



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي
جامعة الامارات الدولية
كلية العلوم الادارية
قسم إدارة اعمال دولية

مختبر بعنوان

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية

دراسة حالة على بنك التضامن الإسلامي في اليمن

جزء لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة اعمال دولية

إعداد الطلاب

الهام محمد الحراري

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:

﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوْكِيدُتْ وَإِلَيْهِ أَنِيبٌ﴾

صدق الله العظيم

سورة هود آية 88

إهداء

الى من قاسمونا وكافحوا وأعطوا عطاء الكرماء..

الى من اهدونا ربیع اعمارهم وسود شعرهم دون انتظار الجزاء..

الى من سنبقى ما حینا رهن لبعض صنائعهم الى اعلى جوهرتين
في حياتنا.. (ابائنا وامهاتنا)

الى من هم سند لنا وعصبنا في الحياة وداعمين لنا في مسیرتنا
التعليمية..

حفظهم الله ورعاهم

اخواننا الأعزاء..

الى وطني الحبيب الجريح..

شـكـر وـتقـدير

الشكر من قبل ومن بعد لله العلي القدير الهادي الا الصراط المستقيم الذي سخر لنا
العلم ونعمة البصر والبصيرة والذي من علينا بإكمال هذه الدراسة وعلمنا 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 الدقا

والشكر موصول لأعضاء لجنة التحكيم الافاضل

الدكتور خالد الحاج

الدكتور محمد الكهالي

ولا ننسى بان نتوجه بكامل الشكر والتقدير للدكتورة الفاضلة

بشرى راوية

وكم لا ننسى ان نتقدم بالشكر والتقدير لرئيسة الجامعة الاماراتية الدولية

ممثلة بالاستاذ الدكتور نجيب الكيم

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

الدكتور محمد عبدالله الكهالي

**كم 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 بإن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساهم في أداء الموارد البشرية بمقدار (645) ، 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.

A bstract

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

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد التحسين المستمر	15
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد التخطيط الاستراتيجي	16
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبعد 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 وفقاً لنوع الاجتماعي	7
76	شكل (2/3) التوزيع التكراري وفقاً للعمر	8
78	شكل (3/3) التوزيع التكراري وفقاً للمؤهل العلمي	9
79	شكل (4/3) التوزيع التكراري وفقاً للتخصص	10
80	شكل (5/3) التوزيع التكراري وفقاً للخبرة	11
75	شكل (5/3) التوزيع التكراري وفقاً 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.

عاشرًا: مصطلحات البحث.

أولاً: المقدمة:

تعتبر الشركات الخاصة المعاصرة تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المصرفية هدفاً عاماً ، و ظهر ذلك جلياً في المنظمات المصرفية التي تقوم بتقديم الخدمات إلى المواطنين حيث أصبحت الجودة هي الوظيفة الأولى لأي منظمة خاصة خدمية وفلسفة إدارية وأسلوب حياة تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية، تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير ، وظهور 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 تسامي قطاع الخدمات على المستوى العالمي ، حيث أزداد الطلب على الخدمات بكافة أشكالها وأنواعها ونتيجة لذلك أزداد الطلب على القوى العاملة فيه ، ويرجع ذلك إلى تسامي التكنولوجيا وتطبيقاتها المتقدمة ونمو التجارة الإلكترونية ، وازدياد الدخول ، وتعقد أعمال المنظمات وازدياد رحية قطاع الخدمات بكافة اشكالها حول العالم ومنها الخدمات المصرفية .

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

ثانياً: مشكلة البحث:

تعد إدارة الجودة الشاملة في بنك التضامن الإسلامي مرتكزاً أساسياً وهادفاً في تحسين أداء الموارد البشرية التي تسهم من تقديم وتنوع 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 الاهتمام 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 إلى:

- 1- التعرف على أثر تطبيق مبادىء 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 الاهتمام 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 مبادى إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية 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 بتعزيز الموارد البشرية المحلية باعتبارها محدد أساسى لأداء المنظمات الحكومية والخاصة ، وبضرورة ادارة هذه

الموارد استراتيجية لدعم استراتيجية المنظمات الخاصة علامة على امكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنه تحليل الموارد البشرية وفعاليها وإدارتها

3- يوضح هذا البحث اهميه تحسين أداء الموارد البشرية في بنك التضامن الإسلامي وعدم ركونها الى نفس الأداء وهذا ما يتطلب ادارتها بشكل كفؤ للحصول على مستويات أفضل عن طريق قياس وتقييم واكتشاف سبب الفجوة بين توقعات البنوك للادارة 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 بالحداثة 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، وتوجيهه أنظار الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن مدى تطبيق مفاهيم وأسس الجودة الشاملة من أجل المحافظة على الثقافة والأعراف التنظيمية.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع:

بحسب اعتقادنا تعتبر البنوك اليمنية وبنك التضامن الإسلامي تحديداً من أكفاء المؤسسات التنظيمية 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 ومتقدمة وتعزز مكانته وقدرته التنافسية أمام المصارف والبنوك الإقليمية.

سابعاً: أدوات البحث:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات 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 مكتبياً 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: اقتصر البحث على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء الموارد البشرية.

عاشرًا: 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 الأساسية

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 وفقاً 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 الموصفات القياسية لا تحظى باهتمام كبير في المنظمات الصناعية اليمنية، فكثير من المنظمات الصناعية لا تتوفر فيها موصفات قياسية واضحة وكاملة، وإن توافرت في بعضها فلا يؤخذ بها في التطبيق العملي، إضافة إلى وجود انقائية في اختيارها نتيجة لضعف الهيئة اليمنية للتفتيش وضبط الجودة.

ب- عدم فهم العديد من الإداريين والفنين 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 موصفات 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 المنظمية 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 وتمثل في الآتي:

- أ- التزام الإدارة وتتوفر التحفيز.
- ب- الأنظمة الإدارية المنفذة بالمنظمة.
- ت- الثقافة التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة: بضرورة عدم 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 أو مدى 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.

وبيّنت 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 ساعدتها على تحقيق نتائج متميزة في الأداء فيما يتعلق بإدارة إجراءات العمل ونتائج الأداء المؤسسي.

أوصت 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: اداره الجودة

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

شهد أواخر القرن العشرين تغيرات اجتماعية واقتصادية، وتكنولوجية تمثل 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 العمال الذين أصبحوا يطالبون المؤسسات بتقديم منتجات ذات جودة عالية، وغير مضررة بالبيئة. أمام كل هذه التحديات التي تواجه المؤسسة الحالية أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض المطلوب لمواجهة هذه الصعوبات، فلقد اقتضى المسيرون 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 الان، ومنه تعدد 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 يقابل المفهوم الأمريكي "management Total quality" النابع اصلاً من مفهوم "Company Wide quality control" الذي يعني بدوره التحكم في الجودة عبر كل الوظائف داخل المؤسسة حسب المنهج الياباني.

ومن بين التعريفات التي قدمت لإدارة الجودة الشاملة ذكر 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، ص 64)
2. عرفت أيضاً 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، ص 71)
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. (يلى العسااف، خالد الصرايرة، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، سوريا، 2011، ص 590)
4. إدارة الجودة الشاملة أيضاً تعني فلسفة إدارية للمؤسسة، تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات التسويقية والتقييمات 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، ص 46)
5. وتعرف أيضاً على أنها التغيير في نظام التفكير لكل من المدراء والعاملين، وتحتاج إلى مشاركة واسعة النطاق على مستوى المؤسسة لتحقيق الجودة، وتدريب جميع العمال، واشراكهم ومنحهم السلطة لاتخاذ القرارات التشغيلية. (إيمان عسكر، علاء الدين حسين، مجلة التقني العدد 22، العراق، 2009، ص 5)

2. تعریفات الخبراء لإدارة الجودة الشاملة

"**Figgenbaum**" ويعرف

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 التناصي، الأردن، 2006، ص 20)

"**Deming Edward**" ويعرف

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، ص 73)

"**Kaoro Ishikawa**" ويعرف

عن النظرة اليابانية للجودة الشاملة فهو يرى أنها نظام يشمل كل نشاطات المؤسسة وحتى شبكة الموزعين والموردين وكل المتعاملين يعملون معاً 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 التموين والمواصفات المحددة لذلك.

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

"**Oakland. S john**" وعرفها

بالمنهج المتكامل لتحسين الأداء التناصي للمؤسسة، باستخدام التنظيم والتخطيط ومشاركة جميع العاملين. (رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة، 2008، ص 72)

"**juran**" ويعرف

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 وتقليلها. (Culture, Germany, 2013, P5. TQM, p1 sur)

3. تعريفات الهيئات الدولية لإدارة الجودة الشاملة

عرفتها منظمة التقييس العالمية ISO

أنها فلسفة تسخيرية شاملة مدعاومة من القيادة العليا للمؤسسة من أجل تحسين الأداء الكلي، بالتركيز على تحقيق رضى العملاء. (عط الله علي الزبون، خالد بنى حمدان، إدارة الجودة الشاملة، البازوري، الأردن، 2015، ص 11)

كما عرفتها منظمة الجودة البريطانية BQA

على أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقيق كل من رضى العملاء وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة من ربحية وانتاجية عالية، إلخ (محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، الأردن، 2010، ص 29)

اما معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها

على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث تشارك كل من القيادة العليا والعمال في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات وخدمات المؤسسة. (علا محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة: نموذج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، العراق، 2010، ص 54)

ثانياً: 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 المحاسبة، وظيفة التسويق، وغيرها من وظائف المؤسسة . وخلال التطور في الفكر الإداري يمكن ملاحظة تتبع

المداخل 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:**

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

المرحلة الأولى/ مرحلة الفحص (1920-1946)

عند ظهور الثورة الصناعية ومع التقدم التكنولوجي الذي رافقها خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ساعد ذلك على ظهور الإنتاج الكبير لكي يقابل الطلب المتزايد على المنتجات الصناعية، ومع تعدد العمليات الإنتاجية وارتفاع عدد العمال بمؤسسات صعب من وظيفة المسئير في التأكيد من جودة المنتجات، مما ساعد على ظهور عمليات الفحص التي تمثل مجموع النشاطات مثل اختبار وقياس جودة كل المنتجات وذلك بهدف التأكيد 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 او 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 "WESTERN ELECTRIC" في عام 1925 (محمود حسين الوادي واخرون، 2011، ص27)

المرحلة الثانية/ مراقبة الجودة (1947-1960)

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

والمراقبين، والعاملين في خطوط الإنتاج، وأصبح لمدير الرقابة نفس المستوى التنظيمي لمدير التصنيع، وبباقي الوظائف الرئيسية الأخرى، وذلك من أجل تطوير مواصفات المنتج مع ضرورة تعاون مدير الرقابة على الجودة مع دائرة الهندسة، ودائرة البحث والتطوير² (محمود حسين الوادي واخرون، 2011، ص 27)

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 الناحتين الاقتصادية والاجتماعية.

- هناك ثلاثة عوامل شجعت على ظهور مفهوم ضمان الجودة وتمثل في:
 - أ- تطبيق القواعد الإحصائية في العمليات الإنتاجية. (عامل علمي)
 - ب- تقديم الضمان للعملاء وأدلة موضوعية لجودة المنتجات المقدمة من أجل كسب رضاهـم. (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 فعال 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، ص 46)

- ويتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة 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 التأكيد من جودة المنتج النهائي بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل وصوله للعميل وذلك لضمان مطابقته للمعايير وخلوه من الخطايا أو العيوب. (محمود حسين الوادي واخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات العمل، ص28)

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

إن استعمال الحاسوب خلال الثمانينات وما صاحبه من زيادة لوعي العمالء والعاملين في المؤسسة، أدى لظهور هذه الفلسفة الشاملة التشاركية من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة. (ليث علي الحكيم واخرون، نظم إدارة الجودة في الخدمات الإنتاجية والخدمية، 2009، ص71) إن المدخل التقليدي للجودة بمراحله المتعددة لم يكن قادر على الوقوف أمام تحديات المنافسة العالمية، فعندما كان ازدهار ونمو المؤسسة مرتبطة بالإنتاج لأن 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 توسيع فكرة مشاركة العاملين في جميع أنشطة المؤسسة، ظهر مفهوم الجودة الشاملة التي ترتكز على بعدي إرضاء العامل والعميل في نفس الوقت، بالإضافة إلى مشاركة الموردين والتزام الإدارة العليا كشرط أساسى لإنجاح هذه الفلسفة التسييرية الحديثة. (محمود حسن الوادي، مرجع سبق ذكره، ص30)

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

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

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

المصدر: مصطفى كامل السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، 2013، ص 75.

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق التطور التاريخي للفكر الإداري للجودة من المدخل التقليدي في تسخير 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 لتتوافق رغبات وطموحات عمالها وعملائها.

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

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 سبقاتها ولكنها استبدلت عليها وبحلول أوسع وأعمق وأشمل، أي أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة لها، وليس منفصلة عنها، فالرقابة على الجودة تتضمن الفحص، وضمان الجودة يتضمن مراقبة الجودة، والمفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة يشملهم جميعاً.

ثالثاً: ابعاد الجودة

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

1. الأداء:

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

الوقود.. إلخ؛^١ (بدر صالح محمد، أهمية أبعاد الجودة في دراسة انموذج تصميم المنتج السمعي، العدد 12، العراق، 2006، ص 22)

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 آلياً وتسجيلها، كلها خصائص ثانوية تعتبر مهمة للعميل كون كل الهواتف في السوق لا تختلف من حيث الوظائف الأساسية لكنها تميز من حيث الخصائص الثانوية.

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

3. المؤوثقة (المعولية):

تعرف بعدم فشل المنتج ضمن فترة محددة في الشروط العادية للتشغيل، وعادة هي الفترة الزمنية المتوسطة بين عطبين 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 كروسبى أن الجودة هي المطابقة للمواصفات، وتشير إلى مدى مطابقة خصائص المنتج الفعلى لمتطلبات التصميم الأصلي المحدد مسبقاً، 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، أثير عبد الله محمد السوداني، تأثير خصائص معرفة العمل في أبعاد جودة المنتج، العدد 68، العراق، 2008، ص 10)

5. الديومة:

ويقصد بها مدة استخدام المنتج قبل أن يتم إهلاكه بصورة نهائية، أو يستدعي الأمر تبديله، معناه انتهاء عمره الافتراضي وتعني أيضاً الكمية المتوقعة لاستعمال المنتج من طرف العميل قبل الوصول إلى نقطة الفشل التي يكون فيها استبدال العميل للمنتج أفضل من الاصلاح 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 العزاوي، 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 ذاتياً على عكس الأبعاد السابقة الذكر يحكم عليه العميل وفقاً رغباته وعاداته... إلخ. (كاظم احمد جواد، دراسة تطبيقية في شرطة الصناعات الخفيفة معمل المجمدات، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 74، العراق، 2009، ص 7)

8. إدراك الجودة:

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

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

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة باللغة 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:

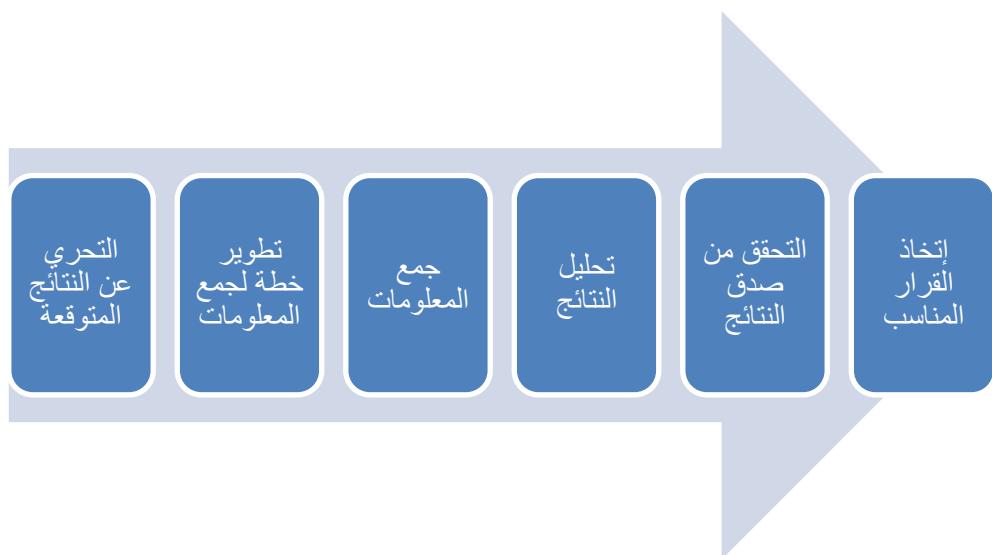
يعتبر دعم الإدارة العليا أو كما يسميهما آخرون بالقيادة أكثر من ضرورة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تساهم في تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة وتحفيز الأفراد التي تعد من المهام الأساسية للإدارة العليا وتعتبر شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق الجودة الشاملة وأيضاً على الإدارة العليا بناء رؤية إستراتيجية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

2. التوجه نحو العميل:

من أهم المبادئ التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة العميل ملك فاعتماد إدارة الجودة الشاملة يفترض على المؤسسة تصميم منتجاتها و مساراتها على فكرة "إرضاء العميل"، بدل من التوجه نحو المنتج (بالاجتهاد في تصريف المنتجات و الخدمات) قد لا ترضي العملاء، ينبغي على المؤسسة التركيز على العميل(بتزويده بمنتجات و خدمات تستجيب لاحتياجاته، وتلبي رغباته)، فالعميل يعتبر المحور الأساسي لجميع الأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وكل 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 المولاي: (محمد عبد الوهاب العزاوي، ادارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 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 المثلث لها. (سمير كامل الخطيب، رنا حمزة سلمان، دور ثوابت كروسيبي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة الشركة العامة للإسماعيلية، 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 والتريجي، وقد أشار "Deming" إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليس جزئية تخص عملية دون أخرى أو قسم بحد ذاته.

خامساً: فوائد وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

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

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

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

2. رضاء العاملين:

لا توجد مؤسسه او شركه بدون عملاء لأن بدون عملاء لن يكون لديها تحصيلات واسهم سوق ولا عائد من الاستثمارات وبالتالي لن يكون لديها ربح حيث تهدف اداره الجودة الشاملة الى كسب العملاء والحفاظ عليهم وابقائهم ولقد أظهرت دراسات عديده ان المحافظة على عميل واحد كسبته المؤسسة من قبل يحقق اربعه او خمسه 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 جديدة لمنتجات او خدمات المؤسسة، وإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية

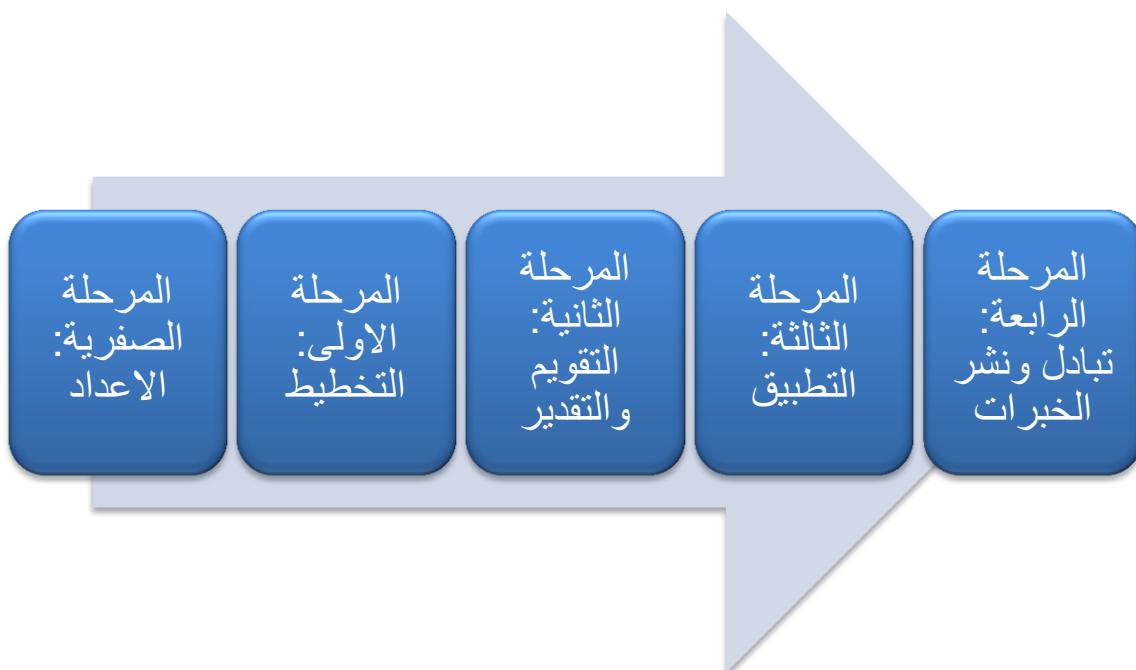
تتمكن من خلاها التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا ما يضمن لها البقاء.

5. اداره الجودة الشاملة ترفع من مستوى ولاء المؤسسة.

سادساً: المتطلبات الرئيسية لتطبيق اداره 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 الصفرية: (الإعداد)

إن التطبيق الناجح الدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية المرحلة الصفرية ، أي مرحلة الإعداد، وقد سميت بمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة التطبيق، وتشمل هذه المرحلة عملية توعية و إرشاد جميع أفراد المؤسسة بضرورة وجود نظام لتسخير 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 وتقسم هذه

المرحلة لسبع خطوات كالتالي: (مصطفى كمال السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسماء، الأردن 2013، ص 174)،

- **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 المسؤولين على إنجازاتهم في إطار تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وابلاغها بشكل دقيق للعاملين بالمؤسسة.
- **الخطوة السادسة: اتخاذ القرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية الضرورية**
يجب على المؤسسة التي تريد تطبيق إدارة الجودة الشاملة تخصيص الموارد الضرورية لإنجاز المرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط، وهنا البد لها من الاستمرار في عملية التطبيق دون الاهتمام بالتكلفة، فالتركيز على التكاليف واهمال أهمية التطبيق قد يؤثر على أهمية القرار نفسه.
- **الخطوة السابعة: الخطاب الافتتاحي**
للخطاب الافتتاحي أهمية كبيرة في دفع عملية التطبيق من خلال تحفيز العمال على تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج تسييري حديث.

❖ المرحلة الأولى: (الخطيط)

في هذه المرحلة البد من إعداد خطة تفصيلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد متطلباتها وخطوطاتها، يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق كما يلي: (بشرى عبد الحمراء عباس، إدارة الجودة الشاملة ومكانية تطبيقها، مجلة القادسية، المجلد 12، العدد 2، 2010، ص 7)

- **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، و اختيار 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،الأردن ،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 و اختيار الأهداف والعمليات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فلابد 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)**

تضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة حيث يتم إجراء المسوحات والتقييمات 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 الذي تريد أن تكون عليه المؤسسة.

• **الخطوة الثالثة: المسح الشامل للعملاء**

هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الاهتمام وتقييم رضا العملاء، ففي بعض الأحيان تفقد المؤسسة عملاء لهم لأسباب بسيطة جداً يمكن تفاديهما 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 جديداً 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 بالمستشارين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبره المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستتشاءم خاصة 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 المقترنات لتحسينها.

سادساً: التشجيع والتحفيز وتهيئة مناخ العمل:

ان تقدير الافراد نظرا لقيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما الى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعم هذا الأداء المرغوب ويجب على المؤسسة ان تبني برنامج حواجز 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 اداره الجودة الشاملة الى حيز التطبيق يمر بده خطوات او مراحل بدء من الاعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها.

سابعاً: أهمية اداره الجودة الشاملة:

- 1- زيادة الحصه السوقية والايرادات.
- 2- تقليل التكاليف.
- 3- زيادة رضاء الزبائن والمستهلكين.
- 4- التحسين المستمر .
- 5- تقليل المخزون.

• هناك العديد من المعايير التي من المفترض على المنظمات ان تتبعها 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، ومنهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليل تلك المشاكل، ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملمساً 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 ترسيخ البناء التنظيمي، وتحقيق الأهداف المثلثة الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة.

(Dean and Evans, 1994) .

2- التدريب والتعليم:

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير وال الحاجة المتتابعة لرغبات وطلعات المستهلكين التي تتم عن تغيرات سريعة بالأذواق وال حاجات والمتطلبات، ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرنة

والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتباينة بهذا الخصوص. ولذا فإن أحد المركبات 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، وإشاع تطلعاتهم بهذا الشأن. إن المساهمة الهدافة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمد عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، سيما وأن مساهمة العاملين ومنهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله يجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، إضافة لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطویرية 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 الهدافة 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 وتجسيداً 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، ويتبين ذلك من خلال الكثير من المؤشرات؛ فمثلاً جائزة (مالكوم بالdrige العالمية) منحت (25%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملياتها 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،

الأنس، الشعب الخدمية، الدوائر ... الخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادةً لأنهم مستفيدين من 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 الهدافة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعلم من ناحية أخرى. وهذا يعد من أكثر العوامل الهدافة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي:

(Davis, 2000 :and Goetsch)

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

وذلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهدافة.

6- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة:

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تعطى 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 طويلاً بالأجودة والتحسين المستمر:

يعد التزام الجودة طويلاً بالأجل 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 المستمر في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في ترصين المنتج وتحقيق ملامعته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتباينة، 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 تشجيع وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ إن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعزيز روح الانتماء من شأنهما أن يساهمان في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلية) وتدعم 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 الجهدود التي تبذل من طرف المؤسسات من أجل النمو تبقى محدودة وغير مجده أن لم توجد لديها إدارة فعالة تهتم بانشغالات عمالها وأهدافهم، هذا الجهاز الإداري اصطلاح على تسميته حديثا بإدارة الموارد البشرية ، كما ان نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية(الأفراد)ويصفها بأنها مصدرا للميزة الاستراتيجية التافيسية لهذا يجب الاستثمار في المورد البشري والعنابة به.

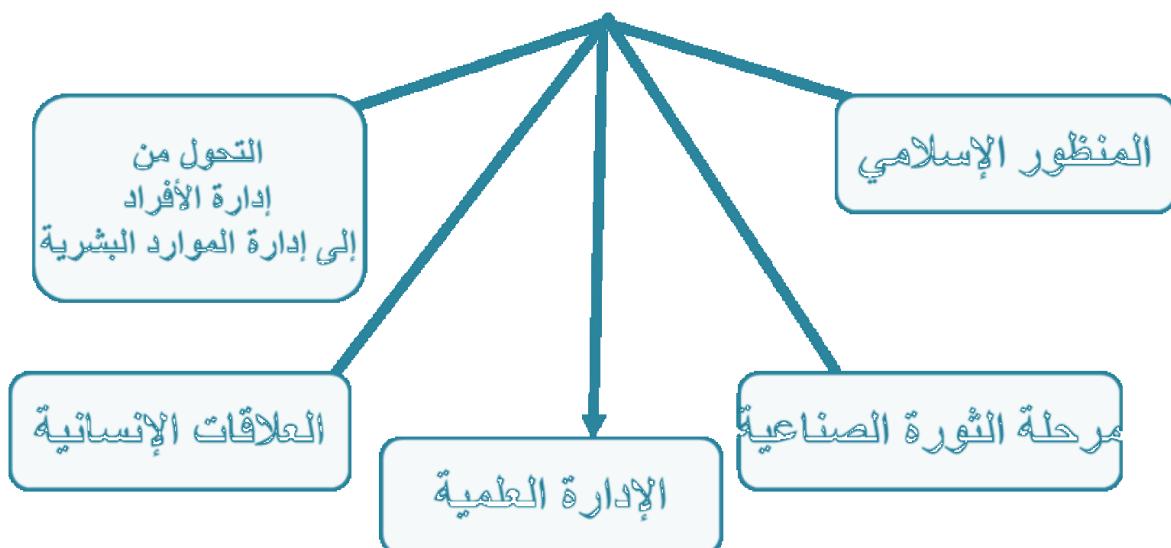
لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة جمع مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (التطور التاريخي، المفاهيم الأهمية، الوظائف، التحديات)، بالإضافة إلى تعزيز المفاهيم بعض النماذج من أجل التوضيح أكثر، وهي موجهة هناك مقولات عن الموارد البشرية شهيرة :

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 التعريف 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 تطويرهم وتنميتهم وتحفيظهم والحفاظ عليهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (كويرا ،2011،ص22)

ثانياً: مراحل تطور الموارد البشرية

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

شكل (1) مراحل تطور الموارد البشرية (المرسي ،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 عاملأً أم رب عمل، وحدد الإسلام كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشريةاليوم (المرسي،2013،ص22)

2- الثورة الصناعية:

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

كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أ وبخة وغيرها كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومسرفيين 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 ”فرديريك تايلور“ الذي استخدم المنهج العلمي وال موضوعي 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، ويفتح العامل علاوة حين يتجاوز المعيار المحدد من الإنتاج (السلمي 2001 ص 28)

4- العلاقات الإنسانية:

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

جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية .ورائدها (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 ك وسيط 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 والتناقض بين تطلعات العاملين وتطلعات المؤسسة.
- ب- عدم التناقض والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه.
- ت- عدم التناقض 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 وللحافظة على سلامتها ، ومستوى مهارتها في الأداء.
3. تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية من الرضا وإلقاء على العمل.
4. المحافظة على القوى العاملة المدرية ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة (مرعي، 2011، ص 58).

رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب الموارد البشرية أهمية كبيرة في عصرنا فهي إدارة أهم عنصر وأغلى 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 إيمانها 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 و المشاكل الأساسية لقوى 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 و المعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الفردية والجماعية
(السلمي 2001، ص 38)

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 و لكفاءات 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، ص 38)

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر من أهم وابرز الوظائف التي تقوم بها هذه الادارة 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 الإستراتيجية 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 تتبني 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، ص 77)

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، ص 47)

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية

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

1. تساعد المؤسسة على أن تتبني 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، ص 37).

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، ص 47)

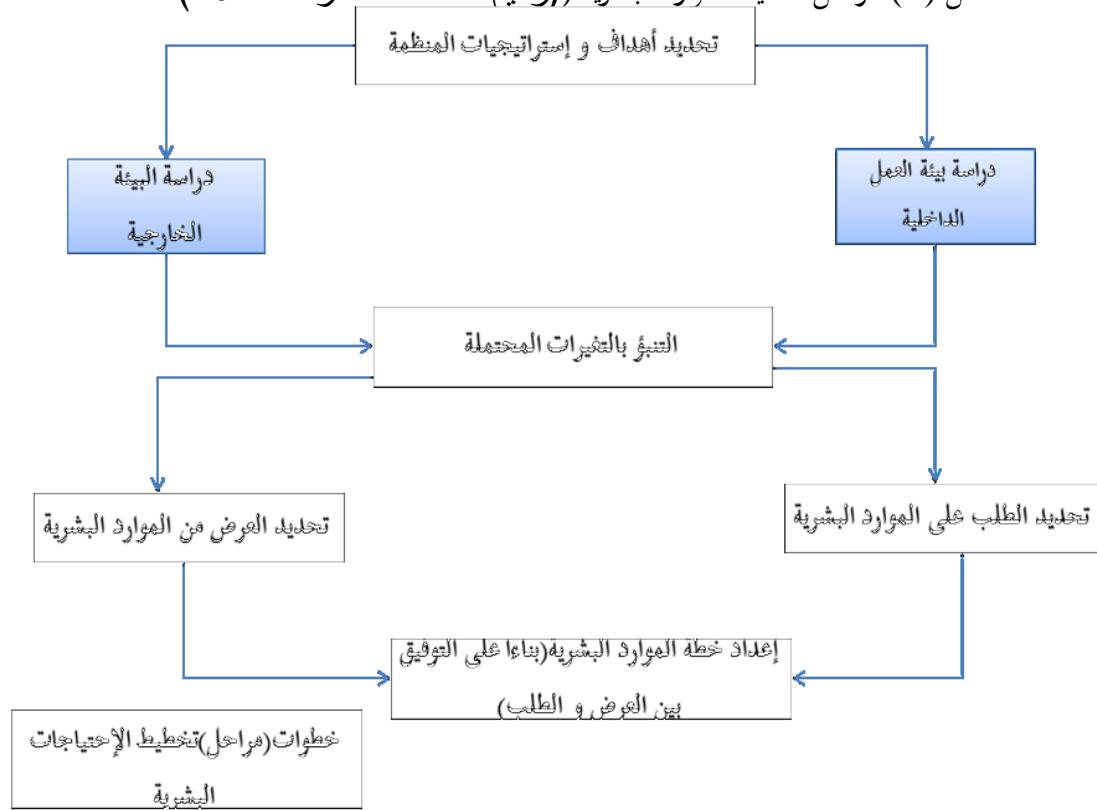
5- التنبؤ بموقف الموارد البشرية خلال فترة الخطة (الطلب):

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 ، فينبعي اتخاذ التدابير لتوفيرها عند الحاجة لها ، وقد تسفر عن فائض في بعض نواعيات الموارد البشرية ينبعي 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 ولتقديم داخل المؤسسة.

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



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



سابعاً: 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 محيطة نفس هذه الظروف.

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

2- العوامل داخلية:

- أ- طبيعة المؤسسة و مجال عملياتها.
- ب- حجم المؤسسة.
- ت- المركز التناصفي للمنظمة.
- ث- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
- ج- المركز المالي للمنظمة.
- ح- الموقع الجغرافي للمنظمة. (زياد 2013 ص122)

ثامناً: 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).

تاسعاً: 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 وقواعد، كون ذا أهم طرقه، ومفهوم الاختيار وأهم خطواته؟. (ماهر ، 2014 ص86)

التوظيف = الاستقطاب + الاختيار + التعيين

1- التوظيف:

عملية التوظيف *recrutement* هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط ، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها إجراء المفاضلة بين الأفراد وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط الازمة لأداء العمل

وتحمل المسؤولية على أكمل وجه وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي :
الاستقطاب والاختيار والتعيين (ماهر ، 2014 ص 89)

2- الاستقطاب

تأتي عملية استقطاب الموارد والكافيات 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 لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالهم وجذبهم، و اختيار 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 والداعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمؤسسة. (السلمي ، 2001، ص 92)

أما خطوات الاستقطاب فتتم وفقاً للشكل (4) التالي:

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



3- الاختيار:

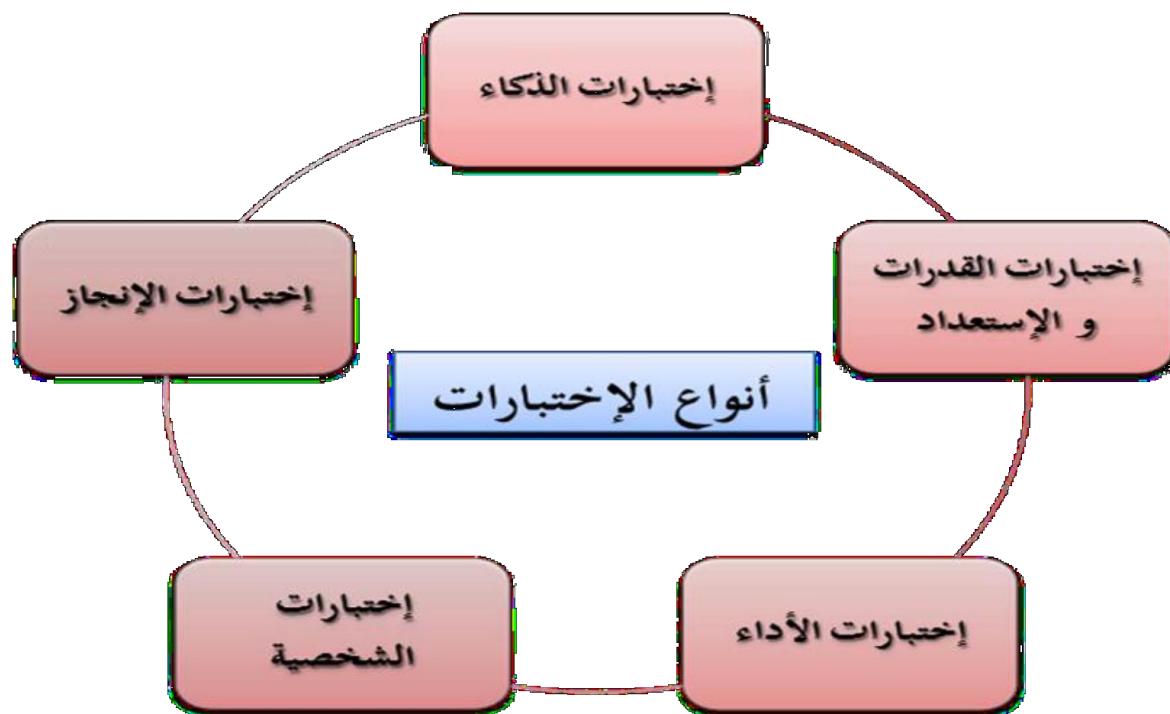
الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب، وهو أيضا الخطوة السابقة مباشرة لصدور قرار التعيين.

ويمكن أن نعرف عملية الاختيار أو "الانتقاء" بأنها : العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد من تطبيق 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 يوفروا 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 الانقاء، وأخيرا التعيين.

عاشرًا: مفهوم التدريب:

جهد مخطط يهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً 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)

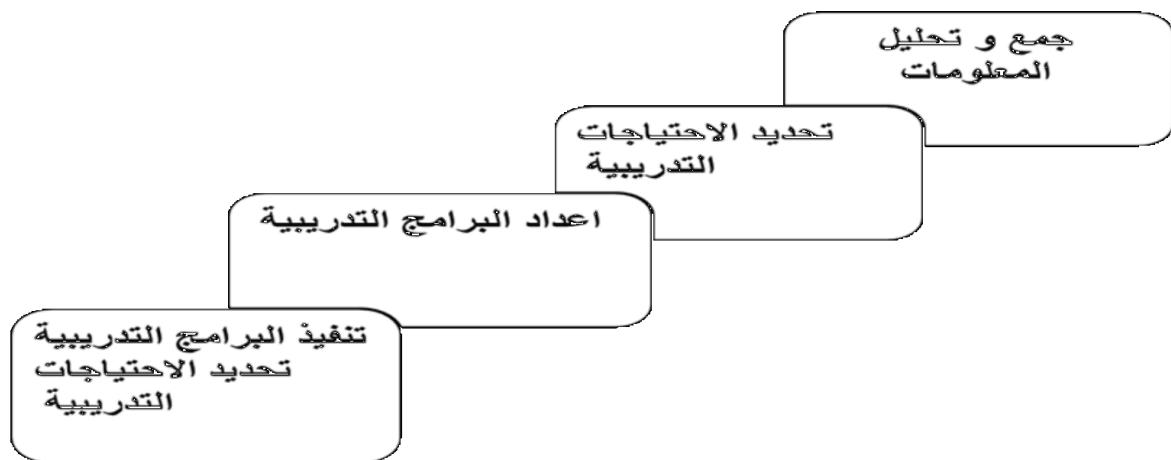
1- أهداف التدريب:

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

ال العلاقات الإنسانية	الأفراد	المؤسسة
تحسين وسائل الاتصال	زيادة فعالية القرارات	تحسين الربحية
تقديم معلومات عن السياسات والأنظمة	يساعد على الثقة بالنفس	تحسين الروح المعنوية
ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي	يساعد الأفراد 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 ومعنوياً.
- 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 (الهيتي ،ص41)

4- عناصر التدريب:

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

- **المتدرب:** إن وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وباحتاجته إليها، يعتبر من العوامل التي يؤدي إلى نجاح التدريب، حيث يعتبر المتدرب أساس العملية التدريبية ومحورها. (الهيتي 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 منظر منه (مستوى أداء العامل)
- ب- وتعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء؛
- ت- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متواقة وقدرات العامل؛

ج- الوقت :يتمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة(الموارد ،المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت)وما يميشه أنه غير متعدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب اولكافي 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،ص67)

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،ص54)

ثاني عشر: نظام الحوافز

1-مفهوم نظام الحوافز:

ما لاشك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لأخر 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 تتميم 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،ص61) فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالتفكير الإداري الحديث يؤكّد على أن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في

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

حيث تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقة 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 نهيتها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر 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 الملمسة 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 التامين الصحي والمشاركة بالأرباح ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:

ب-الأجر 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 حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهد ومنها :العلاوات والمنحة 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 تمثل في منهج وأسلوب جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً وتقسيرها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف لمجتمع الدراسة وعيته وأساليب 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 ويرحللها كما توجد في الواقع ويهم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها 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 تقتصر الضوء على جوانبها المختلفة عند طريق السرد والتحليل المركز، والفهم العميق لظروفها، ولجمع المعلومات التي تزيد من توضيح أبعادها المختلفة، وبعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويمتاز عن بقية المناهج بتنبئه 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 مقترنات وحلول مع اختبار مدى 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) استماراة وتم الإجابة على عدد (47) وبنسبة بلغت (78%) من العدد الموزع جميعها صالحة وقابلة للتحليل عدا استمارتين ، تفاصيل ذلك في الجدول رقم (1) والذي يوضح الاستبيانات الموزعة والمعددة:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعددة

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

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 الاستبيانة وصياغة فقراتها . واشتملت الاستبيانة 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: وشتمل 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 (Likert Scale)، والذي يتراوح من لا أوفق بشدة إلى أوفق بشدة، وكما يلي

(1) (2) (3) (4) (5)

موافق بشدة موافق محابد غير موافق غير موافق بشدة

واستناداً إلى المعادلة التالية :-

(الحد الأعلى - الحد الأدنى) مقسوماً على الحد الأعلى أي أن (1-5) 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 جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (1.79-1)	1
منخفضة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (2.59- 1.80)	2
متوسطة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (3.39- 2.60)	3
مرتفعة	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (4.19- 3.40)	4
مرتفعة جداً	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المحور بين (5- 4.20)	5

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

الاستبيان

خامساً: 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، وتكمّن أهمية قياس درجة ثبات وصدق المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجها ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وللتتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

(1) ثبات الاستبيانة

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 يؤدى 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 إلفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يأخذ قيمًا 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 إلفا كرونباخ تعني زيادة ثبات الاستبابة 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

القيمة	عدد العبارات		م
.851	5	القيادة العليا	1
.861	4	التحسين المستمر	2
.810	6	التخطيط الاستراتيجي	3
.860	8	الاهتمام بالموارد البشرية	4
.897	10	أداء العاملين	5
.952	33	المجموع	

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 أدلة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات في جميع أبعاد ومحاور الدراسة وأن البيانات

التي تم جمعها بواسطتها تتمتع بالصدق العالى 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 صمم من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى 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، وللحصول 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 بمحاضرات المشرف أصبحت الأداة صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية .

(ب) / صدق الاتساق الداخلي

يتم فيه ايجاد قوة الارتباط بين درجات عبارات الأداة ودرجات أبعادها التي تتنمى 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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 وانخفضت 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^2): وهو مؤشر يستخدم للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات، وكلما 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:

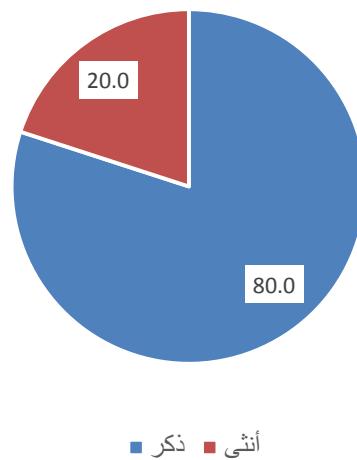
1/ توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

جدول رقم (9) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لنوع 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 لنوع 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).

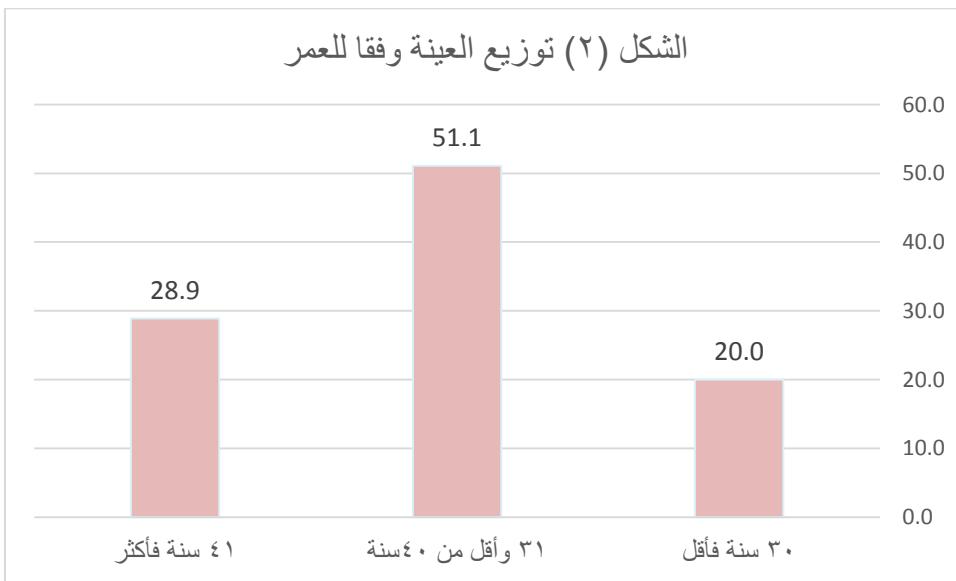
2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول رقم (10) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً للعمر

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

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.

الشكل (٢) توزيع العينة وفقاً للعمر



تشير نتائج الجدول (10) والشكل رقم (1) أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (31 وأقل من 40 سنة) أحنت 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%)

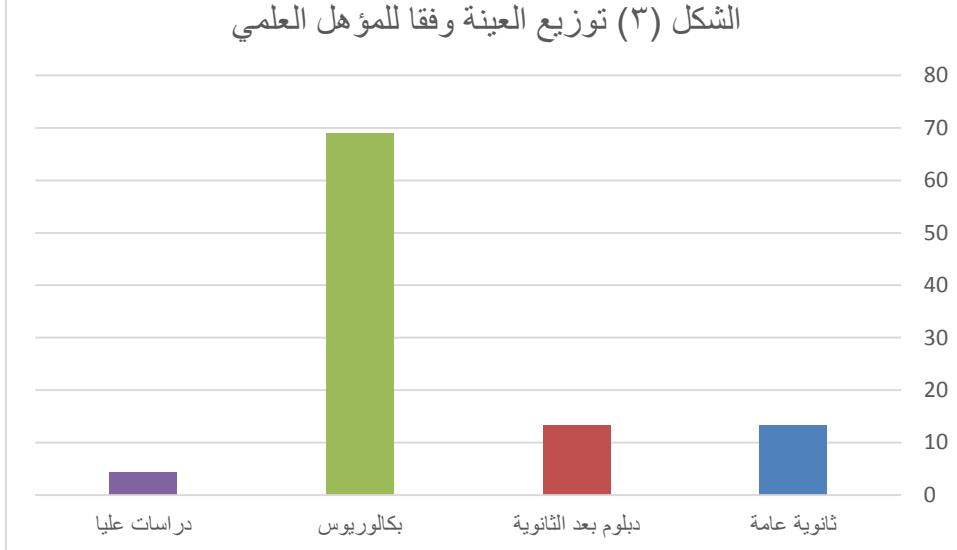
3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

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

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

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022.

الشكل (٣) توزيع العينة وفقاً للمؤهل العلمي



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 . (4.4%) ، وبلغت نسبة حملة شهادة الدراسات العليا (68.9%)

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.

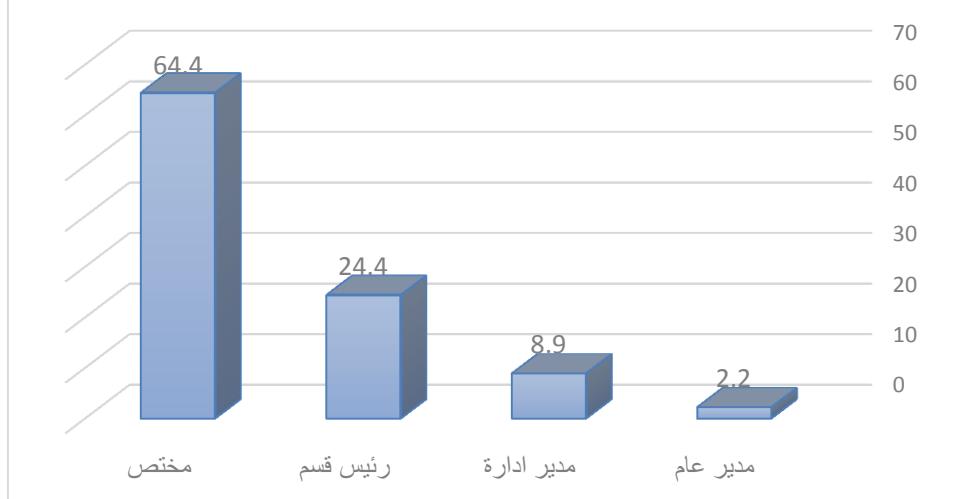
٤/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول رقم (12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً 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.

الشكل (٤) توزيع العينة وفقاً للمستوى الوظيفي



يتبيّن 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

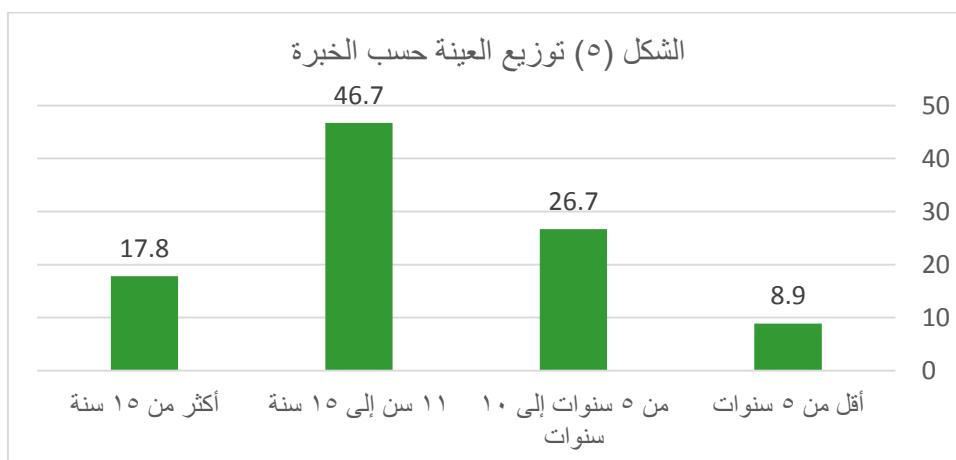
نسبة 24.4%)، ومدراء الإدارات في المرتبة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (8.9%) أما مدراء العموم فحلوا في المرتبة الأخيرة حيث بلغت نسبتهم (2.2%).

٥/ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (13) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

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

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

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

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر النتائج بالجدول رقم (14) أن الدرجة الكلية الخاصة بـ تطبيق 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 وبعد النظر والفصاحة و القدرة على التأثير الآخرين) بمتوسط حسابي (4.18) وبوزن نسبي (%) 83.6 معبرة عن درجة مرتفعة ، وحلت العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي تنص (يملك 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 التقويض) 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 بـ بعد التحسين المستمر للعمليات وكما يلي:

جدول (15): التحليل الإحصائي الوصفي لإجابات عينة الدراسة على العبارات الخاصة

بعد التحسين المستمر للعمليات

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

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

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) ويزن 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) ويزن نسبي (75.2%) معبرة عن درجة مرتفعة ، وحلت العبارة رقم (2) في المرتبة الثانية والتي تنص (يعلم البنك على ايجاد معايير واضحة لتقدير وتحسين جودة الأداء المؤسسي) بمتوسط حسابي (3.71) ويزن نسبي (74.2%) ، بينما حلت العبارة رقم (3) التي تنص (يتوفر في البنك خطط مجدولة لتحسين عملياتها) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) ، ويزن نسبي (71.2%) وبدرجة استجابة مرتفعة.

البعد الثالث: التخطيط الاستراتيجي

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

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

بعد التخطيط الاستراتيجي

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

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) ويزن نسبي (%) 79.2 ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة مرتفعة ، وأن العبارة رقم (2) قد حازت على المرتبة الأولى حيث تتص (يوجد لدى البنك رسالة واضحة ودقيقة تعبر عن نشاطها) بمتوسط حسابي (4.13) ويزن 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) ويزن نسبي (80.8) ، بينما حلّت العبارة

رقم (1) التي تنص (يتبني البنك التخطيط الاستراتيجي لرفع كفاءة الأداء المؤسسي) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) ، ووزن نسي (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

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

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

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) و وزن نسبي (%72.6) ، وقد كانت جميع عبارات الجدول معبرة عن درجة استجابة بين متوسطة و مرتفعة ، وأن العبارة رقم (2) ظهرت أهم عبارة حيث حازت على المرتبة الأولى حيث تنص (يسقط البنك الكوادر البشرية المؤهلة في التخصصات المختلفة لتحقيق أهداف البنك). بمتوسط حسابي (3.93) و وزن 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) و وزن نسبي (%78.6) ، بينما حلت العبارة رقم (7) التي تنص (يعتمد البنك الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) ، و وزن نسبي (%62.6) معبرة عن درجة استجابة متوسطة.

ثانياً: 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

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

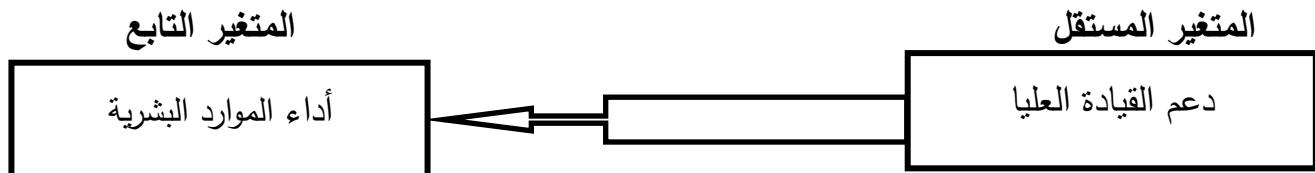
الرتبة	مستوى الاستجابة	وزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة	م
						المسئولة	
	مرتفعة	81.4	.483	4.07	45	جميع العبارات	

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 نسي (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 نسي (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 نسي (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 نسي (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 الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (دعم القيادة العليا) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

جدول (19)

نتائج تقدير الانحدار للعلاقة بين دعم القيادة العليا وأداء الموارد البشرية

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

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.

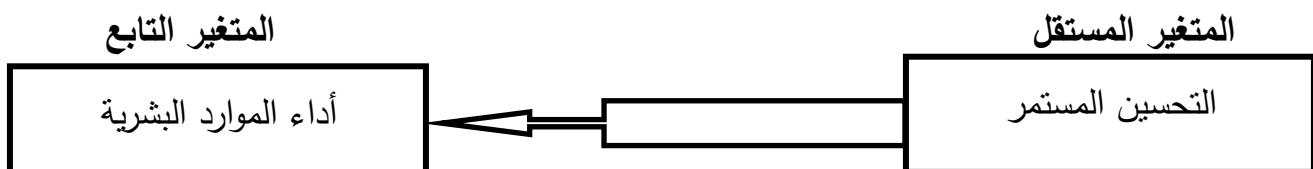
(2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين دعم القيادة العليا وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة (0.333)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.001) وهذا يعني بأن دعم القيادة العليا له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية في المجتمع موضع الدراسة 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^2) (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 التغييرات 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 يعني ذلك رفض فرض عدم وقوف 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 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 يمثله (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:

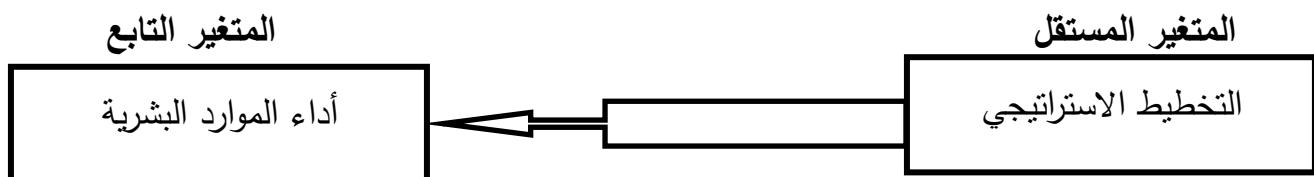
(1) بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.590). وهي قيمة موجبة، وهذا يشير بوجود علاقة ارتباط طردي قوي بين التحسين المستمر للعمليات وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة.

(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 النقا (0.05) حيث بلغت (0.000) وهذا يعني بأن التحسين المستمر للعمليات له تأثير معنوي دال إحصائيا 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^2) (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 التغييرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (35%) تقريبا.

(4) كما بلغت قيمة (F) (22.938) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000). مما يعني ذلك رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي دال إحصائي 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 يمثله (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع ويمثله (أداء الموارد البشرية).

(21) جدول

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.

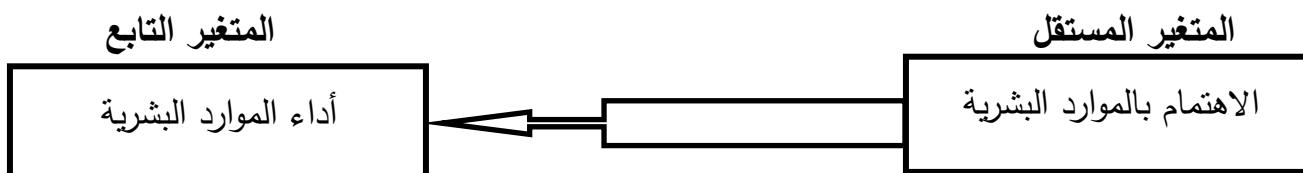
(2) بلغت قيمة معامل انحدار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة (0.760)، وبما أن مستوى معنوية اختبار (T) كانت أقل من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.000). وهذا يعني بأن التخطيط الاستراتيجي له تأثير معنوي دال إحصائيا على أداء الموارد البشرية في المجتمع محل الدراسة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

(3) بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.542). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن التخطيط الاستراتيجي قد أثر وأحدث التغييرات 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 يعني ذلك رفض فرض عدم وقوف الفرض البديل والذي يشير إلى وجود أثر معنوي دال إحصائيا للتخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية.

يسنن التجارب 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 يمثله (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 يعني 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).

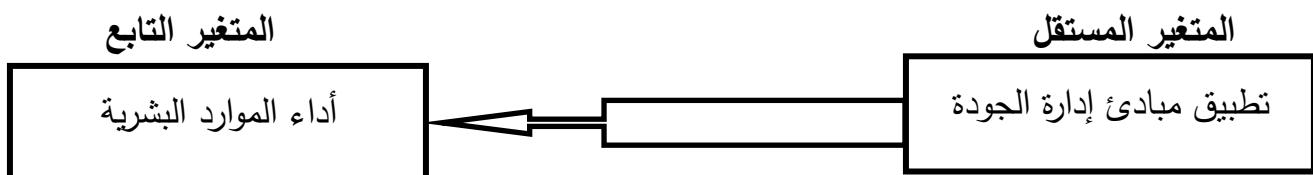
(3) بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.489). وهذه النتيجة تدل على وجود تأثير للمتغير المستقل (الاهتمام بالموارد البشرية) على المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وأن الاهتمام بالموارد البشرية قد أثر وأحدث التغييرات على أداء الموارد البشرية وفسر بما نسبته (49%) تقريبا.

(4) كما بلغت قيمة (F) (41.108) بمستوى معنوية أقل من (0.05) حيث بلغت (0.000). مما يعني ذلك رفض فرض العدم 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 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 موضوع الدراسة.



المصدر: إعداد الباحثون من نتائج الدراسة الميدانية 2022

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطى البسيط لتحديد العلاقة السببية بين المتغير المستقل والذي يمثله (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 يعني 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^2) (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 يعني 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%) تقريباً.
 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%) تقريباً.
 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%) تقريباً.
 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%) تقريباً.
 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 (54.6)، وأن الاهتمام بالموارد البشرية قد أثر وأحدث التغيرات على أدائهم وفسر بما نسبته (49%) تقريرياً.

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 موضوع الدراسة.

3. تشير النتائج بوجود قصور في منح الحوافز المادية والمعنوية وفقاً لتقدير أداء الموارد البشرية.

ثانياً: التوصيات

1. العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك التضامن الإسلامي والبنوك اليمنية لما له من أثر كبير على تحسين أداء الموارد البشرية.
2. العمل على اشراك الموارد البشرية في برامج تدريبية تشريعية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم للإسهام في تقديم أفضل 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 ومنهم 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 كوبيرا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012 .
3. بشري عبد الحمراء 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 الرحمن الهبيتي، 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 ونشر ، القاهرة، 2011.
10. عمر وصيفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية 2019 .
11. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. محمد مرعي مرعي، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.
13. مصطفى كمال السيد، معايير إدارة الجودة الشاملة، دار أسامة، الأردن ، 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

ثانياً :الدوريات

1. بدر صالح محمد، أهمية ابعاد الجودة في دراسة انموذج تصميم المنتج السمعي، 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. ليلى العساف، خالد الصرابية، مجلة جامعة دمشق، العدد 3، سوريا، 2011.

7. محمد سمير، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الأردن، 2009.



الملحق
ملحق (1) استماراة الاستبيان

الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمارات الدولية
كلية العلوم الإدارية
قسم: إدارة الأعمال الدولية

الموضوع: استبانة جمع بيانات لبحث تخرج

السيد/ة المحترم/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 الاستبانة بتمعن ووضع علامة صح (/) في الحقل المناسب بما يتفق مع رأيك في سبيل إنجاح الدراسة، آملين تعاؤنك. ومؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستتعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف عليها وسوف تستخدم لغايات البحث العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الإنتهاء منها إذا رغبتم بالإطلاع عليها.

ونقبلوا 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:

أقل من خمس سنوات () من (5-10) سنوات ()

أكثر من خمسة عشر سنوات () من (10-15) سنوات ()

الجزء الثاني: المتغيرات الأساسية:

المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

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

					يوجد لدى البنك نظام عادل لتقدير الأداء يستند على معايير واضحة للتقدير	.21
					يعتمد البنك الحوافز المعنوية بجانب الحوافز المادية للموظفين	.22
					يعتمد البنك المكافآت والحوافز بناءً على تقارير نظام تقييم الأداء	.23

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية في البنك

م	الفقرة	بشدة أوافق ممايد أوافق لا موافق بشدة
.1	يتم تنفيذ الأعمال في البنك بجودة متميزة	
.2	يتم إنجاز الأعمال في البنك بالسرعة المطلوبة	
.3	يشارك العاملون بإيجابية في تقديم المقترنات 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 سلفاً