

أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في ليبيا
"دراسة نظرية ميدانية"

**The Impact of Culture on Human Resource Quality
Management in Libya
"A Theoretical Field Study"**

د.مصطفى علي القطيوي

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد - جامعة الزيتون

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في ليبيا حيث تدور مشكلة الدراسة حول الاختلافات في الثقافات التي تؤدي أحياناً إلى اختلافات في تقبل المجتمعات المختلفة للسياسات أو الأساليب الإدارية، كما قد تؤدي إلى اختلافات في مدى نجاح أو تقبل تطبيق السياسة أو الأسلوب أو المقياس بين ثقافة وأخرى، ولتحقيق هذا الهدف تم اخذ عينة الدراسة الميدانية المتمثلة في ثلاث مجموعات إحدهما تنتهي إلى وحدة إدارية حكومية في مدينة بنغازي والثانية تنتهي إلى إحدى شركات المقاولات الكبرى التي تنتهي إلى قطاع الأعمال العام و الثالثة إلى شركة صناعية كبرى قطاع خاص وقد تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب المسح التحليلي في هذه الدراسة، والتي توصلت إلى 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.

الكلمات المفتاحية: الجودة، الموارد البشرية، والثقافة العملية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of culture on human resource quality management in Libya. The problem of the study revolves around cultural differences, which sometimes lead to

differences in the acceptance of policies or administrative methods among different societies. This may also lead to differences in the success or acceptance of the implementation of a policy, method, or measure between one culture and another. To achieve this goal, a field study sample was drawn from three groups: one belonging to a government administrative unit in the city of Benghazi; the second belonging to a major contracting company in the public business sector; and the third belonging to a major private sector industrial company. The descriptive approach and analytical survey methods were used in this study, which concluded that there is a relationship between human resource quality and local culture. All research hypotheses were partially accepted, as there is no relationship between the quality of recruitment and local culture.

Keywords: Quality, human resources, and work culture.

المقدمة

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

مشكلة الدراسة

تؤدي الاختلافات في الثقافات أحياناً إلى اختلافات في تقبل المجتمعات المختلفة للسياسات أو الأساليب الإدارية، كما قد تؤدي 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:

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

وتشمل عينة الدراسة الميدانية ثلاث مجموعات إحداها تنتهي إلى وحدة إدارية حكومية في مدينة بنغازي والثانية تنتهي إلى إحدى شركات المقاولات الكبرى التي تنتهي إلى قطاع الأعمال العام و الثالثة إلى شركة صناعية كبرى قطاع خاص.

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) وفروض 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, 1998) et al) وتعتبر الثقافة (Culture) من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الإنسان أثناء العمل. (أبو قحف 1998 ص 13.12.11)

ويعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبياً. حيث كان الاعتقاد السائد حتى الخمسينات 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 ثلاثة مستويات للثقافة هي:

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

ونوضح كلا من هذه الأنواع 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 و/أو الجميل و/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 1974 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 وافتراضات وأنماط الأفراد ، حيث يعرفها (Triandis) بأنها الخصائص المميزة لمجموعة معينة من الأفراد. أما (Van Maanen 1979) 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. (العزب 2006 ص78)

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 (1998، Hosted) بأنها البرنامج الجماعي للتفكير الذي يميز أعضاء منظمة عن أعضاء غيرها من المنظمات.

وقد حدد (Schein 1992) ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي (البكري شاهين 1998 ص 86)

أ- أشياء من صنع الإنسان Artifacts

ويشمل هذا الهيكل التنظيمي والإجراءات الواضحين .

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

ج- الافتراضات الأساسية Basic Underlying Assumptions ويشمل ذلك 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 حدثا 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، ١٩٨٣) إلى أنه يعتقد أن الثقافة التنظيمية لن تصل إلى عمق تأثير النماذج الثقافية التي يتعارف عليها المجتمع المحلي. (جبنه 2005 ص 104)

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 أضيق مجالا 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 شيوعاً 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. (نفس المصدر السابق) 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 وتلك الخاصة بالبنية الأساسية والميول السلوكية 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:

١- جميع نظم إدارة الجودة تعتمد على توافر أربعة عناد رئيسية ينبغي أن تتضافر معا كمنظومة لتحقيق الجودة الشاملة. هذه العناصر هي: (ثابت وروجيه 2006 ص 124)

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- رضا 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 أن عمل الجماعي تحتاج إلى قدر أكبر من رضا 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.

ويدشير 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 وذلك بناء على دراسة ميدانية أجراها منظمة ماليزية ووجد أن فرق العمل والثقة في إدارة المنظمة من أهم أسباب الرضا الوظيفي. (ثناء إبراهيم 1998 ص 94)

وأشار (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: (أبو قحف 2002 ص 124)

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 وضع (ثابت إدريس، 2006) أهمية المناخ التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين. حيث يحتاج المناخ التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين إلى الآتي: (نفس المصدر السابق)

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، 2005) إلى أهمية تقدير الذات التنظيمية لدى مجموعة مدير الإدارة ومعنى هذا أن ارتفاع المكانة الوظيفية يترتب عليه زيادة في اعتماد المنظمة على الفرد وزيادة مشاركته في صنع واتخاذ 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 وبالتالي 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. (العزب 2006 ص21).

رابعاً: أثر الثقافة على إدارة الجودة:

إن كثير من الثقافات كان لها دوراً كبيراً في نجاح إدارة الجودة. هذا والإشارة 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. (شاهين 2003 ص 20.19.18)

وفي دراسة أخرى قام بها (Psychogios, 2007) لإدارة الجودة في اليونان . قام الباحث بدراسة تأثير الثقافة اليونانية على إدارة الجودة الشاملة. حيث تم مقابلة ١٣ 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 للجودة 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 ١٠٠ شركة لمعرفة تأثير الثقافة المحلية على إدارة الجودة الشاملة وتوصل إلى نتيجة مؤداها أن للثقافة المحلية تأثيراً كبيراً 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. (البكري شاهين 2006 ص184) 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 نظراً لأن الثقافة المحلية واحدة فإن المزايا التي ترتبت على تطبيقها في هذه الشركات تكاد تكون متماثلة : أما بالنسبة للصعوبات فكانت واحدة أيضاً وهي عدم كفاءة البنية الأساسية (Infra Structure) وعدم تدريب العاملين. (أبو قحف 2003 ص 114.113)

وفي دراسة أخرى قام بها (Maged & Curry, 2005) لدراسة إدارة الجودة في ليبيا قام الباحث بمقابلة 38 مديراً حيث وجد أن هناك حمساً 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 للعمال الليبيين 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.

ثانيا : العناصر التالية 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

2. 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 والإسلامية . وذلك بناء على عينة دولية شملت ليبيا والمغرب وتركيا والكويت وقطر.

٢- 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،
تجنب 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

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

(الجدول من اعداد قسم الإحصاء بالكلية)

أسماء المتغيرات موضحة بالجدول التالي وصفاتها موضحة بالجزء النظري فيما

تقدم

كما تم تصميم مجموعة من الأسئلة لقياس هذه المتغيرات وفقاً 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 (2) تم تعييني بناء على المقابلة الشخصية
غ(2)	جودة التدريب	(3) يتم تدريبي كل فترة. (4) يتم تدريبي عند تطبيق أي أسلوب جديد في العمل.
غ(3)	جودة التقييم	(5) يتم تقييمي في العمل بناء على تكليف مديري (6) يتم تقسمي في العمل بناء على تقرير مديري المباشر وتقرير القسم المختص معاً.

غ(4)	درجة الرضا الوظيفي	(7) أنا راضى عن المرتب الذي أتقاضاه. (8) أنا راضى عن الحوافز الخاصة بهذه الوظيفة.
غ(5)	درجة التنمية	(9) أعمل في مجال تخصصي. (10) أشعر بأن عملي يساعدني علي تنمية قدراتي وخبرتي في مهنتي.
غ(6)	مدى ابتعاد السلطة	(11) المدير يتخذ قراراته بطريقة حازمة. (12) يمكن أن أعارض مديري.
غ(7)	الاندماج الاجتماعي	(13) مديري يعتقد أن العلاقات الاجتماعية في العمل لأهم عنصر في تحقيق الأهداف. (14) مديري يشجع الاهتمام بالمناسبات الاجتماعية.
غ(8)	تجنب عدم الثقة	(15) يمكن مديري بأنه يمكن مخالفة اللوائح الخاصة بالمنظمة في حالات الضرورة. (16) أحيانا أتخذ القرارات دون الرجوع إلى مديري المباشر

(نفس المصدر)

والاستقصاء مكون من 16 سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale لجميع الأسئلة. وبالنسبة لأول 10 أسئلة الموضحة بالجدول الموضح فيما تقدم) ركزنا على إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية وكان 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 عدم بحيث كان المطلوب الإجابة عن هذه الأسئلة كالتالي ك (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)

وهو نوع من أنواع العينة الغير احتمالية (non probability sample) ويتم اختيار هذا الأسلوب عادة وت العديد من الأبحاث لأنه أسرع وأقل في التكلفة المادية (Brayman & Cramer, 1998).

قد شملت العينة ثلاثة منشآت ممثلة لثلاثة 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 وفقا لما يلي:

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

(نفس المصدر)

5- أساليب التحليل المستخدمة

تم إجراء التحليل باستخدام برنامج الكمبيوتر SPSS

ولاستخدمنا في التحليل الإحصائي معامل الارتباط (Correlation analysis) الذي بقيس عادة درجة واتجاه 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)

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

* 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 مدى 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 0.532^{**}

والاندماج الاجتماعي بمقدار 0.564^{**}

وتجنب عدم الثقة بمقدار 0.291^{**}

بالنسبة لدرجة ارتفاع الرضا الوظيفي فتوجد علاقة إيجابية بينها وبين 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 وبين كل من مدي ابتعاد السلطة بمقدار 0.552^{**} والاندماج الاجتماعي بمقدار 0.578^{**} وتجنب عدم الثقة بمقدار 0.297^{**}

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	0,000	مستوى الدلالة
2,400	0,167	ارتفاع درجة التنمية
0,001	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 وهما 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 3

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

معامل الارتباط R 0,629

معامل التحديد R square 0,396

قيمة ف المحسوبة 48,212

درجة الحرية 224

مستوى الدلالة 0,000

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 يعنى أنه يمكن قبول الفرض جزئيا.

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

معامل الارتباط R 0,683

معامل التحديد R square 0,466

قيمة في المحسوبة 48,031

درجة الحرية 224

مستوى الدلالة الإحصائية 0,000

و أظهرت نتائج أسلوب تحليل الانحدار أن هناك أربع متغيرات فقط يؤثر عليهما "الاندماج الاجتماعي" وهما درجة ارتفاع التنمية وجودة تقييم ودرجة ارتفاع الرضا الوظيفي وجودة تدريب 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 وكمتغيرات تابع نجد أنها تتأثر بتجنب عدم الثقة و بالاندماج الاجتماعي. هذا يعني انه 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 الثلاث أبعاد 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. لما 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 كالآتي:
 - جودة التدريب تتأثر بتجنب عدم الثقة والاندماج الاجتماعي.
 - جودة التقييم تتأثر بالاندماج الاجتماعي ومدى ابتعاد السلطة.
 - درجة ارتفاع الرضا الوظيفي تتأثر بالاندماج الاجتماعي ومدى ابتعاد السلطة.

- 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.

مراجع البحث

المراجع العربية

- ثابت عبد الرحمن إدريس وأحمد أحمد عبد الله اللحج 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: الدلائل الأساسية ومقومات النجاح، مركز الإسكندرية للكتاب: مصر
- طارق رشدي عبد الحليم جبه (2005) مصادر ضغوط العمل التي تواجه المصريين من الجنسين في شركات التجزئة المصرية، آفاق جديدة للدراسات التجارية، العدد الأول الثاني (يناير - أبريل) 9 - 54.
- 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.

