



☐ الجمهورية اليمنية

☐ وزارة التعليم العالي

☐ الجامعة الإماراتية الدولية

☐ كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال الدولية

☐ بحث بعنوان

☐ **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية**  
دراسة حالة على بنك التضامن الإسلامي في اليمن  
كجزء لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة أعمال دولية

إعداد الطلاب

الهام محمد الحرازي

أيمن علي الاشول

راوية أحمد الطويري

عبد الرحمن سلطان الفاتش

محمد بجاش قاسم

محمود معين الجبلي

إشراف

الدكتور / فهمي الدقاف

يوليو 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾

صدق الله العظيم

سوره هود آيه ﴿88﴾

## إهداء

الى من قاسمونا وكافحوا وأعطوا عطاء الكرماء..  
الى من اهدونا ربيع اعمارهم وسود شعرهم دون انتظار الجزاء..  
الى من سنبقى ما حيننا رهن لبعض صنائعهم الى اعلى جوهرتين  
في حياتنا.. (ابائنا وامهاتنا)  
الى من هم سند لنا وعضدنا في الحياة وداعمين لنا في مسيرتنا  
التعليمية..  
حفظهم الله ورعاهم  
اخواننا الأعزاء..  
الى وطني الحبيب الجريح..

## شكر وتقدير

الشكر من قبل ومن بعد لله العلي القدير الهادي الا الصراط المستقيم الذي سخر لنا العلم ونعمة البصر والبصيرة والذي من علينا باكمال هذه الدراسة وعلما ما لا نعلم ونسأل الله ان يزيدنا علماً وتواضعاً

الى من زرع في دربنا وقدم لنا المساعدات والتسهيلات والافكار والمعلومات ... الى من نكن له جزيل الشكر والاحترام والتقدير الذي كان لنا الشرف لتفضله بقبوله الاشراف على هذا البحث نعم الاستاذ والموجة والمرشد والناصح ...

الدكتور / فهمي الدقاف

والشكر موصول لأعضاء لجنة التحكيم الافاضل

الدكتور خالد الحاج

الدكتور محمد الكهالي

ولا ننسى بان نتوجه بكامل الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة

بشرى راوية

وكما لا ننسى ان نتقدم بالشكر والتقدير لرئاسة الجامعة الاماراتية الدولية

ممثلة بالأستاذ الدكتور نجيب الكميم

وكما لا ننسى ايضا ان نتقدم بكامل الشكر والمحبة لعميد الكلية الفاضل

الدكتور محمد عبدالله الكهالي

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من مد لنا يد العون من قريب او من بعيد في انجاز هذا البحث..

والله ولي التوفيق

## الملخص:

يسعى هذا البحث إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء للموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن ومن أجل تحقيق هدف هذا البحث تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من جميع العاملين في بنك التضامن الإسلامي العاملة في اليمن وعددهم (60) فردا وبعد أن تم التأكد من الصدق والثبات تم فحص الارتباط ثم الأثر بواسطة الانحدار البسيط ، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة، وأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية، وتوصلت بأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (645.6) ، كما توصلت بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (50%) تقريبا ، بينما تؤثر (50%) باقي المتغيرات الأخرى على أداء الموارد البشرية وهي خارج نطاق هذا البحث ، وتوصلت بأن دعم القيادة العليا له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء العاملين في المجتمع موضع الدراسة ، وبأن التحسين المستمر للعمليات له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية في المجتمع المدروس ، وتوصلت النتائج بأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية وأوصت الدراسة إلى العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك التضامن الإسلامي وكذا البنوك اليمنية لما له من أثر كبير على تحسين أداء الموارد البشرية ، وأوصت الدراسة إلى العمل على إشراك الموارد البشرية في برامج تدريبية تنشيطية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم للإسهام في تقديم أفضل الخدمات للعملاء كما أوصت بالعمل على منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين وفقا لمعايير تقييمية واضحة وشفافة ، وإلى ضرورة اجراء التحسينات المستمرة للعمليات البنكية والعمل على التحديث أولا بأول.

# Abstract

The study aims to know the impact of the application of total quality management on improving the performance of human resources in AL-Tadamun Islamic Bank in Yemen, And In order to achieve the goal of this research, data were collected by means of a questionnaire from all employees of AL-Tadamun Islamic Bank, which numbered (60) individuals. After confirming the validity and reliability, the correlation and then the effect were examined by simple regression.

The results showed that there is a strong direct correlation between the application of the principles of total quality management and the performance of workers in the community under study, And that the application of the principles of total quality management has a significant and statistically significant effect on the performance of employees. And it found that any increase by one unit in applying the principles of total quality management contributes to the performance of employees by (645 .). It also found that the application of the principles of total quality management has affected and the latest changes on the performance of employees and explained by a percentage of (50%) approximately, while (50%) affect the rest of the other variables on the performance of workers and they are outside the scope of this study. It found that the support of senior leadership, continuous improvement, and strategic planning have a significant and statistically significant effect on the performance of workers in the community under study.

The study recommended working to involve workers in refresher training programs to develop their skills and abilities to contribute to providing the best services to customers. It also recommended working to grant rewards, and material and moral incentives to employees in accordance with clear and transparent evaluation criteria, and to the need to make continuous improvements to banking operations and work to update it in a timely manner.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	
أ	الإهداء	1
ب	رسالة شكر	2
ج	ملخص البحث	3
	فهرسة المحتويات والجداول والأشكال	4
2	الفصل الأول : الإطار العام للبحث	1.
2	المبحث الأول: مقدمه البحث	1.1
2	مقدمة	1.1.1
3	مشكله البحث	2.1.1
3	أهداف البحث	3.1.1
4	فرضية البحث	4.1.1
4	أهميه البحث	5.1.1
5	أسباب اختيار الموضوع	6.1.1
6	أدوات البحث	7.1.1
6	منهج البحث	8.1.1
6	حدود البحث	11.1.1
9	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	2.1
11	الفصل الثاني : الإطار النظري	2.
12	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة	1.2
12	مفهوم الجودة	1.1.2
15	مراحل التطور التاريخي للجودة	2.1.2
21	أبعاد الجودة	3.1.2
23	مبادئ إدارة الجودة	4.1.2
25	فوائد واهداف إدارة الجودة الشاملة	5.1.2
26	المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة	6.1.2
32	أهمية إدارة الجودة الشاملة	7.1.2
37	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية	2.2
37	مفهوم إدارة الموارد البشرية	1.2.2
38	مراحل تطور الموارد البشرية	2.2.2
40	أهداف إدارة الموارد البشرية	3.2.2
41	أهمية إدارة الموارد البشرية	4.2.2
41	العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية	5.2.2



رقم الصفحة	المحتويات	
41	تخطيط الموارد البشرية	6.2.2
44	العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية	7.2.2
45	تنظيم الموارد البشرية	8.2.2
45	التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين).	9.2.2
48	مفهوم التدريب	10.2.2
51	تقييم أداء العاملين	11.2.2
52	نظام الحوافز	12.2.2
60	الفصل الثالث : الإطار الميداني	3.
61	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	1.3
75	المبحث الثاني : عرض وتحليل ووصف المتغيرات الأساسية	2.3
89	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث	3.3
99	المبحث الرابع : النتائج والتوصيات	3.4
100	النتائج	1.3.4
103	التوصيات	2.3.4
104	قائمة المراجع	
106	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
1	العينة الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل	62
2	جدول مقياس درجة الاستجابة	64
3	نتائج اختبار الثبات	65
4	صدق المحتوى الداخلي لبعـد القيادة العليا	67
5	صدق المحتوى الداخلي لبعـد التحسين المستمر	68
6	صدق المحتوى الداخلي لبعـد التخطيط الاستراتيجي	69
7	صدق المحتوى الداخلي لبعـد الاهتمام بالموارد البشرية	70
8	صدق المحتوى الداخلي لمحور أداء العاملين	71
9	التوزيع التكراري للعينة حسب النوع الاجتماعي	75
10	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	76
11	التوزيع التكراري للعينة حسب المؤهل العلمي	78
12	التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى الوظيفي	79
13	التوزيع التكراري للعينة حسب الخبرة	80
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد القيادة العليا	81

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التحسين المستمر	15
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التخطيط الاستراتيجي	16
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاهتمام بالموارد البشرية	17
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء العاملين	18
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى	19
91	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية	20
93	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة	21
95	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرابعة	22
97	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	23

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل	رقم الشكل
38	شكل (1/2) مراحل تطور الموارد البشرية	1
43	شكل (2/2) مراحل تخطيط الموارد البشرية	2
44	شكل (3/2) مصادر الحصول على الموارد البشرية	3
47	شكل (4/2) خطوات الاستقطاب	4
48	شكل (5/2) أنواع الاختبارات	5
50	شكل (6/2) المراحل العملية للتدريب	6
75	شكل (1/3) التوزيع التكراري وفقا للنوع الاجتماعي	7
76	شكل (2/3) التوزيع التكراري وفقا للعمر	8
78	شكل (3/3) التوزيع التكراري وفقا للمؤهل العلمي	9
79	شكل (4/3) التوزيع التكراري وفقا للتخصص	10
80	شكل (5/3) التوزيع التكراري وفقا للخبرة	11
75	شكل (5/3) التوزيع التكراري وفقا للمستوى الوظيفي	12

## **الفصل الأول: الإطار العام للبحث**

**أولاً: المقدمة.**

**ثانياً: مشكلة البحث.**

**ثالثاً: أهداف البحث.**

**رابعاً: فرضيات البحث.**

**خامساً: أهمية البحث.**

**سادساً: اسباب اختيار الموضوع.**

**سابعاً: ادوات البحث.**

**ثامناً: منهج البحث.**

**تاسعاً: حدود البحث.**

**عاشراً: مصطلحات البحث.**

## أولاً: المقدمة:

تعتبر الشركات الخاصة المعاصرة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المصرفية هدفا عاما ، و ظهر ذلك جليا في المنظمات المصرفية التي تقوم بتقديم الخدمات إلى المواطنين حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة خاصة خدمة وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير ، وظهر الأسواق العالمية وتزايد الطلب عليها من قبل متلقي الخدمات ، ولذا يفترض أن تسعى المؤسسات إلى تقديم خدمات تميزية لنشاطها من خلال تقديم خدمات ذات جودة أفضل من المؤسسات المنافسة بالشكل الذي يجعل هذه الخدمات تفوق ما يتوقعه المستفيد من تلك الخدمة .

ويشهد عالمنا المعاصر تنامي قطاع الخدمات على المستوى العالمي ، حيث أزداد الطلب على الخدمات بكافة أشكالها وأنواعها ونتيجة لذلك أزداد الطلب على القوى العاملة فيه ، ويرجع ذلك إلى تنامي التكنولوجيا وتطبيقاتها المتقدمة ونمو التجارة الإلكترونية ، وازدياد الدخول ، وتعدد أعمال المنظمات وازدياد ربحية قطاع الخدمات بكافة أشكالها حول العالم ومنها الخدمات المصرفية .

وتتميز إدارة الجودة في قطاع الخدمات المصرفية بأهمية كبيرة، وذلك نظرا لكونه أحدث وسائل الخدمة المصرفية وأسرعها بالنسبة للعملاء ، ولذلك تركز الخدمات المصرفية وبالأخص البنوك اليمنية ، وبنك التضامن الإسلامي واحد منها سعى إلى تقديم خدمات مصرفية تنافسية حيث توسع في نطاقه الجغرافي وازدادت عدد فروعها في اليمن كما ازداد عدد القوى العاملة فيه وإدخال تكنولوجيا متطورة وذلك بهدف توسيع خدماته المصرفية وجذب عملاء جدد له.

## ثانياً: مشكلة البحث:

تعد إدارة الجودة الشاملة في بنك التضامن الإسلامي مرتكزا أساسيا وهادفا في تحسين أداء الموارد البشرية التي تسهم من تقديم وتنويع الخدمات المصرفية للعملاء وجذب عملاء جدد ، من ذلك تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي "ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن"

ويتفرع من السؤال الرئيسي في الأسئلة التالية:

- 1- ما أثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في العمليات على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن.
- 2- ما أثر تطبيق مبدأ الإهتمام على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن.
- 3- ما أثر تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن.
- 4- ما أثر تطبيق مبدأ القيادة الإستراتيجية على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن.

## ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى:

- 1- التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي
- 2- التعرف على أثر تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.
- 3- التعرف على أثر تطبيق مبدأ الإهتمام على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.

4- التعرف على أثر تطبيق مبدأ التحسين المستمر في العمليات على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.

5- التعرف على أثر تطبيق مبدأ القيادة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي في اليمن.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- لا يوجد أثر ذو إحصائية لتطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.

2- لا يوجد أثر ذو إحصائية لتطبيق مبدأ الاهتمام للموارد البشرية على تحسين أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.

3- لا يوجد أثر ذو إحصائية لتطبيق مبدأ التحسين المستمر في العمليات على تحسين أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.

4- لا يوجد أثر ذو إحصائية لتطبيق مبدأ القيادة العليا على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي.

#### خامساً: أهمية البحث:

1-تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة من وجهة نظرنا لأنها تتعلق بأثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي ، ويمكنها ان تكون مرجع للمصارف المحلية الأخرى مستقبلاً لتعزيز أدائها الوظيفي وتعزيز قدرتها على المنافسة.

2-يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية المحلية باعتبارها محدد أساسي لأداء المنظمات الحكومية والخاصة ، وبضرورة ادارة هذه

الموارد استراتيجيا لدعم استراتيجية المنظمات الخاصة علاوة على امكانيه تدعيم

الباحثين والمهتمين بمقارنه تحليل الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها

3-يوضح هذا البحث اهميه تحسين أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي وعدم

ركونها الى نفس الأداء وهذا ما يتطلب ادارتها بشكل كفوء للحصول على مستويات

أفضل عن طريق قياس وتقييم واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات البنوك للإدارة وادائها

الفعلي والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها.

4-تأتي أهمية هذا البحث من ارتباطه بجانب مهم متعلق بمتلقي الخدمات باعتبار ان ما

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تجري على موضوع يتسم بالحدثة والمواكبة، وتأثيره

المباشر على استقرار الموارد البشرية في البنوك اليمنية وعلى الكثير من الأمور

التنظيمية والإدارية في المؤسسات الغير حكومية، جاءت أهمية الدراسة في إطار الجودة

الشاملة ومفاهيمها التي تعظم الإنتاجية، وتوجيه أنظار الباحثين إلى ضرورة إجراء

المزيد من الدراسات عن مدى تطبيق مفاهيم وأسس الجودة الشاملة من أجل المحافظة

علي الثقافة والأعراف التنظيمية.

#### سادسا: أسباب اختيار الموضوع:

بحسب اعتقادنا تعتبر البنوك اليمنية وبنك التضامن الإسلامي تحديدا من أكفأ المؤسسات

تنظيما وكفاءة حيث يعزز بشكل مستمر موارده البشرية بأفضل الكفاءات المحلية والدولية

وهو من أوائل البنوك في اليمن التي أتبعت نهج الجودة الشاملة في تنظيمه وهيكله الإداري.

كما إنه يرتبط في تطبيقه للجودة بدراسات وابحاث حديثة ومتطورة وتعزز مكانته وقدرته

التنافسية أمام المصارف والبنوك الإقليمية.

#### سابعا: ادوات البحث:

1-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبانات التي وزعت على عينة عشوائية من

العاملين في بنك التضامن الإسلامي.

2-البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية ذات الصلة.

## ثامناً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتضمن مسحاً مكتيباً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للبحث. وكذلك الاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة البحث وتحليلها إحصائياً للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

## تاسعاً: حدود البحث:

- 1- الحدود البشرية: اقتصر البحث على الموظفين العاملين في البنوك التجارية اليمنية بأمانة العاصمة وبنك التضامن الإسلامي كدراسة حالة.
- 2- الحدود الزمنية: تحدد بالفترة التي تم اعداد البحث وانجازه وتمثل بعام 2022م.
- 3- الحدود الموضوعية: أقتصر البحث على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

## عاشراً: نموذج البحث:



## حادي عشر: هيكل البحث:

- 1- تم تقسيم البحث إلى الآتي:

الإطار العام للبحث.

أ- المبحث الأول: المقدمة

ب- المبحث الثاني: الدراسات السابقة



## الاطار النظري للبحث

أ- المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

ب-المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

## الاطار الميداني للبحث

أ- المبحث الأول: إجراءات وطرق البحث

ب-المبحث الثاني: عرض وتحليل المتغيرات الاساسية

ت-المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

ث-المبحث الرابع : النتائج النهائية والتوصيات

## ثاني عشر مصطلحات البحث:

### إدارة الجودة الشاملة:

عرفها البعض بأنها "المنتج التطبيقي، والأنشطة التي يبذلها مجموعة الأفراد المسؤولون عن تسيير شؤون المنظمة بغرض التغلب على ما فيها من مشكلات، والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرجوة، وتحقيق حاجات وتوقعات العميل، وبالتالي فهي عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها.

كما عرف جابل ونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاون لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فريق للعمل، مما يؤدي إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية، وتقليل شكاوى العملاء والاهتمام بقضايا أخرى بالغة الأهمية كالالتزام الإداري، وتقادي مقاومة التغيير، وتقليل تكاليف إحداث هذا التغيير.

وبحسب ما تهدف إليه هذه الدراسة؛ فإن إدارة الجودة الشاملة هي: مجموعة الأنشطة الإدارية التي يؤديها أفراد المنظمة وفقا لثقافة جديدة في التعامل تسعى للاستخدام الفعال للموارد بهدف إشباع احتياجات التنمية الشاملة مع الأخذ بالاعتبار ضرورة استدامة وبقاء المنظمة، واستمرار تدفق تلك الموارد وزيادتها، بما يضمن تحقيق أهداف أصحاب المصلحة عبر التحسين المستمر لعمليات المنظمة وأنشطتها المختلفة.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1. دراسة (الشامي، ١٩٩٧) بعنوان "تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمنية".

هدفت إلى دراسة المفاهيم الأساسية للجودة وأهميتها لتحسين الجودة، إضافة إلى معرفة مدى تطبيق هذه المفاهيم في المنظمات الصناعية اليمنية.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها الآتي (الشامي، ١٩٩٧):

أ- أن المواصفات القياسية لا تحظى باهتمام كبير في المنظمات الصناعية اليمنية، فكثير من المنظمات الصناعية لا تتوافر فيها مواصفات قياسية واضحة وكاملة، وإن توافرت في بعضها فلا يؤخذ بها في التطبيق العملي، إضافة إلى وجود انتقائية في اختيارها نتيجة لضعف الهيئة اليمنية للتفتيش وضبط الجودة.

ب- عدم فهم العديد من الإداريين والفنيين في المنظمات الصناعية لما تمثله إدارة الجودة من فعاليات، وعدم وجود إدارات خاصة مسؤولة عن الجودة فيها، الأمر الذي أضعف من تطبيقها للعديد من مفاهيم وأدوات إدارة الجودة.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة تفعيل الأجهزة الرسمية المسؤولة عن ضبط الجودة، وبضرورة تبني المنظمات الصناعية اليمنية للمفاهيم الحديثة للجودة وباعتماد أنظمة الجودة الحديثة كآليات للارتقاء بمستوى الجودة فيها، وحددت مواصفات المنظمة الدولية ISO كمثال لتلك النظم الحديثة (الشامي، ١٩٩٧).

2. دراسة (Meegan, 1998) بعنوان "التحول التنظيمي من ISO 9000 إلى إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى تفحص التحولات المنهجية من ISO 9000 إلى إدارة الجودة الشاملة في بيئة شمال إيرلندا، وتحديد أسباب مشكلة إخفاق العديد من الشركات في

هذا التحول، إضافة إلى اقتراح آلية مناسبة لهذا التحول المنظمي من ISO 9000 إلى إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في الآتي:

أ- التزام الإدارة وتوفير التحفيز.

ب- الأنظمة الإدارية المنفذة بالمنظمة.

ت- الثقافة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة عد عملية التسجيل على ISO 9000 مرحلة للتحرك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Meegan, 1998).

3. دراسة (المقطري ، 2005):

هدفت الدراسة إلى تشخيص الوضع في شركات القطاع الخاص في اليمن والحاصلة على شهادة ISO 9001 ومدى تطبيق المبادئ الأساسية للجودة الشاملة فيها، إضافة إلى دراسة مدى تطابق النموذج جائزة الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية فئة المؤسسة العربية المتميزة، على واقع الإدارة في الشركات محل الدراسة.

وبينت نتائج الدراسة أن حصول الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 لم يساعدها كثيراً في تعميم أساسيات الجودة الشاملة وتطبيقها، حيث بلغت نسبة تطبيق أساسيات الجودة الشاملة في الشركات حوالي 54% وأن تطبيق نظام ISO 9001 في الشركات لم يساعدها على تحقيق نتائج متميزة في الأداء. فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية والقيادة والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة والأعمال الالكترونية وكذلك المبادرات الإبداعية وخدمة المتعاملين، إضافة إلى إدارة الموارد المالية والالتزام المجتمعي، بينما ساعدها على تحقيق نتائج متميزة في الأداء فيما يتعلق بإدارة إجراءات العمل ونتائج الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة: بضرورة إحداث تغييرات شاملة ومخططة في أساليب ومفاهيم طرق الإدارة في الشركات واستخدام قائمة بالمتطلبات الأساسية بغية التقدم للجوائز العالمية.

**الفصل الثاني الإطار النظري**  
**المبحث الأول: إدارة الجودة**  
**المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية**

## المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد:

شهد أواخر القرن العشرين تغيرات اجتماعية واقتصادية، وتقنية تمثلت بظهور التكتلات الاقتصادية، بالإضافة للتقدم التكنولوجي السريع وزيادة المنافسة وإلغاء الحواجز الجمركية إلى غير ذلك من التحولات، كما لعبت القوى الثقافية والاجتماعية دوراً مهماً في الضغط على المؤسسات، وارتفاع مستوى الوعي لدى العملاء الذين أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات ذات جودة عالية، وغير مضرّة بالبيئة. أمام كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الحالية أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهة هذه الصعوبات، فلقد اقتنع المديرون بضرورة انتهاج مدخل جديد للجودة أشمل وأوسع من المداخل السابقة يساعد على تحسين تنافسية مؤسساتهم من جهة وكسب رضى عملائهم من جهة أخرى، فظهر إثر ذلك مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه لا يوجد تعريفاً عالمياً موحداً لها حتى الآن، ومنه تعددت التعريفات التي وضعت للجودة الشاملة وكل منها يتناول سمة معينة أو خاصية معينة لها.

ولكن قبل الوصول إلى التعريفات يمكن تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي هو ترجمة

لمفهوم "Gestion de la Qualité totale" الفرنسي الذي يقابله المفهوم الأمريكي

"management Total quality" النابع أصلاً من مفهوم

"Company Wide quality control" الذي يعني بدوره التحكم في الجودة عبر كل

الوظائف داخل المؤسسة حسب المنهج الياباني.

ومن بين التعاريف التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة نذكر ما يلي:

### 1. تعريف عامة لإدارة الجودة الشاملة

1. تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها تحول لمفهوم الجودة من التركيز على تحقيق مطابقة المواصفات إلى الاهتمام بالتركيز على رضا العميل والمشاركة الفعالة لجميع العاملين مع الإدارة للوصول إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات. (محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الأردن، 2009، ص64)
2. وعرفت أيضا إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة بالإضافة إلى الرقابة الإحصائية وتبسيط العمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى رضا العميل والعامل على حد سواء. (خضير كاظم، روان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، 2009، ص71)
3. إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على العديد من المفاهيم الإدارية وعلى المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية بطريقة ابتكارية، وبين المهارات الفنية من أجل الرفع من مستوى الأداء للمؤسسة لكي يستطيع تحقيق رضى عملائها. (إيلي العساف، خالد الصرايرة، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، سوريا، 2011، ص590)
4. إدارة الجودة الشاملة أيضا تعني فلسفة إدارية للمؤسسة، تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات التسييرية والتقنيات الحديثة وتدريب العاملين لإحداث التحسين المستمر في العمليات داخل المؤسسة مما سيؤدي إلى تحقيق منتجات وخدمات عالية الجودة. (خضر الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية، الأردن، 2011، ص46)
5. وتعرف أيضا على أنها التغيير في نظام التفكير لكل من المدراء والعاملين، وتحتاج إلى مشاركة واسعة النطاق على مستوى المؤسسة لتحقيق الجودة، وتدريب جميع العمال، وإشراكهم ومنحهم السلطة لاتخاذ القرارات التشغيلية. (إيمان عسكر، علاء الدين حسين، مجلة التقني العدد 22، العراق، 2009، ص5)

## 2. تعريفات الخبراء لإدارة الجودة الشاملة

ويعرف "Figenbaum"

إدارة الجودة الشاملة على أنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العمال والإدارة والأدوات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد علي القضاة، أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي، الأردن، 2006، ص20)

ويعرف "Deming Edward"

إدارة الجودة على أنها اشتراك والتزام الإدارة العليا والعمال في ترشيد العمل من أجل تحقيق ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته. (خالد سعد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة-تطبيقات على القطاع الصحي، المملكة العربية السعودية، 1998، ص73)

ويعرف "Kaoro Ishikawa"

عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وحتى شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين يعملون معا من أجل تحسين الجودة على كل مستويات وهي:

K. Ishikawa, le TQC ou la gestion de la qualité à la japonaise, AFNOR (gestion, France, 1991, P21)

أ- إعداد وتصميم المنتج، مسارات إنتاجه، طرق التزويد والمواصفات المحددة لذلك.

ب- جودة عائلات العمل داخل المؤسسة، ومدى تقبلها من طرف العمال.

وعرفها Oakland. S john

بالمناهج المتكامل لتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة، باستخدام التنظيم والتخطيط واشراك جميع العاملين. (رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، 2008، ص72)

ويعرف juran

إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من العمليات والنشاطات الإدارية التي تهدف لتحقيق رضى العملاء من خلال تمكين العمال من المساهمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع من إيرادات المؤسسة وتقلي. (Culture, Germany, 2013, P5. TQM, p1 sur)

### 3. تعريفات الهيئات الدولية لإدارة الجودة الشاملة

#### عرفتها منظمة التقييس العالمية ISO

أنها فلسفة تسييريه شاملة مدعومة من القيادة العليا للمؤسسة من أجل تحسين الأداء الكلي، بالتركيز على تحقيق رضى العملاء. (عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري، الاردن، 2015، ص11)

#### كما عرفت منظمة الجودة البريطانية BQA

على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق كل من رضى العملاء وكذلك تحقيق اهداف المؤسسة من ربحية و انتاجية عالية، إلخ (محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، الأردن، 2010، ص29)

#### اما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها

على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث تتشارك كل من الإدارة العليا والعمال في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمات المؤسسة. (علاء محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة: نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، العراق، 2010، ص54)

### ثانيا: مراحل التطور التاريخي للجودة:

على الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن طويل، إلا أنه لم يظهر كبعد إداري إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، إذا أصبح ينظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة رئيسية تعادل بقية الوظائف كوظيفة الإنتاج، والوظيفة المحاسبية، ووظيفة التسويق، وغيرها من وظائف المؤسسة. وخلال التطور في الفكر الإداري يمكن ملاحظة تتابع



المدخل التسييرية للجودة، من خلال تطور ثابت ومستقر يعكس هذا التطور سلسلة الاكتشافات في مجال إدارة الجودة، ويمكن تحديد مدخلين لتطور هذا الفكر الإداري هما: المدخل التقليدي والمدخل الحديث.

### ❖ المدخل التقليدي لإدارة الجودة:

ويشتمل هذا المدخل على المراحل الأولية لتطور الفكر الإداري للجودة وهي مرحلة الفحص، ومرحلة مراقبة الجودة، ومرحلة تأكيد الجودة، ولكل مرحلة خصائصها:

#### المرحلة الأولى/ مرحلة الفحص (1920-1946)

عند ظهور الثورة الصناعية ومع التقدم التكنولوجي الذي رافقها خلال النصب الثاني من القرن الثامن عشر ساعد ذلك على ظهور الإنتاج الكثير لكي يقابل الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية، ومع تعقد العمليات الإنتاجية وارتفاع عدد العمال بمؤسسات صعب من وظيفة المسير في التأكد من جودة المنتجات، مما ساعد على ظهور عمليات الفحص التي تمثل مجموع النشاطات مثل اختبار وقياس جودة كل المنتجات وذلك بهدف التأكد من مطابقتها لمواصفات التصميم.

كانت فكرة الفحص الشامل تبدو فكرة جيدة في تلك الفترة، وركزت على منع وصول الوحدات المعيبة إلى العميل، والتي لا تطابق المواصفات المحددة، ولكن هذه المرحلة لم تمنع من وقوع الخطأ وما على المفتش أو المراقب الا اكتشاف العيب واستبعاد المنتج، مقابل تحمل المؤسسة تكاليف معتبرة جراء إصلاح أو إتلاف تلك المنتجات المعيبة.

وقد برزت في هذه المرحلة اقسام للفحص في المؤسسات ومن أولى تلك المؤسسات هي مؤسسة "WESTEM ELECTRIC" في عام 1925 (محمود حسين الوادي واخرون، 2011، ص27)

#### المرحلة الثانية/ مراقبة الجودة (1947-1960)

أدركت المؤسسات عدم كفاية عملية الفحص وحتمية استخدام أسلوب العينات الإحصائية للوصول إلى مستوى أعلى من الجودة المرغوب فيها، مما تطلب ذلك إشراك المهندسين المسؤولين عن التصميم، ومهندسي العملية الإنتاجية ومحلي الرقابة على الجودة (إحصائيين)

والمراقبين، والعاملين في خطوط الإنتاج، وأصبح لمدير الرقابة نفس المستوى التنظيمي لمدير التصنيع، وباقي الوظائف الرئيسية الأخرى، وذلك من أجل تطوير مواصفات المنتج مع ضرورة تعاون مدير الرقابة على الجودة مع دائرة الهندسة، ودائرة البحث والتطوير<sup>2</sup> (محمود حسين الوادي وآخرون، 2011، ص27)

### المرحلة الثالثة/ ضمان الجودة (1961-1979)

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة وأدت إلى ظهور نظرة جديدة، حيث ظهر مصطلح تأكيد أو ضمان الجودة، لما تميزت به هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية.

#### • هناك ثلاث عوامل شجعت على ظهور مفهوم ضمان الجودة وتتمثل في:

- أ- تطبيق القواعد الإحصائية في العمليات الإنتاجية. (عامل علمي)
  - ب- تقديم الضمان للعملاء وأدلة موضوعية لجودة المنتجات المقدمة من أجل كسب رضاهم. (عامل تجاري)
  - ت- ارتفاع تكاليف إصلاح العيوب وأعمال الصيانة والمراقبة. (عامل اقتصادي)
- مرحلة تأكيد الجودة تركز على عدم حدوث الأخطاء منذ البداية، فمحاربة حالات عدم المطابقة ليس حالاً فعالاً للمؤسسة ولكن الحل الأمثل هو منع حدوث الأخطاء أصلاً، وذلك بالتأكد من أن كل العمليات قد أديت بالصورة الصحيحة من أول مرة، مع أسلوب الرقابة الشاملة على كافة العمليات من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق واستلامه من قبل العميل تحقيقاً لشعار انتاج بدون أخطاء. (مهدي السمرائي، قاعدة البيانات في مخطط دور البيئة، ص46)

#### • ويتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

- أ- الرقابة الوقائية: تعنى تنفيذ العمل أول بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- ب- الرقابة المرحلية: تعنى فحص المنتج بعد انتهاء من كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى جودته بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.

ت- الرقابة البعدية: تعني التأكد من جودة المنتج النهائي بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله للعميل وذلك لضمان مطابقته للمعايير وخلوه من الخطأ أو العيوب. (محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات العمل، ص28)

❖ المدخل الحديث فترة 1190 حتى الآن، إدارة الجودة الشاملة:

إن استعمال الحاسوب خلال الثمانينات وما صاحبه من زيادة لوعي العملاء والعاملين في المؤسسة، أدى لظهور هذه الفلسفة الشاملة التشاركية من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة. (ليث علي الحكيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في الخدمات الإنتاجية والخدمية، 2009، ص71) إن المدخل التقليدي للجودة بمراحله المتنوعة لم يكن قادر على الوقوف أمام تحديات المنافسة العالمية، فعندما كان ازدهار ونمو المؤسسة مرتبطا بالإنتاج لان الطلب كان أكثر من العرض، كان بإمكان المؤسسة بيع كل أنواع منتجاتها وباختلاف درجة جودتها، ولكن اليوم نلاحظ أن العرض أكبر من الطلب مما زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات حيث ليس كل ما ينتج يباع. (بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، ص85) مع توسع فكرة مشاركة العاملين في جميع أنشطة المؤسسة، ظهر مفهوم الجودة الشاملة التي تركز على بعدي إرضاء العامل والعميل في نفس الوقت، بإضافة إلى مشاركة الموردين والتزام الإدارة العليا كشرط أساسي لإنجاح هذه الفلسفة التسييرية الحديثة. (محمود حسن الوادي، مرجع سبق ذكره، ص30)

• يتضمن الجدول التالي مقارنة بين المراحل الثالث للمدخل التقليدي للجودة:

الخصائص	مراحل تطور مفاهيم الجودة		
	الفحص	رقابة الجودة	ضمان الجودة
المهمة الرئيسية	تحديد الأخطاء	الرقابة على الإنتاج	التنسيق بين عمليات الجودة
الهدف	معيارية المنتجات بالفحص	معيارية المنتجات بمعيارية الإنتاج	تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل المؤسسة
التركيز	المنتج	العمليات	النظام
الاساليب	معايير ومقاييس	نظم وأساليب إحصائية	برامج ونظم شاملة
مسؤولية الجودة	قسم التفتيش والفحص	إدارة الإنتاج والعمليات	جميع اقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا
المدخل	تفتيش الجودة	ضبط الجودة إحصائيا	توكيد الجودة
وظيفة العاملين في الجودة	التفتيش، الفحص، العد، الترتيب لكشف الأخطاء	بناء استخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	قياس الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة

الجدول رقم 1: المراحل الثالث للمدخل التقليدي للجودة

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 30

يتضح من الجدول أن كل مرحلة من مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة قد ركزت على اهتمامات معينة، وبدأت أولى المراحل من منظور ضيق هو مجرد الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات وتصحيح الأخطاء بعد وقوعها، تليها مرحلة مراقبة الجودة التي توسعت في مفهوم الفحص وطورته إلى استخدام الوسائل الإحصائية ولم يعد فحص لمجرد المطابقة والتصحيح الأخطاء، ولكن امتدت لتشمل.

- ويمكن التوضيح بين المدخل التقليدي الجودة وبين المدخل الحديث والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة عن طريق الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الفرق بين المدخل التقليدي للجودة وبين إدارة الجودة الشاملة:

الفرق	المدخل التقليدي	مدخل إدارة الجودة الشاملة
1	الرقابة التفتيشية وتقييد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2	العمل الفردي	العمل الجماعي وسيادة روح الفريق
3	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
4	مشاركة الافراد	اندماج وتمكين الافراد
5	جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
6	حفظ البيانات	تحليل البيانات
7	التركيز على تحقيق الأرباح	التركيز على رضى العملاء
8	النظرة الى الموردين على انهم مستغلين	مشاركة الموردين
9	العميل الخارجي	العميل الداخلي والخارجي
10	التركيز على المنتج	التركيز على العميل والمنتج

المصدر: مصطفى كامل السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، 2013، ص75.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق التطور التاريخي للفكر الإداري للجودة من المدخل التقليدي في تسيير الجودة القائم على أساس العمل الفردي والتركيز على الأرباح قصيرة المدى والتحسين وقت الحاجة إلى المدخل الحديث المؤسس على العمل الجماعي ومشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة بهدف خدمة العميل، والتحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة لتوافق رغبات وطموحات عمالها وعمالئها.

- يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة فلسفة جديدة ضمت جميع المداخل السابقة كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: تطور مفهوم الجودة



المصدر: رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، سوريا، 2010، ص22.

يمكن ملاحظة أن أي مرحلة من مراحل تطور الجودة لم تستبعد سابقتها ولكنها استندت عليها وبمنظور أوسع وأعمق وأشمل، أي أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة لها، وليست منفصلة عنها، فالرقابة على الجودة تتضمن الفحص، وضمان الجودة يتضمن مراقبة الجودة، والمفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة يشملهم جميعا.

### ثالثا: ابعاد الجودة

يرى "D.Garvin" في كتابه "Competing on the Eight Dimension of quality" بأن جودة المنتج محصلة لمجموعة من الأبعاد وقد لخصها في ثمانية أبعاد كما يلي:

#### 1. الأداء:

وتعني الخصائص التشغيلية الأولية للمنتج التي تهتم العميل والتي يتميز بها المنتج، كما يسمح بتصنيف المنتجات فعلى سبيل المثال: السيارات يتم تصنيفها على أساس السرعة، استهلاك

الوقود.. إلخ؛<sup>1</sup>(بدر صالح محمد، أهمية أبعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلعي، العدد 12، العراق، 2006، ص22)

## 2. الخصائص الثانوية:

هي الإضافات التي يتم إدخالها على المنتج ليؤدي وظائف ثانوية إضافية إلى جانب وظيفته الأساسية، فتقديم جهاز هاتف يحتوي على ألعاب فيديو وكاميرا عالية الدقة ويسمح باستقبال المكالمات آليا وتسجيلها، كلها خصائص ثانوية تعتبر مهمة للعميل كون كل الهواتف في السوق لا تختلف من حيث الوظائف الأساسية لكنها تتميز من حيث الخصائص الثانوية.

France , ، Stratégie Industrielle, Edition Librairie Vuibert, J. C. Tarondeau( 1993, PP 238– 239)

## 3. الموثوقية (المعولية):

تعرف بعدم فشل المنتج ضمن فترة محددة في الشروط العادية للتشغيل، وعادة هي الفترة الزمنية المتوسطة بين عطين متتاليين، فكلما طالت تلك الفترة الزمنية كان المنتج أكثر قابلية للاعتماد. (رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، دار علاء الدين، سوريا، 2010، ص 70)

## 4. المطابقة:

ذكر كروسبي أن الجودة هي المطابقة للمواصفات، وتشير إلى مدى مطابقة خصائص المنتج الفعلي لمتطلبات التصميم الأصلي المحدد مسبقا، فإنه يكون المنتج ذو جودة عالية كل ما تم احترام مواصفات تصميمه وتقل جودته كلما تم الابتعاد عنها، ويعتبر هذا أول بعد يتم الاعتماد عليه عند بداية عمليات التفتيش ومراقبة الجودة. (غسان قاسم، أثر عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، العدد 68، العراق، 2008، ص 10)

## 5. الديمومة:

ويقصد بها مدة استخدام المنتج قبل أن يتم إهلاكه بصورة نهائية، أو يستدعي الأمر تبديله، معناه انتهاء عمره الافتراضي وتعني أيضا الكمية المتوقعة لاستعمال المنتج من طرف العميل قبل الوصول إلى نقطة الفشل التي عندها يكون فيها استبدال العميل للمنتج أفضل من الإصلاح المستمر للعطل. (رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ص 27)

## 6. قابلية الخدمة:

مدى استعداد المنتج وقبوله لصيانة أو التصليح ومدى سرعة وسهولة معالجة الاعطال وكفايتها. (محمد عبد الوهاب الغزاوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، ص 21)

#### 7. الطابع الجمالي:

يعني منظر المنتج وما يحمله من صفات تتعلق به كالصوت، الذوق، الرائحة والإحساس بالمنتج من خلال هذه الصفات، ويعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد السابقة الذكر يحكم عليه العميل وفقا رغباته وعاداته... إلخ. (كاظم احمد جواد، دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة معمل المجمدات، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 74، العراق، 2009، ص 7)

#### 8. إدراك الجودة:

إن عملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية للمنتج وتتعلق بصورة مباشرة مع سمعة المؤسسة ولها دور بالغ الأهمية لتعزيز ثقة العميل في منتجات المؤسسة، ولتحسين الإدراك يمكن اللجوء إلى سياسة اتصال فعالة تتبناها المؤسسة تجاه عملائها.

(J.C. Tarondeau, Op.Cit, PP 238-239)

#### رابعا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالغة الأهمية في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى مدى تطبيق تلك المؤسسات لهذا الأسلوب التسييري الحديث، وتتمثل هذه المبادئ في المفاهيم التالية:

##### 1. دعم الإدارة العليا:

يعتبر دعم الإدارة العليا أو كما يسميها آخرون بالقيادة أكثر من ضرورة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتحفيز الأفراد التي تعد من المهام الأساسية للإدارة العليا وتعتبر شرطا أساسيا لنجاح تطبيق الجودة الشاملة وأيضا على الإدارة العليا بناء رؤية إستراتيجية واضحة للمؤسسة ونشرها لجميع الأفراد، وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية والمالية لإنجاح عملية التطبيق.

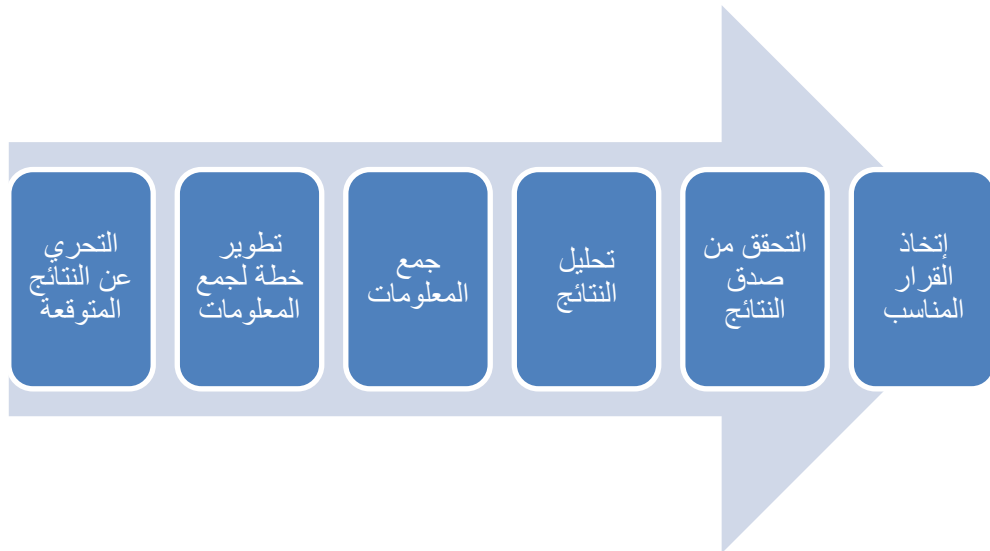
##### 2. التوجه نحو العميل:



من أهم المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة العميل ملك فاعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها و مساراتها على فكرة "إرضاء العميل"، فبدال من التوجه نحو المنتج (بالاجتهاد في تصريف المنتجات و الخدمات) قد لا ترضي العملاء، ينبغي على المؤسسة التركيز على العميل (بتزويده بمنتجات وخدمات تستجيب لاحتياجاته، وتلبي رغباته)، فالعميل يعتبر المحور الأساسي لجميع الأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، فكل من المؤسسة بمختلف أفرادها بالإضافة إلى مورديها يعملون جاهدين من أجل إرضاء العميل.

**المقصود هنا بالعميل:** ليس فقط العميل الخارجي أو النهائي الذي أنشأت المؤسسة من أجل تلبية رغباته وتوجه وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها. وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي والعميل الداخلي وهو العامل، ويوصي "Scholtes" باستخدام مراحل للتعرف على احتياجات العملاء كما موضح بالشكل الموالي: (محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 38)

#### الشكل رقم 2: إستراتيجية Scholtes للتعرف على احتياجات العملاء



**المصدر:** خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 99.

### 3. مشاركة وتمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين هو المفتاح لتحسين جودة المنتجات والعمليات، وذلك عن طريق تكوين فرق العمل لتحسين الجودة والتي تمثل مجموعات صغيرة من الأفراد الذين يمتلكون أهدافاً مشتركة ويقومون بتحديد هذه الأهداف وتنفيذها بهدف تحقيق الجودة المطلوبة، وذلك من خلال منح السلطة للعاملين في أحداث التغييرات الضرورية اللازمة لتحسين أداء المؤسسة، مما يعتبر محفزاً لهم عن طريق اتخاذهم القرار الخاص بتحديد مشاكل العمل وسبل إيجاد الحلول المثلى لها. (سمير كامل الخطيب، رنا حمزة سلمان، دور ثوابت كروسبي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة العامة للإسمنت العراق، مجلة جامعة بابل، المجلد 22، العدد 3، العراق، 2014، ص 11)

الشكل رقم 3: دور الإدارة العليا في عملية التمكين



المصدر: خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 128.

### 4. التحسين المستمر:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين وتطوير مستمرة وبدون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي هو بلوغ الجودة المطلوبة من طرف العميل، ويعرف مفهوم التحسين المستمر على أنه مجموعة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين قدرة المنتج على إرضاء العميل بما يستوجب رفع فعالية وكفاءة العمليات لجلب أرباح ومنافع عديدة للمؤسسة والعملاء. (خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 31)

ونود الإشارة هنا أن كلمة التحسين المستمر في الأداء "Kaizen" ذات أصل ياباني، مكونة من قسمين Kai: وتعني التحسين و Zen: تعني الهدوء،

إن أسلوب "Kaizen" يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي، وقد أشار "Deming" إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليست جزئية تخص عملية دون أخرى أو قسم بحد ذاته.

### **خامسا: فوائد واهداف إدارة الجودة الشاملة:**

هناك مجموعه من الفوائد يمكن للمؤسسة تحقيقها من وراء تطبيق فلسفه اداره الجودة الشاملة ومن أهمها:

#### **1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:**

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار اعلى دون احداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق ويزيد من كميّه المبيعات ومن ثمّ تزداد ربحيه المنظمة والقدرة على التنافس.

#### **2. رضاء العاملين:**

لا توجد مؤسسه او شركه بدون عملاء لان بدون عملاء لن يكون لديها تحصيلات واسهم سوق ولا عائد من الاستثمارات وبالتالي لن يكون لديها ربح حيث تهدف ادراه الجودة الشاملة الى كسب العملاء والحفاظ عليهم وابقائهم ولقد أظهرت دراسات عديده ان المحافظة على عميل واحد كسبته المؤسسة من قبل يحقق اربعة او خمسة أضعاف عملاء جدد.

#### **3. زيادة الفعالية التنظيمية:**

حيث ان اداره الجودة الشاملة تفرز قدره أكبر على العمل الجماعي وتحقق تحسينا في الاتصالات واشراكا أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل والمعوقات كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

#### **4. المحافظة على نشاط المؤسسة:**

تهدف اداره الجودة الشاملة الى التجديد في العمليات الإنتاجية وذلك اما بإضافة خصائص جديده لمنتجات او خدمات المؤسسة، وإنتاج منتجات جديده وغير تقليديه

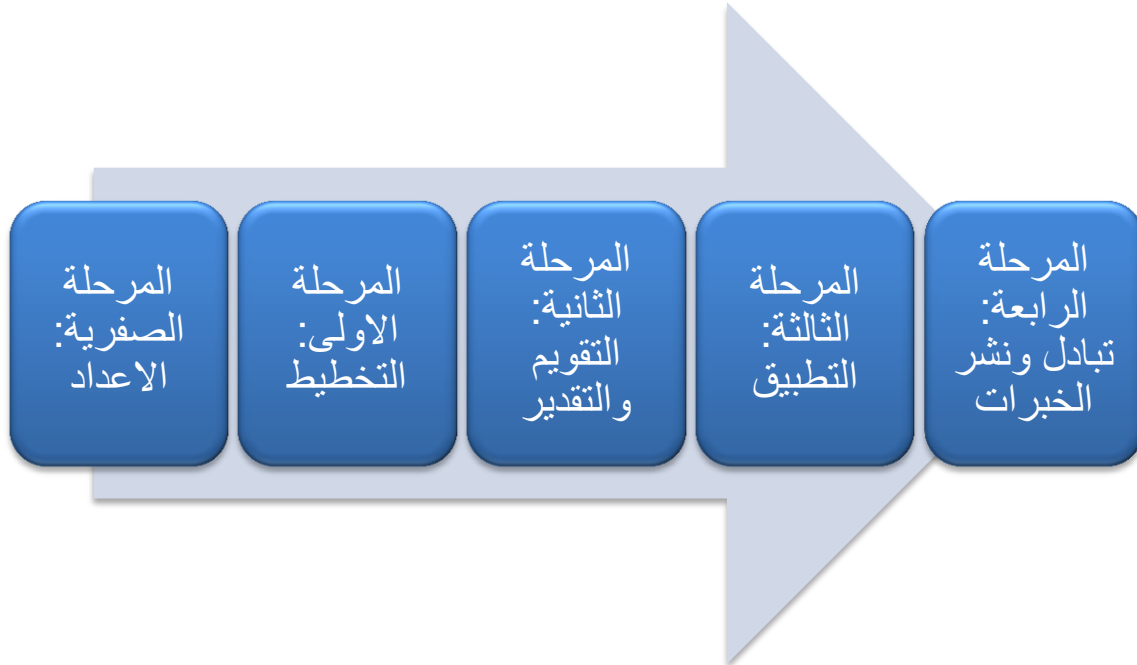
تتمكن من خلالها التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا ما يضمن لها البقاء.

#### 5. ادارة الجودة الشاملة ترفع من مستوى ولاء المؤسسة.

سادسا: المتطلبات الرئيسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة:

للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، توجب على أي مؤسسة إتباع خمس مراحل والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: مراحل تطبيق إدارة الجودة



المصدر: من إعداد الباحث

#### ❖ المرحلة الصفريّة: (الإعداد)

إن التطبيق الناجح الدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفريّة ، أي مرحلة الإعداد، وقد سميت بمرحلة الصفريّة لأنها تسبق بالفعل مرحلة التطبيق، و تشمل هذه المرحلة عملية توعية و إرشاد جميع أفراد المؤسسة بضرورة وجود نظام لتسيير الجودة في المؤسسة، وفي هذه المرحلة يحصل القياديون على تدريب مبدئي حول الجودة الشاملة، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية وسياسة المؤسسة وأهدافها، وصياغة أيضا خطاب مبدئي لتوضيح هذه الرؤية وتنقسم هذه

المرحلة لسبع خطوات كتالي: ( مصطفى كمال السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة، الاردن 2013، ص174)

- **الخطوة الأولى: قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة**  
يعني اتخاذ القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتم التزام الإدارة العليا للمؤسسة به.
- **الخطوة الثانية: تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين**  
يخضع المديرين التنفيذيين للتدريب المبدئي على إدارة الجودة الشاملة.
- **الخطوة الثالثة: صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة**  
يجب صياغة رسالة للمؤسسة محددة ودقيقة توضح سبب وجود المؤسسة ومن ضروري التعبير عنها في ضوء الالتزام بالجودة وترسم المؤسسة في تلك الرسالة ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل.
- **الخطوة الرابعة: تحديد أهداف المؤسسة**  
تحدد المؤسسة عدة أهداف تتبع من محتوى رسالتها وتكون موجزة محددة قابلة للتحقيق.
- **الخطوة الخامسة: رسم سياسات المؤسسة**  
إن التعريف الناجح للسياسة يؤدي بشكل أكيد إلى زيادة إرادة العاملين في إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وعلى المديرين التنفيذيين الرئيسيين والإدارة العليا للمؤسسة رسم السياسة مع الأخذ بعين الاعتبار نظام الحوافز من خلال مكافأة المرؤوسين على إنجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإبلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة.
- **الخطوة السادسة: اتخاذ القرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة**  
يجب على المؤسسة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تخصيص الموارد اللازمة لإنجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط، وهنا البد لها من الاستمرار في عملية التطبيق دون الاهتمام بالتكلفة، فالتركيز على التكاليف وإهمال أهمية التطبيق قد يؤثر على أهمية القرار نفسه.
- **الخطوة السابعة: الخطاب الافتتاحي**  
للخطاب الافتتاحي أهمية كبرى في دفع عملية التطبيق من خلال تحفيز العمال على تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسييري حديث.

## ❖ المرحلة الأولى: (التخطيط)

في هذه المرحلة البد من إعداد خطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد متطلباتها وخطواتها، يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق كما يلي: (بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص7)

### • الخطوة الأولى والثانية:

يتم نشر روح إدارة الجودة الشاملة خارج النطاق الضيق للمديرين التنفيذيين إلى الأفراد المشاركين في عملية التحسين بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة، واختيار منسق إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر المسؤول عن عملية التطبيق.

### • الخطوة الثالثة:

يتم تدريب أعضاء مجلس الإدارة ومنسق الجودة الذي يجب أن يحصل على تدريب إضافي لأنه يقوم بدور تنسيقي بين المستويات الإدارية واحتياجات فرق العمل. (مصطفى كمال السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة، الاردن، 2013، ص182)

### • الخطوة الرابعة:

في هذه الخطوة يتم عقد الاجتماع الأول لمجلس إدارة الجودة الشاملة الذي يتناول النقاط التالية: (ميثاق المجلس، تقسيم المسؤوليات، تقديم منسق إدارة الجودة الشاملة، تحديد موعد بدء التطبيق) ويكون من المفيد إشراك ممثلين لجميع عمال المؤسسة.

### • الخطوة الخامسة:

إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا بد من مشاركة كل أعضاء المجلس الاستشاري واستشارة العمال.

### • الخطوة السادسة:

الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

### • الخطوتين السابعة والثامنة:

تحديد واختيار الأهداف والعمليات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من وجود صلة مباشرة بين عمليات ضبط الجودة وأهداف المؤسسة.

## • الخطوة التاسعة:

اختيار المجلس الاستشاري لتطبيق الجودة الشاملة ويسمى هذا المجلس في بعض المؤسسات بلجنة القيادة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد كيفية معالجة المشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل والمكلفة بدراسة العمليات التنظيمية والعمل على تحسينها. (مصطفى كمال السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة، الاردن، 2013، ص184)

### ❖ المرحلة الثانية (التقويم والتقدير)

تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة حيث يتم إجراء الممسوحات والتقديرات والإستقصاءات، والمقابلات في كل المستويات التنظيمية للمؤسسة، لتقدير إدراكات الأفراد حول تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة وهي عملية مهمة قبل انطلاق في عملية التطبيق، وتشمل هذه المرحلة الخطوات الرئيسية التالية:

## • الخطوة الأولى: التقويم الذاتي

يعد التقويم الذاتي بمثابة الخطوة الأولى في المرحلة الثانية للتطبيق ويهدف لمعرفة موقع المؤسسة من الجودة، ويتم فيه المسح الشامل للأفراد داخل المؤسسة، ومعرفة إدراكاتهم ومتطلباتهم.

## • الخطوة الثانية: التقدير التنظيمي

هذا التقدير يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين أفرادها، فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى توصيات فعالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير أداء الأفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل، ومن خلال معرفة الوضع الحالي مع الإشارة للوضع المستقبلي التي تريد أن تكون عليه المؤسسة.

## • الخطوة الثالثة: المسح الشامل للعملاء

هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الاهتمام وتقييم رضا العملاء، ففي بعض الاحيان تفقد المؤسسة عملاء لهم لأسباب بسيطة جدا يمكن تفاديها لو تم الاهتمام بها، فإجراء مسح شامل للعملاء يساعد المؤسسة على معرفة وضبط توقعات العملاء، ويمكن إجراء المسح عن طريق

طرح أسئلة أثناء فترات العمل اليومي سواء كان لقاء أو عن طريق الهاتف، بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجب أن يرد عليها.

#### • الخطوة الرابعة: المردود النهائي لنتائج التدريب:

تشكل نفقات التدريب الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة، لأن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على المعرفة الكافية للمهارات المتوفرة لدى العاملين وتحسينها، وما مدى تحقيق الأهداف المؤسسة لذا البد أن تقيس نتائج برامج التدريب. تتطلب هذه المرحلة معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتكريس الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية للحصول على التقييم التنظيمي بهدف تهيئة الأرضية المناسبة لبدأ عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### أولاً: اعاده تشكيل ثقافه المؤسسة ودعم وتأييد الإدارة العليا:

ان ادخال أي مبدا جديد في المؤسسة يتطلب اعاده تشكيل لثقافه تلك المؤسسة حيث ان قبول او رفض أي مبدا يعتمد على ثقافه ومعتقدات الموظفين في المؤسسة حيث تهتم الإدارة العليا بتحديد القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ويجب عليها التأقلم مع المتغيرات المختلفة لمحيطها الخارجي.

#### ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج:

نشر مفاهيم ومبادئ اداره الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة امر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق ويتم الترويج للبرامج عن طريق المحاضرات او الدورات التدريبية للتعرف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة.

#### ثالثاً: التعليم والتدريب:

حيث يتم تطبيق مفهوم اداره الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم العاملين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن ان يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة من تطبيقه، والهدف من التدريب هو نشر الوعي من خلال التعرف على



أساليب التطوير، فالتدريب يجب ان يتناول اهميه الجودة وادواتها واساليبها والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

#### رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبره المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستتشأ خاصه في المراحل الأولى.

#### خامساً: تشكيل فرق العمل:

حيث ان هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب ان يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير ويجب ان يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

#### سادساً: التشجيع والتحفيز وتهيئة مناخ العمل:

ان تقدير الافراد نظرا لقيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما الى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب ويجب على المؤسسة ان تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

#### سابعاً: الاشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الاشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعه إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الامر ومن تلك المستلزمات الاشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الافراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تتعرض فرق العمل مع الاخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

#### ثامناً: استراتيجية التطبيق وبناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

ان استراتيجية تطوير وإدخال برنامج ادارته الجودة الشاملة الى حيز التطبيق يمر بعده خطوات او مراحل بدء من الاعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

## سابعاً: أهمية ادارة الجودة الشاملة:

1- زيادة الحصة السوقية والايادات.

2- تقليل التكاليف.

3- زيادة رضاء الزبائن والمستهلكين.

4- التحسين المستمر.

5- تقليل المخزون.

- هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات ان تتبناها لتحقيق أهدافها على المدى البعيد وهي:

### 1- مشاركة العاملين:

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلى أن (85 %) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية، ولذا فقد بات من المسلم به عملياً أن اشتراك العاملين، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين؛ إذ إن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي ينبغي أن يعتمد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ إن إطلاق الفعاليات، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

. (Dean and Evans, 1994)

### 2- التدريب والتعليم:

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تتم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة

والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين. وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلا من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين على الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن. إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (Summers, 2003)

### 3- نظام الاتصال في المؤسسة:

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعية، سيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة. كما أنه يعتمد أساساً على القوى البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيدها عملياً. لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة، والتي تركز في سبيل نجاحها على اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية الاتصالات في نظم الاتصالات (علوش، 19)

### 4- التركيز على المستفيدين:

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة (مالكوم بالدريج العالمية) منحت (25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي والداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها... الخ. أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في (الوحدات،

الأقسام، الشعب الخدمية، الدوائر... الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية (النيادي، 1999)

#### 5- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات:

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يطلبها العمل الإداري، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه؛ إذ إن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي:

(Davis, 2000 :and Goetsch)

- الجودة في التصميم (Design Quality).
- الجودة في الأداء (Performance Quality).
- الجودة في المطابقة (Conformance Quality).

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

#### 6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص، سيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة على اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء. ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداماً في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير (النيادي 1999)

## 7. التزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

يعد التزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين؛ إذ إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية، وإن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى. ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف (علوش، 1997)

## 8. وحدة أهداف المؤسسة والعاملين:

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي) وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة، إذ إن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة (زين الدين، 1996)

## المبحث الثاني: الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو تبقى محدودة وغير مجدية إن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري اصطلح على تسميته حديثاً بإدارة الموارد البشرية ، كما إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد) ويصفها بأنها مصدراً للميزة الاستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعناية به.

لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة جمع مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (التطور التاريخي، المفاهيم الأهمية، الوظائف، التحديات)، بالإضافة الى تعزيز المفاهيم ببعض النماذج من أجل التوضيح أكثر، وهي موجهة  
هناك مقولات عن الموارد البشرية شهيرة :

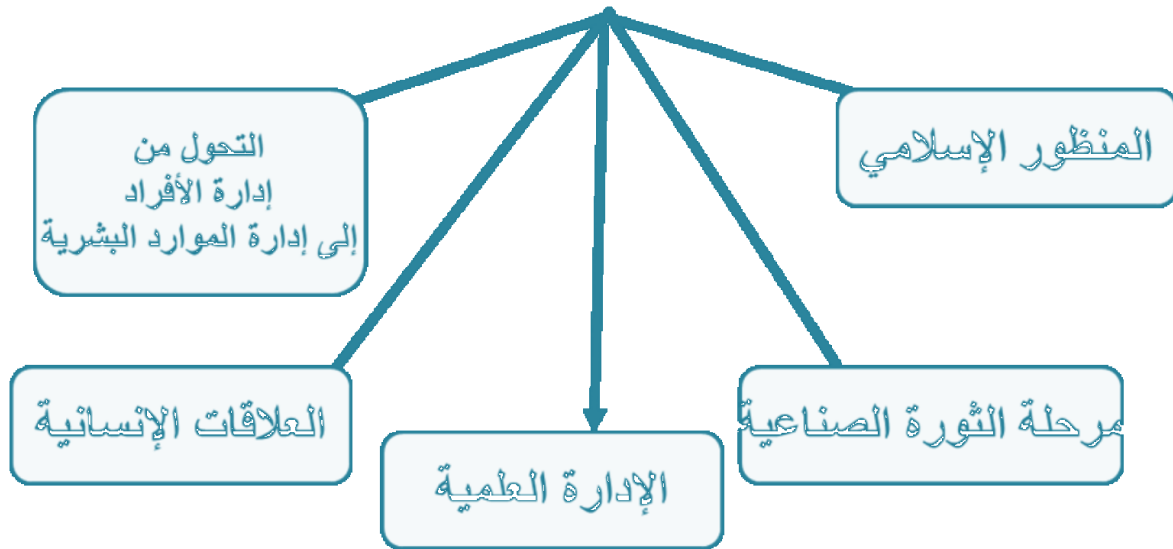
1. الثروة الحقيقية هي الانسان .جون بودن.
  2. ان اي مؤسسة من اي نوع لها مورد واحد حقيقي : الانسان .بيتر دريكر
  3. الفرق بين الحديقة والصحراء ليس الماء وإنما الانسان .مثل عربي.
- وهناك العديد من التعاريف أهمها:

1. إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
2. كما تعرف باختصار على أنها عملية توفير العدد المناسب من الأفراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب بالإضافة إلى تنميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (كوبرا ،2011،ص22)

## ثانياً: مراحل تطور الموارد البشرية

لقد مرت الموارد البشرية بمراحل تطور تاريخية والشكل رقم (1) يوضح ذلك

شكل (1) مراحل تطور الموارد البشرية (المركبي، 2013، ص18)



### 1- المنظور الإسلامي:

بالرغم من أن التشريعات العمالية والإدارية بمفهومها الحديث لم تكن موجودة في صدر الإسلام، إلا أن هذه التشريعات كانت موجودة قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً.

يدل على أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحدد الإسلام كثير من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم (المركبي، 2013، ص22)

## 2- الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر ، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر ا ولعشرين ، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال ، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة.

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أوتربة، أ وبخرة وغيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت أمرتهم . ما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين(السلمي ،2001،ص24)

## 3- الإدارة العلمية:

رائدها " فردريك تايلور "الذي استخدم المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل .فاعتمد على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء والأدوات المستخدمة في الإنتاج من خلال دراسة الوقت والحركة للوصول إلى معايير مقبولة من كميات الإنتاج يلتزم بها العاملين، ويمنح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج( السلمي 2001 ص28 )

## 4- العلاقات الانسانية:

نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية والعاطفية أدى ذلك إلى ظهور مدرسة

جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية .ورائداها ( ألتون مايو )وعرفت تجاربه بتجارب الهوثرون . أن العاملين لا بد أن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل(المرسي،2013، ص31)



## 5- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

إدارة الأفراد : توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية والنمو، وكذلك مساعدة المؤسسة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

تحدد نشاطات إدارة الأفراد في العديد من الوظائف وهي:

أ- تحليل الوظائف وتوصيفها.

ب- اختيار الأفراد.

ت- تحديد الأجور والحوافز.

ث- تنمية وتطوير الأفراد.

ج- حل مشاكلهم.

نواحي القصور في دور إدارة الأفراد: أهمها ما يلي:

أ- عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة.

ب- عدم التناسق والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه.

ت- عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة.

ث- دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مفقود.

ج- اعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي، ومن ثم يجب استغلاله بالقدر الذي يحقق

أهداف المؤسسة ويوفر لها (رحيم خالد محاضرات 2011)

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية :تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة .

1. تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج .
2. صيانة القوى العاملة ولمحافظة على سلامتها ، ومستوى مهارتها في الأداء.
3. تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديًا ومعنويًا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال على العمل.
4. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة (مرعي، 2011، ص58).

## رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأعلى الأصول تتميز عن غيرها من الأصول على أنها منتجة ومفكرة ومساهمة في تحويل باقي الأصول خلال العملية الإنتاجية، فيجب تشجيعها ودفعها للاجتهاد ولابتكار وتهيئة المناخ الذي يساهم في إنمائها وتنشيطها.

1. تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الأمور المتعلقة بالعاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين على

2. صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين بالمؤسسة

3. تساعد المديرين على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للقوى العاملة والمؤثرة على فعالية التنظيم.

4. توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء

الأعلى، ومن هذه الإجراءات (الخدمات - إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور والحوافز...)

5. ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالعمال والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة

6. الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات. ويدخل في هذا توفير المزايا والحوافز

المادية ا ولمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية

(السلمي 2001، ص38)

## خامساً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :

تعرف الإدارة بأنها مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة ( بشرية، مالية، فنية، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

## سادساً: تخطيط الموارد البشرية :

وهي تلك العملية التي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما يلزم من المهارات ا ولكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب على العمالة المستقبلية وتقوم

بعملية التنبؤ وفقاً للخطط الإستراتيجية والتكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية (عقيلي، 2019، ص38)

### 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر من أهم وأبرز الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وما يلزم من المهارات والكفاءات لتحقيق أهدافها كما تقوم بتوقع العرض والطلب على العمالة المستقبلية وتقوم بعملية التنبؤ وفقاً للخطط الاستراتيجية والتكتيكية مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية ومن أهمية تخطيط الموارد البشرية ما يلي:

أ- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلي للمنظمة.

ب- تساعد المؤسسة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

ت- يساعد المؤسسة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية.

ث- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية.

ج- يساعد المؤسسة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة. (المرسي، 2013، ص77)

### 2- شروط عملية تخطيط الموارد البشرية

أ- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة ككل.

ب- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسة الداخلية والخارجية.

(السلمي، 2001، ص47)

### 3- أهمية تخطيط الموارد البشرية

الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزون المهارات الداخلي للمنظمة.

1. تساعد المؤسسة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل.

2. يساعد المؤسسة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية.

3. اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية.

4. يساعد المؤسسة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة (مرعي، 2013، ص37).

#### 4-مراحل تخطيط الموارد البشرية

دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية ( العرض):

من خلال إعداد سجلات شاملة أو قوائم تفصيلية لكل وظيفة في كافة الإدارات وتتضمن هذه القوائم عادة بعض المعلومات الأساسية على سبيل المثال المسار الوظيفي الحالة التعليمية للموظفين والقوة العاملة والغيابات (السلمي، 2001، ص47)

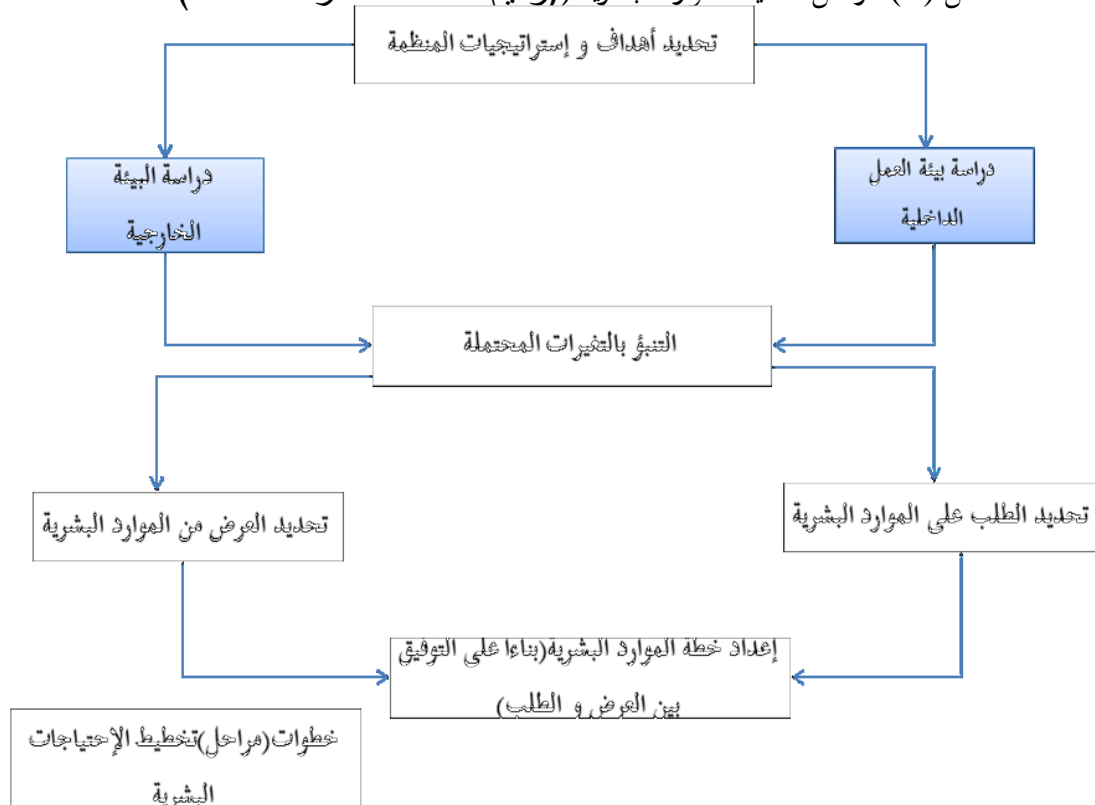
#### 5- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب):

إن التنبؤ بحالة القوى العاملة خلال فترة الخطة يحتاج إلى تحليل أهداف واستراتيجيات المؤسسة في المستقبل ، ولأن وجود الموارد البشرية ليس هدفها بذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك طرق عملية تستعمل في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات في الموارد البشرية(مرعي، 2013، ص39)

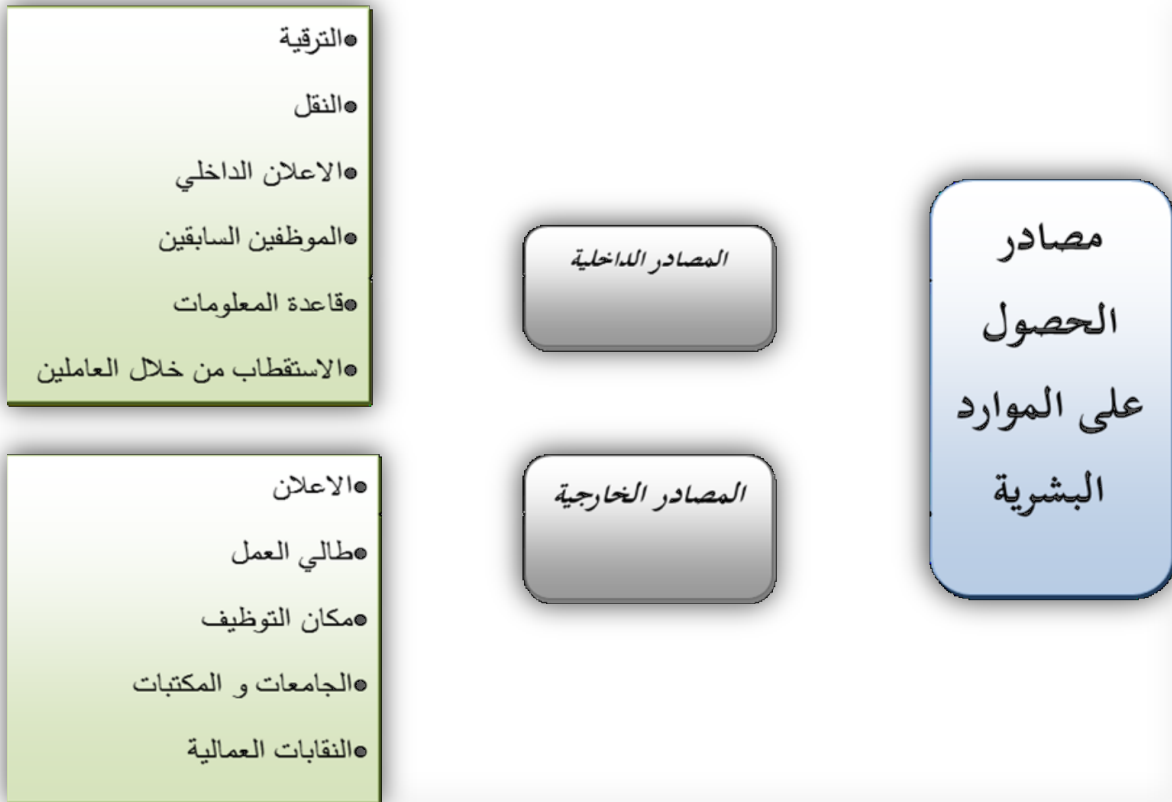
#### 6-التوفيق بين ظروف الطلب والعرض:

إن المقارنة قد تسفر عن عجز في الموارد البشرية ، فينبغي اتخاذ التدابير لتوفيرها عند الحاجة لها ، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات الموارد البشرية ينبغي هنا التخطيط لإجراء ملائمة الطلب للعرض، إذا التخطيط للموارد البشرية تنشأ عنه الحاجة إلى إعداد خطط أخرى تتمثل في خطة التعيين ا ولاختيار - خطة الفائض - خطة التدريب ا ولتنمية - خطة الإنتاج ... وغيرها من الخطط التي تساهم في دفع عجلة التطور ا ولتقدم داخل المؤسسة.

شكل (2) مراحل تخطيط الموارد البشرية ((رحيم خالد محاضرات 2011)



شكل (3) مصادر الحصول على الموارد البشرية (رحيم خالد محاضرات 2011)



### سابعا: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

#### 1-المؤثرات الخارجية التي يتم دراستها والتنبؤ بها:

ويستلزم إجراء تحليل العرض الخارجي قيام المؤسسات بدراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها

- أ- الظروف الاقتصادية العامة (التضخم، الحركة التجارية، ميزان المدفوعات والميزان التجاري للدولة، ودرجة البطالة)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة المطلوبة، والانتقاء منها، والعكس صحيح.
- ب- أوضاع الأسواق المحلية: فقد تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.

ت- أوضاع سوق المهن المحلية :قد تعكس الظروف السائدة فائض ا في بعض المهن وعجز ا في مهن أخرى، سواءً كان ذلك في المدينة التي تعمل بها المؤسسة أو في المدن والمناطق المجاورة . (زايد 2013 ص121)

## 2- العوامل الداخلية:

- أ- طبيعة المؤسسة ومجال عملياتها.
- ب- حجم المؤسسة.
- ت- المركز التنافسي للمنظمة.
- ث- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- ج- المركز المالي للمنظمة.
- ح- الموقع الجغرافي للمنظمة. (زايد 2013 ص122)

## ثامنا: تنظيم الموارد البشرية :

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسؤوليتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة ويتم على أساس دراسة احتياجات وظروف العمل بالمؤسسة(مرعي، 2013، ص57).

## تاسعا: التوظيف (الاستقطاب و الاختيار و التعيين).

تعد عملية التوظيف أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة وذلك لتحديد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية، كما ونوعا، فإنه لابد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف التي تعني إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة، التي ينجم عنها جلب عدد من الكفاءات التي يتوقع لها أن تؤدي الأعمال بفاعلية، وعند استقطاب الموظفين الجدد فإنه من الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات لذلك سنحاول التطرق لمفهوم الاستقطاب أهميته وقواعده، كون ذا أهم طرقه، ومفهوم الاختيار وأهم خطواته؟. (ماهر، 2014 ص86)

التوظيف = الاستقطاب + الاختيار + التعيين

## 1-التوظيف:

عملية التوظيف recruitment هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي : الاستقطاب والاختيار والتعيين (ماهر، 2014 ص89)

## 2-الإستقطاب

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفايات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات.

أ- الاستقطاب هو البحث عن الأفراد الصالحين لملاء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ب- الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.

ت- الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمؤسسة. (السلمي، 2001، ص92)

أما خطوات الاستقطاب فنتم وفقاً للشكل (4) التالي:

شكل (4) خطوات الاستقطاب (رحيم خالد محاضرات 2011)



### 3- الاختيار:

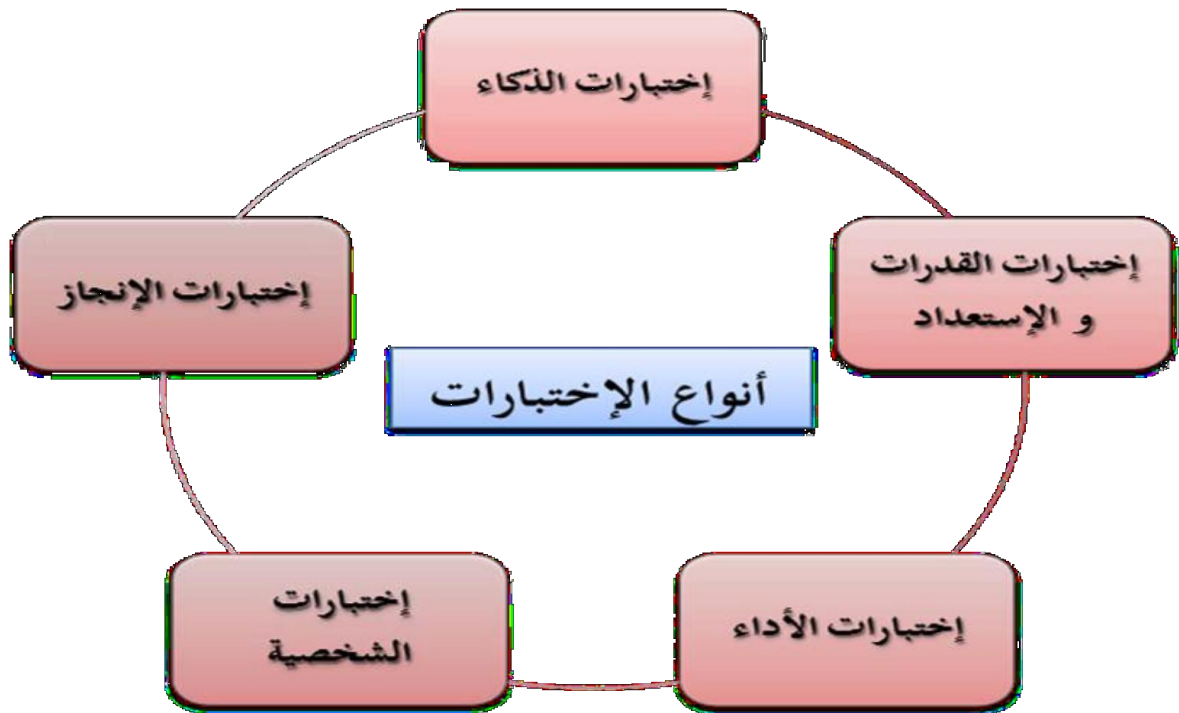
الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، وهو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين.

ويمكن أن نعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها: العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.

وكذلك يمكن أن نعرف عملية الاختيار بأنها: العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة (ماهر، 2014 ص103)

والشكل رقم (5) يوضح أنواع الاختبارات وكما يلي :

شكل (5) أنواع الاختبارات (رحيم خالد محاضرات 2011)





#### 4-التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم عملية الانتقال، وأخيرا التعيين.

#### عاشرا: مفهوم التدريب:

جهد مخطط يهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.

1. **التكوين** :هو كل اوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

2. **التطوير** :هو جهد ونشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر، تقدره المؤسسة في تطوير رؤياها وزيادة جودة أدائها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.

3. **التعليم** :هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، ويقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته.

4. **التنمية** :هي عملية تحسين وإنماء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية (السالم، 2009، ص53)

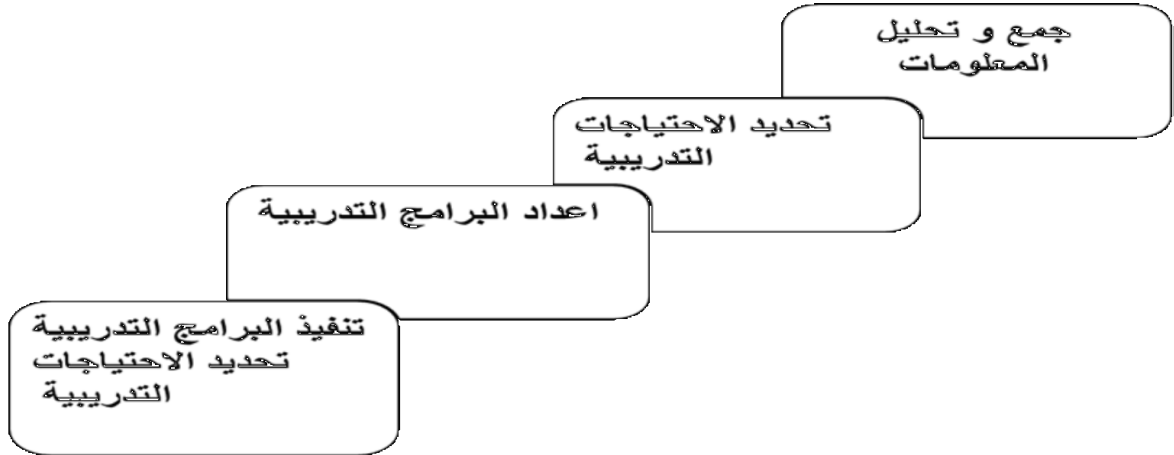
#### 1-أهداف التدريب:

جدول رقم 2 : يوضح أهداف التدريب (رحيم خالد محاضرات 2011)

العلاقات الإنسانية	الأفراد	المؤسسة
تحسين وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات والانظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الافراد على كيفية التعامل مع الضغوط	تحسين سمعة المؤسسة وصورتها
يعمق الشعور بحب العمل ومكان العمل	تقديم معلومات جديدة	يساعد على التطوير التنظيمي
يرفع معنويات العاملين	يفتح مجال أمام الترقية	تخفيض تكاليف الانتاج

## 2- المراحل العملية للتدريب

شكل (6) المراحل العملية للتدريب (رحيم خالد محاضرات 2011)



## 3- شروط التدريب

- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوي أ.
- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمؤسسة.
- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب
- التأكد من صلاحية برامج التدريب (الهيئي ،ص41)

## 4- عناصر التدريب:

- **المادة العلمية:** تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده ا ولبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات.
- **المدرّب:** هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب كذلك فإنه من المهم ان يتم اختيار المدرّب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب وأساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه، ومستوى التدريب

• **المتدرب:** إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته إليها، يعتبر من العوامل التي يؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها. ( الهيئي ص42).

## **5- خطوات تصميم البرنامج التدريبي:**

- (1) البرنامج التدريبي
- (2) أساليب ومعدات التدريب
- (3) توقيت وموقع التدريب
- (4) محتويات البرنامج
- (5) المتدربون
- (6) المدربون
- (7) ميزانية البرنامج
- (8) منسق البرنامج

## **حادي عشر: تقييم أداء العاملين**

**أداء العاملين** انطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه "إنجاز عمل ما" فإن مفهوم أداء العامل هو انجاز العامل لهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

### **1-معايير أداء العاملين**

- أ- **الجودة:** تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه ( مستوى أداء العامل)
- ب- وتنعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء؛
- ت- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو
- ث- **مستهدف** وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل؛

- ج- **الوقت**: يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.
- ح- **الإجراءات**: هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط أو المهمة، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. (عقيلي 2019، ص 67)

## 2- خطوات عملية تقييم أداء العاملين

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
2. اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.
3. تدريب المشرفين على عملية التقييم.
4. مناقشة طرق التقييم مع العاملين.
5. وضع معايير للمقارنة.
6. مناقشة نتائج التقييم مع العامل.
7. اتخاذ القرارات الإدارية.
8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا (المغربي، 2015، ص 54)

## ثاني عشر: نظام الحوافز

### 1- مفهوم نظام الحوافز:

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعهم للعمل حبهم للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية واثبات نجاحاتهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية. (المغربي، 2015، ص 61)

فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في

العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز.

حيث تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد، ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً، كما تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي نهئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف، وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته، وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل والملائمة (حرشوش، 2019، ص78).

## 2-أنواع الحوافز

- أ -**الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال نقدية مثل: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح . فالحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:
- ب- **الأجور والمرتبات:** يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.
- ج-**التعويضات:** تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود ومنها: العلاوات والمنح وطبيعة العمل وتعويضات التخصص.

د- المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر، حضور الحفلات ومهمات السفر التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات. (حرشوش، 2019، ص78).

## **الفصل الثالث**

### **الدراسة الميدانية**

**المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

#### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على إجراءات الدراسة الميدانية التي تتمثل في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتفسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع الدراسة وعينته والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف هذه الظاهرة ويحللها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتلاءم وطبيعة المشكلة موضوع الدراسة والتي تلقي الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة، ويعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويمتاز عن بقية المناهج بتتبعه للظاهرة المدروسة عن طريق جمع كبير من المعلومات تتعلق بالظاهرة حيث يتمكن الباحثون من دراسة أبعادها المختلفة وأسبابها وتطوراتها والعلاقات بداخلها، كما يمكن الباحثون من وضع مقترحات وحلول مع اختبار لمدى صحتها من أجل الوصول إلى نتائج.



## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثون أن تعمم عليها النتائج ذات الصلة بالمشكلة المدروسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين في بنك التضامن الإسلامي في اليمن أما عينة الدراسة فتم اختيار مفرداتها من هذا المجتمع المدروس وذلك عن طريق أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع عدد (60) استمارة وتم الإجابة على عدد (47) ونسبة بلغت (78%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل عدا استمارتين ، تفاصيل ذلك في الجدول رقم (1) والذي يوضح الاستبانات الموزعة والمعادة:

**جدول (1) الاستبانات الموزعة والمعادة**

النسبة	العدد	البيان
%100	60	الاستبانات الموزعة
%78.3	47	الاستبانات التي تم إرجاعها
%21.7	13	الاستبانات التي لم يتم إرجاعها
%75.0	45	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الباحثون من الدراسة الميدانية 2022م

## ثالثاً: أداة الدراسة:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الحصول على البيانات الأولية على قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. واشتملت الاستبانة على قسمين:

**القسم الأول:** يحتوي على (5) فقرات تناولت السمات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في:

1/ النوع الاجتماعي 2/ العمر 3/ المؤهل العلمي. 4/ الوظيفة الحالية. 5/ سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على محورين:

المحور الأول: يقيس المتغير المستقل للدراسة: (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) ويشتمل على أربعة أبعاد.

البعد الأول: يقيس (القيادة العليا) ويشتمل على عدد (5) عبارات

البعد الثاني: يقيس (التحسين المستمر) ويشتمل على عدد (4) عبارات.

البعد الثالث: يقيس (التخطيط الاستراتيجي) ويشتمل على عدد (6) عبارات.

البعد الرابع: يقيس (الاهتمام بالموارد البشرية) ويشتمل على عدد (8) عبارات.

المحور الثاني: يقيس المتغير التابع للدراسة: (أداء العاملين) ويشتمل على عدد (10) عبارات

**رابعاً: مقياس الدراسة**

تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة، وكما يلي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

واستناداً إلى المعادلة التالية :-

(الحد الأعلى - الحد الأدنى) مقسوماً على الحد الأعلى أي أن (5-1) مقسوماً على ( 5 )

نحصل على

قيمة المعامل (0.80) وبإضافة طول الفئة التي قيمتها (1) في مقياس ليكرت الخماسي إلى المعامل نحصل على الحد الأدنى للفئة الأولى (1.80) وبتكرار إضافة المعامل إلى الحدود الدنيا لكل فئة نحصل على المستويات الخمسة التالية والموضحة في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2): مقياس درجة الاستجابة على عبارات الاستبيان

الدرجة	م
منخفضة جدا	1 إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (1-1.79)
منخفضة	2 إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (1.80- 2.59)
متوسطة	3 إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (2.60- 3.39)
مرتفعة	4 إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (3.40- 4.19)
مرتفعة جدا	5 إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (4.20- 5)

وبذلك فإن هذه الفئات سيتم التعامل معها في تحديد درجة الموافقة على إجابات عبارات

الاستبيان

#### خامسا: تقييم أدوات القياس:

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها أيضاً في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وهي تشير إلى درجة خلو المقياس من الأخطاء، وبصفة خاصة الأخطاء العشوائية، وتكمن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

#### (1): ثبات الاستبانة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت

درجة الثبات واستقرار الأداة زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس وقد قام الباحثون بحساب معامل ثبات الاختبار استخدام معامل ألفا كرونباخ" (Cronbach, s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساويةً للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة ثبات الاستبانة وبالتالي زيادة مصداقية البيانات، والجدول (3) يوضح قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة وعلى النحو التالي :-

**جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة لأبعاد ومحاور الدراسة**

م	عدد العبارات	القيمة
1	5	.851
2	4	.861
3	6	.810
4	8	.860
5	10	.897
المجموع		.952

**المصدر:** إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.

يتضح من الجدول (3) أن نتائج اختبار الثبات لجميع أبعاد محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة موضع الدراسة قد بلغت بين (.810-.860) ، وبلغت لمحور أداء العاملين (.897) ، وعلى المستوى الكلي فقد بلغت (.952) وتلك القيم كانت جميعها أكبر من (60%) وهذا يدل بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات في جميع أبعاد ومحاور الدراسة وأن البيانات

التي تم جمعها بواسطتها تتمتع بالصدق العالي وتحقق أغراض الدراسة وبالتالي يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

## (2): صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على كل من:

### (أ). اختبار صدق محتوى المقياس

يمثل صدق قائمة الاستقصاء بشكل عام إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس تحديد إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وللتحقق من صدق المقياس فقد اعتمدت الباحثون على الصدق الظاهري وفي هذا الصدد قامت الباحثون بعرض مسودة أداة القياس على المشرف لإبداء رأيه فيها والموافقة عليها ، حول أداة الدراسة ، وبعد أن تم الأخذ بملاحظات المشرف أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية .

### (ب)/ صدق الاتساق الداخلي

يتم فيه إيجاد قوة الارتباط بين درجات عبارات الأداة ودرجات أبعادها التي تنتمي لها وقد تم حساب الاتساق الداخلي للأداة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له كما هو موضح في الجداول التالية:

## أبعاد المتغير المستقل: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

### 1/ صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: دعم القيادة العليا

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد دعم القيادة العليا والدرجة الكلية للبعد:

#### جدول (4)

معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد دعم القيادة العليا بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يمتلك المدراء في البنك قنوات إتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل	.846**	.000
2	توفر قيادة البنك المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	.790**	.000
3	يتصف المدراء في البنك ببعد النظر والفصاحة و القدرة على التأثير بالآخرين	.856**	.000
4	يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و التفويض	.771**	.000
5	يستخدم المدراء في البنك مبدأ الثواب و العقاب	.697**	.000

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول رقم (4) يتضح أن جميع قيم معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد دعم القيادة العليا كانت دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية لها أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

## 2/صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: التحسين المستمر

فيما يلي جدول يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحسين المستمر والدرجة الكلية للبعد:

### جدول (5)

معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التحسين المستمر بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يخصص البنك الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين جودة الأداء المؤسسي.	.870**	.000
2	يعمل البنك على ايجاد معايير واضحة لتقييم وتحسين جودة الأداء المؤسسي.	.910**	.000
3	يتوفر في البنك خطط مجدولة لتحسين عملياتها	.784**	.000
4	يقوم البنك بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها	.811**	.000

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

ويتضح من الجدول (5) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التحسين المستمر دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

### 3/صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي جدول (6) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي والدرجة الكلية للبعد:

#### جدول (6)

معامل ارتباط بين كل عبارات من عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي	.801**	.000
2	يوجد لدى البنك رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها	.718**	.000
3	يوجد لدى البنك رؤية واضحة ودقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي	.771**	.000
4	يوجد لدى البنك أهداف دقيقة وقابلة للقياس	.752**	.000
5	يوجد لدى البنك أهداف محددة بفترة زمنية لتحقيقها	.734**	.000
6	يوجد لدى البنك منظومة للقيم توضح كيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة	.575**	.000

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

ويتضح من الجدول (6) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد التخطيط الاستراتيجي دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.



#### 4/صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد: الاهتمام الموارد البشرية

فيما يلي جدول (7) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاهتمام الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد:

جدول (7)

معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاهتمام الموارد البشرية بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحدد البنك احتياجاته من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.	.554**	.000
2	يستقطب البنك الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف البنك.	.642**	.000
3	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الأدوار بوضوح تام لجميع الوظائف.	.740**	.000
4	لدى البنك خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم بناء على احتياجات العمل الفعلية.	.789**	.000
5	يطبق البنك برامج تدريب فعالة كما تسعى لتحسين التدريب باستمرار.	.763**	.000
6	يوجد لدى البنك نظام عادل لتقييم الاداء يستند على معايير واضحة للتقييم	.739**	.000
7	يعتمد البنك الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين	.752**	.000
8	يعتمد البنك المكافآت والحوافز بناء على تقارير نظام تقييم الأداء	.710**	.000

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

ويتضح من الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات بعد الاهتمام بالموارد البشرية دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

#### محور المتغير المعتمد: أداء العاملين

فيما يلي جدول (8) يوضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين والدرجة الكلية للبعد:

#### جدول (8)

معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات محور أداء العاملين بالمجموع الكلي

م	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تنفيذ الأعمال في البنك بجودة متميزة	.712**	.000
2	يتم انجاز الأعمال في البنك بالسرعة المطلوبة	.653**	.000
3	يشارك العاملون بإيجابية في تقديم المقترحات والحلول للمشاكل	.777**	.000
4	تسعى إدارة البنك إلى التطوير المستمر في القدرات الذاتية للعاملين	.755**	.000
5	يحرص العاملون على التجديد والابتكار في أساليب العمل	.750**	.000
6	يتم العمل في البنك بروح الفريق الواحد	.759**	.000
7	الحرص على حسن التعامل وتقديم الخدمات	.646**	.000
8	يتم الالتزام بالسياسات والقوانين التي يضعها البنك	.725**	.000
9	يحرص العاملون على الدقة والانضباط في العمل	.672**	.000
10	لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية	.778**	.000

**المصدر:** إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022  
ويتضح من الجدول رقم (8) أن معاملات الارتباط لجميع عبارات محور أداء العاملين دالة عند مستوى معنوية 5% حيث بلغت قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05 وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

**سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:** تم استخدام الأدوات التالية  
تم استخدام الأدوات التالية:

1. **إجراء اختبارات الثبات:** وذلك باستخدام كل من الآتي:
  - أ. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات عبارات الاستبانة.
  - ب. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
2. **النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي:** يستخدم هذا الأمر في الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة.
3. **أساليب الإحصاء الوصفي:** لوصف خصائص عبارات الدراسة، وذلك من خلال:
  - أ. **الوسط الحسابي:** حيث يتم حساب الوسط الحسابي لكل عبارة، ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة حسب مقياس ليكرت المستخدم (3.39)، حيث تتحقق الموافقة على العبارات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3.39)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أقل من الوسط الفرضي (3.39).
  - ب. **الانحراف المعياري:** وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

4. **تحليل الانحدار:** تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة. وذلك من خلال:

أ. **معامل الارتباط (R):** وهو مؤشر إحصائي يستخدم لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، كم أن إشارة معامل الارتباط تدل على نوع العلاقة، فإذا كانت الإشارة موجبة تدل على وجود ارتباط طردي، والإشارة السالبة تدل على وجود علاقة عكسية.

ب. **معامل التحديد (R square):** وهو مؤشر يستخدم للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، فكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي تزداد القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة، والعكس هو الصحيح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم جودة توفيق العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

### أولاً: عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة

يتضمن هذا الجزء تحليل للبيانات الأولية والتي تمثل السمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

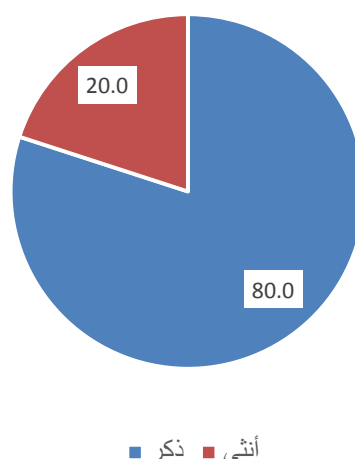
#### 1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة %
ذكر	36	80.0
أنثى	9	20.0
المجموع	45	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.

الشكل (1) توزيع العينة وفقاً للنوع الاجتماعي



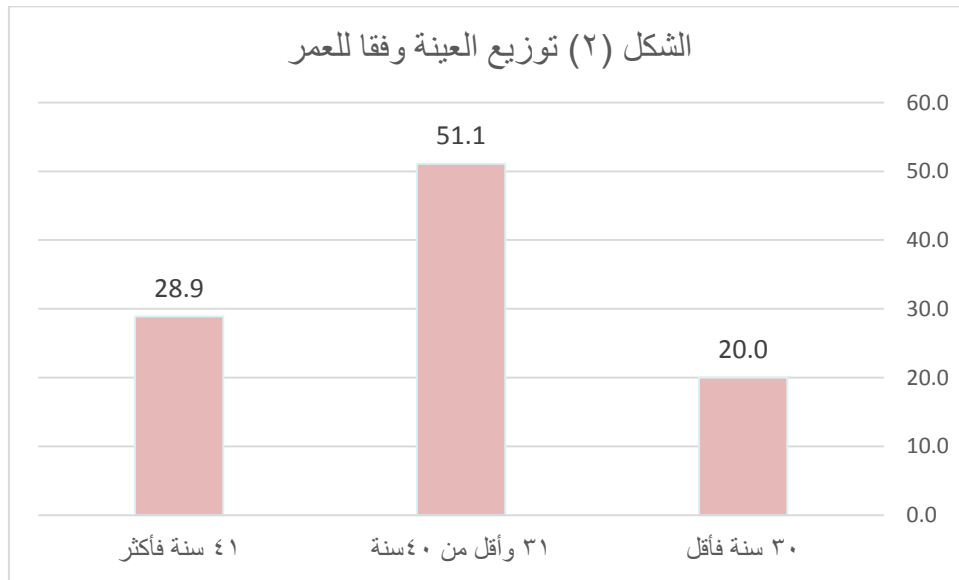
تشير نتائج الجدول (9) والشكل رقم (1) أن الغالبية العظمى من الذكور حيث بلغت نسبتهم (80.0%)، في حين بلغت نسبة الإناث (20.0%) .

## 2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للعمر

العمر	العدد	النسبة %
30 سنة فأقل	9	20.0
31 وأقل من 40 سنة	23	51.1
41 سنة فأكثر	13	28.9
المجموع	45	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.



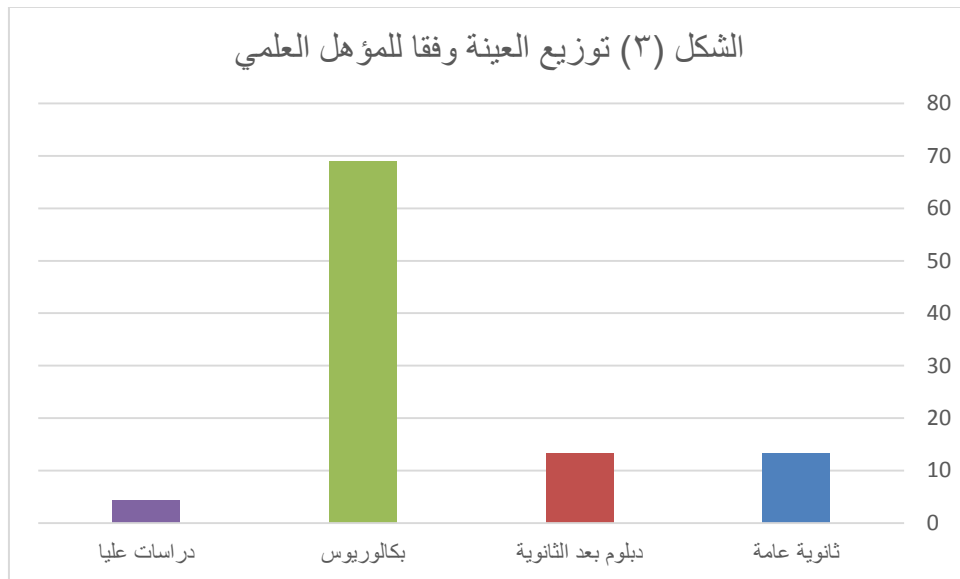
تشير نتائج الجدول (10) والشكل رقم (1) أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (31 وأقل من 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت نسبتهم (51.1%) ، وحلت الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (41 سنة فأكثر) المرتبة الثانية حيث بلغت نسبتهم (28.9%) أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (30 سنة فأقل) فاحتلوا المرتبة الأخير حيث بلغت نسبتهم (20.0%)

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوية عامة	6	13.3
دبلوم بعد الثانوية	6	13.3
بكالوريوس	31	68.9
دراسات عليا	2	4.4
المجموع	45	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.



من الجدول رقم (11) والشكل رقم (2) بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة هم من حملة شهادات البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (68.9%)، في حين بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم (68.9%) ، وبلغت نسبة حملة شهادة الدراسات العليا (4.4%) .

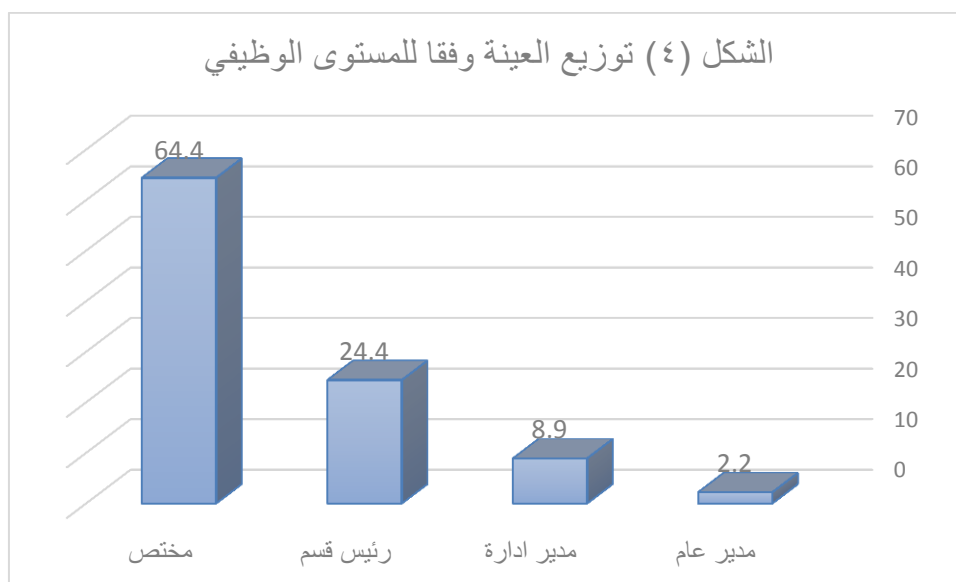
يتضح من ذلك أن جميع أفراد العينة ممن يحملون درجات جامعية وما فوق الجامعية مما يدل على جودة التأهيل العلمي لأفراد العينة وبالتالي قدرتهم على فهم عبارات الاستبانة بشكل جيد والإجابة عليها بدقة وموضوعية.

#### 4/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي

النسبة %	العدد	المستوى الوظيفي
2.2	1	مدير عام
8.9	4	مدير ادارة
24.4	11	رئيس قسم
64.4	29	مختص
100.0	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.



يتبين من نتائج الجدول رقم (12) والشكل رقم (4) أن غالبية الأفراد من المختصين حيث بلغت نسبتهم (64.4%) وحلوا في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية رؤساء الأقسام حيث بلغت



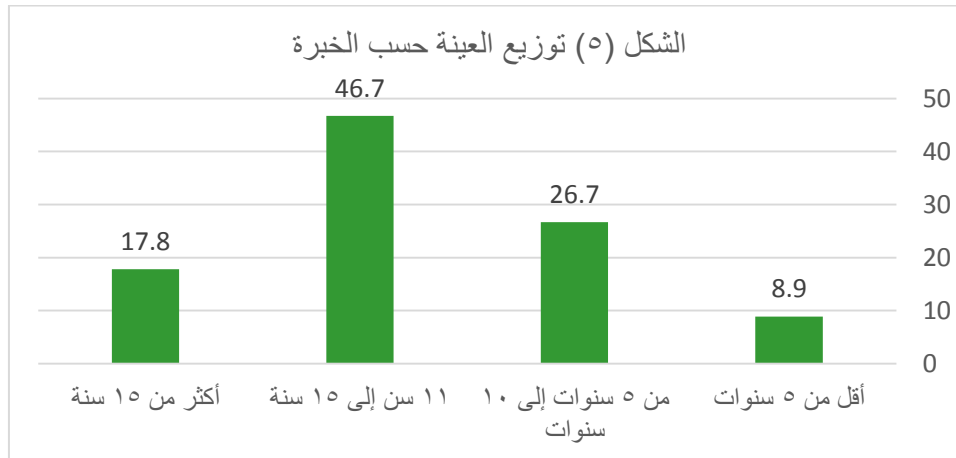
نسبتهم (24.4%)، ومدراء الإدارات في المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (8.9%) أما مدراء العموم فحلوا في المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتهم (2.2%).

#### 5/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (13) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	8.9
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	12	26.7
11 سن إلى 15 سنة	21	46.7
أكثر من 15 سنة	8	17.8
المجموع	45	100.0

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.



تشير النتائج في الجدول (13) والشكل رقم (5) أن فئات الخبرة التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11 سن إلى 15 سنة) فقد احتلوا المرتبة الأولى بنسبة بلغت (46.7%)، وأن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) فقد احتلوا المرتبة الثانية بنسبة بلغت (26.7%) ، في حين أن الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (أقل من 5 سنوات) فقد احتلوا المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتهم (8.9%) .

## ثانياً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الأساسية

### أولاً: عرض وتحليل بيانات محور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

فيما يلي تحليل بيانات أبعاد محور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك موضع الدراسة وكما يلي:

#### البعد الأول: دعم القيادة العليا

الجدول رقم (14) يعرض التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد دعم القيادة العليا وكما يلي:

جدول (14): التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد دعم القيادة العليا

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يملك المدراء في البنك قنوات إتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل	45	4.00	.826	80.0	مرتفعة	2
2	توفر قيادة البنك المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	45	3.96	.796	79.2	مرتفعة	3
3	يتصف المدراء في البنك ببعد النظر والفصاحة و القدرة على التأثير بالآخرين	45	4.18	.936	83.6	مرتفعة	1
4	يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و التفويض	45	3.53	.919	70.6	مرتفعة	5
5	يستخدم المدراء في البنك مبدأ الثواب و العقاب	45	3.64	.830	72.8	مرتفعة	4
	جميع العبارات	45	3.86	.683	77.2	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج بالجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية الخاصة بتطبيق بعد دعم القيادة العليا قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.86) وبوزن نسبي (77.2%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة استجابة مرتفعة ، وأن العبارة رقم (3) ظهرت أهم عبارة وحازت على المرتبة الأولى حيث تنص (يتصف المدراء في البنك ببعد النظر والفصاحة و القدرة على التأثير بالآخرين) بمتوسط حسابي (4.18) وبوزن نسبي (83.6%) معبرة عن درجة مرتفعة ، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (يمتلك المدراء في البنك قنوات اتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل) بمتوسط حسابي (4.00) وبوزن نسبي (80.0%) ، بينما حلت العبارة رقم (4) التي تنص (يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و التفويض) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) ، وبوزن نسبي (70.6%) وبدرجة استجابة مرتفعة.

#### البعد الثاني: التحسين المستمر للعمليات

الجدول رقم (15) يعرض التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التحسين المستمر للعمليات وكما يلي:

جدول (15): التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التحسين المستمر للعمليات

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يخصص البنك الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين جودة الأداء المؤسسي.	45	3.69	.793	73.8	مرتفعة	3
2	يعمل البنك على ايجاد معايير واضحة لتقييم وتحسين جودة الأداء المؤسسي.	45	3.71	.787	74.2	مرتفعة	2
3	يتوفر في البنك خطط مجدولة لتحسين عملياتها	45	3.56	.841	71.2	مرتفعة	4

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
4	يقوم البنك بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها	45	3.76	.908	75.2	مرتفعة	1
	جميع العبارات	45	3.68	.700	73.6	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج بالجدول رقم (15) أن الدرجة الكلية الخاصة بتطبيق بعد التحسين المستمر للعمليات قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.68) وبوزن نسبي (73.6%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة استجابة مرتفعة ، وأن العبارة رقم (4) ظهرت أهم عبارة وحازت على المرتبة الأولى حيث تنص (يقوم البنك بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها) بمتوسط حسابي (3.76) وبوزن نسبي (75.2%) معبرة عن درجة مرتفعة ، وحلت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي تنص (يعمل البنك على ايجاد معايير واضحة لتقييم وتحسين جودة الأداء المؤسسي) بمتوسط حسابي (3.71) وبوزن نسبي (74.2%) ، بينما حلت العبارة رقم (3) التي تنص (يتوفر في البنك خطط مجدولة لتحسين عملياتها) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) ، وبوزن نسبي (71.2%) وبدرجة استجابة مرتفعة.

### البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (16) يعرض التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التخطيط الاستراتيجي وكما يلي:

جدول (16): التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد التخطيط الاستراتيجي

م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي	45	3.73	.837	74.6	مرتفعة	6
2	يوجد لدى البنك رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها	45	4.13	.548	82.6	مرتفعة	1
3	يوجد لدى البنك رؤية واضحة ودقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي	45	4.04	.562	80.8	مرتفعة	2
4	يوجد لدى البنك أهداف دقيقة وقابلة للقياس	45	3.96	.673	79.2	مرتفعة	4
5	يوجد لدى البنك أهداف محددة بفترة زمنية لتحقيقها	45	4.02	.543	80.4	مرتفعة	3
6	يوجد لدى البنك منظومة للقيم توضح كيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة	45	3.84	.706	76.8	مرتفعة	5
	جميع العبارات	45	3.96	.468	79.2	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج بالجدول رقم (16) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد التخطيط الاستراتيجي قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.96) وبوزن نسبي (79.2%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة مرتفعة ، وأن العبارة رقم (2) قد حازت على المرتبة الأولى حيث تنص (يوجد لدى البنك رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها) بمتوسط حسابي (4.13) وبوزن نسبي (82.6%) معبرة عن درجة استجابة مرتفعة ، وحلت العبارة رقم (3) في المرتبة الثانية والتي تنص (يوجد لدى البنك رؤية واضحة ودقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي) بمتوسط حسابي (4.04) وبوزن نسبي (80.8%) ، بينما حلت العبارة

رقم (1) التي تنص (يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) ، وبوزن نسبي (74.6%) معبرة عن درجة استجابة مرتفعة.

#### البعد الرابع: الاهتمام بالموارد البشرية

الجدول رقم (17) يعرض التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد الاهتمام بالموارد البشرية وكما يلي:

جدول (17): التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة ببعد الاهتمام بالموارد البشرية

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يحدد البنك احتياجاته من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.	45	3.93	.780	78.6	مرتفعة	2
2	يستقطب البنك الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف البنك.	45	3.96	.673	79.2	مرتفعة	1
3	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الأدوار بوضوح تام لجميع الوظائف.	45	3.71	.757	74.2	مرتفعة	3
4	لدي البنك خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم بناء على احتياجات العمل الفعلية.	45	3.60	.915	72.0	مرتفعة	5
5	يطبق البنك برامج تدريب فعالة كما تسعى لتحسين التدريب باستمرار.	45	3.67	.879	73.4	مرتفعة	4
6	يوجد لدى البنك نظام عادل لتقييم الاداء يستند على معايير واضحة للتقييم	45	3.51	.895	70.2	مرتفعة	6
7	يعتمد البنك الحوافز المعنوية بجانب	45	3.13	1.057	62.6	متوسطة	8

م	العبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
	الحوافز المادية للموظفين						
8	يعتمد البنك المكافآت والحوافز بناء على تقارير نظام تقييم الأداء	45	3.49	.944	69.8	مرتفعة	7
	جميع العبارات	45	3.63	.618	72.6	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج بالجدول رقم (17) أن الدرجة الكلية الخاصة ببعد الاهتمام بالموارد البشرية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (3.63) ووزن نسبي (72.6%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة استجابة بين متوسطة ومرتفعة ، وأن العبارة رقم (2) ظهرت أهم عبارة حيث حازت على المرتبة الأولى حيث تنص (يستقطب البنك الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف البنك). بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي (79.2%) معبرة عن درجة استجابة مرتفعة ، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (يحدد البنك احتياجاته من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية) بمتوسط حسابي (3.93) ووزن نسبي (78.6%) ، بينما حلت العبارة رقم (7) التي تنص (يعتمد البنك الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) ، ووزن نسبي (62.6%) معبرة عن درجة استجابة متوسطة.

## ثانيا: عرض وتحليل بيانات محور أداء الموارد البشرية في المجتمع المدروس

الجدول رقم (18) يعرض التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات

الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية وكما يلي:

جدول (18): التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة

محور أداء الموارد البشرية

م	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	يتم تنفيذ الأعمال في البنك بجودة متميزة	45	4.00	.707	80.0	مرتفعة	7
2	يتم انجاز الأعمال في البنك بالسرعة المطلوبة	45	3.96	.673	79.2	مرتفعة	9
3	يشارك العاملون بإيجابية في تقديم المقترحات والحلول للمشاكل	45	4.07	.720	81.4	مرتفعة	5
4	تسعى إدارة البنك إلى التطوير المستمر في القدرات الذاتية للعاملين	45	3.76	.802	75.2	مرتفعة	10
5	يحرص العاملون على التجديد والابتكار في أساليب العمل	45	4.04	.706	80.8	مرتفعة	6
6	يتم العمل في البنك بروح الفريق الواحد	45	3.84	.737	76.8	مرتفعة	8
7	الحرص على حسن التعامل وتقديم الخدمات	45	4.36	.529	87.2	مرتفعة جدا	2
8	يتم الالتزام بالسياسات والقوانين التي يضعها البنك	45	4.20	.588	84.0	مرتفعة جدا	3
9	يحرص العاملون على الدقة والانضباط في العمل	45	4.33	.640	86.6	مرتفعة	1
10	لدى العاملين القدرة على تحمل	45	4.16	.562	83.2	مرتفعة	4



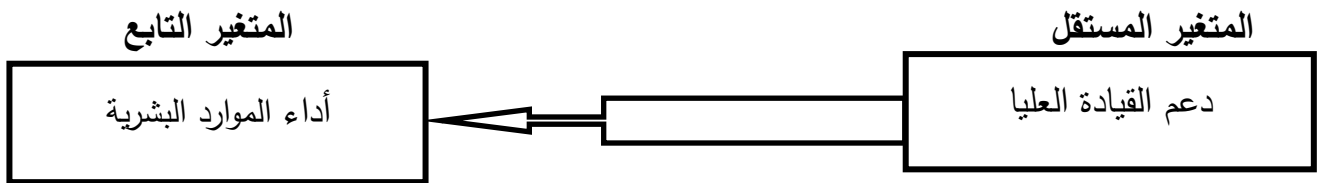
م	العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى الاستجابة	الترتيب
	المسئولية						
	جميع العبارات	45	4.07	.483	81.4	مرتفعة	

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج بالجدول رقم (18) أن الدرجة الكلية الخاصة بمحور أداء الموارد البشرية قد ظهرت بدرجة مرتفعة حسب الإجابات بمتوسط حسابي (4.07) وبوزن نسبي (81.4%) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة استجابة بين مرتفعة ومرتفعة جدا، وأن العبارة رقم (9) ظهرت أهم عبارة إذ حازت على المرتبة الأولى حيث تنص (الحرص على حسن التعامل وتقديم الخدمات) بمتوسط حسابي (4.36) وبوزن نسبي (87.2%) معبرة عن درجة استجابة مرتفعة جدا ، وحلت العبارة رقم (7) في المرتبة الثانية والتي تنص (يحرص العاملون على الدقة والانضباط في العمل) بمتوسط حسابي (4.33) وبوزن نسبي (86.6%) ، بينما حلت العبارة رقم (1) التي تنص (تسعى إدارة البنك إلى التطوير المستمر في القدرات الذاتية للعاملين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76) ، وبوزن نسبي (75.2%) معبرة عن درجة استجابة مرتفعة.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (دعم القيادة العليا) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

### جدول (19)

نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين دعم القيادة العليا وأداء الموارد البشرية

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل الانحدار العلاقة بين دعم القيادة العليا وأداء الموارد البشرية	.333	3.500	.001
معامل الارتباط (R)	.471		
معامل التحديد (R Square)	.222		
F	12.251		
Sig F	.001		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2022

من الجدول رقم (19) يتضح ما يلي:

1) بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.471) وهي قيمة موجبة، وهذا يشير بوجود علاقة ارتباط طردي قوي بين دعم القيادة العليا وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة.

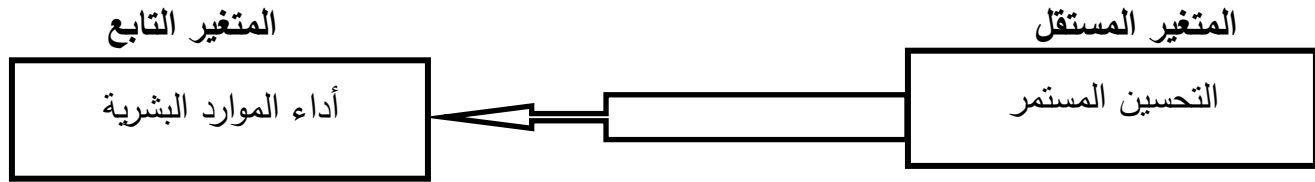
2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين دعم القيادة العليا وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة (0.333)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.001) وهذا يعنى بأن دعم القيادة العليا له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في دعم القيادة العليا يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.333).

3) بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.222) وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (دعم القيادة العليا) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن دعم القيادة العليا قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (22%) تقريبا.

4) كما بلغت قيمة (F) (12.251) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.001). مما يعنى ذلك رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي دال إحصائيا لدعم القيادة العليا على أداء الموارد البشرية.

يستنتج الباحثون بأن الفرضية الأولى والتي نصت: (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لدعم القيادة العليا على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة) قد تم رفضها.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر للعمليات على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (التحسين المستمر للعمليات) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

#### جدول (20)

نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر للعمليات وأداء الموارد البشرية

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل الانحدار العلاقة بين التحسين المستمر للعمليات وأداء الموارد البشرية	.407	4.789	.000
معامل الارتباط (R)	.590		
معامل التحديد (R Square)	.348		
F	22.938		
Sig F	.000		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2022

من الجدول رقم (20) يتضح ما يلي:

1) بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.590) وهي قيمة موجبة، وهذا يشير بوجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التحسين المستمر للعمليات وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة.

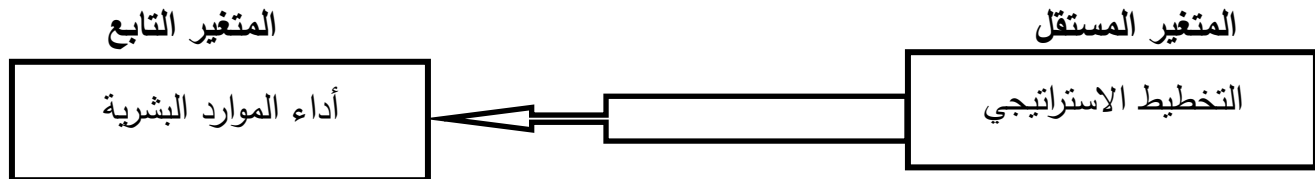
2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين التحسين المستمر للعمليات وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة (0.407)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعني بأن التحسين المستمر للعمليات له تأثير معنوي دال إحصائياً على أداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحسين المستمر للعمليات يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.407) .

3) بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.348) وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (التحسين المستمر للعمليات) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن التحسين المستمر للعمليات قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (35%) تقريباً.

4) كما بلغت قيمة (F) (22.938) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يعني ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي دال إحصائياً للتحسين المستمر للعمليات على أداء الموارد البشرية.

يستنتج الباحثون بأن الفرضية الأولى والتي نصت: (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتحسين المستمر للعمليات على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة) قد تم رفضها.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

### جدول (21)

نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل الانحدار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية	.760	7.138	.000
معامل الارتباط (R)	.736		
معامل التحديد (R Square)	.542		
F	50.946		
Sig F	.000		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2022

من الجدول رقم (21) يتضح ما يلي:

(1) بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.736) وهي قيمة موجبة، وهذا يشير بوجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة.

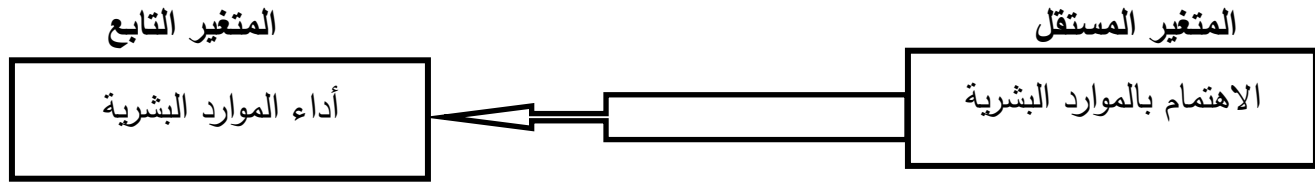
(2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة (0.760)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعنى بأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.760) .

(3) بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.542) وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن التخطيط الاستراتيجي قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (54%) تقريبا.

(4) كما بلغت قيمة (F) (50.946) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية.

يستنتج الباحثون بأن الفرضية الأولى والتي نصت: (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة) قد تم رفضها.

**الفرضية الرابعة:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للاهتمام بالموارد البشرية على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (الاهتمام بالموارد البشرية) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

#### جدول (22)

نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين الاهتمام بالموارد البشرية وأدائهم

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل الانحدار العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشرية وأدائهم	.546	6.412	.000
معامل الارتباط (R)	.699		
معامل التحديد (R Square)	.489		
F	41.108		
Sig F	.000		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2022

من الجدول رقم (22) يتضح ما يلي:



1) بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.699) وهي قيمة موجبة، وهذا يشير بوجود علاقة

ارتباط طردي قوي بين الاهتمام بالموارد البشرية وادائهم في المجتمع محل الدراسة.

2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشرية وادائهم في المجتمع

محل الدراسة (0.546)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة

(0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعنى بأن الاهتمام بالموارد البشرية له تأثير معنوي

دال إحصائيا على ادائهم في المجتمع محل الدراسة وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة

واحدة في الاهتمام بالموارد البشرية يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.546) .

3) بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.489) وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير

للمتغير المستقل (الاهتمام بالموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)

وأن الاهتمام بالموارد البشرية قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما

نسبته (49%) تقريبا.

4) كما بلغت قيمة (F) (41.108) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000)

مما يعنى ذلك رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي

دال إحصائيا للاهتمام بالموارد البشرية على أداء الموارد البشرية.

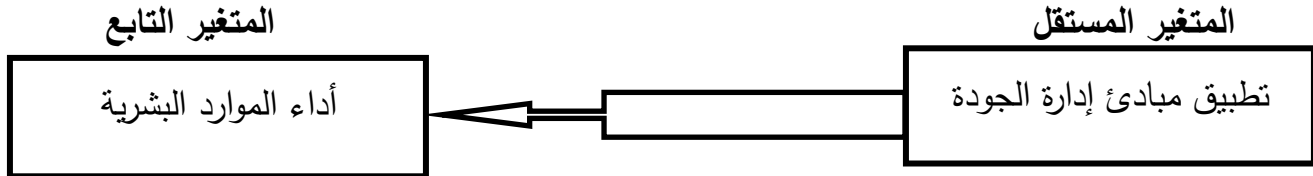
يستنتج الباحثون بأن الفرضية الأولى والتي نصت: (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للاهتمام

بالموارد البشرية على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة) قد تم

رفضها.

## على مستوى الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

### جدول (23)

نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية

مؤشرات التحليل	معامل الانحدار (B)	قيمة T	مستوى المعنوية
معامل الانحدار العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية	.645	6.615	.000
معامل الارتباط (R)	.710		
معامل التحديد (R Square)	.504		
F	43.754		
Sig F	.000		

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج تحليل الدراسة الميدانية 2022

من الجدول رقم (23) يتضح ما يلي:

(1) بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.710) وهي قيمة موجبة، وهذا يشير بوجود علاقة ارتباط طردي قوي بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة.

(2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة (0.645)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعنى بأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة وبالتالي فإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (0.645) .

(3) بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (0.504) وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (50%) تقريبا.

(4) كما بلغت قيمة (F) (43.754) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000) مما يعنى ذلك رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي دال إحصائيا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

يستنتج الباحثون بأن الفرضية الأولى والتي نصت: (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية بنك التضامن الإسلامي موضع الدراسة) قد تم رفضها.

## النتائج والتوصيات

وفيها:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

## أولاً: النتائج

1. توصلت الدراسة إلى رفض الفرضيات العدمية وكانت النتائج كالتالي :
  1. يوجد أثر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية، وأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (645)، كما أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (50%) تقريبا .
  2. يوجد أثر معنوي دال إحصائيا لمبدأ القيادة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة وأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ القيادة العليا يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (333)، كما أن دعم القيادة العليا قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (22%) تقريبا .
  3. يوجد أثر معنوي دال إحصائيا للتحسين المستمر للعمليات على أداء الموارد البشرية في المجتمع المدروس وأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التحسين المستمر للعمليات يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (407)، كما أن التحسين المستمر للعمليات قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (35%) تقريبا .
  4. يوجد أثر معنوي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية وأن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بمقدار (760)، كما أن التخطيط الاستراتيجي قد أثر وأحدث التغيرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (54%) تقريبا .
  5. يوجد أثر دال إحصائيا لمبدأ الاهتمام بالموارد البشرية على أداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة، كما أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاهتمام بالموارد

البشرية يساهم في أدائهم بمقدار (546)، وأن الاهتمام بالموارد البشرية قد أثر وأحدث التغيرات على أدائهم وفسر بما نسبته (49%) تقريبا .

2. توصلت الدراسة إلى:

1- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين مبدأ القيادة الاستراتيجية وأداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي محل الدراسة.

2- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التحسين المستمر للعمليات وأداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي محل الدراسة.

3- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية في المجتمع المدروس.

4- وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين الاهتمام بالموارد البشرية وأدائهم في المجتمع موضع الدراسة.

3. تشير النتائج بوجود قصور في منح الحوافز المادية والمعنوية وفقا لتقييم أداء الموارد البشرية.

## ثانياً: التوصيات

1. العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك التضامن الإسلامي والبنوك اليمينية لما له من أثر كبير على تحسين أداء الموارد البشرية.
2. العمل على اشراك الموارد البشرية في برامج تدريبية تنشيطية لطوير مهاراتهم وقدراتهم للإسهام في تقديم افضل الخدمات للعملاء.
3. العمل على منح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين وفقاً لمعايير تقييمية واضحة وشفافة.
4. ضرورة اجراء التحسينات المستمرة للعمليات البنكية والعمل على التحديث أولاً بأول.
5. ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ومنحهم فرص المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات.
6. العمل على تذليل الصعوبات وحل المشكلات من قبل القيادة العليا واشراك العاملين دور في حل المشكلات خصوص العاملين الأكفاء.

قائمة المراجع  
أولاً: عناوين الكتب

1. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014
2. أشوك شاندا، شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عب الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012 .
3. بشرى عبد الحمرة عباس، إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 2، 2010.
4. جمال الدين محمد المرسى :الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار .الجامعية، الإسكندرية، 2013 .
5. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2015
6. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، دار الفاروق للنشر القاهرة 2013.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2017
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2011.
10. عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2019 .
11. محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
12. محمد مرعي مرعي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.
13. مصطفى كمال السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة، الاردن ، 2013



14. مصطفى نجيب شاويش، (1996)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1996.
15. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب العالمي، الأردن، 2019

#### ثانيا :الدوريات

1. بدر صالح محمد، أهمية ابعاد الجودة في دراسة انموذج تصميم المنتج السلعي، العدد 12، العراق، 2006
2. خضر الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية، الأردن، 2011
3. خضير كاظم، روان الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، 2009
4. رجم خالد، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، اطروحة دكتوراه علوم، جامعة ورقلة، 2016.
5. عبد الرحمن حمد الحميضي، (2000)، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000، في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، مجلة الإدارة العامة، الرياض المجلد 40، العدد 2000.
6. ليلي العساف، خالد الصرايرة، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، سوريا، 2011.
7. محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الأردن، 2009.

الملاحق  
ملحق (1) استمارة الاستبيان



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي  
الجامعة الإماراتية الدولية  
كلية العلوم الإدارية  
قسم: إدارة الأعمال الدولية

الموضوع: استبانة جمع بيانات لبحث تخرج

المحترم/ة

السيد/ة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

يقوم الطلبة بإجراء بحث تخرج بعنوان " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية في بنك التضامن كجزء من الحصول على الشهادة الجامعية البكالوريوس في الجامعة الإماراتية الدولية، وتم تصميم هذا الاستبيان لجمع البيانات الخاصة بذلك نرجو قراءة فقرات الإستبانة بتمعن ووضع علامة صح ( / ) في الحقل المناسب بما يتفق مع رأيك في سبيل إنجاح الدراسة، آمليين تعاونكم. ومؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف عليها وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الإنتهاء منها إذا رغبتكم بالإطلاع عليها.

وتقبلوا فائق الشكر والامتنان

الباحثون

## الجزء الأول : المعلومات الشخصية :

يرجى التكرم بوضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة:

### 1- النوع الاجتماعي :

ذكر : ( ) أنثى : ( )

### 2- العمر

من 30 سنة فأقل ( ) من 31 سنة – إلى 40 سنة ( )

من 41 سنة فأكثر ( )

### 3- المؤهل الدراسي:

دبلوم ( )

ثانوية ( )

دراسات عليا ( )

بكالوريوس ( )

### 4- المستوى الوظيفي

مدير إدارة ( )

مدير عام ( )

مختص ( )

رئيس قسم ( )

### 5- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

من (5-10) سنوات ( )

أقل من خمس سنوات ( )

أكثر من خمسة عشر سنوات ( )

من (10-15) سنوات ( )

## الجزء الثاني: المتغيرات الأساسية:

### المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: مبدأ القيادة العليا</b>						
1.	يمتلك المدراء في البنك قنوات إتصال فعالة توفر لهم الإحاطة الكاملة بشؤون العمل					
2.	توفر قيادة البنك المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
3.	يتصف المدراء في البنك ببعد النظر والفصاحة و القدرة على التأثير بالآخرين					
4.	يمنح المدراء فرص لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و التفويض					
5.	يستخدم المدراء في البنك مبدأ الثواب و العقاب					
<b>البعد الثاني: مبدأ التحسين المستمر للعمليات</b>						
6.	تخصص البنك الوقت والدعم الكافي لخطط تحسين جودة الأداء المؤسسي.					
7.	تعمل البنك على ايجاد معايير واضحة لتقييم وتحسين جودة الأداء المؤسسي.					
8.	يتوفر في البنك خطط مجدولة لتحسين عملياتها					
9.	يقوم البنك بتشكيل فرق عمل لتحسين جودة العمليات وتدريبها					

البعد الثالث: مبدأ التخطيط الاستراتيجي				
10.	يتبنى البنك التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي			
11.	يوجد لدى البنك رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها			
12.	يوجد لدى البنك رؤية واضحة ودقيقة تعبر عن طموحها المستقبلي			
13.	يوجد لدى البنك أهداف دقيقة وقابلة للقياس			
14.	يوجد لدى البنك أهداف محددة بفترة زمنية لتحقيقها			
15.	يوجد لدى البنك منظومة للقيم توضح كيفية التعامل مع الأطراف ذات العلاقة			
البعد الرابع: مبدأ الاهتمام بالموارد البشرية				
16.	يحدد البنك احتياجاته من العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.			
17.	يستقطب البنك الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف البنك.			
18.	يعتمد البنك وصفاً وظيفياً واضحاً يحدد الأدوار بوضوح تام لجميع الوظائف.			
19.	لدى البنك خطة واضحة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم بناء على احتياجات العمل الفعلية.			
20.	يطبق البنك برامج تدريب فعالة كما تسعى لتحسين التدريب باستمرار.			

21.	يوجد لدى البنك نظام عادل لتقييم الاداء يستند على معايير واضحة للتقييم				
22.	يعتمد البنك الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين				
23.	يعتمد البنك المكافآت والحوافز بناء على تقارير نظام تقييم الأداء				

### المحور الثاني: أداء الموارد البشرية في البنك

م	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا موافق	لا موافق بشدة
1.	يتم تنفيذ الأعمال في البنك بجودة متميزة					
2.	يتم انجاز الأعمال في البنك بالسرعة المطلوبة					
3.	يشارك العاملون بإيجابية في تقديم المقترحات والحلول للمشاكل					
4.	تسعى إدارة البنك إلى التطوير المستمر في القدرات الذاتية للعاملين					
5.	يحرص العاملون على التجديد والابتكار في أساليب العمل					
6.	يتم العمل في البنك بروح الفريق الواحد					
7.	الحرص على حسن التعامل وتقديم الخدمات					
8.	يتم الالتزام بالسياسات والقوانين التي يضعها البنك					
9.	يحرص العاملون على الدقة والانضباط في العمل					
10.	لدى العاملين القدرة على تحمل المسؤولية					

شاكرين تعاونكم معنا سلفا