



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية على عينة من المصارف السورية

The effect of Adopting Total Quality Culture on Human Resources Management Practices

Field Study on a sample of Syrian Banks

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة

هوازن أبوكحله

إشراف الدكتور

فداء ناصر

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

دمشق/٢٠١٨

قرار لجنة الحكم:

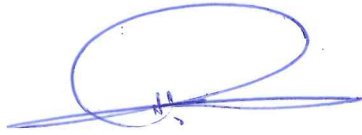
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية-
دراسة ميدانية على عينة من المصارف السورية

إعداد الطالبة : هوازن أبو كحلة

لجنة الحكم و الإشراف

عضواً



الدكتور : رعد الصرن

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً مشرفاً

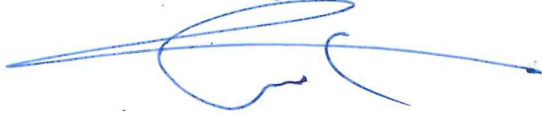


الدكتور : فداء ناصر

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً



الدكتور : مجد صقور

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء : آية 85)

الإهداء

بك أستطيع أن أعرف الله وأرى الجنّة إليك أمّاه.. قطرة في بحرك
العظيم.. حباً وطاعة وبراً

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يخل علي يوماً بشيء

إلى حمزة أخي و صديقي ..

إلى أصدقائي..

إلى كل من له فضل في تربيتي و تعليمي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر و تقدير

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى الدكتور الفاضل : فداء ناصر ذو الفضل و العطاء الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولم ييخل على صاحبها بمدّها بالعلم والتوجيه السديد حتى خرجت إلى النور فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة الحكم كل من الأساتذة الدكتور رعد الصرن و الدكتور محمد صقور اللذان تفضلا بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة وتحملا عناء قراءتها وتقييمها.

والشكر موصولاً إلى كلية الاقتصاد ممثلة بمقام العمادة وجميع أعضاء الهيئة التدريسية الموقرين، والشكر الجزيل إلى جميع العاملين في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة و مقارنتها بين المصارف العامة والخاصة في سورية، والتعرف أيضاً على ممارسات إدارة الموارد البشرية ومقارنتها أيضاً بين تلك المصارف، وقد شملت الدراسة مجموعة المصارف التالية : المصرف التجاري السوري - المصرف العقاري - المصرف الزراعي التعاوني-بنك بيمو السعودي الفرنسي-بنك سورية والمهجر-المصرف الدولي للتجارة والتمويل-بنك عودة سورية-بنك سورية الدولي الاسلامي- ومصرف التسليف الشعبي .وهدفت أيضاً إلى التعرف على أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (سياسات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية ، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان تم إعداده لهذا الغرض مؤلف من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث، وتم توزيعه على عينة عشوائية من ١٢٠ موظف في تلك المصارف، و استخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة متغيرات الدراسة، إذ تم حساب مقاييس الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistic ، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى استخدام معامل اختبار الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، لاختبار صدق وثبات الاستبانة، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط linear regression لدراسة معنوية أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية وأيضاً للتأكد من معنوية أثر إدارة الجودة الشاملة على كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) كل على حدى، ومن ثم تم استخدام اختبار T-student لعينتين مستقلتين من أجل اختبار حقيقة الفروق بين أجوبة العاملين بالنسبة لنوع المصرف. وتم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ١- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المصارف الخاصة و العامة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، حيث أن الموظفين في المصارف الخاصة يدركون معايير إدارة الجودة الشاملة أثناء قيامهم بعملهم أكثر من الموظفين العاملين في المصارف العامة.

٢- يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المصارف الخاصة و العامة فيما يتعلق بسياسة التدريب و التطوير، حيث أن سياسة التدريب والتطوير مطبقة في المصارف الخاصة أكثر من المصارف العامة.

٣- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات التدريب و التطوير لدى الموظفين في المصارف العامة و الخاصة.

٤- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات الاستقطاب و التعيين في المصارف العامة و الخاصة.

٥- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات تقييم الأداء في المصارف العامة و الخاصة.

٦- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على الحوافز و المكافآت في المصارف العامة و الخاصة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

١- العمل على تقديم حوافز متناسبة مع توقعات العاملين وجهودهم المبذولة في المصارف العامة والخاصة في دمشق ، بالإضافة إلى مراعاة مستوى المعيشة من قبل نظام التحفيز المتبع.

٢- أهمية اعتماد و استخدام المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين في المصارف العامة.

٣- ضرورة الاعتماد على الأساليب الحديثة في التدريب في المصارف العامة.

٤- بهدف تطوير و تحسين العملية التدريبية ننصح بضرورة تقييم النتائج المرجوة من الدورات التدريبية والتطويرية في المصارف العامة.

٥- ضرورة القيام بتقييم لأداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسين الخدمة المقدمة من قبلهم وتجنب الأخطاء السابقة الوقوع.

٦- على المصارف الخاصة تحديد نوع المكافأة بناءً على مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة الجودة الشاملة - إدارة الجودة الشاملة - ممارسات إدارة الموارد البشرية - المصارف العامة و الخاصة في سورية.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عدد الفروع للمصارف العامة والخاصة في سورية	12
3	طرق تقييم الأداء	72
4	مبادئ إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر رؤاد الجودة	81
5	عدد الاستبيانات الموزعة في كل من المصارف الخاصة والعامة	108
6	قيم الارتباط الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية وعباراتها	110
7	قيم الارتباط الداخلي بين إدارة الجودة الشاملة وعباراتها	112
8	صدق وثبات فقرات الاستبانة	113
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	114
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	115
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	116
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	117
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصرف	118
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير إجمالي سنوات العمل	119
15	تقديرات قيم المتوسط الحسابي	120
16	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات سياسات الاستقطاب والتعيين	122
17	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات سياسات التدريب والتطوير	123
18	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات تقييم الأداء	124
19	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات الحوافز والمكافآت	125
20	المتوسط والانحراف المعياري لعبارات إدارة الجودة الشاملة	126
21	متوسط وانحراف متغيرات البحث	128
22	نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على إدارة الموارد البشرية	130
23	نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على سياسات التدريب والتطوير	133
24	نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على سياسات الاستقطاب والتعيين	136
25	نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على تقييم أداء العاملين	138
26	نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على سياسة الحوافز والمكافآت	141
27	نتائج اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين (يختلف إدراك العاملين لإدارة الجودة الشاملة باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)	143
28	نتائج اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين (تختلف اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)	145

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
23	أهداف الجودة	1
47	توكيد الجودة وإدارة الجودة ISO 9000 تصنيف المواصفة	2
66	مصادر الاستقطاب	3
96	عناصر كايزن	4
115	التمثيل البياني لمتغير الجنس	5
116	التمثيل البياني لمتغير العمر	6
117	التمثيل البياني لمتغير المستوى العلمي	7
118	التمثيل البياني لمتغير المركز الوظيفي	8
119	التمثيل البياني لمتغير نوع المصرف	9
120	التمثيل البياني لمتغير إجمالي عدد سنوات الخبرة	10

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
١	المقدمة :
٢	1- الدراسات السابقة :
٦	٢- مشكلة البحث :
٨	٣- فرضيات البحث :
٨	٤- أهمية البحث :
٩	٥- أهداف البحث :
١٠	٦- فلسفة البحث ومنهجيته :
١٠	٧- نموذج البحث :
١١	٨- أداة البحث :
١٢	٩- مجتمع وعينة الدراسة :
١٢	١٠- أساليب جمع البيانات :
١٣	١١- مصطلحات البحث :
١٤	١٣- حدود البحث :
١٥	الفصل الثاني
١٥	المبحث الأول
١٥	الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
١٥	١- مفهوم الجودة :
١٥	١-١- تعريف الجودة ومراحل تطورها
١٧	١-٢- أهمية وأهداف الجودة
١٩	٢- ثقافة الجودة :
٢٠	١-٢- الثقافة التنظيمية :
٢٤	٢-٢- ثقافة الجودة الشاملة:
٢٧	٢-٣- خصائص ثقافة الجودة:
٢٧	٢-٤- مظاهر ثقافة الجودة :
٢٨	٣- إدارة الجودة الشاملة :
٢٩	١-٣- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
٣١	٢-٣- أهمية إدارة الجودة الشاملة
٣٥	٣-٣- مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة
٤٠	المبحث الثاني
٤٠	ممارسات إدارة الموارد البشرية
٤٠	مقدمة
٤٢	ممارسات إدارة الموارد البشرية :
٤٣	١- تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية
٤٥	١-١- الاستقطاب والتعيين :

٥٣	٢-١- التدريب والتطوير :
٥٤	٣-١- تقييم الأداء :
٥٨	٤-١- الحوافز و المكافآت :
٦٠	المبحث الثالث
٦٠	أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية
٦٠	مقدمة
٦٣	١- تعريف عن الجودة الشاملة يظهر فيها أهمية العنصر البشري
٦٤	٢- تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية
٦٦	٣- ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على إدارة الجودة الشاملة (HRM & TQM)
٦٦	٣-١- مبادئ إدارة الموارد البشرية والمبادئ الكلاسيكية من وجهة نظر رواد الجودة الشاملة :
٦٧	٣-٢- هيكل الموارد البشرية المتعلق بإدارة الجودة الشاملة :
٦٩	٤- التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية :
٧١	٤-١- إدارة الجودة الشاملة و الاستقطاب والتعيين :
٧٢	٤-٣- إدارة الجودة الشاملة والتدريب والتطوير :
٨٢	٤-٤- إدارة الجودة الشاملة ونظم الحوافز :
٨٥	٤-٥- إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء :
٨٧	٥- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري
٨٨	٦- مضامين إدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري :
٨٩	٧- ثقافة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية
٩٠	٨- انعكاس تبني إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية :
٩١	الفصل الثالث
٩١	الدراسة الميدانية
٩٢	٣-١- مجتمع وعينة الدراسة:
٩٢	٣-٢- بناء أداة الدراسة واختبار صدق المقاييس والثبات:
٩٢	٣-٢-١- بناء أداة الدراسة:
٩٣	٣-٢-٢- الأدوات الإحصائية المستخدمة:
٩٤	٣-٢-٣- اختبار صدق المقاييس والثبات Reliability:
٩٧	٣-٣- الإحصاءات الوصفية:
٩٧	٣-٣-١- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية:
١٠٣	٣-٣-٢- الإحصاءات الوصفية لمحاول الاستبانة:
١١٢	٣-٣-٣- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:
١١٣	٣-٤- اختبار فرضيات الدراسة:
١٣٠	٣-٥- النتائج:
١٣٤	٣-٦- التوصيات:
١٣٧	قائمة المراجع :

١٣٨	 المراجع الاجنبية:
١٣٨	 المراجع العربية:
١٥٣	 الملاحق

مدخل الدراسة

- (١) المقدمة
- (٢) الدراسات السابقة
- (٣) مشكلة البحث
- (٤) فرضيات البحث
- (٥) أهمية البحث
- (٦) أهداف البحث
- (٧) فلسفة البحث ومنهجيته
- (٨) نموذج البحث
- (٩) أداة البحث
- (١٠) مجتمع وعينة الدراسة
- (١١) أساليب جمع البيانات
- (١٢) مصطلحات البحث
- (١٣) حدود البحث

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة :

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ولتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح ، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية خاصة في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها ، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها والتي تسير المؤسسات العالمية الناجحة في مجال ترقية مبيعاتها ذات الجودة وذلك من خلال اعتمادها إدارة الجودة والحصول على شهادة الآيزو .

وانطلاقاً من أن الجودة الشاملة تشكّل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص هدفه تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها "سلع أو خدمات " ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا ، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ، وكذلك رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم. وبذلك فإن هدف تطبيق الجودة الشاملة هو جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير، ولكن المهمة ليست سهلة فليس من السهل تغيير ثقافة تنظيمية تكونت خلال سنوات طويلة، فالمهمة صعبة وتحتاج إلى جهود ضخمة. كما تشكل الثقافة التنظيمية للمنظمات وموظفيها متطلباً لتطبيق الجودة الشاملة أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المنظمات وتسهل قبول التغيير وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة ، كما أن العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل عملية اختيار الموظفين

ومعايير تقييم الأداء، إضافة إلى التدريب وفعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة. لذلك فإن تبني ثقافة الجودة الشاملة أصبحت مدخلاً مهماً لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يؤثر بدوره إيجابياً على أداء المنظمات .

انطلاقاً من ذلك ستحاول الباحثة تقديم أفكار حول أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة أثر تبني الجودة الشاملة على مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية .

١- الدراسات السابقة :

١-٢ - دراسة (Emerly & Summers et al 2015) بعنوان **The Role Of**

Organizational Climate In The Implementation Of Total

: Quality Management

هدفت الدراسة إلى التأكيد على الحاجة إلى وجود مناخ تنظيمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال دراسة ١٩ منظمة بدأت بتطبيق مبادئ الجودة وحددت عدة عوامل تتعلق بالمناخ التنظيمي كعوامل رئيسية لتبني الجودة وهي:

النظرة المشتركة - الإلتزام التنظيمي - التدريب - المكافآت - تطبيق الخطط - التمكين - والتكامل الأفقي .

وقام الباحثون بإجراء دراسة تجريبية لتأثير المناخ التنظيمي على تطبيق الجودة الشاملة واكتشاف الجوانب المختلفة لتأثير المناخ التنظيمي على تطبيق الجودة. وأكدت الدراسة على دور إدارة الجودة الشاملة في إحداث نقلة نوعية في الفلسفة الإدارية لتحسين الفعالية التنظيمية حيث ركزت الجودة الشاملة جميع الجهود نحو التحسين

¹ Emery Charles R . Summer Timothy P. Surak TohnG . The Role Of Organizational Climate In The Implementation Of Total Quality Management ' JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES Vol. VIII Number 4 Winter 2015.

المستمر لعمليات المنظمة وذلك بالاعتماد على نظرة واضحة لهدف المنظمة وحددت الدراسة عوامل لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

وجدت الدراسة أن ١٣ شركة نجحت في تطبيق مبادئ الجودة في حين أن ٦ شركات فشلت، حيث أن أربعة منها قد تخلت عن جهود تنفيذ إدارة الجودة الشاملة قبل وقت قصير في الشهر الثامن عشر من التنفيذ.

وخلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً في استمرارية تطبيق الجودة الشاملة إضافة إلى أن المناخ التنظيمي يحسن من تطبيق الجودة وخاصة ما يتعلق بالتغيير والتعليم والابتكار إضافة إلى الالتزام واحترام ومعالجة الموظفين والتعاون بين الإدارات واستخدام الشركة لمهارات الموظف، وجودة التدريب والتطوير، ومكافأة الأداء الجيد، وجودة الرقابة ووضوح الأهداف ووجد الباحثون أن اتجاهات الموظفين نحو التدريب والتطوير تلعب دور رئيسي في مبادرات الجودة الشاملة والحفاظ عليها .

٢-٢ - دراسة (Behdadmanesh et al 2014) بعنوان : Investigate the relationship between Total Quality Management(TQM) and (Human Resources Management (HRM)^٢

أظهرت الدراسة طبيعة السوق المتغير وحاجات الزبائن المختلفة والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في التأثير على جودة إدارة الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة وبالتالي تحسين رضا الزبائن . ووضح الباحثون أن طريقة النجاح في السوق هي تطبيق الجودة الشاملة حيث أن الجودة الأفضل هي نتيجة للتدريب والتعليم، كما بينت أن التدريب هو العملية الأكثر تعقيداً في إدارة الموارد البشرية كما أنها تؤثر في العوامل الداخلية الأخرى كالرضا الوظيفي والتحفيز، ووضحت أن إحدى أهم تأثيرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارة الموارد

² Behdadmanesh Ehsan, Moharrampour Maryam, Esfandiyari Sara, Asgarzadeh Adib . **Investigate the relationship between Total Quality Management (TQM) and Human Resources Management (HRM)** . Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 2(3) 2014:634-639.p 1. www.amiemt-journal.com.

البشرية هي التركيز العالي على التدريب حيث أن وجود الأخطاء التي تقلل جودة المنتجات والخدمات هونتيجه لعدم تطبيق التدريب اللازم وعدم وجود موظفين مدربين.

٢-٣- دراسة Wickramasinghe 2011 بعنوان ^٣:

Influence of total quality management on human resource management practices – An exploratory study

طُبقت هذه الدراسة على ٧٧ من الشركات القائمة على التصدير والحاصلة على شهادة الآيزو ISO 9001 التي طبقت برنامج إدارة الجودة الشاملة ، وتعمل لمدة ثلاث سنوات على الأقل في سيريلانكا.

هدفت الدراسة إلى استكشاف التغيير الحاصل في وظائف الموارد البشرية وممارسات إدارة المورد البشرية بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سيريلانكا.

وجد الباحث أن الشركات التي تمت دراستها تقدم مبادرات تحسين وتطوير عملية في قسم الموارد البشرية وذلك من خلال تطوير دور إدارة الموارد البشرية وكذلك إعادة تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأداء وتطوير الكفاءة والتخطيط الوظيفي والمكافآت والتميز والتقدير إضافة إلى الاختيار والتعيين وتخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث أن العمل على تطوير جميع ما سبق يعد تماشياً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

٢-٤- دراسة Hassan & Hashim & Hj Ismail 2006 بعنوان ^٤:

Human Resource Development Practices As Determinant Of Hrd Climate And Quality Orientation

³ Wickramasinghe, Vathsala. Influence of total quality management on human resource management practices - An exploratory study. Department of Management of Technology, Faculty of Engineering, University of Moratuwa, Moratuwa, Sri Lanka, 2012. International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 29 No. 8, 2012 pp. 836-850

⁴ Hassan Arif, Hashim Junaidah and Hj Ismail Ahmad Zaki Hj Ismail 2006, Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation. **Journal of European Industrial Training** Vol. 30 No. 1, pp. 4-18.

طبقت الدراسة في ماليزيا على ٢٣٩ موظف ينتمون إلى ثماني منظمات (أربعة من منهم حاصلة على شهادة ISO).

كما هدفت الدراسة إلى قياس الموظفين لممارسات تنمية الموارد البشرية واكتشاف فيما اذا كانت شهادات الأيزو تقود إلى أي تحسينات في نظام تنمية الموارد البشرية وتحديد دور سياسات تنمية المورد البشري في تطوير المناخ التنظيمي والتوجه للجودة لدى الموظفين.

وأشار الباحثون إلى خلافات تنظيمية كبيرة في ممارسات تنمية الموارد البشرية بين المنظمات، حيث كانت الشركات الحاصلة على جوائز الأيزو مقارنة بغيرها قد حصدت مستويات أعلى في تطبيق تنمية الموارد البشرية ومتغيراتها، حيث ان الشركات ذات التعليم والتدريب ونظام التنمية والتقييم والتقدير والمكافآت الأفضل إضافة إلى نظم المعلومات قد روجت لمناخ تنمية الموارد البشرية .

ووجدوا أن التوجه للجودة قد يتم من خلال التخطيط الوظيفي وتوجيه وتطوير الأداء إضافة إلى كفاءة دور العنصر البشري وأنظمة المكافآت والتحفيز .

٢-٥- دراسة علي ٢٠١٠ : بعنوان تنمية الموارد البشرية في ضوء

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات °

تهدف الدراسة إلى تناول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها وبناء نظام الجودة في الجامعات وأثرها على الموارد البشرية العاملة .

كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر كبير للجودة الشاملة وتطبيقاتها في الجامعات على تنمية الموارد البشرية وتدريبها إضافة إلى انه يمكن لنظام إدارة الجودة الشاملة ان يؤثر على تنمية الموارد البشرية وأكدت على أهمية الجودة ودورها في التنمية البشرية عبر توعية العاملين لأهمية الجودة الشاملة بوصفها سلوكا حياتيا وعلى وجود القيادة الفاعلة

⁵ علي،عاصم شحادة . تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات . مجلة الباحث عدد ٢٠١٠، ٧٠، ص ص ١٩٥-٢٠٤ .

تقوم بالتعامل مع الجودة وتتهيء مناخا تنظيميا يتصف بالعمل الجماعي والثقة بين العاملين وتفعيل اللجان وتفعيل الشفافية بين القيادة والعاملين والتعلم الذاتي المستمر .

٢-٦- دراسة رفاعي ٢٠٠٣ بعنوان: أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة.^٦

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التأثير المتبادل بين أبعاد ثقافة الجودة الشاملة ككل ومعايير الفعالية التنظيمية كل على حدة، إضافة إلى التأكيد على أهمية ثقافة الجودة باعتبارها نظام القيم التنظيمية ، والتي تشمل القيم والتقاليد والاجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة ، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة.

كما توصلت الدراسة إلى أنه لا بد من إحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية وذلك لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد تم التوصل إلى أن الخصائص النموذجية للثقافة التنظيمية في محيط المشاركة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها على أنها ثقافة الجماعة وثقافة التطوير، وهذه الخصائص تتجه نحو مرونة التوجه للعميل، حيث يكون التركيز على المشاركة والابتكار، وتتعلق بتطوير الموارد البشرية وبالتالي تطبيق الجودة، ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية .

٢- مشكلة البحث :

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، كدراسة (Wickramasinghe^٧ ٢٠١٢) ودراسة (١٩٩٩^٨)

^٦ رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد . أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة . مصر، جامعة عين شمس . ٢٠٠٣ .

^٧ Wickramasinghe, 2012, op.cit. pp. 836-850.

^٨ S. Subba Rao, T.S. Raghunathan, Luis E. Solis . The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrializing countries The case of China, India and Mexico . International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 3, 1999, pp. 215-225.

(Rao et al) ودراسة (Emerly et al 2015) ودراسة (Hamed 2016⁹) (ودراسة (Pandiya & Faisal 2016¹⁰) نلاحظ أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات تركز بشكل أساسي على توجيه الاهتمام الكافي نحو إدارة الجودة الشاملة من خلال تبنيها واعتمادها ومن ثم تطبيقها على أبعاد الثقافة في المنظمات لما لها من تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في كافة المجالات، حيث يكمن الاستخدام الناجح لأدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية وبالتالي سيكون الانطلاقة الحقيقية نحو التغيير الإيجابي والوصول إلى سياسات تستجيب ومتطلبات الوضع السريع والمتغير.

وانطلاقاً من الأهمية البالغة لمدخل ثقافة الجودة الشاملة كآلية لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن صياغة مشكلة البحث على الشكل التالي :

ما أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف السورية ؟

- وبالتالي ومن هذه الإشكالية يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية :
- إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف السورية ؟
 - ما هي متطلبات إدارة الجودة الشاملة اللازمة حتى تقوم المصارف بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها ؟
 - ما هي الطرق التي يمكن من خلالها الحكم على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ؟
 - ما هو أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والحوافز والمكافآت) في المصارف السورية ؟

⁹ Hamed J.H. USROF, Rania Mohamed ELMORSEY . Influence of total quality management on human resource management practices - An exploratory study . International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 6, No.2, April 2016

¹⁰ Pandiya B Nirmala and Mohammed A Faisal, A literature review of TQM and HRM for identification of appropriate critical success factors (CSFs). International Journal of Applied Research 2016; 2(7)

٣- فرضيات البحث :

الفرضية الأولى :

١- يوجد تأثير لتبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف السورية العامة والخاصة .

ويشتق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١-١- يختلف إدراك العاملين لإدارة الجودة الشاملة باختلاف نوع المصرف(عام - خاص).

١-٢- تختلف اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف نوع المصرف (عام - خاص) .

١-٣- يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسة التدريب والتطوير باختلاف نوع المصرف (عام - خاص) .

١-٤- يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسة الاستقطاب والتعيين باختلاف نوع المصرف (عام - خاص) .

١-٥- يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين باختلاف نوع المصرف (عام - خاص) .

١-٦- يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسة الحوافز والمكافآت باختلاف نوع المصرف (عام - خاص) .

٤- أهمية البحث :

٤-١- الأهمية العلمية:

- تناول البحث موضوع إدارة الجودة الشاملة وهو موضوع هام في المنظمات .
- تناول البحث موضوع ذو أهمية كبيرة للمنظمات خاصة في ظل التوجهات الحديثة لدراسة الموارد البشرية ألا وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية .
- توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة الشاملة في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية للحصول على الأيزو .

٤-٢- الأهمية العملية:

- تسلط هذه الدراسة الضوء على القطاع المصرفي وتعد نتائج هذه الدراسة إفادة للمصارف لكونها ركزت على العنصر البشري الذي يعد العصب المحرك لأي منظمة و خاصة الخدمية منها، إذ تقدم هذه الدراسة تصوراً عن أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة الممكن تطبيقها من قبل المصارف ومدى تأثيرها في ممارسات الموارد البشرية مما يساعد في استثمار هذه المصادر وتوظيفها بأساليب علمية فعالة .

٥- أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة السائدة وأثر ذلك على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك عدة أهداف فرعية تتمثل في :

- التعرف على التغيرات الحاصلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الناتجة عن تبني إدارة الجودة الشاملة .
- التعرف على مدى التحسن في الاستقطاب والتعيين نتيجة تطبيق الجودة الشاملة.
- التعرف على مدى التحسن في عملية التدريب والتطوير نتيجة تطبيق الجودة الشاملة
- التعرف على مدى التحسن في عمليات تقييم الأداء نتيجة تطبيق الجودة الشاملة.
- التعرف على مدى التحسن في سياسات الحوافز والمكافآت نتيجة تطبيق الجودة الشاملة.

٦- فلسفة البحث ومنهجيته :

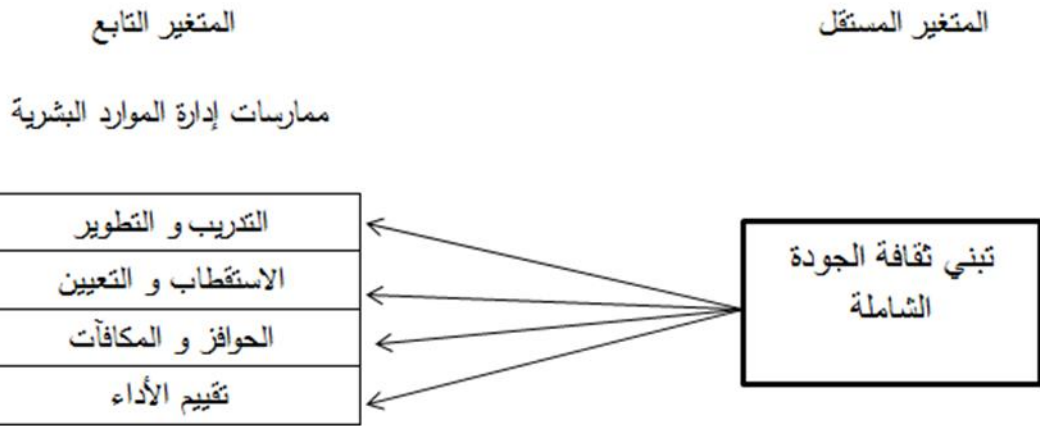
٦-١ - فلسفة البحث :

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية وهي إحدى الفلسفات التي تستند إلى رأي يقول أنه في مجال العلوم الاجتماعية، فإن المعرفة الحقيقية هي المعرفة والبيانات المستمدة من التجربة الحسية، والمعالجات المنطقية والرياضية لمثل هذه البيانات.

٦-٢ - منهج البحث:

إن اختيار منهج معين لدراسة أي موضوع أو ظاهرة معينة تخضع بالضرورة لطبيعة الموضوع نفسه، والهدف منه، وهذا لكون المناهج متعددة ولكل موضوع ما يناسبه من المناهج، ولهذا فإن المنهج الذي ستعتمده الدراسة هو المنهج الوصفي نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة وأهداف الدراسة، فهو مرتبط بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية وهو الأكثر استخداماً فيها، والذي يعرف بأنه: طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس، ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو في عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره.

٧- نموذج البحث :



٨- أداة البحث :

قامت الباحثة بإعداد إستبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة عن محاور البحث لإستقصاء إجابات العاملين في المصارف العامة والخاصة التي تمتلك (٢٠) فرعاً وما فوق في سورية، وجاءت أسئلة الإستبيان على ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: يتناول المعلومات الديموغرافية (الجنس- نوع المصرف - الصفة الوظيفية - المؤهل العلمي - العمر - الخبرة الوظيفية).

- القسم الثاني: يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس المتغير المستقل تبني ثقافة الجودة الشاملة.

- القسم الثالث: يتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس المتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ولهذا الغرض قامت الباحثة بإعداد ١٢٠ إستمارة تم توزيعها على العاملين في المصارف العامة والخاصة وهي موضحة في الجدول رقم (١).

الجدول رقم (١) عدد الفروع للمصارف العامة والخاصة في سورية

عدد الفروع	المصارف الخاصة	عدد الفروع	المصارف العامة
٣٦	بنك بيموالسعودي الفرنسي	٧٣	المصرف التجاري السوري
٢٩	بنك سورية والمهجر	٢٣	المصرف العقاري
٣١	المصرف الدولي للتجارة والتمويل	١٠٦	المصرف الزراعي التعاوني
١٩	بنك عودة سورية	٦٥	مصرف التسليف
٢٣	بنك سورية الدولي الاسلامي		
١٣٨		٢٦٧	المجموع

المصدر: مصرف سورية المركزي، مديرية مفوضية الحكومة، قسم الترخيص والتسجيل، اللائحة المحدثه في ٢٠١٧/٣/٣١.

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة عدد فروع المصارف الخاصة ٥٥% وعدد فروع المصارف العامة ٤٥%، أي أن عدد الاستثمارات الموزعة على المصارف الخاصة = ٥٥% * ١٢٠ = ٦٦ استثمار، بينما عدد الاستثمارات الموزعة على المصارف العامة = ٤٥% * ١٢٠ = ٥٤ استثمار.

٩- مجتمع وعينة الدراسة :

يشتمل مجتمع الدراسة على عينة من المصارف في الجمهورية العربية السورية.

١٠ - أساليب جمع البيانات :

تتطلب مرحلة جمع البيانات عناية خاصة من طرف الباحث واستعمال وسائل مناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي يستطيع بواسطتها معرفة ميدان الدراسة.

١٠-١ المصادر الثانوية :

من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب والدوريات التي تناولت هذا الموضوع لبناء القسم النظري في الدراسة .

١٠-٢ - المصادر الأولية :

من خلال الاعتماد على الاستبيان لغرض جمع البيانات الميدانية وسيتم إعدادها بالاعتماد على الدراسات السابقة بحيث تغطي جميع متغيرات الدراسة.

١١ - مصطلحات البحث :

الجودة : معيار لدرجة التطابق الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، فتقديم خدمة ذات جودة يعني توافق الخدمة مع توقعات العملاء.^{١١}

ثقافة الجودة :

تعرف بأنها نظام القيم التنظيمية ، والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة ، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة.^{١٢}

إدارة الجودة الشاملة :

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تنتهج عمليات التحسين المستمر في كافة في وظائف المنظمة .^{١٣}

إدارة الموارد البشرية:

مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية .^{١٤}

^{١١} علي, حسين, 2002 . الأساليب الحديثة في التسويق, دمشق, دار الرضا, سورية, ص 17 .

¹² David L. Gotsch, Stanley Davis, Introduction to total quality : quality, productivity, competitiveness, <https://www.researchgate.net/publication/> .

¹³ Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", Journal of Operations Management, vol.21, pp.405-435.

كما تُعرّف بأنها الجهة المسؤولة عن مساعدة الإدارات الأخرى في المنظمة على تدبير احتياجاتها من الموارد البشرية، بدءاً من تحليل العمل، ووصف الوظيفة، وتخطيط القوى العاملة، واستقطابها، وتوفير الحوافز، وتقييم الأداء والتدريب، والترقية، نقل الموظفين، وصولاً لتخطيط المستقبل الوظيفي الذي يضمن التوفيق بين طموحات الموظفين وأهداف المنظمة التي يعملون فيها.¹⁴

١٣ - حدود البحث :

١٣-١- تناول البحث أربعة أبعاد من ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (سياسات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافآت) وهناك أبعاد أخرى لم يتطرق لها البحث.

١٣-٢- ركز البحث في مجال التطبيق على المصارف العامة و الخاصة في سوريا و التي لديها عشرون فرع أو اكثر.

¹⁴ أبودولة, صالحة, لؤي محمد, 2005, تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية : دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية, المجلة العربية للإدارة, المجلد الخامس والعشرون, العدد الأول, يونيو/حزيران : ص 86 .
¹⁵ القريوتي, محمد قاسم . 2010 . الوجيز في إدارة الموارد البشرية, ط1, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, ص 33-34.

الفصل الثاني

المبحث الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

١- مفهوم الجودة :

ازداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والانتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بحدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي، لهذا سعت الشركات والمؤسسات إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيد الدولي والمحلي.

وهكذا فإن هذا الفصل سيتناول مفهوم الجودة ومراحل تطورها وسيناقش أهمية و أهداف الجودة مع التركيز على ثقافة الجودة و خصائصها و مظاهرها، مع التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و تعريفها و أهميتها ومبادئها.

١-١- تعريف الجودة ومراحل تطورها

١-١-١- تعريف الجودة :

عادة ما تعرف الجودة كمقياس لرضا المستهلك، ويمكن تعريفها من وجهتي نظر كل من المنتج والمستهلك ومع ذلك لكي تحقق المنتجات والخدمات وظائفها المقصودة يجب أن تصل إلى مستوى متوازن من رضا المنتج والعميل .

ولقد تعددت محاولات الكتاب في وضع تعريف محدد وشامل للجودة إلا أن هذه المحاولات باءت بالفشل. فإذا عدنا للأدبيات التي تحدثت عن هذا الموضوع نجد الكثير من التعاريف المتنوعة والتي اختلفت عن بعضها البعض نظراً لاختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم.

فقد قيل بأن كلمة الجودة Quality مشتقة أو مأخوذة من الكلمة اليونانية Qualitas والتي تعني "طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة" أما قديماً فقد كانت تشير إلى "الدقة والإتقان في البناء" ^{١٦}

ولا يسعنا في هذا الصدد إلا أن نشير إلى ما قاله أشهر العلماء في مجال الجودة فإذا عدنا للعالم (إدوارد ديمينج) نجد أنه لم يعرف الجودة أبداً ولم يصفها بدقة بخلاف رواد الجودة الآخرين. ^{١٧}

في حين عرفها جوزيف جوران على أنها الملائمة للاستخدام أو الغرض ^{١٨}. وتأتي أهمية هذه الفكرة من أنه من الممكن للمنتج أن يقابل المواصفات المحددة إلا أنه قد يكون غير مناسب للاستخدام، فمن الممكن أن تكون المواصفات خاطئة أو غير مطابقة لمتطلبات العملاء. وبالتالي فهو يرى بأن مقابلة المواصفات هو شرط ضروري في الجودة في كثير من الحالات إلا أنه غير كافٍ.

أما الجودة لدى (فيليب كروسبي) فهي تعني التوافق مع المتطلبات وليس التميز فكلما كانت المتطلبات موضوعة بوضوح أكثر فإنه لن يتم فهمها بطريقة خاطئة. ^{١٩}

وقد عرفها Connel : بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج. ^{٢٠}

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستنتج :

بأن الجودة عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو الخدمة أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى ارضاء هؤلاء العملاء واسعادهم .

^{١٦} ابو النصر مدحت ٢٠٠٨ اساسيات ادارة الجودة الشاملة TQM دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر ص ٦٢

^{١٧} R.Evans, James- W.Dean, Jr, James, (2003), " Total Quality: Management, Organization, and Strategy ", University of Cincinnati, University of North Carolina, 3d, P44.

^{١٨} Sallis, Edward, (2002), " Total Quality Management in Education ", 3d, P42.

^{١٩} R.Evans, James- W.Dean, Jr, James, Previous Ref. PP55,56

^{٢٠} الدراكة، مأمون سليمان . إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان ٢٠٠٨ . ص ص ١٦، ١٧

وفي العادة ينظر رجال التسويق إلى الجودة من وجهة نظر العميل ورضاه عن المنتج أو الخدمة في حين ينظر رجال الانتاج إلى الجودة من جانب تصنيعي من خلال مدى تطابق السلع والخدمات للمواصفات أو المعايير الموضوعة .

٢-١- أهمية وأهداف الجودة

١-٢-١- أهمية الجودة :

لا شك أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات، بصرف النظر عما إذا كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص .دوللجودة أهمية استراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو مستوى المنظمات على اختلاف انشطتها أو على المستوى الوطني، إذ أنها تمثل احد أهم العوامل الرئيسة التي تحدد الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول الأهمية كما يأتي :^{٢١}

١. سمعة المنظمة : Company Reputation :

تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة بالمجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم خدمات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة، فإذا كانت منتجات المنظمة ذات جودة منخفضة يمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة .

٢. المسؤولية القانونية للجودة : Product Responsibility :

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في انتاجها أو توزيعها، لذا فإن كل منظمة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

٣. المنافسة العالمية : Global Competition :

^{٢١} المحياوي، قاسم نايف علوان .إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات . دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن . ٢٠٠٦ ، ص ص ٣٣، ٣٢.

إن التغييرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم السوق العالمية .

٤. حماية الزبون : Protection Consumer :

إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة .

٥. التكاليف وحصة السوق : Costs and Market Share :

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الانتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الانتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة .

١-٢-٢- أهداف الجودة :

هناك نوعان من أهداف الجودة هما :^{٢٢}

- أهداف تخدم ضبط الجودة : وهي تتعلق بالمعايير التي ترغب المنظمة في المحافظة عليها وهي تصاغ على مستوى المنظمة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبائن .
- أهداف تحسين الجودة: وهي غالباً ما تنحصر في الحد الأدنى من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفعالية أكبر .

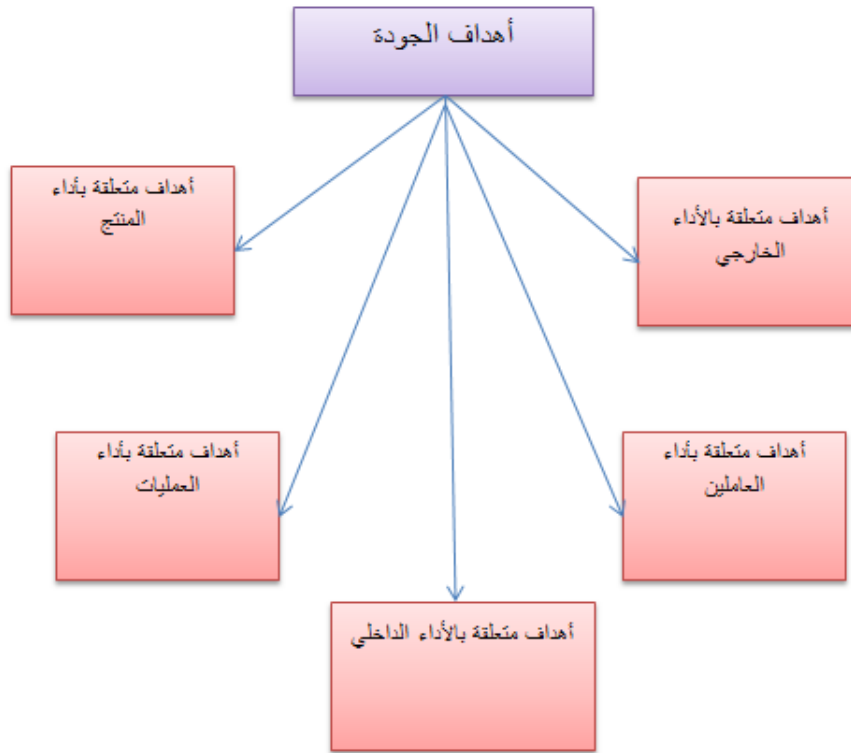
هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات وهي :

(١) أهداف الأداء الخارجي للمنظمة وتتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع .

^{٢٢} المرجع السابق، ص ٣٨ .

- (٢) أهداف أداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .
- (٣) أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .
- (٤) أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المنظمة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- (٥) أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
- والشكل التالي يوضح أهداف الجودة :

الشكل رقم (١) أهداف الجودة



المصدر : قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، وتطبيقات . دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٦، الطبعة العربية الأولى. ص ٣٩.

٢- ثقافة الجودة :

تعتبر الجودة أساس البقاء والنمو والتوسع وخدمة العملاء والابتكار والقدرة على المنافسة، لذلك لا محالة أمام المدير في كل المنظمات أن ينشر ثقافة الجودة

(Quality Culture) بين جميع العاملين في كل المستويات التنظيمية من مجلس الإدارة إلى طبقة العاملين والمنفذين.^{٢٣}

٢-١- الثقافة التنظيمية :

يعرف (Dension,1990) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية ، التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري ، وكذلك مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتقوي تلك المبادئ الأساسية.^{٢٤}

ويعرفها (Hofstede and Others,1990) بأنها مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا ، الطقوس والشعائر ، والقيم الموجودة داخل المنظمة.^{٢٥}

كما يعرف (Peters,1999) الثقافة التنظيمية بأنها طريقة لإنجاز الأشياء التي حولنا، فهي تشمل القواعد غير المكتوبة التي يتأسس عليها السلوك الذكي للمنظمة، والقيم التي يمتلكها الأفراد، ذلك أن ثقافة المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر وهي:^{٢٦}

- اتجاه الابتكار ، الإبداع ، التغيير والأشياء الجديدة (ثقافة الابتكار).
- اتجاه الإنجاز ، العمل ، الإقادة أو القدرة ، النتائج (ثقافة الإنجاز).
- اتجاه الرقابة ، التكامل ، الوقاية ، المحافظة (ثقافة الرقابة).
- اتجاه الانسجام ، التفكير، التوافق، الرعاية (ثقافة الانسجام).

ويضيف أنه في هذا الموقف يتم تقديم أو ليات تغيير الثقافة والتي يجب أن تحدد ثلاث قضايا هي :

- أين تكون الثقافة والمنظمة اليوم ؟
- ماذا تستطيع أن تواجه الثقافة ؟

^{٢٣} النجار، فريد راغب . إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ٢٠٠٩، ط٢، ص ٢٥٤ .

²⁴ Denison, D. R. (1990). Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness. Oxford, England: John Wiley & Sons.p52.

²⁵ Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders Administrative Science Quarterly Vol. 35, No. 2 (Jun., 1990), pp. 286-316

²⁶ Peter Lok, John Crawford, (1999) "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20 Issue: 7, pp.365-374.pp 369-371.

• أين نحتاج أن تسير الثقافة ؟

ويعرفها (George and Jones, 1996)²⁸ بأنها القيم والعادات الموضوعة بصفة غير رسمية ، والتي تراقب طريقة تفاعلات الأفراد والجماعات في المنظمة مع بعضهم البعض ، وأيضاً مع الأفراد خارج المنظمة .²⁸

وفي كل المنظمات يجب على المديرين خلق هيكل وثقافة تنظيمية حيث :

- تشجع العاملين على العمل الجاد والشاق وتطوير اتجاهات مسانده للعمل .
- السماح للأفراد والجماعات للتعاون والعمل معا بفعالية .

وتشمل الثقافة التنظيمية نوعين من القيم هما :

١. القيم النهائية : وهي الهدف المرغوب والذ تبحث المنظمة عن تحقيقه، وذلك مثل قيم التميز ، الثبات أو الاستقرار ، القابلية للتنبؤ ، الربحية ، الابتكار ، الجودة ، الاقتصاد ، الفضيلة أو الأخلاق .

٢. القيم المساعدة : وهي الشكل المرغوب من السلوك والذي ترغب المنظمة أن يلاحظ على أعضائها ، وذلك مثل قيم العمل الجاد ، واحترام التقاليد واحترام السلطة ، والحيطة والحذر، والشجاعة ، والإبداع، والأمانة وأخذ المخاطرة .

ويضيف (Thompson,1996) أن القيم والثقافة التنظيمية هي التي تحدد أو لا فعالية المواءمة بين البيئة والموارد الحالية ، وثانيا القدرة والرغبة لدى المنظمة للتغيير وتقوية هذا التوازن أو المواءمة .²⁹

ويقدم إتكسون³⁰ مقترح يوضح تقسيم المنظمات إلى مدى مكون من أربع ثقافات، ذلك أن تكوين الثقافة يعتمد على عوامل منها ، تاريخ المنظمة، الملكية ، هيكل

²⁸ George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. Journal of Applied Psychology, 81(3), 318-325.p230.

²⁹ Neil Thompson Steve Stradling Michael Murphy Paul O'Neill, Stress and Organizational Culture, The British Journal of Social Work, Volume 26, Issue 5, 1 October 1996, Pages 647–665,p651.

³⁰ Atkinson Dwight, Tosel And Cultue, TESOL Quarterly, Teachers of English to Speakers of Other Languages, Inc. (TESOL)Vol. 33, No. 4 (Winter, 1999), pp. 625-654.pp630-635.

المنظمة، التكنولوجيا، وكذلك الأحداث الهامة في المنظمة والبيئة، وتتمثل الثقافات الأربع فيما يلي : النفوذ، الدور، الوظيفة، الفرد، والغرض من التحليل هو تحديد مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم .

• ثقافة النفوذ The Power culture

وتوصف هذه الثقافة بأنها تعكس تركيز القوة للأسرة التي تمتلك منظمة ما صغيرة أم كبيرة ، ذلك أن المسؤولية محصورة في أعضاء الأسرة ، وتعتمد قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع التغيرات البيئية على قدرة من يشغل أماكن النفوذ داخل المنظمة.

• ثقافة الدور The Role culture

وتشبه هذه الثقافة بيروقراطية ماكس فيبر في شكلها الحقيقي، ذلك أن قوة ثقافة الدور تقع في التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي ، والإجراءات والقواعد والنظم ، وتعتمد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلا من الشخصيات .

• ثقافة الوظيفة The Task culture

وتعتمد هذه الثقافة على الصلة الوثيقة والاتصال والتكامل بين الأقسام والوظائف والتخصصات ، ويعتبر ذلك هو الوسيلة التي من خلالها تتكيف المنظمة مع التغيرات بسرعة . وتمثل المهارات والخبرات موردا لا يقدر بثمن في تلك المنظمات ، حيث تهتم بأنشطة البحوث والتطوير .

• ثقافة الفرد The Person culture

وتعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، ذلك أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ، ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأعمال ، بل توجد فقط لتلبية احتياجات الأعضاء . ومن ثم فهذه الثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها ، ولا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال .

ويذكر (Sherriton and Stern, 1997) أن أعظم تحدٍ أساسي يواجه خبراء الموارد البشرية في البيئة الديناميكية اليوم ، هو تسهيل التغيير في منظماتهم ، ذلك أن معظم الشركات تقع في شرك التغيير وتقوم بمجهودات شجاعة لإدارة هذا التغيير ، ولكنها لا تحدد المتهم الرئيسي - ثقافتها التنظيمية - في حالة الفشل.³¹

ويحددان ست خطوات لتغيير ثقافة المنظمة أو حتى الثقافة الفرعية للإدارات المختلفة وهي :

- الحاجة للتقييم Needs Assessment
- الاتجاه التنفيذ Executive Direction
- البنية الأساسية Infrastructure
- التنظيمات المكملة Collateral Organization
- التدريب Training
- التقييم Evaluation

كما أن خبراء الموارد البشرية يجب أن يلعبوا ثلاثة أدوار رئيسية في تغيير ثقافة المنظمة وهي :

- تغيير الثقافة الفرعية الخاصة بالموارد البشرية.
- تسهيل تغيير الثقافة في حالة توقف نشاط المنظمة.
- التأثير الثقافي للموارد البشرية وخصوصا خلق التغيرات المساندة في السياسات والجراءات، وكذلك تحديد نقاط القوة الواجب استغلالها في البنية الأساسية للمنظمة.

وهناك غالبا تناقض وتنافر بين مستوى القيم المعلنة ومستوى القيم الفعلية ، إلا أن الأخيرة هي الإيقاع الحقيقي للقيم الجذرية التي تكون الثقافة التنظيمية ، والتي تمثل الافتراضات الأساسية ، وهي العادات والسلوكيات والممارسات التي يتبعها الجميع ، ومن ثم فإن تشخيص ممارسات العمل الفعلية هو الذي يحدد بدوره مدركات السلوك التنظيمي والإداري في الشركة ، ومن ثم تحديد جوانب القوة في الثقافة التنظيمية والتي

³¹ Sherriton, Jacalyn and James Stern. 1997. Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success. New York: American Management Association.pp69-71.

تساعد على التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة الجودة الشاملة ، وتحديد جوانب الضعف لتفادي تأثيراتها الضارة.

٢-٢- ثقافة الجودة الشاملة:

يعرف (Goetsch and Stanley, 1994) ثقافة الجودة بأنها نظام القيم التنظيمية، والتي تشمل القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات الناتجة من محيط المشاركة ، والتي تؤدي إلى التحسين المستمر والارتقاء بمستوى الجودة.^{٣٢}

ويحدد (إتكسون) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تغيير جذري، حيث تهدف إلى إحداث تغيير ثقافي في الأجل الطويل ، حيث تتطلب التزاماً ذاتياً من الأفراد مع توافر نمط إداري مناسب يوضح أن هناك مقاومة محتملة ، ناتجة من القيم التي توجه السلوك ، ومن ثم لابد من التعامل معها جيداً.^{٣٣}

ويوضح أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أسس ثقافية محددة ، تتركز حول جودة المعلومات ، وتناسب السلطة مع المسؤولية ، والتعاون وسيادة مناخ والوضوح والعدالة بين العاملين ، بالإضافة إلى ضرورة إحداث التغيير الثقافي والذي يساعد الأفراد على إنجاز الأعمال وزيادة الرغبة في الاستمرار مع المنظمة ، ومن ثم الاعتقاد بأهمية التغيير ، وأن تدرك المنظمة أن التغيير ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتزايد بمعدل مستمر ، ولابد أن نحب التغيير ونشجع الآخرين على حب التغيير لتحسين الأداء.

ويؤكد (Terziovski and Others, 1996) على أن التغيير الثقافي نحو الجودة الشاملة يتطلب أسلوب فرق التحسين عبر الإدارات الوظيفية، بالإضافة إلى أن تخفيض حجم المنظمة لا يكون جزءاً من عملية التغيير الثقافي المزمع تنفيذه في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.^{٣٤}

³² David L. Goetsch, Stanley Davis, op.cit, <https://www.researchgate.net/publication/> .

³³ Atkinson Dwight, Tosel And Cultue, TESOL Quarterly.Op.cit p646.

³⁴ Terziovski Milé, Samson Daniel Alexander . The link between total quality management practice and organisational performance, International Journal of Quality & Reliability Management 16(3):226-237 · April 1999.p231.

ويذكر (Sommerville and Others, 1999) أنه لكي يتم إحداث تغيير في الثقافة السائدة في المنظمة فلا بد من تقديم أشكال جديدة من فرق العمل، لوضع نماذج أفضل للتطبيق. ذلك أن تبني فرق العمل يحقق زيادة في الإنتاجية وتخفيضاً في التكاليف وتحسيناً في الجودة من خلال إدارة الجودة الشاملة. ويضيف أنه وفقاً لنموذج (Hofstede,1990) فإن الثقافة هي برامج مجمعة في العقل ، حيث تفرق أو تميز بين المجموعات الفرعية من الأفراد بعضها البعض، كما أن القدرات المميزة لنموذج الخريطة الثقافية للمنظمات وكذلك الإدارات والأفراد، إلى جانب تركيز الفريق، سوف يمكن من تطوير ثقافة النجاح للفريق وتحقيق الجودة للمشروع من خلال تأصيل وترسيخ ثقافة الجودة .³⁵

وامتداد لما قاله (Sommerville and Others,1999) من ضرورة تقديم أشكال جديدة من فرق العمل لإحداث التغيير الثقافي المطلوب لإدارة الجودة الشاملة ، يوضح (Savolainen,2000) ³⁶ أن تجسيد أيديولوجيا الجودة الشاملة بالمنظمة يمكن إنجازه من خلال الاستراتيجيات الإدارية المناسبة ، مما يستلزم قيادة فعالة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، الأمر الذي يتطلب شمول العاملين بالمنظمة بإحداث التغيير الثقافي المطلوب . وقد وضع (Juhl and Others,2000) مقاييس لتقييم درجة تأييد جودة القيادة بالمقارنة بعلاقتها بثقافة الأعمال ، واقتصرت تلك المقاييس على الإجابة على أربعة أسئلة هي :³⁷

- هل توثيق الجودة يمثل عنصر ضروري لخلق ثقافة الجودة ؟
- هل يوجد نظام لضمان وضع مقترحات العاملين عن تحسين الجودة ؟
- هل يوجد دراسات عن قرارات الأداء للعملية ؟

³⁵ J. Sommerville, R. K. Stocks & H. W. Robertson,, Cultural dynamics for quality: The polar plot model. Total Quality Management Volume 10, 1999 - Issue 4-5. Pages 725-732 | Published online: 30 Nov 2009, <https://doi.org/10.1080/0954412997758>.

³⁶ Savolainen Taina, Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: A Finnish case study. Total Quality Management Volume 11, 2000 - Issue 2. Pages 211-226 | Published online: 25 Aug 2010 <https://doi.org/10.1080/0954412006955>.

³⁷ Juhl, HJ, Kristensen, K, Kanji, GK & Batley, TW 2000, 'Quality Management: A comparison of cultural differences' Total Quality Management & Business Excellence (Print Edition), vol. 11, no. 1, pp. 57-65.p59.

- هل أكثر من ٥٠ % من منتجات المنظمة تعتبر أفضل من منتجات المنافسين؟

ويحدد (Al-Khalifa and Aspinwall,2000) إطار العمل لقيم المنافسة

Competing values framework والذي يستخدم لتحديد الصورة العامة للثقافة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وقد تم التوصل إلى أن الخصائص النموذجية للثقافة التنظيمية في محيط المشاركة لإدارة الجودة الشاملة يمكن تصنيفها على أنها ثقافة الجماعة وثقافة التطوير، وهذه الخصائص تتجه نحو مرونة التوجه للعميل، حيث يكون التركيز على المشاركة والابتكار، وتتعلق بتطوير الموارد البشرية ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.^{٣٨}

كما أن هناك فروقا أساسية بين الثقافة التنظيمية Organizational Culture والتي تعني مجموعة من الأنماط الثابتة للسلوك لا تتغير في الأجل القصير، والمناخ التنظيمي Organizational Climate والذي يعني الوضع الراهن للحالة المعنوية والاهتمامات التي تشغل بال العاملين ، ذلك أن الأولى تميل إلى الثبات، والثانية تميل إلى التغيير، وحتى يمكن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكتب له النجاح، فإنه يجب أن يؤثر إيجابياً في كليهما ، المناخ التنظيمي في الأجل القصير والثقافة التنظيمية في الأجل الطويل.^{٣٩}

ولا بد من إحداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية وذلك لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من حيث :

- الشائعات والسرية تصبح اتصالات مفتوحة .
- الرقابة على العاملين تصبح تدعيم استقلالية العاملين .

³⁸ Khalifa N. Al-khalifa, Elaine M. Aspinwall, (2000) "The development of total quality management in Qatar", The TQM Magazine, Vol. 12 Issue: 3, pp.194-204p196,

³⁹ درويش، مروان جمعة، " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين "في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي ٧-٨ ماي ٢٠٠٧. ص ١٤٥.

- التركيز الداخلي على القواعد يصبح التركيز الخارجي على العميل.

- السعي إلى الاستقرار يصبح التغيير والتحسين المستمر.

- الإدارة باللوم تصبح الإدارة بحل المشكلات من جذورها .

وبذلك نجد أنه للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة في المنظمات لا بد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كركيزة أساسية لترسيخ مبادئ الجودة في الثقافة المنظمة.

٢-٣- خصائص ثقافة الجودة:

نذكر منها ما يلي :^{٤٠}

١- الأمانة و الصدق و الإخلاص : لكي تكون عمليات الجودة فعالة

يجب أن تكون مخلصه تخبر الحقائق المدركة فعلا في عيون الزبائن.

٢- الثقة : إن الالتزام بمعايير السلوك الأخلاقي يولد الثقة في عمل الأفراد

، و إن وجود مثل هذه الثقة في أي منظمة تسعى لتنفيذ إدارة الجودة

الشاملة تكون أقدر من غيرها على الانسجام مع معايير الجودة

الشاملة.

٣- النزاهة : وهي صفة شخصية تجمع بين الشرف و المسؤولية و يجب

توفرها عند الفرد أو المنظمة.

٢-٤- مظاهر ثقافة الجودة :

تتمثل ثقافة الجودة بعدة مظاهر نذكر منها :^{٤١}

١- القيم :

^{٤٠} الصرن ، رعد ، زاهر ، تيسير . نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية . جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ٢٠١٣ ص ١٦ .

^{٤١} الصرن . زاهر ، مرجع سبق ذكره ص ٢٠ .

تعرف القيم بأنها : مبدأ عام أو تجريدي يتعلق بأنماط السلوك ضمن ثقافة معينة يكتسبه أفراد المجتمع عبر التنشئة الاجتماعية ويولييه أولئك الأفراد اهتماماً عالياً .

٢- المعتقدات :

وهي ثوابت راسخة لا تتغير ، تؤخذ كمسلمات لا تقبل التشكيك فيها.تنتقل من جيل لآخر يليه دون تغيير.

٣- اللغة :

وهي أداة اتصال وجزء لا يتجزأ من الصفات المنسوبة إلى شعب ما أو مجموعة من السكان.

٤- الاتجاهات:

تنظيم متكامل من المفاهيم و المعتقدات و العادات و الميول السلوكية.

٥- العادات و التقاليد:

وهي مجموعة من القواعد و التعليمات غير المكتوبة و التي تحدد ما يجب على الأفراد و الجماعات داخل المنظمة اتباعه، و هي مجموعة من القواعد السلوكية المتوارثة والشائعة و الملزمة لكل فرد.

٣- إدارة الجودة الشاملة :

لقيت الجودة الشاملة على الاهتمام الواسع من قبل المختصين بالتطوير المستمر للأداء في مجال الإنتاج لدى مختلف المنظمات الحديثة، كما يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة واحداً من أكثر المفاهيم الإدارية والفكرية الحديثة تدأولاً وأكثرها تعرضاً للمناقشات في العصر الحديث، إلا أنه من الملاحظ عدم وجود تعريف محدد للجودة الشاملة متفق عليه بين المختصين في هذا المجال وقد يرجع ذلك لاختلاف وجهات نظرهم بناء على المداخل والرؤى الخاصة بالجودة الشاملة لكل منهم .

ومع اشتداد معارك المنافسة بين المنشآت وعدم شموليتها للعملية الإنتاجية فحسب بل وامتدادها لتشمل الخدمات المرتبطة بها مباشرة كعمليات البحث والتطوير والتصميم والترويج والتوزيع وخدمات ما بعد البيع فإنه لم يعد بإمكان أي منشأة أن تدخل أسواق المنافسة الدولية مالم تمتلك درجة مقبولة عالمياً لجودة منتجاتها وبتكلفة منخفضة.

ولم تعد مسؤولية تحقيق الجودة تقع على عاتق قسم محدد بذاته (قسم إدارة الجودة) وإنما أصبحت مسؤولية جماعية تشمل كل فرد موجود داخل المنشأة ابتداءً من قمة الهرم التنظيمي إلى قاعدته وعلى كافة المستويات فكل منهم مسؤول عن الرقابة على عمله ومهامه بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه المورد حيث أصبح عنصر أساسي ومهم بل وشريك للمنشأة في تحقيق الجودة.

٣-١ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تم بذل الكثير من الجهود لوضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة يصفها ويعرفها تعريفاً شاملاً ويحدد مبادئها وأساسياتها إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف مشترك ولم يكن تعريفها بالأمر السهل، فقد تعددت التعاريف واختلفت نظراً لاختلاف وجهات نظر مؤلفيها، وان هذا الأمر ليس بغريب ولعل هذا الاختلاف يعكس مدى أهميتها، وقد عُرِّفت كما يلي:

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها: القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسن الأداء .^{٤٢}

- ويوضح Oakland أن إدارة الجودة الشاملة هي : أسلوب لتحسين القدرة التنافسية، الفعالية، والمرونة لكامل المنظمة .^{٤٣}

- أما Jablonski فقد رأى بأنها: شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق العمل^{٤٤} .

⁴² زين الدين فريد 1996 ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية كلية التجارة جامعة الزقازيق مصر القاهرة ص 24 .

⁴³ Eriksson, Henrik, (2002), "Benefits from TQM for Organisational Performance", Lulea University of Technology, Division of Quality Technology and Statistics, P7.

- ويجادل Shiba et al 1993 بأن إدارة الجودة الشاملة هي : نظام متطور من الممارسات، الأدوات، وطرق التدريب يهدف إلى إدارة المنشآت بالشكل الذي يحقق رضا العملاء في ظل التغييرات العالمية المتسارعة .^{٤٥}
- كما تم تعريفها على أنها: مدخل تنظيمي شامل يهدف لمقابلة احتياجات وتوقعات العميل من خلال استخدام كل من المدراء والموظفين للأساليب الكمية لتطوير عمليات المنشأة ومنتجاتها وخدماتها بشكل مستمر .^{٤٦}
- وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف ووجهات نظر يمكن الإشارة إليها على النحو التالي:^{٤٧}

- ١- إرضاء العملاء بأقل تكلفة .
- ٢- إشراك جميع الموظفين بهدف القضاء على الأخطاء وبالتالي تجنب الهدر وتوفير تحفيز أفضل .
- ٣- الجودة والتحسين المستمر .
- ٤- تصميم واختيار التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المناسبة .
- ٥- التحسين من جودة التعليم والتدريب .
- ٦- قياس أداء العمل .
- ٧- النظر في تكاليف دورة الحياة الأمثل .
- ٨- الإنتاجية والقيمة المضافة .
- ٩- تحسين النظم والإجراءات .

⁴⁴ زين الدين فريد مرجع سبق ذكره ص 25

⁴⁵ Eriksson, Henrik, (2002), Op.cit, P7.

⁴⁶ G. Psychogios, Alexandros, (2007), "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", City College, The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece, The Qualitative Report, Vol 12. P4

⁴⁷ Behdadmanesh, Moharrampour, Esfandiyari, Asgarzadeh.2014 Op.cit p 634 .

وبإمكاننا القول أن :

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي الفلسفة التي تركز على التحسين المستمر للعمليات لإرضاء العملاء من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية مع جهد تنظيمي متكامل على كل مستوى. وهي عبارة عن ممارسات إدارية حديثة تنطبق من قبل مجموعة مختلفة ومتنوعة من المنظمات الصناعية منها والخدمية.⁴⁸

وقد برز الطلب على الجودة باعتبارها العامل الأكثر أهمية بالنسبة للشركات من أجل البقاء في السوق العالمي المتنامي والتنافسي، إضافة إلى أن المزيد والمزيد من المنظمات تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق مستويات من الجودة أعلى من أي وقت مضى من خلال عملية التحسين المستمر.

كما أن القوة الدافعة لإدارة الجودة الشاملة هي العميل وفي أي تنفيذ لإدارة الجودة الشاملة الجانب الأكثر أهمية سيكون رضا العملاء، حيث أن رضا العملاء هو مقياس خارجي لنجاح إدارة الجودة. ومع ذلك، بالنسبة للمديرين للحصول على ردود فعل مستمرة على أداء ممارسات الجودة في منظماتهم، يتم استخدام التدابير الداخلية التي تسمى عموماً نتائج الجودة، وقد وُجد أن نتائج الجودة لها علاقة عالية مع رضا العملاء.⁴⁹ كما أن الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة هو تحسين نوعية الخدمات والإنتاج من خلال تحسين الموارد البشرية والعمليات والمعدات المتاحة، وكذلك الحد من تكلفة المجال التشغيلي، هي توسيع مفهوم الفلسفة، والتي تقوم على حقيقة مفادها أنه يجب توفير المنتجات والخدمات للعملاء مع أفضل نوعية.⁵⁰

٣-٢- أهمية إدارة الجودة الشاملة

تحتل الجودة إدارة وأهدافاً موقعاً مهماً في توجهات المنظمات المختلفة ونشاطاتها، ويرجع تزايد الاهتمام بالجودة إلى التغييرات السريعة والمتنوعة في البيئة الاقتصادية

⁴⁸ Nirmala B Pandiya and Faisal A Mohammed 2016; 2(7) . op.cit p 4 .

⁴⁹ S. Subba Rao, T.S. Raghunathan, Luis E. Solis . The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrializing countries The case of China, India and Mexico . International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 3, 1999, pp. 215-225.p 216.

⁵⁰ Behdadmanesh Ehsan,et al. www.amiemt-journal.com. Op,cit,p 7.

والعالمية، التغير في أذواق العملاء، التطورات التكنولوجية المتلاحقة، قصر دورة حياة المنتج، شدة المنافسة، والتصاق الأسواق بالعلومة وتعدد الحصص في السوق الواحد، لذا أصبح من الصعب أن تثبت المنظمات أقدامها في السوق ما لم تقدم مستوى مقبول من الجودة فضلاً عن تمتعها بمزايا تنافسية أخرى.^{٥١}

وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أهم أدوات المنافسة في القرن الواحد والعشرين وفي ظل العولمة وانفتاح الأسواق أمام التجارة العالمية، وإزالة الحواجز وحرية انتقال السلع والخدمات، فإن ذلك سيشجع للمنظمات التي تتخذ من الجودة وخفض التكاليف ميزة تنافسية لها قدرًا من الحصة السوقية الكبيرة، ومن هنا فإن الوصول إلى الجودة الشاملة سواء في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية هومنهج لا بد من السير عليه لتحقيق الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى لتحقيقها.^{٥٢}

كما أن النظرة الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة تعززها نتائج دراسات كثيرة، أبرزها دراسة كل من " جوزيف لاتونا وهلين لافان " اللذين اعتبرتا تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفه أسلوباً من أساليب الإدارة الحديثة، قد ساعد على تحسين اتجاه ولاء الموظفين في مجال العمل وتفاعلهم مع بعضهم البعض وتعأو نهم، مما انعكس على تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدم من هؤلاء العمال والموظفين، كما وجد " دافيد والمان " أن نجاح الإدارة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقود إلى نتائج إيجابية مثل انخفاض تكاليف الخدمة أو المنتج وزيادة رضا العميل وتكوين وتحسين أداء المنظمة ككل.^{٥٣} كما أو ضحت الدراسة التي قام بها Ebrahimpour Garrin أهمية تحليل مستوى جودة الإنتاج في المشروعات اليابانية حيث تبين أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كان الوسيلة الأساسية التي مكنتها من الحصول على جودة عالية وبتكاليف منخفضة .

⁵¹ جريس، ابراهيم شكري 1998. استراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بخفض التكاليف . مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة القاهرة، العدد الثالث، ص 111.

⁵² الهيملي، طارق فرج نصر، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة دمشق، ص 52.

^{٥٣} أبودولة والنيادي، جمال، حمدي . تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات . مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٦. العدد الرابع، كانون الأول ٢٠٠٠، ص ١٤١.

كما أن النجاح المبكر لبعض الشركات الأمريكية الكبيرة مثل شركة "موتورولا" وشركة "فورد" لصناعة السيارات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى الاعتراف الرسمي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة كنظام يمكن من الحصول على منتجات تتصف بالجودة العالية والتكاليف المنخفضة.^{٥٤}

ينظر إلى نظام إدارة الجودة الشاملة على أنه منهجاً شاملاً للتغيير نحو الأفضل وليس مجرد نظام يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات، كما أنه مقياس أساسي يتم استخدامه للمقارنة بين المنشآت، حيث أن الجودة الشاملة عامل أساسي في تحسين الأداء الانتاجي وتعزيز رضا الزبائن^{٥٥}، تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركة^{٥٦}، إثراء إدارة المعرفة، تحسين التحفيز والاتصالات، تحسين الأداء المالي، وزيادة مشاركة الموظفين.^{٥٧}

ومن هذا المنطلق يمكن أن تبرز أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية:

- التركيز على حاجات العملاء والإصغاء إليها والعمل على تقديم منتجات عالية الجودة تحقق أعلى درجات الرضا لديهم وبشكل مستمر الأمر الذي يضمن ولاءهم لمنتجات المنشأة ويؤدي لجذب آخرين جدد. فمستوى الجودة يعد من الأمور الهامة بالنسبة للعملاء فقد يقلع العميل عن شراء السلع المحلية رغم انخفاض أسعارها ويتجه للسلع الأجنبية لارتفاع مستوى جودتها وانخفاضه في السلع المحلية^{٥٨}.

^{٥٤} عبد المنعم وعبد المنعم، أسامة محمد، محمد بكري . تأثير حجم المشروع على تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠٠٣، ص ٣٨٤.

^{٥٥} Topalovic, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016-1022.

^{٥٦} Benavides-Velasco, C.A. Quintana-Garcia, C. and Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.

^{٥٧} Taskov, N. and Mitreva, E. (2015). The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 227 – 234. P 229.

^{٥٨} الهاشمي، مؤيد حسن علي، ٢٠٠٦ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسباقات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد، رسالة ماجستير جامعة الكوفة كلية الاقتصاد والادارة ص ١٩ .

-تقليص شكاوي العملاء وتحسين صورة المنشأة في أذهان المتعاملين معها وتحسين سمعتها الأمر الذي يساعدها في الحصول على القروض المطلوبة من المؤسسات المالية ويؤدي إلى جذب موظفين جدد ذوي خبرة.

-الفحص المستمر لجميع عمليات المنشأة والعمل على استبعاد الأنشطة الثانوية عديمة الفائدة في عملية الإنتاج والتركيز على عمل الأشياء بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مرة، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

-خلق جو من التعاون والترابط واعتماد أسلوب العمل الجماعي وضمان المشاركة الفعالة من قبل جميع الأفراد العاملين في المنشأة وتطوير عمليات الاتصال لإنجاز المهمات بطريقة ناجحة .^{٥٩}

- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين وزيادة القدرة التنافسية للمنشأة وتعزيز تفوقها من خلال الاستمرار في عمليات التطوير والتحسين للمنتجات والعمليات .

-التعرف على جوانب الهدر والضياع في الوقت والطاقات الذهنية والمادية والتي تنتج عن تكرار الأعمال والعمل على الوقاية منها .

- منح الصلاحيات للعاملين وحثهم على الابتكار الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتحسين معنوياتهم .

-المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة داخل المنشأة وتحسين كفاءة وفعالية أداء الأفراد والعمليات والإدارات .

-زيادة كمية المبيعات نتيجة إدراك العميل لجودة المنتجات المقدمة.

-حماية المنشأة من المسؤولية القانونية التي تتحملها نتيجة الأضرار الناجمة عن استعمال العملاء للمنتجات المعيبة والتي يكون سببها إما التصميم الخاطئ أو نتيجة

^{٥٩} عبد الرحمن، بن عنتر، ٢٠٠٨، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة به مرداس مجلة الباحث عدد ٦ ص ١٧٨.

إنجاز العامل غير الماهر وغير المدرب، مما يؤدي لفقدان عدد كبير من عملائها فالسمعة يجب أن تتسجم مع المتطلبات العالمية لتتلاقى رواجاً.^{٦٠}

٣-٣- مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يجب على المنشآت العمل بها لتحقيق النجاح المنشود والوصول إلى العالمية. ولقد اتفق الباحثون على مضمون هذه المبادئ وأجمعوا عليها إلا أنهم اختلفوا فيما بينهم حول عددها نظراً لاختلاف الثقافات والبيئات التي ينتمون إليها بالإضافة إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة أكبر من أن يتم حصر مبادئه في نطاق ضيق يضم عدداً ثابتاً من البنود، لذا سيتم عرض المبادئ الأكثر شمولاً والأكثر أهمية وهي كالآتي: ^{٦١}

١- مبدأ التركيز على العميل:

يعد التركيز على العميل المحور الأساسي لنظام إدارة الجودة الشاملة، وإذا تعمقنا في معنى كلمة (عميل) نجد أنها تشمل كلاً من العميل الداخلي ممثلاً بالموظفين في المنشأة بالإضافة إلى العميل الخارجي ممثلاً بالزبائن وكل الأشخاص المستفيدين من منتجات وخدمات المنشأة. ولما كان العميل هو الذي يقوم بتحديد الخصائص والمواصفات التي يرغب بأن تتوافر في المنتجات التي سيقبضها معتمداً في اختياره على توافر عنصر أساسي في هذا المنتج ممثلاً (بالجودة) لذا سعى نظام إدارة الجودة الشاملة لكسب رضاه وولاءه للمنتج الذي تقدمه المنشأة لتضمن استمرارها ونجاحها في بيئة الأعمال واعتبرته نقطة البداية والنهاية لعمليات التطوير والتحسين.^{٦٢}

٢- القيادة والتخطيط الاستراتيجي :

^{٦٠} الصرن، رعد حسن ٢٠٠١، معجزة الجودة الشاملة والايكويكف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة سورية، دمشق ص ٢٥.
^{٦١} علوان، قاسم نايف، ٢٠٠٥، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ ٢٠٠٠، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي سرت ليبيا، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ص ٩٤ - ٩٥.
^{٦٢} النعيمي، جبر، مرجع سابق ص ٣٨.

تعتبر القيادة الموجه في كافة المنظمات، حيث تتطلب إدارة الجودة التحول الجذري من السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وبهدف تحقيق النجاح في الوقت الراهن يتوجب من المديرين التنفيذيين الشعور بأنهم فريق عمل واحد يعملون على تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة بهدف الوصول إلى حالة التميز.^{٦٣}

٣- مبدأ التحسين المستمر :

ويقوم هذا المبدأ على فكرة جوهرية وهي السعي على الدوام للبحث عن أساليب أفضل من الأساليب الحالية لأداء الأعمال والمهام حتى ولو كان العملاء راضيين عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة بهدف الوصول إلى أعلى درجات الجودة، كما أن التحسين المستمر في الأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى، ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة والتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف، تظهر عملية التحسين المستمر من خلال المراحل الثلاث وهي : التوازن - المشاركة - التحسين.^{٦٤}

٤ - مبدأ مكافأة العاملين:

مما لا شك فيه أن المنشأة تمتلك رأس مال ثمين لا يمكن بدونه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بنجاح ألا وهو الأفراد العاملين لديها، فهم ثروة عظيمة يجب على الإدارة الاهتمام بها فأروهم ومقترحاتهم وجهودهم المبذولة في إنجاز المهمات التي تمكّن من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة لذا يجب أن تقابل هذه الجهود بالشكر والثناء. ولما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تنتظر للأفراد على أنهم أشخاص لا عقول لهم ولا هم لهم سوى الحصول على الأجر المادي ، جاء نظام إدارة الجودة الشاملة ليؤكد على أنّ للأفراد أهداف أخرى كالترقية، الإعراف بإنجازاتهم، معاملتهم باحترام وتقدير، الاهتمام بتدريبهم حتى يتمكنوا من إجراء التغييرات اللازمة وحل المشكلات

^{٦٣} العلي، عبد الستار . تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، عمان. ص ص ٣٧، ٣٨.

^{٦٤} العلي، عبد الستار . مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٨، ٣٩ .

التي تعترضهم أثناء تأدية العمل، وأشعارهم بقيمتهم الذاتية وبأنهم أداة تحسين الأداء وتطوير العمل وزيادة الإنتاجية.،فهذه الأمورمجتمعة تساعد على تحفيزهم وتدفعهم للإخلاص والتفاني في أداء المهمات ^{٦٥}.

٦- مبدأ تشكيل فرق العمل:

من الأمور الهامة والتي تشغل بال المفكرين والكتاب والمهتمين بالجودة موضوع مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات وإلى أي مدى تسمح إدارة المنشأة لأفرادها بهذه المشاركة، وتقوم فرق العمل على فكرة التعاون والعمل الجماعي والتشاركية بدلاً من التنافس الذي يؤثر على الأداء ويؤدي إلى إهدار الوقت والطاقات، وبذلك تعتبر فرق العمل جانب مهم في الإدارة لخلق جو عمل ايجابي باعتبارها من عوامل التحفيز الراسخة لتعزيز الموظفين لرضا الزبائن ^{٦٦}، كما أن التعاون والتشارك الكلي للموظفين في النشاطات سيحقق توحيد أهداف المنظمة، كما أنه كلما كان الفريق يؤدي عمله بشكل أفضل فإن أعضاؤه سيطورون حس قوي للايجابية تجاه تحقيق الأهداف ^{٦٧}.

٧- اتخاذ القرارات بالارتكاز على الحقائق :

من خلال هذا المبدأ يجب أن تتبنى المؤسسة مفهوم التطوير والتحسين والذي يشترك فيه جميع العاملين باختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين من خدماتها من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفء لنظم المعلومات بالمؤسسة ^{٦٨}.

^{٦٥} جابلونسكي جوزيف تعريب السيد النعماني عبد الفتاح ١٩٩٦ تطبيق ادارة الجودة الشاملة نظرة عامة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك جمهورية مصر العربية ص ٥٧

^{٦٦} Cambra-Fierro, J. Melero-Polo, I. Vazquez-Carrasco, R. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Spanish Journal of Research in Marketing ESIC*, 18(2), 67-77, p70.

^{٦٧} Livi, S. Alessandri, G. Caprara, G.V. and Pierro, A. (2015). Positivity within teamwork: Cross-level effects of positivity on performance. *Personality and Individual Differences*, 85, 230-235.

^{٦٨} محمد, محمد عبد الفتاح . إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية, المكتب الجامعي الحديث, الاسكندرية, 2008, ص ص 179, 178 .

وقام إدوارد ديمينج الأب الروحي لإدارة الجودة الشاملة، بتحديد المبادئ الأربعة عشر للجودة والتي يركز فيها على الأدوات والتقنيات والتدريب وفلسفة إدارية متميزة، وتتمثل هذه المبادئ في :

- (١) وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات (غاية) : التركيز يكون أولاً على الجودة والربح يكون مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة .
- (٢) إنتاج فلسفة جديدة TQM : يجب أن تمثل هذه الفلسفة قراراً يشترك فيه ويتحمل مسؤوليته كل فرد في المنظمة .
- (٣) التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل لتحقيق الجودة وذلك بناءً على الجودة من الأساس وهي المرتكز .
- (٤) إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، لا يمكن أن تتجاهل العمل المريح وسعر البيع ولكن التكاليف يجب أن لا تكون الاهتمام الأول والأخير .
- (٥) وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الانتاج والخدمات .
- (٦) إنشاء مراكز التدريب الفعال : التدريب على أداء الأعمال وعلى الرقابة الاحصائية للجودة وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله .
- (٧) وجود قيادة فعالة تتبنى فلسفة TQM وتقوم بتطبيقها وتدعمها ويكون التحول بالتركيز على الجودة النوعية أكثر من الكمية .
- (٨) إزالة الخوف : تلتزم TQM بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظمة .
- (٩) إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك باقضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام (الاتصال الأفقي) والجودة هي الهدف وليست المنافسة بين الزملاء .
- (١٠) التخلص من الشعارات والنصائح : انتقد الطريقة التحضيرية إذ أنها تدمر الجودة لأنها تركز على الرغبة في عمل شيء أكثر من كيفية عمل هذه الشيء .

(١١) إزالة العوائق التي تحرم العاملين من التباهي ببراعة عملهم وأن يعاملوا بطريقة عادلة وأن لا يستخدم أسلوب التهريب من أجل إذعان الموظفين، بل تشجيعهم على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكانياتهم.

(١٢) إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين : أي برنامج قوي للتعليم والتنمية الذاتية لكل فرد، إذ يعتقد ديمنج أن الموظفين يجب أن يكون لديهم أسس قوية عن أدوات تقنيات الرقابة على الجودة وهي لغة الجودة وذلك للعمل الجماعي والمشاركة .

(١٣) قيمة المعلومات: التأكيد على أهمية المعلومات، وتدعو إلى وجود قاعدة دقيقة للمعلومات عن كل شيء ذوصلة بعمل المنظمة، وتكون سهلة التداول والتداول بين المعنيين من العاملين.^{٦٩}

(١٤) إيجاد هيكل في الإدارة العليا يركز على متابعة الخطوات السابقة ليجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول، لا توقع أن الموظفين يقومون بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمفردهم، بل يجب أن تهتم الإدارة العليا باستراتيجية TQM ككل وتقوم بخطوات إيجابية لتحقيقها، لأن هناك احتمال بأن أقلية من الموظفين ستفشل في تطبيقها.^{٧٠}

خلاصة :

و خلاصة لكل ما سبق نجد أن الجودة هي المحور الأساسي و الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل و في جميع نشاطات ووظائف و عمليات المؤسسة ، بهدف تحقيق الإشباع للمستهلك و الزبائن ، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً و توجيهاً للجهود لتحقيق هذا الهدف من خلال ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة ، كفلسفة للإدارة تقوم على مبادئ و أسس و متطلبات تسعى لتحقيق هدف المؤسسة في تلبية حاجات و رغبات الزبائن و المستهلكين و الأفراد العاملين على حد سواء .

^{٦٩} السويديان، طارق. العدلوني، محمد. 2012 ، مدخل الى العمل المؤسسي، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع، ص ٨١.

^{٧٠} محمد، محمد عبد الفتاح . مرجع سبق ذكره، ص ١٨٠ .

ولمساعدها على تجسيد مبادئ هذه الفلسفة و أهدافها ، ظهر ما يسمى بأنظمة إدارة الجودة الشاملة التي هي ليست عملاً صعباً بل يمكن إثباته على أساس مساعدة الفرد لذاته مع وعي كما بتطبيق المساعدات الوظيفية و الأدوات الأخرى .

حيث الإدارة الناجحة هي مفتاح النجاح و المحافظة على نظام إدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل..... الخ ، ولعل من الأسباب التي تدفع أيضاً الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض

في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.^{٧١}

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها، وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي دفعها إلى الاهتمام جيداً بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الفوائد والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية. وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها ببعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة.

استخدم Aryanto^{٧٢} من أجل تلبية رضا الموارد البشرية، في أبحاثه خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي تتضمن التخطيط، الاستقطاب، التنمية، إدارة الأداء، وإدارة المكافآت والتحفيز، وأثبت أن هذه الممارسات ترتبط بشكل إيجابي بالقدرة على الابتكار، التي بدورها لديها تأثير إيجابي في الاداء الابداعي. وأيضاً فإن أهدافها سوف تحسن إنتاجية الموظفين وتساعد المديرين على العمل بشكل أكثر فاعلية، مظهرة بذلك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية وخصوصاً في التدريب والعمل في فريق ومرونة العمل الداخلي يرتبط بشكل إيجابي بالابداع.^{٧٣}

^{٧١} عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ٢٠٠١، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع . الاسكندرية : مصر . ص ١٣ .

⁷² Aryanto, R. Fontana, A. and Afiff, A.Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 874–879.

⁷³ Cascio, W.F. (2015). Psychology of human resource management. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd eds.), pp. 348–352.

كما ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث الممارسات المضافة على الممارسات التقليدية . وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها Taylor أو ل نواة لهذه الممارسات وفق مبادئ هذه المدرسة .^{٧٤}

وقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في تكنولوجيا المعلومات وتزايدت الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إعداد نظام معلومات للموارد البشرية، يلبي متطلبات ممارسات الموارد البشرية .^{٧٥}

ممارسات إدارة الموارد البشرية :

وهذه الممارسات تتمثل بـ :

١. الاستقطاب والتعيين، والتي تتضمن الحصول على الموارد البشرية واختيارهم والقيام بإجراءات التعيين لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
٢. تقييم الأداء، وهي العملية التي يتم بموجبها قياس أداء العاملين في المنظمة وفق معايير ترتبط بالأداء منها ما يكون كمياً ومنها ما يكون نوعياً بهدف تحديد نقاط القوة لتدعيمها وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها من خلال التدريب والتطوير.^{٧٦}
٣. الحوافز و المكافآت، والمتمثلة بتحديد المقابل العادل للأداء المتميز الذي يتجاوز المعدلات القياسية المحددة، وكذلك نوع المقابل الذي يتناسب مع حاجات ودوافع العاملين. بالإضافة إلى المقابل غير المباشر للعاملين وعوائلهم ويرتبط هذا المقابل بشكل أساسي بعضوية العامل في المنظمة.^{٧٧}

⁷⁴ Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), "The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector", Industrial and Labor Relations Review, Vol. 63, No. 2: 228-246, p 229 .

⁷⁵ Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (2010), "Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry", Marine Policy, Vol.34: 575-582.

⁷⁶ DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "Fundamentals of human resource management", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.p25.

⁷⁷ DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.p32.

٤. الصحة والسلامة المهنية، وهي عبارة عن البرامج التي تركز على صيانة العاملين من المخاطر والأمراض التي يتعرض لها في العمل.^{٧٨}

١ - تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية

كما يمكن تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساس ثلاث ممارسات رئيسية، هي:^{٧٩}

١. الممارسات الاختصاصية، وهي الممارسات التي تدعو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الممارسات من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا المستخدمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة ومهارة العاملين فيها، وتتمثل أهم هذه الممارسات بالآتي:

- تحليل وتوصيف وترتيب وتقييم الوظائف.

- تخطيط الموارد البشرية.

- التوظيف ويشمل:

- استقطاب المرشحين لشغل الوظائف.
- اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف الشاغرة.
- تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تقييم سلوك العاملين وأدائهم.
- تحديد الأجر والمكافأة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة.
- تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطوير.

⁷⁸ Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice- Hall.p45.

^{٧٩} العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين، ٢٠١٠، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان : الأردن ص ص ٨٠، ٧٥.

- مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

٢. الممارسات الإدارية، وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

٣. الممارسات الاستشارية، والمتمثل بتقديم المشورة عن العاملين ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة سواء من الناحية القانونية أو الفنية، بالإضافة إلى اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعاً على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة شأنها شأن الإدارات الأخرى في المنظمة، إذ لابد لكل إدارة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً لتحقيق أهدافها وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف وأن تقوم بعملية الرقابة لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء تنفيذ الأعمال التي تمارسها وبعدها.^{٨٠}

^{٨٠} السالم، مؤيد سعيد، وحرشوش، عادل ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن . ص ٢٨ .

١-١- الاستقطاب والتعيين :

١-١-١- الاستقطاب :

يعرف الاستقطاب بأنه مرحلة جذب الموظفين الذين لديهم اهتمام بالعمل لصالح المنظمة.^{٨١} كما يمكن وصفها بأنها ممارسة أو نشاط تقوم به الشركة لتحقيق لهدف الرئيسي المتمثل في تحديد وجذب الموظفين المحتملين.^{٨٢}

وهو ذلك النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين يحتمل أن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وحشدهم لشغل وظائف المنظمة من مصادر عديدة،^{٨٣} كما يعرف الاستقطاب بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.

ويتضمن نشاط الاستقطاب الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.^{٨٤}

ويقصد بالاستقطاب أيضاً أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضاً الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا يوفر الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضاً وفقاً لمصالحهم واهتماماتهم.^{٨٥}

⁸¹ Rashmi, T.K. (2010). Recruitment Management. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House.p15.

⁸² Noe, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. and Wright, M.P. (2008). Human resources management: Gaining competitive advantage (6th eds.). New York, USA: McGraw Hill Irwin.p300.

⁸³ الخرابشة، عمر محمد، 1996، تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان : الاردن . ص 78 .

^{84 84} DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001) .op.cit .p 125 .

⁸⁵ الصيرفي، محمد، 2003، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن . ص 76 .

ويعرف الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف والمنظمات.^{٨٦}

ويعرف بأنه خطوة البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمنظمة.^{٨٧}

حيث تبدأ دورة الموارد بتحديد الشواغر وتنتهي عند أداء المرشح لمهام الوظيفة بمستوى مقبول^{٨٨}، إضافة الى ان دورة الموارد تضمن استقطاب المنظمة لأكثر الكفاءات المحتملة موهبة وتضيفي سمة مميزة على اتفاقيات وعقود التوظيف وعلاقاته مع آلية التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد، كما ان الموظفين المختارين والمعنيين يجب ان يكونوا اذكياء ورصينين من جهة ومن جهة اخرى حاسمين ويتمتعون بقدرة على التواصل بدقة ومهنية، إضافة الى مهارات شخصية اخرى تتضمن ان يكون قادر على العمل ضمن فريق ولديه التوجه نحو السلوك الخدمي إضافة الى الشخصية الناضجة.^{٨٩}

وعملية الحصول على مصادر المرشحين تتضمن ممارسات وقنوات مختلفة، منها طرق التوظيف الرسمية التي تشمل الإعلانات الصحف، النشر والمنشورات الالكترونية وبنك الموارد البشرية بينما الطرق الغير الرسمية تتضمن التواصل الشخصي والعروض التقديمية من قبل طاقم العمل والموظفين.^{٩٠} ومن خلال هذه العملية فإن المنظمات تطلب وثائق مختلفة من المرشحين مثل استمارة طلب الوظيفة، السيرة الذاتية، الخطاب المرفق للسيرة الذاتية letter cover ، وشهادات الخبرة والكفاءات. وفي بعض الحالات تقوم الشركات بإرسال استبيانات خاصة أو تطلب إشارة أو رسالة من

^{٨٦} سلطان، محمد، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر . ص ١١٧ .
^{٨٧} عبد الباقي ٢٠٠١، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٥ .

^{٨٨} French, R. and Rumbles, S. (2013). Recruitment and selection. In Rees, G. and French, R. (4th eds.), *Leading, Managing and Developing People* (pp. 169-190). UK: CIPD. P175.

^{٨٩} Hertig, C. A. Kling, B. and Dannecker, M. (2015). Recruitment and Retention of Security Personnel: Understanding and Meeting the Challenge. In Davies, S. J., Hertig, C. A., & Gilbride, B. P. (4th eds.), *Security Supervision and Management: Theory and Practice of Asset Protection* (pp. 183-199). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann. P 191.

^{٩٠} Chen, Y. and Cheng, J. (2012). The relationships among recruitment channels, understanding of perspective job, job performance and turnover intention among Taiwanese kindergarden teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(1), 93-103.p98.

صاحب العمل السابق، وبعض المناصب الوظيفية تتطلب سجل جنائي (غير محكوم)، شهادة طبية، واختبارات ووثائق مختلفة، فكل منظمة تقرر الوثائق المطلوبة بالنسبة إليها.

ناقش الباحثون الفكرة ووجدوا ان العملية كاملة مهمة شاقة ومكلفة وخاصة عند وجود عدد كبير من المشاركين أو المتقدمين الموهوبين وذوي المهارة^{٩١}، وعلى سبيل المثال تكاليف عملية التوظيف للمهاجرين الى هولندا من ذوي الكفاءات العالية حوالي ٣٥٠٠٠ Euros مما يعني ان الشركة تستثمر الكثير من الاموال في هؤلاء الاشخاص. ولكن حالما تم اختيار المرشح يستطيع ان يحقق رسالة ورؤية المنظمة وينفذها على ارض الواقع، وخاصة إدارة مكان العمل وفق المقاييس العالمية في القرن الحالي^{٩٢}.

١-٢-١ - خصائص الاستقطاب :

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أشخاصاً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

١. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

٢. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.

٣. إن نجاح عملية الاستقطاب هي الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفاعلة والمنتجة.

^{٩١} Visa, A. Einolander, J. and Vanharanta, H. (2015). New tools to help in the recruitment process. Procedia Manufacturing, 3, pp 653-659.p657.

^{٩٢} Omisore, B.O. and Okofu, B.I. (2014). Staff Recruitment and Selection Process in the Nigerian Public Service: What is to be done? International Journal of Human Resource Studies, 4(3), 280-293. P288.

إن تحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي بذلك معظم الأنظمة أو القوانين أو كتابات المفكرين المتخصصين في هذا المجال، تستدعي الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلات المتخصصة الخ. وذلك لزيادة فرص التزود بالموظفين والإداريين الأكفاء القادرين على تطوير الأعمال من خلال الأفكار المبدعة فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادرها الداخلية والخارجية تكون النتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف المتوفرة.^{٩٣}

١-١-٣- أهداف الاستقطاب :

تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق مايلي:^{٩٤}

١. توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
٢. العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي.
٣. الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
٤. تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
٥. العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذو كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

١-١-٤- مصادر الاستقطاب :

إن سياسة استقطاب الموارد البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك

^{٩٣} مرتجى، نجلة حسين، ١٩٩٣، إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل، القاهرة : مكتبة عين شمس . ص ٥٦ .
^{٩٤} الصيرفي، ٢٠٠٣، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧ .

العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الاهتمام إلى أفضل الموارد البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر، هي

أ- المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المنظمة وهذه المصادر غالباً ما تكون عن طريق الترقية والانتقال أو غيرها. إذ إن الاستقطاب من المصدر الداخلي له العديد من المزايا، منها: إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للعاملين في المنظمة وتحقيق تنابع حالات الترقية؛ وخفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي؛ ومعرفة الأفراد بضوابط وإجراءات عمل المنظمة مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف للوظيفة الجديدة.^{٩٥}

ويمكن تحديد المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، بالآتي: الترقية من الداخل؛ النقل؛ الاعلان الداخلي؛ الموظفين السابقين؛ قاعدة المعلومات الموجودة في المنظمة، الاستقطاب من خلال العاملين.

ب- المصدر الخارجي: هنا تعتمد المنظمة مجموعة من المصادر الخارجية لاستقطاب العاملين في حالة عدم وجود من هم في المنظمة مؤهلون لشغل الوظيفة الشاغرة. ومن مزايا المصدر الخارجي لاستقطاب الموارد البشرية الآتي: إتاحة فرصة التقدم والتطور عن طريق السماح بدخول مهارات وقابليات ومعارف جديدة لم تكن موجودة مسبقاً وإقامة علاقات تعاونية مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية غير ملائمة في المنظمة، وأقل كلفة من إعداد برنامج لتدريب العاملين للتكيف مع الوظيفة الشاغرة.^{٩٦}

كما أن هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب الأفراد العاملين، وتتمثل في:

^{٩٥} الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص ١١٢ .

^{٩٦} DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), op.cit, p 189 .

١. الإعلان (وسائل الإعلام): وهو المصدر الشائع للبحث عن عاملين والذي يسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من المؤهلين بسرعة وكلفة محددة وتلجأ المنظمات للإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة، ويتمثل ذلك في وسائل الإعلان المرئية والمسموعة والمقروءة، ومن المفترض مراعاة المصادقية في الإعلان واتباع أساليب إعلان مميزة وعدم الاكتفاء بتلك الشائعة العادية، واختيار الكفاءات المستهدفة من خلال استخدام أسلوب الإعلان الذي يتم اختياره بعناية.

٢. طالب العمل: إذا احتاجت المنظمة إلى تعيين عاملين جدد يمكنها العودة إلى الملف للبحث عن أشخاص بالمؤهلات المطلوبة، والاتصال بهم للمراجعة حسب الاختصاص.

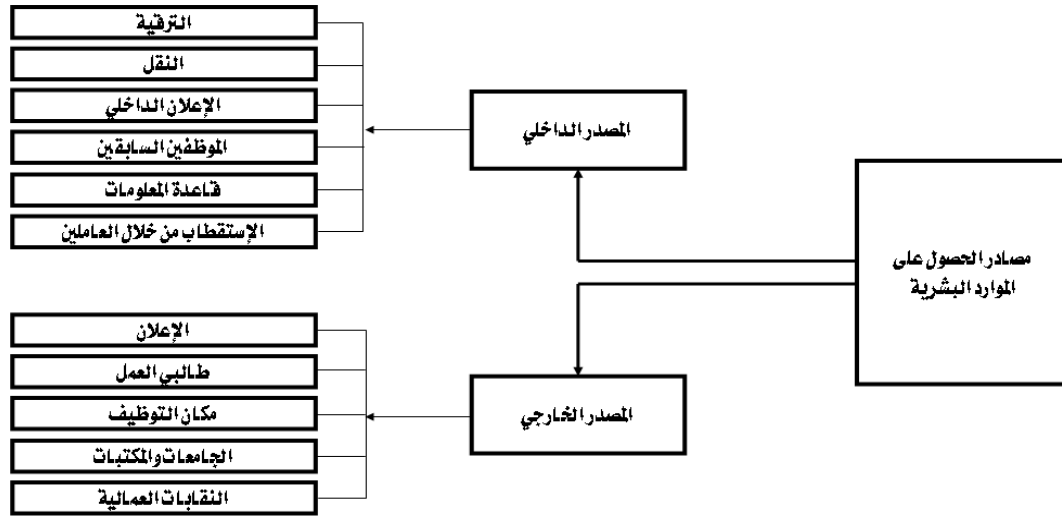
٣. مكاتب التوظيف: ويتمثل بلجوء المنظمات إلى مكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بأعداد وأنواع والمؤهلات المطلوبة. وتعد هذه المكاتب من المصادر الفعالة التي تسهل على كل من العاطلين وعلى المنشآت تحقيق غاياتهم عن طريق التوسط بين الباحثين عن العمل والراغبين به مقابل تقاضي رسوم محددة من أصحاب طلبات العمل.

٤. الجامعات والكليات ومراكز التدريب: تعد الجامعات والكليات ومراكز التدريب مصدرا لجذب الأفراد للوظائف الشاغرة، وخاصة المناصب الإدارية الفنية التي يقتضي التأهل لها سنوات طويلة، وعند استخدام هذا المصدر تقوم المنظمة بالإعلان في الجامعات والمعاهد العلمية التي تهتمها عن حاجاتها للعاملين في التخصصات التي تحتاجها لاستقطاب المتفوقين من خريجي تلك الجامعات والكليات، أو قد يلتقي مندوبو المنظمات والمتقدمون من الخريجين المتوقع تخرجهم ويتبادلون المعلومات وقد يتوصلون إلى اتفاقات وتعاقداً للعمل.

٥. النقابات العمالية: تقوم النقابات العمالية بذلك خدمة لأعضائها وكذلك للاحتفاظ بقوتها، فتحت المنظمات للاتصال بها عند الحاجة، فتعلن عن الحاجة لكافة الأعضاء ليستفيد منها من يرغب للتقدم للوظيفة .^{٩٧}

^{٩٧} الهيتي، خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن . ص ٨٧ .

الشكل رقم (٣) مصادر الاستقطاب



المصدر : الطائي وآخرون ٢٠٠٦ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل : الوراق للنشر والتوزيع عمان : الأردن.

وهناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الاستخدام لدى العديد من المنظمات، وهي الاستقطاب الإلكتروني، حيث يعتبر الاستقطاب الإلكتروني الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة استقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال استخدام الانترنت. وهو ما فتح المجال أمام المنظمات لاستقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال اختصاصاتهم ومن مختلف أنحاء العالم.^{٩٨}

حيث أن مرحلة الاستقطاب تعد بمثابة كشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي أيضاً فرصة تمكن كلا الطرفين المنظمة والفرد من انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر، حيث إن عملية اختيار الشخص المناسب ووضع في وظيفة مناسبة لخبراته ومؤهلاته وقدراته تضمن إنتاجية عالية ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً إضافة إلى أن إلحاق الأفراد بالأعمال التي تتفق مع ميولهم واستعداداتهم لها دور في زيادة الإنتاجية.^{٩٩}

هذا وتساهم إجراءات الاختيار المتعدد مثل المقابلة الأولية، وطلب الاستخدام، والتحري عن الخبرات السابقة والفحص الطبي، في استبعاد المتقدمين الذين هم دون المستوى

^{٩٨} درة، وآخرون ٢٠٠٨ مرجع سبق ذكره . ص ٢٢٠ .

^{٩٩} هاشم، زكي محمود، ١٩٩٦، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الكويت، مطبعة ذات السلاسل، ص ٧٤.

المطلوب في أدائهم، أو الذين يكون معدل دورانهم عالياً بالنسبة للمنظمة، وفي مساعدة القائمين على إجراءات الاختيار والتنبؤ الصحيح والسلوك العاملين في المستقبل.^{١٠٠}

١-١-٥- التعيين :

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات الموضوعة مسبقاً، تأتي الخطوة اللاحقة وهي عملية التعيين.

التي تتضمن أربع نقاط أساسية : ^{١٠١}

١. إصدار قرار التعيين، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها. ويوضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.

٢. التهيئة المبدئية، وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض الوسائل مثل الكتب والنشرات وأدلة العمل والأفلام والتسجيلات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

٣. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة ، وهنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المشرف المباشر، وفي نهاية الفترة يعد المشرف أو الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

٤. تثبيت الموظف وتمكينه ، فبعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويفيد تقرير رئيسه المباشر أنه جيد في عمله، تنتهي فترة الاختبار ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل، فعملية التثبيت في العمل دون التمكين من أدائه

^{١٠٠} ابوشيخة، نادر أحمد، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع. ص ٩٩ .

^{١٠١} السالم، وحرشوش، ٢٠٠٢، مرجع سبق ذكره ٨٧ .

لا تكفي لأن التمكين يعد مبدأً أساسياً من مبادئ التوظيف، وأن حسن أداء العمل لا يعتمد فقط على قرار التعيين وقدرات الشخص وأمانته، بل على مدى منحه الصلاحيات الكافية لأداء عمله وتهيئة الظروف المناسبة له لأداء عمله بالشكل الصحيح والمطلوب.

حيث أن قرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد لا يمكن فسخها إلا في حالة إخلال معين بشروطه ويصدر عادة قرار تعيين رسمي بتوقيع رئيس المنظمة ويبلغ كل من الإدارة المعنية وإدارة الموارد البشرية والشخص المعني بالتعيين.^{١٠٢}

من هنا، تعد عملية الاستقطاب والتعيين من أهم الوظائف التي تتطاط بها إدارة الموارد البشرية، للعديد من الأسباب منها أن استقطاب واختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب يضمن الإنتاجية العالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً، وكذلك الحال فإن استقطاب واختيار وتعيين الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، يوفر الكثير من الجهود والتكاليف على المنظمة، وبالتالي فإن هذا يحتم على هذه المنظمات الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين، وذلك من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين في هذا المجال.

٢-١- التدريب والتطوير :

يعرف بأنه : أي نشاط يراود به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم، وأشير إلى أن التدريب هو عملية تعلم المعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفعالة.^{١٠٣}

وعرف أيضاً بأنه : نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.^{١٠٤}

^{١٠٢} الطائي، ٢٠٠٦ أو آخرون، مرجع سبق ذكره وص ٢١٧ .

^{١٠٣} شحادة، نظمي، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان .الأردن ص ٥١.

^{١٠٤} ويلز، مايك، ٢٠٠٥، إدارة عملية التدريب : وضع المبادئ وضع التنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر " معهد الإدارة العامة "، الرياض : المملكة العربية السعودية . ص ٤٠ .

كما يعتبر التدريب والتطوير بأنه مجموعة الجهود الجارية والمخططة التي تبذل من قبل الإدارة لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي.^{١٠٥} حيث أن الهدف من وراء التدريب يتمحور حول تنمية المهارات، وصقل القدرات، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين ورغباتهم كما ونوعاً.^{١٠٦}

كما أن التدريب والتطوير يأخذ بنظر الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية، ومنها:^{١٠٧}

١-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي ويساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

٢-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.

٣-يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ويساعد في تجديد وأثراء المعلومات.

٤-يطور الدافعية لأداء ويساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد .

٥-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصل.

١-٣- تقييم الأداء :

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

¹⁰⁵ Danaeefard M. (2004).” The Role of TQM in Education” Science Organizations, Entrepreneurs. Professional Journals and Consumer Base.p 214.

^{١٠٦} المدهون، محمد، ٢٠٠٥، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة : فلسطين . ص ٨٥.
^{١٠٧} شحادة، ٢٠٠٠، مرجع سبق ذكره . ص ٥٢ .

وفي تعريف آخر أشير إلى إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهي كذلك نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم وأقدمياتهم أو حديثي التعيين .^{١٠٨}

وعرف تقييم الأداء أيضاً بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر ، أو ترقيته لوظيفة أخرى.^{١٠٩}

وأيضاً هو عملية قياس موضوعية لما تم إنجازه من عمل ، بالمقارنة مع مستوى العمل المستهدف كماً ونوعاً، في صورة علاقة نسبية بين الوضعين القائم أو المستهدف.^{١١٠} حيث أن تقييم الأداء بكفاءة عالية هي واحدة من عمليات إدارة الأداء التي يمكن أن تقدم دعم كبير لأنه يشمل مقاييس مختلفة على اختلاف المنظمات .^{١١١}

١-٣-١- أهمية تقييم الأداء :

أن أهمية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الحيوية جداً للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

١. رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جومن التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.

٢. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات.

^{١٠٨} شحادة، ٢٠٠٠، مرجع سبق ذكره . ص ٧٦ .

^{١٠٩} المدهون، ٢٠٠٥، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٢ .

^{١١٠} القحطاني، لاحق عبد الله، ٢٠٠٧، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض : المملكة العربية السعودية . ص ٤٥ .

^{١١١} Daoanis, L.E. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62. P58.

٣. يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

٤. استمرار الرقابة والإشراف.

٥. تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

١-٣-٢ - أهداف تقييم الأداء :

١. على مستوى المنظمة، وتتمثل في:

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

٢. على مستوى المديرين، وتتمثل في:

- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم.

- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

٣. على مستوى المرؤوسين، وتتمثل في:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية.

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية بصورة مستمرة.

١-٣-٣- عناصر نظام تقييم الأداء :

تتعدد عناصر نظام تقييم أداء العاملين لتشكيل إطار متكامل يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وعليه فإن عناصر هذا النظام، تتمثل بـ :^{١١٢}

١. تحديد أهداف المنظمة، حيث أن الأهداف العامة للمنظمة هي قبلة جهود الإدارة والعاملين، وعلى ذلك فإن الرؤساء على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق الأهداف العامة.

٢. تحديد أهداف تقييم الأداء، أن أهداف التقييم تمثل مرشدا للرؤساء في عملية التقييم من خلال استشراف وضع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فوراً وليس تصيد أخطاء بعض العاملين وتوقيع جزاءات وعقوبات.

٣. تحديد مجالات التقييم :من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد.

٤. تحديد معايير تقييم الأداء وهي، معيار الجودة، كمية الإنجاز في الوقت المحدد، التكلفة والسلوك.

٥. تحديد أنسب طرق التقييم من خلال المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار أفضلها بما يضمن تقييماً سليماً.

٦. تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين حتى يهيئ أرضية مناسبة لعملية التقييم.

٧. تدريب الرؤساء على طريقة أو طرق التقييم المتعددة.

٨. تقييم وتقويم التقييم من حيث تقييم نتائج التقييم وتحديد مدى وفائها بأهداف التقييم.

ويمكن حصر الوسائل إلى مجموعتين من الوسائل لعملية تقييم الأداء، تتمثل الأولى في الطرق التقليدية الوصفية التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمديرين، أما الوسيلة

^{١١٢} مصطفى، احمد سيد، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية، حقوق النشر محفوظة للكاتب القاهرة : مصر. ص ٣٣٤ .

الأخرى في الطرق الحديثة التي هدفها هو تقليل درجة الأخطاء المرتبطة بعملية التقييم. وكما هو موضح بالجدول : ^{١١٣}

الجدول رقم (٣) طرق تقييم الأداء

طرق التقييم الحديثة	طرق التقييم التقليدية
مقياس التدرج على الأساس السلوكي	طريقة الترتيب البسيط
مقياس الملاحظات السلوكية	طريقة المقارنة المزدوجة
الإدارة بالأهداف	طريقة التدرج
مراكز التقييم	طريقة التدرج البياني
	طريقة قوائم المراجعة
	طريقة الاختيار الإجباري
	طريقة المواقف الحرجة
	طريقة المقالة

١-٤- الحوافز و المكافآت :

إن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية، هي: ^{١١٤}

(١) الأجور أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه.

(٢) امتيازات مادية إضافية تمنحها ، كالنقل والسكن وغيرها.

(٣) حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه.

كما أن الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم تحتل أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة ، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز الاجتماعي للفرد في أي مجتمع، ^{١١٥} ولغرض تصميم أنظمة

^{١١٣} شحادة، ٢٠٠٠، مرجع سبق ذكره . ص ٧٨.

^{١١٤} برنوطي، ٢٠٠٤، مرجع سبق ذكره ص ٢٦١ .

^{١١٥} عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان : الأردن . ص ٢٢٦-٢٢٧ .

أجور ورواتب فاعلة تحقق أهداف العاملين والأهداف التنظيمية لا بد من الموازنة بين البدائل الاستراتيجية التالية : ¹¹⁶

١. العدالة الداخلية والعدالة الخارجية، إذ تمثل العدالة في الدفع شعور العامل بالمساواة أو العدالة ، العدالة الداخلية التي تشير إلى تصور العامل بأن مستوى الأجور المدفوعة للوظائف في المنظمة يتناسب مع قيمة الوظائف، وأن مستوى الأجور المدفوعة لوظيفته يتناسب مع قيمتها. أما العدالة الخارجية فتشير إلى شعور العامل بأن الأجور والرواتب المدفوعة للوظائف في المنظمة التي يعمل بها مساوياً للأجور المدفوعة لتلك الوظائف المتماثلة في المنظمات الأخرى.

٢. الدفع الثابت والدفع المتغير، تسعى المنظمات إلى المفاضلة بين نظامي الدفع الثابت الذي يشير إلى دفع الأجور والرواتب بمبالغ شهرية أو أسبوعية أو يومية بحيث تكون هذه المبالغ ثابتة، أما نظام الدفع المتغير فتشير إلى الأجور والرواتب وفقاً لبعض المعايير المؤثرة على مقدار ما يتسلمه العامل، فقد يكون معيار الأداء واحداً من هذه المعايير، ولذلك كلما ارتفع الأداء أو انخفض يتغير المبلغ المستلم كرواتب وأجور ارتفاعاً وانخفاضاً على التوالي .

٣. الدفع للوظيفة مقابل الدفع للفرد العامل، إذ إن أغلب الأنظمة التقليدية يكون الدفع فيها وفق طبيعة الوظيفة ومتطلباتها بدلاً من تحديد الأجور والرواتب وفق كفاءة الأفراد أو ما يمتلكون من معرفة ومهارات بعكس الطرق الحديثة التي يكون الدفع على أساس المهارة .

¹¹⁶ Hugessen, K, (1996), "Strategic Compensation: A New Compensation Models for A New Age" Harvard Business Review, January: 32-48,pp 34,37.

المبحث الثالث

أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة

يكمن الاستخدام الناجح لأدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة في القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية بحيث يصبح جذب الانتباه نحو الجودة الشاملة جزءاً طبيعياً من سلوك المنظمة، ومن ثم فإن دعم التغيير اللازم لتحويل المنظمة بحيث تكون الجودة الشاملة طريقة للحياة، وسلوك طبيعي لها يعتبر الحلقة الأساسية في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن ناحية أخرى يعد بعد إدارة الموارد البشرية مهم جداً في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة، وتندرج تنمية الموارد البشرية في صميم جميع برامج إدارة الجودة الشاملة. حيث إن التدريب، وتوفير الموارد للتدريب، ومشاركة الموظفين وتمكينهم، وبناء الوعي بالجودة، واعتراف الموظفين بالجودة هي بعض الممارسات الهامة في البعد المتعلق بإدارة الموارد البشرية.¹¹⁷

¹¹⁷ Rao, Raghunathan, Solis. Op.cit p 217.

كما أن دراسة الجودة حول العالم هي هدف رئيسي، فإن الشركات الحاصلة على جوائز الجودة مثل Malcolm Baldrige National Quality Award, European Foundation for Quality Management, and Swedish Quality Award أظهرت أداء فوق المتوقع من خلال استراتيجيات ممتازة أعطت ثمارها في تقديم الخدمات المحسنة أكثر من أي وقت مضى،¹¹⁸ ولكن في شركات أخرى ارتبطت العديد من تقييمات إدارة الجودة الشاملة بفشل كبير عندما حاولت الشركات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإحدى الأسباب الهامة لهذا الفشل أن المنظمات لا تعير الاهتمام الكافي لإدارة الموارد البشرية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، على اعتبارها مفهوم كلي وشرائحه تنطوي على تحفيز جميع أفراد المنظمة سعياً لرضا الزبون.¹¹⁹

وانطلاقاً من دعم إدارة الموارد البشرية وتشكيلها لجزء أساسي من علاقات الموارد البشرية، الوعي الجماعي، رفع كفاءات الموظفين، وتحقيق التغيير الثقافي،¹²⁰ فإن إدارة الموارد البشرية تعمل كمحفز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لهما أهمية استراتيجية وعملية للوصول إلى ميزة تنافسية من خلال عوامل مختلفة . إضافة الى ذلك فقد أكد Cech بأن قسم الموارد البشرية هو القسم الأكثر ملائمة لزرع وتكامل سياسات وبرامج الجودة من خلال تأهيل الموظفين.¹²¹

كما وقد أجريت العديد من الدراسات عن أنواع معينة من السياسات والممارسات في إدارة الموارد البشرية التي تعزز المعرفة والمواقف والسلوكيات في الموظفين التي من

¹¹⁸ Bonk, S. (2011). *Baldrige performance excellence program: Criteria for performance excellence*. Paper presented at WDC PMI Washington Circle Meeting, 28 September. National Institute of Standards and Technology, USA. P 122.

¹¹⁹ Kessler, E. (2013). *Enclopedia of Management Theory*. Los Angeles, USA: SAGE Publications.p 45.

¹²⁰ Alfalla-Luque, R. Marin-Garcia, J.A. and Medina-Lopez, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, 64-88.p 77.

¹²¹ Cech, M. Yao, W. Samolejova, A. Li, J. and Wicher, P. (2015). Human Resource Management in Chinese Manufacturing Companies. *Perspectives in Science*, 1-7.p122.

شأنها أن تؤدي إلى أفضل أداء في مجال الجودة، حيث ناقشت الدراسات العلاقة بين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة.^{١٢٢}

وانطلاقاً من اعتبار إدارة الجودة الشاملة توسيع لمفهوم الفلسفة التي تقوم على حقيقة مفادها أنه يجب توفير المنتجات والخدمات للعملاء مع أفضل نوعية، فهي فلسفة عملية موجهة على مستوى المنظمة التي تتطلب تغييرات ليس فقط في الإنتاج بل أيضاً في عملية اتخاذ قرار تنمية الموظفين ومشاركتهم، وفي حين أن تقديم خدمات الجودة لا يمكن تحقيقه بدون الفعالية القصوى المقدمة من قبل الموارد البشرية، ففي الوقت الراهن يعتبر دور وأهمية الموارد البشرية وعمليات الإنتاج في المجتمعات البشرية أهم سبب للجودة والكفاءة، حيث كان لهما دور هام في نصف القرن الماضي في عمليات تحويل الموارد البشرية المهرة والمهنيين. ويشير استعراض لمراحل الحضارة الإنسانية إلى أن دور الإنسان يتطور على مر السنين وبالتالي، فإن تحقيق أهداف الجودة يتطلب الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وجميع هذه العوامل توضع في قلب إدارة الموارد الناجحة.^{١٢٣}

كما تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورة لتحقيق انجازات إدارة الجودة الشاملة، كما أن تكامل ودمج هذه الممارسات سيحسن جودة نظام الشركة إضافة إلى أداء الموظفين من أجل تحقيق الوضع الأمثل^{١٢٤}، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب ومشاركة الموظفين وإشراكهم، وبناء الوعي بالجودة بين الموظفين، وتحفيزهم.^{١٢٥}

¹²² Perdomo-Ortiz Jesu's, González-Benito Javier, Galende Jesu's . An analysis of the relationship between total quality management based human resource management practices and innovation . The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, May 2009, 1191–1218.p 1199.

¹²³ Behdadmanesh, Moharrampour, Esfandiyari, Asgarzadeh..2014 op.cit p 634 .

¹²⁴ Izvercian, M. Radu, A. Ivascu, L. and Ardelean, B. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 124, 27-33,p 28.

¹²⁵ Lambert, G. and Ouedraogo, N. (2008), "Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisational learning and process performances", Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19 No. 10, pp. 1071-85.

١- تعريف عن الجودة الشاملة يظهر فيها أهمية العنصر البشري

هناك بعض التعريفات التي أظهرت تصوراً عاماً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وركزت على أهمية الموارد البشرية نوردها فيما يأتي :

تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA : " إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المؤسسة ".^{١٢٦}

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة، ويقودها إلى التميز في تلبية احتياجات العميل، الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها، دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل أو أي هدر في الموارد والجهود .

تعريف فايجنوم : " إدارة الجودة الشاملة هي عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة، لكل من العاملين والآلات والأجهزة والمعلومات، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ".^{١٢٧}

نلاحظ أن التعريف يعتبر الموارد البشرية أحد عناصر مدخلات نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يسمح بتحقيق المخرجات المطلوبة .

تعريف جون أو كلاند : " إدارة الجودة الشاملة هي الوسيلة التي تدار بها المؤسسة، لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي، على نطاق العمل ككل ".^{١٢٨}

نلاحظ أن التعريف يركز على الفاعلية والمرونة والوضع التنافسي وعلى شمولية العمل .

تعريف كروسبي : " إدارة الجودة الشاملة تتنل المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على

^{١٢٦} حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٨١٦.

^{١٢٧} علوان، قاسم نايف ٢٠٠٥ . مرجع سبق ذكره ص ٨٠.

^{١٢٨} حمود، خضير كاظم، ٢٠٠٠. مرجع سبق ذكره ص ٧٤ .

منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية " .^{١٢٩}

يشير التعريف إلى أن إدارة الجودة الشاملة منهجية منظمة قائمة على التخطيط المسبق للعمليات لتجنب ومنع حدوث المشكلات واتباع تحفيز العمل على الأداء الجيد، والاستخدام الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة.

تعريف جابلونسكي : " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإدارة الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل " .^{١٣٠}

نلاحظ من التعريف بأنه يرسخ فكرة العمل الجماعي بين الإدارة والعاملين، وذلك باستثمار مواهب وقدرات العاملين في المجالين الفني والإداري بغية تحقيق التحسين المستمر للجودة باعتماد فريق العمل بكفاءة إنتاجية عالية .

٢- تأثير تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

العديد من الدراسات تقترح عمليات تحسين في الموارد البشرية تتماشى مع مبادرات تحسين الجودة، حيث تعتبر عمليات التحسين أساسية للعديد من نماذج تميز الجودة مثل : الآيزو ٩٠٠١، جائزة الجودة الأوروبية، جائزة الجودة الكندية، جائزة MBNQA Deming and .^{١٣١}، كما تعتبر عمليات التحسين ضمن قسم إدارة الموارد البشرية أساسية في الطرق الواسعة التنظيم في المنظمات لتحسين الجودة .^{١٣٢}

ويمكن تعريف المنظمات الهادفة نحو الجودة الشاملة بأنها : المنظمات التي تتبنى نهج أكثر إنتاجية وبناء لإدارة الموارد البشرية من خلال تطوير وتعزيز دور وظائف الموارد البشرية وإعادة تصميم وتعزيز ممارسات الموارد البشرية الموجودة لتناسب مع خطط

^{١٢٩} فاخوري، هائل يعقوب . إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١، ص ٣٤٩ .

^{١٣٠} توفيق، محمد عبد المحسن . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، القاهرة، ص ١٢٣ .

^{١٣١} Bendell, T. (2005), "Structuring business process improvement methodologies", Total Quality Management, Vol. 16 Nos 8/9, pp. 969-78.

^{١٣٢} Blackburn, R. and Rosen, B. (1993), "Total quality and human resource management: lessons learned from Baldrige award-winning companies", Academy of Management Executive, Vol. 17 No. 3, pp. 49-66.

وأهداف الجودة وتوفير التعليم والتدريب المنهجي والمكافآت والإعتراف بالجودة وأخيرا تأسيس اتفاقيات مع اتحادات التجارة.^{١٣٣}

كما تتطلب مبادرات إدارة الجودة الشاملة خبراء في مجال إدارة الموارد البشرية للمشاركة في تصميم وتقديم والحفاظ على العديد من مبادرات الجودة، وإعادة توجيه نظام إدارة الموارد البشرية لدعم ثورة الجودة وإنشاء اتجاه للجودة ضمن وظائف الموارد البشرية بحد ذاتها.^{١٣٤}

وفي دراسة لـ Wickramasinghe Vathsala^{١٣٥} على ٧٧ شركة مصدرة حاصلة على الآيزو ٩٠٠١ في سيرلانكا، تم جمع المعلومات من مدراء الجودة ومدراء الموارد البشرية، حيث قام الباحثون بدراسة مستويات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على الأبعاد السبعة التي حددها Raghunathan، والأبعاد هي: الصلاحية والاعتمادية للقيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، علاقات الموردين، واتجاهات الزبائن، حيث توصف القيادة بأنها المشاركة الشخصية والرؤية في خلق الأهداف، والقيم والنظم التي توجه في تنمية والحفاظ على بيئة ممتازة للجودة كما أنها أمر حيوي في السعي لتحقيق تحسين المستمر للأداء.^{١٣٦} وبين الباحث أنه لتحقيق الجودة بمواصفات عالمية على المنظمة أن تقوم بتنمية وإدراك وتحقيق الامكانيات الكاملة لإدارة الموارد البشرية والحفاظ على بيئة مواتية للمشاركة، نوعية القيادة، والتحديث المستمر وتحسين النمو الفردي والتنظيمي. أبرزت النتائج أهمية تأكيد الجودة من خلال عمليات ونظم المراقبة على الموارد البشرية للحفاظ على جودة التصميم وإجراء تحسينات مستمرة في الجودة.

حيث كانت أحد الأهداف الرئيسية للدراسة هي اكتشاف التغييرات الحاصلة في وظائف الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية كنتيجة لجهود تحسين الجودة، وكانت

¹³³ Vouzas, F. (2004), "HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric – the case of Greek industry", The TQM Magazine, Vol. 16 No. 2, pp. 125-35.

¹³⁴ Schoenberger, R. (1994), "Human resource management lessons from a decade of total quality management and re-engineering", California Management Review, Vol. 36 No. 4, pp. 109-23

¹³⁵ Wickramasinghe, Vathsala, 2012 .op.cit .

¹³⁶ Raghunathan, T.S., Rao, S.S. and Solis, L.E. (1997), "A comparative study of quality practices: USA, China and India", Industrial Management & Data Systems, Vol. 97 Nos 5/6, pp. 192-200.

النتائج تقودنا لتحديد التغييرات في ست فئات واسعة وهي : إدارة الأداء، تطوير الكفاءة، التخطيط الوظيفي والمكافآت والإعتراف، التعيين والاختيار، تخطيط الموارد البشرية، والرضا والرفاه.

٣- ممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على إدارة الجودة الشاملة (HRM & TQM)

ظهرت نماذج إدارة الجودة الشاملة من الانعكاس النظري والاختبار التجريبي لمجموعة من المبادئ للممارسات الجيدة في إدارة الأعمال. واستنادا إلى التحليل والنقد للمبادئ من قبل "رواد الجودة" (على سبيل المثال ديمينغ Deming ، جوران Juran ، كروسبي Crosby)، تم التوصل إلى اتفاق ينظر في إدارة الجودة الشاملة لتكون معتمدة من قبل ثلاثة مبادئ مركزية: التوجه المستهلك، التحسين مستمر، وتكامل العمل (تنمية الموظفين علاقاتهم).^{١٣٧}

و بذلك عندما تتجه المنظمة إلى تطبيق الجودة الشاملة عليها ان تتبنى نهج ايجابي نحو إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير ورفع دور وظيفة الموارد البشرية وإعادة تصميم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتتناسب مع اهداف وخطط الجودة، بكلمات اخرى يجب أن تسعى المنظمات لتقديم وادخال مبادرات تحسين عملية في إدارة الموارد البشرية لدعم التوجهات الاستراتيجية نحو الجودة لجعلها أكثر انسجاما مع مبادئ الجودة . إضافة إلى تحليل التغييرات الحاصلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها كنتيجة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في اطار واسع .

٣-١ - مبادئ إدارة الموارد البشرية والمبادئ الكلاسيكية من وجهة نظر رواد الجودة الشاملة :

تتطوي إدارة الموارد البشرية في إطار نموذج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من الممارسات التي يسترشد بها مبدأ تنمية الموظفين والعلاقات الإنسانية. لذلك، ومع

¹³⁷ Hur, M.H. (2009), "The influence of total quality management practices on the transformation of how organisations work", Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 20 No. 8, pp. 847-61.

إدراك تطور نماذج إدارة الجودة الشاملة، يمكن وصف مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل التي تركز على الجودة الشاملة من منظورين: ^{١٣٨}

(١) منظور مفاهيمي يستند إلى المبادئ الأصلية لمذهب إدارة الجودة الشاملة.

(٢) منظور تشغيلي يقوم على أبعاد وأبعاد أدوات القياس لنماذج إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (٤) مبادئ إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر رؤاد الجودة

ديمنج	جوران	كروسبي
التدريب	أسس التدريب على العمل انشاء برامج للتعليم والتطوير والتنمية الذاتية	توفير الموارد والتدريب
التدريب	أسس التدريب على العمل انشاء برامج للتعليم والتطوير والتنمية الذاتية	التدريب
فرق العمل	القضاء على الحواجز بين الأقسام والإدارات	تحديد المشاريع وتنظيم الفرق
فرق العمل	القضاء على الحواجز بين الأقسام والإدارات	فرق لتحسين الجودة
التحفيز	التخلي عن الخوف من المسؤولية تعزيز شعور الفخر بالعمل	إدارة مقاومة التغيير ووضع الضوابط
التحفيز	التخلي عن الخوف من المسؤولية تعزيز شعور الفخر بالعمل	التقدير والإعتراف

المصدر: Anderson et al. (1994); Claver, Llopis and Tari' (1999); Powell (1995).، بتصرف

٣-٢- هيكل الموارد البشرية المتعلق بإدارة الجودة الشاملة :

ويتضمن هيكل تنمية الموارد البشرية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة البنود التالية: ^{١٣٩}

(١) مدى توفير التدريب المتعلق بالجودة للموظفين في جميع أقسام الشركة.

(٢) مدى توفير التدريب في التقنيات الإحصائية الأساسية (مثل الرسوم البيانية والمخططات الرقابية) في الشركة ككل.

¹³⁸ Perdomo-Ortiz Jesu's, González-Benito Javier, Galende Jesu's. An Analysis Of The Relationship Between Total Quality Management-Based Human Resource Management Practices And Innovation . The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 5, May 2009, 1191-1218.p 1193.

¹³⁹ Rao, Raghunathan, Solis. Op.cit p 219.

(٣) يتم توفير التدريب في التقنيات الإحصائية المتقدمة لأوئك الذين يحتاجون إليها (مثل تصميم التجارب وتحليل الانحدار) في الشركة .

(٤) توافر الموارد لتدريب الموظفين .

(٥) مدى تنفيذ برامج مشاركة الموظفين .

(٦) فاعلية برامج مشاركة الموظفين .

(٧) مدى مشاركة الموظفين غير المشرفين في قرارات الجودة.

(٨) مدى مسؤولية الموظفين عن مخرجات مهامه وعملياته .

(٩) مدى استمرار بناء الوعي بالجودة بين الموظفين.

(١٠) مدى اهتمام الشركة بمعنويات الموظفين.

(١١) مدى التدريب في مهارات العمل المحددة (الفنية والمهنية) .

(١٣) مدى الإعراف بالموظفين لأداء عالي الجودة.

(١٤) مدى اهتمام الشركة برفاهية الموظف.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمات مساهم هام في إدارة الجودة وذلك لان ممارسات وفلسفة الجودة جزء لا يتجزأ من القوة العاملة كاملة وليس فقط القليل منهم. حيث ان مستوى تطبيق بنود إدارة الموارد البشرية اعلى في الشركات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، كما ان المديرين في المنظمات ذات الجودة المرتفعة تعطي أهمية اكبر لبعء الموارد البشرية من نظرائهم في الشركات منخفضة الجودة حيث ان الشركات التي ترغب في تحسين جودتها عليها ان تولي اهتمام اكبر لبعء الموارد البشرية في برامجها المتعلقة بالجودة، كما على المديرين ان يكرسوا المزيد من الاهتمام وإعطاء أولوية عالية لإشراك الموظفين والمشاركة والتدريب الأساسي في الأدوات الإحصائية.^{١٤٠}

¹⁴⁰ Rao, Raghunathan, Solis. Op.cit p 220.

٤- التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية :

هناك الكثير من الدلائل التي توضح أهمية التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، فالكثير من الأبحاث والدراسات أشارت إلى أن العوائق التي تحول أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هي تلك العوائق التي تحاول إدارة الموارد البشرية أن تتصدى لها ومنها:^{١٤١}

- ١- نقص دعم الإدارة .
- ٢- العجز عن بناء ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين .
- ٣- الفشل في التغيير نحو ثقافة التعاون.
- ٤- ضعف نظام الحوافز والمكافآت.
- ٥- الحكم على الأداء من خلال الأحداث المنفصلة .

كما أن هناك العديد من المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وتعددتها .

أما إذا عدنا إلى أدبيات إدارة الجودة الشاملة سنجد المبادئ التي حددها رواد الجودة لا تخلو من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، فقد ضمنت مبادئ Deming الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن إدارة الموارد البشرية، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة Baldrige ١٥٠ نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع ١٠٠٠ نقطة، فيما خصصت جائزة أوروبا للجودة ٩١ نقطة لأداء الأفراد، و ٩٠ نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع ١٠٠٠ نقطة.^{١٤٢}

كذلك برزت أهمية التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة إصدارات المواصفات القياسية العالمية الأيزو 9000 ISO فقد نصت المواصفة الإرشادية 9000 ISO التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على

^{١٤١} العاني، خليل وآخرون، ٢٠٠٢. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط١، مطبعة الأشقر، بغداد، ص ٣١.
^{١٤٢} Schuler, R. 1995, Managing Human Resources. 5 th Ed . McGraw_Will Minneapolis/St-Paul: West Publishing Co. p 557.

ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة^{١٤٣}، أما المواصفة العالمية Iso 9000:2000 والتي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت البند (٦-٢) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية، إذ نصت على : أنه يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا من ذوي القدرة القائمة على التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة، وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد، وكإسناد لأهداف تحسين الأداء، يجب على المنظمة أن تشجع إشراك وتطوير أفرادها من خلال :^{١٤٤}

- ١- التدريب المستمر وتخطيط المسار المهني .
- ٢- تحديد المسؤوليات والصلاحيات .
- ٣- تأسيس أهداف الفرد والفريق، وإدارة عملية الإدارة وتقييم النتائج .
- ٤- تسهيل إشراك الأفراد في إعداد الهدف وصنع القرار .
- ٥- التمييز والتحفيز .
- ٦- تسهيل عملية الاتصال المفتوح وتبادل المعلومات .
- ٧- المراجعة المستمرة لحاجات الأفراد .
- ٨- إيجاد الظروف المناسبة للابتكار .
- ٩- التأكيد على فرق العمل العاملة .
- ١٠- إيصال المقترحات والأفكار .
- ١١- الدراسة والاستفسار عن أسباب مغادرة الأفراد وترك المنظمة .

وبالتالي فإن تحقيق الأداء المتميز في المنظمات يعتمد على بشكل أساسي على التوافق والانسجام بين الإدارات والأقسام والبرامج المختلفة في تلك المنظمات كبرنامج إدارة الجودة الشاملة، ويحتاج تطبيق هذه البرامج إلى توفر الدعم الكافي من قبل إدارة الموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة.

^{١٤٣} العاني، ٢٠٠٢ . مرجع سبق ذكره، ص ٦٢ .
^{١٤٤} العزاوي . ٢٠٠٢ . مرجع سبق ذكره، ص ١٣ .

٤-١- إدارة الجودة الشاملة و الاستقطاب والتعيين :

الاستقطاب هو مرحلة جذب الموظفين الذين لديهم اهتمام بالعمل لصالح المنظمة^{١٤٥}، كما يمكن وصفها بأنها ممارسة أو نشاط تقوم به الشركة لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في تحديد وجذب الموظفين المحتملين^{١٤٦}.

كما تهتم المنظمات الحديثة والناجحة بعملية الاختيار كونها عملية حاسمة ليس في حياة المنظمة ونموها فقط، بل في حياة الفرد وتطوره أيضاً^{١٤٧}، إذ أن نجاح برامج الجودة في المنظمات تعتمد على نوعية الموارد البشرية التي يتم اختيارها للعمل في المنظمة. ولقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعداً جديداً لمتطلبات الاستقطاب والتعيين شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، حيث أن أهلية المرشح للوظيفة يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل: التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة، وأن يتم اتباع أساليب حديثة في عملية الاستقطاب والتعيين كالاختبارات النفسية والاستعدادات ومراكز التقييم لتحديد فرق العمل أو جماعة حل المشكلات، واختبارات القابلية في اختيار العاملين^{١٤٨}، واختبارات المهارة (الجدارة) واختبارات الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، والمرونة العالية في أداء العمل، واختبارات الذكاء وغيرها من الاختبارات. مثل هذه الاختبارات تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة، كما أن العمل في بيئة إدارة الجودة الشاملة يتطلب أفراد لديهم القدرة على تحليل المشاكل .

¹⁴⁵ Rashmi, T.K. (2010). *Op.cit* .p150.

¹⁴⁶ Noe, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. and Wright, M.P. (2008). *Op.cit*.p300.

^{١٤٧} السالم، مؤيد سعيد . وصالح، عادل ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة للنشر، عمان، ص ١٤٦.

¹⁴⁸ Dale, B.G., Cooper, C.L.&Wilkinson,A.,1997. Managing Quality &Human Resources < A Guide to continuous improvement, Black well publisher Inc . p75.

وإذا ما تبنت المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع استمرارها في استقطاب وتعيين العاملين على الأسس التقليدية، فإن ذلك سيؤدي إلى تضارب في النتائج المتوقعة من عملية الاستقطاب والتعيين ومن ثم التأثير في نتائج الجودة.^{١٤٩}

كما تهدف عملية الاستقطاب والتعيين الفعالة في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة العمل المراد ملئه، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا ما كان بإمكانه القيام بهذا العمل .

٤-٣- إدارة الجودة الشاملة والتدريب والتطوير :

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الإقرار بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات .

كما أن جودة السلع والخدمات هي نتيجة لعملية التعلم الحقيقي لذلك اكتسبت مكاناً هاماً بالنسبة للعلماء والمؤسسات، حيث تعتبر عملية التدريب واحدة من أكثر المهام تعقيداً في إدارة المنظمات، وخاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ووفقاً ل Philip Kombz التدريب يجب أن يبدأ من الإدارة، حيث أن عملية التدريب تؤثر على عوامل داخلية أخرى، مثل التحفيز الرضا الوظيفي الابداع والابتكار. إضافة إلى أنه من أهم العوامل المؤثرة على إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر استراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو التركيز العالي على التدريب .^{١٥٠}

تم الإقرار بأن التدريب والتطوير هما امران بالغى الأهمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، احد مبادئ ديمنج الاربعة عشر في الإدارة جاء فيها ان الموظفين يجب ان يكونوا مدربين بشكل جيد وملتزمين إزاء عمليات تحسين الجودة . وقد لوحظ أن

¹⁴⁹ Beealey,R.,&Myers,S.1995. Principle of corporate finance . New York : McGraw –Hill. P 2.

¹⁵⁰ Bowen D, Lawler E .(2009).” Relationship of TQM and HRM: The Strategic Perspective, Available from <http://totalqualitymanagement.wordpress.com/.../relationship-of-tqm-and-hrm-...>

المنظمات التي تتفد إدارة الجودة الشاملة بصدق، تستثمر بشكل كلي في تدريب الموظفين في مستويات متعددة وذلك لرفع إنتاجيتهم إضافة الى تحسين تقديم الخدمات التنظيمية، وعلى سبيل المثال الحائزون على جائزة بالدريج Baldrige Award ركزوا بشكل كبير على التدريب ودعموه من خلال تقديم الموارد الملائمة، كذلك الأمر شركة موتورولا Motorola خصصت ٢,٥% من تكاليف الرواتب أي ما يعادل \$120 million بشكل سنوي لتدريب ٤٠% لتدريب الاشخاص على نظم وسياسات الجودة.^{١٥١}

في متوسط ٢٠١٣ صرفت الشركات في الولايات المتحدة حوالي \$١٥٠ billion في تدريب الموظفين الذين يشغلون مواقع قيادية اي ما يعادل صرف \$ ١,٨٤٧ لكل موظف^{١٥٢}، لأن وجود أفراد مدربين المكان الذي تعرض للفشل يؤدي بشكل سنوي إلى إيقاف تكاليف ببلايين الدولارات . وذلك يدل أن التدريب والتطوير أداة تستخدم لتزويد الموظفين بالمعرفة، وترفع مستوى الكفاءات المرتبطة بالعمل، ومهارات العلاقات الشخصية والسلوك الاجتماعي لأداء عمل محدد .^{١٥٣} عندما تقدم الشركة الحوافز الهيكلية على شكل فرص للتطوير المهني فإن الموظفين سيصبحون فعالين ومؤهلين لبذل جهودهم لتحقيق الفوائد لشركتهم، كما أن فهم الدافع المرتبط بتدريب الموظفين يعزز فعالية التدريب، الرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف التنظيمية .^{١٥٤}

كما ان ميزة إدارة الجودة الشاملة في التدريب ليست فقط مجهود لمرة واحدة بل يجب ان يتم اجراؤه بطريقة ملائمة بشكل منتظم . كما يتم تطوير استراتيجيات تدريب فعالة هي ذات أهمية عملية هائلة، نظراً للتعقيد المتزايد في المهام والمهارات المطلوبة في

¹⁵¹ Zakuan, N. Muniandy, S. Mat Saman, M.Z. Md Ariff, M.S. Sulaiman, S. and Jalil, R.A. (2012). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 19-32.p 28.

¹⁵² Gorman, C. (2014, February 19). Investing In Employees: Smart Companies Are Increasing Their L&D Budgets. Retrieved from <http://www.eredmedia.com/tInt/investing-in-employees-smart-companies-are-increasing-their-ld-budgets/>.

¹⁵³ Noe, R.A. (2013). *Employee training and development* (6th eds.). New York: McGraw-Hill.p233.

¹⁵⁴ Salas, E. and Lacerenza, C. (2013). *Team training for team science: Improving interdisciplinary collaboration*. University of Central Florida, United States of America. P421.

المجتمع الحديث، على سبيل المثال التدريب يحسن الأداء وبذلك فإن كل من الموظفين المدربين سيؤدون المهام بكفاءة عالية.^{١٥٥}

كما يعتبر التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأن تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً عن أن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمراً، وبالتالي فإن برامج إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب بهدف إكساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات التي تمكنهم من تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر، كما يعتبر تحقيق الجودة الأفضل للسلع والخدمات هي النتيجة لعملية التعليم الحقيقي، لذلك حاز على اهتمام الباحثين والعلماء والمؤسسات التعليمية.^{١٥٦}

إضافة إلى أن واحد من أهم التأثيرات لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية هو التأكيد العالي على التدريب، حيث تتدعي إدارة الجودة الشاملة أن الخطأ الذي يقلل من جودة المنتجات والخدمات في الشركات هو نتيجة لوجود عمال غير مدربين.^{١٥٧}

ويرى كروسبي أن هناك أربعة عشر مبدأ تركز عليها إدارة الجودة الشاملة وأن التدريب واحد من هذه المبادئ (تبنى طرائق التدريب الحديثة في أثناء العمل) ويشير كل من Krajewski & Ritzman إلى أن المنظمات التي نجحت في مجال الجودة الشاملة كانت تستخدم برامج تدريب مكثفة لمواردها البشرية وتشجعهم على الابتكار وصنع قراراتهم بأنفسهم وبالمقابل توفر المنظمات المعلومات والتقنيات التي يحتاجها العاملون كي تحقق تطوراً في أدائهم^{١٥٨}، حيث أن الغرض الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة هو

¹⁵⁵ Lee, H.K. Boot, W.R. Basak, C. Voss, M.W. Prakash, R.S. Neider, M. Erikson, K.I. Simons, D.J. Fabiani, M. Gratton, G. Low, K.A. and Kramer, A.F. (2012). Performance gains from directed training do not transfer to untrained tasks. *Acta Psychologica*, 139(1), 146-158. P149.

¹⁵⁶ Boon Ooi K, Lee P. "The Developing an Integrated Model of TQM and HRM on KM Activities. Available from [http:// www.mihanhamkar.com](http://www.mihanhamkar.com)

¹⁵⁷ Shariatmadari M. (2007). "The Importance and Role in the Development of Manpower Training and Development, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 2(3) :634-639. www.amiemt-journal.com

¹⁵⁸ Krajewski, L.J. & Ritzman L.P., 1996, Operation Management Strategy & Analysis, 4th Ed., Addison Wesley, U.S.A. P 40.

إشراك جميع الموظفين بدءاً من الإدارة العليا وحتى أدنى مستويات التوظيف، لتحقيق أهداف المنظمة، بحيث يوفر نظام إدارة الجودة الشاملة الهيكل المناسب للاستغلال الجيد للمواهب والقدرات الفكرية والجسدية للموظفين من خلا تقديم الطرق والأدوات.¹⁵⁹

كما ينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة أهمية أن يكون التدريب شاملاً لجميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا إداريين أم فنيين، وأن لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة، أو على الأساليب الفنية لها، حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو ثقافة واتجاهات العاملين¹⁶⁰. فتغير ثقافة العاملين واتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، وهنا يحتاج المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر، وإنما لتعليم مرؤوسهم، لذا تضع العديد من المنظمات مدراءها في برنامج (درب المدرب) Train the Trainer الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة.¹⁶¹

ووفقاً لإدارة الجودة الشاملة فإن الأخطاء سوف تقلل من الجودة، وانها نتيجة لعدم تدريب العمال، وبالتالي، يجب توفير التدريب. ويعتبر الاستثمار في تدريب القوى العاملة في غاية الأهمية، حيث تخصص حصة كبيرة من ميزانية كل بلد لهذه الأنظمة، وهي مهمة جداً في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للمجتمع.

¹⁵⁹ Chaichi, A. and Chaichi, K. (2015). The impact of human resource deliberating TQM practice and employees job satisfaction in Iran. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 2(3), 27-38. P 31.

¹⁶⁰ Kelner, Steve, 1998. Mnaging the Climate of a TQM Organization, Center for Quality of management Journal, Vol .7,NO.1. p 31.

¹⁶¹ Krajewski, L. J. & Ritzman L. P., 1999, Operation Management Multimedia Version , 3 rd Ed ., Addison Wesley, publishing CO, Inc U.S.A. P 218..

٤-٣-١- الأيزو و التدريب :

وقد حددت المواصفة القياسية العالمية الأيزو 9001 ISO مراحل العملية التدريبية التي يتعين على الإدارة مراقبتها بأربعة مراحل هي :^{١٦٢}

١- تحديد احتياجات التدريب.

٢- تصميم وتخطيط التدريب.

٣- تنفيذ التدريب.

٤- تقييم نتائج للتدريب.

ويمكن إجمال أساليب التدريب المتعلقة ببرامج إدارة الجودة الشاملة بالآتي :^{١٦٣}

١- الوعي بالجودة ومفاهيمها ومبادئها الأساسية .

٢- التدريب على بناء فريق العمل وتدريب حلقات الجودة .

٣- التدريب على أساليب حل المشكلات ومقاييس الجودة.

٤- التدريب على الاتصال الفعال من أجل تحويل الاتجاهات والتغير نحو الثقافة المطلوبة .

٥- التدريب على إدارة العملية ومنع العيوب .

٦- التدريب على خدمة الزبون.

٧- تدريب الموظفين على القيام بوظائف مترابطة لمساعدتهم على فهم مشكلات الجودة بين الأقسام أو الوحدات .

إضافة على ما سبق، لكي تحقق المؤسسة أهدافها فيما ما يتعلق بالسياسة التدريبية وجب عليها تدريب مواردها البشرية في المجالات التالية :^{١٦٤}

^{١٦٢} الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس، ٢٠٠٣، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية ISO 10015، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد . ص ٣٢.

^{١٦٣} Bounds, G., York, L., Adams, M. & Panney, G., 1994, Beyond Total Quality Management, toward the emerging Paradigm, Mc Graw – Hill Inc, CO.U.S.A. a . P 470.

^{١٦٤} عبد الفتاح. محمود سليمان، 2001، إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للنشر، مصر، ص 85-86 .

٤-٣-٢- مجالات التدريب في إدارة الجودة الشاملة :

هنالك عدة مجالات للتدريب يتم من خلالها التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، نذكر منها:

أ- تدريب العمال لإدراك وفهم الجودة الشاملة:

يقوم التدريب في هذا الموضوع على تبيان فوائد الجودة الشاملة للمؤسسة إذا طبقت بنجاح، وعلى أهمية التحسين المستمر، إذ تقوم الإدارة العليا بتوضيح كل ما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى لا يتصادم تطبيق هذه المنهجية الفكرية بمعارضة العاملين نتيجة جهلهم بها.

ب-التدريب على طرق التحسين :

ويتضمن التدريب على تقنيات معينة، تعتبر كوسائل للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل هذه التقنيات في: العصف الذهني، المقارنة المرجعية...

ت-التدريب على مهارات الفريق :

من بين موضوعات هذا النوع ما يلي: حركية الفريق، مهارات الاتصال، مهارات الاجتماعات، مهارات اتخاذ القرار.

ث-التدريب على إدارة الوقت :

بما أن التدريب هو الطريق الأساسي لتنمية الموارد البشرية، فإن التدريب على أنظمة الوقت هو أحد أهم المداخل لإدارة الجودة الشاملة، فتدريب العمال على حسن إدارة الوقت يساعدهم في انجاز المهام المطلوبة منهم بيسر وبدون إرهاق وبأقل طاقة ممكنة، ولكي تضمن المنظمة نجاح البرامج التدريبية في ظل إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة الاختيار والحوافز، ويحتاج القائمون على تصميم البرامج

التدريبي في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى التركيز على ثلاثة جوانب أساسية في برامج التدريب والتطوير وهي: ^{١٦٥}

- التركيز على تعليمات ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- التركيز على مهارات محددة، مثل : المهارات التقنية كتدريب الموظفين على استخدام الأساليب الإحصائية مثل مخططات السبب والنتيجة، خرائط الجودة، حلقات ودوائر الجودة، التدريب على تفويض الصلاحيات وغيرها، لأن في ذلك ضمان للوصول إلى تقديرات كمية ودقيقة للمشكلات.
- التركيز على تدريب الموظفين من خلال بناء المهارات الشخصية لديهم وتطوير قدراتهم مثل تدريبهم على حل المشاكل، مهارات العصف الذهني، مهارات الاتصال وخصوصاً الاتصال مع الزبائن، تدريبهم على عقد الاجتماعات وكيفية إدارتها، كذلك تدريبهم على بناء فرق العمل وتطويرها، حيث أن فرق العمل تلعب دوراً فاعلاً في تطوير الجودة لذلك يجب أن يوجه التدريب في هذا المجال إلى بناء المهارات المرتبطة بالمفاهيم وحل النزاعات واتخاذ القرارات .

ج- التدريب على حل المشاكل :

يعتبر التحسين المستمر من أهم تقنيات إدارة الجودة الشاملة، لذلك وجب على المؤسسات تدريب العنصر البشري على التقنيات والوسائل الضرورية، ليصبح مؤهلاً لتنفيذ وتطبيق مبادئ هذه المنهجية الفكرية، هذه التقنيات تعتبر حلولاً للمشاكل التي قد تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

من بين هذه التقنيات ما يلي:

١- العصف الذهني (Brainstorming) :

يعتبر العصف الذهني طريقة لجمع أفكار جديدة كثيرة، أي أنه أسلوب للتفكير الجماعي، وينص مبدأه على أن يجتمع فريق اتخاذ القرار لمناقشة الطرق البديلة لحل مشكلة ما، ويساعد اختلاف الأفراد في فريق العمل على توليد أفكار متنوعة ومختلفة

¹⁶⁵ Ross ,J.E, 1995, Op.Cit . p 123.

باختلاف وجهات نظر كل واحد من فريق العمل. وجوهر العصف الذهني هو جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار، مما يستدعي ضرورة عدم نقد أي فكرة أثناء المناقشة، لذا ينبغي أن يدير هذا النقاش رجال ذوي خبرة واحترام من طرف الآخرين، حيث يقوم رئيس الفريق بالإجراءات اللازمة لاقتراح الأفكار ويشجع مشاركة جميع الأعضاء،^{١٦٦} وعند الانتهاء من تسجيل هذه الأفكار يتم تنسيقها بحيث يتم استبعاد المتكرر، ووضع الأولويات الخاصة بهاته الآراء .

٢ - طريقة كايزن KAIZEN

ظهرت هذه الطريقة عند اليابانيين وهي تعني التحسين المستمر، حيث تتكون الكلمة من شطرين :

الشطر الأول KAI وتعني: التحسين.

الشطر الثاني ZEN : وتعني المستمر .

تقوم فلسفة "كايزن" على تعريف الإدارة بأهمية دورها في تشجيع وتطبيق التحسينات المستمرة، والتي تؤدي إلى كفاءة وفعالية أكثر لمختلف العمليات في المؤسسة، حيث تمكن عملية التحسين المستمر من تغيير العمليات وتعديلها للأحسن، وتعتمد على أن التحسينات ليست بالضرورة مكلفة، فيمكن تحقيق التحسينات بدون تحقيق نفقات أو بتحمل تكاليف بسيطة، وهي تركز على التبسيط عن طريق تقسيم العمليات المعقدة إلى مكوناتها الفرعية وتحسينها.^{١٦٧}

إن الأساس في هذا الأسلوب هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل، ولهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل المؤسسة، وهذا ما يبينه الشكل رقم (٤)

^{١٦٦} اديجي بوداند باديرو، ترجمة فؤاد هلال: الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الثانية،

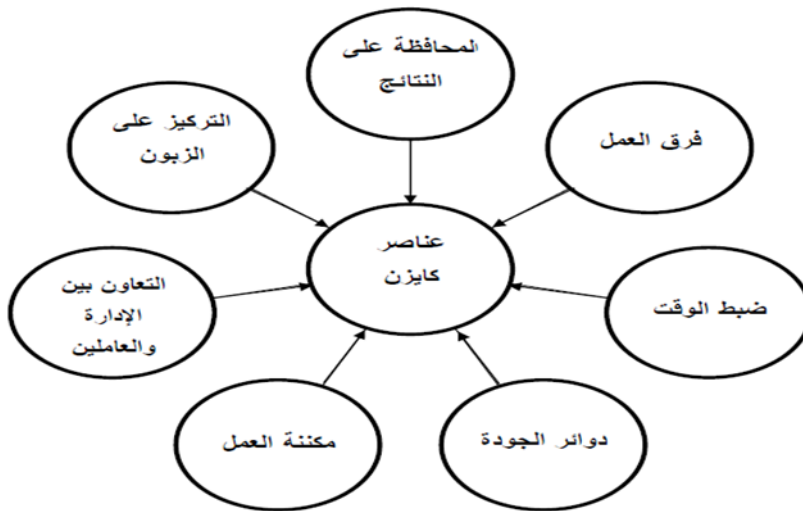
1999 ص ١٤٤.

^{١٦٧} البكري، سونيا محمد ١٩٩٨، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص ص ٢٣٣ -

وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:^{١٦٨}

- ١- تركز كايزن على الزبون وضرورة إرضائه
- ٢- يجب أن توليها الإدارة اهتماما مستمرا وكثيرا من الوقت
- ٣- إن التحسين المستمر يعتمد على تحسين العمليات مع المحافظة على النتائج
- ٤- إن التحسين المستمر هو مسؤولية الإدارة والعاملين أيضاً
- ٥- إن كايزن هي تحسين الأداء في كل المجالات الإنتاجية والتسويقية
- ٦- إن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المنظمة لذا وجب الاعتماد على فرق العمل وحلقات الجودة.

الشكل رقم (٤) عناصر كايزن



المصدر، السامرائي، مهدي صالح ٢٠٠٦. إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن ص ٢٢٩.

٣- المقارنة المرجعية : Benchmark

يقصد بالمقارنة المرجعية قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء لمؤسسة منافسة تعمل في نفس المجال، بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة المنافسة للأداء المتميز، واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات.^{١٦٩}

^{١٦٨} السلمي، علي ١٩٩٥. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو ٩٠٠٠، دار غريب، مصر، ص ٨١.

ولهذه الطريقة ثلاثة أنواع وهي :

- مقارنة مرجعية داخلية: أي المقارنة بين فروع نفس المؤسسة.
- مقارنة مرجعية تنافسية: أي مقارنة المؤسسة بمنافسيها.
- مقارنة مرجعية وظيفية: أي المقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.

وتتم عملية إجراء المقارنة المرجعية من خلال الخطوات التالية:^{١٧٠}

- ١- اختيار موضوع المقارنة المرجعية
- ٢- تحديد نطاق المقارنة المرجعية داخل المنظمة أو مع المؤسسات الأخرى
- ٣- تكوين فريق عمل لأداء المهمة
- ٤- جمع المعلومات ودراساتها وتحليلها
- ٥- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات الأخرى الداخلة في نطاق المقارنة المرجعية
- ٦- وضع خطة عمل بحيث تتضمن إجراء التحسينات الضرورية في موضوع المقارنات المرجعية بهدف الوصول إلى أداء أفضل
- ٧- تنفيذ خطة العمل فيما يتعلق بالتحسينات المراد إجراؤها ومتابعة التنفيذ.

٤ - تحليل باريتو: *

يركز تحليل باريتو على أهم المشاكل، وينص مبدأ هذا النموذج على أن هناك مجموعة قليلة من العوامل المسؤولة عن نسبة كبيرة من الحالات التي تحدث (مثلًا شكاوي العملاء، المنتجات المعيبة...)، وتكمن فكرة هذا التحليل في تصنيف هذه الحالات وفقاً لدرجة الأهمية وينصب التركيز حول حل أكثرها أهمية وترك الأقل أهمية.^{١٧١}

تنص قاعدة باريتو على أن 80 % من المشاكل تحدث نتيجة 20 % من الأسباب، وبالتالي فإن 20% من المشكلات ترجع إلى 80 % من الأسباب، ومهمة تحليل باريتو

^{١٦٩} البكري، سونيا محمد. إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٢، ص ٢٨٢.

^{١٧٠} جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٦ إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص ص ١٩٤-١٩٥.

^{١٧١} البكري، سونيا محمد. إدارة الجودة الكلية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٠.

هو إظهار الأسباب الأكثر تكرارا لأجل لفت نظر الإدارة إليها، ثم الأسباب الأقل فالأقل تكرارا.

ويمكن رسم تحليل باريتومن خلال إتباع الخطوات التالية:^{١٧٢}

١. تصنيف أسباب حدوث المشكلة
٢. حساب عدد الأخطاء أو العيوب وتوزيعها على تصنيفات أسباب حدوث المشكلة
٣. حساب النسب المئوية للأخطاء أو العيوب الموجودة حسب تصنيفات الأسباب
٤. ترتيب الأسباب وفقا للنسب المئوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية
٥. رسم المحور الأفقي لتمثيل الأسباب والمحور العمودي لتمثيل عدد الأخطاء ونسبها المئوية
٦. وضع مقياس المجموع التراكمي لعدد الأخطاء على المحور العمودي ووضع مقياس للنسب المئوية التراكمية على خط موازي للمحور العمودي
٧. رسم عمود منفصل لكل سبب من الأسباب المصنفة بالترتيب من التكرار الأعلى إلى التكرار الأقل متجها من اليسار إلى اليمين
٨. وضع نقاط أمام منتصف كل عمود ووصل هذه النقاط مع بعضها.

يجب أن يهدف التدريب الفعال في ضوء إدارة الجودة الشاملة إلى مساعدة الموظفين في أهداف عملهم الشخصي بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، كما أن يكون مرتبط بعمل الموظف اليومي، إذ إن عملية التدريب مستمرة لا تتوقف عند نقطة محددة.

خلاصة القول، يعتبر التدريب أحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية .

٤-٤- إدارة الجودة الشاملة ونظم الحوافز :

يهدف دعم برامج إدارة الجودة بفعالية، فإن المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة حوافز تتسجم مع توجهه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين

^{١٧٢} جودة، محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص ٢٦٢-٢٦٣.
• عرف هذا الأسلوب باسم باريتومنذ القرن ١٩، نسبة إلى الاقتصادي الإيطالي VILFRIDO PARITO.

بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب، وأن تبتعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلاً عنها، حيث أن أنظمة الحوافز في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين الجودة^{١٧٣}، ويؤيد هذا التوجه كل من Bowen & Lawer اللذان حددا مسألة مكافآت أو عوائد الجودة Rewarding Quality بأنه ينبغي أن يتم الدفع للأفراد أو المجموعات بشكل أكبر عندما يؤدون عملهم بشكل أفضل، وإذا لم يحصل ذلك فأنهم يميلوا للشعور بأنهم عوملوا بظلم^{١٧٤}.

كما أن تحفيز الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مطلب أساسي لتحقيق رضا الزبائن، لهذا وجب على المؤسسات تبني نظام تحفيز مناسب وجيد من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء والحماس فيهم اتجاه المؤسسة، لأداء أعمالهم على أكمل وجه، إذ يعتبر التحفيز الأداة التي بواسطتها يتم اندماج العاملين في المؤسسة، وتحسين العلاقات معهم، ويتحقق التكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي عن العمل يكون أداءه جيدا وبالتالي تتحقق الجودة، الأمر الذي يحقق رضا الزبائن وسعادتهم. وتعتبر مشاركة جميع الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات من المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يجسد حقيقة أهمية العنصر البشري في المؤسسة، إذ أصبح ينظر إليه على أنه رأس المال الفكري للمؤسسة.

٤-٤-١- أنواع الحوافز في ظل إدارة الجودة الشاملة:

وفي ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك أنواع متعددة من الحوافز الخاصة وهي :

a) حوافز تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه انتاج قد تكون أولية مثل : انخفاض نسبة المعيب في الانتاج، انخفاض نسبة مردودات المبيعات، انخفاض الفاقد والتالف في الانتاج، زيادة معدل الاستجابة للعملاء، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي

¹⁷³ Malhi, Ranjit singh, 2000, Understanding Total Quality Management, Articles, Available from, www.higbeam.com/library/doc,As. P 4.

¹⁷⁴ Dale, B.G., Cooper, C.L. & Wilkinson, A., 1997. Op. Cit . p 81.

إلى جودة النتائج الأولية) مثل : عدد المقترحات التي يقدمها العاملون والمتعلقة بتحسين العمليات، جودة العمليات الإنتاجية، جودة عملية التوريد، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث .

(b) الحوافز المنتظمة : وهي حوافز قد تكون اسبوعية، أو شهرية، أو ربع سنوية وسنوية، وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوي العملاء من جودة المنتجات .

(c) حوافز جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد، وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

كما أن الحوافز واحدة من العناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، كما أنها إحدى الممارسات التي يستخدمها صاحب العمل لإدارة موظفيه بالإضافة لكونها تعبيراً عن تكلفة التشغيل القصوى الخاصة بهم، بالنسبة للموظفين فإنها عادة يجب أن تكون أكثر المسائل الرئيسية وضوحاً عند التفاوض على اتفاق وعقد التوظيف، وهناك عدد كبير من البحوث الهامة أظهرت أن الحوافز تعتبر إحدى أهم الأساليب المتبعة لتحفيز الموظف ويمكن أن تستخدم لتحسين الجودة، الابتكار، ونتائج أخرى هامة وإساسية لا تعد ولا تحصى في بيئة العمل الناجحة^{١٧٥}، البعض أشار إلى أن نظام الحوافز هو عبارة عن آلية لتصنيف سلوك الموظفين من أجل تطوير مناصبهم ومواقعهم الوظيفية الحالية والتخطيط لفرص أخرى محتملة، بل أكثر من ذلك العلماء والباحثين أكدوا أن الشركات التي تملك قوة عاملة مرتبطة وملتزمة بها وذات ولاء تتفوق على أقرانها في عدد من الانجازات التنظيمية، على سبيل المثال دراسة Gallup وجدت أن المنظمات ذات الموظفين الملتزمين تتفوق على منافسيها بما يقارب ١٤٧ % لربحية السهم الواحد وتتمتع باتجاه نحو النمو الأفضل بما يقارب ٩٠ % .^{١٧٦}

¹⁷⁵ Johnson, J.S. Friend, S.B. and Agrawal, A. (2015). Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.061, p 125.

¹⁷⁶ Crowley, M. (2013, June 4). Gallup's workplace Jedi on how to fix our employee engagement problem. Fast Company. Retrieved from <http://www.fastcompany.com/3011032/creative-conversations/gallups-workplace-jedi-on-how-to-fix-our-employeeengagement-problem>.

وفي ضوء ما تقدم فإن المسألة هي ليست في وضع نظام حوافز جديد بقدر ما هي تطوير الأنظمة القائمة لتتلاءم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات في العمل الجماعي مع أنظمة الحوافز التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

٤-٥- إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء :

يؤدي التحسين المستمر في الجودة لأعمال الموظفين إلى تقديم متواصل لخدمات ومنتجات عالية الجودة للزبائن، واحدة من عمليات إدارة الأداء التي يمكن أن تقدم دعم كبير هي تقييم الأداء بكفاءة عالية لأنه يشمل مقاييس مختلفة على اختلاف المنظمات^{١٧٧}. كما يشير تقييم الأداء إلى طرق وعمليات تركز على التواصل في اتجاهين بين الموظف وصاحب العمل، ويشمل التقييم خطوات مراقبة وتقييم مستوى أداء الموظفين وتقديم نتائج التقييم بطريقة مثالية^{١٧٨}، هذه العملية يمكن استخدامها لأغراض تطويرية وإدارية على حد سواء وذلك عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتقوم المنظمات بشكل سنوي بإجراء مراجعة للأداء مع المدير الحالي لمناقشة ومراجعة التعليقات والملاحظات على أداء الموظفين، كما انها أيضاً طريقة لتشجيع فرق العمل، تقليل الشكاوي، وتحديد نقاط القوة والضعف والاحتياجات التدريبية للموظفين^{١٧٩}، ومعظم ما سبق يشكل مصدراً للزيادات والترقيات، على سبيل المثال أكثر من ١٠٥٠ من رائدي إدارة الأداء يمثلون ٥٣ بلد شاركوا في الاستبيان العالمي لإدارة الأداء Mercer's 2013، كما يتضح من نسبة المشاركة العالية وجد ان ٩٤% من الشركات تجري مناقشة للمراجعة اخر العام، ٨٩% تجري تقييم الأداء، ٨٦% تجري تقييم للسلوك والكفاءات، ٨٢% تجري تقييم للموظفين، و ٨٩% تقوم بربط التقييم الفردي بالتعويضات، لا تحتاج أنظمة إدارة الأداء ان تكون شكلية بقدر ما تحتاج ان تكون فعالة، والأمر الأكثر أهمية هو تصميم تلك الأنظمة التي تتماشى مع الرؤية

¹⁷⁷ Daoanis, L.E. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62. P59.

¹⁷⁸ Van Dijk, D. and Schodl, M.M. (2015). Performance appraisal and evaluation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 716-721.p719.

¹⁷⁹ Agyen-Gyasi, K. and Boateng, M.S. (2015). Performance appraisal systems in academic and research libraries in Ghana: A survey. *Library Review*, 64(1/2), 58-81.p67.

والرسالة نحو تحقيق أداء الجودة الشاملة، والهدف من أنظمة إدارة الأداء هو تحفيز وتمكين الموظفين لتحقيق النجاح التنظيمي، وتعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي الذي سيقبل بدوره من الدوران الوظيفي، كما أن الاختلاف في وجهات النظر حول اذا ما كان تقييم الأداء له تأثير مباشر أو وسطي على الأداء الوظيفي يجب ان تتبدد مع الحملة الجديدة نحو توضيح دورها، وتفعيل التواصل والدوافع التحفيزية، وبيئة العمل.^{١٨٠}

تتبنى الشركات في الأوضاع الحالية نظام إدارة جودة شاملة التي تتضمن نطاق مجال التقييم، التقييم المرتبط بالسلوك (BARS)، برامج التخطيط والميزانية (PPB)، الميزانية الصفرية (ZBB)، تقييم الأداء (PE)، feedback 360-degree أو الإدارة بالأهداف (MBO)، هذه الطرق شكلت فعلياً جزءاً من ثقافة الشركات الأمريكية الكبرى وغيرها من الأعمال، وليس فقط في الولايات المتحدة ولكن العديد من المنظمات استخدمت برامج الإدارة بالأهداف في ممارسة إدارة الجودة الشاملة وذلك يعود لكونه أكثر موضوعية وضمنت في سلسلة إدارة الموارد البشرية. الباحثون أيضاً وجدوا أن الإدارة بالأهداف MBO لها أثر ايجابي على المكافآت وزيادة الانتاجية^{١٨١}، حيث ان اهدافها مطلوبة في مكان العمل ككل كما أن الأداء ونتائجه يتأثر بشكل مباشر في تحديد نجاح الأعمال، حيث تم تقديم مصطلح الإدارة بالأهداف وتعميمه من قبل بيتر داركر Peter Drucker ١٩٩٦ كطريقة في الإدارة وقد تم تطويرها بشكل اكبر من قبل العديد من الباحثين، ومن بينهم دوغلاس ماكروجر Douglas McGregor جون هامبل John Humble وجورج أو ديورن George Odiorne . وبشكل اساسي الإدارة بالأهداف MBO هو عملية تشمل فرق العمل والموظفين من اجل وضع اهداف موضوعية ومحددة لأداء الموظفين^{١٨٢}. كما أشارت الدراسات الى ان

¹⁸⁰ Moyano, C.M. and Lengler, J. (2013). Exploring the relationships among personal values, self-concept's affective security dimension and female consumption behavior: Perspectives from the Brazilian retail experience. *Revista de Administracao FACES Journal Belo Horizonte*, 12(1), 118-137.p132.

¹⁸¹ Lu, C. Chen, S. Huang, P. and Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.p858.

¹⁸² Ofojebe, W.N. and Olibie, E.I. (2014). Management by Objectives (MBO): Imperatives for transforming higher education for a globalized world. *Journal of International Education and Leadership*, 4(2), 1-12. P7.

وضع الأهداف بدون وضع طريق لتحقيقها سيكون عبارة عن مجرد امنيات، على سبيل المثال هدف إحدى الشركات لسنة ٢٠١١ كان عبارة عن زيادة هامش الربح من ١٢ % في ٢٠١٠ الى ١٥ % في ٢٠١١، هذه هدف جداً واضح ولكن الشركة تحتاج الى تجسيد برامج الإدارة بالأهداف في أنظمة الشركة لإدارة الجودة الشاملة ووضع الأهداف بحيث يجب ان تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية، والخطة يجب ان تكون ضمن الوقت المحدد مسبقاً. ^{١٨٣}

٥- المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري

بدأت خلال السنوات القليلة الماضية معالم فلسفة إدارية شاملة حظي العنصر البشري فيها بأهمية واضحة، ويمكن حصر أهم عناصر هذه الفلسفة في الآتي: ^{١٨٤}

- قبول التغيير باعتباره حقيقة، والتعامل مع المتغيرات الإيجابية بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها، أي تطبيق مفاهيم إدارة التغيير والاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمؤسسة واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المفتوحة على المحيط .

- الاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها وقبول أحكامه التي لها الفضل في تقييم أداء الإدارة وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز .

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختيارتها والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم الأساليب الإدارية وفقاً لمعطياتها.

- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد، وتعبئتها لتحقيق التميز المعتمد على كامل قدرات المؤسسة .

- إدراك أهمية العميل والاقتراب منه واتخاذ معياراً أساسياً في الاختيارات الإدارية.

- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي وسياسات تحفيز العاملين .

¹⁸³ KraleV, T. (2011). Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 83-87.p84.

^{١٨٤} السلمي، العلي . ١٩٩٥، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥ .

- رفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات ثقافة تنظيمية جديدة وإقناع العاملين بها .

- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس الأعم في إنجاح الإدارة وتحقيق الأهداف، لذا يجب أن تتال إدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة .

- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على استمرارية التدريب لتجديد وتحديث المفاهيم .

وبالرغم من أهمية التكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، فالعبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولكن لأن الأمر يتعلق بالدعائم الثلاثة التي يركز عليها المدخل الإداري، وهي متفاعلة ومتكاملة مع بعضها وهي : جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

٦- مضامين إدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري :

تشمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية، تظهر أهمية العنصر البشري ودوره في عملية تطبيقها، وهي كالاتي :^{١٨٥}

- **الشمول :** حيث تتركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، ولذلك لا بد من إحداث تغيير جذري وشامل، لكل مكونات المؤسسة بهدف تحسينها بما فيها تنمية وتطوير الموارد البشرية .
- **أسلوب عمل جماعي تعاوني :** إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري من قدرات ومواهب وخبرات وإمكانيات من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكل أبعادها .
- **مفهوم الأدوار المتكاملة :** فكل عامل له دور محدد يؤديه ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية، يساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمؤسسة .

^{١٨٥} عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١ . مرجع سبق ذكره ص ٤٢ .

- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية اجتماعية : إذ تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العملاء على جميع العاملين بالمؤسسة .

تؤكد هذه المضامين أن إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة، من خبرات وقدرات وهي تمثل طاقات حيوية تتطلب العناية والتطوير المستمر بتوفير برامج التعليم والتدريب التي تمكن جميع العاملين من المشاركة في جهود تحسين الإنتاجية والجودة .

٧- ثقافة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية

يلعب تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد المؤسسة الواحدة جعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة دوراً بارزاً في خدمة التوجيهات الجديدة في التطوير لدى المؤسسات المختلفة .^{١٨٦} فإن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة، فثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤكد على قيم التعاون والمشاركة واللامركزية والاتصالات المفتوحة وحرية التعبير والديمقراطية وخدمة العملاء وتشجيع الموظفين ومساندتهم وغيرها .^{١٨٧}

وهذا يتطلب الإيمان بأن العاملين في المنظمة ليسوا مجرد أدوات إنتاج بل هم موارد حقيقية تستحق كل اهتمام وعناية. كما يتطلب الأمر تطوير سياسات الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وإتاحة فرص المشاركة للموظفين وتحفيزهم بشكل مستمر والسماح لهم بتقديم مقترحاتهم للتحسين المستمر، حيث إن تقدير الأفراد سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة ، وتدعيم الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة واستمراريته .

^{١٨٦} مصطفى . أحمد سيد ٢٠٠٢، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ط ٢ . القاهرة : مكتبة النهضة . ص ١٢٣ .
^{١٨٧} بيستر فيلد، كارول ٢٠٠٤ . إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي . الرياض : جامعة الملك سعود، ص ٧٨ .

ومن حيث أن استمرارية برامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .^{١٨٨}

٨- انعكاس تبني إدارة الجودة الشاملة على الموارد البشرية :

يؤدي تبني إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف التعلم والنمو، وخلق الجو الذي يساعد على التعلم والنمو في المنظمات والاحتفاظ بالأفراد المميزين والموهوبين فيها ووجود قيادة فعالة للمنظمة تدعم وتحفز العاملين على تنمية مهارتهم من خلال اشراكهم في تطوير أساليب واجراءات العمل، وفي طرح الأفكار الإبداعية التي تسهم في تطوير العمل وتنمي فيهم روح الإبداع والتعلم، إضافة إلى تدريب العاملين على كيفية التعامل مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تبني برامج تدريبية فعالة وتشكيل فرق العمل التي تساعد على تبادل الأفكار والخبرات، إضافة إلى توفير الأدوات والوسائل التي تساعد على تنفيذ ذلك، هذا كله يساعد على إحداث تغيير إيجابي في هيكل المنظمة وفي ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة تتناسب وحاجات ورغبات زبائنهم باستمرار .

كما ترى إدارة الجودة الشاملة أن الأهمية تكمن في التعاون الذي ينشأ بين العاملين وليس في التنافس، وكذلك الاعتماد على التغذية العكسية التي تحصل عليها الإدارة من العاملين في تقييم نظام العمل بشكل جماعي وليس بشكل فردي، بالإضافة إلى إشعار الأفراد العاملين بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وتميزهم في الأداء .^{١٨٩}

وقد أكد ديمنج أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض كثيراً من التطبيقات والممارسات الحالية في إدارة الموارد البشرية، فهو يرى أنه لا بد من التوقف عن عملية تدريب العاملين حسب أدائهم في القسم أو الإدارة التي يعملون بها، كما يرى ضرورة التوقف أيضاً عن تطبيق نظام الجدارة والمكافأة الذي يستند إلى الأداء الفردي لأنه يتعارض مع مبادئ الجودة الشاملة واستبداله بنظام يقوم على فكرة الفريق الواحد، والتدريب

^{١٨٨} العقيلي، عمر وصفي . ٢٠٠١، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧ .

^{١٨٩} البليبيسي، بدرية المعزز ٢٠٠٠ . إدارة الجودة الشاملة والأداء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية، ص ٢٣ .

المستمر والمشاركة في وضع الخطط للتحسين المستمر ومكافأة الفريق المبدع وتقدير الجهود البارزة والمستمرة .^{١٩٠}

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا الفصل بتحليل وتفسير النتائج، واختبار الفرضيات المتعلقة بدراسة أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف العامة والخاصة في دمشق

¹⁹⁰ Harry V.Robert & Brenard F . Surges Katler < Quality is Personal : a foundation for Total Quality Managemwnt < New York the free pree 1993, p113.

٣-١-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة مؤلفة من 42 سؤال، ووزعت هذه الاستبانات على العاملين في المصارف في دمشق، إذ كان عدد الاستبانات الموزعة ١٦٠ استبانة، تم استرداد ١٢٠ استبانة وهذا العدد يمثل حجم العينة الملائمة المستخدمة في هذا البحث، إذ تم بناء الجدول رقم (5) لتوضيح عدد الاستبانات الموزعة في كل من المصارف العامة والخاصة أدناه:

الجدول رقم(5) عدد الاستبانات الموزعة في كل من المصارف الخاصة والعامة

المصارف العامة	المصارف الخاصة	المجموع
٥٤	٦٦	١٢٠
%٤٥	%٥٥	%١٠٠

٣-٢-بناء أداة الدراسة واختبار صدق المقاييس والثبات:

٣-٢-١-بناء أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة موجهة للعاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق والمتعلقة بهدف الدراسة.

تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: والذي يتضمن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والتي هي: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المركز الوظيفي، نوع المصرف بالإضافة إلى إجمالي عدد ساعات العمل.

الجزء الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتضمن:

- سياسات الاستقطاب والتعيين

- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- الحوافز والمكافآت

الجزء الثالث: والذي يتضمن العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

هذا واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس البنود الذي تراوحت درجاته بين الخمس درجات إذ أن الدرجة خمسة تقابل الخيار " موافق جدا" والدرجة الواحدة المقابلة للخيار " غير موافق أبداً".

وجرى التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS 25، وقامت الباحثة باختبار الفرضيات الموضوعية للتحقق من صحتها وقبولها أو عدم صحتها، وبالتالي رفضها.

٣-٢-٢- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة في تحليل بيانات هذه الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تلائم طبيعة متغيرات الدراسة، إذ تم حساب مقاييس الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Statistic، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. بالإضافة إلى استخدام معامل اختبار الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، لاختبار صدق وثبات الاستبانة، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط linear regression لدراسة معنوية أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية وأيضاً للتأكد من معنوية أثر إدارة الجودة الشاملة على كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز

والمكافآت) كل على حدى، ومن ثم تم استخدام اختبار T-student لعينتين مستقلتين من أجل اختبار حقيقة الفروق بين أجوبة العاملين بالنسبة لنوع المصرف.

٣-٢-٣-اختبار صدق المقاييس والثبات Reliability:

٣-٢-٣-١- الصدق الظاهري: وذلك بعرض الاستبانة على الدكتور المشرف على البحث للتحقيق من مدى فعالية الاستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة ولدقة قياسها لما وضعت من أجله.

٣-٢-٣-٢-الصدق البنائي أو (البناء الداخلي):

للتحقق من الصدق تم حساب الارتباط الداخلي بين كل فقرة وعباراتها، لتوضيح مدى قدرة هذه العبارات على قياس الفقرة الموافقة لها، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ، بالإضافة إلى متغير إدارة الجودة الشاملة باستخدام معامل الترابط (بيرسون) كما يلي:

أولاً: الجزء الأول: يتضمن قياس الارتباطات لعبارات الفقرات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية، كما هو موضح بالجدول رقم (6) أدناه:

الجدول رقم(6) قيم الارتباط الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية وعباراتها

الفقرة	رقم العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
سياسات الاستقطاب والتعيين	١	٠,٨٠٩	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٢	٠,٧٦٣	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٣	٠,٨٣٩	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٤	٠,٨٥٤	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٥	٠,٧١٩	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٦	٠,٧٥١	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٧	٠,٥٨٧	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
التدريب والتطوير	٨	٠,٧٣٢	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٩	٠,٤١٤	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	١٠	٠,٤٦٦	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	١١	٠,٦٦٥	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١

١٢	٠,٥٢٥	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٣	٠,٧٠٧	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٤	٠,٦٨٦	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٥	٠,٥٢٢	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٦	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٧	٠,٨١٣	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٨	٠,٥٨٤	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
١٩	٠,٧٠٦	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢٠	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢١	٠,٣٤٤	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢٢	٠,٤٣٥	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢٣	٠,٨٤٤	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢٤	٠,٤٣٠	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢٥	٠,٥٥٢	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
٢٦	٠,٩٧٣	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١

مصدر الجدول (٢): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يبين الجدول السابق أن قيمة الارتباط بين كل عبارة مع البعد الذي تقيسه دال إحصائياً، لذلك قبلت الباحثة بجميع الأسئلة ولم يتم رفض أي منها، حيث أن دلالة الارتباط دليل على مدى قدرة كل سؤال في تفسير وقياس البعد الذي يقيسه بوضوح، بالإضافة إلى أن جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ٠,٠١، وهذا يؤكد ثبات الأداة كما يدل على صدقها أيضاً.

ثانياً: الجزء الثاني: يتضمن قياس الارتباطات لعبارات الفقرة الخاصة بالمتغير الثاني إدارة الجودة الشاملة، إذ أدرجت القيم في الجدول رقم (7) أدناه:

الجدول رقم (7) قيم الارتباط الداخلي بين إدارة الجودة الشاملة وعباراتها

الفقرة	رقم العبارة	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	١	٠,٧٠٤	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٢	٠,٧٥٠	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١
	٣	٠,٨٦٦	٠,٠٠٠	دال عند ٠,٠١

٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٧٩٥	٤
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٨٨٠	٥
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٦٧٨	٦
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٧٩٩	٧
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٧٨٤	٨
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٨٦٩	٩
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	١٠
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٦٠٣	١١
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٨٥١	١٢
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٨١٠	١٣
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٨٧٩	١٤
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٧٨٩	١٥
٠,٠١ عند دال	٠,٠٠٠	٠,٦٨٥	١٦

مصدر الجدول (٣): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

ويوضح الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارة مع متغير إدارة الجودة الشاملة جيدة جداً وذلك دليل على قدرة كل سؤال في قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ كما هو موضح بالجدول (٣).

٤-٢-٣-٢- الصدق والثبات باستخدام ألفا كرونباخ Cronbach Alpha:

ثبات المقياس يقصد به الاتساق الداخلي بين عبارات المقاييس، وتوجد عدة طرائق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الباحثة اعتمدت على طريقة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لحساب ثبات المقياس باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقيمة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا يجب أن تتراوح بين (٠) و(١)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات، يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة معامل الاتساق الداخلي في هذا الاختبار عن (٠,٧).

حيث جرى اختبار ثبات الاستبانة باستخدام قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وكانت النتائج وفق جميع محاور الاستبانة كما في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨) صدق وثبات فقرات الاستبانة

الرقم التسلسلي	الفقرة	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
1	سياسات الاستقطاب والتعيين	7	0.871	0.933
2	التدريب والتطوير	8	0.890	0.943
3	تقييم الأداء	5	0.783	0.885
4	الحوافز والمكافآت	6	0.931	0.965
٥	إدارة الجودة الشاملة	16	0.956	0.978

مصدر الجدول (٤): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

ونلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبيان أكبر من ٠,٧٠ ومنه يكون الاستبيان ثابت بدرجة عالية وبالنظر الى معامل الصدق والذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات نستنتج أيضاً أن الاستبيان صادق أي أنه يمثل مجتمع العينة تمثيلاً جيداً.

٣-٣- الإحصاءات الوصفية:

تم إجراء الدراسة الوصفية للمتغيرات الديموغرافية بالإضافة لكل محور من محاور الاستبانة لاستخلاص الرأي العام للعاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، إذ تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة.

٣-٣-١- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديموغرافية:

١. متغير الجنس:

يوضح الجدول أدناه النسب المئوية لمتغير الجنس، حيث تم إدراج النسب المئوية لهذا المتغير في الجدول رقم (9):

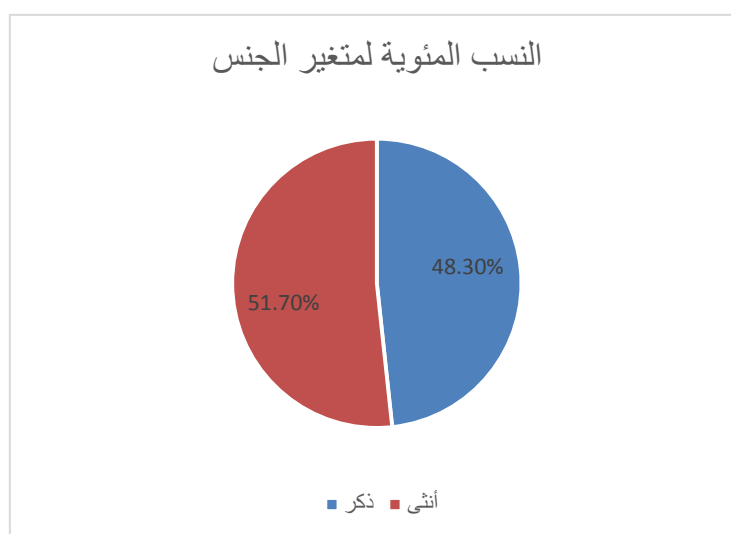
الجدول رقم (٩) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	ذكر	أنثى
النسبة المئوية	٤٨,٣ %	٥١,٧ %

مصدر الجدول (٥): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

ونلاحظ أن نسبة الموظفات الإناث أعلى من نسبة الموظفين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، ويعزى ذلك إلى تأثير الحرب في سوريا على المستوى الديموغرافي في المجتمع، وهذا ما يوضحه التمثيل البياني أدناه:

الشكل رقم (٦) التمثيل البياني لمتغير الجنس



٢. متغير العمر:

كما تم حساب النسب المئوية لمتغير العمر لأفراد عينة البحث، بالإضافة لتمثيله بيانياً، حيث وضحت النتائج في الجدول رقم (١٠) أدناه:

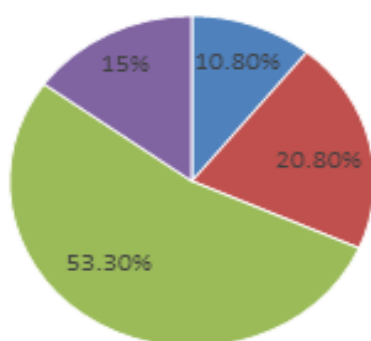
الجدول رقم (١٠) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

متغير العمر	من ٢٥ ل ٣٠	من ٣١ ل ٣٦	أكثر من ٣٦
النسبة المئوية	10.8	53.3	15.0

مصدر الجدول (١٠): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (٧) التمثيل البياني لمتغير العمر

النسب المئوية لمتغير العمر



يُلاحظ من الجدول والتمثيل البياني أن النسبة الغالبة على الموظفين في المصارف العامة والخاصة من فئة الشباب الذين أعمارهم بين ٣١ و ٣٦ ومن ثم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٦ و ٣٠ سنة يليهم الموظفون الذين أعمارهم أكثر من ٣٦ كما نلاحظ أن فئة الشباب الذين أعمارهم من ٢٥ ل ٣٠ لم تتجاوز ١٠,٨%، من ذلك نلاحظ ميل المصارف العامة و الخاصة في دمشق الى استقطاب أصحاب الخبرة أكثر من توظيف الخريجين الجدد.

٣. متغير المستوى العلمي:

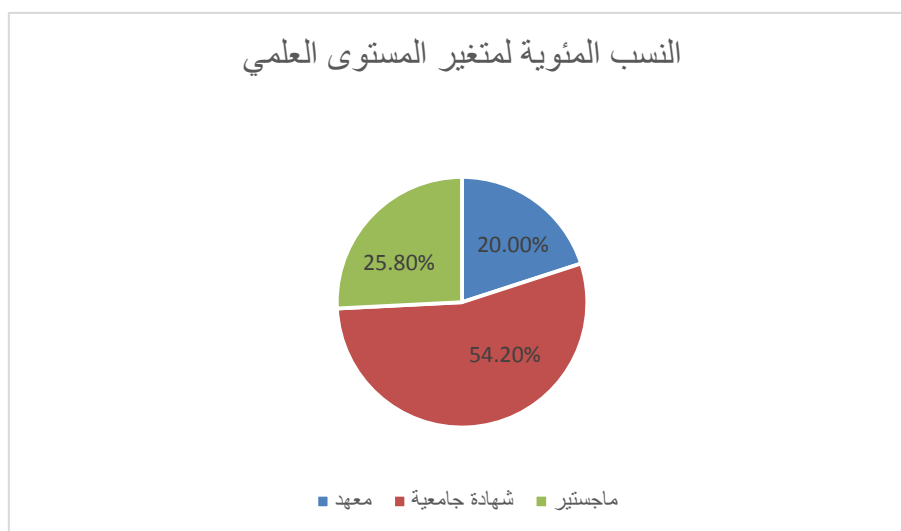
كما تم حساب النسب المئوية لمتغير المستوى العلمي لعناصر عينة البحث وتمثيلها بيانياً كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

متغير المستوى العلمي	معهد	شهادة جامعية	ماجستير	دكتوراه
النسبة المئوية	20.0%	54.2%	25.8%	0%

مصدر الجدول (11): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (٨) التمثيل البياني لمتغير المستوى العلمي



يُلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية ومن ثم حملة شهادة الماجستير، ومن ثم حملة شهادة معهد، بينما بلغت نسبة الحاملين لشهادة الدكتوراه ٠% وهي النسبة الأقل.

٤. متغير المركز الوظيفي:

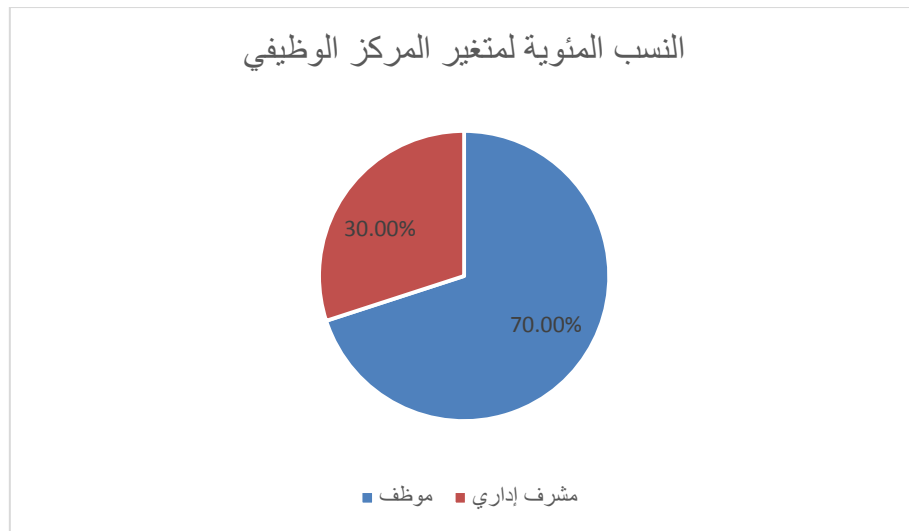
أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي تم حساب النسب المئوية وتمثيلها بيانياً كما هو موضح أدناه:

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	موظف	مشرف إداري
النسبة المئوية	70.0%	30.0%

مصدر الجدول (11): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم (٩) التمثيل البياني لمتغير المركز الوظيفي



بلغت نسبة المدراء في عينة البحث 30.0%، بينما كانت النسبة العظمى من نصيب الموظفين والتي بلغت 70.0%، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

٥. متغير نوع المصرف:

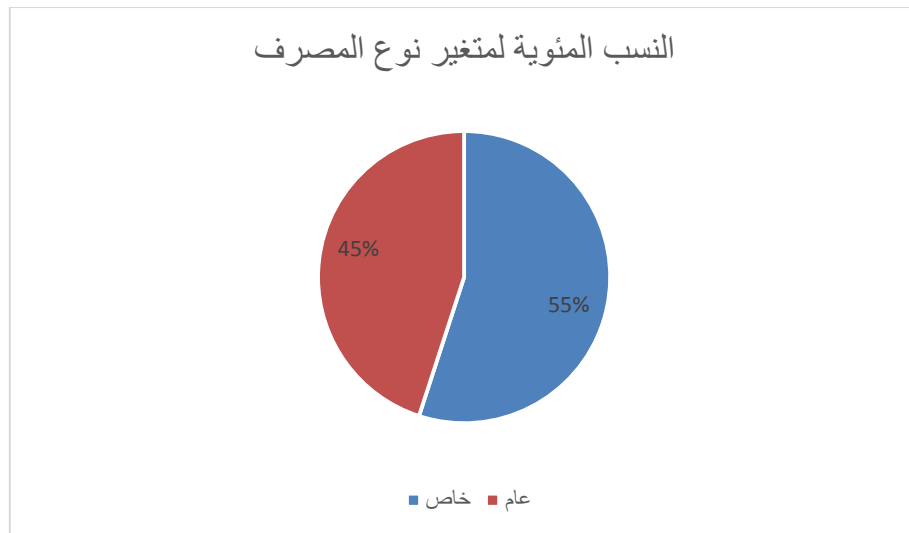
ومن ثم تم حساب النسب المئوية لمتغير نوع المصرف، وتمثيلها بيانياً أدناه:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المصرف

نوع المصرف	خاص	عام
النسبة المئوية	55%	45%

مصدر الجدول (١٢): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

الشكل رقم (١٠) التمثيل البياني لمتغير نوع المصرف



يُلاحظ من الجدول السابق أنه أكثر من نصف عناصر العينة ممن يعملون في المصارف الخاصة، إذ بلغت نسبتهم ٥٥,٠%، بينما بلغت نسبة العاملين في المصارف العامة ٤٥,٠%.

٦. متغير إجمالي سنوات العمل:

وأخيراً متغير إجمالي سنوات العمل لعناصر عينة البحث، إذ تم حساب النسب المئوية في الجدول رقم (14) أدناه:

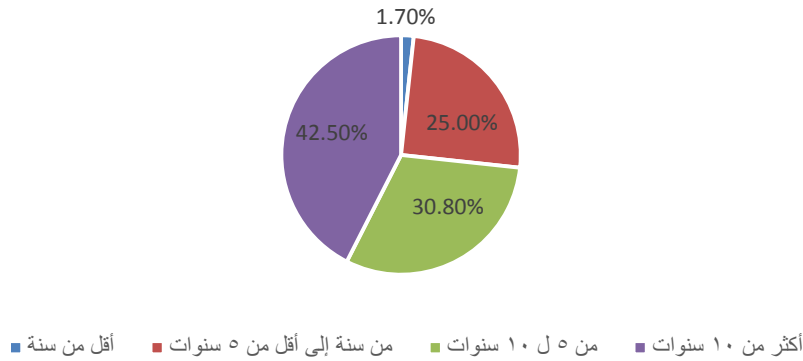
الجدول رقم(14) توزيع أفراد العينة حسب متغير إجمالي سنوات العمل

إجمالي سنوات العمل	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من ٥ سنوات	من ٥ ل ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
النسبة المئوية	١,٧%	٢٥,٠%	٣٠,٨%	٤٢,٥%

مصدر الجدول (13): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

الشكل رقم(١١) التمثيل البياني لمتغير إجمالي عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية لمتغير إجمالي عدد سنوات الخبرة



يُلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة بلغت خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات وأما النسبة الأقل والتي هي: ١,٧% كانت من نصيب أفراد العينة الذين خبرتهم لم تتجاوز السنة، و هنا نعود لنلاحظ أيضاً استقطاب المصارف لذوي الخبرة بشكل أكبر من الخريجين الجدد.

٣-٢-٣- الإحصاءات الوصفية لمحاور الاستبانة:

تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لإجابات كل عبارة من عبارات الاستبانة، ولتقدير نتائج المتوسط، تم الاعتماد على فئات مقياس ليكرت الخماسي الذي يبدأ من ١ وينتهي في ٥ (إذ أن الدرجة خمسة تقابل الخيار " موافق جداً" والدرجة الواحدة المقابلة للخيار " غير موافق أبداً"). ، وبالتالي يكون لدينا أربع فئات وبعد تقسيم ٤ على ٥ ينتج لدينا طول الفئة والذي يبلغ ٠,٨ ، إذ تم تقدير النتائج لكل فئة كما يلي:

الجدول رقم (15) تقديرات قيم المتوسط الحسابي

قيمة المتوسط	من الأقل من ١,٨	من ١,٨ الأقل من ٢,٦	من ٢,٦ الأقل من ٣,٤	من ٣,٤ الأقل من ٤,٢	من ٤,٢ الأقل من ٥
التقدير	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
	غير موافق أبداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً

٣-٢-٣-١- المتغير التابع: إدارة الموارد البشرية:

حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية كما يلي:

٣-٣-٢-١-١-سياسات الاستقطاب والتعيين:

أدرجت قيم المتوسط والانحراف المعياري لإجابات عبارات سياسات الاستقطاب
والتعيين في الجدول رقم (15) أدناه:

الجدول رقم (15) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات سياسات الاستقطاب والتعيين

الرقم التسلسلي	العبرة	المتوسط		الانحراف		النتيجة	
		خاص	عام	خاص	عام	خاص	عام
١	يستقطب المصرف الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات وخبرات عالية لشغل المناصب الهامة	٣,٣٦	٣,٠٠	١,١٢	٠,٨٠	متوسط	متوسط
٢	يستخدم المصرف المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين	٣,٤٨	٣,٠٠	٠,٨٥	٠,٨٧	متوسط	مرتفع
٣	يعوّل المصرف على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة والتعيين	٣,٤٨	٣,٠٠	٠,٩٢	٠,٨٠	متوسط	مرتفع
٤	يستقطب المصرف الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجالات الأعمال المختلفة	٣,٢٣	٢,٩٨	٠,٩٢	٠,٨٨	متوسط	متوسط
٥	يهتم المصرف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة والتعيين	٢,٩٢	٢,٩١	١,٢١	٠,٧٨	متوسط	متوسط
٦	يعتمد المصرف على التخصص العلمي في	٢,٨٢	٢,٩١	١,١٤	١,٠٥	متوسط	متوسط

الجدول رقم(١٦) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات سياسات التدريب والتطوير

الرقم التسلسلي	العبارة	المتوسط		الانحراف		النتيجة	
		عام	خاص	عام	خاص	عام	خاص
١	يعطي المصرف أهمية كبيرة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديه للحصول على أفضل مستوى أداء.	٢,٩٢	٢,٥٤	١,٣٢	١,٢٤	متوسط	منخفض
٢	يعتمد المصرف برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.	٢,٤٢	٢,٥٤	١,٣٥	١,١٦	منخفض	منخفض
٣	يخضع الموظفون في كل الأقسام لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام.	٢,١٨	٢,٥٤	٠,٨٠	٠,٩٧	منخفض	منخفض
٤	يؤمن المصرف أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	٣,١٢	٢,٥٩	١,٠٧	٠,٩٨	متوسط	متوسط
٥	يعير المصرف اهتمام كبير للأيزو ١٠٠١٥ المتعلق بتدريب الموظفين	٢,٧٩	٢,٤١	١,١٢	١,٠٠	متوسط	منخفض
٦	يعتمد المصرف سياسة عادلة في اختيار العاملين الذين يخضعون للدورات التدريبية.	٢,٤٢	٢,٤٨	١,٠٥	١,٢١	منخفض	منخفض
٧	يعتمد المصرف الأساليب الحديثة في التدريب.	٢,٨٩	٢,٤٦	١,١٧	١,٠٢	متوسط	منخفض
٨	يعمد المصرف لإجراء تقييم للنتائج المرجوة من الدورات التدريبية والتطويرية.	٣,٣٨	٢,٥٠	١,١١	٠,٩٣	متوسط	منخفض
التدريب والتطوير		٢,٧٧	٢,٥١	٠,٧٧	٠,٧٢	متوسط	منخفض

مصدر الجدول (١٣): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يوضح الجدول السابق أن درجة موافقة الموظفين في المصارف الخاصة بالنسبة لأغلب عبارات سياسات التدريب والتطوير متوسطة، إلا أن درجة موافقتهم انخفضت بالنسبة لاعتماد المصارف الخاصة ببرامج تدريبية منظمة للعاملين الجدد بهدف اكتساب المهارات اللازمة، حيث أن المصارف الخاصة لا تلتزم بإخضاع الموظفين لبرنامج تدريبي واحد على الأقل، كما أن اختيار الموظفين الواجب إخضاعهم للتدريب يتم بشكل منحاز من قبل المصارف الخاصة.

أما درجة موافقة الموظفين العاملين في المصارف العامة كانت منخفضة فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير، حيث أن المصارف العامة لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها، إذ وضّح غالبية الموظفين في المصارف العامة عدم خضوعهم لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في السنة، إذ أن المصارف العامة لا تعير اهتماماً للأيزو ١٠٠١٥ المتعلق بتدريب الموظفين، إلى جانب عدم اهتمام المصارف العامة بتدريب وتطوير مهارات العاملين بهدف الحصول على أفضل أداء، وعدم اعتمادها ببرامج منظمة لتدريب العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة، وكما أنه لا يوجد سياسة عادلة في اختيار العاملين الذين يخضعون للدورات التدريبية في المصارف العامة.

٣-٣-٢-١-٣- تقييم الأداء:

الجدول رقم (17) يتضمن قيم المتوسط والانحراف المعياري لعبارات تقييم الأداء كما هو مبين أدناه:

الجدول رقم (17) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات تقييم الأداء

الرقم التسلسلي	العبرة	المتوسط		الانحراف		النتيجة	
		عام	خاص	عام	خاص	عام	خاص
١	يتوفر لدى المصرف معلومات كافية عن مستوى الأداء الحالي للموظفين	٣,٠٥	٢,٥٩	١,٠١	١,٠٧	متوسط	متوسط
٢	يعتمد المصرف نظام واضح	٢,٧٧	٢,٦٥	١,٠٨	٠,٩٩	متوسط	متوسط

						لتقييم أداء الموظفين.	
٣	أعتقد أن المعلومات المستخدمة في تقييم أدائي غير كافية ولا تعطي صورة حقيقية عن الواقع	٣,٨٦	٢,٨٥	٠,٩٦	٠,٧٦	مرتفع	متوسط
٤	إن معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية.	٢,٩٢	٢,٧٤	٠,٩٨	٠,٨٧	متوسط	متوسط
٥	يوفر نظام تقييم الأداء المتبع إمكانية اعتراض على نتائج التقييم	٣,٠٩	٢,٨٠	١,٣٦	٠,٧٩	متوسط	متوسط
تقييم الأداء							متوسط

مصدر الجدول (١٤): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يُلاحظ من الجدول السابق أن درجة موافقة أغلب العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق كانت متوسطة بالنسب لعبارات تقييم الأداء، إلا أن العاملين في المصارف الخاصة وافقوا بدرجة كبيرة على أن المعلومات المستخدمة في تقييم أدائهم غير كافية و لا تعطي صورة حقيقية عن الواقع، بينما كانت الآراء متقاربة بين الموظفين في المصارف العامة والخاصة على حد سواء بالنسبة لوجود نظام واضح لتقييم الأداء، وأن هذا النظام المتبع يتيح إمكانية النقد والاعتراض على نتائج التقييم، بالإضافة إلى أن معايير التقييم موضوعية ولا وجود لتدخل العوامل الشخصية، إلى جانب توفر معلومات كافية عن مستوى الأداء الحالي للموظفين.

٣-٣-٢-١-٤- الحوافز والمكافآت:

تم إدراج قيم المتوسط والانحراف المعياري لعبارات هذا المحور في الجدول رقم (18) أدناه:

الجدول رقم(18) المتوسط والانحراف المعياري لعبارات الحوافز والمكافآت

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	النتيجة
-------	--------	---------	----------	---------

التسلسلي		خاص	عام	خاص	عام	خاص	عام
١	الحوافز التي يقدمها المصرف تتناسب مع توقعات الموظفين.	1.98	1.94	0.75	0.88	منخفض	منخفض
٢	يتم تحديد نوع المكافأة بناءً على مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم	1.73	1.85	0.62	0.63	منخفض جدا	منخفض
٣	النظام المتبع في تحفيز العاملين يراعي متطلبات البيئة التنافسية	1.94	1.99	0.24	0.21	منخفض	منخفض
٤	يعمل المصرف على إجراء مسوحات وبشكل مستمر للرواتب والأجور لتحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب أسوة بالمصارف المنافسة	1.77	1.93	0.65	0.67	منخفض جدا	منخفض
٥	يراعي المصرف تقديم الحوافز بما يتناسب مع الجهد المبذول.	2.18	2.30	0.76	0.69	منخفض	منخفض
٦	يتم مراجعة خطة التعويض في المصرف لتناسب مع مستوى المعيشة السائد.	1.92	2.01	0.27	0.23	منخفض	منخفض
	الحوافز والمكافآت	1.93	2.02	0.28	0.24	منخفض	منخفض

مصدر الجدول (١٥): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يُلاحظ من الجدول السابق أن العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق أظهروا عدم الموافقة على عبارات محور الحوافز والمكافآت، إلا أن درجة موافقة العاملين في المصارف الخاصة بشكل خاص منخفضة جداً بالنسبة لكل من العبارتين الثانية والرابعة، أي أن المصارف الخاصة لا تحدد نوع المكافأة بناءً على مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم، كما أنها لا تعمل على إجراء مسوحات بشكل مستمر للرواتب والأجور لتحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب أسوة بالمصارف المنافسة.

٣-٣-٢-٢- المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة:

أُدرجت قيم المتوسط والانحراف المعياري لعبارات متغير إدارة الجودة الشاملة في
الجدول رقم (19) أدناه:

الجدول رقم (19) المتوسط والانحراف المعياري لعببارات إدارة الجودة الشاملة

الرقم التسلسلي	العبارة	المتوسط		الانحراف		النتيجة	
		عام	خاص	عام	خاص	عام	خاص
١	لدى المصرف توجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.15	3.18	0.76	1.23	متوسط	منخفض
٢	يحرص المصرف على نشر الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين	2.11	2.98	0.77	1.05	متوسط	منخفض
٣	يركز المصرف على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي	2.09	2.82	0.85	1.01	متوسط	منخفض
٤	ينتهج المصرف مبدأ التركيز على العميل سواء الخارجي المتمثل بالزبائن أو الداخلي المتمثل بالموظفين.	2.30	3.20	0.82	1.18	متوسط	منخفض
٥	يركز المصرف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية	2.17	3.08	0.80	1.00	متوسط	منخفض
٦	يركز المصرف على وضع سياسة ورسالة الجودة وتطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة	2.30	3.30	0.82	0.94	متوسط	منخفض
٧	يركز المصرف على تحسين العمليات الداخلية وتطوير جودة الخدمات	2.33	3.38	0.93	0.97	متوسط	منخفض
٨	يهتم المصرف بالقيام بعمليات التحسين المستمر لكل من الأفراد والعمليات والخدمات	2.37	2.85	0.94	0.90	متوسط	منخفض
٩	يهتم المصرف بمشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر	2.24	2.91	0.85	1.12	متوسط	منخفض
١٠	علاقة الموظفين برؤسائهم يسودها الاحترام	2.35	2.82	0.93	1.18	متوسط	منخفض
١١	يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	2.30	2.29	0.94	0.92	منخفض	منخفض
١٢	يتم معالجة الأسباب المؤدية إلى الأخطاء	2.22	2.47	1.11	1.13	منخفض	منخفض

						وتصحيحها قبل وقوعها	
١٣	يتم الاهتمام بمعلومات التغذية العكسية المعبرة عن مدى كفاءة وفعاليات سياسات وخدمات المصرف	2.88	2.15	0.90	0.66	متوسط	منخفض
١٤	يتم الاهتمام بفتح قنوات اتصال بين كافة المستويات الإدارية	2.85	2.33	0.93	0.78	متوسط	منخفض
١٥	يتم التركيز على تبسيط الإجراءات ومراجعتها بشكل مستمر	3.00	2.43	1.30	0.92	متوسط	منخفض
١٦	يسعى المصرف إلى التخلص من الأساليب التقليدية في العمل	2.48	2.39	1.32	0.76	منخفض	منخفض
	إدارة الجودة الشاملة	2.91	2.26	0.78	0.71	متوسط	منخفض

مصدر الجدول (١٦): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يُلاحظ من الجدول السابق أن درجة موافقة العاملين في المصارف الخاصة والعامة بالنسبة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة متوسطة و منخفضة على الترتيب، إذ أكد العاملين في المصارف الخاصة على وجود توجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الخاصة، بالإضافة إلى حرص المصرف على نشر الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين، وتركيز المصرف على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي، وعلى العميل سواء الخارجي أو الداخلي، إلى جانب تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ناهيك عن وضع سياسة بهدف تطوير الأهداف الاستراتيجية، وتحسين العمليات الداخلية وتطوير جودة الخدمات، وعن علاقة ذو طابع ودي بين الموظفين ورؤسائهم، وذلك من خلال مشاركة الجميع في عمليات التحسين المستمر، من خلال التركيز على تبسيط الإجراءات.

بينما أراء العاملين في المصارف العامة كانت مغايرة لذلك، حيث بيّن الموظفين في المصارف العامة أن المصرف لا يحرص على نشر الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بينهم، كما أنه لا يوجد تركيز على العمل الجماعي وروح الفريق أكثر من العمل الفردي وعلى العميل سواء الخارجي أو الداخلي في المصارف العامة، إذ أن

المصارف العامة لا تعير اهتمام لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث انها لا تعمل على وضع سياسة بهدف تطوير الأهداف الاستراتيجية، وتحسين العمليات الداخلية وتطوير جودة الخدمات، وأن العلاقة بين الموظفين في المصارف العامة ورؤسائهم ليست ذات طابع ودي، وذلك من خلال عدم مشاركة الجميع في عمليات التحسين المستمر، إلى جانب عدم الاهتمام بتبسيط الإجراءات والتخلص من الأساليب التقليدية في المصارف العامة.

٣-٢-٣- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

الجدول رقم (٢٠) متوسط وانحراف متغيرات البحث

الرقم التسلسلي	المتغير	المتوسط		الانحراف		النتيجة	
		عام	خاص	عام	خاص	عام	خاص
١	ممارسات إدارة الموارد البشرية	2.55	2.87	0.73	0.74	متوسط	منخفض
٢	سياسات الاستقطاب والتعيين	3.00	3.13	0.72	0.77	متوسط	متوسط
3	التدريب والتطوير	2.51	2.77	0.91	0.77	متوسط	منخفض
4	تقييم الأداء	2.73	3.14	0.79	0.69	متوسط	متوسط
5	الحوافز والمكافآت	2.02	1.93	0.24	0.28	منخفض	منخفض
6	إدارة الجودة الشاملة	2.26	2.91	0.71	0.78	متوسط	منخفض

مصدر الجدول (١٧): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يلاحظ من الجدول السابق أن المصارف الخاصة تقوم بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بنسبة أكبر من المصارف العامة، إذ يوضح الجدول السابق أن المصارف الخاصة تعمل على تدريب الموظفين لديها وتطوير مهاراتهم، على عكس المصارف العامة التي لا تكثر لهذا الموضوع ولا تعيره أي اهتمام، كما أنه جلي أن معايير إدارة الجودة الشاملة تلقى اهتمام أكبر في المصارف الخاصة أكثر منه في المصارف العامة.

٣-٤- اختبار فرضيات الدراسة:

٣-٤-١- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر تبني ثقافة الجودة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج كالتالي:

نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على إدارة الموارد البشرية

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة إحصائية فيشر F	معنوية نموذج الانحدار Sig	الدلالة الإحصائية
المتغير التابع إدارة الموارد البشرية	٠,٧٤٦	٠,٥٥٧	١٤٨,١٩٦	٠,٠٠٠	نموذج الانحدار معنوي
المتغير المستقل ثقافة الجودة الشاملة					

مصدر الجدول: (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

الجدول رقم (٢١) نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
نموذج الانحدار	معامل الارتباط	القوة التفسيرية	القوة التفسيرية المصححة	الخطأ المعياري للتقدير

1		0.746 ^a	0.557	0.553	0.50163	
ANOVA ^a						
Model نموذج الانحدار		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F إحصائية فيشر	Sig معنوية الدلالة المحسوبة
1	Regression الانحدار	37.290	1	37.290	148.196	0.000
	Residual البواقي	29.692	118	0.252		
	Total الكلي	66.983	119			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient s	T إحصائية ستيودنت	Sig. الدلالة المحسوبة
		B	Std. Error الخطأ المعياري	Beta		
1	(ثابت)	0.917	0.155		5.899	0.000
	إدارة الجودة الشاملة	0.691	0.057	0.746	12.174	0.000

مصدر الجدول (١٩): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

بالنظر إلى الجزء الأول من الجدول السابق ذو العنوان Model Summary يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة بلغت ٠,٧٤٦، كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت ٠,٥٥٧، و القيمة المصححة لها بلغت ٠,٥٥٣، بينما كان الخطأ المعياري المقدّر ٠,٥٠١٦٣،

وبالاعتماد على قيمة القوة التفسيرية يمكن القول أن متغير إدارة الجودة الشاملة استطاع أن يفسر ما يقارب ٥٥% من تغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما يبين الجدول القسم الثاني من الجدول السابق والذي يحمل عنوان ANOVA أن نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية لدى الموظفين العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك بنسبة ثقة قدرها ٩٥%، أي أنه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه يؤثر تبني ثقافة الجودة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة إحصائية فيشر ١٤٨,١٩٦.

و بالنظر إلى قسم ال Coefficients من الجدول السابق والذي يوضح معاملات نموذج الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة وممارسات الموارد البشرية، يلاحظ أن معامل الانحدار المقابل لمتغير إدارة الجودة الشاملة دال إحصائياً وذلك لان قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٠٠٠) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

ممارسات لموارد البشرية = ٠,٩١٧ + ٠,٦٩١ * (إدارة الجودة الشاملة)

أي أنه إذا زاد متغير الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية بمقدار ٠,٦٩١.

كما قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

٣-٤-١- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات التدريب والتطوير.

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث وضحت النتائج في الجدول رقم (22) أدناه:

نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على سياسات التدريب والتطوير

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة إحصائية فيشر F	معنوية نموذج الانحدار Sig	الدلالة الإحصائية
المتغير التابع سياسات التدريب والتطوير	٠,٧٤٧	٠,٥٥٨	١٤٩,١٩٢	٠,٠٠٠	نموذج الانحدار معنوي
المتغير المستقل ثقافة الجودة الشاملة					

مصدر الجدول: (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة الجودة الشاملة على سياسات التدريب والتطوير

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
نموذج الانحدار	معامل الارتباط	القوة التفسيرية	القوة التفسيرية المصححة	الخطأ المعياري للتقدير
1	٠,٧٤٧	٠,٥٥٨	٠,٥٥٥	٠,٦٨٤١٤
ANOVAa				

Model نموذج الانحدار		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجات الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F إحصائية فيشر	Sig معنوية الدلالة المحسوبة
1	Regression الانحدار	٦٩,٨٢٩	١	٦٩,٨٢٩	١٤٩,١٩ ٢	٠,٠٠٠
	Residual البواقي	٥٥,٢٣٠	١١٨	٠,٤٦٨		
	Total الكلي	١٢٥,٠٥٩	١١٩			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T إحصائية ستيودنت	Sig. الدلالة المحسوبة
		B	Std. Error الخطأ المعياري	Beta		
1	(ثابت)	- 0.246	0.212		-1.161	٠,٢٤٨
	إدارة الجودة الشاملة	٠,٩٤٦	٠,٠٧٧	٠,٧٤٧	١٢,٢١٤	٠,٠٠٠

مصدر الجدول (٢٠): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

بالنظر إلى الجزء الأول من الجدول السابق ذو العنوان Model Summary يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين سياسات التدريب والتطوير و إدارة الجودة الشاملة بلغت ٠,٧٤٧ كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت ٠,٥٥٨ و القيمة

المصححة لها بلغت ٠,٥٥٥، بينما كان الخطأ المعياري المقدّر ٠,٦٨٤١٤، وبالاعتماد على قيمة القوة التفسيرية يمكن القول أن متغير إدارة الجودة الشاملة استطاع أن يفسر ما يقارب ٥٥% من تغيرات سياسات التدريب والتطوير.

كما يبين الجدول القسم الثاني من الجدول السابق والذي يحمل عنوان ANOVA أنّ نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات التدريب والتطوير لدى الموظفين العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك بنسبة ثقة قدرها ٩٥%، أي أنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يؤثر تبني ثقافة الجودة في سياسات التدريب والتطوير، إذ بلغت قيمة إحصائية فيشر ١٤٩,١٩٢.

و بالنظر إلى قسم ال Coefficients من الجدول السابق والذي يوضح معاملات نموذج الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة و سياسات التدريب والتطوير، يلاحظ أن معامل الانحدار المقابل لمتغير إدارة الجودة الشاملة دال إحصائياً وذلك لان قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٠٠٠) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$\text{سياسات التدريب والتطوير} = (-0.246) + ٠,٩٤٦ * (\text{إدارة الجودة الشاملة})$

أي أنه إذا زاد متغير الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة زادت سياسات التدريب والتطوير بمقدار ٠,٩٤٦.

٣-٤-١-٢- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات الاستقطاب والتعيين:

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث وضحت النتائج في الجدول رقم (٢٣) أدناه:

نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة الجودة الشاملة على سياسات الاستقطاب والتعيين

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة إحصائية فيشر F	معنوية نموذج الانحدار Sig	الدلالة الإحصائية
المتغير التابع سياسات الاستقطاب والتعيين	٠,٥٦٩	٠,٣٢٣	٥٦,٣٦٥	٠,٠٠٠	نموذج الانحدار معنوي
المتغير المستقل ثقافة الجودة الشاملة					

مصدر الجدول: (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة الشاملة على سياسات الاستقطاب والتعيين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
نموذج الانحدار	معامل الارتباط	القوة التفسيرية	القوة التفسيرية المصححة	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.569	0.323	0.318	0.61827
ANOVAa				
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	Sig
نموذج الانحدار	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معنوية الدلالة المحسوبة

1	Regression الانحدار	21.546	1	21.546	56.365	0.000
	Residual البواقي	45.107	118	0.382		
	Total الكلي	66.653	119			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T إحصائية ستيوذنت	Sig. الدلالة المحسوبة
		B	Std. Error الخطأ المعياري	Beta		
1	(ثابت)	1.698	0.192		8.857	0.000
	إدارة الجودة الشاملة	0.526	0.070	0.569	7.508	0.000

مصدر الجدول (٢١): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

بالنظر إلى الجزء الأول من الجدول السابق ذو العنوان Model Summary يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين سياسات الاستقطاب والتعيين وإدارة الجودة الشاملة بلغت ٠,٥٦٩ كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت ٠,٣٢٣ و القيمة المصححة لها بلغت ٠,٣١٨، بينما كان الخطأ المعياري المقدّر ٠,٦١٨٢٧، وبالاعتماد على قيمة القوة التفسيرية يمكن القول أن متغير إدارة الجودة الشاملة استطاع أن يفسر ما يقارب ٣٢% من تغيرات سياسات الاستقطاب والتعيين.

كما يبين الجدول القسم الثاني من الجدول السابق والذي يحمل عنوان ANOVA أن نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات الاستقطاب و التعيين لدى الموظفين العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك بنسبة ثقة قدرها ٩٥%، أي أنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة في سياسات الاستقطاب والتعيين، إذ بلغت قيمة إحصائية فيشر ٥٦,٣٦٥.

و بالنظر إلى قسم ال Coefficients من الجدول السابق والذي يوضح معاملات نموذج الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة و سياسات الاستقطاب و التعيين، يلاحظ أن معامل الانحدار المقابل لمتغير إدارة الجودة الشاملة دال إحصائياً وذلك لان قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٠٠٠) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{سياسات الاستقطاب و التعيين} = ١,٦٩٨ + ٠,٥٢٦ * (\text{إدارة الجودة الشاملة})$$

أي أنه إذا زاد متغير الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة زادت سياسات الاستقطاب والتعيين بمقدار ٠,٥٢٦.

٣-٤-١-٣- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين:

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث وضحت النتائج في الجدول رقم (٢٤) أدناه:

نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين

قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة إحصائية فيشر	معنوية نموذج	الدلالة الإحصائية
---------------------	--------------------	-------------------	--------------	-------------------

المتغيرات	R	R^2	F	الانحدار Sig	
المتغير التابع	٠,٦٨١	٠,٤٥٩	١٠١,٨٩٢	٠,٠٠٠	نموذج الانحدار
المتغير المستقل					معنوي

مصدر الجدول (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يبين الجدول السابق أنَّ نموذج الانحدار معنوي وذلك لأن:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

الجدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة على تقييم أداء العاملين

Model Summary						
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
نموذج الانحدار		معامل الارتباط	القوة التفسيرية	القوة التفسيرية المصححة	الخطأ المعياري للتقدير	
1		0.681	0.463	0.459	0.55927	
ANOVAa						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
نموذج الانحدار		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية فيشر	معنوية الدلالة المحسوبة
1	Regression	31.870	1	31.870	101.892	0.00
	n					
	الانحدار					

	Residual البواقي	36.909	118	0.313		
	Total الكلية	68.779	119			
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T إحصائية ستودنت	Sig. الدلالة المحسوبة
		B	Std. Error الخطأ المعياري	Beta		
1	(ثابت)	1.281	0.173		7.389	0.000
	إدارة الجودة الشاملة	0.639	0.063	0.681	10.094	0.000

مصدر الجدول (٢٢): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

بالنظر إلى الجزء الأول من الجدول السابق ذو العنوان Model Summary يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين تقييم أداء العاملين و إدارة الجودة الشاملة بلغت ٠,٦٨١ كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت ٠,٤٦٣ و القيمة المصححة لها بلغت ٠,٤٥٩، بينما كان الخطأ المعياري المقدّر ٠,٥٥٩٢٧، وباعتماد على قيمة القوة التفسيرية يمكن القول أن متغير إدارة الجودة الشاملة استطاع أن يفسر ما يقارب ٤٦% من تغيرات تقييم أداء العاملين.

كما يبين الجدول القسم الثاني من الجدول السابق والذي يحمل عنوان ANOVA أن نموذج الانحدار معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.000 < 0.05$$

وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين لدى الموظفين العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك بنسبة ثقة قدرها ٩٥%، أي أنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يؤثر تبني ثقافة الجودة في تقييم أداء العاملين ، إذ بلغت قيمة إحصائية فيشر ١٠١,٨٩٢.

و بالنظر إلى قسم ال Coefficients من الجدول السابق والذي يوضح معاملات نموذج الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة و تقييم أداء العاملين ، يلاحظ أن معامل الانحدار المقابل لمتغير إدارة الجودة الشاملة دال إحصائيا وذلك لان قيمة الدلالة المحسوبة (٠,٠٠٠) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي يمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$\text{سياسات تقييم أداء العاملين} = ١,٢٨١ + ٠,٦٣٩ * (\text{إدارة الجودة الشاملة})$$

أي أنه إذا زاد متغير الجودة الشاملة بمقدار وحدة واحدة زادت تقييم أداء العاملين بمقدار ٠,٦٣٩.

٣-٤-١-٤- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسة الحوافز والمكافآت:

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث وضحت النتائج في الجدول رقم (25) أدناه:

نتائج تحليل الانحدار لأثر الجودة الشاملة على سياسة الحوافز والمكافآت

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل التحديد	قيمة إحصائية فيشر	معنوية نموذج الانحدار	الدلالة الإحصائية
	R	R ²	F	Sig	
المتغير التابع	٠,١٢٢	٠,٠١٥	١,٧٨٢	٠,١٨٤	نموذج الانحدار غير
الحوافز والمكافآت					

المتغير المستقل	ثقافة الجودة الشاملة				معنوي
--------------------	-------------------------	--	--	--	-------

مصدر الجدول: (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يبين الجدول السابق أنّ نموذج الانحدار غير معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.184 > 0.05$$

الجدول رقم (٢٥) نتائج تحليل الانحدار لأثر إدارة الجودة الشاملة على سياسة الحوافز والمكافآت

Model Summary						
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
نموذج الانحدار		معامل الارتباط	القوة التفسيرية	القوة التفسيرية المصححة	الخطأ المعياري للتقدير	
1		0.122	0.015	0.007	0.26542	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
نموذج الانحدار		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائية فيشر	معنوية الدلالة المحسوبة
1	Regression	0.126	1	0.126	1.782	0.184
	Residual	8.313	118	0.070		
	Total	8.438	119			
Coefficients ^a						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T إحصائية ستيوذنت	Sig. الدلالة المحسوبة
		B	Std. Error الخطأ المعياري	Beta		
1	(ثابت)	1.864	0.082		22.658	0.000
	إدارة الجودة الشاملة	0.040	0.030	0.122	1.335	0.184

مصدر الجدول (٢٣): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

بالنظر إلى الجزء الأول من الجدول السابق ذو العنوان Model Summary يمكن ملاحظة أن قيمة معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت و إدارة الجودة الشاملة بلغت ٠,١٢٢ كما أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار بلغت ٠,٠١٥ و القيمة المصححة لها بلغت ٠,٠٠٧، بينما كان الخطأ المعياري المقدّر ٠,٢٦٥٤٢، وبالاتماد على قيمة القوة التفسيرية يمكن القول أن متغير إدارة الجودة الشاملة لم يستطع أن يفسر إلا ١,٥% من تغيرات الحوافز والمكافآت.

كما يبين الجدول القسم الثاني من الجدول السابق والذي يحمل عنوان ANOVA أن نموذج الانحدار غير معنوي وذلك لان:

$$\text{Sig}=0.184 > 0.05$$

وبالتالي لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على الحوافز والمكافآت لدى الموظفين العاملين في المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك بنسبة ثقة قدرها ٩٥%، أي أنه تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه يؤثر تبني ثقافة الجودة في الحوافز والمكافآت ، إذ بلغت قيمة إحصائية فيشر ١,٧٨٢.

و بالنظر إلى قسم ال Coefficients من الجدول السابق والذي يوضح معاملات نموذج الانحدار بين إدارة الجودة الشاملة و الحوافز والمكافآت ، يلاحظ أن معامل الانحدار المقابل لمتغير إدارة الجودة الشاملة غير دال إحصائياً وذلك لأن قيمة الدلالة المحسوبة (٠,١٨٤) أكبر من ٠,٠٥ وبالتالي لا يمكن صياغة معادلة الانحدار بين متغير إدارة الجودة الشاملة و الحوافز والمكافآت.

٣-٤-٢- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يختلف إدراك العاملين لإدارة الجودة الشاملة باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار T-student ستودنت لعينتين مستقلتين، بعد تطبيق اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين باستخدام برنامج ال SPSS أدرجت النتائج في الجدول رقم (٢٦) أدناه:

الجدول رقم (٢٦) نتائج اختبار ستودنت لعينتين مستقلتين

نتائج اختبار ستودنت		نتائج اختبار levene للتجانس بين العينتين				
حدي مجال الثقة للفرق بين المتوسطين باحتمال ثقة ٩٥ %		قيمة معنوية الاختبار Sig	قيمة إحصائية ستودنت t	النتيجة	قيمة معنوية الاختبار Sig	قيمة إحصائية Levene
الحد الأدنى	الحد الأعلى					
0.37006	0.91277	0.00	٤,٦٨١	يوجد تجانس	0.248	1.345

مصدر الجدول (٢٦): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS).

يُلاحظ من الجدول السابق أن العينتين متجانستين وذلك لأن قيمة معنوية اختبار التجانس أكبر من ٠,٠٥ حيث كانت قيمة إحصائية Levene للتجانس تساوي ١,٣٤٥.

أما بالنظر إلى نتائج ستيودنت لعينتين مستقلتين نلاحظ أن قيمة معنوية الاختبار والتي هي ٠,٠٠٠ أصغر من ٠,٠٥ أي يختلف إدراك العاملين لإدارة الجودة الشاملة باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)، كما يلاحظ أن حدي مجال الثقة من نفس الإشارة وهي الإشارة الموجبة مما يشير إلى أن الفرق بين متوسطي إدراك العاملين للجودة بالنسبة للمصارف الخاصة (٢,٩١) وإدراك العاملين للجودة بالنسبة للمصارف العامة (٢,٢٦) أكبر من الصفر، كما أن قيمة ت موجبة و بالتالي فإن قيمة متوسط إدراك العاملين للجودة في المصارف الخاصة (العينة الأولى) أكبر من متوسط إدراك العاملين في المصارف العامة (العينة الثانية)، مما يعني أن الموظفين في المصارف الخاصة يدركون معايير إدارة الجودة الشاملة أثناء قيامهم بعملهم، أكثر من الموظفين العاملين في المصارف العامة .

٣-٤-٣- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تختلف اتجاهات العاملين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم تطبيق اختبار T-student ستيودنت لعينتين مستقلتين، بعد تطبيق اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين باستخدام برنامج SPSS أدرجت النتائج في الجدول رقم (27) أدناه:

الجدول رقم (27) نتائج اختبار ستيودنت لعينتين مستقلتين

نتائج اختبار ستيودنت		نتائج اختبار levene للتجانس بين العينتين					ممارسات الموارد البشرية
حدي مجال الثقة للفرق بين المتوسطين باحتمال ثقة ٩٥%		قيمة معنوية الاختبار Sig	قيمة إحصائية ستيودنت t	النتيجة	قيمة معنوية الاختبار Sig	قيمة إحصائية Levene	
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
-0.14	0.40	0.338	0.961	يوجد تجانس	0.789	0.072	استقطاب وتعيين

0.87	0.15	0.006	2.799	يوجد تجانس	0.104	2.677	تدريب وتطوير
0.68	0.15	0.003	3.067	يوجد تجانس	0.054	3.795	تقييم الأداء
0.00198	-0.19	0.055	-1.939	لا يوجد تجانس	0.048	3.999	حوافز ومكافآت

مصدر الجدول (٢٧): (من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

يُلاحظ من الجدول السابق أن العيّنتين متجانستين بالنسبة لكل ممارسات إدارة الموارد البشرية وذلك لأن قيمة معنوية اختبار التجانس أكبر من ٠,٠٥ باستثناء سياسة الحوافز والمكافآت حيث كانت قيمة ال sig أصغر من ٠,٠٥.

نلاحظ قيمة معنوية الاختبار والتي هي ٠,٣٣٨ أكبر من ٠,٠٥ في سياسة الاستقطاب والتعيين أي أنه غير دال احصائياً، أما بالنسبة ل سياسة التدريب و التطوير فإن قيمة الارتباط sig أصغر من ٠,٠٥ أي أنه دال احصائياً، أي يختلف إدراك العاملين لسياسة التدريب و التطوير باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)، كما يلاحظ أن حدي مجال الثقة من نفس الإشارة وهي الإشارة الموجبة مما يشير إلى أن الفرق بين متوسطي إدراك العاملين لسياسة التدريب و التطوير بالنسبة للمصارف الخاصة (٢,٧٧) وإدراك العاملين لسياسة التدريب و التطوير بالنسبة للمصارف العامة (٢,٥١) أكبر من الصفر، قيمة ت موجبة و هذا يعني أن العينة الأولى أفضل من العينة الثانية و هذا يدل على أن التدريب والتطوير مطبق بالمصارف الخاصة أكثر منه في المصارف العامة استناداً للإشارات الموجبة لحدي مجال الثقة بين الفروق.

أما فيما يتعلق بسياسة تقييم الأداء نلاحظ قيمة معنوية الاختبار والتي هي ٠,٠٠٣ أصغر من ٠,٠٥ أي أنه دال احصائياً، أي يختلف إدراك العاملين لسياسة تقييم الأداء باختلاف نوع المصرف (خاص، عام)، كما يلاحظ أن حدي مجال الثقة من نفس الإشارة وهي الإشارة الموجبة مما يشير إلى أن الفرق بين متوسطي إدراك العاملين

لسياسة تقييم الأداء بالنسبة للمصارف الخاصة (٣,١٤) وإدراك العاملين لسياسة تقييم الأداء بالنسبة للمصارف العامة (٢,٧٣١) أكبر من الصفر، قيمة ت موجبة و هذا يعني أن العينة الأولى أفضل من العينة الثانية و هذا يدل على أن تقييم الأداء مطبق بالمصارف الخاصة أكثر منه في المصارف العامة استنادا للإشارات الموجبة لحدي مجال الثقة بين الفروق، كما نلاحظ التزام القطاع الخاص بسياسة تقييم الأداء أكثر من القطاع العام.

أما فيما يتعلق بسياسة الحوافز و المكافآت نلاحظ قيمة الارتباط sig والتي هي ٠,٠٥٥ أكبر من ٠,٠٥ أي أنه غير دال احصائياً، ونلاحظ أن المتوسطات في كل من المصارف العامة و الخاصة (الخاص ١,٩٣ - العام ٢,٠٢) أصغر من المتوسط الافتراضي و بالتالي نلاحظ ان النتائج متقاربة في كل من المصارف العامة و الخاصة فيما يتعلق بسياسة الحوافز و المكافآت و بالتالي ولا يوجد اهتمام كافي من قبل المصارف بسياسات الحوافز و المكافآت.

كما يلاحظ وجود فروق معنوية بين تطبيق كل من سياسة التدريب والتطوير و ممارسة تقييم الأداء بين المصارف العامة والخاصة وذلك لأن قيمة ال sig بالنسبة لهاتين الممارستين أصغر من ٠,٠٥، حيث أن التدريب والتطوير وتقييم الأداء مطبق بالمصارف الخاصة أكثر منه في المصارف العامة استنادا للإشارات الموجبة لحدي مجال الثقة بين الفروق بالنسبة لهاتين الممارستين، بينما يلاحظ أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف العامة والخاصة بالنسبة لسياسات الاستقطاب والتعيين وذلك لان قيمة ال sig الخاصة باختبار ستيودنت أكبر من ٠,٠٥ والذي يمثل مستوى الدلالة الإحصائية فهو غير دال احصائياً.

٣-٥- النتائج:

بناءً على تحليل البيانات و اختبار الفرضيات توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج و هي:

١. أوضحت الدراسة أن نسبة الموظفين الإناث أعلى من نسبة الموظفين الذكور في المصارف العامة والخاصة في دمشق، وذلك يعود الى ظروف الأزمة التي تمر بها سوريا ونسبة الذكور الكبيرة الذين هاجروا أو التحقوا بخدمة العلم.
٢. النسبة الغالبة على الموظفين في المصارف العامة والخاصة من فئة الشباب الذين أعمارهم بين ٣١ ٣٦ ومن ثم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٦ و ٣٠ سنة يليهم الموظفون الذين أعمارهم أكثر من ٣٦ ومن ثم فئة الشباب الذين أعمارهم من ٢٠ ل ٢٥.
٣. أغلبية أفراد العينة من حملة الشهادة الجامعية ومن ثم حملة شهادة الماجستير، ومن ثم حملة شهادة معهد.
٤. أغلبية أفراد العينة بلغت خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات وأما النسبة الأقل والتي هي ١,٧% كانت من نصيب أفراد العينة الذين خبرتهم لم تتجاوز السنة.
٥. أثبتت الدراسة وجود تدخل من قبل الإدارة العليا في عمليات التعيين في كل من المصارف الخاصة والعامة على حد سواء.
٦. تبين من الدراسة أن المصارف في دمشق تعتمد على التخصص العلمي إلى حد ما في اختيارها للعاملين في كل من المصارف الخاصة والعامة على حد سواء.
٧. أظهرت الدراسة أن المصارف الخاصة تستخدم المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.
٨. أثبتت الدراسة أن المصارف الخاصة تعتمد على نتائج اختبارات المتقدمين لغرض المفاضلة والتعيين.
٩. أشارت الدراسة إلى اهتمام المصارف باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون خبرات ومؤهلات عالية لشغل المناصب الهامة، بالإضافة إلى اهتمامهم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار لاستخدامها في المفاضلة والتعيين في المصارف الخاصة والعامة على حد سواء.
١٠. توصلت الدراسة إلى أن الموظفين لا يخضعون لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في السنة في كل من المصارف الخاصة والعامة.

١١. تبين من الدراسة أن المصارف العامة و الخاصة في دمشق لا تعير اهتمام كبير للأيزو ١٠٠١٥ المتعلق بتدريب الموظفين.

١٢. أثبتت الدراسة عدم تقديم حوافز متناسبة مع توقعات العاملين ومع جهودهم المبذولة، وأن النظام المتبع في التحفيز لا يراعي متطلبات مستوى المعيشة، بالإضافة لعدم قيام المصرف ببعض الأبحاث بهدف تحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب في المصارف المنافسة، إلى جانب عدم مراجعة خطة التعويض في المصرف لنتناسب مع مستوى المعيشة السائد في المصارف العامة والخاصة على حد سواء.

١٣. أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة إلى أن المتوسط الحسابي لمعظم الأسئلة المتعلقة بالمحور الأول (سياسة الاستقطاب و التعيين) كان متوسطاً بالنسبة للمصارف العامة و الخاصة حيث كانت قيمته أكبر من قيمة المتوسط الافتراضي و التي تساوي ٣ و كانت قيمة ت المحسوبة ذات قيمة موجبة عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المصارف الخاصة و العامة فيما يتعلق بسياسة الاستقطاب و التعيين.

١٤. أظهرت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة إلى أن المتوسط الحسابي لمعظم الأسئلة المتعلقة بالمحور الثاني (سياسة التدريب و التطوير) كان متوسطاً بالنسبة للمصارف الخاصة و منخفض بالنسبة للمصارف العامة حيث كانت قيمته في المصارف الخاصة أكبر من المصارف العامة و كانت قيمة ت المحسوبة ذات قيمة موجبة عند مستوى دلالة أصغر من ٠,٠٥ أي أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المصارف الخاصة و العامة فيما يتعلق بسياسة التدريب و التطوير ، حيث أن التدريب و التطوير مطبق في المصارف الخاصة أكثر منه في المصارف العامة.

١٥. تبين من نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة إلى أن المتوسط الحسابي لمعظم الأسئلة المتعلقة بالمحور الثالث (سياسة تقييم الأداء) كان متوسطاً بالنسبة للمصارف الخاصة و العامة حيث كانت قيمته في المصارف الخاصة أكبر من المصارف العامة و كانت قيمة ت المحسوبة ذات قيمة موجبة عند مستوى دلالة أصغر من ٠,٠٥ أي أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين المصارف الخاصة و

العامة فيما يتعلق بسياسة تقييم الأداء ، حيث أن تقييم الأداء مطبق في المصارف الخاصة أكثر منه في المصارف العامة.

١٦. توصلت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة إلى أن المتوسط الحسابي لمعظم الأسئلة المتعلقة بالمحور الرابع (سياسة الحوافز و المكافآت) كان منخفضاً بالنسبة للمصارف العامة و الخاصة حيث كانت قيمته أصغر من قيمة المتوسط الافتراضي و التي تساوي ٣ و كانت قيمة ت المحسوبة ذات قيمة سالبة عند مستوى دلالة أكبر من ٠,٠٥ أي أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المصارف الخاصة و العامة فيما يتعلق بسياسة الحوافز و المكافآت.

١٧. أشارت نتائج الدراسة وحسب رأي أفراد العينة إلى أن المتوسط الحسابي لمعظم الأسئلة المتعلقة بالمحور الخامس (إدارة الجودة الشاملة) كان متوسطاً بالنسبة للمصارف الخاصة ومنخفضاً بالنسبة للمصارف العامة حيث كانت قيمته في المصارف الخاصة أكبر من المصارف العامة و كانت قيمة ت المحسوبة ذات قيمة موجبة عند مستوى دلالة أصغر من ٠,٠٥ أي أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة في المصارف الخاصة و العامة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، حيث أن الموظفين في المصارف الخاصة يدركون معايير إدارة الجودة الشاملة أثناء قيامهم بعملهم أكثر من الموظفين العاملين في المصارف العامة.

١٨. أشارت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات التدريب و التطوير لدى الموظفين في المصارف العامة و الخاصة.

١٩. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات الاستقطاب و التعيين في المصارف العامة و الخاصة.

٢٠. بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على سياسات تقييم الأداء في المصارف العامة و الخاصة.

٢١. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتبني ثقافة الجودة الشاملة على الحوافز و المكافآت في المصارف العامة و الخاصة.

٣-٦-المقترحات:

في إطار النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات :

- عدم تدخل الإدارة العليا في المصارف العامة والخاصة في دمشق بعمليات التعيين والاختيار.
- على إدارة المصارف العامة والخاصة في دمشق الاعتماد على التخصص العلمي في اختيار الموظفين.
- على إدارة المصارف العامة والخاصة في دمشق إخضاع العاملين لديها لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في السنة.
- العمل على تقديم حوافز متناسبة المصارف العامة والخاصة في دمشق مع توقعات العاملين وجهودهم المبذولة، بالإضافة إلى مراعاة متطلبات البيئة التنافسية من قبل نظام التحفيز المتبع.
- ينبغي على المصارف العامة والخاصة في دمشق القيام ببعض الأبحاث بهدف وضع خطة التعويض في المصرف لتتناسب مع مستوى المعيشة السائد.
- ينبغي على المصارف العامة استخدام المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.
- فيما يتعلق بعمليات التدريب و التطوير فإنه على المصارف العامة إعطاء أهمية أكبر لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها للحصول على أفضل مستوى أداء، إضافة الى الاهتمام بشكل كبير للأيزو ١٠٠١٥ المتعلق بتدريب الموظفين في المصارف العامة.
- ضرورة اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب في المصارف العامة.
- بهدف تطوير و تحسين العملية التدريبية ننصح بضرورة تقييم للنتائج المرجوة من الدورات التدريبية والتطويرية في المصارف العامة.
- التركيز في المصارف العامة و الخاصة في دمشق العمل على تدريب العاملين لديها وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر لمواكبة متطلبات العمل المتجددة.
- ضرورة القيام بتقييم لأداء الموظفين بشكل مستمر بهدف تحسين الخدمة المقدمة من قبلهم وتجنب الأخطاء السابقة الوقوع.

- على المصارف الخاصة تحديد نوع المكافأة بناءً على مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم.
- على المصارف الخاصة العمل على إجراء مسوحات بشكل مستمر للرواتب والأجور لتحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب بما يتناسب مع مستوى المعيشة السائد.
- فيما يتعلق بتحسين الاساليب المتبعة في العمل فعلى المصارف الخاصة و العامة السعي نحو التخلص من الاساليب التقليدية في العمل.
- ضرورة معالجة الاسباب المؤدية الى الأخطاء في كل من المصارف العامة و الخاصة في دمشق و الاهتمام بشكل اكبر بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

Abstract

This study aimed to identify Total Quality Management and comparing it between the public and private banks in Syria , The study included the following banks: Commercial Bank of Syria - Real Estate Bank - Agricultural Cooperative Bank - Bemo Saudi Fransi Bank - Bank of Syria and Overseas -

International Bank for Trade and Finance - Bank Audi Syria - Syria International Islamic Bank and the Popular Credit Bank, also to identify and compare Human Resources Management practices among those banks, and also aimed to identify The Impact of Adopting Total Quality Management Culture on Human Resources Management Practices with its dimensions (Training and Development- Recruitment and Appointment -Incentives and Rewards- Performance Evaluation) and comparing it between the public and private banks in Syria , data of the study have been collected through a questionnaire sets for this purpose and consists of a set of questions related to research variables and distributed to a random sample of 120 employees in those banks. The author used a set of suitable statistical methods to analysis and process this data , this study access to a group of results:

- 1- There are statistically significant differences between the average responses of sample members in private and public banks in terms of total quality management. Employees in private banks understand the TQM standards during their work more than the employees in public banks.
- 2- There are statistically significant differences between the average responses of sample members in private and public banks regarding training and development, as the policy of training and development is applied in private banks more than public banks.
- 3- There is a significant impact of the adoption of the culture of Total Quality Management on the practices of Training and Development of employees in public and private banks.
- 4- There is a significant effect for the adoption of the culture of Total Quality Management on pactices of Recruitment and Appointment in public and private banks.
- 5- There is a significant effect on the adoption of the culture of Total Quality Management on Performance Evaluation practices in public and private banks.
- 6- There is no significant effect of adopting the culture of Total Quality Management on Incentives And Rewards in public and private banks.

The study reached a set of recommendations:

- 1- To provide incentives to employee in public and private banks in Damascus aligned with the expectations and efforts of the employees, in addition to

taking into account the requirements of the standard of living by the incentive system followed.

2- The importance of the adoption and use of impartial interviews and tests in recruitment in public banks.

3- Need to rely on modern methods of training in public banks.

4- In order to develop and improve the training process, it is recommended to evaluate the results of training and development courses in public banks.

5- Need to conduct an assessment of the performance of employees on a continuous basis to improve the service provided by them and avoid previous errors falling.

6. Private banks must determine the type of rewards based on employee levels of completion of their tasks.

key words:

Total Quality Culture - Total Quality Management - Human Resource Management Practices - Public and Private Banks in Syria.

قائمة المراجع :

المراجع العربية:

الكتب العربية:

- ١- السلمي، علي ١٩٩٥. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو ٩٠٠٠، دار غريب، مصر.
- ٢- ابوشیخة، نادر أحمد، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- ٣- الصرن، رعد حسن ٢٠٠٩، إدارة الجودة الشاملة الوظائف والمبادئ والممارسات في العالم التنافسي سلسلة الرضا للمعلومات.
- ٤- البكري، سونيا محمد ٢٠٠٢ تخطيط ومراقبة الانتاج، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية الاسكندرية.
- ٥- البليبيسي، بدرية المعتز . إدارة الجودة الشاملة والأداء، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية ٢٠٠٠.
- ٦- الصرن، رعد حسن ٢٠٠١، معجزة الجودة الشاملة والايزو كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة سورية، دمشق.
- ٧- الصيرفي، محمد، ٢٠٠٣، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.
- ٨- العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين، ٢٠١٠، تطور إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن.
- ٩- السالم، مؤيد سعيد، وحرحوش، عادل ٢٠٠٢، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- ١٠- المدهون، محمد، ٢٠٠٥، ادارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة : فلسطين.
- ١١- ابيه النصر مدحت ٢٠٠٨ اساسيات ادارة الجودة الشاملة TQM دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر
- ١٢- الدرادكة، مأمون سليمان . إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١، عمان
- ١٣- القريوتي، محمد قاسم ٢٠١٠ . الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- ١٤- العاني، خليل وآخرون، ٢٠٠٢. إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، ط١، مطبعة الأشقر، بغداد.
- ١٥- العقيلي، عمر وصفي. ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان.
- ١٦- العزاوي، عبد الوهاب ٢٠٠٢، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ١٧- العلي، عبد الستار. تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١، عمان.
- ١٨- السويدان، طارق. العدلوني، محمد. 2012، مدخل إلى العمل المؤسسي، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- ١٩- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد الحسن عبد الحسين، والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط١.
- ٢٠- الطائي، وعد عبدالله . قدارة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٨.
- ٢١- السامرائي، مهدي صالح . ٢٠٠٦ إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن.
- ٢٢- المحياوي، قاسم نايف علوان . ٢٠٠٦ إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات . دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن .
- ٢٣- النجار، فريد راغب . إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي والريادة والتفوق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ٢٠٠٩، ط٢.
- ٢٤- الهيتي، خالد عبد الرحيم، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.
- ٢٥- بيستر فيلد، كارول ٢٠٠٤ . إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الحمالي . الرياض : جامعة الملك سعود.
- ٢٦- توفيق، محمد عبد المحسن . تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، الطبعة الأولى، دار المهضة العربية، ١٩٩٥.
- ٢٧- زين الدين فريد ١٩٩٦ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية كلية التجارة جامعة الزقازيق مصر.

- ٢٨- جابلونسكي جوزيف تعريب السيد النعماني عبد الفتاح ١٩٩٦ تطبيق ادارة الجودة الشاملة نظرة عامة مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك جمهورية مصر العربية.
- ٢٩- جودة، محفوظ احمد ٢٠٠٦، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- ٣٠- حمود، خضير كاظم. إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
- ٣١- سلطان، محمد، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- ٣٢- شحادة، نظمي، ٢٠٠٠، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان .
- ٣٣- عبد الفتاح محمود سليمان :إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للنشر، مصر، 2001
- ٣٤- عبد المحسن، توفيق . ١٩٩٦. تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، القاهرة :دار النهضة، مصر .
- ٣٥- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، ٢٠٠١، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع . الاسكندرية : مصر .
- ٣٦- عباس، سهيلة محمد، ٢٠٠٦، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان : الأردن.
- ٣٧- علي، حسين، ٢٠٠٢ . الأساليب الحديثة في التسويق، دمشق، دار الرضا، سورية.
- ٣٨- علوان، قاسم نايف، ٢٠٠٥، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١، ٢٠٠٠، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي سرت ليبيا، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان.
- ٣٩- فاخوري، هائل يعقوب . إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١.
- ٤٠- ديدجي بوداند باديرو، ترجمة فؤاد هلال :الدليل الصناعي إلى الإيزو 9000، دار الفجر، القاهرة، الطبعة الثانية.
- ٤١- محمد، محمد عبد الفتاح . إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،
- ٤٢- مرتجي، نجلة حسين، ١٩٩٣، إدارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل، القاهرة : مكتبة عين شمس.

٤٣- مصطفى، احمد سيد، ٢٠٠٥، إدارة الموارد البشرية، حقوق النشر محفوظة للكاتب القاهرة : مصر .

٤٤- مصطفى . أحمد سيد ٢٠٠٢، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ط ٢ . القاهرة : مكتبة النهضة.

٤٥- هاشم، زكي محمود، ١٩٩٦، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الكويت، مطبعة ذات السلاسل.

٤٦- ويلز، مايك، ٢٠٠٥، إدارة عملية التدريب : وضع المبادئ وضع التنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر " معهد الإدارة العامة "، الرياض : المملكة العربية السعودية.

المجلات والدوريات:

١-أبودولة، صالحيه، لؤي محمد، ٢٠٠٥، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية : دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، يونيو حزيران.

٢-أبو دولة والنيادي، جمال، حمدي . تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات . مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٦. العدد الرابع، كانون الأول ٢٠٠٠.

٣-عبد المنعم وعبد المنعم، أسامة محمد، محمد بكري . تأثير حجم المشروع على تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠٠٣.

٤-علي، عاصم شحادة . تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات . مجلة الباحث عدد ٢٠١٠، ٧٠.

٥-عبد الرحمن، بن عنتر، ٢٠٠٨، ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة به مرداس مجلة الباحث عدد ٦.

٦-جريس، ابراهيم شكري ١٩٩٨. استراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بخفض التكاليف . مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة القاهرة، العدد الثالث.

الأبحاث العلمية غير المنشورة :

١- رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد . اثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية - دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة . مصر، جامعة عين شمس . ٢٠٠٣.

- ٢- الهميلي، طارق فرج نصر، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة دمشق.
- ٣- الهاشمي، مؤيد حسن علي، ٢٠٠٦ مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد، رسالة ماجستير جامعة الكوفة كلية الاقتصاد والادارة.
- ٤- الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس، ٢٠٠٣، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية ISO 10015، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد .
- ٥- النعيمي جبر بن محمود بن جبر ٢٠٠٦ اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة السياحة بدولة قطر رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا.
- ٦- الخرابشة، عمر محمد، ١٩٩٦، تقييم أسس وقواعد انتقاء وتعيين الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان : الاردن.
- ٧- القحطاني، لاحق عبد الله، ٢٠٠٧، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية . الرياض : المملكة العربية السعودية.

المؤتمرات و الندوات:

- ١- درويش مروان جمعة، " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين "في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي ٧-٨ ماي ٢٠٠٧.

المراجع الأجنبية:

الكتب الأجنبية:

1. Sherriton, Jacalyn and James Stern. 1997. Corporate Culture/Team Culture: Removing the Hidden Barriers to Team Success. New York: American Management Association.
2. Bounds, G., York,L., Adams, M .& Panney, G ., 1994, Beyond Total Quality Management, toward the emerging Paradigm,Mc Graw – Hill Inc,CO.U.S.A.a.

3. Cech, M. Yao, W. Samolejova, A. Li, J. and Wicher, P. (2015). Human Resource Management in Chinese Manufacturing Companies. *Perspectives in Science*, 1–7.
4. Denison, D. R. (1990). Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness. Oxford, England: John Wiley & Sons.
5. Dissler, Gary, (2003), "Human Resource Management", 9th edition, New Jersey: Prentice– Hall.
6. Dale, B.G., Cooper, C.L.&Wilkinson,A.,1997. Managing Quality &Human Resources , A Guide to continuous improvement, Black well publisher Inc.
7. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P., (2005), "Fundamentals of human resource management", 8th ed, John Wiley & Song, Inc.
8. Eriksson, Henrik, (2002), "Benefits from TQM for Organisational Performance ", Lulea University of Technology, Division of Quality Technology and Statistics
9. Beealey,R.,&Myers,S.1995. Principle of corporate finance . New York : McGraw –Hill.
10. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (2001), "Human Resource Management", 2nd ed, Houghton Mifflin Company.
11. French, R. and Rumbles, S. (2013). Recruitment and selection. In Rees, G. and French, R. (4th eds.), *Leading, Managing and Developing People* (pp. 169–190). UK: CIPD.
12. Kessler, E. (2013). *Enclopedia of Management Theory*. Los Angeles, USA: SAGE Publications.

المجلات و الدوريات الأجنبية:

1. Atkinson Dwight, Tosel And Cultue, TESOL Quarterly, Teachers of English to Speakers of Other Languages, Inc. (TESOL)Vol. 33, No. 4 (Winter, 1999), pp. 625–654.pp630–635.
2. Aryanto, R. Fontana, A. and Afiff, A.Z. (2015). Strategic Human Resource Management, Innovation Capability and Performance: An Empirical Study in Indonesia Software Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 211, 874–879.
3. Alfalla–Luque, R. Marin–Garcia, J.A. and Medina–Lopez, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices? *Universia Business Review*, 64–88.
4. Agyen–Gyasi, K. and Boateng, M.S. (2015). Performance appraisal systems in academic and research libraries in Ghana: A survey. *Library Review*, 64(1/2), 58–81.
5. Bendell, T. (2005), “Structuring business process improvement methodologies”, *Total Quality Management*, Vol. 16 Nos 8/9.
6. Behdadmanesh Ehsan, Moharrampour Maryam, Esfandiyari Sara, Asgarzadeh Adib . Investigate the relationship between Total Quality Management (TQM) and Human Resources Management (HRM) . *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 2(3) 2014:634–639.p 1. www.amiemt-journal.com.
7. Bonk, S. (2011). *Baldrige performance excellence program: Criteria for performance excellence*. Paper presented at WDC PMI Washington Circle Meeting, 28 September. National Institute of Standards and Technology, USA.
8. Benavides–Velasco, C.A. Quintana–Garcia, C. and Marchante–Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and

performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41.

9. Blackburn, R. and Rosen, B. (1993), "Total quality and human resource management: lessons learned from Baldrige award-winning companies", Academy of Management Executive, Vol. 17 No. 3.
10. Bowen D, Lawler E .(2009)." Relationship of TQM and HRM: The Strategic Perspective, Available from <http://totalqualitymanagement.wordpress.com/.../relationship-of-tqm-and-hrm-...>
11. Boon Ooi K, Lee P."The Developing an Integrated Model of TQM and HRM on KM Activities. Available from [http:// www.mihanhamkar.com](http://www.mihanhamkar.com)
12. Cascio, W.F. (2015). Psychology of human resource management. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd eds.).
13. Cambra-Fierro, J. Melero-Polo, I. Vazquez-Carrasco, R. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Spanish Journal of Research in Marketing ESIC*, 18(2), 67–77.
14. Chen, Y. and Cheng, J. (2012). The relationships among recruitment channels, understanding of perspective job, job performance and turnover intention among Taiwanese kindergarden teachers. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(1), 93–103.
15. David L. Gostsch, Stanley Davis, Introduction to total quality : quality, productivity, competitiveness, <https://www.researchgate.net/publication/>
16. Danaeefard M. (2004)." The Role of TQM in Education" Science Organizations, Entrepreneurs. Professional Journals and Consumer Base.
17. Chaichi, A. and Chaichi, K. (2015). The impact of human resource deliberating TQM practice and employees job satisfaction in Iran. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 2(3), 27–38.
18. Crowley, M. (2013, June 4). Gallup's workplace Jedi on how to fix our employee engagement problem. Fast Company. Retrieved from

<http://www.fastcompany.com/3011032/creative-conversations/gallups-workplace-jedi-on-how-to-fix-our-employeeengagement-problem>.

19. Daoanis, L.E. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
20. Emery Charles R . Summer Timothy P. Surak TohnG . The Role Of Organizational Climate In The Implementation Of Total Quality Management , *Journal Of Managerial Issues* Vol. VIII Number 4 Winter 1996.
21. Geert Hofstede, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv and Geert Sanders *Administrative Science Quarterly* Vol. 35, No. 2 (Jun., 1990)
22. George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325.
23. Gorman, C. (2014, February 19). Investing In Employees: Smart Companies Are Increasing Their L&D Budgets. Retrieved from <http://www.ereMEDIA.com/tlnt/investing-in-employees-smart-companies-are-increasing-their-l-d-budgets/>.
24. G. Psychogios, Alexandros, (2007), "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", City College, The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece, *The Qualitative Report*, Vol 12.
25. Hassan Arif, Hashim Junaidah and Hj Ismail Ahmad Zaki Hj Ismail, 2006 Human resource development practices as determinant of HRD climate and quality orientation. *Journal of European Industrial Training* Vol. 30 No. 1,.
26. Hamed J.H. USROF, Rania Mohamed ELMORSEY . Influence of total quality management on human resource management practices – An exploratory study . *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 6, No.2, April 2016.

27. Harry V. Robert & Brenard F. Surges Katler 1993, *Quality is Personal : a foundation for Total Quality Management* , New York the free press.
28. Hugessen, K, (1996), "Strategic Compensation: A New Compensation Models for A New Age" *Harvard Business Review*, January: 32–48.
29. Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (2010), "The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non governmental sector", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 2: 228–246.
30. Hur, M.H. (2009), "The influence of total quality management practices on the transformation of how organisations work", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 20 No. 8.
31. Hertig, C. A. Kling, B. and Dannecker, M. (2015). Recruitment and Retention of Security Personnel: Understanding and Meeting the Challenge. In Davies, S. J., Hertig, C. A., & Gilbride, B. P. (4th eds.), *Security Supervision and Management: Theory and Practice of Asset Protection* (pp. 183–199). Oxford, UK: Butterworth–Heinemann.
32. Izvercian, M. Radu, A. Ivascu, L. and Ardelean, B. (2014). The impact of human resources and total quality management on the enterprise. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124, 27–33.
33. Juhl, HJ, Kristensen, K, Kanji, GK & Batley, TW 2000, 'Quality Management: A comparison of cultural differences' *Total Quality Management & Business Excellence* (Print Edition), vol. 11, no. 1.
34. Johnson, J.S. Friend, S.B. and Agrawal, A. (2015). Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes. *Journal of Business Research*. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.061.
35. Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, vol.21.

36. Krajewski, L.J. & Ritzman L.P., 1996, Operation Management Strategy & Analysis, 4th Ed., Addison Wesley, U.S.A.
37. Kelner, Steve, 1998. Managing the Climate of a TQM Organization, Center for Quality of Management Journal, Vol. 7, NO. 1. p 31.
38. Krajewski, L.J. & Ritzman L.P., 1999, Operation Management Multimedia Version, 3rd Ed, Addison Wesley, publishing CO, Inc U.S.A.
39. Livi, S. Alessandri, G. Caprara, G.V. and Pierro, A. (2015). Positivity within teamwork: Cross-level effects of positivity on performance. *Personality and Individual Differences*, 85.
40. Khalifa N. Al-khalifa, Elaine M. Aspinwall, (2000) "The development of total quality management in Qatar", The TQM Magazine, Vol. 12 Issue: 3, pp.194-204.
41. Kraleev, T. (2011). Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 83-87.
42. Lambert, G. and Ouedraogo, N. (2008), "Empirical investigation of ISO 9001 quality management systems' impact on organisational learning and process performances", Total Quality Management and Business Excellence, Vol. 19 No. 10.
43. Lu, C. Chen, S. Huang, P. and Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857-861.
44. Lee, H.K. Boot, W.R. Basak, C. Voss, M.W. Prakash, R.S. Neider, M. Erikson, K.I. Simons, D.J. Fabiani, M. Gratton, G. Low, K.A. and Kramer, A.F. (2012). Performance gains from directed training do not transfer to untrained tasks. *Acta Psychologica*, 139(1), 146-158.
45. Malhi, Ranjit Singh, 2000, Understanding Total Quality Management, Articles, Available from, www.higbeam.com/library/doc,As.

46. Moyano, C.M. and Lengler, J. (2013). Exploring the relationships among personal values, self-concept's affective security dimension and female consumption behavior: Perspectives from the Brazilian retail experience. *Revista de Administracao FACES Journal Belo Horizonte*, 12(1), 118–137.
47. Neil Thompson Steve Stradling Michael Murphy Paul O'Neill, Stress and Organizational Culture, *The British Journal of Social Work*, Volume 26, Issue 5, 1 October 1996, Pages 647–665.
48. Noe, R.A. Hollenbeck, J.R. Gerhart, B. and Wright, M.P. (2008). *Human resources management: Gaining competitive advantage* (6th eds.). New York, USA: McGraw Hill Irwin.
49. Nirmala B Pandiya and Mohammed A Faisal, A literature review of TQM and HRM for identification of appropriate critical success factors (CSFs). *International Journal of Applied Research* 2016.
50. Omisore, B.O. and Okofu, B.I. (2014). Staff Recruitment and Selection Process in the Nigerian Public Service: What is to be done? *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 280–293.
51. Ofojebe, W.N. and Olibie, E.I. (2014). Management by Objectives (MBO): Imperatives for transforming higher education for a globalized world. *Journal of International Education and Leadership*, 4(2), 1–12.
52. Peter Lok, John Crawford, (1999) "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 Issue: 7, pp.365–374.
53. Perdomo-Ortiz Jesu's, Gonza'lez-Benito Javier, Galende Jesu's. An Analysis Of The Relationship Between Total Quality Management-Based Human Resource Management Practices And Innovation . *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 5, May 2009, 1191–1218.

54. R.Evans, James– W.Dean, Jr, James, (2003), “ Total Quality: Management, Organization, and Strategy ”, University of Cincinnati, University of North Carolina, 3d.
55. Raghunathan, T.S., Rao, S.S. and Solis, L.E. (1997), “A comparative study of quality practices: USA, China and India”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 97 Nos 5/6,.
56. Rashmi, T.K. (2010). *Recruitment Management*. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House.
57. Sallis, Edward, (2002), “ Total Quality Management in Education “ , 3d.
58. Salas, E. and Lacerenza, C. (2013). *Team training for team science: Improving interdisciplinary collaboration*. University of Central Florida, United States of America.
59. Savolainen Taina, Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: A Finnish case study. *Total Quality Management* Volume 11, 2000 – Issue 2. Pages 211–226 | Published online: 25 Aug 2010 <https://doi.org/10.1080/0954412006955>.
60. Shariatmadari M .(2007).” The Importance and Role in the Development of Manpower Training and Development, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 2(3) :634–639. www.amiemnt-journal.com.
61. Schuler,R.1995,Managing Human Resources.5 th Ed .McGraw_Will Minneapolis/St–Paul:West Publishing Co.
62. Sommerville, R. K. Stocks & H. W. Robertson,, Cultural dynamics for quality: The polar plot model. *Total Quality Management* Volume 10, 1999 – Issue 4–5. Pages 725–732 | Published online: 30 Nov 2009, <https://doi.org/10.1080/0954412997758>.
63. S. Subba Rao, T.S. Raghunathan, Luis E. Solis . The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrializing countries The case of China, India and Mexico .

International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 16 No. 3, 1999, pp. 215–225

64. Schoenberger, R. (1994), “Human resource management lessons from a decade of total quality management and re-engineering”, California Management Review, Vol. 36 No. 4.

65. Terziovski Milé, Samson Daniel Alexander . The link between total quality management practice and organisational performance, International Journal of Quality & Reliability Management 16(3):226–237 · April 1999.

66. Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (2010), “Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry”, Marine Policy, Vol.34: 575–582.

67. Taskov, N. and Mitreva, E. (2015). The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 180, 227 – 234.

68. Topalovic, S. (2015). The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction. *Procedia Technology*, 19, 1016–1022.

69. Vouzas, F. (2004), “HR utilization and quality improvement: the reality and the rhetoric – the case of Greek industry”, The TQM Magazine, Vol. 16 No. 2.

70. Visa, A. Einolander, J. and Vanharanta, H. (2015). New tools to help in the recruitment process. *Procedia Manufacturing*, 3, pp 653–659.

71. Van Dijk, D. and Schodl, M.M. (2015). Performance appraisal and evaluation. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 716–721.

72. Wickramasinghe,Vathsala. Influence of total quality management on human resource management practices – An exploratory study. Department

of Management of Technology, Faculty of Engineering, University of Moratuwa, Moratuwa, Sri Lanka, 2012. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 29 No. 8, 2012.

73. Zakuan, N. Muniandy, S. Mat Saman, M.Z. Md Ariff, M.S. Sulaiman, S. and Jalil, R.A. (2012). Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: A review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(12), 19–32.

الملاحق

الملحق رقم (١) : الاستبيان

تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لأغراض البحث المتعلقة برسالة الماجستير بعنوان (أثر تبني ثقافة الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية على عينة من المصارف السورية) .

ولما لهذه الدراسة من أهمية على الصعيد الإداري وكذلك بالنسبة للموظفين، نرجو التفضل بالإجابة على كامل فقرات الاستبيان علماً بأن جميع البيانات التي سوف تزودونها بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

هوازن أبو كحله

يرجى التكرم بتعبئة الأسئلة التالية:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
-------	---------------------------	----------------------------

العمر	☐ من ٢٠ وحتى ٣٠	☐ من ٣١ وحتى ٤٠	☐ أكثر من ٤٠
-------	-------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

المستوى العلمي	☐ معهد متوسط	☐ إجازة جامعية	☐ ماجستير	☐ دكتوراه
----------------	----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

المركز الوظيفي	☐ موظف	☐ مدير
----------------	----------------------------	----------------------------

نوع المصرف	○ خاص	○ عام
------------	-------	-------

إجمالي سنوات العمل	○ أقل من سنة	○ من سنة الى أقل من ٥ سنوات	○ من ٥ الى ١٠	○ أكثر من ١٠
--------------------	--------------	-----------------------------	---------------	--------------

الجزء الثاني: يرجى إبداء وجهة نظرك حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتوضح مدى اتفاقك مع كل من العبارات الآتية وذلك وفقا للمقاييس الخمسة إزاء كل عبارة:

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
إدارة الموارد البشرية					
سياسات الاستقطاب والتعيين:					
١. يستقطب المصرف الأفراد الذين يمتلكون مؤهلات وخبرات عالية لشغل المناصب الهامة.	○	○	○	○	○
٢. يستخدم المصرف المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	○	○	○	○	○
٣. يعول المصرف على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين لغرض المفاضلة و التعيين	○	○	○	○	○
٤. يستقطب المصرف الأفراد الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجالات الأعمال المختلفة	○	○	○	○	○

٥.	يهتم المصرف بجمع بيانات و معلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر اخرى غير المقابلة و الاختبار لاستخدامها في المفاضلة و التعيين	○	○	○	○	○
٦.	يعتمد المصرف على التخصص العلمي في اختياره للعاملين	○	○	○	○	○
٧.	لا تخضع عملية التعيينات لتدخلات الإدارة العليا	○	○	○	○	○

العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
التدريب والتطوير					
٨.	يعطي المصرف أهمية كبيرة لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديه للحصول على أفضل مستوى أداء.	○	○	○	○
٩.	يعتمد المصرف برامج منتظمة لتدريب وتطوير العاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.	○	○	○	○
١٠.	يخضع الموظفون في كل الأقسام لبرنامج تدريبي واحد على الأقل في كل عام.	○	○	○	○
١١.	يؤمن المصرف أن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية	○	○	○	○
١٢.	يعبر المصرف اهتمام كبير للأيزو ١٠٠١٥ المتعلق بتدريب الموظفين *	○	○	○	○
١٣.	يعتمد المصرف سياسة عادلة في اختيار العاملين الذين يخضعون للدورات التدريبية.	○	○	○	○

١٤.	يعتمد المصرف الأساليب الحديثة في التدريب.	○	○	○	○	○
١٥.	يعتمد المصرف لإجراء تقييم للنتائج المرجوة من الدورات التدريبية والتطويرية.	○	○	○	○	○

غير موافق أبدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبرة	
تقييم الأداء						
○	○	○	○	○	١٦.	يتوفر لدى المصرف معلومات كافية عن مستوى الأداء الحالي للموظفين
○	○	○	○	○	١٧.	يعتمد المصرف نظام واضح لتقييم أداء الموظفين.
○	○	○	○	○	١٨.	أعتقد أن المعلومات المستخدمة في تقييم أدائي غير كافية و لا تعطي صورة حقيقية عن الواقع
○	○	○	○	○	١٩.	إن معايير التقييم موضوعية ولا تتيح تدخل العوامل الشخصية.
○	○	○	○	○	٢٠.	يوفر نظام تقييم الأداء المتبع إمكانية اعتراض على نتائج التقييم
الحوافز و المكافآت						
○	○	○	○	○	٢١.	الحوافز التي يقدمها المصرف تتناسب مع توقعات الموظفين.
○	○	○	○	○	٢٢.	يتم تحديد نوع المكافأة بناءً على مستويات إنجاز الموظفين لمهامهم

○	○	○	○	○	النظام المتبع في تحفيز العاملين يراعي متطلبات البيئة التنافسية	٢٣.
○	○	○	○	○	يعمل المصرف على إجراء مسوحات و بشكل مستمر للرواتب و الأجور لتحديد معدلات المكافآت ومستويات الرواتب أسوة بالمصارف المنافسة	٢٤.
○	○	○	○	○	يراعي المصرف تقديم الحوافز بما يتناسب مع الجهد المبذول.	٢٥.
○	○	○	○	○	يتم مراجعة خطة التعويض في المصرف لتتناسب مع مستوى المعيشة السائد.	٢٦.

الجزء الثالث : يرجى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظرك لتوضح مدى اتفاقك مع كل من العبارات الآتية وذلك وفقا للمقاييس الخمسة إزاء كل عبارة:

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا
إدارة الجودة الشاملة					
٢٧. لدى المصرف توجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة	○	○	○	○	○
٢٨. يحرص المصرف على نشر الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بين الموظفين	○	○	○	○	○
٢٩. يركز المصرف على العمل الجماعي و روح الفريق أكثر من العمل الفردي	○	○	○	○	○
٣٠. ينتهج المصرف مبدأ التركيز على العميل سواء الخارجي المتمثل بالزبائن أو الداخلي المتمثل بالموظفين.	○	○	○	○	○

○	○	○	○	○	يركز المصرف على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية	٣١.
○	○	○	○	○	يركز المصرف على وضع سياسة و رسالة الجودة و تطوير الأهداف الاستراتيجية للجودة	٣٢.
○	○	○	○	○	يركز المصرف على تحسين العمليات الداخلية و تطوير جودة الخدمات	٣٣.
○	○	○	○	○	يهتم المصرف بالقيام بعمليات التحسين المستمر لكل من الأفراد و العمليات و الخدمات	٣٤.
○	○	○	○	○	يهتم المصرف بمشاركة جميع العاملين في عمليات التحسين المستمر	٣٥.
○	○	○	○	○	علاقة الموظفين برؤسائهم يسودها الاحترام	٣٦.
○	○	○	○	○	يهتم المصرف بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٣٧.
○	○	○	○	○	يتم معالجة الأسباب المؤدية إلى الأخطاء وتصحيحها قبل وقوعها	٣٨.
○	○	○	○	○	يتم الاهتمام بمعلومات التغذية العكسية المعبرة عن مدى كفاءة وفعاليات سياسات و خدمات المصرف	٣٩.
○	○	○	○	○	يتم الاهتمام بفتح قنوات اتصال بين كافة المستويات الإدارية	٤٠.
○	○	○	○	○	يتم التركيز على تبسيط الإجراءات و مراجعتها بشكل مستمر	٤١.
○	○	○	○	○	يسعى المصرف إلى التخلص من الأساليب التقليدية في العمل	٤٢.

أشكر لكم مساهمتكم القيمة وتفضلوا بقبول فائق الاحترام