

## أثر استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية / دراسة تطبيقية - مصرف الجمهورية بمدينة زويتن /

- أ. عبد الخالق حسن الدريوي (1)  
أ. سميرة علي الشكري (2)

### المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توصيف وتحليل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية وتحديد مدى ملائمتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتحديد مقومات نجاح تطبيق برامج وأساليب الجودة الشاملة في تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثير تطبيق هذا النظام على جودة الخدمة المصرفية، ووضع تصور لإمكانية استخدام مفهوم الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية من حيث مكوناته الإستراتيجية والفنية ذات التأثير المباشر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكّلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمدت على إعداد استمارة الاستبيان تمّ تصميمها لهذا الغرض، حيث أظهرت الدراسة بأن الجودة الشاملة تؤثر على بعض سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب اتجاهات المستقضي منهم بالمصرف والمتمثلة في: (الاختيار والتعيين، الأمان الوظيفي، تقييم الأداء، التدريب)، بينما لا تؤثر الجودة الشاملة على باقي سياسات وممارسات الموارد البشرية حسب اتجاهات المستقضي منهم

1- محاضر مساعد، كلية تقنية المعلومات، الجامعة الأسمرية [Abdo\\_sum83@asmarya.edu.ly](mailto:Abdo_sum83@asmarya.edu.ly)

2- محاضر مساعد، كلية تقنية المعلومات، الجامعة الأسمرية [S.a.alshukri@asmarya.edu.ly](mailto:S.a.alshukri@asmarya.edu.ly)

بالمصرف والمتمثلة في: (تصميم الوظائف، التعويض والحوافز). وقام الباحث بإجراء التحليلات اللازمة واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- عدم اهتمام الإدارة العليا بأهمية إدارة شؤون العاملين كوظيفة تخصصية تعمل على توفير احتياجات المنظمة من العمالة ورعاية وتنمية هؤلاء العاملين.

2- إن عمليات الاختيار والتعيين المتبعة بالمصرف لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.

3- القصور في استخدام الأساليب الحديثة في استقطاب العمالة المطلوبة.

4- إن أساليب تقييم الأداء المتبعة بالمصرف هي أساليب تقليدية تعتمد على تقييم أداء العاملين على التقدير الشخصي للرؤساء، وبالتالي لا يعكس الأداء الحقيقي للموظف.

5- تخضع نظم التعويض والحوافز المتبعة بالمصرف لقانون المرتبات رقم (1) لسنة 1985، وبالتالي يفقد المصرف أهم عناصر التحفيز، مما يؤدي إلى عدم رضا العاملين، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

## خطة البحث:

### 1.1 مقدمة:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز على طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، وتؤدي الموارد البشرية دوراً مهماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة، ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى.

إن مثل هذه المنافسة العالمية المتزايدة قد ترغم المنظمات على ضرورة إعادة التفكير في التغيير، والبحث عن أساليب التميز في الأداء، الأمر الذي دفع الكثير من البلدان إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واعتبارها قضية إستراتيجية أزلية، تستوجب ضرورة الاستغلال الأمثل لهذه الموارد<sup>(1)</sup>.

ولتعظيم مشاركة وظيفة الموارد البشرية في الأداء فإن الأمر يتطلب ضرورة التفكير في تحديث أساليبها وممارساتها، والأخذ بالمستحدث منه والذي ثبتت فعاليته في الارتقاء بأداء المنظمات في عديد من الدول التي طبقت لديها تلك الأساليب الحديثة، وأحد هذه الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً عاماً في معظم دول العالم هو مدخل إدارة الجودة الشاملة، ذلك المدخل الذي تم تطبيقه بنجاح في كثير من الشركات سواء في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو الدول الأوروبية الغربية وغيرها من دول العالم التي سلكت طريق الإصلاح الاقتصادي منهاجاً وطريقاً لها وحققت من وراء ذلك تطوراً هائلاً، أصبح علامة من علامات تميزها؛ لذلك رأى البعض أن هذا النموذج يعتبر من أفضل النماذج للتطبيق في الدول النامية.

وتجد إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

كمفهوم حديث جذورها في اليابان مع بداية الستينات تحت مسمى (دوائر الجودة)، ثم انتقلت إلى أمريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات، وفي ضوء نجاحها الواضح في اليابان انتشرت دوائر الجودة داخل الصناعة الأمريكية، مع

1- فتحي إبراهيم محمد، دراسة اختبارية العلاقة بين الممارسات المميزة لإدارة الموارد البشرية وفاعلية الأداء التنظيمي (مدخل الجودة الشاملة)، البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، العدد الثاني، ديسمبر 1997، ص387.

توقعات كبيرة من الجميع عن نتائجها الرائعة والفورية، وشاعت دوائر الجودة لدرجة أنها وضعت في مجلة Business Week عام 1986 بأنها موضة الثمانينات<sup>(1)</sup>.

إن قضية الجودة في المنظمات المصرفية أصبحت قضية جوهرية تمثل واحدة من أولويات مجتمع الأعمال على مستوى العالم، إلا أننا في ليبيا مازلنا نقترّب ببطء نحو المفاهيم الحديثة لتطوير وتحسين جودة الخدمة المصرفية، علماً بأن ذلك يمثل أهمية خاصة وحيوية للقطاع المصرفي الليبي في المرحلة السابقة التي سُمح فيها لرؤوس الأموال الأجنبية والمحلية بإقامة مشروعات استثمارية، فقد نصت المادة الأولى من قانون تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية لسنة 2002 الصادر عن مؤتمر الشعب العام أن هذا القانون يهدف إلى تشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية لإقامة مشروعات استثمارية في إطار السياسة العامة للدولة وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار السياسة العامة للدولة وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعلى الأخص:

- نقل التقنية الحديثة.
- بناء العناصر الليبية الفنية.
- المساهمة في تطوير المنتجات الوطنية لما يساعد على دخولها للأسواق العالمية.
- تنويع مصادر الدخل.

كما حظيت إدارة الجودة الشاملة بالاهتمام الشديد ووجدت معظم الدراسات أن تضيق إدارة الجودة الشاملة ينعكس بشكل إيجابي على أداء أي منظمة تطبقها<sup>(2)</sup>.

1- ريتشارد ويليام، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، 1999، ص6.

2- د. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد السابع، 2009-2010، ص195.

لذا كانت رغبة الباحث في دراسة هذا الموضوع، محاولاً منه لوضع تصور لإمكانية نجاح استخدام هذا المدخل "إدارة الجودة الشاملة"، في تحسين جودة الخدمة المصرفية، من خلال تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بما يلاءم البيئة الداخلية والخارجية لهذا القطاع.

### 2.1 مشكلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في أن المصارف التجارية تعاني من قصور في تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة وفي تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بها.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- هل تتفق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية بالمصارف محل التطبيق مع مفاهيم إدارة الجودة الشاملة؟
- 2- ما هي المقومات الواجب توافرها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمصارف التجارية؟
- 3- ما هي أهم النتائج المتوقعة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين سياسات وممارسات الإدارة الجودة الشاملة بالمصارف محل التطبيق؟

### 3.1 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- توصيف وتحليل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية في المصارف محل التطبيق وتحديد مدى ملائمتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 2- تحديد الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة باعتباره اتجاه حديث في مجال إدارة الموارد البشرية، وكأسلوب إداري يهدف إلى التحسين المستمر لجودة

أداء المنظمة ككل، وذلك من خلال طرح مختلف المفاهيم والإسهامات التي قدمها الرواد الأوائل لهذا المدخل، وتجارب التطبيق السابقة والتي تناولته بالدراسة والبحث.

3- تحديد مقومات نجاح تطبيق برامج وأساليب الجودة الشاملة في تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثير تطبيق هذا النظام على جودة الخدمة المصرفية.

4- وضع تصور لإمكانية استخدام مفهوم الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية من حيث مكوناته الإستراتيجية والفنية ذات التأثير المباشر على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، وذلك لتحديد أهم النتائج المتوقعة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية بليبيا.

#### 4.1 أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات يمكن إجمالها في النواحي التالية:

1- تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التطبيقية في المجال الخدمي الليبي، إذ اقتصرت الدراسات السابقة في ليبيا على المجال الإنتاجي، بالرغم من محدودية هذه الدراسات والأبحاث أيضاً؛ وذلك نظراً لحدثة هذا الموضوع.

2- تطبق هذه الدراسة على احد القطاعات الخدمية الإستراتيجية وهو القطاع المصرفي، إذ يمثل هذا القطاع أهمية خاصة لمختلف القطاعات الأخرى سواء الإنتاجية أو الخدمية نتيجة للدور الذي يلعبه هذا القطاع في الدعم المالي لتلك القطاعات.

3- كذلك تبرز أهمية هذا البحث على المستوى التطبيقي، إذ أنه يساهم من خلال النتائج والتوصيات، التي يتم التوصل إليها في مساعدة المصارف في إمكانية تطبيق

مدخل إدارة الجودة الشاملة بما يدعم من قدراتها على مواجهة التحديات والتغيرات العالمية السائدة الآن في جميع أنحاء العالم.

### 5.1 فروض البحث:

يمكن صياغة فروض البحث كما يلي:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مصرف الجمهورية محل التطبيق وبين العاملين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام حول مستوى الجودة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مصرف الجمهورية محل التطبيق حول سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- 3- لا يوجد تأثير معنوي للجودة على درجة التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى بمصرف الجمهورية محل التطبيق.
- 4- لا يوجد تأثير معنوي للجودة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بمصرف الجمهورية محل التطبيق.

### 6.1 منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث المشار إليها سابقاً. يلزم تصميم منهجية علمية تجمع بين الجوانب الفكرية والجوانب التطبيقية، وذلك من خلال توظيف أدوات وأساليب البحث العلمي المتعارف عليها.

### 7.1 أساليب البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وهي العلاقة بين نظام الجودة الشاملة وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية؛ بهدف التوصل إلى نتائج تسهم في تحقيق أهداف البحث.

أما بالنسبة للبيانات الواردة من قوائم استمارة الاستبيان تم استخدام الجداول الإلكترونية (Excel) في تفريغ البيانات لتجهيزها لمرحلة التحليل الإحصائي، ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة الواردة في خدمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهي اختبار (كا2)، اختبار كروسكال و لاس، تحليل التباين، تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد.

### 8.1 مجتمع وعينة البحث:

1.8.1 مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع مقدمي الخدمة المصرفية والعاملين ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالمصرف محل الدراسة.  
2.8.1 عينة البحث: وتم جمع البيانات الأولية من خلال إجراء المقابلات الشخصية، وكذلك من خلال إعداد وتصميم استمارة استبيان المتعلقة بموضوع البحث على عينة عشوائية من عملاء المصرف قيد البحث قوامها (100) استمارة.

### 9.1 حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في:

1.9.1 الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على مصرف الجمهورية زليتن.  
2.9.1 الحدود الزمنية: وتمثلت في فترة إعداد البحث، وهي الفترة التي استغرقت لجمع بيانات البحث الميدانية، وتضمنت هذه الفترة مرحلة توزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث وتجميعها للوصول إلى نتائج علمية، في الفترة ما بين 2010-2012م.

**10.1 الدراسات السابقة:****1.10.1 الدراسات العربية:**

1- دراسة صلاح الدين الهيبي، زياد المعشر (2002)<sup>(1)</sup>:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء. حيث تسعى هذه الدراسة إلى تفسير العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية: (توظيف، تقييم الأداء، تدريب، التعويض)، وتشخيص مجالات التكامل والاختلاف، ثم استنتاج أثر هذه العلاقة على أداء الجودة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- إن هناك اهتماماً مرتفعاً لكل من عناصر الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.
- كما بينت نتائج الدراسة ضعف نقطتي تصميم المنتج والتغذية الراجعة في العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية، إذ لم تظهر النتائج أن أيّاً من المنظمات المبحوثة تعير اهتماماً لقنوات التغذية الراجعة أو لاستدخال عنصر التصميم ضمن عناصر الجودة.

2- دراسة أحمد مصطفى السيد (2004)<sup>(2)</sup>:

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية المالية للمنظمة.

---

1- صلاح الدين الهيبي، زياد المعشر، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة، يوليو 2002.

2- أحمد مصطفى السيد، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة العاشرة، العدد الرابع، إبريل 2004.

حيث بيّنت الدراسة التطور في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وإبراز الأدوار المستحدثة التي تختلف عن تلك الأدوار التشغيلية التي شغلت الفكر الإداري التقليدي، وتصنيف هذه الأدوار، ودراسة تأثيرها على الفاعلية الكلية للمنظمة، وتقديم نموذج يصور العلاقة بينها وبين تحقيق الفاعلية الملية للمنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من الأدوار الجديدة وهي:

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية.

- تطوير المناخ التنظيمي.

- تطوير الثقافة التنظيمية.

- العلاقات مع التنظيمات العمالية.

3- دراسة أحمد فائق الجندي (2004)<sup>(1)</sup>:

تناولت هذه الدراسة أثر المتغيرات المعاصرة على إدارة البشرية في قطاع البنوك التجارية، حيث تتميز البيئة الحالية والمستقبلية للبنوك بتغيرات جذرية وجوهرية، تتطلب أدوار ووظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بطريقة مختلفة عما هو حالياً، على أن تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي المتطور باستخدام تكنولوجيا المعلومات والتغيرات في الهياكل التنظيمية والعاملين في البنوك والتغيرات العالمية المصرفية.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

1- أحمد فائق الجندي، أثر المتغيرات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية لمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004.

- عدم وجود تكامل وارتباط إيجابي بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، مما يؤثر سلباً على تكيف إدارة الموارد البشرية مع المتغيرات المعاصرة بالبنوك.

- تأثير التطويرات التنظيمية على وظائف إدارة الموارد البشرية بالبنوك.

- عدم وجود شبكة معلومات متطورة تربط بين إدارات وأقسام إدارة الموارد البشرية بالبنوك.

4- دراسة أشرف عبدالرحمن محمد (2005)<sup>(1)</sup>:

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال؛ حيث تهدف إلى التعرف على طبيعة الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة، وكذلك شكل ممارسات إدارة الموارد البشرية لوظائفها المختلفة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى:

- إن هناك تأثيراً لاقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية، وهذا التأثير يشمل التأثير على الطريقة التي تمارس بها إدارة الموارد البشرية ووظائفها من: اختيار، وتعيين، وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، التعويضات، التدريب.

- الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة والتحول من الدور التقليدي إلى الدور الاستراتيجي، حيث تساهم إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وتصبح شريكاً استراتيجياً في الأعمال.

1- أشرف عبدالرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2005.

- التأثير على المهارة والخصائص التي يجب توافرها في شاغلي إدارة الموارد البشرية؛ حتى يستطيعوا العمل والنجاح.

5- دراسة كريمة خالد العزابي (2006)<sup>(1)</sup>:

استهدفت هذه الدراسة التحقق من مدى الممارسة الفعلية لمواصفات الأيزو العالمية في مجال الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية، للتعرف على استعدادات المصارف الليبية لمنافسة المصارف العالمية في مجال تقديم خدمات مصرفية مميزة وبمواصفات عالمية. وقد توصلت الدراسة إلى:

- عدم تطبيق أي من المصارف التجارية الليبية لمواصفات الأيزو البنكية.
- عدم الاهتمام بالابتكار والتجديد في مجال تطوير أداء الخدمات المصرفية.
- اعتماد المديرين بالمصارف التجارية في عملية تطوير أداء الخدمات المصرفية على التعليمات الصادرة من المصرف المركزي الليبي، وعدم القيام بدراسات جادة؛ لتطوير أداء خدماتها المصرفية.

### 2.10.1 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Christopher (1991)<sup>(2)</sup>:

تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة محترف الموارد البشرية باستخدام إطار Baldrige. فقد أوضحت انه لتصميم نظام إدارة الجودة الشاملة فإن خبراء أو

1- كريمة خالد العزابي، استخدام مواصفات الأيزو البنكية في تطوير الخدمات المصرفية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، القاهرة 2006.

2- Christopher H., Total quality Management & the Human Resource professional Applying the Bladridge frame work, Human Resource Management, winter 1991.

المحترفين للموارد البشرية في حاجة إلى جعل نظام إدارة الجودة الشاملة نفسه قابلاً للإدارة، وقد أظهرت أن قوة مكافأة Baldrige هو في رؤيته وتقييمه الشامل لكافة الوظائف وعلاقتهم المتداخلة بينهم وأنه يساعد المنظمات على فهم كيف ولماذا الجودة المطلوبة، وإعطاء المنظمات الأداة العملية التي تمكنهم من حثّ وشحذ مبادرات التغيير في المنظمة.

وإن Baldrige تركز على أنشطة الموارد البشرية وتوضح دور الموارد البشرية في مجهودات إرساء الجودة. وقد أظهرت:

- الحاجة إلى تعريف أفضل لاحتياجات العميل.
- الحاجة الملحة لتدريب أفضل.
- كيف تدعم جهود إدارة الموارد البشرية بالمنظمة أهداف الجودة بها.

2- دراسة Beersma (2003)<sup>(1)</sup>:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين نظام المكافآت والحوافز وأداء الفريق، حيث اشتملت الدراسة على 75 فريقاً، وكل فريق يتكون من أربعة أفراد وكان مجموع الأفراد المشتركين 300 فرد من طلاب كلية الإدارة في جامعة ميتشجان وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن نظام الحوافز الجماعي له تأثير إيجابي على الدقة وتأثير سلبي على السرعة في الأداء، بينما نظام الحوافز التنافسي له تأثيراً إيجابياً على السرعة وتأثير سلبي على الدقة في الأداء.

1- Beersma B., et al.; Cooperation, Cooperation and team performance: to ward A contingency Approach, Academy of Management Journal, vol 46, No 5, October 2003, pp. 572- 590.

- تبين أن أعضاء الفريق الاجتماعيين يرتفع أدائهم عند تطبيق نظام جماعي للحوافز، بينما ينخفض أداء الانطوائيين في ظل هذا النظام.

- كما كشفت الدراسة أيضاً أن نظام الحوافز المطبق له تأثير على سرعة ودقة الأفراد ذوي الأداء المنخفض بالمقارنة بالأفراد ذوي الأداء المرتفع

3- دراسة DREAMER (2004)<sup>(1)</sup>:

دراسة أجريت في المملكة المتحدة بهدف قياس اتساق وانسجام نظم تقييم أداء الموارد البشرية مع متطلبات إدارة الجودة في منظمات مركزة على الجودة. وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن السبب في عدم التوافق بين TQM وتقييم أداء الموارد البشرية هو إن أداء الموارد البشرية يكون مركزاً على العوامل الفردية أكثر من عوامل النظام.

- كما أكدت الدراسة أن أغلب نظم تقييم أداء الموارد البشرية قد فشلت في الالتقاء مع توقعات إدارة الجودة الشاملة وتخالف فروض TQM حول الأداء الفردي والنظام.

4. دراسة CARLOS (2005)<sup>(2)</sup>:

تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية الالتزام العالي للموارد البشرية الأداء للشركة؛ حيث بينت هذه الدراسة أن نجاح TQM يكون مضموناً

1- Dreamer V.; HR Performance evaluation in the context of TQM journal of quality and reliability management, 2004.

2- Carlos B.; Total Quality Management, High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: an empirical study, Total, quality, Management – and – Business – Excellence, Jan 2005.

عندما يكون مفهوم الجودة منتشرًا في كل المستويات الإدارية في المنظمة، وقد توصلت نتائج الدراسة التي أجريت على عينة 222 شركة خدمات أساسية إلى:

- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على ثقافة الجودة، وإستراتيجية الالتزام العالي تمثل النظام الذي يضمن التزام المستخدم تجاه أهداف الجودة.
- إن تأثير إدارة الجودة الشاملة على نتائج المنظمة سيكون أكبر عندما يكون الإنجاز مدعماً بإستراتيجية ذات التزام عالي.
- إن هناك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية الالتزام العالي على النتائج المالية؛ بحيث تعمل إستراتيجية الالتزام العالي كوسيط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي.

#### 5- دراسة GROVER (2005)<sup>(1)</sup>:

تركز هذه الدراسة على قياس إسهام الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة، لقد تم عمل محاولة لتطوير نموذج رياضي لقياس أداء الموارد البشرية باستخدام تجربة نظرية برسم بياني، وكانت هذه الوسيلة من المرونة التي سمحت بالأخذ في الاعتبار كافة العوامل المؤثرة والمتداخلة بينهم، وهي تمثل المساهمة الكاملة للموارد البشرية داخل المنظمة في شكل فهرس رقمي منفرد.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- إمكانية استخدام هذا المنهج في تطوير ومقارنة وترتيب المنظمات في شكل ثقافة لإدارة الجودة الشاملة.

---

1- Grover S.; Human Resources Performance Index in TQM Environment, International, journal of Management Practice, 2005.

- كما يمكن استخدام هذا المنهج في تطوير أقسام الموارد البشرية وتجليل نقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها الموارد البشرية.
- 6- دراسة Ching (2006)<sup>(1)</sup>:
- تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تجريبية على شركات ذات تقنية متقدمة.
- ويربط إطار عمل هذه الدراسة بالممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية HRM إلى جانب الممارسات العملية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك تطوير أداء الجودة، وارتكازاً على إطار العمل تم إجراء استقصاء وإرساله إلى وزراء الموارد البشرية أو رئيس الموظفين التنفيذيين لشركات التقنية المتقدمة، وذلك من أجل التحقق في تأثير الممارسات العملية لإدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتؤكد الدراسة على أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بدرجة كبيرة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- وقد توصلت الدراسة إلى:
- إن الممارسات العملية الخاصة بإدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كما يمكن للممارسات العملية الخاصة بإدارة الموارد البشرية أن تؤثر بشكل كبير على درجة رضا كل من العميل والموظف.

---

1- Ching Y.; The Impact Human Resource Management Practices on Implementation of Total Quality Management: An empirical study on high-tech firms, TQM magazine, 2006 vol 8n2, pp 162- 173..

- كما يمكن أن يكون لأداء الجودة تأثير مهم، وذلك عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

7- دراسة Boon (2007)<sup>(1)</sup>:

تناولت هذه الدراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الرضاء الوظيفي من خلال تحليل حالة تجريبية أجريت على 230 موظف، وكان معدل الاستجابة هو 76.6% من أجل اختبار الإدراك الحسي للموظفين لممارسات إدارة الجودة الشاملة؛ للتحقق من مستوى الرضاء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن كلا من العمل الجماعي، والثقافة التنظيمية، والتركيز على العميل، والثقة التنظيمية صاحبت عملية الرضاء الوظيفي للموظفين بشكل إيجابي.

- كما لوحظ أنه كلما كان العمل الجماعي كصفة غالبية لممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت التحسينات على مستويات الرضاء الوظيفي مهمة.

3.10.1 نتائج الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أهم عناصر نجاح تطبيق الجودة الشاملة على السياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وهذه العناصر هي: (مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، العمل بروح الفريق، إرضاء العاملين) بينما هناك

---

1- Boon K.; et al.; Does TQM influence employees job satisfaction, An empirical case analysis, International journal of quality & reliability management 2007 vol 24, Iss, pp 62- 77.

- اختلاف بين الباحثين حول العناصر الأخرى مثل التدريب، القيادة، الاتصال والمعلومات، والثقافة التنظيمية.
- 2- أن معظم هذه الدراسات تفسر العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية. إذ لم تظهر هذه الدراسات الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والأداء الكلي للمنظمة.
- 3- أن معظم هذه الدراسات لم تتطرق إلى التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المبحوثة.

### 11.1 محتويات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث سوف يتم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار النظري للبحث (إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة).
- المبحث الثاني: واقع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بمصرف الجمهورية.
- النتائج والتوصيات.
- قائمة بالمراجع والمصادر

### المبحث الأول / الإطار النظري للبحث

#### (إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة)

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتلت المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف به بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة .

فقد أكدت الأدبيات والدراسات أن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الأداء المتميز للمورد البشري وأهميتها في تحسين معدلات الإنتاجية، الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز لأداء المنظمة على جميع المستويات<sup>(1)</sup>.

وبهذا يهدف هذا المبحث إلى تحقيق التكامل والتفاعل بين الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، بما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة<sup>(2)</sup>.

## 1.2 إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة TQM بأنها فن إدارة كافة أجزاء ومكونات المنظمة من أجل تحقيق التميز<sup>(3)</sup>، وبذلك تعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الحديثة في الإدارة، والتي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات من خلال بناء ثقافة عميقة عن الجودة، كما أنها تعد أسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي OD، الذي يمكن أن تحدث من خلاله تغييرات مخططة في مختلف المجالات بالمنظمة، بما يجعلها أكثر توافقاً مع المتغيرات البيئية المعاصرة.

1- العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2014-2015، ص83.

2- Stavrou E.; The challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness, Journal of European Industrial vol 29 No 2, 2005, p 112- 134.

3- برهان الدين حسين السمرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011-2012، ص27.

ويعرف صابر محمد إسماعيل التطوير التنظيمي على أنه: "عملية مخططة تدار بطريقة منتظمة لتغيير الثقافة والنظم والسلوك الخاص بالمنظمة، وذلك بهدف زيادة فعالية المنظمة في أسلوب حل المشكلات التي تتعرض لها، وفي إنجاز الأهداف التي تسعة إليها"<sup>(1)</sup>.

## 2.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- تعد هذه المبادئ عناصر لبرامج تطوير المنظمة ككل، وهذه المبادئ هي<sup>(2)</sup>:
- الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة.
  - تبني مفهوم عدم الخطأ، أي الأداء السليم من أول مرة في بدون أخطاء.
  - التدريب الفعال لجميع العاملين على أساس الجودة.
  - إدماج عمليات تدريب وتنمية العاملين في صلب خطة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
  - اعتماد مفهوم التمكين، أي تخويل الأفراد الصلاحية لمباشرة أمور التطوير والتحسين وتحمل مسؤولياته.
  - ضرورة تخطيط برامج التحسين المستمر للعمليات وعدم ترك الأمور للصدف.
  - خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها<sup>(1)</sup>.

1- صابر محمد إسماعيل: "اتجاهات المسؤولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق نموذج TQM كمدخل للتطوير التنظيمي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد 16، يونيو 1999، ص 363.

2- محمد محمود الطعمنة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات الإدارية، 2003، ص 15-16.

### 3.2 إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

تزداد الحاجة يوماً بعد يوم للخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية والبنوك، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر، فقد نذهب يوماً لأحد المصارف للحصول على خدمة معينة ونخرج بانطباع رائع من تلك الخدمات التي يقدمها المصرف، وقد يحدث العكس تماماً، إن هذا الانطباع الذي نخرج به يعكس مدى ما توليه الإدارة لمعايير الجودة، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمة عموماً والمصارف على وجه الخصوص<sup>(2)</sup>.

حيث تزداد أهمية الجودة في مجال المصارف بالنظر إلى التغيرات الدائمة التي تحدث للبيئة التي تعمل فيها المصارف، والتي لا بد أن تستجيب بدورها لهذه التغيرات.

### 1.3.2 معايير جودة الخدمة المصرفية:

هناك عدد من المعايير التي تقيس جودة الخدمات المصرفية، وقد اختلف الكتاب في تحديد هذه المعايير، وقد اتفقوا على عدة معايير في قياس جودة الخدمات المصرفية، وهي كالتالي<sup>(3)</sup>:

- الإدارة والقيادة المثالية.
- إدارة الموارد البشرية.

1- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة، مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث- العدد 11، 2012، ص194.

2- توفيق محمد عبدالمحسن: مفهوم الجودة وصعوبة قياس جودة الخدمات، الإدارة، العدد 4، أبريل 2004، ص 15.

3- المرجع السابق، ص20.

- النظم الفنية.
- المعلومات ونظام التحليل.
- التحسين المستمر.
- تركيز العملاء.
- رضا الموظفين.
- المسؤولية الاجتماعية.
- ثقافة الخدمة.

وقد تم تحديد خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية، وهي:

- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء، وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.
- 2- الجودة التي ترى إدارة المنظمة الخدمية أنها مناسبة.
- 3- الجودة القياسية المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
- 4- الجودة الفعالة التي تؤدي بها الخدمة.
- 5- الجودة المروجة للعملاء.

إن البنوك التي تستخدم إدارة الجودة الشاملة TQM تتميز: بـ:

- 1- الفهم والاستيعاب الجيد لمتطلبات العميل.
- 2- تقدم خدمة مميزة للعملاء تُوفي بتلك المتطلبات والاحتياجات.
- 3- جودة المشتريات والخدمات التي يحصل عليها البنك من مورديه.
- 4- رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة وكسب عملاء جدد.

5- توفر آليات تسمح للإدارة العليا بمقياس درجات تقييم العملاء للخدمات التي يقدمها التخطيط والتنسيق لجميع الخطوات بداية من أخذ طلبات العملاء وحتى تسليم الخدمة<sup>(1)</sup>.

#### 4.2 إدارة الجودة الشاملة ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه الوظائف في الآتي<sup>(2)</sup>:

- عمليات الاختيار والتعيين.
- تصميم العمل.
- تقييم الأداء.
- التدريب.
- المكافأة.

#### 5.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية:

تتمثل هذه المتطلبات في الآتي<sup>(3)</sup>:

- 1- دعم وتأييد الإدارة العليا ببرنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التركيز على العميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة.
- 3- العمل الجماعي (مشاركة العاملين).
- 4- الإدارة الفعالة للمحور البشري بالمنظمة.
- 5- التدريب المستمر.

1- المرجع السابق، ص 27-30.

2- محمود الرئيس، فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر 2001، ص47.

3- المرجع السابق، ص50.

6- التقدير والمكافآت المرتبطة بالأداء لتشجيع الموظفين العاملين على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

## 6.2 لماذا تتطلب إدارة الموارد البشرية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

هناك عدة أسباب رئيسية لذلك وهي:

1- زيادة رضا العملاء الداخليين.

2- تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية.

3- الاحتفاظ بالقدرة التنافسية.

## 7.2 دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم إدارة الجودة الشاملة:

أشار عدد من الباحثين على المستويين التطبيقي والنظري إلى أن إدارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة، وتأتي أهميتها من الاعتبارات الآتية<sup>(1)</sup>:

• إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة.

• إن العنصر البشري هو أهم العناصر في المنظمة، وعلى الإدارة أن تتبنى نظاماً يسهل عملية فهم العاملين لمنظمتهم ومستقبلها؛ لأن إدارة الموارد البشرية هي من العناصر الأكثر حيوية وتعد مفتاحاً لنجاح العناصر الأخرى ضمن برامج إدارة الجودة الشاملة.

• تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنفيذ برامج التحسين المستمر والتي تقود إلى دخول التغيير إلى المنظمة.

1- صلاح الدين حسين، زياد يوسف، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، النهضة، يوليو 2002، ص 47-48.

- إن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، وهذا يتطلب أن يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي.
- مما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً رئيسياً لنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال مساهمتها على المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي<sup>(1)</sup>.
- ويمكن رؤية دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضوح أكثر من خلال الشكل التالي:

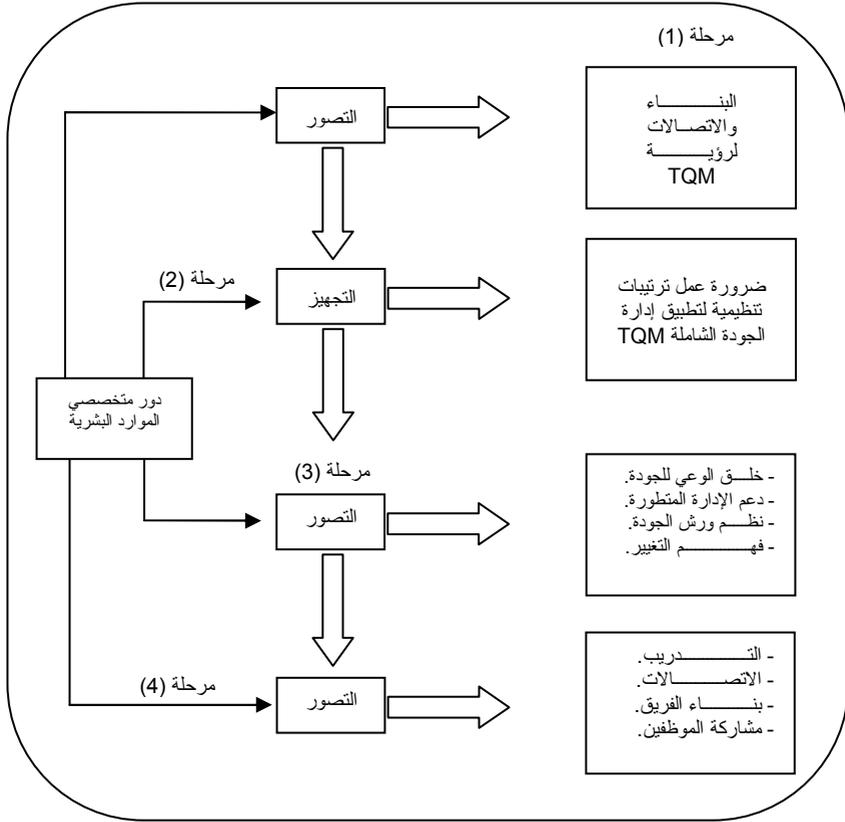
---

1- يُرجى الرجوع في ذلك تفصيلاً إلى:

- Hebig P., et-al, Total Quality and the Human Resource professional, The TQM magazine vol 6, No 2, 1994 pp 33- 36.
- Ching Y., The Impact of human Resource Management Practices on the implementation of total quality management TQM- magazine vol 8, 2006 pp 162- 173.

شكل رقم (1)

دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM



المصدر :

- Sasmita P., Nayantara P., How HR professional drive TQM, the TQM magazine, vol 17, No 5, 2005, pp 467 – 485.

ويظهر الشكل السابق مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أول مرحلة التصور والتجهيز حتى مرحلة التطبيق، وذلك من خلال المشاركة في وضع التصور لإدارة الجودة الشاملة ثم توعية الموظفين والعاملين بالمنظمة بكل المستويات بمفهوم الجودة عن طريق ورش الجودة، بالإضافة إلى تدريب العاملين على عمل الفريق وكيفية حل المشكلات ووضع نظام للحوافز يتماشى مع أهداف الجودة.

## 8.2 المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية:

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن استخدام إدارة الجودة الشاملة لتطوير إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة غالباً ما يقود إلى تحقيق عدد من النتائج أهمها:

1- تساعد إدارة الجودة الشاملة على طرح مفهوم تمكين العاملين والتي يتم فيها رفع وتهدئة أنظمة السيطرة الداخلية.

2- تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية متعامل بها مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة.

1- حنان بو درسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2012، 2013، ص17.

- 3- تساعد إدارة الجودة الشاملة بالانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي، وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- نشر فكرة إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، اعتبار كل منهم مسؤولاً عن الموارد البشرية، وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.
- 5- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في العمل على تلبية الاحتياجات الفعلية للإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية<sup>(2)</sup>.
- يرى الباحث أن السياسات والممارسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية بالمصرف قيد الدراسة لا تتماشى مع السياسات والممارسات المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة؛ وذلك لحاجة المصارف التجارية الليبية بصفة عامة وإدارات الموارد البشرية بهذا المصرف بصفة خاصة للمزيد من الاهتمام بتطوير أداء خدماتها من خلال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة التي يمكنها من الاستمرارية في مواجهة المنافسة لها، كما يساعدها في تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بها.

1- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001، ص36.

2- Grattion L., et-al, Strategic Human Resource Management corroborate Rhetoric & human ratibility. (Oxford Publishing Co., 2003), pp 14.

## المبحث الثاني

تأثير الجودة الشاملة على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بمصرف الجمهورية

## 1.3 تأثير أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين:

ويمكن توضيح تأثير أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين بالمصرف في

الجدول التالي:

مستوى الدالة	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدالة	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.003 دالة	3.104	0.39	0.927	0.092	1.280	مشاركة العاملين
			0.023	2.314	0.309	بناء الفريق
			0.521	- 0.644	- 7.199	التركيز على العميل
			0.881	- 0.150	1.557	التدريب المستمر
			0.160	- 1.418	- 0.109	الجوانب المادية
			0.468	0.729	- 0.102	الاتصالات

أوضحت نتائج تحليل الجدول السابق أن معاملات الانحدار للمتغيرات

المستقلة المتمثلة في:

- مشاركة العاملين.
- التركيز على العميل.
- التدريب المستمر.
- الجوانب المادية.
- الاتصال.

غير معنوية وهو ما يتضح من خلال قيم (T)، حيث بلغت القيم: (0.092،

-0.644، 0.150، -1.418، 0.729) مما يؤكد على عدم دلالتهم، حيث لم تبلغ

إحداها الحد الأدنى الذي يجعلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 على الأقل. مما يدل

على عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الاختيار والتعيين بالمصرف، أما بعد بناء الفريق فهو البعد الوحيد الذي يؤثر على الاختيار والتعيين وهو ما أوضحتها قيمة (T) (2.314) بينما أوضحت قيمة (F) معنوية النماذج ككل، مما يعني وجود علاقة تأثير للجودة على الاختيار والتعيين، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 39 % ويعني ذلك أن 39 % من التغيير في الاختيار والتعيين يرجع إلى بناء الفريق. مما سبق يتضح وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين.

### 2.3 تأثير أبعاد الجودة على التعويض والحوافز:

ويمكن توضيح تأثير أبعاد الجودة على التعويض والحوافز بالمصرف في

الجدول التالي:

مستوى الدالة	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.000 دالة عند مستوى 0.05	4.607	0.29	0.870	0.165	3.742	مشاركة العاملين
			0.030	2.213	0.482	بناء الفريق
			0.045	- 2.034	- 0.371	التركيز على العميل
			0.229	- 1.210	- 0.160	التدريب المستمر
			0.376	- 0.890	0.111	الجوانب المادية
			0.341	- 0.957	- 0.218	الاتصالات

أوضحت نتائج تحليل الجدول السابق أن معاملات الانحدار للمتغيرات

المستقلة المتمثلة في:

- مشاركة العاملين.
- التدريب المستمر.
- الجوانب المادية.
- الاتصال.

غير معنوية وهو ما يتضح من خلال قيم (T)، حيث بلغت القيم: (0.165، -1.210، 0.890، -0.957) مما يؤكد على عدم دلالتهم، حيث لم تبلغ إحداها الحد الأدنى الذي يجعلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 على الأقل. مما يدل على عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على التعويض والحوافز بالمصرف، بينما أكدت قيمة (T) معنوية كل من: (بناء الفريق، التركيز على العميل) مما يدل على وجود تأثير لهذين البعدين على التعويض والحوافز.

كما أوضحت قيمة (F) معنوية النماذج ككل، مما يدل على وجود علاقة تأثير للجودة على التعويض والحوافز بالمصرف، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 29 % ويعني ذلك أن 29 % من التغيير في التعويض والحوافز يرجع إلى التركيز على العميل وبناء الفريق.

مما سبق يتضح وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين.

### 3.3 تأثير أبعاد الجودة على تقييم الأداء:

ويمكن توضيح تأثير أبعاد الجودة على تقييم الأداء بالمصرف في الجدول

التالي:

مستوى الدالة	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدالة	قيمة T	معامل الاحدار B	المتغيرات المستقلة
0.000 دالة عند مستوى 0.05	4.991	0.315	0.343	- 0.954	- 0.251	مشاركة العاملين
			0.511	2.609	0.657	بناء الفريق
			0.933	0.085	2.230	التركيز على العميل
			0.657	0.445	6.797	التدريب المستمر
			0.075	- 1.802	- 0.261	الجوانب المادية
			0.174	- 1.369	- 0.179	الاتصالات

أوضحت نتائج تحليل الجدول السابق أن معاملات الانحدار للمتغيرات

المستقلة المتمثلة في:

- مشاركة العاملين.
- التركيز على العميل.
- التدريب المستمر.
- الجوانب المادية.
- الاتصال.

غير معنوية وهو ما يتضح من خلال قيم (T)، حيث بلغت القيم: (-0.954، 0.085، 0.445، 1.802، -1.369) مما يؤكد على عدم دلالتهم، حيث لم تبلغ إحداها الحد الأدنى الذي يجعلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 على الأقل. مما يدل على عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على تقييم الأداء بالمصرف، أما بعد بناء الفريق فهو البعد الوحيد فقط الذي يؤثر على تقييم الأداء، وهو ما أوضحت قيمة (T) (2.609) مما يدل على وجود علاقة تأثير للجودة على تقييم الأداء، كما بينت قيمة (F) معنوية النماذج ككل، مما يعني وجود علاقة تأثير للجودة على تقييم الأداء، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 31.5% ويعني ذلك أن 31.5% من التغير في تقييم الأداء يرجع إلى بناء الفريق.

مما سبق يتضح وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين.

### 4.3 تأثير أبعاد الجودة على التدريب:

ويمكن توضيح تأثير أبعاد الجودة على التدريب بالمصرف في الجدول

التالي:

مستوى الدالة	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.064 غير دالة	1.943	0.15	0.747	- 0.324	6.169	مشاركة العاملين
			0.492	0.690	0.126	بناء الفريق
			0.519	- 0.647	9.880	التركيز على العميل
			0.342	0.955	- 0.136	التدريب المستمر
			0.749	- 0.321	3.363	الجوانب المادية
			0.455	0.751	- 0.143	الاتصالات

أوضحت نتائج تحليل الجدول السابق أن معاملات الانحدار للمتغيرات

المستقلة المتمثلة في:

- مشاركة العاملين.

- بناء الفريق.

- التركيز على العميل.

- التدريب المستمر.

- الجوانب المادية.

- الاتصال.

غير معنوية وهو ما يتضح من خلال قيم (T)، حيث بلغت القيم: (0.324،

0.690، 0.647، 0.955، 0.321، 0.751) مما يؤكد على عدم دلالتهم، حيث لم تبلغ

إحداها الحد الأدنى الذي يجعلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 على الأقل. مما يدل

على عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على التدريب بالمصرف، كما أوضحت قيمة

(F) معنوية النماذج ككل، مما يؤكد على عدم دلالاتها، حيث لم تبلغ الحد الأدنى الذي

يجعلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود تأثير للجودة على

التدريب بالمصرف.

مما سبق يتضح وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين.

### 5.3 تأثير أبعاد الجودة على تصميم الوظائف:

ويمكن توضيح تأثير أبعاد الجودة على تصميم الوظائف بالمصرف في

الجدول التالي:

مستوى الدالة	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدالة	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.075 غير دالة	1.842	0.21	0.256	1.145	0.291	مشاركة العاملين
			0.225	1.221	0.298	بناء الفريق
			0.229	- 1.212	- 0.247	التركيز على العميل
			0.703	0.833	5.662	التدريب المستمر
			0.200	0.1291	- 0.181	الجوانب المادية
			0.379	0.884	- 0.112	الاتصالات

أوضحت نتائج تحليل الجدول السابق أن معاملات الانحدار للمتغيرات

المستقلة المتمثلة في:

- مشاركة العاملين.
- بناء الفريق.
- التركيز على العميل.
- التدريب المستمر.
- الجوانب المادية.
- الاتصال.

غير معنوية وهو ما يتضح من خلال قيم (T)، حيث بلغت القيم: (1.145،

1.221، 1.212، 0.833، -1.291، -0.884) مما يؤكد على عدم دلالتهم، حيث لم

تبلغ إحداهما الحد الأدنى الذي يجعلها دالة عند مستوى المعنوية 0.05 على الأقل. مما

يدل على عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على تصميم بالمصرف، وهو ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (1.842) مما يدل على عدم وجود تأثير لأبعاد الجودة على تصميم الوظائف، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 39% ويعني ذلك أن 39% من التغير في الاختيار والتعيين يرجع إلى بناء الفريق.

### 6.3 تأثير أبعاد الجودة على الأمان الوظيفي:

ويمكن توضيح تأثير أبعاد الجودة على الأمان الوظيفي بالمصرف في

الجدول التالي:

مستوى الدالة	قيمة F	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدالة	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغيرات المستقلة
0.000 دالة عند مستوى 0.05	6.874	0.39	0.017	2.424	0.686	مشاركة العاملين
			0.106	-1.635	0.444	بناء الفريق
			0.001	3.526	-0.801	التركيز على العميل
			0.171	1.379	0.227	التدريب المستمر
			0.000	4.171	-0.650	الجوانب المادية
			0.430	0.794	-0.112	الاتصالات

أوضحت نتائج تحليل الجدول السابق أن معاملات الانحدار للمتغيرات

المستقلة المتمثلة في:

- بناء الفريق.
- التدريب المستمر.
- الاتصال.

غير معنوية وهو ما يتضح من خلال قيم (T)، حيث بلغت القيم: (1.635، 1.379، 0.794) مما يدل على عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأمان الوظيفي، بينما أكدت قيمة (T) معنوية كل من:

- مشاركة العاملين.

- التركيز على العميل.

- الجوانب المادية.

حيث بلغت قيم (T) (2.424، 3.526، 4.171) مما يؤكد على معنويتهم عند مستوى المعنوية 0.05. مما يدل على وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأمان الوظيفي، وهو ما أكدته قيمة (F) معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمة (F) (6.874) مما يعني وجود علاقة تأثير إيجابي للجودة على الأمان الوظيفي، فقد بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 39% ويعني ذلك أن 39% من التغيير في الأمان الوظيفي يرجع إلى (مشاركة العاملين، والتركيز على العميل، والجوانب المادية).

مما سبق يتضح وجود تأثير لبعض أبعاد الجودة على الاختيار والتعيين.

من العرض السابق لنتائج تحليل تأثير أبعاد الجودة على سياسات وممارسات

إدارة الموارد البشرية بمصرف الجمهورية يتضح أن:

1- عدم وجود تأثير لأبعاد الجودة على بعض سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب، تصميم الوظائف)، بينما يوجد تأثير للجودة على باقي سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب اتجاهات المستقضي منهم بمصرف الجمهورية.

2- إن أكثر أبعاد الجودة تأثيراً على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية هي:

- بالنسبة للاختيار والتعيين: أوضحت نتائج تحليل آراء المستقضي منهم بمصرف الجمهورية أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو: (بناء الفريق).
- بالنسبة للتعويض والحوافز: أوضحت نتائج تحليل آراء المستقضي منهم بمصرف الجمهورية أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو: (بناء الفريق، التركيز على العميل).
- بالنسبة لتقييم الأداء: أوضحت نتائج تحليل آراء المستقضي منهم بمصرف الجمهورية أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو: (بناء الفريق).
- بالنسبة للأمان الوظيفي: أوضحت نتائج تحليل آراء المستقضي منهم بمصرف الجمهورية أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو: (التركيز على العميل، الجوانب المادية).

### 7.3 خلاصة البحث:

استهدف هذا البحث تحديد مدى وجود تأثير للجودة الشاملة على سياسات وممارسات الموارد البشرية بمصرف الجمهورية.

ولقد أسفرت النتائج عما يلي:

أولاً/ تؤثر الجودة الشاملة على بعض سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب اتجاهات المستقضي منهم بمصرف الجمهورية والمتمثلة في:

- الاختيار والتعيين.
- الأمان الوظيفي.
- تقييم الأداء.
- التدريب.

بينما لا تؤثر الجودة الشاملة على باقي سياسات وممارسات الموارد البشرية

حسب اتجاهات المستقضي منهم بمصرف الجمهورية والمتمثلة في:

- تصميم الوظائف.

• التعويض و الحوافز .

ثانياً/ أكثر أبعاد الجودة تأثيراً على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب اتجاهات المستقضي منهم بمصرف الجمهورية هي:

• الجوانب المادية.

• التدريب المستمر .

**النتائج والتوصيات:**

**1.1 النتائج:**

1- عدم اهتمام الإدارة العليا بمصرف الجمهورية بأهمية إدارة شؤون العاملين كوظيفة تخصصية تعمل على توفير احتياجات المنظمة من العمالة ورعاية وتنمية هؤلاء العاملين.

2- إن عمليات الاختيار والتعيين المتبعة بمصرف الجمهورية محل التطبيق لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة، حيث تتم عمليات الاختيار والتعيين بالمصرف عن طريق مكتب القوى العاملة، مما يفقد المصرف قدرته في اختيار وتعيين العناصر ذات المهارة العلمية والفنية التي تتلاءم مع طبيعة عمله.

3- القصور في استخدام الأساليب الحديثة في استقطاب العمالة المطلوبة مثل: الاستقطاب الإلكتروني من خلال شبكة الإنترنت للحصول على المهارات والخبرات المطلوبة وخاصة الأجنبية.

4- إن أساليب تقييم الأداء المتبعة بالمصرف هي أساليب تقليدية تعتمد على تقييم أداء العاملين على التقدير الشخصي للرؤساء، وبالتالي لا يعكس الأداء الحقيقي للموظف.

5- تخضع نظم التعويض والحوافز المتبعة بالمصرف لقانون المرتبات رقم (1) لسنة 1985، وبالتالي يفقد المصرف أهم عناصر التحفيز، مما يؤدي إلى عدم رضا العاملين، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.

## 2.1 التوصيات:

- 1- تبني الإدارة العليا بالمصرف مفهوم الجودة الشاملة ونشره في ثقافة المصرف وبين العاملين.
- 2- تحويل إدارة شؤون العاملين التقليدية إلى إدارات موارد بشرية متطورة تتبنى وتطبق مفهوم الجودة الشاملة.
- 3- تطوير سياسات الاختيار والتعيين بالمصرف بما يتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 4- تطوير سياسات التعويض والحوافز المتبعة بالمصرف بما يتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تطوير سياسات تقييم الأداء بالمصرف بما يلاءم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 6- اتباع كوادر حديثة ومتطورة لتطوير الكوادر البشرية بما يتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- 7- إعادة تصميم الوظائف بما يتلاءم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل اتباع مبادئ التحسين المستمر.
- 8- العمل على تبني مصرف ليبيا المركزي لبرامج الجودة الشاملة، وذلك من خلال إنشاء وحدة تنظيمية رئيسة للجودة الشاملة بالمصرف، تكون لها فروع في المصارف التجارية ويتم تزويدها بالمتخصصين في هذا المجال.
- 9- تخصيص جائزة سنوية للجودة الشاملة تتضمن أعمال التقويم والمراجعة معايير خاصة بكافة أبعاد إدارة الموارد البشرية بالمصارف ككل.

## المصادر والمراجع

### 1.1 المراجع العربية:

- 1- أحمد فائق الجندي، أثر المتغيرات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية لمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، 2004.
- 2- أحمد مصطفى السيد، إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة، مجلة آفاق جديدة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة العاشرة، العدد الرابع، إبريل 2004.
- 3- أشرف عبدالرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2005.
- 4- برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2012.
- 5- توفيق محمد عبدالمحسن: مفهوم الجودة وصعوبة قياس جودة الخدمات، الإدارة، العدد 4، أبريل 2004.
- 6- حنان بو درسة، علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013.
- 7- رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، دراسة حالة، مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر، مجلة الباحث - العدد 11، 2012.

- 8- ريتشارد ويليام، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، 1999.
- 9- صابر محمد إسماعيل: "اتجاهات المسؤولين في القطاع الحكومي نحو إمكانية تطبيق نموذج TQM كمدخل للتطوير التنظيمي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر بنات، العدد 16، يونيو 1999.
- 10- صلاح الدين الهيتي، زياد المعشر، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء، مجلة النهضة، يوليو 2002.
- 11- العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة حالة - ولاية أدرار، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2015.
- 12- عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد السابع، 2010.
- 13- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2001.
- 14- فتحي إبراهيم محمد، دراسة اختباريه العلاقة بين الممارسات المميزة لإدارة الموارد البشرية وفاعلية الأداء التنظيمي (مدخل الجودة الشاملة)، البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، العدد الثاني، ديسمبر 1997.
- 15- كريمة خالد العزابي، استخدام مواصفات الأيزو البنكية في تطوير الخدمات المصرفية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، القاهرة 2006.
- 16- محمد محمود الطعمنة، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات الإدارية، 2003.

17- محمود الرئيس، فعالية القيادة الإدارية في إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر 2001.

## 2.1 المراجع الأجنبية:

- 1- Beersma B., et al.; Cooperation, Cooperation and team performance: to ward A contingency Approach, Academy of Management Journal, October 2003.
- 2- Boon K.; et al.; Does TQM influence employees job satisfaction, An empirical case analysis, International journal of quality & reliability management 2007.
- 3- Carlos B.; Total Quality Management, High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: an empirical study, Total, quality, Management – and – Business – Excellence, Jan 2005.
- 4- Ching Y.; The Impact Human Resource Management Practices on Implementation of Total Quality Management: An empirical study on high-tech firms, TQM magazine, 2006.
- 5- Christopher H., Total quality Management & the Human Resource professional Applying the Bladridge frame work, Human Resource Management, winter 1991.
- 6- Dreamer V.; HR Performance evaluation in the context of TQM journal of quality and reliability management, 2004.
- 7- Grattion L., et-al, Strategic Human Resource Management corroborate Rhetoric & human ratability. (Oxford Publishing Co., 2003).

- 8- Grover S.; Human Resources Performance Index in TQM Environment, International, journal of Management Practice, 2005.
- 9- Hebig P., et-al, Total Quality and the Human Resource professional, The TQM magazine vol 6, No 2, 1994.
- 10- Sasmita P., Nayantara P., How HR professional drive TQM, the TQM magazine, vol 17, No 5, 2005.
- 11- Stavrou E.; The challenges of Human Resource Management Towards Organizational Effectiveness, Journal of European Industrial , 2005.