث دول وهي الولايات المتحدة، والسويد، وشرق أفريقية ، وقام الباحث بمقارنة إدارة الجودة في الدول الثلاث، ففي الولايات المتحدة وجد أن الاهتمام بتنفيذ الأنشطة من الأساسيات لإدارة الجودة ، أما في السويد فإن نجاح إدارة الجودة يعتمد على الهيكل التنظيمي للمنظمة وارتفاع درجة رسمية التعامل والتنفيذ، أما في شرق أفريقيا فالاهتمام بالهيكل التنظيمي أساسي مع ضعف اهتمامهم بالموارد البشرية.

في دراسة أخرى قام (Rad, 2006) بدراسة إدارة الجودة في إيران، وتوصل الباحث إلى أن عناصر نجاح الجودة هي الاحتياج إلى فرق العمل ونسبة من المغامرة والاتصالات الجيدة والتجديد والتركيز على المستهلك.

وقام (Salaheldin, 2003) بدراسة إدارة الجودة الشاملة في ليبيا، وقد شملت الدراسة 200 منشأة إنتاجية في ليبيا، ووجد أنه نظرا لأن الثقافة المحلية واحدة فإن المزايا التي ترتبت على تطبيقها في هذه الشركات تكاد تكون متماثلة : أما بالنسبة للصعوبات فكانت واحدة، وهي عدم كفاءة البنية الأساسية (Infrastructure) وعدم تدريب العاملين.

وفي دراسة أخرى قام بها (Maged & Curry, 2005) لدراسة إدارة الجودة في ليبيا قام الباحث بمقابلة ٣٨ مديراً حيث وجد أن هناك تحمسا لتطبيق إدارة الجودة في ليبيا وذلك لتحسين كفاءة النظم والتعامل مع ضغوط العمل.

### خامساً : الدراسة الميدانية

#### 1- أهداف الدراسة الميدانية

يركز هذا البحث على تأثير الثقافة المحلية على إدارة الجودة الشاملة لعمالة الليبية و يهدف إلى دراسة أثر مجموعة من أهم العوامل الثقافية على إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في ليبيا، وقد شملت الدراسة المتغيرات الأساسية التالية:

أولاً : العناصر المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة وتشمل :

- جودة التعيين.
- جودة التدريب.
- جودة التقييم.
- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي.
- ارتفاع درجة التنمية.

ثانياً : العناصر الخاصة بالثقافة المحلية :

1. مدى ابتعاد السلطة (Power Distance) درجة البعد عن السلطة.
  2. تجنب عدم الثقة (Uncertainty Avoidance) عدم الثقة بالنسبة للموظف.
  3. الاندماج الاجتماعي (Social Integration) درجة التوافق الاجتماعي داخل العمل.
- وقد تم اختيار عنصري مدى ابتعاد السلطة وتجنب عدم الثقة من دراسة (Hofstede,1980)، وكانت الدراسة تهدف لمعرفة الثقافة المحلية في أكثر من ستين دولة في العالم، وتوصل الباحث إلى أن هناك أربعة عناصر أساسية تشكل الثقافة المحلية لكل دولة وهي:

1. مدى ابتعاد السلطة. Power Distance.

٢. تجنب عدم الثقة. Uncertainty Avoidance.

3. الذكورة/ الأنوثة. Masculinity - Femininity العمل الذي يهتم بالعامل

ومشاكله الشخصية العمل (الأنثوي والعمل الذي يهتم بالإنتاج العمل الذكوري).

4. العمل الجماعي والعمل الفردي. Individualism - collectivism

وقد تم اختيار أول عنصرين لإجراء الدراسة الميدانية عليهما في هذا البحث وذلك

لأهميتهما للموارد البشرية.

كما تم اختيار الاندماج الاجتماعي Social Integration بناء على دراسة

(Kabsacal & Bodour, 2002) الذين توصلوا إلى أنه من العناصر الأساسية المؤثرة

على الثقافة المحلية في الدول العربية و الإسلامية ، و ذلك بناء على عينة دولية شملت ليبيا

والمغرب وتركيا والكويت وقطر .

## 2- فروض الدراسة الميدانية.

وفي ضوء ما تقدم ولتحقيق أهداف البحث فقد تم تكوين الفروض التالية:

**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين جودة الموارد البشرية

وكل من تجنب عدم الثقة ومدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للمتغير المستقل تجنب عدم الثقة

على المتغيرات التابعة (جودة التعيين جودة التدريب، جودة التقييم ارتفاع درجة الرضا، ارتفاع

درجة التنمية).

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للمتغير المستقل مدى ابتعاد السلطة

على المتغيرات التابعة (جودة التعيين، جودة التدريب، جودة التقييم، ارتفاع درجة الرضا،

ارتفاع درجة التنمية).

**الفرض الرابع:** يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للمتغير المستقل الاندماج الاجتماعي

على المتغيرات التابعة (جودة التعيين جودة التدريب ، جودة التقييم: ارتفاع درجة الرضا،

ارتفاع درجة التنمية).

## 3- أساليب اختبار الفروض.

تم إعداد استقصاء مناسب للثقافة الليبية التي تتميز بتجنب عدم الثقة واحترام للسلطة ((Hofstede, 1980) High power distance) والاندماج الاجتماعي ( Social integration).

وقد تم تقسيم الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء.

**الجزء الأول:** جزء وصفي وشمل معلومات عن العمل والعمر والخبرة.

**الجزء الثاني:** شمل أسئلة عن إدارة الجودة للموارد البشرية وهي معلومات عن التعيين والتدريب والتقييم والرضا الوظيفي وتنمية العاملين.

**الجزء الثالث:** شمل أسئلة عن الثقافة المحلية وقد ركزنا على مدى ابتعاد السلطة، وتجنب عدم الثقة والاندماج الاجتماعي.

وقد تم الربط بين فروض البحث و المتغيرات المرتبطة بكل فرض وفقاً للجدول

التالي:

العلاقة بين فروض الدراسة الميدانية والمتغيرات المكونة لكل فرض

| المتغير   | الفرض        |
|---|--------------|
| غ(1) - غ(2) - غ(3) - غ(4) - غ(5) - غ(6) - غ(7) - غ(8) | الفرض الأول  |
| غ(1) - غ(2) - غ(3) - غ(4) - غ(5) - غ(8)               | الفرض الثاني |
| غ(1) - غ(2) - غ(3) - غ(4) - غ(5) - غ(6)               | الفرض الثالث |
| غ(1) - غ(2) - غ(3) - غ(4) - غ(5) - غ(7)               | الفرض الرابع |

أسماء المتغيرات موضحة بالجدول التالي وصفاتها موضحة بالجزء النظري فيما تقدم  
كما تم تصميم مجموعة من الأسئلة لقياس هذه المتغيرات وفقا لما يلي:

### الأسئلة الواردة بقائمة الاستبيان لقياس المتغيرات

| رقم المتغير | اسم المتغير        | السؤال المستخدم لقياس المتغير   |
|-------------|--------------------|---|
| غ(1)        | جودة التعيين       | (1) تم تعييني بناء على اختبارات متخصصة<br>(2) تم تعييني بناء على المقابلة الشخصية   |
| غ(2)        | جودة التدريب       | (3) يتم تدريبي كل فترة.<br>(4) يتم تدريبي عند تطبيق أي أسلوب جديد في العمل.   |
| غ(3)        | جودة التقييم       | (5) يتم تقييمي في العمل بناء على تكليف مديري<br>(6) يتم تقييمي في العمل بناء على تقرير مديري المباشر<br>وتقرير القسم المختص معا.        |
| غ(4)        | درجة الرضا الوظيفي | (7) أنا راضى عن المرتب الذي أتقاضاه.<br>(8) أنا راضى عن الحوافز الخاصة بهذه الوظيفة.  |
| غ(5)        | درجة التنمية       | (9) أعمل في مجال تخصصي.<br>(10) أشعر بأن عملي يساعدي علي تنمية قدراتي و خبرتي<br>في مهنتي.  |
| غ(6)        | مدى ابتعاد السلطة  | (11) المدير يتخذ قراراته بطريقة حازمة.<br>(12) يمكن أن أعارض مديري.   |
| غ(7)        | الاندماج الاجتماعي | (13) مديري يعتقد أن العلاقات الاجتماعية في العمل أهم<br>عنصر في تحقيق الأهداف.<br>(14) مديري يشجع الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية.       |
| غ(8)        | تجنب عدم الثقة     | (15) پومن مديري بأنه يمكن مخالفة اللوائح الخاصة بالمنظمة<br>في حالات الضرورة.<br>(16) أحيانا أتخذ القرارات دون الرجوع إلى مديري المباشر |

والاستقصاء مكون من 16 سؤال، و قد تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale لجميع الأسئلة، و بالنسبة لأول 10 أسئلة الموضحة بالجدول الموضح فيما تقدم، ركزنا على إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية و كان المطلوب الإجابة على المقياس التالي: (5) أوافق بشدة (4) أوافق (3) لا أعرف (2) لا أوافق (1) لا أوافق بشدة.

ثم ركزت الأسئلة التالية: (الموضحة أيضا بنفس الجدول المتقدم على عناصر الثقافة المحلية المستخدمة في البحث، وهي الاندماج الاجتماعي وتجنب عدم الثقة ومدى ابتعاد السلطة، وقد تم استخدام مقياس Likert Scale بحيث كان المطلوب الإجابة عن هذه الأسئلة كالتالي: (5) دائماً (4) غالباً (3) أحياناً (2) نادراً (1) أبداً.

#### 4- عينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة المديرين والموظفين الليبيين في منظمات الحكومية والخاصة، وقد تم الاختيار على أساس مفهوم العينة المتاحة (Convenient Sampling) و هو نوع من أنواع العينة الغير احتمالية (non probability sample) و يتم اختيار هذا الأسلوب عادة في العديد من الأبحاث لأنه أسرع وأقل في التكلفة المادية (Brayman & Cramer, 1998).

قد شملت العينة ثلاث منشآت ممثلة لثلاث قطاعات رئيسية في مجتمع العمل الليبي

كما يلي:

(أ) شركات حكومية هي مجلس مدينة إحدى البلديات.

(ب) شركات قطاع أعمال عام هي إحدى كبرى شركات المقاولات.

(ج) شركات قطاع خاص هي إحدى كبرى شركات المواد الغذائية.

وقد تم توزيع الاستقصاء على 300 من الموظفين والمديرين الليبيين وتم استرداد

225 بنسبة استجابة 75% وذلك وفقاً لما يلي:

| المنشأة | عدد القوائم الموزعة | الاستجابة عدد (%) |
|---------|---------------------|-------------------|
| (أ)     | 100                 | 78 (78%)          |
| (ب)     | 100                 | 65 (65%)          |
| (ت)     | 100                 | 82 (82%)          |
| إجمالي  | 300                 | 225 (75%)         |

## 5- أساليب التحليل المستخدمة

تم إجراء التحليل باستخدام برنامج الكمبيوتر SPSS ولاستخدامنا في التحليل الإحصائي معامل الارتباط (Correlation analysis) الذي يقيس عادة درجة و اتجاه العلاقة بين متغيرين (Brayman & Cramer, 1998)، كما استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يقيس تأثير متغيرات مستقلة على متغير تابع (Haire et al., 1985). وقد استخدمنا معامل الارتباط لتحديد درجة واتجاه الارتباط بين الثقافة المحلية وإدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة لمخرجات تحليل الانحدار المتعدد فقد استخدمناها لمعرفة تأثير الثقافة المحلية على إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.

## 6- نتائج الدراسة الميدانية:

بالنسبة للفرض الأول الذي ينص على وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين جودة الموارد البشرية وكل من تجنب عدم الثقة ومدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي قد تم عمل معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) ليوضح هذه العلاقات.

جدول رقم (1) العلاقة بين جودة الموارد البشرية وكل من تجنب عدم الثقة ومدى ابتعاد

السلطة والاندماج الاجتماعي

(معاملات الارتباط)

| ارتقاء التنمية | ارتقاء الرضا الوظيفي | جودة التقييم | جودة التدريب | جودة التعليم | جودة الموارد       |
|----------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| 0,552 **       | 0,393 **             | 0,533 **     | 0,409 **     | - 0,126      | ابتعاد السلطة      |
| 0,000          | 0,000                | 0,000        | 0,000        | 0,060        | مستوى الدلالة      |
| 0,578 **       | 0,449 **             | 0,564 **     | 0,463 **     | 110,0 -      | الاندماج الاجتماعي |
| 0,000          | 0,000                | 0,000        | 0,000        | 0,10         | مستوى الدلالة      |
| 0,293 **       | 0,164 *              | 0,291 **     | 0,352 **     | 060,0 -      | تجنب عدم الثقة     |
| 0,000          | 0,014                | 0,000        | 0,000        | 0,372        | مستوى الدلالة      |

\* معامل الارتباط دال عند 5% (2 tailed)

\*\* معامل الارتباط دال عند 1% (2 tailed)

بالنسبة لجودة التعيين فليس هناك أي دلالة على وجود علاقة بينها ، وبين كل من مدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي وتجنب عدم الثقة، وهذا واضح من الجدول حيث أنه ليس هناك مستوى للدلالة.

بالنسبة لجودة التدريب فتوجد علاقة إيجابية بينها وبين كل من ابتعاد السلطة بمقدار  $0.409^{**}$  والاندماج الاجتماعي بمقدار  $0.463^{**}$  وتجنب عدم الثقة بمقدار  $0.352^{**}$

أما بالنسبة لجودة التقييم فتوجد علاقة إيجابية بينها وبين كل من:

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| مدى ابتعاد السلطة بمقدار   | $0.533^{**}$ |
| والاندماج الاجتماعي بمقدار | $0.564^{**}$ |
| وتجنب عدم الثقة بمقدار     | $0.291^{**}$ |

بالنسبة لدرجة ارتفاع الرضا الوظيفي فتوجد علاقة إيجابية بينها و بين كل من مدى ابتعاد السلطة بمقدار  $0.393^{**}$  والاندماج الاجتماعي  $0.449^{**}$  وتجنب عدم الثقة بمقدار  $0.164$

أما بالنسبة لدرجة ارتفاع التنمية فتوجد علاقة إيجابية بينها و بين كل من مدي ابتعاد السلطة بمقدار  $0.552^{**}$  والاندماج الاجتماعي بمقدار  $0.578^{**}$  وتجنب عدم الثقة بمقدار  $0.293^{**}$

وهذا يعني أنه تم قبول الفرض الأول جزئياً وذلك لأنه لا توجد دلالة لوجود علاقة بين جودة التعيين وكل من مدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي وتجنب عدم الثقة.

أما بالنسبة للفرض الثاني: الذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للمتغير المستقل تجنب عدم الثقة على المتغيرات التابعة (جودة التعيين، جودة التدريب، جودة التقييم ارتفاع درجة الرضا، ارتفاع درجة التنمية) ... فقد تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتم استخدام طريقة (stepwise) ويجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات مرتبة حسب درجة أهميتها.

جدول رقم 2 .. تأثير تجنب عدم الثقة على جودة الموارد البشرية  
(مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

| T test | معامل الانحدار Beta |                     |
|--------|---------------------|---------------------|
| 3,966  | 0,276               | جودة التدريب        |
|        | 0,000               | مستوى الدلالة       |
| 2,400  | 0,167               | ارتفاع درجة التنمية |
|        | 0,017               | مستوى الدلالة       |

معامل الارتباط R 0,382

معامل التحديد R square 0,146

قيمة ف المحسوبة 18,995

درجة الحرية 224

مستوى الدلالة 0,000

أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار أن هناك متغيران فقط يؤثر عليهما الثقة "تجنب عدم و جودة التدريب وارتفاع درجة التنمية وهذا يعنى قبول الفرض الثاني جزئياً.

أما بالنسبة للفرض الثالث الذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للمتغير المستقل مدى ابتعاد السلطة على المتغيرات التابعة (جودة التعيين جودة التدريب، جودة التقييم وارتفاع درجة الرضا، ارتفاع درجة التنمية)، فقد تم اختبار الفرض بمخرجات تحليل الانحدار، المتغيرات التابعة مرتبة حسب أهميتها وكانت النتيجة كالآتي:

جدول رقم ٣ تأثير مدى ابتعاد السلطة على جودة الموارد البشرية مخرجات تحليل الانحدار المتعدد

| مستوى الدلالة | T-test | معامل الانحدار B |                        |
|---------------|--------|------------------|------------------------|
| 0,000         | 4,56   | 0,307            | درجة ارتفاع التنمية    |
| 0,000         | 4,582  | 0,297            | جودة تقييم             |
| 0,000         | 2,982  | 0,172            | درجة ارتفاع رضا        |
|               |        | 0,629            | معامل الارتباط R       |
|               |        | 0,396            | معامل التحديد R square |
|               |        | 48,212           | قيمة ف المحسوبة        |
|               |        | 224              | درجة الحرية            |
|               |        | 0,000            | مستوى الدلالة          |

وأظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار أن هناك ثلاث متغيرات فقط يؤثر عليها "مدى ابتعاد السلطة"، وهما درجة ارتفاع التنمية و جودة تقييم و درجة ارتفاع الرضا الوظيفي وهذا يعني أنه يمكن قبول الفرض جزئياً.

أما بالنسبة للفرض الرابع الذي ينص على أنه يوجد تأثير موجب دال إحصائياً للمتغير المستقل (الاندماج الاجتماعي) على المتغيرات التابعة جودة التعيين جودة التدريب, جودة التقييم ارتفاع درجة الرضا، ارتفاع درجة التنمية، قد تم اختباره بمخرجات تحليل الانحدار المتعدد باستعمال طريقة (Stepwise) هذا ويجب الإشارة إلى أن المتغيرات التابعة مرتبة حسب درجة أهميتها.

## جدول رقم 4

تأثير الاندماج الاجتماعي على جودة الموارد البشرية (مخرجات تحليل الانحدار المتعدد)

| مستوى الدلالة | T-test | معامل الانحدار B |                                |
|---------------|--------|------------------|--------------------------------|
| 0,000         | 4,243  | 0,274            | درجة ارتفاع التنمية            |
| 0,000         | 4,130  | 0,266            | جودة التقييم                   |
| 0,000         | 3,793  | 0,208            | درجة ارتفاع الرضا الوظيفي      |
| 0,019         | 2,356  | 0,139            | جودة التدريب                   |
|               |        | <b>0,683</b>     | <b>معامل الارتباط R</b>        |
|               |        | <b>0,466</b>     | <b>معامل التحديد R square</b>  |
|               |        | <b>48,031</b>    | <b>قيمة في المحسوبة</b>        |
|               |        | <b>224</b>       | <b>درجة الحرية</b>             |
|               |        | <b>0,000</b>     | <b>مستوى الدلالة الإحصائية</b> |

و أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار أن هناك أربع متغيرات فقط يؤثر عليهما "الاندماج الاجتماعي"، وهما درجة ارتفاع التنمية وجودة التقييم ودرجة ارتفاع الرضا الوظيفي وجودة التدريب وهذا يعني أنه يمكن قبول الفرض جزئياً.

## مناقشة وتفسير النتائج

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة بين جودة الموارد البشرية والثقافة المحلية وقد تم قبول كل فروض البحث قبولاً جزئياً ذلك لأنه ليس هناك علاقة بين جودة التعيين والثقافة المحلية.

- بالنسبة لجودة التدريب من الواضح وجود علاقة إيجابية بينها، وبين كل من مدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي وتجنب عدم الثقة وكم تغير تابع نجد أنها تتأثر بتجنب عدم الثقة و بالاندماج الاجتماعي، هذا يعني أنه كلما ارتفع تجنب عدم الثقة كلما ارتفعت جودة التدريب، وكلما ارتفع الاندماج الاجتماعي كلما

ارتفعت جودة التدريب، في حين نجد أنه من الغريب ارتباط جودة التدريب بتجنب عدم الثقة وهذا يحتاج إلى الكثير من الأبحاث لدراسته.

- بالنسبة لجودة التقييم فنجد أن هناك علاقة إيجابية بين جودة التقييم وبين كل من مدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي وتجنب عدم الثقة وكمتغير تابع نجد أنها تتأثر بمدى ابتعاد السلطة وبالاندماج الاجتماعي.
- بالنسبة لدرجة ارتفاع الرضا الوظيفي فهناك علاقة إيجابية بينها وبين كل من مدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي وتجنب عدم الثقة وكمتغير تابع تتأثر بمدى ابتعاد السلطة وبالاندماج الاجتماعي.

أما بالنسبة لدرجة التنمية فهناك علاقة إيجابية بينها وبين الأبعاد الثلاثة للثقافة المحلية وكمتغير تابع تتأثر بتجنب عدم الثقة ومدى ابتعاد السلطة وبالاندماج الاجتماعي. وتشير النتائج إلى أهمية الثقافة المحلية ومعنى هذا أنه يجب أن نأخذها في الاعتبار لتحديد جودة الموارد البشرية، لم في ذلك من أهمية كبرى وخاصة في عصر العولمة و الشركات المتعددة الجنسية.

## التوصيات

يوصي الباحث بمزيد من الاهتمام بعملية إدارة الجود الشاملة للموارد البشرية وتوصى بالآتي:-

- إعادة النظر في دور الثقافة المحلية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية.
- التركيز على تجنب عدم الثقة ومدى ابتعاد السلطة والاندماج الاجتماعي كعناصر أساسية للثقافة المحلية.
- إعادة النظر في جودة الموارد البشرية كالاتي:

1. جودة التدريب تتأثر بتجنب عدم الثقة والاندماج الاجتماعي.
2. جودة التقييم تتأثر بالاندماج الاجتماعي ومدى ابتعاد السلطة.

3. درجة ارتفاع الرضا الوظيفي تتأثر بالاندماج الاجتماعي ومدى ابتعاد السلطة.

4. درجة ارتفاع التنمية تتأثر بالاندماج الاجتماعي ومدى ابتعاد السلطة وتجنب عدم الثقة.

وقد أوضحت هذه الدراسة الأثر الذي قد تتركه الثقافة المحلية بالنسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموارد البشرية، ولكن يمكن أن نستخدم أبعاداً أخرى لدراسة أثر الثقافة المحلية على إدارة الجودة الشاملة.

ونستخدم الثقافة التنظيمية والثقافة المهنية لدراسة أثرها على إدارة الجودة للموارد البشرية، كذلك يمكن تطبيق أثر الثقافة على الجودة في مجالات مختلفة مثل:-

1. التعليم.
  2. المؤسسات الإنتاجية .
  3. المؤسسات الطبية .
  4. المؤسسات الصناعية .
- ولا يمكن تجنب الأثر الذي قد تتركه الثقافة وتأثيرها في الموارد البشرية ولذلك نعتبر دراستها في مجالات مختلفة من الأشياء الهامة والضرورية.

## المراجع

- ثابت عبد الرحمن إدريس وأحمد أحمد عبد الله اللوح ووجيه عبد الستار نافع (2006) المناخ التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي للعاملين في بنوك القطاع العام التجارية المصرية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، جامعة المنوفية العدد الثالث والرابع (يوليو - أكتوبر) 14 - 70 .
- ثناء إبراهيم موسى فرحات (2000) الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، كلية الآداب جامعة عين شمس، دار الثقافة العلمية مصر .

- حسين محمد العزب (2006) أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين العدد السادس والستون، 85-127 .
- عبد السلام أبو قحف (2002) التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب مصر .
- طارق رشدي عبد الحلیم جبه (2005) مصادر ضغوط العمل التي تواجه المصريين من الجنسين في شركات التجزئة المصرية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، العدد الأول والثاني (يناير - ابريل) 9 - 45.
- محمد عبد التواب البكري شاهين (2006) العوامل المؤثرة في تقدير الذات التنظيمية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع ( يوليو - أكتوبر) 135 - 160.