

جامعة البلقاء

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم ادارة الاعمال

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة  
في البنوك التجارية الاردنية

**The Role of Human Resources Management Practices on Applying  
Total Quality Management in the Jordan Commercial Banks**

إعداد الطالب

طارق محمد احمد عيادات

الرقم الجامعي (١٧٢٠٥٠٢٠٦٣)

إشراف

الأستاذ الدكتور رائد اسماعيل عباينة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
عمادة الدراسات العليا  
٢٠١٩/٢٠١٨

## التفويض

أنا طارق محمد احمد عيادات أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي  
للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في  
الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / ٢٠١٩م

## إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: طارق محمد احمد عيادات الرقم الجامعي: (١٧٢٠٥٠٢٠٦٣)

التخصص: إدارة الأعمال الكلية: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

**دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجوده الشاملة في**

**البنوك التجارية الاردنية في اقليم الشمال**

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وبناءً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب: التاريخ: / / ٢٠١٩م

عمادة الدراسات العليا  
جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:  
دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في  
البنوك التجارية الأردنية

**The Role of Human Resources Management Practices on Applying  
Total Quality Management in the Jordan Commercial Banks**

وأوصى بلجارتها بتاريخ: / 2019 م

إعداد  
طارق محمد احمد عيادات  
إشراف

الأستاذ الدكتور راند عباينة

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

---

الأستاذ الدكتور: راند اسماعيل عباينة مشرفاً ورئيساً  
الأستاذ الدكتور: سالم سفاح العون عضواً  
الدكتور: خالد عدنان بطاينة عضواً خارجياً

ع

ع

## الإهداء

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) صدق الله العظيم، سورة التوبة الاية رقم ١٠٥.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعوفك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.. الله جل جلاله.

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانه.. ونصح الامه.. الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من كلله الله بالهيبة والوقار.. الى من علمني العطاء بدون إنتظار.. الى من أحمل اسمي بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمره لثري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماته نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.. والذي الحبيب لقد كان إرضائك جزء من طموشي وجزء من سيرتي في طريق الماجستير حتى يرى ثمرة جهده وطيب غرسه فكان معنى الحياة لي وقد أَرْضاني الله فيك يا أبتي فهل رضيت عني.

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب والحنان والتفاني.. الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان وعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أعلى الحبايب.. امي الحبيبه رضاك علي.

الى التي صبرت على شهوراً طويلاً كنت فيها معتكفا على البحث والدراسة وتحملت هجر الليالي ومدافعة الايام في حياتنا الزوجية. زوجتي الغالية التي كلما تأملت فيها استحضرت عظمة نعمة ربي على حينما أكرمني بها ولا أدري كيف أخطو سبيل الشاكرين أمام نعمة ربي علي فنعمة الزوجه الصالحة هي، مع خالص حبي لها و أعلى الامنيات.

الى طفلي الحبيبين محمد وفرح حبيبي قلبي الذين انجبتهم كباراً حينما حرمتهم دفئ حضني بإنشغالي برسالتني وإني والله لأرى النور والمستقبل المشرق في عينيك الدافئتين وارى فيهم ما أنا مقبل عليه من رقي في درجات العلم احدثكم الآن ولعلكم لا تعوا ما أقول لكن حسبكم ما أكتب في هذه السطور لتحدثكم ما يجول في خاطري لربما ما أكون حينها على قيد الحياة ومن يدري.

الى اخواني وأخواتي الذين تشدني إليهم الذكريات والحنين للايام الخوالي فيحملني إليهم شوق المحبه واللقاء.

الباحث

طارق محمد عيادات

## الشكر والتقدير

قال تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم) صدق الله العظيم سورة ابراهيم الاية رقم ٧.

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم قدرته وسلطانه الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطاي بأن من عليّ بإتمام هذه الرسالة، ومن عليّ بفضلته ونعمته التي لا أحصيها والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه اجمعين.

وبعد:

أتوجه بعميق الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور رائد عباينة حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بفكره النير، ومعلوماته القيمة، فلم يبخل بجهده أو نصائحه، كما أشكر اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية وأخص بالذكر عميد الكلية الاستاذ الدكتور بهجت جوازنة ورئيس قسم ادارة الاعمال الدكتور هايل عباينة.

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للساده الافاضل لجنة المناقشه الموقرين على ما بذلوه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما سيقدموه من مقترحات قيمه بما يثري الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى جامعتي الموقرة جامعة ال البيت ممثلة برئيسها ومسؤوليها وأعضاء الهيئة التدريسية والادارية فيها.

كما واتقدم بخالص شكري وتقديري للبنوك التجارية في اقليم شمال الاردن على حسن تعاملهم معي.

الباحث

طارق محمد عيادات

## فهرس المحتويات

أ.....	التفويض
ب.....	إقرار والتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها
ه.....	الشكر والتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول
ط.....	قائمة الملاحق
ي.....	الملخص
ك.....	Abstract
١.....	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١.....	المقدمة:
٢.....	مشكلة الدراسة:
٢.....	أهمية الدراسة:
٣.....	أهداف الدراسة:
٤.....	أسئلة وفرضيات الدراسة:
٤.....	فرضيات الدراسة:
٥.....	إنموذج الدراسة:
٦.....	التعريفات الاصطلاحية:
٨.....	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
٨.....	المبحث الأول ادارة الموارد البشرية وممارساتها
٢٨.....	المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة
٣٦.....	المبحث الثالث ادارة الجودة الشاملة في البنوك
٤٠.....	المبحث الرابع الدراسات السابقة
٥٢.....	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:
٥٣.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
٥٣.....	المقدمة:
٥٣.....	مجتمع الدراسة:
٥٣.....	عينة الدراسة:

٥٣	..... خصائص عينة الدراسة:
٥٤	..... تحليل النتائج:
٥٧	..... متغيرات الدراسة
٥٨	..... مصادر جمع البيانات:
٦٤	..... الفصل الرابع عرض النتائج
٧٢	..... اختبار فرضيات الدراسة:
٧٣	..... الفرضية الفرعية الأولى:
٧٣	..... الفرضية الفرعية الثانية:
٧٣	..... الفرضية الفرعية الثالثة:
٧٣	..... الفرضية الفرعية الرابعة:
٧٣	..... الفرضية الفرعية الخامسة:
٧٧	..... الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
٧٧	..... مناقشة النتائج:
٨٠	..... التوصيات:
٨١	..... المراجع:
٨١	..... المراجع العربية
٨٨	..... المراجع الانجليزية:
٩٤	..... الملاحق

## فهرس الجداول

- ٥٤ ..... جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكور / إناث).
- ٥٤ ..... جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.
- ٥٥ ..... جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
- ٥٥ ..... جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب التخصص.
- ٥٦ ..... جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.
- ٥٦ ..... جدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.
- ٥٧ ..... جدول (٧): توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي.
- ٥٨ ..... جدول (٨): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال ممارسات ادراة الموارد البشرية.
- ٦٠ ..... جدول (٩): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة.
- ٦١ ..... جدول (١٠): معاملات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة.
- ٦٢ ..... جدول (١١) مقياس الاستبانة.
- ٦٢ ..... جدول (١٢): مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي.
- ٦٤ ..... جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٦٥ ..... جدول (١٤) مستوى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية.
- ٦٦ ..... جدول (١٥) مستوى ممارسة الاستقطاب والتوظيف في البنوك التجارية الأردنية.
- ٦٦ ..... جدول (١٦) مستوى ممارسة التدريب والتطوير في البنوك التجارية الأردنية.
- ٦٧ ..... جدول (١٧) مستوى ممارسة التعويضات والحوافز في البنوك التجارية الأردنية.
- ٦٨ ..... جدول (١٨) مستوى ممارسة تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية.
- ٦٩ ..... جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة.
- ٦٩ ..... جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد دعم الادارة العليا.
- ٧٠ ..... جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على الزبون.
- ٧١ ..... جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تمكين الموظفين.
- ٧٢ ..... جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر.
- ٧٤ ..... جدول (٢٤) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.
- ٧٤ ..... جدول (٢٥) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل.
- ٧٥ ..... جدول (٢٦) القوة التفسيرية Model Summary.
- ٧٥ ..... جدول (٢٧) تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من صلاحية النموذج.
- ٧٥ ..... جدول (٢٨) معاملات التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

## قائمة الملاحق

الملحق (١): الأستبيان..... ٨٧

الملحق (٢): قائمة بأسماء المحكميين..... ٩٤

# دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية

إعداد الطالب

طارق محمد احمد عيادات

إشراف

الاستاذ الدكتور: رائد اسماعيل عيابه

## المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية و المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الاداء) في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية في اقليم شمال الاردن، وتكونت عينة الدراسة من البنوك التجارية الاردنية في اقليم الشمال حيث بلغ عددها (١٣) بنك ، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها ٢٨٠ استبيان، وان مجتمع الدراسة بلغ عدده (٨٩٦)، استخدم الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة على تساؤلات الدراسة وهي المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد.

توصل الباحث الى وجود علاقة احصائياً R Square بما نسبته (٧١%) لدور إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في محافظات إقليم شمال الأردن، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن أغلب الموظفين يخضعون لسلسلة من الإجراءات والاختبارات من قبل إدارة الموارد البشرية قبيل التوظيف وهذا ينعكس بشكل إيجابياً وكبيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك.

حيث اوصت الدراسة على زيادة التركيز على الاستقطاب والتوظيف، والاهتمام بعمليات التعويضات والحوافز ومتابعتها من قبل صناع القرار، والعمل على زيادة مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار في جميع المستويات الوظيفية عن طريق تمكين الموظفين، وبالتالي زيادة القدرة الانتاجية وتحقيق اهداف البنوك.

كلمات دالة: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة، البنوك التجارية، اقليم شمال الاردن.

# **The Role of Human Resources Management Practices on Applying Total Quality Management in the Jordan Commercial Banks**

**Prepared by:**

**Tariq Mohamed Ahmed Eyyadat**

**Supervisor by:**

**Prof. Dr. Ra'ed Ismael Ababneh**

## **Abstract**

The study aims to identify the role of human resources management practices (human resources planning, employment and recruitment, training and development, compensation and incentives and performance assessment) in the application of Comprehensive quality management in the Jordanian commercial banks in the northern Jordan. The sample of the study consisted of ١٣ commercial banks in the northern region of Jordan. A simple random sample was taken of ٢٨٠ questionnaires. The study population reached (٨٩٦). The researcher used a set of statistical methods to achieve the objectives of the study and answer the questions of the study, namely, mean and multiple regression analysis.

The researcher reached a statistically significant relationship (R Square with ٧١٪) for the role of human resources management on the application of Comprehensive quality management in commercial banks in the governorates of Northern Jordan. The researcher attributes this result to the fact that most employees are subjected to a series of procedures and tests by the Human Resources Department prior to hiring. This reflects positively and significantly on the implementation of Comprehensive quality management in the Bank

Where the study recommended to increase the focus on employment and recruitment, and attention to compensation and incentives and follow-up by decision makers, and work to increase the participation of employees in decision-making processes at all functional levels by empowering employees, thereby increasing productive capacity and achieving the objectives of banks.

**Keywords: Human Resources Management, Quality Management, Commercial Banks, Northern Jordan.**



## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تواجه المنظمات الادراية تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية اسهمت في احداث تحولات نوعية وكبيره في تحديد الاهداف التنظيمية وكيفية تحقيقها، وتعمل المنظمات سواء في القطاع الخاص او القطاع العام جهدها لمواكبة هذا التطور من خلال تطوير ادارتها الداخلية وذلك من خلال الاهتمام بادارة الموارد البشرية بشكل خاص، وتعتبر ادارة الموارد البشرية العنصر الاساسي في تحقيق اهداف المنظمات، بالاضافة الى انها تعمل على رفع كفاءة وفاعلية جميع أعمالها وأداء مهامها، مما يشكل قوة وميزة تنافسية كبيرة تصب في مصلحة المنظمة وتجعلها قادرة على المنافسة على الصدارة على الصعيدين الداخلي والخارجي.

تعتبر ادارة الموارد البشرية من أهم الوظائف والممارسات في المنظمات المعاصرة، فهي تتولى العديد من المهام المهمة والحساسة المتعلقة بجذب الموظفين والقوى العاملة، وكونها تتولى مهمة اجتذاب الموظفين، واختيار الاكثر كفاءة، وعقد دورات تدريبية للقيام بعملهم بالشكل الصحيح وتقييمهم ومكافأتهم وتعريفهم بواجباتهم وحقوقهم ومتابعة تنفيذ قوانين العمل والمحافظة عليهم. لذا فإن إدارة الموارد البشرية تعتبر اولوية كبيرة في عمل اي منظمة سواء كانت ربحية او غير ربحية، فكلما كانت ادارة الموارد البشرية أكثر كفاءة كلما كان لدى المنظمة القدرة على النهوض وتحقيق الميزة التنافسية (Kim, ٢٠١٠).

وفي ظل اتساع الاسواق وازدياد المنافسة بين المؤسسات ذات القطاع الواحد، اصبح هناك مسؤوليات كبيرة تتحملها ادارة الموارد البشرية تتطلب توفير فريق عمل يتصف بالقيادة المميزة القادرة على صنع الاهداف الاستراتيجية للنهوض بالمنظمة، من خلال الدراسة السليمة للبيئة المحيطة وتحليلها بشكل جيد وقياس الكفاءة في العمل، والمحافظة على المورد البشري بتطويره وتنميته بشكل جيد ومستمر، والذي بدوره يؤدي الي تحقيق اكبر قدر من النجاح والتميز في تقديم الخدمات، لضمان البقاء والمنافسة المميزة مع باقي المنظمات (عساف واخرون، ٢٠٠٨).

ويعد القطاع المصرفي في الاردن من أهم القطاعات الاقتصادية التي تؤثر في البيئه الاقتصادية وتطويرها، الامر الذي يتطلب تحقيق مستويات عالية في نوعية الخدمات المقدمة للزبائن بحيث تلبي حاجاتهم ورغباتهم وفق أهداف طويلة الامد، لذا بدأت المنظمات تتبنى مفاهيم ادارية حديثة

ذات علاقة بإدارة الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات والاعمال للتعامل مع التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات، بالتركيز على تطوير مستمر للاداء من حيث بناء ثقافة تنظيمية لكافة العاملين لديها، أساسها جودة المنتج والخدمات، وباستخدام كافة الموارد المتاحة وتقديم الخدمات بالشكل الصحيح والمناسب. ولتحقيق الجودة العالية لابد من وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية تساعد في الحصول على الإنتاجية الكفوة في بيئة العمل، وبالتالي لابد من ممارسة إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات المصرفية من خلال السعي نحو تحسين مستوى الجودة المقدمة لمواجهة التطورات المتسارعة في هذا القطاع عالمياً وتحقيق الرضا والولاء من العملاء (Garvin, ١٩٨٨). وعليه تسعى الدراسة الحالية لدراسة دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن.

### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة بالتعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشريه في تطبيق ادارة الجودة الشامله في البنوك التجاريه الاردنية، نظراً لدور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التقدم والتميز الامثل في خدمات البنوك التجارية الاردنية، وبالتالي النهوض بالمؤسسات المصرفية، ووجدت دراسة عريقات وآخرون (٢٠١٠) أن امتلاك البنوك الأردنية للموارد المالية والمادية ليس كافياً لتحقيق الميزة التنافسية، ما لم تمتلك الموارد البشرية الكفوة، حيث يشهد قطاع البنوك منافسة شديدة جداً، وذلك لوجود العديد من البنوك التجارية في الاردن والتي تعمل على جذب العملاء باي وسيلة كانت.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس للدراسة والمتعلق ب:

ما دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشامله في البنوك التجاريه الاردنية؟

### أهمية الدراسة:

تكمن اهمية هذه الدراسة من منظورين:

- ١- الاهمية النظرية: تستمد الاهمية النظرية لهذه الدراسة من اهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية من اهم المداخل الادارية في علم الادارة، والذي يحضى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور

منظماتها يعتمد بشكل اساسي على مداخل حديثة ترسم خططها وسياساتها وما لهذا المدخل من تطبيقات عديدة في تحسين اداء المنظمات بشكل عام.

ومما يزيد هذه الدراسة اهمية ارتباط هذا المدخل باحد الجوانب المهمة التي تسعى معظم المنظمات له وهو تحقيق مستويات إدارة الجودة مرتفعة.

٢- الاهمية العملية: ان هذه الدراسة تتبع الناحية التطبيقية من اهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على اداء المنظمات ومدى استمراريته بشكل عام، حيث ان البنوك التجارية تحتاج الى مداخل واساليب حديثة تحقق لها مستويات عالية من الاداء سواءً على المستوى التنظيمي او البشري، وذلك لاجل مواكبة التطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وكيفية التعامل معها ومن ثم تحقيق اهداف البنوك بكفاءة وفاعلية عالية.

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الاداء) في تطبيق ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبون، وتمكين الموظفين، وتحسين المستمر)، في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن.
- ٢- التعرف على مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الاداء) في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.
- ٣- التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، تحسين المستمر) في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.

## أسئلة وفرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل هنالك أثر لممارسة ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الاداء) في تطبيق ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، تحسين المستمر)، في البنوك التجارية في محافظات إقليم شمال الأردن؟
- ٢- هل هنالك أثر لممارسة ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الاداء) في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن؟
- ٣- ما مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة (دعم الادارة العليا، التركيز على الزبون، تمكين الموظفين، تحسين المستمر) في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن؟

## فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لدور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الاردنية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.

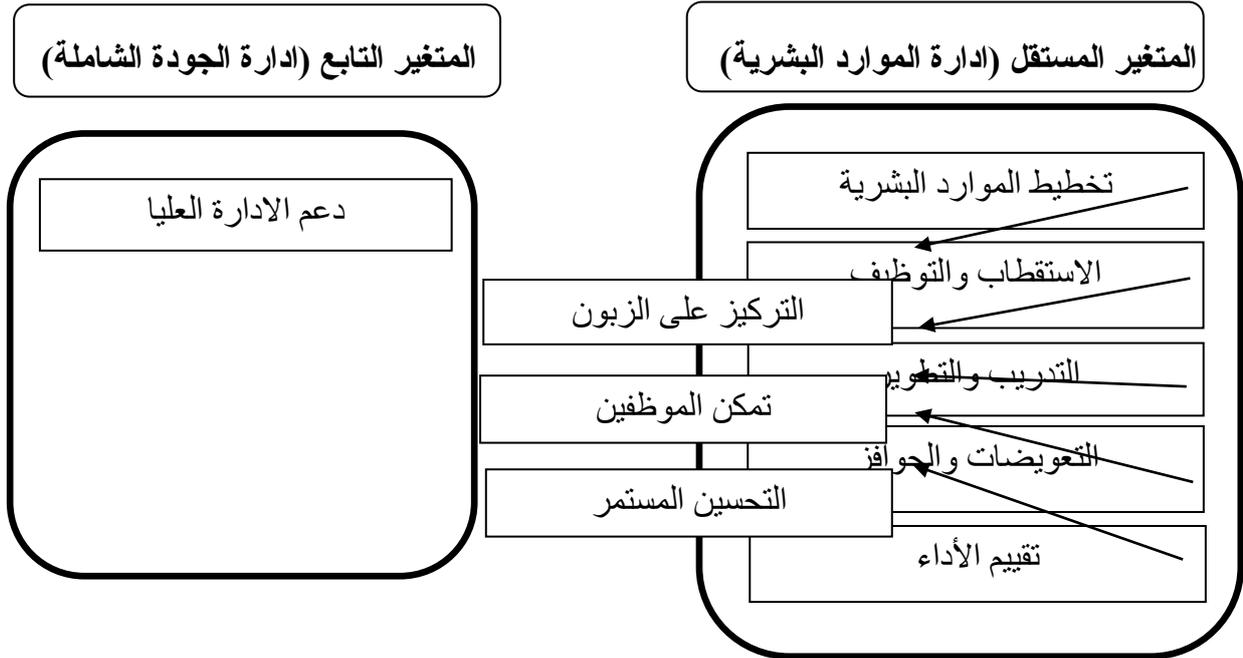
وعليه يمكن بناء مجموعه من الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة:

- ١-  $H_{0.1}$  : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات تخطيط الموارد البشرية في ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.
- ٢-  $H_{0.2}$  : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات الاستقطاب والتوظيف في ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.
- ٣-  $H_{0.3}$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات التدريب والتطوير في ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.

٤- H.٤ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات التعويضات والحوافز في ادارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.

٥- H.٥ : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لممارسات تقييم الاداء في ادارة الجودة الشاملة للبنوك التجارية العاملة في محافظات اقليم شمال الاردن.

### إنموذج الدراسة:



الشكل (١): إنموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث.

يوضح الشكل رقم (١) نموذج الدراسة الذي يبين دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، من ناحية تأثير ابعاد المتغير المستقل وهو ادارة الموارد البشرية المتمثل بـ (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الاداء)، على المتغير التابع وهو ادارة الجوده الشاملة ككل وابعاده المتمثلة بـ (دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبون، تمكين الموظفين والتحسين المستمر).

## التعريفات الاصطلاحية:

أ- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

- إدارة الموارد البشرية: إدارة ذات توجه مستقبلي وتعمل بطريقة منسجمة مع خطط الأعمال الأخرى كافة في المنظمة، حيث إن هذه الإدارة يمكنها استخدام العديد من الممارسات للموارد البشرية، حيث يتم التأكيد على تقويم وقياس المعارف والمهارات والامكانيات الضرورية للمستقبل، وايضا العمل على تأسيس البرامج اللازمة للتوظيف والتقويم والتحفيز والتدريب والتعويض، لاجل تلبية تلك المتطلبات (كاظم واخرون، ٢٠٠٩). وتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (١ - ٢٧).
- **تخطيط الموارد البشرية:** هو عملية اتخاذ القرارات المختصة بالموارد البشرية بكيفية اختيارها وتعيينها وتطويرها، بالإضافة الى عملية تعتمد على تحضير الخطط الضرورية لشغل الشواغر الوظيفية او تجنب وجودها مستقبلا من خلال تحليل الوضع الحالي (ابو زايد، ٢٠٠٨). ويتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (١ - ٦).
- **الاستقطاب والتوظيف:** هو نشاط يهتم بجذب الاشخاص الذين تتوافر فيهم المؤهلات والشروط التي تتوافق مع متطلبات المنظمة وحشدهم عبر طرق عديدة (الخرابشة، ١٩٩٦). ويتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (٧ - ١١).
- **التدريب والتطوير:** اجراء يتم من خلاله تحديد المهام الحالية والمستقبلية للموظفين المستجدين، وتعليمهم وتبادل المعرفة بينهم وبين الموظفين القدامى، والتركيز على تطوير مهاراتهم وبناء الخبرة لهم ولحياتهم المهنية، بهدف الرقي في طرق خدمة العملاء وتحقيق الرضى، وتحقيق اهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية (Niazi, ٢٠١١). ويتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (١٢ - ١٧).

- **التعويضات والحوافز: الجانب الذي يهتم بالموظفين وينظر في اوضاعهم المعيشية والعمل** ويركز على تحسينها، كتوفير الحماية والضمانات المالية والصحية لهم ولأسرهم وتخفف عنهم اعبائهم، فتكن لهم حافز ودافع للسعي في المنظمة واطهار الانتماء والولاء لها لتحقيق اهدافها (Odunlade, ٢٠١٢). ويتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (١٨ - ٢٢).

- **تقييم الاداء: تقييم اداء الموظفين وادارة افراد المنظمة وتحفيزهم للتطوير من ادائهم وبذل** جهودهم ومراقبة سلوكياتهم لتحقيق المنفعة لأنفسهم وللمنظمة على حد سواء. ( Abbas, ٢٠١٤). ويتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (٢٣ - ٢٧).

### المتغير التابع:

- **ادارة الجودة الشاملة: مفهوم اداري حديث يطبق من قبل الشركات والمؤسسات، وذلك** لمواجهة العوامل المؤثرة على عملها وبقائها ضمن دائرة المنافسة وتأكيد على وجودها، من خلال تلبية حاجات المستهلكين المختلفة في الاسواق التنافسية، وتوفير مناخ جيد يساعد بتوظيف واستغلال قدرات العاملين في الشركات والمؤسسات (ابو نبعة ومسعد، ٢٠٠٠)، كما عرف بأنه ترجمة وصياغة متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم مما يتخلونهم من خصائص عليها ان تتوافر في المنتج او الخدمة، لتلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتوصلهم الى حالة الرضا (مصطفى، ٢٠٠١). ويتم قياس هذا المجال من خلال فقرات الاستبانة رقم (١ - ١٩).

- **البنوك التجارية: هي البنوك التي تتعامل بعمليات الائتمان المباشر والغير مباشر، وان اهم** العمليات التي تميز البنوك التجارية هي قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية، واعطاء القروض لعمليات التمويل (عبد الله، ٢٠١٤).

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الأول ادارة الموارد البشرية وممارساتها المقدمة:

نالت الموارد البشرية الاهتمام الكبير من الممارسين والباحثين منذ القدم والى يومنا هذا لما لها من أهمية نسبية مفاضلةً مع الموارد المالية والمادية، بالإضافة الى فاعليتها في العمليات الإدارية والإنتاجية والمالية وغيرها، وتعنى إدارة الموارد البشرية بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر من أتمن وأهم موارد المنظمات لتأثيره المباشر على كافة أعمالها وتحقيق الفاعلية في الاداء بشكل بارز عندما تستغل الادارة مواردها وامكانياتها البشرية وتعظيم الاستفادة منها وتدمجها بفاعليتها التنظيمية واستغلالها بشكل كفو، وتركز إدارة الموارد البشرية على استقطاب اكثر الافراد كفاءةً وتأهيلاً ومسايرة ومواكبة التحديات والمشكلات الحالية والتي قد تتعرض لها في المستقبل والعمل على تجنبها أو حلها بطريقة كفو، وتدعو ادارة الموارد البشرية الى خلق الحافز لدى الافراد العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال عدة أساليب سيتم التطرق اليها في هذا المبحث.

#### مفهوم ادارة الموارد البشرية:

بالرغم من تعدد مفهوم ادارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين والممارسين إلا أنها تشابهت في المضمون والمحتوى، فقد ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في مراحل تطوره الاولى تحت ما يسمى بمفهوم (إدارة القوى العاملة) وتشمل كل العاملين في المنظمة من حيث طريقة اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاءً بتقاعدهم وانهاء خدماتهم (عباس، ٢٠٠٣).

وتعد الموارد البشرية من الأسس الحاسمة الاساسية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة المنشودة كونها تعتبر تحدياً بحد ذاتها مقارنة مع الإدارات الاخرى الموجودة في المنظمة كإدارة التكنولوجيا وإدارة رأس المال (Shaukat, Ashraf & Ghafoor, ٢٠١٥).

ويمكن تقديم مجموعة من تعاريف مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Management كما يلي:

- وهو اهتمام الإدارة بعلاقات الأفراد ومجموعات داخل المنظمة، من خلال السياسات والممارسات والانظمة التي تؤثر بشكل مباشر على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين وعلى اسلوب أدائهم لعملهم بغرض زيادة انتاجية المنظمة ( De Cenzo, Coulter, & Robbins, ٢٠١١).
- هي الطريقة التي تدار فيها شؤون الموظفين في المنظمة، بهدف خلق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية للمنظمة من خلال استثمار كامل جهود الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم المتميزة (اللوزي، ٢٠١١).
- ويعرف معجم المصطلحات الإدارية مفهوم الموارد البشرية بالتالي: " جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملا في المنشأة" (التويجري والبرعي، ١٩٩٣).
- يعرف الباحث أن ادارة الموارد البشرية هي التي تعنى بالكادر البشري الذي يُعتبر العنصر الاساسي لعمل المنظمات، للتنسيق والاستفادة من الكادر البشري بأعلى كفاءة ممكنة، وهي تعد مصدر كل نجاح في المنظمات إذا تم ادارتها بشكل جيد.

عوامل تطور ادارة الموارد البشرية:

لقد ساعدت عدد من العوامل الى تطور ادارة الموارد البشرية ومن أهمها (ربابعة، ٢٠٠٣):

- ١- إنشاء الاتحادات المهنية وتشكيل التنظيمات ووضع تشريعات خاصة لكل منها.
- ٢- استحداث تخصصات تتعلق بالأفراد ودراسة شؤونهم كعلم النفس.
- ٣- تشريعات العمل والعمال.
- ٤- تأثير الظروف الاجتماعية وتغيراتها التي تنعكس على طبيعة الأفراد كالتقييم والمعايير والتقاليد والثقافات.

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى ادارة الموارد البشرية في أي منظمة لتحقيق أهداف متنوعة منها: (زويلف، ٢٠٠٣)

١. الأهداف التنظيمية: وهو قيام إدارة الموارد البشرية بربط وظائفها مع باقي إدارات المنظمة بهدف تقديم النصح والإرشاد بالأمر المتعلقة بشؤون الموظفين.
٢. الاهداف الوظيفية: وهي ان تقوم إدارة الموارد البشرية بتأدية دورها الاستشاري والتنفيذي المتعلق بالموظفين العاملين داخل المنظمة، ومنها:
  - العمل بإستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين للحفاظ على تدفق الموارد البشرية للمؤسسة.
  - العمل بإستراتيجية تدريب وتطوير الموظفين وتمكينهم وتزويدهم بالعلم والمعرفة وبناء الخبرة والمهارة لديهم لتحقيق اقصى استفادة من جهود الموارد البشرية.
  - العمل على التنسيق بين أهداف المنظمة وبين أهداف الموظفين من خلال العمل بنظام التعويض الكامل، لضمان استمرارية الموظفين بالعمل وعدم هجرهم لوظائفهم.
٣. الأهداف الإنسانية: وهي ان تقوم إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الخاصه بموظفيها وتشبع رغباتهم واحتياجاتهم لكونهم أهم عناصر العملية الإنتاجية، فتتهيء لهم الفرص في مجال اختصاصهم لتساعدهم على التقدم وتوفير بيئة عمل تدر الدخل الخاص بهم، كما ويتم وضع سياسات موضوعية تحافظ على حقوق الموظفين وتقيهم من المخاطر التي قد تحف بهم وتصون كرامتهم.
٤. الأهداف الإجتماعية: وهو الالتزام بقوانين العمل والتشريعات المنصوصة الخاصة بالموظفين، وتشغيل الأفراد حسب قدراتهم، ووقايتهم من المخاطر، كل هذا لأجل تحقيق أهداف ورغبات المجتمع، وهذه الأهداف تتمثل ب:
  - خلق توازن ما بين شواغر العمل المتاحة وما يمتلكه المجتمع من طاقات بشرية، من خلال تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب، بهدف تحقيق العدالة المجتمعية ورفع مستويات المعيشة.
  - معاونة الافراد وارشادهم في الحصول على فرص العمل الأمتل لهم بما يتناسب مع قدراتهم واختصاصاتهم ورغباتهم وتحفيزهم نحو العمل.
  - الحفاظ على قوة العمل في المجتمع وتوفير سبل الحماية لهم.

ومن هنا يمكن القول بأن ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية هو جذب الافراد الاكثر ملائمة للمناصب الشاغرة والحفاظ عليهم، وتعزيز رغبتهم بالعمل لتحقيق اهداف أكثر شمولية تختص بالانتاج ونوعية بيئة العمل والاعتراف بالقوانين والالتزام بها، وتحقيق الميزة التنافسية، والتكيف مع ظروف العمل وتوظيف القوى البشرية بما يتماشى مع التغيرات البيئية الحاصلة، كل هذه الاهداف تتفاعل مع بعض بغرض البقاء والنمو ودخول سوق المنافسة وتحقيق الارباح والمرونة (الهيثي، ٢٠٠٣).

مما سبق نستطيع استنباط الهدف العام والرئيسي من أهمية تواجد إدارة الموارد البشرية؛ الا وهو تشكيل افراد عاملين يشكلون قوة المنظمة في العمل، يتمتعون بالفاعلية والاستقرار والرضا الوظيفي، يهدفون الى تشكيل قوة دفع ترقى بالمنظمة وتقودها للنجاح مستقبلا وحاضرا.

#### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب ادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة لإعتبارها من إحدى الوظائف الرئيسية داخل المنظمات المعاصرة والتي لا غنى عنها كونها تتعلق بأغنى اصول المنظمة لاكتسابها. ويمكن تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية: (عقيلي، ٢٠٠٥)

١. تدريب الموظفين للعمل بكفاءة وفاعلية لتحقيق الزيادة الانتاجية للمنظمة.
٢. ضبط النفقات التي من شأنها ان تسبب الخسارة والهدر في موارد المنظمة المالية والمادية كالآلات والمعدات ومواد الانتاج الخام وغيرها.
٣. تقوية مهارات الأفراد وقدراتهم والحرص على كسبهم مهارات جديدة تجعلهم قادرين على انجاز كافة المهام الموكلة إليهم، فبدورها تقوم على تحفيزهم وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، والامر الجيد في ذلك انها تؤهلهم مستقبلا لتقلد مناصب عليا والارتقاء الوظيفي.
٤. الحفاظ على استقرارية داخل المنظمة، فتضمن قدرة المنظمة على تنفيذ المشاريع المنشودة وتلبية كافة الشروط الانتاجية، بالاضافة الى ضمان الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين والإدارة.
٥. المساعدة في اتخاذ القرار بعملية الاختيار بين الأفراد المرشحين لشغل المناصب المتاحة في المنظمة.

لذا فإن إدارة الموارد البشرية تُعتبر ركيزة عمل اي منظمة مهما كانت طبيعة عملها الانتاجي، والجدير بالذكر ان المنظمات تتكون من ثلاث مكونات رئيسية وهي (الموارد البشرية، الموارد المادية، بيئة العمل)، لكن العنصر البشري هو العنصر الأكثر تميزاً عن باقي الموارد الاخرى.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه ادارة الموارد البشرية العديد من المشاكل والتحديات والتي ترغم مديري الموارد البشرية على وضع استراتيجيات وسياسات للتصدي لها، وقد تكون هذه التحديات بيئية او تنظيمية او ذاتية ترتبط بالافراد العاملين داخل المنظمة (عباس، ٢٠٠٣)، ومن هذه التحديات: (عبد الباقي، ٢٠٠٠)

- التركيز على التكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها.
- التغييرات المستمرة في تكوين القوى العاملة.
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- تغيير الاتجاهات والقيم.
- التعويضات والعوائد المادية للموظفين.
- الزيادة في حجم القوى العاملة.
- التشريعات الحكومية وقوانينها.
- النمو في أعداد الموظفين اصحاب الاختصاص.
- افتقار المديرين التنفيذيين للقدرة على تقييم الأداء بطريقة فاعلة.
- وضع مسؤولية مكثفة على عاتق ادارة الموارد البشرية في زيادة الانتاج والربح.
- زيادة التعقيد في علاقات العمل مع إزدياد حجم المنظمة.
- التزايد في عدد الوظائف الذهنية والفكرية وتناقص الوظائف التي تعتمد على القوى اليدوية.
- الحاجة المستمرة لتطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم.

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

وأهمية إدارة الموارد البشرية الى العديد من التحديات التي اسهمت في تطويرها من حيث المحتوى واطافة ممارسات على الممارسات التقليدية المعتادة، فانطلق نواة هذه الممارسات وفقا للمدرسة العلمية التي انشأها مؤسس المدرسة الكلاسيكية فريد تايلور (Haines, ٢٠١٠).

وفيما بعد جاءت مدرسة العلاقات الانسانية لـ Mayo وزملائه لاضافة ممارسات جديدة الى إدارة الموارد البشرية تمثلت بـ: (Huselied, ١٩٩٥).

١. الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية للموظفين بين كل من الإدارة والنقابات والاتحادات المهنية.
٢. الاهتمام بالسلامة المهنية والأمن الصناعي لجميع الموظفين المعرضين للخطر اثناء أدائهم لعملهم.

ومن الجانب الانساني والسلوكي، فقد برزت الحاجة الى ظهور ممارسات تتأثر بالمتغيرات البيئية ودوافع وحاجات الموظفين، وتتمثل بـ: (Edralin, ٢٠١٠)

١. إدارة التوتر في العمل.
  ٢. رفع دافعية الموظفين من خلال تصميم الوظائف.
- وبناءً على ما سبق تم التوصل لتعريف ممارسات ادارة الموارد البشرية كمفهوم مستقل، ويمكن ذكر منها ما قد عرفه العديد من الباحثين والمفكرين وهي كالاتي:

- تعرف على انها نظام داخلي يمارس بهدف جذب وتطوير وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم بطريقة فعالة تتيح للمنظمة البقاء والاستمرارية وتضمن كسبها للميزة التنافسية ( Tan & Nasurdin, ٢٠١١).
- هي عملية إدارة الافراد العاملين في المنظمة ضمن توجيهات الأنشطة الموضوعه من قبل الادارة، لتتأكد من أن الموارد البشرية توجه طاقاتها نحو تحقيق اهداف المنظمة المخطط لها. (اللوزي، ٢٠١١).
- هو تحسين اداء الموظفين ومهاراتهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم باستخدام مجموعة من النشاطات المصممة خصيصا لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية وأهدافها (زوزال وخليفي، ٢٠١٥).
- هي عملية تصميم لنظام جذب الموارد البشرية ووضع استراتيجيات لتحفيزهم لتضمن بقائهم، ثم تطبيق هذا النظام على ارض الواقع داخل المنظمة لتحقيق اهداف المنظمة من خلالها وذلك إذا ما التزم اصحاب العمل والموظفين بهذه الاستراتيجيات والممارسات (Hassan, ٢٠١٦).

مما سبق يرى الباحث أن ممارسات ادارة الموارد البشرية هي عبارة عن الوظائف والانشطة والاستراتيجيات الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية والتي تشمل كل من تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير ونظام التعويضات وتقييم الاداء واتخاذ القرارات المهمة لبيئة العمل، بهدف الرفع من مستويات فاعلية اداء الافراد العاملين والمجموعات داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة المنشودة بصورة كفؤة وناجحة تضمن بقاءها وتميزها في سوق الأعمال.

#### تصنيفات ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعددت تصنيفات ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على الاساس الذي تم اعتماده في التصنيف، وعلى الرغم من تعددها الى انها تشابهت في الكثير من المواضع.

منهم ما قد شملت (الاختيار والتعيين، التوظيف، التدريب، المنافع، تقييم الأداء، الترقيات، الشكاوى، الضمان الاجتماعي) (Teesema & Soeters, ٢٠٠٦).

وبعض الباحثين صنفوها بـ: (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، المنافع والتعويضات، المشاركة في اتخاذ القرار، بيئة العمل، تقييم الأداء) (Ullah, ٢٠١٣). ونظرا لوجود العديد من الممارسات والوظائف والاستراتيجيات المتبعة من قبل ادارة الموارد البشرية، مع وجود ما تشهده المنظمات من تطورات هائلة في تكنولوجيا المعلومات وتزايد الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات، كان لا بد لإدارة الموارد البشرية إعداد نظام معلومات خاص بها لينفذ كافة متطلبات ممارسات الموارد البشرية (Theotokas & Progoulaki, ٢٠١٠).

ويوضح أحد نماذج التصنيفات المهمة الموضوعية على اساس ثلاث ممارسات رئيسية لادارة الموارد البشرية وهي: (العزاوي وجواد، ٢٠١٠)

١. الممارسات الاختصاصية: وهي الممارسات التي تتبعها كافة المؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة، الا ان عدد الممارسات المتبعة يختلف من منظمة الى اخرى مراعيين الاختلافات في حجم المنظمات عن بعضها البعض، والاختلاف في الفلسفة المتبعة من قبل الإدارة العليا، والتقنيات التكنولوجية المتوفرة، بالإضافة الى خصائص

٢. سوق العمل الذي تنتمي اليه كل منظمة و الكفاءات العاملة لديها ومهاراتهم وخبراتهم وهذه الممارسات هي :

- تحليل الوظائف وتوصيفها وترتيبها وتقييمها.
- تخطيط الموارد البشرية.
- التوظيف ويشمل (استقطاب الأفراد المؤهلين لشغل المناصب المتاحة، واختيار أفضل المرشحين طبقا لمتطلبات الوظيفة الشاغرة، تعيين وتثبيت الموظفين، وتقييم أداء الموظفين وسلوكياتهم، تحديد الأجر الوظيفي وما يستحقه من مكافآت تتناسب مع ما سوف يؤديه من متطلبات وظيفية، وانشاء برامج تدريبية وتطويرية وتنفيذها ومتابعتها بصورة مستمرة، لمراقبة وتقييم بيئة العمل بهدف ضمان الصحة والسلامة المهنية لترفع من معنويات العاملين وازالة خوفهم والمخاطر تواجههم.

٣. الممارسات الاستشارية: وهي ما تقوم به إدارة الموارد البشرية لتلعب دورها الاستشاري بالصورة المطلوبة، من خلال متابعة شؤون العاملين وتقديم المشورة لهم ولكافة الإدارات العاملة في المنظمة من جميع النواحي الفنية والقانونية، فيجب عليها النظر في الامور التي ينبغي عليهم تحسينها، والنظر بالتعليمات و الانظمة المتعلقة بأجور العاملين وحوافزهم والخدمات الاضافية المقدمة لهم وبيئة العمل التي ينتمون اليها ولتحقيق كل ذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية تقوية الروابط مع الادارات الأخرى وتكون اكثر ودية معهم لتستطيع التعرف على المشاكل التي يواجهونها بشكل اعمق والتوصل الى فهم مشترك لتلقى تعاوننا لاجاد حل يمكنهم من تجاوز العثرات والمشكلات وتفاديها في المستقبل .

٤. الممارسات الإدارية: وهي ما تحتاجه إدارة الموارد البشرية من ممارسات لتنجز وظائفها الاختصاصية، والتي تحتاجها لإدارة عمليات الانتاج والتسويق، وادارة الشؤون المالية، وتزويد ادارة البحوث والتطوير باعداد من الموارد البشرية المتوافقة مع طبيعة عمل هذه الادارات كل حسب اختصاصه، واي تقاعس حاصل في عملية تقدير احتياجات الموارد البشرية او في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتعويض، يؤدي الى إعاقة عمل الادارات عن التزامها بأهدافها وبالتالي عدم تحقيق أهداف المنظمة (الطيب، ٢٠١٤).

وتتمثل ممارسات الموارد البشرية ذات الأهمية الكبرى والأكثرها انتشاراً بما يلي (De Cenzo & Robbins, ٢٠٠٥)

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية انعكاساً مباشراً على نجاح المنظمة وديمومتها أو فشلها في عملية التنبؤ للاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً، فيجب أن تكون قادرة على تحديد المتطلبات كل حسب وقت الحاجة إليه وفي الكم والنوع المطلوبين لتقلل من تكاليف العمل وتحقيق رضا العملاء، فالتخطيط لهذه الموارد يجب أن يأخذ بعين الاعتبار المهارات والخبرات الضرورية لأداء المهام المكلفة حسب ما خطط لها لغاية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (حريم، ٢٠١٣). ويشير مفهوم تخطيط الموارد البشرية إلى ما تحتاجه الإدارة من موارد بشرية مستقبلاً كتنبؤ للطلب والعرض عليها في المنظمة لإيجاد حالة من التوازن بين كل منهما لضمان حصول المنظمة على احتياجاتها المطلوبة للوقت الحاضر والمستقبل وكفايتها من الموارد البشرية كما ونوعاً (حسونة، ٢٠٠٨). وعرف أيضاً على أنه عملية اتخاذ القرارات المختصة بالموارد البشرية بكيفية اختيارها وتعيينها وتطويرها، لشغل الشواغر الوظيفية ودراسة وضع المنظمة وما قد تحتاجه من وظائف جديدة قد تظهر في المستقبل، ودراسة ما إذا سيتم التعيين من داخل المنظمة نفسها أم من خارجها (أبو زايد، ٢٠٠٨). ومن جهة أخرى عرفه (كشواي، ٢٠١٤) على أنه غاية المنظمة في الحصول على الأفراد الأكفاء اللازمين لضمان سير العمليات الانتاجية والتسويقية والإدارية في المستقبل بصورة سليمة ضمن الفترة الزمنية المفترضة لهم. كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه سياسات تضعها المنظمة وتتبع الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية بتحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء المهام في وقتها المحدد وضمن التكلفة المخطط لها (Anthony and others, ٢٠٠٩).

وتتم عملية التخطيط للموارد البشرية بعدة مراحل أساسية متتالية تبدأ بتحليل بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية، ثم الانتقال إلى خطوة التنبؤ بالطلب والعرض على الموارد البشرية، ثم بعد ذلك

يتم الانتقال الى الخطوة التي فيها تحديد ووضع الاستراتيجيات لمواكبة العرض والطلب على الموارد البشرية، ثم تطبيق هذه الاستراتيجيات وتنفيذها وتصحيحها، وفيما يلي نستعرض هذه الخطوات بصورة أكثر تفصيلاً: (ابو زايد، ٢٠٠٨)

## ١. تحليل بيئة المنظمة SWOT

يتم دراسة بيئة المنظمة من الداخل والخارج على حد سواء، فالنظر بالبيئة الخارجية للمنظمة يقوم بدراسة التأثيرات البيئية وتغيرها وتحديد ما قد يؤثر على الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل وذلك لأنها بيئة تتصف بالديناميكية وقابليتها للتغير المستمر وعدم الاستقرار نسبياً فعند تحليل البيئة الخارجية يتم توضيح كافة الفرص والمخاطر التي تهدد بيئة عمل المنظمة، بينما التحليل الداخلي لبيئة المنظمة فهو عبارة عن تحليل حقيقي مبني على دراسة مصادر المنظمة وكافة اعمالها واداء الموظفين والبيئة التنظيمية وحصر نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة وتحديدها.

## ٢. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

وبعد ما تم من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فتليها مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية ووضع جدول زمني ليظهر احتياجات المنظمة من الوظائف والموظفين والخبرات والمؤهلات والمهارات بالإضافة الى الامكانيات التي يجب ان تتوفر لبرامج الترقية في الهرم الوظيفي (عباس، ٢٠١١).

ومن الاساليب المتبعة لتقدير الطلب على الموارد البشرية:

- تقدير كمية الطلب على الموارد البشرية من خلال ميزانية تقديرية.
- تحليل اعباء العمل وحساب معدلات الانتاج المستقبلية المتوقعة وعليه يتم تحديد أعداد الموظفين اللازمين لانجاز المهام المستقبلية وفقا لتقديرات الانتاج المتوقعة.
- تحليل قوة العمل من خلال مقارنة ما هو متوفر حالياً من عاملين مع ما تم توقعه عند تحليل اعباء العمل، ومن اهم الطرق لتحليل قوة العمل هي دوران العمل خلال مدة زمنية معينة، ويقصد بذلك معدل تغير الافراد العاملين في المنظمة.
- خرائط الاحلال والتي تتضمن قائمة بالمرشحين الذين يمتلكون الخبرات والمهارات المميزة لشغل الوظائف والتي من الممكن ان تظهر في المستقبل.

- تحليل مخزون الموارد البشرية، وهو اظهر كافة ما تتضمنه المؤسسة من موارد بشرية كما ونوعا بمعلومات مفصلة تخص كل موظف منهم (صيام، ٢٠٠٧).
- السلاسل الزمنية، فالتوقع المستقبلي يكمن على اساس انه استمرار الماضي.
- ٣. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية

تقوم هذه المرحلة بتحديد الموارد البشرية التي تعمل لديها في الوقت الراهن وتحليلها، بالإضافة الى ما يوفره سوق العمل من موارد بشرية تم الحصول عليها من الخطوة السابقة، ويتم تقدير العرض من خلال:

- تحليل الزيادة المتوقعة في عرض الموارد البشرية التي تحصل بسبب: تحويل العاملين الى وحدات المنظمة المختلفة، والاجازات بكافة انواعها سواء اكانت اجازات امومة او اعادة او زواج وما الى ذلك.
- تحليل مخزون الموارد البشرية الحالي كما ونوعا.
- اتمتة العمل باستخدام أحدث الطرق التكنولوجية والتي تؤثر على حجم الموارد البشرية.
- تحليل الانخفاض المتوقع في عرض الموارد البشرية، وقد تكون مسبباته كالوفاة والتقاعد والفصل والاستقالة وغيرها من الامور (الهيبي، ٢٠١٥).

#### ٤. وضع خطة الاحتياجات من الموارد البشرية

وبناء على نتائج المراحل السابقة فيتم المقارنة بين نتائج طلب الموارد البشرية والعرض على الموارد البشرية، ويتم وضع خطة اساسها هذه المقارنة لتعالج المشاكل الناجمة عن النقص او الفائض في الموارد البشرية، والاخذ بعين الاعتبار الكمية والنوعية لكل الموارد البشرية، ولمعالجة الفجوات والمشاكل التي تختص بالفائض يتم اتباع مجموعة من الاساليب كوقف عملية التوظيف، وحث العاملين على ترك المنظمة او تسريحهم او تشجيعهم على التقاعد المبكر (شاويش، ٢٠١١). اما لمعالجة النقص والشح في الموارد البشرية فتقوم المنظمة بتعيين موظفين جدد، ودراسة العاملين داخل المنظمة، واصدار قرارات بنقل الموظفين بين وحداتها، احلال التكنولوجيا الحديثة في المنظمة لتحل محل العمالة الحالية (حنا، ٢٠١٣).

## ٥. تنفيذ الخطة

هذه المرحلة الى الاله من بين كل المراحل التي قد تم ذكرها، فعلى عملية التنفيذ ان تنسم بالكفاءة والدقة وذلك عبر استخدام ممارسات ادارة الموارد البشرية من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية وتمكينهم وتقييم ادائهم بصورة علمية مدروسة.

## ٦. متابعة تنفيذ الخطة وتقديمها

ثم تاتي مرحلة التأكد من سير عملية التنفيذ للخطة التي تم وضعها، اذ يجب متابعتها بصورة دورية ومستمرة والتأكد من انها تنفذ كما خطط لها، وان عملية تحديد الانحرافات ومعالجتها ذات نتيجة وفعالية، فالمعالجة تتم اما عن طريق تعديل الخطة او تعديل الطلب على الموارد البشرية او تعديل العرض (الطي، ٢٠١٤).

## ثانياً: الاستقطاب والتوظيف:

يتضمن نشاط الاستقطاب البحث عن الموارد البشرية المؤهلة للعمل داخل المنظمة التي من شأنها ان تضمن استمرارية المنظمة وتقدمها، اذ يجب جذب الافراد الاكثر تناسبا مع متطلبات الشواغر الوظيفية واكثرهم ملائمة، والذي يتوقع منهم ان يتقدموا بطلبات عمل للمنظمة لملئها او في حال توقع وجود الشواغر مستقبلا (Denisi & Griffin, ٢٠٠١).

وللاستقطاب مجموعة من التعريفات التي اتفقت على مفهوم ومضمون واحد، نذكر منها:

- هو نشاط يهتم بجذب الاشخاص الذين تتوافر فيهم المؤهلات والشروط التي تتوافق مع متطلبات المنظمة وحشدهم عبر طرق عديدة (الخرابشة، ١٩٩٦).
- هو عملية البحث عن الافراد الملائمين لشغل المناصب الوظيفية وجذبهم للتقدم بطلبات العمل وانتقاء الأصلح منهم للاستمرارية في العمل (السالم وصالح، ٢٠٠٦).
- هو مجموعة نشاطات خاصة تنظمها المنظمة عند توافر مناصب وظيفية شاغرة تجذب من خلالها الافراد باعداد ومؤهلات معينة، وتأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين المتقدمين للعمل، مما يتيح الاستقطاب لكلا المنظمة والافراد الفرصة لاختيار بعضهم بعضا كل حسب اهتماماته (الصيرفي، ٢٠٠٣).

وعليه فإن عملية الاستقطاب المدروسة بطرق علمية من شأنها ان تجعل المنظمات ناجحة ومتميزة نتيجة لحسن اختيارها الأفراد المبدعين للعمل ضمن فريقها، فمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها وتنعكس على سمعتها.

ان الاستقطاب يولد المنافسة بين الافراد، كما وانه ينادي بمبدأ تكافؤ الفرص والمساواة عند الوصول لعملية الاختيار من بينهم، لذلك تتبع المنظمات وسائل الأعلان بكافة اشكالها لكي تضمن وصول الخبر عن رغبتها في تعيين الكفاءات والاداريين لديها الى أكبر عدد ممكن من الاشخاص، سواء اكانت طرق الاستقطاب داخلية او خارجية، كل ذلك لتحقيق هدفها الاساسي وهو تطوير الاعمال من خلال الافكار الخلاقة، والتوسع بدائرتها يعطي نتائج أكثر فاعلية ونجاحا للحصول على متطلباتها من الموظفين (مرتجي، ١٩٩٣).

### ثالثاً: التدريب والتطوير:

يعرف التدريب والتطوير على انه اجراء يتم من خلاله تحديد المهام الحالية والمستقبلية للموظفين المستجدين، وتعليمهم وتبادل المعرفة بينهم وبين الموظفين القدامى، والتركيز على تطوير مهاراتهم وبناء الخبرة لهم ولحياتهم المهنية، كل ذلك بهدف الرقي في طرق خدمة العملاء وتحقيق الرضى، وتحقيق اهداف المنظمة وخلق الميزة التنافسية (Niazi, ٢٠١١). وعرف آخرون التدريب بأنه سلسلة من تعلم السلوك المبرمج، تنقل المعرفة للموظفين وتكسبهم مهارات جديدة تتماشى مع متطلبات الادارة ونظمها ومعاييرها. اما التطوير فهو تلك الانشطة والبرامج التي يتم وضعها بهدف اكساب الفرد قدرات جديدة وفريده من نوعها لتتجز المهام والأهداف المنشودة بصورة أفضل (Nischithaa, & Rao, ٢٠١٤).

وتبرز أهمية برامج التدريب والتطوير من خلال توفير المنفعة لكافة الأطراف التي ترتبط مع المنظمة وعملها، فهي تؤثر على كل من الموظفين والمنظمة والعلاقات الإنسانية مع الأطراف الخارجية، ونذكر فيما يلي أهمية التدريب والتطوير: (Vinesh, ٢٠١٤)

- تقويم نقاط الضعف لدى الموظفين وتعزيز نقاط القوة.
- تطوير أداء الموظفين بمستويات أفضل.
- أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه والالتزام في ميعادها.

- تزرع في الموظفين الرضا عن عملهم.
  - زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي.
  - تخفيض معدل الدوران الوظيفي.
  - جعل عملية الاشراف على عملهم ذات نطاق محدود.
  - التحسين من نوعية انتاجية المنظمة.
  - توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية. (شهادة، ٢٠٠٠)
  - تعزيز العلاقات بين الادارة والموظفين وتمكينهم للتكيف مع العمل بكافة ظروفه المتغيرة.
  - تطور اساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية واثراء المعلومات.
- ولوضع برامج التدريب والتطوير مجموعة من القضايا التي يجب اخذها بعين الاعتبار والتي تسعى الى تحقيق اهداف المنظمة: (McNamara, ٢٠٠٩)
- مهارات الاتصال: ان للقوى العاملة مجموعة من العادات المختلفة كل حسب نشأته، وتنوع اللغات التي يستعملونها.
  - مهارات الحاسوب: أن يتمتع الأفراد بمهارات استخدام الحاسوب وبرامجه المتطورة والتي اصبحت في غاية الأهمية لأداء الأعمال والمهام الادارية والمكتبية.
  - خدمة العملاء: على الموظفين ان يكتسبوا القدرة على فهم العملاء وخدمتهم بطريقة تلبى احتياجاتهم ووصولهم الى درجة الرضا، فالمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية اصبحت تجبر الموظفين على كسب هذه المهارة.
  - التنوع: على برامج التدريب والتطوير أن تشمل جمع وجهات النظر والاراء المختلفة طبقا للموارد البشرية المتنوعة، فيجب أن تضم تقنيات لتقييم هذا التنوع.
  - اخلاقيات العمل: اذ تعتبر اخلاقيات العمل داخل المنظمة من المسؤوليات الاجتماعية المهمة التي يجب النظر اليها وإيلائها الاهتمام.
  - العلاقات الانسانية: تقوم عمليات التدريب على جعل الموظفين يعملون مع بعضهم البعض بطريقة أكثر انسجاما وخاصة اذا تم العمل تحت الضغوطات، فالتدريب يمكن الموظفين على فهم بعض وحل النزاعات وسوء الفهم ويبني علاقات ودية.
  - مبادرات الجودة: وتشمل ادارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة، والتي تحتاج للتدريب الاساسي لتوجيه الموظفين حول مفاهيم الجودة ومعاييرها.

- السلامة: من خلال التدريب يتم توضيح النصائح العامة التي تمكنهم من تجنب المخاطر المتوقعه التي قد يتعرضون لها، فهذا الامر بالغ الأهمية.

ولتمر عملية التدريب بنجاح وكفاءة وسلاسة، فهناك عدة خطوات يجب المرور بها لضمان نجاح البرامج التدريبية، ونذكرها كالآتي: (Yawson, ٢٠٠٩)

١. في البداية يتم تحديد الاحتياجات لكل من الموظفين المستجدين والمنظمة.
٢. تحديد نقاط الضعف والفجوات.
٣. تحديد اهداف التدريب.
٤. تحديد المتدربين.
٥. تحديد اساليب وطرق التدريب.
٦. تحديد طرق التقييم.
٧. تقييم عملية التدريب.

وهناك نوعان من اساليب التدريب والتطوير التي تعتمدهما المنظمات وهي: (Raheja, ٢٠١٥)

- على رأس العمل (On-the-Job): يشمل هذا النوع من التدريب هو مباشرة العمل بصورة طبيعية وتعلم الامور الوظيفية دون الحاجة الى تخصيص فترات زمنية خارج نطاق العمل، وهذا يؤدي الى توفير الوقت والحصول على نتائج تدريبية جيدة، وتكسب الموارد البشرية مهارات جديدة وتضعهم تحت الامر الواقع لتعلم مسؤولياتهم وواجباتهم بشكل مباشر، وايضا يوضع جدول زمني وتقييم دوري لابلاغ الموظفين عما قد تقدموا وتطوروا به، ويشمل هذا النوع من التدريب على تقنيات مستخدمة للامام بتعليمات العمل والتناوب الوظيفي.
- خارج رأس العمل (Off-the-Job): ويشمل المحاضرات والبحوث الخاصة والافلام التعريفية، والندوات والمؤتمرات والجلسات الحوارية، والحالات الدراسية، واستخدام اسلوب التعليم المبرمج والتدريب المختبري، كل هذه الامور تحتاج الى وقت اضافي وتكاليف أعلى.

## رابعاً: تقييم الأداء

### مفهوم تقييم الأداء:

يرى بعض الباحثين بأن عملية تقييم الاداء هي مراجعة لما قام به الموظفين من نشاط انتاجي ومدى اسهام اعمالهم في وصول المنظمة الى اهدافها (شحادة، ٢٠٠٠). كما ويمكن القول بانها دراسة وتحليل اداء الموارد البشرية في العمل، والنظر في سلوكياتهم وتصرفاتهم فيما اذا كانت في المستوى المطلوب، واتخاذ القرار عن مدى نجاحهم وكفاءتهم في اتمامهم لأعمالهم وتقييم مستويات النمو والتقدم لديهم، والحكم عليهم فيما اذا كانوا اشخاصا مسؤولين ليتحملوا الاعباء المستقبلية ومنحهم مهمات ومسؤوليات اكبر او ترقية لهم لمناصب وظيفية اعلى (القحطاني، ٢٠٠٧).

فعملية تقييم الاداء تستخدم كأداة لتنظيم اداء الموظفين وتحفيزهم للتطوير من ادائهم وبذل جهودهم ومراقبة سلوكياتهم لتحقيق المنفعة لأنفسهم وللمنظمة على حد سواء (Abbas, ٢٠١٤).

### أهمية تقييم الاداء:

تعتبر مرحلة تقييم الاداء من العمليات الحيوية المهمة للمنظمات فهي ذات دور حاسم لسير انشطتها بشكل سليم، ويمكن ذكر أهمها كالآتي: (الجبوسي، ٢٠٠٥)

١. ترفع عمليات التقييم من معنويات العاملين إذا ساد التفاهم بين الموظفين والادارة وحسنت العلاقات فيما بينهم، فكلما شعروا بالود والراحة كلما تولدت لديهم طاقة ايجابية وان جهودهم التي بذلوها في العمل وضعت موضع تقدير.
٢. دعم اجراءات الترفيع والنقل واثبات عدالتها وتحديد المكافئات التشجيعية ومنح العلاوات لمن يستحقها ولكل من قد بذل مجهوده.
٣. يساعد كل من المشرفين المباشرين والمدبرين على زيادة قدرتهم الارشادية في تنمية الموظفين الذين يعملون على توجيههم.
٤. استمرارية الرقابة والاشراف.
٥. تكشف عمليات تقييم الاداء على ما يحتاجه الموظفون الذين قد خضعوا للبرامج التدريبية، فتعدل هذه البرامج بناء على التقييمات في نهاية الفترة الزمنية.

## أهداف عملية تقييم الاداء:

يهدف تقييم الاداء الى عدة امور اهمها: (Flaniken, ٢٠٠٩)

١. تقديم التغذية الراجعة للموظفين حول ادائهم.
٢. تسهيل القرارات المتعلقة بزيادة الاجور والحصول على الترقيات، وإقالة من يجب عليهم ذلك.
٣. التشجيع نحو تحسين الاداء والذي بدوره ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي.
٤. اعادة صياغة الاهداف وقياسها.
٥. تحديد احتياجات الموظفين والمنظمة من برامج التدريب والتطوير.
٦. تقديم الدعم القانوني لقرارات التعيين والتوظيف.
٧. التأكيد على قرارات التوظيف.

عناصر تقييم الاداء (Rusu, Avasilcai, & Hutu, ٢٠١٦):

لتشكيل إطار متكامل يأتي بالفائدة في تقييم الاداء وتحقيق ما ترغب المنظمة بالوصول اليه، لابد من عدد من العناصر أهمها: (مصطفى، ٢٠٠٥)

١. تحديد اهداف المنظمة: يجب ان يتم تحديد اهداف المنظمة بشكل مفصل وواضح لكيلا يشعر الموظفون باللبس في طرق ادائهم فهي توجههم لما يجب ان يقوموا به من اعمال، وعلى الرؤساء ان يقيموا المرؤوسين بناء على ما أسهموا فيه بادائهم في تحقيق اهداف المنظمة.
٢. تحديد اهداف تقييم الاداء: فعند تحديد أهداف التقييم تصبح العملية أسهل على المشرفين، فتحدد الأخطاء التي يجب على الموظفين تجاوزها وعدم الوقوع بها سلفا، وإذا حدثت هذه الاخطاء يعمل المشرفون على معالجتها في الحال.
٣. تحديد مجالات التقييم: فهي العناصر والمؤشرات التي ستستخدم لقياس درجة انضباط الموظفين وسلوكياتهم وفاعليتهم في العمل.
٤. تحديد معايير الأداء: وهي معيار الجودة، وحجم ما تم انجازه في وقت معين، والتكلفة، والسلوك.

٥. تحديد طرق التقييم: وذلك من خلال تحديد انسب الطرق عبر المفاضلة بينها واعتماد أفضلها لتضمن عملية تقييم اداء سليمة.
٦. شرح طرق التقييم للرؤساء والمرؤوسين ليكن كل شيء واضحا لكلا الطرفين.
٧. تدريب الرؤساء على اساليب التقييم بكافة انواعها.
٨. تقييم التقييمات وتعديلها وتصحيحها لجعلها أكثر فاعلية في تحديد الهدف الرئيسي من عملية تقييم الاداء.

#### خامساً: التعويضات

تعرف التعويضات على انها عملية تحليل المعلومات لتقدير القيمة الفعلية للوظائف وما يوائمها من منافع تتناسب مع العمل والجهد المبذول، وهذه المنافع والتعويضات تكون على شكل رواتب وزيادات ومكافآت وحوافز، قد تكون مادية كالزيادات النقدية او قد تكون معنوية كنظام الترقية او الاجازات او شهادات التقدير، وتحدد التعويضات بناء على ما يمتلكه الافراد من مستويات تعليمية ومهارات وخبرات (Dessler, ٢٠١٣).

وينظر آخرون على ان التعويضات هي الجانب الذي يهتم بالموظفين وينظر في اوضاعهم المعيشية والعمل ويركز على تحسينها، كتوفير الحماية والضمانات المالية والصحية لهم ولأسرهم وتخفيف عنهم اعبائهم، فتكن لهم حافز ودافع للسعي في المنظمة واطهار الانتماء والولاء لها لتحقيق اهدافها، فالأفراد دائمو البحث عن فرص العمل التي تُحترم مواهبهم وابداعاتهم ومهاراتهم وخبراتهم وتقدرهم، وتقدم لهم رواتب وتعويضات واستحقاقات تتناسب مع ما يمتلكونه ( Odunlade, ٢٠١٢).

ويمكن ان تعتبر التعويضات كأجور غير مباشرة وتتخذ اشكالا مختلفة كالتأمين الصحي، وراتب التقاعد، والنقل والاسكان، والاجازات مدفوعة الأجر، التي تفرض على المنظمة دفعها للموظفين لقاء اتعابهم. (Harzing & pinnington, ٢٠١٠).

نستنتج مما سبق ان التعويضات تتخذ ثلاثة اشكال رئيسية هي:

- الاجور او الرواتب التي يتقاضونها العاملون لقاء جهد محدد يؤديه.
- امتيازات مادية إضافية كالنقل والسكن وغيرها.
- حوافز اخرى قد تكون مادية او معنوية اضافة على اساس ما يتقاضونه.

## أهمية التعويضات:

تكمن أهمية التعويضات فيما يلي: (Hameed, Ramzan,& Zubair, ٢٠١٤)

- تحقق الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين وتشجعهم لتقديم أفضل ما لديهم من مجهود.
- لنظام التعويضات والمنافع اثرا ايجابيا واضحا على طريقة اداء الموظفين لعملهم، فهي تدفعهم ليكونوا أكثر انتاجية واكل تقاعسا.
- تحفز الموظفين لإظهار قدراتهم الابداعية وتثير العصف الذهني لديهم وتولد افكارا جديدة وخالقة.
- اما عن المنظمة فهي تصبح مصدرا لجذب الكفاءات اليها للعمل ضمن فريقها وتحفظ بهم.

## تصنيف التعويضات:

يمكن تقسيم التعويضات الى: (Fogleman,Anderson& McCorkle, ٢٠٠٩)

- التعويضات المباشرة: وهو ما يتقاضاه الموظفون كأجر اساسي، على حساب الساعة او راتب سنوي او شهري، مضافاً اليه المكافئات للأداء الجيد المبذول، كمشاركة الأرباح.
- التعويضات غير المباشرة: وهي ما يكتسبه الموظفون من امتيازات اضافية الى جانب راتبهم الأساسي كبرامج الحماية العامة التي ينص عليها القانون كالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، وبرامج التقاعد والإجازات مدفوعة الأجر ورعاية الأطفال ونفقات الانتقال.
- التعويضات غير النقدية: وهو كل ما يمنح للموظفين بشكل غير ملموس من قبل المنظمة ورؤساء العمل وتضم المكافئات الاجتماعية كالأمان الوظيفي، والمرونة في ساعات العمل، ومنحهم فرص النمو والترقية، والثناء والتقدير.

## محددات أنظمة التعويضات:

قد تواجه المنظمات بعض المشاكل في تطبيق انظمة التعويض، وهذه التحديات هي:

(Moragwa, ٢٠١٣)

١. مقدرة المنظمة على الدفع: تختلف المنظمات في قدرتها على دفع التعويضات بناء على انتاجيتها وكميات الطلب والمبيعات لديها، فالمؤسسات ذات الوضع المالي الجيد تمنح موظفيها منافع وتعويضات أفضل من المنظمات ذات العوائد المحدودة.
٢. انتاجية الموظفين: فكل حسب ادائه المنفرد، وما يلائم كل فرد من مكافئات حسب خبراتهم وادائهم.
٣. قوانين العمل والانظمة: فهي محدهه لتحقيق العدالة والانصاف بين الموظفين.
٤. متطلبات العمل: تعتمد قيمة المنافع على مجموعة معايير وهي (تقييم العمل، الاقدمية، تكاليف الحياة المعيشية، الفوائد او العجز، ومهارات الموظفين وخبراتهم).
٥. استراتيجيات نظام المكافئات: وهو ما تتبعه المنظمة من سياسات تتناسب مع المكافئات والحوافز ومع ما يقدموه العاملون من مجهودات من شأنها ان تحقق رؤية المنظمة واهدافها.
٦. النقابات العمالية: فتتأثر النقابات العمالية بالمؤشرات الاقتصادية كالتوظيف والحد الادنى للأجور وظروف العمل.

ويرى الباحث ان ادارة الموارد البشرية تعتبر ذات اهمية كبيرة، حيث انه الرافد الرئيسي للمورد البشري الكفؤ، حيث ان معظم البنوك يجب ان تصب اهتماما بالغاً على تدعيم سياسات الموارد البشرية، وذلك للاثبات وجودها وتعزيز المنافسة فيما بينها.

## المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

تعد الجودة أحد أهم الاسبقيات التنافسية التي تسعى المنظمات المعاصرة لتحقيقها في كافة القطاعات ومختلف الأعمال، فهي أداة فاعلة تعمل على جذب العملاء وتحقيق التميز والريادة في السوق. وتسعى المنظمات للتحسين من خدماتها ونتاجياتها، من خلال دراسات علمية للتوصل الى ابرز الطرق لتحقيق الجودة مع ما يتناسب مع تطورات السوق، وذلك بسبب ما تواجهه اغلب المنظمات من تحديات ومشكلات وعلى رأسها تحدي تحقيق الرضا لدى العملاء المستفيدين. واصبحت ادارة الجودة الشاملة من اهم الاتجاهات الحديثة التي تعمل المنظمات على تحقيقها لتواكب التطورات في سوق العمل، ونظراً للعديد من الدراسات التي اجريت ذات العلاقة بأنها وسيلة فاعلة لمعالجة الاسباب التي تؤدي الى ضعف مستوى تقديم الخدمات، من خلال تحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وكسب المستفيدين من الخدمات والمنتجات كعملاء دائمين فتحقق توقعاتهم المنشودة.

### مفهوم الجودة:

يعود مفهوم الجودة (Quality) الى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص او الشيء ودرجة صلابته (الحوري والزيود ومطابس، ٢٠١١)، ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن الصفات والخصائص التي يتميز بها منتج معين او خدمة والتي تحقق احتياجات ومتطلبات المستفيدين والعملاء، ويتم الاخذ بعين الاعتبار تميز المنتج عن غيره من خلال تصميمه وطريقة التصنيع وقدرته على الأداء في سبيل رضا المستهلكين (الدرادكة والشلبي، ٢٠٠١). وعرفت الجودة على انها ترجمة وصياغة متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم مما يتوقعونه من خصائص تتوافر في المنتج او الخدمة، لتلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتوصلهم الى حالة الرضا (مصطفى، ٢٠٠١).

وتعريف الجودة وفقاً لمواصفات الأيزو ٩٠٠٠: هي "درجة تلبية مجموعة من الخصائص الكامنة في المنتج لمتطلبات العميل" (عبد العزيز عبد العال، ٢٠١٠). ويعريف ديمينغ و W. E Deming وهو أهم رواد إدارة الجودة بأنها: التوافق مع متطلبات العملاء والمستفيدين بغض النظر عما تكون، فهي تهدف للتحسين المستمر للأنشطة وتخفي التكاليف والخسائر بصورة مستمرة (بوكميش، ٢٠١١). أما الجمعية الأمريكية للجودة ترى أن الجودة هي: الخصائص والمواصفات

الكلية للمنتج او الخدمة المقدمة التي تعكس وتظهر قدرتها على اشباع رغبات مستهلكيها بشكل واضح وعلمي وبعضها الآخر قد يكون ضمنيا (مجيد والزيادات، ٢٠٠٧).

وعليه يرى الباحث أن الجودة عبارة عن مجموعة صفات وخصائص ومميزات يجب ان تتوافر في المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور المستهلك ليتحقق التميز وتلبي حاجات المستهلكين الضمنية والعلنية ورغباتهم وتنال رضاهم.

#### أبعاد الجودة:

ان للسلع والخدمات خصائص كثيرة ترتبط بمفهوم الجودة من خلالها يمكن تحديد فيما اذا كانت لها القدرة على اشباع احتياجات مستهلكيها وذلك من خلال مقارنة مدى التماثل مع هذه الابعاد، ولكل من السلع والخدمات ابعاد جودة خاصة بها حسب ما ذكرت العديد من الدراسات (Amstrong, ٢٠٠٦).

فأبعاد الجودة الخاصة بالسلع حسب (Garvin, ١٩٨٧) هي:

- الاداء: وهي كيفية اداء السلعة لغرضها الوظيفي الذي انتجت من اجله وما تمتلكه من خصائص اساسية.
- الخصائص: وهي المميزات الملموسة والمحسوسة وشكلها، وهي خصائص المنتج الثانوية الظاهرية.
- الإعتماضية: وهي قدرة المنتج على العمل تحت ظروف تشغيلية معينة خلال فترة زمنية محددة.
- المطابقة: وهو توافق المنتج مع المواصفات والمعايير المحددة بموجب العقد او مع رغبات الزبون.
- المتانة: وهي قدرة المنتج على الصمود والاستمرار مع مرور الوقت والاستفادة الكاملة منه.
- الجمالية: وهو الجانب الشكلي للمنتج وما يوحي اليه من احساس ورونق.
- القابلية للخدمة: وهو قابلية المنتج للتصليح والتعديل والتغيير في المستقبل البعيد في حال وقوع مشكلة معينة به ناتجة عن طرق التصنيع.

اما عن ابعاد الجودة الخاصة بالخدمات فهي كما يلي (صالح، ٢٠٠٧):

- الوقت: وهو الزمن الذي سيقضيه المستهلك لتلقي الخدمة والاستفادة منها.
- الاتمام: وهو انجاز الخدمة على كما هو محدد.
- التناسق: وهو تلقي العملاء نفس الخدمات وب نفس الجودة ونفس النمط.
- التعامل: وهي طريقة تعامل مقدمي الخدمة مع الزبائن من حيث الترحيب والاستقبال والتواصل لتقديم الخدمة بالصورة المثلى.
- سهولة المنال: وتعني امكانية الحصول على الخدمة بدون اي معوقات او مشكلات.
- الدقة: ان تقدم الخدمة بصورتها الصحيحة من المرة الاولى.
- الاستجابة: وهو تفاعل مقدمي الخدمة مع متلقيها وحل المشاكل غير المتوقعة بصورة سريعة والتجاوب مع الاستفسارات بمرونة وتقبل النقد البناء.

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تعمل فلسفته على عدد من الافكار والمبادئ التي تتبناها الكثير من المنظمات بغرض الوصول الى أعلى مستويات الأداء، وكونه من المفاهيم الحديثة فقد تطرق العديد من الباحثين والعلماء لتحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد عرفت بأنها فلسفه ادارية حديثه ذات نمط منهجي او نظام اداري شامل، يقوم على مبدأ احداث تغييرات جذرية داخل المنظمة (عقيلي، ٢٠٠١).

وعرفها (Goetsch & Davis, ١٩٩٧) بأنها عبارة عن جهود متكاتفه كامله وشامله تهدف الى تحسين الأداء في كافة مستويات المنظمة، فيتعاون كل من في المنظمة من موظفين ومدراء لانجاز أهداف المنظمة بصورتها المثلى.

كما عرفت بأنها تلبية رغبات العملاء مما يدفع المنظمة للعمل نحو الافضل والابداع بمخرجات الانتاج، وتوفير مناخ عمل مناسب يسمح باستقطاب موارد بشرية وجذب الخبرات للعمل واستغلال ما يمتلكونه من مهارات ومؤهلات للراقي بعمل المنظمة (ابو نبعة ومسعد، ٢٠٠٠).

وذكر أيضاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه مدخل اداري يهتم بالتنوع ويركز عليها، من خلال مساهمة كافة العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم، وينظر الى النجاح نظرة طويلة الأمد، وتحقيق رضا العملاء لتحقيق المنافع للمنظمة والمجتمع معا (Dale & Wilkinson, 1997).

وعليه يرى الباحث ان إدارة الجودة الشاملة مفهوم اداري يسعى لتحقيق التميز والابداع والمكانة السوقية والحصول على ميزة تنافسية من خلال ارضاء العملاء وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم بشكل أمثل وبصورة مستمرة، لتضمن استمراريتها ومواجهة التغيرات التي تطرأ في سوق العمل.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يعمل نظام إدارة الجودة الشاملة على تحقيق مجموعة من الاهداف للمنظمة والتي تتمثل بما يلي: (السلمي، ٢٠٠٢)

- زيادة الميزة التنافسية وكفاءة المنظمات في الحصول على رضا العملاء.
- الرفع من مستوى أداء المنظمة وزيادة الانتاجية.
- زيادة الولاء لدى الموظفين في المنظمات.
- زيادة ربحية الشركة وتحسين اقتصادها.
- تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة.

### عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

#### اولاً: دعم الادارة العليا.

ان اولى عناصر إدارة الجودة الشاملة تكمن بقيام الادارة العليا بتبني فلسفة الجودة وتطبيقها ودعمها وممارستها في كافة أنشطة المؤسسة من خلال توصيات والقرارات التي ترفدها بها ادارة الموارد البشرية ولضمان نجاحها عليها ان تملك القدرة على اقناع الموظفين والتأثير عليهم، وتدعيم ثقافة الجودة والالتزام بها، و الاهتمام بما يملكه الموظفون من مهارات وقدرات ليتمكنوا من الارتقاء بها اثناء تأدية مهامهم، وتحديد الرؤية الاستراتيجية للأهداف بشكل تفصيلي اثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة (حمود، ٢٠١٢).

ولكي تضمن الادارة العليا النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة فعليها بما يلي:  
(Riggs, ٢٠١٤)

- ان تتمسك الادارة العليا بمبادئها في تحقيق رؤية المنظمة.
- ان تصبح الادارة العليا عنصرا مهما في عملية تطبيق استراتيجية الجودة لكي تتأكد بنفسها من سير العمل بشكل صحيح وان بقية اعضاء الفريق ملتزمون بمهامهم الموكلة إليهم.
- على الادارة العليا ان تبقى على المتابعة في كيفية سير العمل وتدرس الاجراءات والعمليات لحل المشكلات التي تواجه المنظمة اثناء ممارستها للجودة.
- ان تعمل على انشاء نشرات ووثائق اولية تتعلق باستراتيجية الجودة وتعمل على توزيعها بين فرق العمل لكي تعكس الرسالة الخاصة بالمنظمة وغاياتها من تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة وضرورة الالتزام بها بحذافيرها.

وعليه فإن من ابرز صور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة هو قدرتها في التأثير على الثقافة السائدة في بيئة المنظمة، وتحولها الى بيئة تطبق وتدعم استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة، فالقيادة الجيدة تؤثر في بيئة المنظمة تشمل موظفيها بكافة المستويات، من النواحي السلوكية والقيمية الثقافية.

ثانيا: التركيز على الزبون.

يعتبر الزبون الغاية التي تعمل المنظمات لأجلها، فكسب رضا الزبائن وتحقيق متطلباتهم وجعلهم سعداء يخلق لديهم الولاء للمنظمات التي قاموا بالتعامل معها؛ مما يعني البقاء والاستمرارية في اعمال المنظمة والمنافسة في الاسواق، ولذلك فإن العملاء هم الدافع الاساسي لكافة اعمال المنظمة لكونه في قمة هرم اولوياتها ومحور النشاط والاهتمام لكافة العاملين في المنظمة بجميع مستوياتهم الوظيفية، ولتحقيق رضا الزبون من مرته الاولى فيجب ان تقدم الخدمة او المنتج بشكل صحيح من خلال اضافة قيمة مميزة لها. وما تنص عليه استراتيجية الجودة بأن يتلقى الموظفون من عملائهم التغذية الراجعة بشأن ما قدموه لهم من خدمة ومنتج، ولا بد ان يكون عامل الابداع هو وسيلة لتحقيق الجودة للزبائن.

والتركيز على الزبائن يتطلب تحديد من هم العملاء الداخليين (الأفراد العاملين داخل المنظمة) والخارجيين للمنظمة (المستفيدين) والتقصي عن رغباتهم وحاجاتهم التي يتطلعون اليها، كما وينبغي التجاوب مع مشكلاتهم والعمل على حلها واخذ اقتراحاتهم ورائهم لتكن عملية التطوير القادمة قائمة عليها كما يرغبون لكسبهم كعملاء للمدى الطويل ولجذب المزيد من الزبائن الجدد (Suganathi & Samuel, ٢٠١٥).

ومن الوسائل التي تتبعها المنظمات للتعرف على احتياجات المستهلكين وادواقهم ما يلي:  
(جودة، ٢٠١٠)

١- المقابلات الشخصية: قيام المنظمات بلقاءات مباشرة مع عملائها وتتفاعل معهم لفظيا بأسلوب حوارى للتوصل لأهم احتياجاتهم المرجوة.

٢- الاستبيان: وهي وسيلة يتم اتباعها لجمع البيانات والمعلومات والتقصي عن آرائهم وما يتوجب عليهم القيام به، ويتم دراستها وتحليلها للوصول الى نتائج مشتركة بين مستهلكين هذه الخدمات والمنتجات.

٣- مشاركة العملاء بالعمل في فريق الجودة: وهو ان تعطى فرصة للعملاء بأن يكونوا ضمن فريق الجودة ويمنح عضوية بذلك.

٤- انشاء نظام للاقتراحات: كأن تقوم المنظمة بوضع صندوق للاقتراحات ومعرفة آرائهم حول ما تقدمه من أعمال.

فمبدأ التركيز على الزبون يؤكد على المنظمات ايلاء الاهتمام بكافة الشكاوى والتغذية الراجعة التي تبلغ من قبل العملاء، فهي احدى وسائل تعرف المنظمة على نفسها بصورتها الحقيقية وفهم نقاط ضعفها ومراكز قوتها، واخذها بعين الاعتبار على انها مرجع قوي لتفهم ما يجب عليها تطويره وتحسينه وما يجب عليها ان تتداركه من مشكلات.

### ثالثاً: تمكين الموظفين.

يقصد بالتمكين هو منح الموظفين السلطة في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة بها دون استثناء في أي مستوى من المستويات الوظيفية داخل المنظمة. ومفهوم التمكين حسب نظم ادارة الجودة الشاملة يعرف بأنه توفير بيئة عمل للموظفين يصرح لهم من خلالها باتخاذ قراراتهم المهمة لتسيير امور عملهم مما يدعم من ثقتهم بانفسهم وتعزز حس المسؤولية لديهم وتقوي من شخصياتهم، فيؤثر ذلك على الانتاجية بصورة ايجابية ويلبون احتياجات ومتطلبات العملاء والمستهلكين، بالتالي تتحقق اهداف المنظمة وقيمتها (Besterfield etal, ٢٠١٤).

وكما ذكرنا سابقا ان استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة تتطلب بمنح تفويض لمن هم في المستويات الوظيفية المتوسطة لتحفز العاملين وتمكينهم من اتخاذ قراراتهم الخاصة المتعلقة بمهامهم، وهو من الاساليب المهمة والجيدة والفعالة في التحفيز، الى جانب انه يبعث الاحساس بالوعي للقرارات التي يخولون بها. وتتلخص فوائد تمكين الموظفين فيما يلي: (جودة، ٢٠١٤)

- يمنح فرصة لكافة الموظفين بالمنظمة ان يبرزوا مواهبهم وخبراتهم وطاقاتهم.
- يساهم في تصحيح وتطوير وتحسين اجراءات اداء العمل والتحفيز لاتمامها على أكمل وجه.
- تحقق الرضا لدى العملاء الجدد، فتخلق الولاء في تعاملاتهم اتجاه المنظمة المنتجة.

### رابعاً: التحسين المستمر.

يتوجب على فريق العمل في المنظمة ان يعمل على خلق افكار ابداعية جديدة تساهم بمساعدة الادارة على تغيير طريقة تفكيرها واقتراح ما هو مناسب لها، ذلك بناء على البيانات والمعلومات التي تم جمعها وتحليلها، ويرى بعض الباحثين أن هذا الجانب يركز على ايجاد الحلول والتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة (النعيمة وصويص، ٢٠٠٨).

ان التحسين المستمر عنصر مهم من عناصر إدارة الجودة الشاملة فهو يعمل على وصول العملاء الى حالة الرضا، ويطبق معايير الرقابة على أداء المنظمة، ويحفز المنظمة بموظفيها بكافة مستوياتهم للابداع والابتكار. ومن المصادر التي تساعد في تطبيق عنصر التحسين هو التغذية الراجعة، وتخطي المنافسين بالتميز والتفوق عليهم، ويتم ذلك من خلال انشاء قسم خاص بالجودة،

يحدد اهدافه ويوفر برامج تدريبية للموظفين للتحسين وتعزيز مهاراتهم وخبراتهم، والرقابة على ما تموه من اعمال. ولتحقيق افضل نتائج التحسين فإن عملية ربط عنصر التحسين المستمر مع نظام الحوافز والمكافئات والتعويضات و الزيادات على الراتب وترقيتهم هي الطريقة المثلى لكسب اهتمام الموظفين والسعي نحو التحسن طويل الامد ولتحقيق اهداف المنظمة ( Goetsch& Davis, ٢٠١٠).

معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

على الرغم من كثرة المزايا والفوائد التي يتم تحقيقها من خلال تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المنظمات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، وعلى الرغم من وجود مبررات متعددة لتطبيق تلك الأنظمة، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات والصعوبات التي تواجهها المنظمات عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحول بينها وبين النجاح. ومن هذه المعوقات مايلي (ديمنج وهاغسترو، ١٩٦٠)، (بدر، ٢٠٠٩)، (أبوروف، ٢٠١٦) :

- ١- ضعف التنسيق والتنظيمي بين الإدارات والأقسام، وعدم إزالة الحواجز بينها.
- ٢- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين، وعدم القدرة على اتخاذهم للقرار .
- ٣- عدم وضع الموظف المناسب في المكان والزمان المناسبين، وعدم قبول الموظفين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- ٤- قلة تدريب العاملين وتطوير أدائهم وفق محددات أعمالهم.
- ٥- التعجل في تحقيق الأهداف الموضوعية والحصول على نتائج.
- ٦- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة البيئة لذلك.
- ٧- اتباع أنظمة وسياسات لا تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة.
- ٨- التقليد والمحاكاة الحرفية لتجارب ناجحة في منظمات أخرى.
- ٩- عدم الإهتمام الكافي بالعنصر البشري وقلة التواصل ما بين العاملين والإدارة، والعاملين والعملاء.

## المبحث الثالث ادارة الجودة الشاملة في البنوك

تمهيد:

اصبحت مفهوم الجودة الشاملة مصطلحا شائعا في كافة القطاعات الخدمية والانتاجية، ولا يقتصر استخدام هذا المصطلح بمفاهيمه على بلدان الدول المتقدمة وحسب، وإنما اثار اهتمام الدولة النامية ايضا بسبب ظهور العولمة ومختلف انعكاساتها الاقتصادية، ومع التطورات الحاصلة أدركت البنوك اهمية إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لصناعة الخدمات المصرفية ولتحقيق الجودة المرجوة بطرق أفضل وأحسن نوعية باعتبارها الهدف الرئيس لتحقيق الرضا لدى العملاء. ولدى البنوك ميزة تنافسية تجعلها قادرة على تقديم أفضل ما لديها من الخدمات لتكون قادرة على التنافس مع غيرها، ولتحقيق ذلك لا بد لإدارة البنوك ان تغير من نمطها وان تتجه نحو صنع استراتيجيات وخطط لتهيء العاملين وان تقوم الادارة العليا في المنظمة المصرفية بدورها القيادي. والجدير بالذكر ان البنوك التجارية هي من اهم المنشآت المالية المكونة للنظام المالي العالمي والمحلي لما تمتلكه من الخدمات المالية والمصرفية لتجعل عجلة الاقتصاد المحلية والدولية تسير بغض النظر عن نظامها الاقتصادي. وفي العقود الاخيرة توسعت اعمال البنوك التي كانت تقتصر بعمليات الاقراض والاياداع المحصورة داخل حدود معينة الى عمليات استثمار ذات نطاق عالمي واسع الانتشار الامر الذي ادى الى تطور وتوسع البنوك خدماً وزيادة اعدادها واحجامها وانواعها لكي تستطيع تقديم الخدمات لكافة طبقات المجتمع والعمل على ارضائهم، فكانت الجودة الشاملة هي الحل الامثل للاستمرارية والتنافس في سوق الخدمات المالية.

### ادارة الجودة الشاملة للخدمات في القطاع المصرفي:

ان ادارة الجودة الشاملة المطبقة في قطاع البنوك لقياس جودة الخدمات تعتبر اسلوب اداري متكامل يحتاج الى ثقافة تنظيمية يجب اتباعها لتلائم مع الوظائف التي يقوم بها الموظفين في كافة مستوياتهم الوظيفية والادارية، اذ يجب ان يشارك كافة الموظفين في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنظيمية لعملية الجودة، والوصول الى التحسين المستمر للعمليات وتأهيلهم وتدريبهم ليتوافقوا مع ظروف العمل جميعها، معتمدين بذلك اساليب الاتصالات الفاعلة واعتماد نظم معلومات مناسب، كل ذلك بهدف رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة ليحقق التوقعات المرجوة للعملاء الداخليين منهم والخارجيين وتحقق الربحية للمصرف وتضمن استمراريته (اسبر، ٢٠٠٩).

## معايير الميزة التنافسية الخاصة بالبنوك:

يكن اكتساب البنوك للميزة التنافسية من خلال عدة معايير يمكن تحديدها كما يلي: (بريش، ٢٠٠٥)

- يرجع تحديد الميزة الخاصة بالبنوك الى مدى اقتناع الادارة بمفهوم ادارة الجودة الشاملة وتبنيه لها.
- اهتمام الادارة ببرامج التدريب المستمر للموظفين وادارة المخصصات التي ترصد لذلك.
- ايلاء الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- التوجه نحو الاساليب التسويقية لجذب العملاء ودراسة احتياجاتهم ورغباتهم، و عليه تصمم أهداف وسياسات الخدمات المصرفية.
- العمل على نشر ثقافة المشاركة في اداء الاعمال بين موظفي البنك في كافة المستويات الوظيفية.
- توفير التخصصات والخبرات المؤهلة للعمل داخل المنظمة البنكية.
- مواكبة التطور التكنولوجي الخاص في العمليات البنكية.
- قدرة البنك على تحديد حصته السوقية ونسبتها مقارنة مع اجمالي الحصص السوقية للجهاز المصرفي.
- قدرة البنك على مواجهة الظروف الاقتصادية والبيئية والمحلية والعالمية.

## أهمية إدارة الجودة الشاملة في تميز البنوك:

إن الجودة الشاملة في البنوك والمؤسسات المالية تعمل على تحقيق هدفها الرئيسي وهو التطوير من خدماتها وتحسين ادائها العام في العمل بالإضافة الى اهم اهدافها وهو تحقيق رضا العملاء وسعادتهم لتضمن استمراريتها في السوق وتواكب اعمال المنافسين، ومن اهم المتطلبات التي يجب أن تتوافر مايلي: (رمضان، ١٩٩٦)

١. دراسة احتياجات العامة من الناس وعملائها.

٢. تزويد العملاء بقروض ذات حجم وفائدة تتناسب مع خططها الربحية وتتوافق مع المدخرات والودائع بفوائد وشروط تتلائم مع الخطة الربحية للبنك.
٣. توفير الكفاءات العملية لتحقيق التحسن الربحي للبنك.
٤. اتباع أحدث اساليب الخدمات المصرفية المالية.
٥. يجب التعامل مع العملاء بمرونة ويسر لصنع صيت وصورة عامة وخاصة جيدة للبنك بكونه أفضل المؤسسات المالية.
٦. العمل على خطة تسويقية لكسب اعلى نسبة من المدخرات.
٧. تزويد العملاء بخدمات مالية سريعة ومميزة ودقيقة لتوسع دائرة علاقاتها المصرفية مع البنك.
٨. حماية مصالح البنك عبر تطبيق المعايير الخدمية المتنوعة.
٩. تشجيع الاقتراحات والافكار الجديدة التي من شأنها ان تساعد في تطوير اساليب العمل مما يحقق الجودة الشاملة.
١٠. مواكبة التقدم الاقتصادي واتباع ما يخدم الاقتصاد القومي ويلبي احتياجاته لتحقيق الربحية للبنك واتباع الخدمات الحديثة التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة الى العملاء بكافة انواعهم افرادا كانوا او منظمات.
١١. منح صور متعددة عن الحوافز التي تؤهل الموظفين الى ان يكونوا مثالا يقتدي به الآخرون.
١٢. استغلال الخبرات العلمية والعملية التي تكمن بموظفيهم لخدمة الخطط الاستراتيجية لادارة الجودة الشاملة.
١٣. غرس مبادئ الانتماء والولاء في موظفيها وحتى عملائها وذلك لمصلحة العمل بعيدا عن الاسباب والمصالح الشخصية مما يضمن تطوير أكثر فعالية وتحقيق التحسين المستمر.

اسباب تزايد أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

وتقسم هذه الاسباب الى مجموعتين وهما: (عبد المحسن، ١٩٩٦)

**اسباب داخلية:**

– ازدياد مستوى الوعي والثقافة لدى العملاء وزيادة ادراكهم والتفريق بين الخدمات ذات الجودة العالية والخدمات ذات الجودة الضعيفة التي لا تلبى احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

- ضرورة مشاركة موظفي المنظمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في عملية صنعها وذلك حسب مبادئ ادارة الجودة الشاملة، فمشاركتهم فيما هو مهم يقوي ادائهم في العمل ويجعل من عملية حل المشكلات أكثر فعالية وسهولة ويعزز ثقتهم بأنفسهم لتدارك الوقوع بالمشكلات.

- للبنوك هي قرارات ذات طابع سياسي ومركزي وتستند الى بيانات نوعية وكمية.
- التركيز على تحسين العمليات بصورة مستمرة لتحقيق التحسين المستمر في الاداء وايجاد معايير دقيقة خاصة بها، وتطور من اجراءات العمل الروتينية.
- زيادة الوقت المحدد للعمليات.
- ضعف الكفاءة التنظيمية ويشمل ايضا الازدواجية في العمل والجهد المبذول لاجله.
- على العمل الاداري ان يعمل بشفافية وان ينظر بعملية الهيكلة واعادته للتقليل من المستويات الادارية بصورة تتلائم مع المراحل المقبلة.

#### اسباب خارجية:

- التغييرات المتسارعة والشاملة في كافة المجالات الحياتية، اذ يجب الخروج عن المؤلف لكي يتمكن البنك من مواكبة السوق المحلية والعالمية.
- الاعتراف بالسوق وآلياته فهو من يقرر مدى قوة ونجاح الاداء الاداري.
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة والاستخدام الفعال والكفوء لها.
- ازدياد حدة وقوة المنافسة وتشابه الخدمات المصرفية، وهذا الامر يؤدي الى التوجه نحو مستويات الاداء والنظر بكفاءتها والعمل على رفعها لتحقيق التميز على المنافسين.
- الازمات المالية العالمية التي واجهت الاسواق في كافة انحاء العالم.

وعليه فإن تطبيق ادارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري فعال وكفؤ يعمل على حل المشكلات ومواجهة التحديات الخارجية والداخلية، وعلى المؤسسات المالية والبنوك ان تخرج عن ما هو مألوف في تقديم خدماتها للعملاء لتواكب التطورات الحاصلة في الاسواق وتتميز عن غيرها من

المنافسين من نفس المجال، وضرورة التركيز على موظفي البنوك وتحفيزهم لتحقيق ما هو مطلوب تنفيذه بأفضل شكل وعدم اهمالهم بهدف تحقيق خطتها وبرامجها الاستراتيجية للجودة الشاملة.

## المبحث الرابع الدراسات السابقة

المقدمة:

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة وتم الإفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات مرتبه من الأحدث إلى الأقدم وتحتوي دراسات باللغة العربية واللغة الانجليزية:

الدراسات باللغة العربية:

- دراسة عبدالعال والشرفا، ٢٠١٨، بعنوان: اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اساليب تنمية ادارة الموارد البشرية في البنوك الاسلامية في غزة، وما اثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وتمثل مجتمع الدراسة بموظفين البنوك الاسلامية بمحافظة غزة والبالغ عددهم ٢١٨ موظف، وقد استخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل وبلغت عينة الدراسة ١١٧ موظف واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اظهرت نتائج الدراسة مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة، وان مستوى تطبيق الجودة الشاملة كان بدرجة مرتفعه، واوصت الدراسة بضرورة وضع خطط طويلة الامد للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الاقسام في وضعها، ووضع الية للموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوفرة.

- دراسة عبد الرحمن، ٢٠١٨، بعنوان: ادارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الاداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية.

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، وقد تأثرت الدراسة بنظرية المنشأة القائمة على الموارد (View Biased Resource) ونظرية التفاعل مع الحياة. إختبرت هذه الدراسة

فرضين رئيسيين وهما: وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع (٢٥٦) إستبانة، تم استرجاع ٢١٦ منها، وقد بلغت نسبة الإستبانات الصالحة للتحليل (٣.٩٢ %) وأعدمت الدارسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

#### - دراسة حمه ومحمود، (٢٠١٦)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالي.

هدفت هذه الدراسة على التعرف بادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي والتعرف على الجوانب المعرفية لأدارة الجودة الشاملة على مدى دورها في تحسين الاداء المالي واستند البحث الى مدخل معرفي لمفهوم المالي و النسب المالية المستخدمة لرفع مستوى ادائها، والسبب لدراسة هذا البحث هو ظهور مشكلة مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية وتأثيرها على العاملين و العملاء على حد سواء ومدى التزام المصارف بتطبيقها، حيث لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة اهمية في إزدياد الثقة وسمعة جيدة لتلك المؤسسات وإزدياد قدرتها التنافسية في السوق وازيادة رضا العملاء في الخدمة المقدمة والتي تؤثر في تحسين أدائها المالي وتحقق الارباح، ويهدف البحث ايضا الى كشف العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية و تم الاختبار على اساس الفرضية الرئيسية هل يوجد تأثير ذات الدلالة الاحصائية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي للمؤسسة من خلال ذلك يمكن تحديد الفرضيات الفرعية وتم توزيع ٦٣ استمارة على عينة من الموظفين في المصارف التجارية في محافظة السلیمانية ، واثبت البحث بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تحسين الاداء المالي وادارة الجودة الشاملة.

- دراسة العموري، (٢٠١٥)، بعنوان: أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف إثر تطبيق وظائف دارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية. تمثلت عينة الدراسة من (٤٠٠) مستجيب من مدراء في الإدارة العليا والوسطى. اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق وظائف ادارة لموارد البشرية ممثلة ب (تخطيط العمل والتدريب والتطوير والتعويضات والحوافز) على أداء العاملين والمتمثل بعناصره (التحسين المستمر والالتزام، الولاء الوظيفي وانجاز المهام والانضباط) في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية اوصت الدراسة بقيام ادارة المؤسسة بإعطاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها لدورها الاساسي في تحسين اداء الموظفين بالإضافة إلى رفع مستوى الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر ذو أهمية عالية ضمن المؤسسة.

- دراسة زعتري، (٢٠١٣)، بعنوان: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وتكونت عينة الدراسة (٩٠) مدير في المصارف الإسلامية الفلسطينية. واعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان مرتفع. وأن مستوى المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كان متوسطاً، كما تبين أن هناك أثر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وأوصت الدراسة باستمرار المصارف الإسلامية الفلسطينية بالعمل على تطوير آليات تعزيز المرونة الاستراتيجية بما يعكس حاجات السوق الفلسطيني، إضافة إلى زيادة الاهتمام والتركيز على دعم استراتيجيات التوجه نحو السوق من خلال تعزيز المرونة السوقية.

- دراسة ابو زيادة، (٢٠١١)، بعنوان: أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها ( ١١٢ ) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة، كما أن الاتجاهات للمبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً ، وتبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي . وأوصت الدراسة بأن تستمر المصارف التجارية الفلسطينية بتعزيز الوعي والروابط والعلاقات التي تدعم متطلبات عملية تحليل احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية، لان ذلك من شأنه زيادة من أداء الموارد البشرية.

- دراسة بدران، (٢٠١٠)، بعنوان: دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (نموذج مقترح للبنوك الإسلامية).

هدفت الدراسة إلى تعرف على دور التنمية والتدريب للموارد البشرية من وجهة النظر الأكاديمية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه البرامج التدريبية التي يتم تطبيقها في البنوك الإسلامية، ومدى فاعليتها في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمد البحث على المنهج النظري بالرجوع للكتب والمجلات والدراسات ذات العلاقة ولم يتم إجراء دراسة ميدانية. وقد بينت نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية بحاجة كبيرة لدعم عملية الاستثمار في رأس مالها البشري، إذ تبين أن هناك فجوة كبيرة بين النمو في العمل المصرفي وتزايد الطلب عليه، وبين إيجاد الموارد البشرية التي تمتلك الخبرات والمؤهلات العلمية، ومن ثم فإن هذه الموارد البشرية لا تتناسب نوعاً مع حجم أصول الصناعة المصرفية الإسلامية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمارها في رأس مالها البشري بتبني البرامج التدريبية الفاعلة والشاملة وان تشمل كافة الافراد والعاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية،

وأن يتم بناء منهج التدريب والترشح للبرامج التدريبية على أساس المسح الحقيقي لاحتياجات البنك بالكم والنوع، كذلك أن تضاعف البنوك الإسلامية جهودها في التأهيل للعاملين فيها في مجال العلوم الدينية والشرعية ومجال المعرفة الاقتصادية معاً.

- دراسة عريقات وآخرون، (٢٠١٠)، بعنوان: دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسة: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، كذلك معرفة الأهمية للعنصر البشري كاحدى المكونات الأساسية للمنظمة، إذ أنها مهما امتلكت من الموارد المادية والمالية والتكنولوجية ولم تمتلك المورد البشري الملائم خبرةً وتأهيلاً فإن مآلها إلى الفشل، وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني من حيث التعرف الى مصادر الاستقطاب التي استخدمها البنك من أجل تعيين أفضل الموظفين ومعرفة أثر معايير الاستقطاب التي استخدمها البنك من أجل تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، ووجدت الدراسة أن أسباب نجاح البنك في عملية الاستقطاب تمحورت في أن البنك اعتمد على وكالات التوظيف بالدرجة الأولى ثم الجامعات، كما أن البنك سعى إلى تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والنفوق الدراسي في الجامعات، وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء، وأثبتت الدراسة إحصائياً وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة نمر، (٢٠٠٨) ، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية، كما هدفت إلى معرفة أثر تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي والذي تم قياسه عبر العائد على الاستثمار والنمو السنوي في المبيعات ونتاجية العاملين. حيث شملت الدراسة على ١٥٤ مديراً يمثلون ٥٨ منظمة، وقد وزعت ١٥٤ استبانة وتم استرجاع ٩٧ استبانة. ووجدت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (التزام

ودعم الإدارة العليا، تخطيط الجودة، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، التدريب، العلاقة مع الموردين، استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، بناء فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين) على الأداء المؤسسي. هذا وقد أوصت الدراسة بأهمية تدريب كافة القوى العاملة وتطويرهم والتأكيد على ضرورة تنقيف الإدارات في منظمات الدراسة والعاملين فيها بالجودة الشاملة.

- دراسة الحياصات، (٢٠٠٧)، بعنوان: معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد

البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية في الأردن ممثلة بتخطيط الموارد البشرية، وعمليات الاختيار والتعيين، وتدريب العاملين، وتقييم أدائهم وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي. حيث ان مجتمع الدراسة هو المؤسسات الصحفية داخل الأردن، والبالغ عددها (٢١) مؤسسة في العام ٢٠٠٣، وتم اختيار (٤) مؤسسات صحفية ممن توظف (٩٠) عاملا كحد أدنى وتصدر أكثر من مطبوعة. أما وحدة التحليل والمعاينة فقد شملت مديري الإدارة العليا العاملين في تلك المؤسسات، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لتجميع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفاعلية استراتيجيات كل من تخطيط الموارد البشرية، وعمليات الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وتدريب العاملين وأداء المؤسسات الصحفية المبحوثة. وقد أوصى الباحث بأهمية قيام المؤسسات بعملية التخطيط لمواردها البشرية، فضلا على ضرورة ربط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

- دراسة أبو شيخة، (٢٠٠٦)، بعنوان: إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

سعت الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف الموارد البشرية، كما استهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين العاملين بالمصارف التجارية الأردنية بمحافظة عمان وأهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التعرف على حقيقة إدراك العاملين للدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية. أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (٢٠٠) موظف وموظفة موزعين على ثلاثة عشر بنكا تجاريا أردنيا. وأظهرت

نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظيفة والمؤهل العلمي ومدة الخدمة الكلية في المصرف والجنس وعدد الدورات التدريبية التي يشارك فيها الموظف وإدراكه نحو مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية. كما بينت الدراسة الأهمية المتزايدة التي تتلقاها إدارة الموارد البشرية وموضوعاتها بعامة ووظائفها وأهدافها بخاصة نظراً للتأثير المتبادل بين أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف ووظائف المنظمة. وأوصت الدراسة بضرورة قيام ادارت الموارد البشرية في المصارف بتحليل حركة الموظفين عبر الزمن من خلال بيانات الترقية والنقل ودوران العمل.

- دراسة عبيدات، (٢٠٠٣)، بعنوان: واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية الاردنية.

اجريت هذه الدراسة بهدف بيان واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، وذلك من خلال درجة قيام هذا القطاع بعمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ودرجة القدرة على ربط هذه العمليات معا. وتكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الأردنية وعددها (١٦) بنكا، حيث ان وحدة المعاينة (٥١) مديرا من مديري إدارة الموارد البشرية، حيث اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب البنوك الأردنية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي وتبنى وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة عالية، وان هناك قدرة متوسطة للبنوك في عملية الربط بين التخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ككل.

الدراسات باللغة الانجليزية:

- دراسة Priporas & Psychogios (٢٠١٥) ب عنوان:

### **Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry.**

بينت هذه الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتكون من جانبين، الأول منهما وهو الذي يتعلق بأدوات قياس وضبط الجودة مثل (عمليات ضبط الجودة إحصائيا، استخدام المخططات

مثل مخطط باريتو، وخرائط الضبط والسيطرة...الخ)، أما الجانب الآخر فهو يتناول مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالجانب الإداري وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية (مشاركة وتمكين العاملين، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا،...الخ). وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى معرفة ووعي المدراء بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بجانبها والفرق بين المدراء في القطاع العام وفي القطاع الخاص في هذا الموضوعات. اشتملت هذه الدراسة على (٤٠٠) مدير يعملون في قطاع الخدمات في اليونان تم اختيار (١٨) مديراً منهم لإجراء المقابلات معهم. توصلت الدراسة إلى أن المديرين في قطاعات الخدمات لديهم معرفة سطحية وغير متعمقة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك أوضحت الدراسة أن المدراء ليست لديهم المعرفة أو العناية اللازمة بالجانب الذي يتناول الممارسات الإدارية والموارد البشرية من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، أما بالنسبة للجانب الآخر والمتمثل بالاهتمام بالأساليب الإحصائية فإنهم يهتمون به اهتماماً واسعاً. هذا وقد أوصت الدراسة المدراء بضرورة إعادة النظر واتخاذ خطوات إيجابية نحو تحقيق المعرفة التامة والمتعمقة بكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة المذكورة.

– دراسة Andersen, etal (٢٠١٥) بعنوان:

### **The Impact of Strategic Integration and Devolvement of the HR Practices on Firm Performance: Some Evidence from Australia.**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار درجة ممارسة إدارة إستراتيجية الموارد البشرية من جهة، ودرجة تفويض سلطات إدارة الموارد البشرية الإدارات الدنيا من جهة أخرى، وتأثير ذلك على الأداء المالي للمنظمات المساهمة العامة الأسترالية، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات، المسجلة في السوق المالي الأسترالي لعام (٢٠٠٣) والبالغ عددها (٩٦١) منظمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع تكونت من (٦٦) منظمة، وتكونت وحدة التحليل و المعايينة من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة، في حين اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة إستراتيجية الموارد البشرية التخطيط، تحليل العمل، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، العلاقات الوظيفي.

- دراسة Edralin، (٢٠١٣)، بعنوان:

## **Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines**

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة في العمل بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر تأثير الريادة المنظمة وتميزها في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظف يعملون في (١١) شركة من الشركات الكبيرة في الفلبين، وقد كان ابرز ما توصلت إليه الدراسة أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، من علاقات العاملين، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير وتقييم الاداء تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة والتميز لعمل هذه المنظمات.

- دراسته Rahman & Bullock (٢٠١٢) ، بعنوان:

## **Relationships Between Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها العملية وبين الأداء التنظيمي، مما يؤثر بشكل غير مباشر على الأداء. أجريت هذه الدراسة على ٢٦٠ شركة صناعية أسترالية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام العاملين، الرؤية الواضحة، التركيز على الزبون، فرق العمل، العلاقة بالموردين) والأداء في تلك الشركات. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة العملية (استغلال التكنولوجيا، نظام التخزين الآني، استخدام عمليات التحسين المستمر) والجانب النظري، وأوصت هذه الدراسة بضرورة وجود

الأدوات المناسبة لقياس وضبط التحكم بالجودة وكذلك الاهتمام بالجانب النظري لإدارة الجودة الشاملة لأثره على كل من الجانب التطبيقي أو العملي والاداء.

- دراسة، Faphunda، (٢٠١٢) بعنوان:

### **Correlates of Total Quality Management and Employee Performance: An Empirical Study of a Manufacturing Company in Nigeria**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها أسلوب قيادي على زيادة أداء المنظمة، وتحديد الجوانب الرئيسية لتنفيذ التغيير التنظيمي وتحديد مصادر مقاومة التغيير وطرق التعامل معها، في عدد من شركات التصنيع العاملة في نيجيريا. قام الباحث بتطوير استبانته لتحقيق هدف الدراسة، وقام بتوزيعها على عينه الدراسة (١٥٠)، كان أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، ومنع وقوع الأخطاء، واطهرت الدراسة نجاح إدارة الجودة الشاملة في رفع الإدراك التنظيمي لدى العاملين، وتبين من خلال الدراسة وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة في تقليل مقاومة التغيير. وكان أبرز توصيات هذه الدراسة أن تكون الإستراتيجية الرئيسية لتحقيق الجودة هي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل مؤسسي.

- دراسة Dmitrovic & Zupan، (٢٠١١) بعنوان:

### **The Consistency of Human Resource Management and Competitiveness Policy in Slovenian Companies.**

هدفت إلى بيان التناسق في إدارة الموارد البشرية والسياسات التنافسية في الشركات السلوفينية، وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات كبيرة ومتوسطة الحجم العاملة في القطاعين الصناعي والتجاري. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١١٠) منظمات، وتكونت وحدة المعاينة والتحليل من المديرين العاملين ومديري كل من إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى

وجود علاقة توافق وانسجام ضعيفة بين استراتيجيات التنافس وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تحليل الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير الوظيفي، تقييم الأداء، التعويضات والحوافز، العلاقات الوظيفية) في المنظمات، وأن إدارة الموارد البشرية لا تقوم بدعم الاستراتيجيات التنافسية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- دراسه Zulfqar, et al (٢٠١١) بعنوان:

### **Impact of Human Resource Practices on Employee Perceived Performance in Banking Sector of Pakistan.**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أداء الموظفين الملحوظ وممارسات الموارد البشرية (التعويض، وتقييم الأداء، والممارسات التعزيزية) في القطاع المصرفي في باكستان. تكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) موظف في الخدمات المصرفية. وقد استخدم الباحث استبانة تم تصميمها لاختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين الملحوظ. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ممارستين اثنتين من ممارسات الموارد البشرية وهما: تقييم الأداء والممارسات التعزيزية تعتبر هامتان ولكن ممارسات التعويض تعتبر غير هامة. كما أظهرت النتائج ان أداء لموظف الملحوظ له علاقة إيجابية وهامة بممارسات الموارد البشرية. كما توصلت إلى أن البنوك المدروسة تقوم بإعلان نتائج التقييم بشكل غير مباشر وذلك عن طريق نسبة علاوة الترفيع التي يتم منحها للعاملين في تلك البنوك والتي تدل على الترتيب الذي حازه العامل المقيم، وهذا يؤدي إلى الإهمال والتسيب لأن الجميع يحصلون على العلاوة المطلوبة بغض النظر عن الجهد والأداء، ويعود السبب في ذلك إلى غياب المعايير الموضوعية والأسس العلمية عن عملية تقييم الأداء. وفي ضوء النتائج قام الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية بوظائفها التعويض، وتقييم الأداء، والممارسات التعزيزية لتأثيرها الواضح على أداء الموظفين في القطاعات المصرفية.

- دراسة Snap and Redman ، (٢٠١٠) بعنوان:

## **HRM Practices Organizational Citizenship Behavior, and Performance**

ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء لدى مدراء ومسؤولي الموارد البشرية، وشملت الدراسة ( ١١٤ ) شركة في شمال شرق المملكة المتحدة، كما ركزت الدراسة على الربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية وكفاءة العاملين من جهة، ومخرجات العمل من جهة أخرى، وكانت ابرز نتائج هذه الدراسة أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بشكل ملحوظ مع الدعم التنظيمي وذلك بسبب أن العاملين ينظرون إلى وظائف إدارة الموارد البشرية لها الدور الرئيس في تحقيق الرفاهية لهم وتقدير انجازاتهم في العمل من خلال الحوافز، كما أكدت الدراسة ضرورة إبراز أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين الموظفين، وأبرزت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإحساس بتحمل المسؤولية في العمل. مما يؤدي إلى تنميته الدافع الداخلي لدى الموظف ويزيد من ثقته بنفسه وبالعمل، مما يؤدي لخلق الانتماء للعمل وتحسين الأداء، وأظهرت الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب والتطوير والأجور والتعويضات مما يساعدهم في الانخراط في بيئة العمل وحل المشكلات وتحسين أداء العاملين وتحسين جودة العمل.

- دراسة Rushaidat ، (٢٠٠٨) بعنوان:

## **“Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry”**

هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة في القطاع الفندقي الأردني، وحاولت أيضا تطوير نموذج لتقييم هذه العلاقة حيث تم تقسيم هذا النموذج إلى جزئين، بحث الجزء الأول بممارسات إدارة الموارد البشرية واهتم الجزء الثاني بجودة الخدمات المقدمة من قبل الفنادق من جهة أخرى. وقد أجريت الدراسة على الفنادق المصنفة ٤ و ٥ نجوم حيث بلغت عينة الدراسة (١٧) فندقا اردني، ولتحقيق أهداف دراسة تم تطوير

استبانتيين كانت الاستبانة الأولى مخصصة لمديري الموارد البشرية ومساعدتهم أما الثانية فكانت مخصصة لزبائن الفنادق. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية وجودة تقديم الخدمة للزبائن.

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تناولت موضوع هام ومعاصر، حيث ركزت هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة بين دور الممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الجوده الشاملة لقطاع البنوك التجارية في اقليم شمال الاردن، حيث ان الدراسات السابقة لم تتطرق للبحث عن البنوك التجارية في اقليم شمال في الاردن بشكل خاص، وانها لم تقس اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الجوده، وحاولت اثبات ان دور ممارسات ادارة الموارد البشرية كان ناجحا عمليا في الواقع، وان اغلب الدراسات قامت بقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية على متغيرات اخرى.

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

### المقدمة:

اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على أساس تحديد خصائص العينة الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع من خلال القيام بالدراسة الميدانية وباستخدام أداة للدراسة (الاستبانة) بهدف الاجابة على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات وذلك من أجل التوصل للنتائج وتقديم التوصيات التي تتوصل اليها الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والذين يشغلون المسميات الوظيفية (مدير، مساعد مدير/نائب مدير، رئيس قسم/شعبة، موظف) في البنوك التجارية الأردنية في اقليم الشمال والبالغ عددهم (٨٩٦) (تقرير السنوي للبنك المركزي الاردني، ٢٠١٧) موظفا حسب إدارة الموارد البشرية في كل منها للعام ٢٠١٩، موزعين على عدد من الفروع للبنوك التجارية المتواجدة في كل من محافظات (إربد، محافظة جرش، محافظة عجلون، محافظة المفرق).

### عينة الدراسة:

تم اجراء الدراسة على مجتمع العاملين والموظفين في البنوك التجارية الأردنية في اقليم شمال الاردن من المدراء، ونواب ومساعدى المدراء، ورؤساء الاقسام/الشعب، والموظفين. وبناء على جدول العينات الاحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  ذلك إذا كان افراد مجتمع الدراسة بين (٨٠٠-١٠٠٠) فإن العينة المطلوبة تقارب (٢٦٠-٢٧٨)، حيث قام الباحث بتوزيع ٣٢٣ استبانة على المسميات الوظيفية في كل بنك بطريقة ملائمة وتم استرداد ٢٨٠ استبانة صالحة للتحليل وهو العدد المطلوب للحصول على الموثوقية والنتائج وتقديم التوصيات اللازمة.

### خصائص عينة الدراسة:

بغرض التعرف أكثر على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، فقد تناول المحور الأول من هذا الإستبيان بعض المعلومات الشخصية لأفراد العينة، والتي تضمنت: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، التخصص الوظيفي القسم) ولتبيويب وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

## تحليل النتائج:

التحليل الوصفي التالي يبرز خصائص عينة الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب الجنس (ذكور /إناث)

الجنس	التكرار	النسبة ( % )
ذكور	١٦٤	٥٨.٦
إناث	١١٦	٤١.٤
المجموع	٢٨٠	١٠٠.٠

يظهر من الجدول رقم (١) أن فئة الذكور تشكل أغلبية أفراد عينة الدراسة بمجموع ١٦٤ فرد، أي بنسبة ٥٨.٦ %، مقارنة بفئة الإناث المقدرة بمجموع ١١٦ فرد، وهو ما يعادل نسبة ٤١.٤ % من مجموع أفراد العينة.

جدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة ( % )
أقل من ٣٠ سنة	١٢٤	٤٤.٣
٣٠-٤٠ سنة	١١٤	٤٠.٧
٤١-٥٠ سنة	٣٣	١١.٨
٥١ سنة فأكثر	٩	٣.٢
المجموع	٢٨٠	١٠٠.٠

يظهر من الجدول رقم (٢)، أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة حيث بلغ مجموعهم ١٢٤ فرد بنسبة ٤٤.٣ %، تليها الفئة العمرية ٣٠-٤٠ سنة حيث بلغ مجموعهم ١١٤ فرد بنسبة ٤٠.٧ %، وتليهما الفئة العمرية ٤١-٥٠ سنة حيث بلغ مجموعهم ٣٣ فرد بنسبة ١١.٨ % من إجمالي أفراد العينة المدروسة، تليها الفئة العمرية ٥١ سنة فأكثر حيث بلغ مجموعهم ٩ أفراد بنسبة ٣.٢ % من إجمالي أفراد العينة المدروسة وبالتالي يظهر مدى استقطاب الفئات الشابة التي تتمتع بالمرونة والعقل المنفتح وتعمل بشكل نشط مع وجود القنات العمرية العالية التي تشغل المناصب الإدارية الحساسة والمهمة والتي تملك الخبرة الكبيرة في مجال العمل.

جدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	مستوى المؤهل العلمي
٣.٢	٩	دبلوم فأقل
٨١.٨	٢٢٩	بكالوريوس
١٣.٦	٣٨	ماجستير
١.٤	٤	دكتوراه
١٠٠.٠	٢٨٠	المجموع

يظهر من الجدول رقم (٣) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة في مستوى تأهيل علمي بكالوريوس، وذلك بمجموع قدره ٢٢٩ فرد وبنسبة ٨١.٨ %، ليليها في المرتبة الثانية مستوى تأهيل علمي ماجستير بمجموع ٣٨ فرد وبنسبة ١٣.٦ %، أما بالنسبة لمستوى التعليمي دبلوم فأقل فقد جاء ثالثاً بمجموع ٩ فرد وبنسبة ٣.٢ %، وجاء المستوى العلمي الدكتوراه أخيراً بعدد ٤ فرد وبنسبة مئوية ١.٤ % من نسبة العينة المدروسة وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى تأهيل علمي جيد ومناسب لطبيعة أعمال البنوك مع وجود ٤ أفراد من حملة شهادة الدكتوراه و ٣٨ من حملة شهادات الماجستير وهذا يعطي تعزيز في الابداع ورفع الكفاءات وهو ما يساهم أكثر في تحقيق أهداف البنوك بصورة كفوءة.

جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

النسبة (%)	التكرار	التخصص الأكاديمي
٩٠.٠	٢٥٢	تخصصات ادارية واقتصادية ومالية
٥.٧	١٦	تخصصات انسانية واجتماعية
٤.٣	١٢	تخصصات علمية بحثية
١٠٠.٠	٢٨٠	المجموع

يظهر من الجدول رقم (٤)، أن تخصصات ادارية واقتصادية ومالية جاء في المرتبة الأولى من مجموع أفراد العينة، وذلك بمجموع وقدره ٢٥٢ فرد وبنسبة ٩٠.٠ %، وتأتي تخصصات انسانية واجتماعية في المرتبة الثانية بمجموع ١٦ فرد وبنسبة ٥.٧ %، وتأتي تخصصات علمية بحثية في المرتبة الثالثة بمجموع قدره ١٢ فرد وبنسبة ٤.٣ %، ويظهر بشكل واضح ان العينة تضم أصحاب تخصص ادارية واقتصادية ومالية بنسبة كبيرة وهو التخصص المعمول فيه في البنوك

وادارتها بالإضافة للتخصصات الأخرى الانسانية والاجتماعية والعلمية والبحثية التي تساعد بشكل كبير في تعزيز ورفع كفاءات وجودة الخدمات المقدمة وتحسين العلاقات الاجتماعية والانسانية والتعامل مع العلماء للبنك.

جدول (٥): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
٣٣.٦	٩٤	٥ سنوات فأقل
٣٥.٠	٩٨	٦-١٠ سنوات
٢١.٤	٦٠	١١-١٥ سنة
١٠.٠	٢٨	١٦ سنة فأكثر
١٠٠.٠	٢٨٠	المجموع

يتبين من الجدول رقم (٥) أن أغلب أفراد العينة من الأفراد ذوي سنوات الخبرة ٦-١٠ سنوات وذلك بمجموع ٩٨ فرد وبنسبة ٣٥.٠%، ويأتي أصحاب سنوات الخبرة ٥ سنوات فأقل ثانياً بمجموع ٩٤ فرد وبنسبة ٣٣.٦%، وجاء ثالثاً أصحاب سنوات الخبرة ١١-١٥ سنة بمجموع ٦٠ وبنسبة ٢١.٦%، وأتى ذوي سنوات الخبرة أكثر من ١٦ سنة أخيراً وذلك بمجموع ٢٨ فرد وبنسبة ١٠.٠%، و بالتالي فان الجدول يوضح أن الغالبية من أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة المتوسطة ٦-١٠ سنوات مع وجود أصحاب الخبرة الجديدة والتعليم الحديث ووجود أصحاب الخبرة القديمة ١١-١٥ سنة وهذا يدل على استقطاب الشباب من قبل البنوك كما تبين من معظم أعمارهم هي من ٣٠ سنة فأقل .

جدول (٦): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة (%)	التكرار (فرد)	المسمى الوظيفي
١٢.٥	٣٥	مدير
١٠.٠	٢٨	مساعد مدير/نائب مدير
١٥.٤	٤٣	رئيس قسم /شعبة
٦٢.١	١٧٤	موظف
١٠٠.٠	٢٨٠	المجموع

يظهر من الجدول رقم (٦) أن معظم الباحثين من المستوى التنفيذي والذين غالباً ما يكونون أقرب للعلماء وذلك بمجموع وقدره ١٧٤ فرد وبنسبة ٦٢.١%، وجاء رؤساء الاقسام تالياً لاطلاعهم

وإشرافهم على عمل الموظفين بشكل مباشر وذلك بمجموع ٤٣ فرد وبنسبة ١٥.٤ %، وجاء المدراء سواء ( مدراء فروع أو أقسام) بمجموع قدره ٣٥ فرد وبنسبة ١٢.٥ %، وتلاه نواب أو مساعدي المدراء بمجموع قدره ٢٨ فرد وبنسبة ١٠% وتبين ان العينة متنوعة من حيث التمثيل تضم الموظفين الذين على احتكاك مباشر مع العملاء ورؤساء اقسامهم المطلعين بشكل مباشر على عمل الموظفين بالنسبة الأكبر ومن ثم نواب ومدراء الفروع والاقسام الذين يشرفون على سير العمل بشكل كامل .

جدول (٧): توزيع أفراد العينة حسب التخصص الوظيفي.

النسبة ( % )	التكرار	التخصص الوظيفي
٤٦.٤	١٣٠	خدمة / علاقة العملاء
٣٦.١	١٠١	الودائع / الصندوق
١٧.٥	٤٩	أخرى
١٠٠.٠	٢٨٠	المجموع

يشير الجدول رقم (٧) أن معظم أفراد العينة هم من ذوي التخصص الوظيفي (خدمة/علاقة العملاء) حيث جاء في المرتبة الأولى من المجموع الكلي، وذلك بمجموع وقدره ١٣٠ فرد وبنسبة ٤٦.٤ %، أما التخصص الوظيفي (الودائع/الصندوق) جاء في المرتبة الثانية من مجموع أفراد العينة، وذلك بمجموع وقدره ١٠١ فرد وبنسبة ٣٦.١ %، وجاء التخصص الوظيفي أخرى (مدير فرع ، مشرف، خدمات ...) في المرتبة الثالثة من مجموع أفراد العينة وذلك بمجموع وقدره ٤٩ فرد وبنسبة ١٧.٥ % ويدل ذلك ان العينة تضم أصحاب التخصص الوظيفي الذي يحتك بشكل كبير مع العملاء من خلال الودائع والصندوق والتخصصات الأخرى الاشرافية والادارية.

### متغيرات الدراسة

تتألف الدراسة من المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

- المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتتكون من خمسة أبعاد هي: تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، وتقييم الأداء.
- المتغير التابع:** ادارة الجودة الشاملة، ويتكون من أربعة أبعاد هي: دعم الادارة العليا، والتركيز على الزبون، وتمكين الموظفين، والتحسين المستمر.

## مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في المصادر الثانوية لجمع بيانات الدراسة من الكتب والوثائق والدراسات السابقة وكذلك المقالات الالكترونية ورسائل الماجستير واطروحات الدكتوراه ذات الصلة والعلاقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة بشكل عام ما أمكن في البنوك التجارية.

المصادر الأولية: تم الاعتماد في الدراسة على الاستبانة كمصدر أولي لجمع بياناتها والتي صممت خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية بالرجوع الى موضوعات الدراسة.

## صدق وثبات أداة الدراسة

### صدق الأداة

صدق المحتوى: تم التحقق من صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية من الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة بموضوع الدراسة، من أجل تقييم الاستبانة ومدى ملائمة أسئلتها وسلامتها اللغوية، وقد تم اجراء التعديلات المناسبة من قبل المحكمين باعتمادية معيار توافق (٨٥%) والملحق رقم (٢) يظهر أسماء المحكمين والجامعات التي يعملون بها.

### التحليل العاملي

تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) بهدف التحقق من مدى الإنتماء لأبعاد الفقرات الاستبانة. ويبين الجدول (٨) مصفوفة التدوير لفقرات المجال الأول وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية الذي يضم (٥) أبعاد تم قياسها باستخدام (٢٧) فقرة.

جدول (٨): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال ممارسات ادارة الموارد البشرية

رقم الفقرة	العوامل				
	١	٢	٣	٤	٥
١	٠.٧٢				
٢	٠.٧٣				
٣	٠.٧١				
٤	٠.٧١				
٥	٠.٦٩				
٦	٠.٦٦				
٧		٠.٦٤			
٨		٠.٧٠			
٩		٠.٦٥			

			٠.٥١		١٠
			٠.٦١		١١
		٠.٦٢			١٢
		٠.٨١			١٣
		٠.٧٥			١٤
		٠.٧٣			١٥
		٠.٦١			١٦
		٠.٧٥			١٧
	٠.٦٥				١٨
	٠.٧١				١٩
	٠.٧٩				٢٠
	٠.٨٠				٢١
	٠.٨٣				٢٢
٠.٦٦					٢٣
٠.٧٦					٢٤
٠.٧٢					٢٥
٠.٥٦					٢٦
٠.٦٤					٢٧
<p>محدد المصفوفة (Determinant) = ١.٠٤٨، اختبار كيزر-ماير-أوكلين (KMO) = ٠.٩٤، اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) = ٥٥٦٥.٤٥٩، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠.٠٠٠.</p>					

يتضح من الجدول (٨) أن كافة الفقرات قد تراوحت بين (٠.٥١ - ٠.٨٣)، وهي جميعها تفوق القيمة (٠.٤) حسب (Hill, B. D., ٢٠١١) يتم إهمال أي ارتباط يقل عن ٠.٤ باعتبارها ارتباطات ضعيفة، حيث أدى التدوير المتعامد الى تصنيف فقرات الاستبانة الى خمسة عوامل هي: العامل الأول (٦) فقرات تراوحت تشعباتها بين (٠.٦٦-٠.٧٣)، والعامل الثاني الذي يضم (٥) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٦١-٠.٨١)، والعامل الثالث الذي يضم (٦) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٧٠-٠.٥١)، والعامل الرابع الذي يضم (٥) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٦٥-٠.٨٣)، والعامل الخامس الذي يضم (٥) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٥٦-٠.٧٦) ويتضح من الجدول أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (١.٠٤٨) وتتجاوز قيمة الصفر. وأن قيمة اختبار كيزر-مايو-أوكلين (KMO) تساوي (٠.٩٤) تتجاوز (٠.٥٠)، وتعد القيمة مقبولة إذ أنها تتراوح بين (٠.٩-٠.١). أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) فقد بلغت (٥٥٦٥.٤٥٩) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥).

ويبين الجدول رقم (٩) مصفوفة التدوير لفقرات المجال الثاني وهو تطبيق ادارة الجودة الشاملة الذي يضم (٤) أبعاد تم قياسها باستخدام (١٩) فقرة.

جدول (٩): مصفوفة التدوير المتعامد لفقرات مجال تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

العوامل				رقم الفقرة
٤	٣	٢	١	
			٠.٥٤	١
			٠.٥٦	٢
			٠.٥٧	٣
			٠.٥٥	٤
			٠.٦٣	٥
		٠.٧٣		٦
		٠.٧٧		٧
		٠.٧٠		٨
		٠.٦٥		٩
	٠.٧٩			١٠
	٠.٨١			١١
	٠.٧٩			١٢
	٠.٦٤			١٣
	٠.٥٧			١٤
٠.٦٩				١٥
٠.٦٩				١٦
٠.٧٢				١٧
٠.٧٧				١٨
٠.٦٥				١٩
محدد المصفوفة (Determinant) = ٣.٤٦٣، اختبار كيزر-ماير-أوكلين (KMO) = ٠.٩٣، اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = ٤٠٤٣.٧٤٨، مستوى الدلالة (Sig.) = ٠.٠٠٠٠.				

يتضح من الجدول (٩) أن كافة الفقرات قد تراوحت بين (٠.٥٤ - ٠.٨١)، وهي جميعها تفوق القيمة (٠.٤) حسب (Hill, B. D., ٢٠١١)، حيث أدى التدوير المتعامد الى تصنيف فقرات المحور الثاني من الاستبانة وهو محور تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى أربعة عوامل هي: العامل الأول (٥) فقرات تراوحت تشعباتها بين (٠.٥٤-٠.٦٣)، والعامل الثاني الذي يضم (٤) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٦٥-٠.٧٧)، والعامل الثالث الذي يضم (٥) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٥٧-٠.٨١)، والعامل الرابع الذي يضم (٥) فقرات بتشعباتها تراوحت بين (٠.٦٥-٠.٧٧)، ويتضح من الجدول أن قيمة محدد المصفوفة تساوي (٣.٤٦٣) وتتجاوز قيمة الصفر. وأن قيمة اختبار كيزر. مايو. أوكلين (KMO) تساوي (٠.٩٣) تتجاوز (٠.٥٠)، وتعد القيمة مقبولة إذ أنها

تتراوح بين (٠.٩-١.٠). أما بالنسبة لقيمة اختبار بارتلبيت (Bartlett's Test) فقد بلغت (٤٠٤٣.٧٤٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) أقل من (٠.٠٥).

ثبات أداة الدراسة:

وباستخدام معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) بغية التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة كونه المقياس الأكثر استخداماً من قبل الباحثين لتحقيق هذا الغرض.

حيث ظهرت النتائج وفقاً للجدول (١٠) الذي يظهر فيه أن معامل كرونباخ الفا لأبعاد وفقرات ممارسة ادارة الموارد البشرية الكلي بلغ (٠.٩٦) وهي نسبة جيدة حيث أنها تجاوزت (٠.٨) حسب (Gliem and Gliem, ٢٠٠٣).

كما يظهر الجدول رقم (١٠) أن معامل كرونباخ الفا لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل بلغ (٠.٩٥) وهي نسبة جيدة أيضاً حيث أنها تجاوزت (٠.٨) حسب (Gliem and Gliem, ٢٠٠٣).

جدول (١٠): معاملات كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة.

المجال	البعد	الفقرات	معامل الفا
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	٦-١	٠.٩١
	الاستقطاب والتوظيف	١١-٧	٠.٨٥
	التدريب والتطوير	١٧-١٢	٠.٨٥
	التعويضات والحوافز	٢٢-١٨	٠.٩٢
	تقييم الأداء	٢٧-٢٣	٠.٨٧
<b>الكلي</b>			٠.٩٦
تطبيق ادارة الجودة الشاملة	دعم الإدارة العليا	٥-١	٠.٨٧
	التركيز على الزبون	٩-٦	٠.٨٩
	تمكين الموظفين	١٤-١٠	٠.٨٩
	التحسين المستمر	١٩-١٥	٠.٩١
<b>الكلي</b>			٠.٩٥

المقياس:

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كسلم للإجابة على الاسئلة وذلك حسب الدرجات التالية: (١) موافق بدرجة متدنية جداً، (٢) موافق بدرجة متدنية، (٣) موافق بدرجة متوسطة، (٤) موافق بدرجة عالية، (٥) موافق بدرجة عالية جداً، وفق الجدول رقم (١١):

جدول (١١) مقياس الاستبانة

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
مستوى الموافقة	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة متدنية	موافق بدرجة متدنية جداً

ولتحديد درجة الموافقة بغية التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية: طول الفترة = (الحد الأعلى للدرجة - الحد الأدنى للدرجة) / عدد المستويات.

$$(1-5) = 3/4 = 3/4 = 0.75$$

درجة موافقة منخفضة من (١-٢.٣٤)

درجة موافقة متوسطة من (٢.٣٤-٣.٦٨)

درجة موافقة مرتفعة من (٣.٦٨-٥).

جدول (١٢): مقياس تحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	درجة التقييم
١ - أقل من ٢.٣٤	منخفضة
٢.٣٤ - أقل من ٣.٦٨	متوسطة
٣.٦٨ - أقل من ٥	مرتفعة

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من اختبار فرضياتها قام الباحث باستخدام أساليب الإحصاء في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخال البيانات التي تم جمعها من المبحوثين في الحاسوب عبر استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث قام الباحث باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي لخصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية واستخدم أساليب الإحصاء الاستدلالي التالية لاختبار فرضيات الدراسة

- ١- معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.
- ٢- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة: ذلك باستخدام اختبار (One –Sample Kolmogorov-Smirnov Test) .
- ٣- التحليل العاملي: لمعرفة مدى اتساق الفقرات وانتمائها لكل بُعد من أبعاد الدراسة.
- ٤- اختبار معامل تضخم التباين (**Variance Inflation Factor (VIF)**): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة بدرجة عالية.
- ٥- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- ٦- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن.
- ٧- معادلة الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بممارسات إدارة الموارد البشرية على المتغير التابع المتمثل بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن.

## الفصل الرابع عرض النتائج

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة للتعرف على أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن، ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث جاءت النتائج كالتالي:

النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=٢٨٠)

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٣	التدريب والتطوير	٤.٠٦	٠.٩٣	مرتفعة
٢	٥	تقييم الأداء	٣.٩٨	٠.٩٨	مرتفعة
٣	١	تخطيط الموارد البشرية	٣.٩٧	٠.٩٧	مرتفعة
٤	٢	الاستقطاب والتوظيف	٣.٩٠	٠.٩٧	مرتفعة
٥	٤	التعويضات والحوافز	٣.٧٢	١.١٢	مرتفعة
		ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل	٣.٩٣		مرتفعة

تبين من الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية تراوحت بين (٣.٧٢-٤.٠٦) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع الأبعاد، وجاء ترتيب الأبعاد وفقاً للمتوسطات الحسابية وفقاً للترتيب الآتي: التدريب والتطوير، ثم تقييم الأداء، ثم تخطيط الموارد البشرية، ثم الاستقطاب والتوظيف، ثم التعويضات والحوافز، وجاء المتوسط الحسابي لأبعاد المجال ككل (٣.٩٣) بدرجة تقييم مرتفعة. ودلت قيم الانحراف المعياري على وجود اتفاق بين المبحوثين على مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية ما عدا مجال التعويضات والحوافز.

ولمعرفة مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل تفصيلي قام الباحث بدراسة كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منفرد وفق النتائج التالية:

## البعد الاول: تخطيط الموارد البشرية:

جدول ( ١٤ ) مستوى ممارسة تخطيط الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	يعتمد البنك على أسس علمية في تخطيط احتياجاته من الموارد البشرية	٤.١٣	٠.٩٣٠	مرتفعة
٢	٣	يحدد البنك الفائض أو العجز من العاملين الذين يحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة	٣.٩٨	٠.٨٥٣	مرتفعة
٣	٥	يحدد البنك مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم	٣.٩٦	٠.٩٨٨	مرتفعة
٤	٢	يقوم البنك بتقدير احتياجاته من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقاً ومكتوبة	٣.٩٦	٠.٩٠٧	مرتفعة
٥	٤	يربط البنك احتياجاته المستقبلية مع مستوى العرض المحتمل للموارد البشرية	٣.٩٠	٠.٨٨٥	مرتفعة
٦	٦	يستخدم البنك طرق كمية في التنبؤ باحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية	٣.٨٨	١.٠٤١	مرتفعة
		بعد " تخطيط الموارد البشرية " ككل	٣.٩٧		مرتفعة

من خلال النتائج الواردة الجدول رقم (١٤) تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة تخطيط الموارد البشرية تراوحت بين (٣.٨٨-٤.١٣) حيث أن ادارة البنك تعتمد على وضع تصور وتخطيط مسبق لحاجتها من الموارد البشرية والكفاءات المتوفرة في سوق العمل وما يعزز هذا ان المتوسط الحسابي الموزون العام لهذه البعد يساوي ( ٣.٩٧ ) حيث جاءت الفقرة (١) بالمرتبة الأولى ونصها " يعتمد البنك على أسس علمية في تخطيط احتياجاته من الموارد البشرية" فيما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٣) والتي تنص " يحدد البنك الفائض أو العجز من العاملين الذين يحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة" وجاء تقييم الفقرات ككل بدرجة مرتفعة، مع وجود اجماع على مستوى الممارسة كما تشير قيم الانحراف المعياري.

## البعد الثاني: الاستقطاب والتوظيف:

جدول (١٥) مستوى ممارسة الاستقطاب والتوظيف في البنوك التجارية الأردنية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	يعقد البنك اختبارات متنوعة تتعلق بالمعرفة الشخصية والمهارات لإختيار الأفضل من المتقدمين للوظائف	٣.٩٨	٠.٩٢٥	مرتفعة
٢	١	يستقطب البنك الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءة والمؤهلات العلمية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة	٣.٩٧	٠.٩٨٧	مرتفعة
٣	٤	يعتمد البنك على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل	٣.٨٨	١.٠٢١	مرتفعة
٤	٣	يراعي البنك تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف	٣.٨٨	٠.٩٥٠	مرتفعة
٥	٥	يستخدم البنك أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل	٣.٧٨	١.٠٢١	مرتفعة
بعد " الاستقطاب والتوظيف " ككل			٣.٩٠		مرتفعة

يشير الجدول رقم (١٥) أن المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة الاستقطاب والتوظيف تراوحت بين (٣.٧٨-٣.٩٨) وبالتالي أن ادارة البنك تعمل على استقطاب الكفاءات العلمية والمهنية وتلبية حاجاتها من خلال الموظفين الحاليين الذين يتمتعون للكفاءة والخبرة وما يعزز هذا ان المتوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد يساوي (٣.٩) حيث جاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الأولى ونصها " يعقد البنك إختبارات متنوعة تتعلق بالمعرفة الشخصية والمهارات لإختيار الأفضل من المتقدمين للوظائف " فيما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي تنص " يستقطب البنك الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءة والمؤهلات العلمية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة " وجاء تقييم الفقرات ككل بدرجة مرتفعة، كذلك باتفاق على ذلك من قبل المبحوثين كما أشارت قيم الانحرافات المعيارية.

البعد الثالث: التدريب والتطوير.

جدول (١٦) مستوى ممارسة التدريب والتطوير في البنوك التجارية الأردنية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	يشرك البنك العاملين في دورات تدريبية بهدف اكسابهم المهارات المتعلقة بطبيعة العمل بصورة مستمرة	٤.٢٤	٠.٧٩٥	مرتفعة
٢	١	يصمم البنك برامج دورية ومنتجدة لتدريب وتطوير العاملين	٤.٢٣	٠.٨٣٤	مرتفعة
٣	٤	يخصص البنك موازنة مالية كافية لتدريب الموظفين	٤.١١	٠.٩٨٣	مرتفعة

مرتفعة	٠.٩٢٠	٤.١٠	يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة التدريبية	٣	٤
مرتفعة	١.٠١٩	٣.٩٣	يعتمد البنك على جهات خارجية لتدريب العاملين	٥	٥
مرتفعة	١.٠٠٤	٣.٧٤	تشارك الإدارة الموظفين في تحديد البرامج التدريبية اللازمة بناءً على مستوى الأداء الوظيفي	٦	٦
مرتفعة		٤.٠٦	بعد " التدريب والتطوير " ككل		

يُظهر الجدول رقم (١٦) أن المتوسطات الحسابية لفقرات ممارسة التدريب والتطوير تراوحت بين (٤.٢٤-٣.٧٤) وبالتالي فإن إدارة البنك تعتمد على تدريب وتطوير الموظفين الذي يساهم في تحقيق اهداف البنك من خلال تدريب الموظفين والعمل على تطوير ادائهم الوظيفي وما يعزز هذا ان المتوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد يساوي (٤.٠٦) حيث جاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الأولى ونصها " يشرك البنك العاملين في دورات تدريبية بهدف اكسابهم المهارات المتعلقة بطبيعة العمل بصورة مستمرة " ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (١) والتي تنص " يصمم البنك برامج دورية ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين " وجاء تقييم الفقرات ككل بدرجة مرتفعة، وبشكل عام بوجود اتفاق في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى الممارسة كما تدل قيم الانحراف المعياري.

#### البعد الرابع: التعويضات والحوافز.

جدول (١٧) مستوى ممارسة التعويضات والحوافز في البنوك التجارية الأردنية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	يعتمد البنك على تطبيق سياسة تعويض مرنة على أساس المؤهلات ومتطلبات الوظيفة	٣.٨٧	١.٠٣٠	مرتفعة
٢	٢	يعتمد البنك على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أداء أفضل	٣.٧٦	١.٠٥٧	مرتفعة
٣	٤	يعتمد البنك معايير واضحة وشفافة لتحديد الأجور والحوافز مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة	٣.٧١	١.١٦٤	مرتفعة
٤	٣	يأخذ البنك بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والمعيشية لتحديد الحوافز للموظفين	٣.٦٣	١.١٨٤	مرتفعة
٥	٥	يستخدم البنك سياسة حوافز تدعم العدالة والمساواة بين الموظفين	٣.٦١	١.١٦٤	مرتفعة
		بعد " التعويضات والحوافز " ككل	٣.٧٢		مرتفعة

يشير الجدول رقم (١٧) أن المتوسطات الحسابية لفقرات مستوى ممارسة التعويضات والحوافز تراوحت بين (٣.٨٧-٣.٦١) وبالتالي فإن إدارة البنك تعتمد استراتيجية واضحة وتحفيزية من خلال

التعويضات والحوافز للعاملين لديها وذلك يساهم بشكل كبير في تحقيق اهداف البنك وما يعزز هذا ان المتوسط الحسابي الموزون العام لهذا البعد يساوي (٣.٧٢) حيث جاءت الفقرة (١) بالمرتبة الأولى ونصها " يعتمد البنك على تطبيق سياسة تعويض مرنة على أساس المؤهلات و متطلبات الوظيفة " فيما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٢) والتي تنص " يعتمد البنك على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أداء أفضل " وجاء تقييم الفقرات ككل بدرجة مرتفعة، مع وجود تشتت في اجابات المبحوثين كون الإنحرافات المعيارية أخذت قيم أكبر من واحد.

#### البعد الخامس: تقييم الأداء.

جدول (١٨) مستوى ممارسة تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر	٤.٠٥	٠.٨٩٧	مرتفعة
٢	٤	يستطيع الموظفون الاطلاع على تقارير تقييم الاداء الخاصة بهم	٤.٠٤	٠.٩٧٩	مرتفعة
٣	١	تتوفر نماذج لتقييم الاداء شاملة وشفافة في البنك	٤.٠٣	٠.٩٦١	مرتفعة
٤	٣	يستخدم البنك نتائج تقارير الأداء لمعرفة مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية	٣.٩٤	٠.٩٦٧	مرتفعة
٥	٥	يتم عقد جلسات تقييم الأداء بين الموظف والجهات ذات العلاقة في البنك لتحسين مستوى الأداء	٣.٨٢	١.١١٩	مرتفعة
		بعد " تقييم الأداء " ككل	٣.٩٨		مرتفعة

من الجدول رقم (١٨) تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات مستوى ممارسة تقييم الأداء تراوحت بين (٤.٠٥-٣.٨٢) حيث أن ادارة البنك تقوم بتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وبالاعتماد على تقارير ونماذج شاملة وشفافة والذي يدعم التقدم في تحقيق أهداف البنك بشكل كفو، مما يعزز هذا ان المتوسط الحسابي الموزون العام لهذه البعد يساوي (٣.٩٨) حيث جاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الأولى ونصها " يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر " ، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (٤) والتي تنص " يستطيع الموظفون الاطلاع على تقارير تقييم الاداء الخاصة بهم " وجاء تقييم الفقرات ككل بدرجة مرتفعة، مع إجماع بشكل عام على مستوى الممارسة كما ندل قيم الانحراف المعياري.

النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال وأبعاد تطبيق ادارة الجودة الشاملة:

قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد عينة الدراسة عن أبعاد ادارة الجودة الشاملة في البنك، وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن أبعاد ادارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي (ن=٢٨٠)

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٢	التركيز على الزبون	٤.٢٧	٠.٨٥	مرتفعة
٢	٤	التحسين المستمر	٤.١٧	٠.٨٨	مرتفعة
٣	١	دعم الإدارة العليا	٤.١٦	٠.٨٦	مرتفعة
٤	٣	تمكين الموظفين	٣.٨١	١.٠٦	مرتفعة
		ادارة الجودة الشاملة ككل	٤.١٠		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (١٩) أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة تتراوح بين (٣.٨١-٤.٢٧) بدرجة تقييم مرتفعة لكافة الأبعاد مع اتفاق الباحثين نحو ذلك كما دلت قيم الانحراف المعياري، وأن ترتيب الأبعاد تبعاً لمتوسطاتها الحسابية كالتالي: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، تمكين الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأبعاد ككل (٤.١٠) بدرجة تقييم مرتفعة.

ولمعرفة مستوى تطبيق ادارة الجودة بشكل تفصيلي قام الباحث بدراسة كل بعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة على حدا واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد بشكل منفرد وجاءت النتائج على الشكل الآتي:

البعد الأول: دعم الإدارة العليا

جدول (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد دعم الادارة العليا

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٣	تحرص الادارة العليا للبنك على ان تكون خدمات البنك ذات جودة عالية	٤.٣٥	٠.٧٧	مرتفعة
٢	١	يتوفر لدى البنك خطة واضحة حول توفير متطلبات ادارة الجودة	٤.١٦	٠.٨٤	مرتفعة
٣	٢	تعطي الادارة العليا للبنك أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها	٤.١٦	٠.٨٧	مرتفعة

مرتفعة	٠.٩٣	٤.٠٧	تدعم الادارة العليا جميع المبادرات لتحسين ونشر ثقافة ادارة الجودة في البنك	٥	٤
مرتفعة	٠.٩٢	٤.٠٤	تساهم الادارة العليا للبنك في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الموظفين وتعمل على حلها	٤	٥
مرتفعة		٤.١٦	" دعم الإدارة العليا " ككل		

يظهر من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " دعم الإدارة العليا " تتراوح بين (٤.٠٤-٤.٣٥) بدرجة تقييم مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (٣) بالمرتبة الأولى والتي تنص على " تحرص الادارة العليا للبنك على ان تكون خدمات البنك ذات جودة عالية " وجاءت الفقرة رقم (١) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يتوفر لدى البنك خطة واضحة حول توفير متطلبات ادارة الجودة " وجاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " تساهم الادارة العليا للبنك في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الموظفين وتعمل على حلها " وجاء المتوسط الحسابي ل فقرات البعد ككل مساوي (٤.١٦) وبدرجة تقييم مرتفعة، ووجود اتفاق بين المبحوثين نحو مستوى الممارسة كما دلت قيم الانحراف المعياري.

#### البعد الثاني: التركيز على الزبون

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التركيز على الزبون

#### مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	يقوم البنك بالعمل على تلبية متطلبات الزبائن بشكل دوري	٤.٣٢	٠.٧٨	مرتفعة
٢	٣	يتابع البنك شكاوى الزبائن ويعمل على حلها بأسرع وقت	٤.٢٩	٠.٨٥	مرتفعة
٣	٢	يعمل البنك على تقديم خدمات تحقق رغبات الزبائن ما أمكن	٤.٢٥	٠.٩٠	مرتفعة
٤	٤	يعمل البنك على معرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات البنك بصورة مستمرة	٤.٢١	٠.٨٧	مرتفعة
		" التركيز على الزبون " ككل	٤.٢٧		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (٢١) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " التركيز على الزبون " تتراوح بين (٤.٢١-٤.٣٢) بدرجة تقييم مرتفعة، حيث جاءت الفقرة رقم (١) بالمرتبة الأولى والتي تنص على " يقوم البنك بالعمل على تلبية متطلبات الزبائن بشكل دوري " وجاءت الفقرة رقم (٣) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يتابع البنك شكاوى الزبائن ويعمل على حلها بأسرع وقت " وجاءت الفقرة رقم (٢) في المرتبة الثالثة والتي تنص على " يعمل البنك على تقديم خدمات تحقق رغبات الزبائن ما أمكن " وجاءت الفقرة رقم (٤) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يعمل البنك على معرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات البنك بصورة مستمرة " وجاء

المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل مساوي (٤.٢٧) وبدرجة تقييم مرتفعة ككل، مع اتفاق بين المبحوثين نحو ذلك حيث كانت قيم الانحراف المعياري أقل من (١).

### البعد الثالث: تمكين الموظفين

جدول (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تمكين الموظفين

#### مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	٤	أستطيع حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي أراها مناسبة	٣.٨٩	١.٠٢	مرتفعة
٢	٥	يعمل البنك على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بإدارة الجودة	٣.٨٦	١.٠٩	مرتفعة
٣	١	يعمل البنك على اشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة	٣.٨٣	١.١٠	مرتفعة
٤	٢	يعطي البنك الصلاحيات للموظفين للتسريع من عملية اتخاذ القرار في تقديم الخدمات للزبائن	٣.٧٤	١.٠٥	مرتفعة
٥	٣	يشارك العاملون في عملية اعداد الخطط لتحسين الجودة المقدمة	٣.٧٣	١.٠٦	مرتفعة
		" تمكين الموظفين " ككل	٣.٨١		مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (٢٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد " تمكين الموظفين " حيث أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد تتراوح بين (٣.٧٣-٣.٨٩) بدرجة تقييم مرتفعة لكافة الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) بالمرتبة الأولى والتي تنص على " أستطيع حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي أراها مناسبة " وجاءت الفقرة رقم (٥) في المرتبة الثانية والتي تنص على " يعمل البنك على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بإدارة الجودة " وجاءت الفقرة رقم (٣) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " يشارك العاملون في عملية اعداد الخطط لتحسين الجودة المقدمة " وجاء المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل مساوي (٣.٨١) وبدرجة تقييم مرتفعة ككل، وتبين وجود تشتت بسيط في اراء المبحوثين نحو ذلك كما تدل قيم الانحراف المعياري.

## البعد الرابع: التحسين المستمر

جدول (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التحسين المستمر

مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
١	١	يقوم البنك بتحسين خدماته ونشاطاته بشكل مستمر	٤.٣١	٠.٨١	مرتفعة
٢	٢	تعتبر إدارة البنك أن التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية	٤.٢٠	٠.٨١	مرتفعة
٣	٤	يعمل البنك على البحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته	٤.١٣	٠.٩٢	مرتفعة
٤	٣	يعمل البنك على تطوير هيكله التنظيمي بشكل دوري لتسهيل اجراء العمليات المصرفية	٤.١٠	٠.٨٨	مرتفعة
٥	٥	يعمل البنك على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبائن ما أمكن	٤.٠٩	١.٠٠	مرتفعة
		" التحسين المستمر " ككل	٤.١٧		مرتفعة

يبين الجدول رقم (٢٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "التحسين المستمر" حيث أن المتوسط الحسابي لفقرات البعد تتراوح بين (٤.٠٩-٤.٣١) بدرجة تقييم مرتفعة لكافة الفقرات، حيث جاءت الفقرة رقم (١) بالمرتبة الأولى والتي تنص على "يقوم البنك بتحسين خدماته ونشاطاته بشكل مستمر" وجاءت الفقرة رقم (٢) في المرتبة الثانية والتي تنص على "تعتبر إدارة البنك أن التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية" وجاءت الفقرة رقم (٥) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "يعمل البنك على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبائن ما أمكن" وجاء المتوسط الحسابي لفقرات البعد ككل مساوي (٤.١٧) وبدرجة تقييم مرتفعة ككل، وإجماع في اتجاهات المبحوثين كما تشير قيم الانحراف المعياري.

### اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### **الفرضية الفرعية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.

#### **الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور إدارة الاستقطاب والتوظيف في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.

#### **الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور إدارة التدريب والتطوير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.

#### **الفرضية الفرعية الرابعة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التعويضات والحوافز في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.

#### **الفرضية الفرعية الخامسة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور تقييم الأداء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.

ومن أجل التحقق من صحة الفرضية الرئيسية ولبيان هل يوجد أثر لدور ممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها والفرضيات المتفرعة عنها على تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، قام الباحث بإجراء اختبار “**Kolmogorov Smirnov Test**” وذلك من أجل التحقق من عدم وجود أي مشاكل إحصائية في بيانات الدراسة التي قد تنعكس سلباً على اختبار فرضيات الدراسة، مثل عدم اعتماد التوزيع الطبيعي للبيانات ووجود ارتباط كبير بين متغيرات الدراسة المستقلة والذي من الممكن أن يؤدي الى عدم القدرة على تفسير الحالة أو التنبؤ بها.

جدول (٢٤) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	Kolmogorov Smirnov	المتغير	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٦١٢	تخطيط الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٤٣٣	الاستقطاب والتوظيف	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٥٧٢	التدريب والتطوير	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٤٨١	التعويضات والحوافز	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٤٥٢	تقييم الأداء	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٧٢٥	دعم الإدارة العليا	تطبيق ادارة الجودة الشاملة
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٤٨٥	التركيز على الزبون	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٣٩٩	تمكين الموظفين	
يتبع التوزيع الطبيعي	٠.٥٤٥	التحسين المستمر	

تبين من الجدول (٢٤) الذي يظهر مخرجات نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS، وبالنظر الى النتائج وعند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) يكون توزيع جميع المتغيرات طبيعي، حيث كانت جميع نسب التوزيع الطبيعي لكل الاجابات أكبر من ( $0.05$ ) وهو المستوى المعتمد في الدراسة الإحصائية ومعالجتها. ومن أجل التشخيص والتأكد من عدم وجود ارتباط داخلي عالي بين المتغيرات المستقلة قام الباحث بحساب المعامل (**Tolerance**) لكل من المتغيرات المستقلة واختبار معامل تضخم التباين (**VIF: Variance Inflation Factor**)، بحيث يجب أن تكون قيمة (**VIF**) أقل من ( $10$ ) لجميع المتغيرات وأن تكون قيم (**Tolerance**) أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05$ ).

جدول (٢٥) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد المتغير المستقل

معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	البعد
٢.١٩٨	٠.٤٥٥	تخطيط الموارد البشرية
٣.٢٨١	٠.٣٠٥	الاستقطاب والتوظيف
٢.١٨٧	٠.٤٥٧	التدريب والتطوير
٢.٤٣١	٠.٤١١	التعويضات والحوافز
٢.٦١٦	٠.٣٨٢	تقييم الأداء

تبين من الجدول (٢٥) بأن قيم معامل التضخم (**VIF**) لجميع المتغيرات المستقلة كانت أقل من ( $10$ )، وقيمة معامل التباين المسموح (**Tolerance**) لجميع أبعاد المتغير المستقل أكبر من قيمة ( $0.05$ )، مما يشير الى عدم وجود ارتباط عالي بين ابعاد المتغير المستقل، ويمكن استخدام كافة الابعاد في نموذج الانحدار، ومعرفة أي من هذه الأبعاد له أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع، وإيجاد النسبة المئوية لهذا الأثر في حال وجوده. وبعد التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين ابعاد المتغير المستقل يمكن تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

### جدول (٢٦) القوة التفسيرية Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of the Estimate
١	.٨٤٣ <sup>a</sup>	.٧١١	.٧٠٦	٦.٩١٨٠١

تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء،

a. Predictors: (Constant)

من الجدول (٢٦) تبين أنه يوجد أثر لأبعاد مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية على ادارة الجودة الشاملة ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (٠.٨٤٣) مما يدل على وجود درجة ارتباط بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع، وبلغت قيمة (Adjusted R-Square) (٠.٧٠٦) تمثل قيمة تفسير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة ككل، إذ أن ممارسات ادارة الموارد البشرية تفسر بما نسبته (٧١ %) من التغير الحاصل في ادارة الجودة الشاملة، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

### جدول (٢٧) تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من صلاحية النموذج

الدالة الإحصائية	F	درجة الحرية	النموذج
.٠٠٠ <sup>b</sup>	١٣٤.٩٩	٥	بين المجموعات
		٢٧٤	الخطأ التجريبي
		٢٧٩	التباين الكلي

يدل الجدول (٢٧) أن قيمة الاختبار (F) تساوي (١٣٤.٩٩) بدلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي قيمة دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ) وبذلك يوجد تباين في قدرة أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### جدول (٢٨) معاملات التأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
*.٠٠٠	٥.٤٣٦		٢.٦٦٦	١٤.٤٩٤	(Constant)
*.٠٠٠	٥.٢٨٦	.٢٥٤	.١٦٠	.٨٤٦	تخطيط موارد بشرية
*.٢٠٧	١.٢٦٦	.٠٧٤	.١٩١	.٢٤٢	الاستقطاب والتوظيف
*.٠٠٥	٢.٧٩٩	.١٣٤	.١٤٥	.٤٠٦	التدريب والتطوير
*.٣٥١	.٩٣٥	.٠٤٧	.١٣٣	.١٢٤	التعويضات والحوافز
*.٠٠٠	٨.٨٦٣	.٤٦٥	.١٦٧	١.٤٨٣	تقييم الأداء

● دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq ٠.٠٥$ ).

يظهر من الجدول (٢٨) ما يلي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن، حيث كانت قيمة كل من ( $T, \beta$ ) (٥.٢٨٦، ٠.٢٥٤) على التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوظيف والاستقطاب على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن، حيث كانت قيمة كل من ( $T, \beta$ ) (١.٢٦٦، ٠.٠٧٤) على التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتطوير والتدريب على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن، حيث كانت قيمة كل من ( $T, \beta$ ) (٢.٧٩٩، ٠.١٣٤) على التوالي وهي قيم دالة احصائياً.
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز والتعويضات على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن، حيث كانت قيمة كل من ( $T, \beta$ ) (٠.٩٣٥، ٠.٠٤٧) على التوالي وهي قيم غير دالة احصائياً.
٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الأداء على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن، حيث كانت قيمة كل من ( $T, \beta$ ) (٨.٨٦٣، ٠.٤٦٥) على التوالي وهي قيم دالة احصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة، ووفقاً لأسئلتها واختبار فرضياتها، كما يقدم مجموعة من التوصيات المستخلصة من النتائج.

#### مناقشة النتائج:

**الإجابة على سؤال الدراسة الأول: " ما مستوى وممارسات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن؟**

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة الى أن البنوك التجارية تولي أهمية كبيرة وتحرص بشكل كبير على إعطاء دور لإدارة الموارد البشرية لوعيهم وإدراكهم بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأدوات اللازمة من أجل إختيار الموارد الكفؤ والخبرات.

**الإجابة على سؤال الدراسة: " ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن؟**

ظهر من خلال النتائج أن مستوى تطبيق ادارة الجودة في البنوك التجارية مرتفعة وبمتوسط حسابي (٤.١٠)، وقد يعز الباحث هذه النتيجة الى إدراك البنك لأهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون تسهم في القدرة التنافسية مع البنوك والخدمات المقدمة من قبلها وذلك من خلال دعم الادارة العليا والتحسين المستمر وتمكين الموظفين للقيام بإعطاء خدمات ذات جودة شاملة.

**الإجابة على سؤال الدراسة: " ما أثر دور إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) على إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن؟**

تظهر نتائج الدراسة أنه يوجد أثر دالة احصائياً بما نسبته (٧١%) لدور إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في محافظات إقليم شمال الأردن، وقد يعزو الباحث

هذه النتيجة الى أن أغلب الموظفين يخضعون لسلسلة من الإجراءات والإختبارات من قبل إدارة الموارد البشرية قبيل التوظيف وهذا ينعكس بشكل إيجابياً وكبيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك.

**فرضية الدراسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تخطيط الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.**

أظهرت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء تخطيط الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن، حيث تبين لدى الباحث أن عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل تلبي حاجات البنك من الموارد البشرية ويزيد من الكفاءات العاملة لدى البنك ويساهم بشكل كبير في الحصول على موظفين ذوي كفاءة يساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف البنك.

**فرضية الدراسة الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاستقطاب والتوظيف في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.**

دلت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستقطاب والتوظيف في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات شمال الأردن، حيث تبين أن عملية إستقطاب الخبرات العملية والكفاءات العلمية لا تساعد بشكل كبير في تنمية موارد البنك من الكوادر ذوي الخبرة والنشاط العملي والذي يساهم بشكل كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي ينعكس بشكل إيجابي في تحقيق أهداف البنك.

**فرضية الدراسة الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من خلال التدريب والتطوير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.**

بينت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في محافظات إقليم شمال الأردن، وقد يعزو الباحث

هذه النتيجة الى أن ادارة الموارد البشرية تدرك وبشكل كبير أهمية تطوير مهارات الموظفين لزيادة الخبرات لديهم وإدخال الأنظمة الحديثة على البنك يحتاج الى تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب وبالتالي هذا يساهم بشكل كبير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك ويساهم في تحقيق أهداف البنك.

**فرضية الدراسة الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات والحوافز في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.**

أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من خلال التعويضات والحوافز في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية في محافظات إقليم شمال الأردن، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى عدم وجود أهمية كبيرة للتعويضات والحوافز للموظفين الذين يقومون بدور مهم أو ساعات عمل إضافية وغيرها من الأعمال، ولأن الحوافز تدفع الموظفين للتنافسية التي تسهم بشكل كبير في زيادة تفاني الموظفين في العمل والذي ينعكس بشكل إيجابي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك ويساعد في تحقيق أهداف البنك.

**فرضية الدراسة الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الأداء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن.**

أشارت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الأداء في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظات إقليم شمال الأردن، وقد يعزو الباحث هذه النتيجة الى إدراك إدارة الموارد البشرية على أهمية المتابعة لعمل موظفيها وإعداد التقارير حول عمل كل موظف واستلام الشكاوى ودراساتها والمتابعة المستمرة لأداء كافة الموظفين وإعطاء التقييمات التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا للبنك في إتخاذ الإجراءات المناسبة التي تحافظ على المستوى الجيد في تقديم الخدمات والذي ينعكس بشكل كبير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك والمساهمة في تحقيق أهداف البنك.

## التوصيات:

بناءً على ما تبين من نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي صناع القرار والإدارة العليا في البنوك التجارية في إقليم شمال الأردن بما يلي:

- ١- زيادة التركيز على الاستقطاب والتوظيف كونه يعد جزء مهم لممارسات الموارد البشرية، حيث يُعنى الاستقطاب والتوظيف بأهمية كبرىه في عملية جذب الموظفين ذوي الكفاءات الجيدة التي تقود البنوك لتحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- الاهتمام بعمليات التعويضات والحوافز ومتابعتها من قبل صناع القرار، لتحفيز الموظفين على العمل بشكل جيد وتقديم أفضل ما لديهم ومن قدرات ابداعية وخدمات تهتم بالعملاء، وبالتالي زيادة القدرة الانتاجية للبنك.
- ٣- العمل على وضع نظام حوافز وتعويضات جيد يكفل للموظفين حقوقهم خلال عملهم، الامر الذي يدفعهم الى تقديم مستوى أفضل من الخدمات والجهد المضاعف للعملاء.
- ٤- العمل على زيادة مشاركة الموظفين في عمليات صنع القرار في جميع المستويات الوظيفية عن طريق تمكين الموظفين، وذلك للعمل على زيادة الايجابية بعمليات اتخاذ القرار لتسهيل معاملات العملاء، وبالتالي زيادة القدرة الانتاجية وتحقيق اهداف البنوك.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو روف، عمر. (٢٠١٦). أثر تطبيق مفاهيم الجودة على كفاءة الخدمات الصحية بولاية الخرطوم من خلال خدمات التخلص من النفايات الطبية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ابو زايد، بسمه، (٢٠٠٨)، واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو زيادة، زكي، (٢٠١١)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الكفاءات الادارية العليا على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، غزة فلسطين، (٢٥)، (٤) ٩٣٢ - ٨٧٩.
- ابو شيخة، نادر، (٢٠٠٦) إدراك العاملين في المصارف التجارية الاردنية لاهمية وظائف وأهداف إدارة الكفاءات الادارية العليا، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، الرياض، السعودية (٢٠) (٢)، ١٤٩-١٩٦.
- ابو نبعة، عبد العزيز ومسعد، فوزية، (٢٠٠٠)، نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٢٢، عدد ٦١.
- أسبر، لمى، (٢٠٠٩)، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.
- بدر، رشاد. (٢٠٠٩). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.

- بدران، ليلي محمد، (٢٠١٠) دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (نموذج مقترح للبنوك الإسلامية)، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- بريش، عبد القادر، (٢٠٠٥)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للبنك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثالث، جامعة الشلف، الجزائر.
- بوكميش، لعل، (٢٠١١)، ادارة الجودة الشاملة ايزو ٩٠٠٠، ط١، دار الراهة للنشر والتوزيع، أدرار، الجزائر.
- التويجري، محمد إبراهيم والبرعي، محمد عبد الله، (١٩٩٣)، معجم المصطلحات الادارية، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط١.
- جودة، محفوظ احمد، (٢٠١٠)، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- جودة، محفوظ، (٢٠١٤)، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- حسونة، فيصل، (٢٠٠٨)، ادارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- حمه، خانم نوري ومحمود، به ناز (٢٠١٦)، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٢، العدد ٣.
- حمود، خضير كاظم، (٢٠١٢)، ادارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

- حنا، نصر الله، (٢٠١٣)، ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن.
- الحوري، سليمان، حسين الزيود، أمال مطابس (٢٠١١) قياس جودة الخدمات التعليمية المقدمة لطلبة الدراسات العليا في كلية إدارة المال والأعمال، دراسة ميدانية على جامعات إقليم الشمال، مجلة المنهل الإلكترونية، عمان، الأردن.
- الحياصات، خالد محمد (٢٠٠٧) معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين. مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد ٣٤ العلوم الإدارية، العدد ٢ تموز.
- الخرابشة، عمر محمد، (١٩٩٦)، تقييم اسس وقواعد انتقاء وتقييم الموظفين في جهاز الخدمة المدنية الاردني، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
- الدرادكة، مامون والشلبي، طارق، (٢٠٠١)، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ديمنج، إردوارد، وهاغستروم، ريبورت، (٢٠٠٩)، إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات، (ترجمة هند رشدي)، القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع، (العمل الأصلي نشر في عام ١٩٦٠).
- ربابعة، علي محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- رمضان، زيادة سليم، (١٩٩٦)، محفوظ أحمد جودة، ادارة البنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

- زعتري، عبد العزيز هاني شمس، (٢٠١٣) ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- زوزال، نادية وخليفة، عيسى، (٢٠١٥)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- زويلف، مهدي، (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد، الطبعة الاولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، اربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (٢٠٠٢)، ادارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر.
- شاويش، مصطفى، (٢٠١١)، ادارة الموارد البشرية، ادارة الافراد، ط (٥)، ددار الشروق للنشر، عمان، الاردن.
- شحادة، نظمي، (٢٠٠٠)، "ادارة الموارد البشرية: ادارة الافراد"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- الشرفا، ياسر عبد طه، عبد العال، هاني ربحي احمد، (٢٠١٨) اساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية محافظات غزه، وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال المجلد ٥ العدد الأول ص ٤٤ الى ٦٦.
- صالح، ماجد محمد، (٢٠٠٧)، تحليل العلاقة بين ابعاد الجودة وتحقيق المنتج، مؤتمر تنمية الرافدين، جامعة الموصل، بغداد، العراق.

- صيام، محمد (٢٠٠٧)، فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الطبعة الاولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الطيط، أحمد عدنان، (٢٠١٤)، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وادارة العمليات وأثره على انتاجية الشركات الصناعية الاردنية وربحيتهامدخل كمي، اطروحة دكتوراه، جامعة الجنان، لبنان.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين، (٢٠١١) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع.
- عباس، سهيلة، (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- عبد الله، خالد أمين ٢٠١٤، العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، ط ٧، ص ٣٥.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (٢٠٠٠)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- عبد الرحمن، معالي عباس الشريف، (٢٠١٨) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي- الدور المعدل للثقافة التنظيمية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- عبد العزيز عبد العال زكي عيد العال، (٢٠١٠)، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، السعودية www.abahe.co.uk اعتمدت ٢٠١٥-٠٦-٠١.
- عبد المحسن، توفيق، (١٩٩٦)، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مطبعة دار النهضة، القاهرة، مصر.
- عبيدات، شذى محمود إبراهيم، (٢٠٠٣) واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاعات البنوك الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك: اربد، الاردن.
- عريقات أحمد، وجرادات، ناصر، والعتيبي، محمد، (٢٠١٠) دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الإسكان للتجارة والتمويل الاردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، (١٠)، (٢) ٦٣ - ٤٨.
- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين، (٢٠١٠)، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عساف، عبد المعطي، (٢٠٠٨) التدريب وتنمية الموارد البشرية: الاسس والعمليات، عمان: دار زهران.
- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الاردن.

- العموري، رولا زهير، (٢٠١٥) أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.
- القحطاني، لاحق عبد الله، (٢٠٠٧)، الابداع الاداري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كاظم، عبد الله حسين وعلي، عبد الرسول، (٢٠٠٩) تقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، (١١) (٢)، ٦٦- ٥٢
- الكتاب السنوي للبنك المركزي الأردني (٢٠١٧) العدد التاسع والثلاثون ص ١٦٤
- كشواي، باري، (٢٠١٤)، ادارة الموارد البشرية، ط(٣)، القاهرة:دار الفاروق للنشر، مصر.
- اللوزي، عبد الوهاب. (٢٠١١). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن.
- مجيد، سوسن والزيادات، محمد، (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- مرتجي، نجلة حسين، (١٩٩٣)، ادارة وتنمية الموارد البشرية: مدخل النمو العادل، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- مصطفى، احمد (٢٠٠١)، ادارة الجودة الشاملة والايزو ٩٠٠٠، مصر.
- مصطفى، احمد سين، (٢٠٠٥)، ادارة الموارد البشرية، حقوق النشر محفوظة للكاتب، القاهرة، مصر.

- النعيمي، محمد عبد العال، وصويص، راتب جليل، (٢٠٠٨)، **Sigma Six تحقيق الدقة في إدارة الجودة**، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- نمر، عمر صالح، (٢٠٠٨) **أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الموارد البشرية في الاداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الاردن: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الاردن.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠١٥) **ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم، (٢٠٠٣)، **"ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.

#### المراجع الانجليزية:

- Abbas, M. (٢٠١٤). Effectiveness of performance appraisal on performance of employees: **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, PP ١٧٣-١٧٨.
- Amstrong, Michael, (٢٠٠٦), **Human Resource Management**, Amazon, ١٠<sup>th</sup> edition.
- Andersen, K. K., Cooper, B. K., & Zhu, C. J. (٢٠١٥). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, ٤٥(٢), ١٦٨-١٧٩.
- Anthony, W.P.; Kacmar, K.M.& Perrewe, P.L. (٢٠٠٩). **Human resources management: A Strategic Approach**, ٦<sup>th</sup> Ed., TX: The Dryden press, Harcourt brace college publishers.p.١٣٢.

- Besterfield, D.H., Michna, C.B., Besterfield, G.H., & Sacre, M.B., (٢٠١٤). **Total Quality Management**, USA.: Pearson Education
- De Cenzo, D. A., Coulter, M., & Robbins, S. P. (٢٠١١). **Fundamentals of management**. Pearson Higher Ed.
- Denisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., (٢٠٠١), "**Human Resource Management**", ٢<sup>nd</sup> ed, Houghton Mifflin Company.
- Dessler, G., & Tan, C. H. (٢٠١٣). **Human resource management: An Asian perspective**. Pearson Prentice Hall.
- Edralin, Divina M, (٢٠١٠), "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" **DLSU Business & Economics Review**, Vol.١٩, No.٢: ٢٥-٤١.
- Flaniken, F. (٢٠٠٩). **Performance appraisal systems in higher education: An exploration of Christian institutions**.
- Garvin, D. A. (١٩٨٨). **Managing quality: The strategic and competitive edge**. Simon and Schuster.
- Garvin, David, (١٩٨٧), "**Competing on the eight Dimension of Quality**", Harvard College, N ٨٧٦٠٣.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (٢٠٠٣). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice **Conference in Adult, Continuing, and Community Education**.
- Goetsch, D.L & Davis, S.B. (٢٠١٠). **Quality management for organizational excellence**, New Jersey: USA Pearson Education.
- Goetsch, David, L. & Stanley B. Davis, (١٩٩٧), **Introduction to total**

- **quality management: production, processing and services.** ٢<sup>nd</sup> ed. Prentice-hall inc. USA.
- Haines, Victor, Y; Jalette, Patrice & Larose, Karine, (٢٠١٠), “The Influence of human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover rates in the Canadian non-governmental sector”, **Industrial and Labor Relations Review**, Vol. ٦٣, No. ٢: ٢٢٨-٢٤٦.
- Hameed, A., Ramzan, M., & Zubair, H. M. K. (٢٠١٤). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). **International Journal of Business and Social Science**, ٥(٢)
- Harzing, A. W., & Pinnington, A. (Eds.). (٢٠١٠). **International human resource management.** Sage.
- Hassan, S. (٢٠١٦). Impact of HRM Practices on Employee’s Performance, **International Journal of Academic Research in Accounting**, Finance and Management Sciences.
- Hill, B. D. (٢٠١١). Sequential Kaiser-meyer-olkin **Procedure as an Alternative for Determining the Number of Factors in Common-factor Analysis: a Monte Carlo Simulation** (Doctoral dissertation, Oklahoma State University).
- Huselid, Mark A, (١٩٩٥), “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance.” **Academy of Management Journal**, Vol. ٣٨, No. ٣: ٦٣٥-٦٧٢.
- Kim, Jungin, (٢٠١٠), “Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector”, **Public Administration Review**, January – February: ٣٨-٤٩.

- McNamara, C. (٢٠٠٩). **Training and development of human resource in customs excise and preventive service (ceps) in ghana**. Doctoral dissertation, Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Moragwa, O. I. (٢٠١٣). **Determinants of compensation systems among commercial banks in Kenya**. Doctoral dissertation, school of Business, University of Nairobi
- Niazi, B. R. A. S. (٢٠١١). Training and development strategy and its role in organizational performance. **Journal of Public Administration and Governance**, ١(٢), ٤٢-٥٧.
- Nischithaa, P., & Rao, M. L. N. (٢٠١٤). The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry. **International Journal of Business and Administration Research Review**, ١(٥), ٢٣٤٨-٠٦٥٣
- Odunlade, R. O. (٢٠١٢). **Managing employee compensation and benefits for job satisfaction** in libraries and information centres in Nigeria.
- Priporas, C. V. & Psychogios, A. G. (٢٠١٥). Understanding total quality management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the greek service industry. **The Quality Report**, (٧), (٤):١٩٨- ٢١١.
- Raheja, K. (٢٠١٥). Rural Development in Haryana. **International Journal of Scientific and Research Publications**, ٥(٦).
- Rahman, S. & Bullock, P. (٢٠١٢). Relationships between soft TQM, hard TQM, and organizational performance. **International Journal of Public Administration**. (٢٩), (٥), ٥١٧-٥٢٣.

- Riggs, D.E. (٢٠١٤). **Strategic quality management in libraries**, Englewood, CO. A Sourcebook, Libraries Unlimited.
- Rushaidat, S. M., Salieh, L., & Abu-Doleh, J. (٢٠٠٨). **Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry (Doctoral dissertation)**.
- Rusu, G., Avasilcai, S., & Huțu, C. A. (٢٠١٦). **Employee Performance Appraisal: A Conceptual Framework**.
- Shaukat, M. H., Ashraf, M. N., & Ghafoor, S. (٢٠١٥). Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance. **Middle-East Journal of Scientific Research**, ٢٣(٢).
- Sugannthi, L. & Samuel, A. A (٢٠١٥). **Total quality management**. New Delhi: Asoke K. Ghosh, PHI learning private limited.
- Tan, C. L., & Nasuridin, A. M., (٢٠١١), Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness, **Electronic Journal of Knowledge Management**, ٩(٢).
- Teesema Teclemichael, M., & Soeters, J. L., (٢٠٠٦). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service, **the international journal of human resource management**, ١٧(١).
- Theotokas, Ioannis & Progoulaki, Maria, (٢٠١٠), Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry”, **Marine Policy**, Vol.٣٤: ٥٧٥-٥٨٢.

- Ullah, I., (٢٠١٣). The influence of human resource practices on internal customer satisfaction and organizational effectiveness, **Journal of internet Banking and Commerce**, ١٨(٢).١.
- Vinesh D.N. (٢٠١٤). Role of Training & Development in an Organizational Development. **International Journal of Management and International Business Studies**, pp. ٢١٣-٢٢٠.
- Yawson, R. M. (٢٠٠٩, June). The ecological system of innovation: A new architectural framework for a functional evidence-based platform for science and innovation policy. **In The Future of Innovation Proceedings of the XXIV ISPIM ٢٠٠٩ Conference**, Vienna, Austria.
- Zulfqar, A. Bowra, B. S. Affan, S. & Muhammad K. N. (٢٠١١). Impact of human resource practices on employee perceived performance in banking sector of Pakistan, New Jersey, **African Journal of Business Management**, (٦) (١), ٣٢٣-٣٣٢.

## الملاحق

ملحق (١)

استبيان لاستكمال رسالة ماجستير

جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

قسم ادارة الأعمال

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث باجراء دراسة بعنوان (دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية) كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة آل البيت، ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، لذا أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بآرائكم من خلال اشارة (✓) على الاجابة التي ترونها ملائمة كما هو الواقع لديكم في البنك.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن اجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

وشكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم

الطالب / طارق محمد أحمد عيادات

المشرف: أ.د. رائد عباينة

الجزء الأول:

الخصائص الديموغرافية والوظيفية:

ضع اشارة (√) امام الاجابة التي تنطبق عليك:

١. الجنس:  ذكر  أنثى

٢. العمر:  أقل من ٣٠ سنة  ٣٠ الى ٤٠ سنة

٤١ - ٥٠ سنة  ٥١ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:  دبلوم فأقل  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

٤. التخصص في آخر شهادة علمية:

تخصصات ادارية واقتصادية ومالية

تخصصات انسانية واجتماعية

تخصصات علمية بحتة

٥. عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

٥ سنوات فأقل  ٦-١٠ سنوات

١١-١٥ سنة  ١٦ سنة فأكثر

٦. المسمى الوظيفي:

مدير  نائب مدير / مساعد مدير

رئيس قسم/شعبه  موظف

٧. القسم الذي تعمل فيه:

خدمة /علاقة العملاء  الودائع / الصندوق

أخرى (اذكرها).....

الجزء الثاني:

ممارسات ادارة الموارد البشرية

ممارسات الموارد البشرية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة:

الرقم	الفقرات	بدائل الاجابة				
		موافق بدرجة متدنية جدا (١)	موافق بدرجة متدنية (٢)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة عالية (٤)	موافق بدرجة عالية جدا (٥)
أولاً: تخطيط الموارد البشرية						
١.	يعتمد البنك على أسس علمية في تخطيط احتياجاته من الموارد البشرية					
٢.	يقوم البنك بتقدير احتياجاته من القوى البشرية وفق خطة سنوية معدة مسبقاً ومكتوبة					
٣.	يحدد البنك الفائض أو العجز من العاملين الذين يحتاج إليهم في المستقبل بصورة مستمرة					
٤.	يربط البنك احتياجاته المستقبلية مع مستوى العرض المحتمل للموارد البشرية					
٥.	يحدد البنك مسبقاً نوعية العاملين والمهارات المطلوبة منهم					
٦.	يستخدم البنك طرق كمية في التنبؤ باحتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية					
ثانياً الاستقطاب والتوظيف						
٧.	يستقطب البنك الأشخاص الذين يمتلكون الخبرات والكفاءة والمؤهلات العلمية المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة					

					٨. يعقد البنك أختبارات متنوعة تتعلق بالمعرفة الشخصية والمهارات لإختيار الأفضل من المتقدمين للوظائف
					٩. يراعي البنك تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف
					١٠. يعتمد البنك على المصادر الداخلية (الموظفين الحاليين) لشغل الوظائف المتاحة من خلال الترقية والنقل
					١١. يستخدم البنك أساليب تحفيزية مادية ومعنوية لاستقطاب الكفاءات من مصادر متنوعة في سوق العمل
<b>ثالثا: التدريب والتطوير</b>					
					١٢. يصمم البنك برامج دورية ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين
					١٣. يشرك البنك العاملين في دورات تدريبية بهدف اكسابهم المهارات المتعلقة بطبيعة العمل بصورة مستمرة
					١٤. يقوم البنك بتقييم المتدربين للتأكد من مدى استفادتهم من الدورة التدريبية
					١٥. يخصص البنك موازنة مالية كافية لتدريب الموظفين
					١٦. يعتمد البنك على جهات خارجية لتدريب العاملين
					١٧. تشرك الإدارة الموظفين في تحديد البرامج التدريبية اللازمة بناءً على مستوى الأداء الوظيفي
<b>رابعا: التعويضات والحوافز</b>					
					١٨. يعتمد البنك على تطبيق سياسة تعويض مرنة على أساس المؤهلات ومتطلبات الوظيفة
					١٩. يعتمد البنك على الحوافز المادية والمعنوية لدفع العاملين على تقديم أداء أفضل
					٢٠. يأخذ البنك بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والمعيشية لتحديد الحوافز للموظفين

					٢١. يعتمد البنك معايير واضحة وشفافة لتحديد الأجر والحوافز مثل الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة
					٢٢. يستخدم البنك سياسة حوافز تدعم العدالة والمساواة بين الموظفين
خامسا: تقييم الأداء					
					٢٣. تتوفر نماذج لتقييم الاداء شاملة وشفافة في البنك
					٢٤. يتم تقييم الأداء للموظفين بشكل مستمر
					٢٥. يستخدم البنك نتائج تقارير الاداء لمعرفة مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية
					٢٦. يستطيع الموظفون الاطلاع على تقارير تقييم الاداء الخاصة بهم
					٢٧. يتم عقد جلسات تقييم الاداء بين الموظف والجهات ذات العلاقة في البنك لتحسين مستوى الاداء

## الجزء الثالث:

ادارة الجودة الشاملة: حيث أن ادارة الجودة عبارة عن مفهوم للادارة يعمل على تطوير وتحسين في جودة الخدمات المقدمة من البنوك للعملاء وذلك لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم

بدائل الاجابة					الرقم	الفقرات
موافق بدرجة متدنية جدا (١)	موافق بدرجة متدنية (٢)	موافق بدرجة متوسطة (٣)	موافق بدرجة عالية (٤)	موافق بدرجة عالية جدا (٥)		
أولاً: دعم الادارة العليا						
					١.	يتوفر لدى البنك خطة واضحة حول توفير متطلبات ادارة الجودة
					٢.	تعطي الادارة العليا للبنك أهمية قصوى للجودة بوصفها أحد أهم أولوياتها
					٣.	تحرص الادارة العليا للبنك على ان تكون خدمات البنك ذات جودة عالية
					٤.	تساهم الادارة العليا للبنك في ايجاد الحلول للمشاكل التي تواجه الموظفين وتعمل على حلها
					٥.	تدعم الادارة العليا جميع المبادرات لتحسين ونشر ثقافة ادارة الجودة في البنك
ثانياً: التركيز على الزبون						
					٦.	يقوم البنك بالعمل على تلبية متطلبات الزبائن بشكل دوري
					٧.	يعمل البنك على معرفة مدى رضا الزبائن عن خدمات البنك بصورة مستمرة
					٨.	يتابع البنك شكاوى الزبائن ويعمل على حلها بأسرع وقت

					٩. يعمل البنك على تقديم خدمات تحقق رغبات الزبائن ما أمكن
ثالثا: تمكين الموظفين					
					١٠. يعمل البنك على اشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار لتحسين جودة الخدمات المقدمة
					١١. يعطي البنك الصلاحيات للموظفين للتسريع من عملية اتخاذ القرار في تقديم الخدمات المقدمة للزبائن
					١٢. يشارك العاملون في عملية اعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة المقدمة
					١٣. أستطيع حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي أراها مناسبة
					١٤. يعمل البنك على عقد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بإدارة الجودة
رابعا: التحسين المستمر					
					١٥. يقوم البنك بتحسين خدماته ونشاطاته بشكل مستمر
					١٦. تعتبر إدارة البنك أن التحسين المستمر مسؤولية مختلف المستويات الإدارية
					١٧. يعمل البنك على تطوير هيكله التنظيمي بشكل دوري لتسهيل اجراء العمليات المصرفية
					١٨. يعمل البنك على البحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماته
					١٩. يعمل البنك على تقليل وقت تقديم الخدمة للزبائن ما أمكن

الملحق (٢)  
قائمة بأسماء المحكميين

الجامعة	الاسم
آل البيت	أ.د. وليد عواوده
اليرموك	أ.د. محمد مطالقة
أربد الأهلية	أ.د. سالم الرحيمي
آل البيت	د. هايل عباينة
آل البيت	د. زياد صمادي
آل البيت	د. علي القرعان
اليرموك	د. سهم نوافله
البلقاء التطبيقية	د. عبد الستار صياح
البلقاء التطبيقية	د. أشرف رجوب
أربد الأهلية	د. خالد بطاينة