

## أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة

ياسر عبد طه الشرفا

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية في غزة - فلسطين  
yshorafa@iugaza.edu.ps

هاني ربحي أحمد عبد العال

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية في غزة - فلسطين

### المخلص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظة غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي) والبالغ عددهم (٢١٨) موظف، وقد استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، وبلغت عينة الدراسة (١١٧) موظف، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة. وأن مستوى تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تنمية الموارد البشرية التالية (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) حسب الترتيب على الجودة الشاملة، حيث فسرت هذه المحاور ٨٨% من التباين الكلي في الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركة رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها. ووضع آلية لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوافرة. وتفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للفنيين المتميزين للمساهمة في تحسين أداء البنوك الإسلامية وتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد. والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات قبل تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من القوى البشرية. ومشاركة الإدارة العليا لجميع العاملين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح لهم فرص المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: البنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية، الجودة الشاملة.

## الإطار العام للدراسة:

### مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الثروات الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعدادًا جيّدًا لن يكون لها قيمة، وذلك لأنّ البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الاختراع والابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية. ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة والخصخصة والهندرة والمنافسة وإن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يسهم في تحقيق رضا العاملين (أبو شيخة، ٢٠٠٦م، ص١١).

وتقدم البنوك تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين الخدمات التقليدية والمستحدثة، بهدف كسب رضا عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد، إلا أن عنصر الجودة في الخدمات المقدمة هي أساس ثقتهم في التعامل مع البنك، وأن فهم احتياجات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة تكسب البنك مكانة سوقية وتسمح له بمواجهة تحديات المؤسسات المالية والمصرفية المنافسة التي تسيطر على السوق المصرفية في تقديمها لخدمات متنوعة بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء مع التركيز على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة (معارفي، ٢٠٠٨م، ص١٥).

ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسات الخدمية البنكية في زيادة قدراتها التنافسية يترتب على دورها في تحقيق الجودة الشاملة انطلاقاً من الجودة في خدماتها المصرفية والتميز في الأداء المصرفي يكمن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسبل اعتمادها كأسلوب لتحسين جودة الخدمات في البنوك الإسلامية والذي يقتضي تعزيز ثقافة الجودة في جميع المستويات الإدارية والوظيفية وجعلها مسؤولية الجميع وبشكل تضامني بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والدوائر، وأهمية الجودة في تحقيق رضا العميل الدائم، واعتبار أن خدمة العملاء هو أساس النجاح والتفوق في السوق المصرفية وهو ما يؤدي إلى خلق علاقات شخصية ايجابية تزيد من ارتباط العميل بالبنك وبالتالي الولاء الدائم للمنظمة المصرفية (معارفي، ٢٠٠٨م، ص١٦).

ويرى الباحثان أن الارتقاء إلى المستوى المطلوب لا بد من تحسين في الاداء، خاصة وأن احتياجات العملاء تتغير وتفضيلاتهم تختلف باختلاف ادراكاتهم وقناعاتهم لمستويات الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة وهو ما يتطلب الالتزام بجهود التحسين المستمر على جودة الخدمات المصرفية، والوقوف على احتياجات العملاء وإعداد لذلك كفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على فهم احتياجاتهم وتلبيتها بالشكل الذي يرضي توقعاتهم بهدف كسب رضاهم وبالتالي تحقيق فجوة ايجابية بين التوقعات والأداء الفعلي والوصول إلى مستوى جودة ايجابية، وهو ما يرفع من مكانة البنوك الإسلامية بمحافظات غزة ويجعلها في مصاف البنوك المنافسة، ومما تقدم يرى الباحثان بأن أهمية الدراسة تتمثل في معرفة أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة.

### مشكلة الدراسة:

حظيت البنوك والمؤسسات المصرفية باهتمام كبير على المستوى الدولي لما تلعبه من دور واسع في عملية التنمية في كافة بقاع الأرض، وقد ظهر ذلك جلياً من خلال المؤتمرات والدراسات التي عنيت بتحسين الخدمات في المصارف من خلال اختيار أفضل الكوادر والطاقات البشرية للتميز في العمل والمشاركة في رسم السياسات التنموية والمالية للدولة والوصول إلى أعلى مستوى من الجودة في تقديم الخدمة للعملاء، وبالرغم من التطور الكبير الذي شهدته إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر إلا أنه لا تزال هناك بعض البنوك تشهد تطبيقاً محدوداً للمفاهيم العلمية الحديثة في تنفيذ أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية لا سيما في البنوك والمصارف الإسلامية.

وتواجه البنوك الإسلامية في قطاع غزة منافسة قوية في سوق الصناعة المالية، حيث بلغت حصة البنوك الإسلامية في القطاع المصرفي ١٢% في حين بلغت حصة البنوك الإسلامية عالمياً ٢٥%، وفي ظل التسارع في التغيرات والتزايد في الاحتياجات المالية والمصرفية، تحتاج هذه البنوك إلى التحديث في النظم والخدمات، وتطوير خدمات مصرفية إسلامية بجودة عالية، وتوفير الكادر البشري المؤهل بالعلم الشرعي، والعمل المصرفي الإسلامي بما يحقق الانسجام بين الواقع العلمي والعملية، ويحقق للصناعة المالية الإسلامية في البنوك الإسلامية الجودة الشاملة.

وقد تزايد عدد العاملين في البنوك الإسلامية بشكل ملحوظ وتزايد اهتمام هذه البنوك بالموارد البشرية لتحقيق أفضل خدمة، حيث بلغ عدد العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني (٦٣٨)، وبلغ عدد العاملين في البنك الإسلامي العربي (٤١١) (المصدر: البنوك الإسلامية في قطاع غزة).

وإذا كانت المؤسسات المصرفية في الدول المتقدمة استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل إدراكها وممارستها لوظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعطاء هذا الموضوع أهمية خاصة في المصارف الإسلامية في قطاع غزة، وعليه فإن مشكلة الدراسة الرئيسية تتمحور في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة في تحقيق الجودة الشاملة؟

### متغيرات ونموذج الدراسة:

المتغير المستقل: أساليب تنمية الموارد البشرية وتتمثل في التالي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- الاستقطاب.
- نظام الاختيار والتعيين.
- تصميم نظام الأجور.
- تدريب وتطوير العاملين.
- تقييم الأداء.

المتغير التابع: الجودة الشاملة

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  لأساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة والجودة الشاملة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين تخطيط الموارد البشرية والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين الاستقطاب والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين نظام الاختيار والتعيين والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين نظام الأجور والحوافز والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين تدريب العاملين والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين تقييم الأداء والجودة الشاملة في البنوك الإسلامية في محافظات غزة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة في تحقيق الجودة الشاملة.
2. التعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة.
3. بيان آليات الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة من خلال إدارة الموارد البشرية.
4. إبراز المعوقات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة.

### أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية الدراسة في ضرورة دراسة أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة وأيضاً لأهمية إيجاد وضع اقتصادي جيد لقطاع غزة.
2. تتبع أهمية الدراسة من منطلق عناصر المزيج التسويقي التي تعتبر أن تطوير المنتجات البنكية وتقديمها بأسعار مناسبة وعرضها بأساليب ترويجية ملائمة وفي الوقت والمكان المناسبين بشكل يرضي توقعات العملاء من الركائز الأساسية التي تساعد البنوك على تحسين جودة خدماتها المصرفية واعتبار أن جودة الخدمة المصرفية ميزة تنافسية تعزز من المكانة السوقية للبنك وتسمح له بمواجهة منافسة المؤسسات المالية والمصرفية وتحقيق الجودة الشاملة.
3. قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم توصيات ومقترحات للمختصين لتطوير إدارة الموارد البشرية التي تهدف لتنمية القطاع المصرفي بمحافظة غزة.

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات المحلية:

1. دراسة رجب (٢٠١٦م) بعنوان: أثر عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في بنك فلسطين بمدينة غزة (دراسة تطبيقية على فرع الرمال).

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى تأثير بنك فلسطين المحدود بعملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل لديه، ومعرفة ما إذا كان يستخدم بنك فلسطين المحدود عملية الاختيار والتعيين الجيدة والتعرف على مدى ارتفاع معدل دوران العمل ببنك فلسطين المحدود، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة الأصلية من (٤٠) ممن يعملون في بنك فلسطين المحدود بمحافظة غزة.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس في مدى تأثير عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في بنك فلسطين فرع الرمال، تبين من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في مدى تأثير عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في بنك فلسطين فرع الرمال، تبين من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في مدى تأثير عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في بنك فلسطين فرع الرمال، تبين من خلال نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير طبيعة العمل في مدى تأثير عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في بنك فلسطين فرع الرمال.

وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على التقيد الدقيق بكافة مراحل عملية الاختيار والتعيين وبما يتواءم مع حاجات البنك وذلك للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق أهداف البنك وضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين وفق الية خاصة تضمن سير العمل والتقليل من معدل دوران العمل.

## ٢. دراسة الحلو (٢٠١٥م) بعنوان: قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك الاسلامي الفلسطيني من وجهة نظر العملاء.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية وكذلك التعرف على تقييم عملاء البنك الإسلامي الفلسطيني لمستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة لهم، وأخيرا معرفة العيقات التي تقف أمام تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملاء المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، واستخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تكونت عينة الدراسة من (٥٠) من عملاء البنك الإسلامي الفلسطيني في محافظة غزة وذلك للعام ٢٠١٥.

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم عملاء المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين لمستوى جودة الخدمات المتوقعة كان مرتفعا حسب البيانات الواردة من عملاء البنك الإسلامي الفلسطيني، إن تقييم عملاء المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين لمستوى جودة الخدمات المقدمة فعليا كان ايجابيا ولكن لا يرتقى الى مستوى توقعات العملاء في البنك الإسلامي الفلسطيني، إن الجودة التي يتوقعها عملاء البنك الإسلامي الفلسطيني كانت أعلى من الجودة الفعلية للخدمات التي تقدم من البنك، وبالتالي يوجد فجوة بين الخدمة المتوقعة وبين الخدمة المقدمة فعليا.

وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل إدارات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين على تحسين وتطوير خدماتها للوصول إلى توقعات عملائها، مما يضمن استمرار تعامل عملائها وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز بمستوى جودة عالية، ضرورة وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات المصرفية الإسلامية في فلسطين لمواجهة تحديات المنافسة في المصارف التجارية.

## ٣. دراسة قديح (٢٠١٤م) بعنوان: استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (١٧٠) موظف من العاملين في البنوك الإسلامية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهداف الاستراتيجية والمشاركة بالمعلومات في البنوك الإسلامية، ووجود علاقة بين الأهداف الاستراتيجية والحرية والاستقلال في البنوك الإسلامية، ووجود علاقة بين الأهداف الاستراتيجية واستراتيجية تمكين الموارد البشرية في البنوك الإسلامية.

وأوصت الدراسة بزيادة تشجيع البنوك الإسلامية على العمل بروح الفريق، وتفعيل سياسات التدريب، واعداد الخطط للموارد البشرية، ومحاولة التغلب على التحديات المحيطة ببيئة العمل المصرفي.

## ٤. دراسة أبو زايد (٢٠٠٨م) بعنوان: واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره.

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره، وتحديد الجوانب المختلفة لهذا الواقع، وتحديد مواطن القوة والضعف في تخطيط إدارة وتنمية الموارد البشرية في هذه المصارف من أجل تطوير إدارة هذه الموارد. استخدمت الدراسة أداة الاستبيان في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت (٣٧٦) مشكلة ما نسبته (١٠%) من مجتمع الدراسة والذي يشمل الموظفين العاملين في المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددهم (٣٧٦٤) كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات وخطط واضحة لتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين، وأن هذه السياسات والخطط تُطبق بفاعلية في المصارف العاملة في فلسطين، كما أظهرت وجود تطوير للسياسات المتبعة في تنمية الموارد

البشرية ومواكبة للجديد في علم إدارة الموارد البشرية، كما اتضح من النتائج كفاءة الطاقم الوظيفي العامل في دوائر الموارد البشرية وكذلك وجود مخصصات مالية لتطوير الموارد البشرية في موازنات المصارف العاملة في فلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات والتي من شأنها تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين مثل تعزيز قناعة الإدارة العليا بأهمية إدارة الموارد البشرية وتطوير العلاقة بينهما، والاستمرار في مواكبة الجديد في علوم الموارد البشرية، والعمل على توعية العاملين في المصارف بأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، والتركيز على تدريب كادر إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، والاهتمام أكثر بوضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية.

#### الدراسات العربية:

##### ١. دراسة الساعدي (٢٠١٦م) دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والتعرف على الادوار والاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والتعرف على اسس ومبادئ الجودة الشاملة وأيضا محاولة التعرف على علاقة نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودور ادارة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، وفي جمع بياناتها على المصادر المختلفة كالكتب والدوريات والبحوث والدراسات، وكذلك على التقارير والإحصاءات والنشرات الرسمية.

وخلصت الدراسة لعدة نتائج كان أهمها ان اهم الادوار الحديثة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية المعاصرة هي: المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق المداخل الادارية الحديثة، ولعل ابرزها ادارة الجودة الشاملة، وجود ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل اداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف الى التحسين والتطوير المستمر ورضا العميل، أن هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة استقطاب وتوظيف قيادات ادارية جديدة للعمل في ادارة الموارد البشرية في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق معايير تتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، واعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة، واعادة هيكلة ادارات الموارد البشرية وبناءها على اسس جديدة تتوافق مع فلسفة الجودة، اجراء دراسة مستقبلية ميدانية بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على منظمة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة.

##### ٢. دراسة جواد (٢٠١٥م) بعنوان: دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) موظف من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والأداء، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العمال، وأظهرت النتائج اهتمام جيد من قبل الادارة بعناصر الدورات التكوينية من حيث أهدافها والأساليب المستخدمة فيها واختيار المتكولين والخطط التكوينية، ووجود ادراك لأهمية تكوين وتحفيز الموارد البشرية لماله من فوائد في أداء المؤسسة بشكل عام.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة البرامج التكوينية بما يتناسب مع حجم العمالة المتوفرة، وزيادة الاهتمام بتكوين العمال في الشركة لإيجاد عامل مكون ومؤهل وبالتالي الرفع من كفاءة المؤسسة وهذا بتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأهداف المسطرة.

##### ٣. دراسة الزغودي (٢٠١٢م) بعنوان: مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة "الجزائرية لصناعة الأنايب".

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها أداة فعالة ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة ومحاولة معرفة الطريقة التي يتبعها المراجع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وأيضا توضيح مدى تأثير مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية الحسن على الأداء.

وتوصلت الدراسة لإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الوطنية، والمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كغيرها من المؤسسات التي تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل الذي يؤهلها إلى تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراجعة وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها، موضوعيتها وكفاءة وفعالية عمليا وخاصة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الاستفادة بقدر ما يمكن من التكامل الذي يجب أن يكون بين مراجع إدارة الموارد البشرية ومدير الشؤون الاجتماعية، بما يحقق الأهداف المرسومة.

**الدراسات الأجنبية:**

١. دراسة Gutierrez (2018م) بعنوان:

**The Role Of Human Resource-Related Quality Management Practices In New Product Development**

**دور ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد البشرية في تطوير المنتجات الجديدة**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد البشرية في تطوير المنتجات الجديدة، وتشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد البشرية تسهم في خلق شركة موجهة نحو التعلم، ودمج المعرفة.

٢. دراسة Balasubramaniam (2017 م) بعنوان: **TQM And Role Of HR In Its Implementation**

**دور الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور التزام الإدارة وممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الموارد البشرية، في تقييم ولاء ورضا الموظفين في القطاع المالي.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة القائمة على الموارد البشرية مثل تمكين الموظفين والتدريب والعمل الجماعي ونظم التقييم والتعويض لها تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين مما يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

٣. دراسة Siregar (2017م) بعنوان:

**Effect Of Total Quality Management On The Quality And Productivity Of Human Resources**

**تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة وإنتاجية الموارد البشرية**

أجرت هذه الدراسة استطلاعاً للمدربين في الجامعات العامة والخاصة في سومطرة الشمالية للحصول على العوامل التي تؤثر على نوعية الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الخارجية على المتغيرات الذاتية للعلاقات تميل إلى أن تكون قوية وتكون إيجابية. وبالإضافة إلى ذلك، تم مناقشة عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء هيكل الدعم الذي له تأثير مباشر على جودة الموارد البشرية. وأظهرت النتائج أن للقيادة المتغيرة والمكافأة والاعتراف ونوعية الموارد البشرية تأثير كبير على الإنتاجية.

٤. دراسة Pantouvakis (2017م) بعنوان:

**Role Of The Human Talent In Total Quality Management-Performance Relationship**

**دور المواهب البشرية في ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة**

هدفت هذه الدراسة لتقييم ما اذا كان اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الخدمة يؤدي إلى مكاسب الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار دور فلسفات المواهب البشرية.

وتؤكد النتائج العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء وتشير بوضوح إلى أن شكل هذه العلاقة يتأثر بمفاهيم مختلفة فيما يتعلق بالطبيعة الحصرية/ الشاملة للموهبة.

## الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

#### أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية:

تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية فبعد أن كان دورها التقليدي مقصوراً على القيام باستقطاب اليد العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات، أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي يتطلب توافر كفاءات متخصصة واستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية، وإن لإدارة الموارد البشرية، شأنها شأن أي إدارة في المنظمة، مهمتين أساسيتين الأولى إدارية، والأخرى تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها وتتمثل في وظائف التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع والتطوير، وتخصيص الموارد، وأما المهام التخصصية فتتمثل في إدارة الموارد البشرية بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب وتقييم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وذلك على النحو التالي (النجار، ٢٠١٢م، ص ١٩):

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
- **تحليل وتوصيف الوظائف:** هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها في من يشغلها.
- **الاستقطاب:** ويتضمن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة والذين يتوقع أن يقدموا بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل.
- **وضع نظام الاختيار والتعيين:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة لشغل وظائف معينة.
- **تصميم نظام الأجور:** أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
- **تصميم نظم الحوافز:** ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز.
- **تدريب وتطوير العاملين:** عملية اكتساب العاملين المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم للمساهمة في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي أو تحسين الأداء المستقبلي.
- **تقييم الأداء:** نظام لمراجعة وتقييم أداء المهام للفرد أو لفرق العمل، وهي مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء المطلوب والمفترض.
- **علاقة العمل:** وهي السياسات المصممة لتوفير الحاجات الإنسانية والاجتماعية للعاملين في المنظمة، وإقامة الاتصالات والتفاعلات السلمية بينهم وبين الإدارة من جهة وبينهم وبين النقابات العمالية من الجهة الأخرى.
- **صيانة ورعاية العاملين:** وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- **حفظ النظام:** أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.
- **تقديم خدمات للعاملين:** وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية (Siregar, 2017).
- **تخطيط المسار الوظيفي:** وهو عبارة عن عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.



## مقومات تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية كأى نوع آخر من التخطيط يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة العمال، وتتوقف فعالية التخطيط على كفاية هذه البيانات ودقتها، وواضح أنه إذا لم تتوافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو كانت هذه البيانات غير دقيقة فإنه لا يرجى الوصول إلى خطة دقيقة، وبناء عليه فإن مقومات تخطيط الموارد البشرية تتمثل في التالي (جواد، ٢٠١٥م، ص ١٢):

- وضوح الاهداف الحالية والمستقبلية.
- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة.
- وضوح السياسات الإنتاجية المالية بصفة خاصة.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستخدمة.
- التشريعات العمالية المعمول بها.

فتخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء منظمات جديدة ذلك لتحديد العمال المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواع جديدة من المهارات أو زيادة، ونقص تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التخطيط في هذا الميدان ليس هناك حاجة إليه في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن الضياع الطبيعي في مجال العمال، كالنقل الناشئ عن حالة بعض العمال إلى التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير واعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة للتنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيير في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه.

## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة امتدت آثارها بصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ، ومن هذه التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدّة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلاقات التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وأكثر شمولية وأكثر قابلية وقدرة لتنفيذ قواعد الجودة في كل ما يمارسونه من أداء معين لا سيما وأن هذه التحديات تجعل القائمين بالتعامل مع القوى البشرية أن يكونوا ذا قدرات إبداعية وابتكارية ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

١. إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة لا سيما من خلال التركيز على الجوانب التالية (حمود وياسين، 2007م، ص ٢٥):

- مساهمة العاملين
- التمكين
- تحقيق رضا المستهلكين
- الوقاية بدل العلاج

- الإدارة بالحقائق
- التركيز على العمليات
- التحسين المستمر

٢. **تحديات العولمة التنافسية:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا مما يجعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأُسعدة المحلية فحسب إنما الدولية أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.

٣. **التحديات التكنولوجية:** لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية تغيير سبلها في تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعب هذا التنوع الثقافي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتتها ضرورات التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة وتحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

٤. **التحديات البيئية:** إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة أو ثابتة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الاستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن الحادي والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

#### إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة:

نظراً لمرونة مصطلح الجودة الشاملة فلطالما اختلط مفهومها بأكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي شغلت العديد من الباحثين الإداريين، من أجل تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات. إن إدارة الجودة الشاملة كباقي العناصر التي أثرت عليها التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، فشهدت تطورات تاريخية فمن الفحص والسيطرة على المواصفات إلى جودة المنتج والخدمة، ثم إلى جودة تراعي الظروف البيئية في أسمى صور لها.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة ذلك النظام الفعال الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف داخل المؤسسة في بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

"إذ لا يقف هذا النظام عند حدود السلعة فحسب بل يتعدى إلى الفرد بتشجيعه على الابتكار والإبداع واقتراح الحلول عند المشاكل، والأهمية هنا متعددة وتضم جميع الأطراف من مؤسسة، عملاء وكذلك العاملين، وهي ما يهمننا في هذا الصدد كون فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة كنظام فني واجتماعي يحتوي على أفراد، وتركز اهتمامها على الطموحات، الدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات وتؤمن أن صانع جودة العمل هو العنصر البشري، إذن فهي تسعى إلى دفع المديرين لتبني هذه الفلسفة الإدارية في منظماتهم، بالاستناد إلى مختلف أدوات قياس الجودة لجني ثمارها" ثم تقييم أدائها من خلال المعلومات المرتدة، حول مجالات التحسين وهي على نوعين وصفية مثل الاتجاهات، التعاون ومهارات الاتصال وأخرى موضوعية من خلال أساليب

إحصائية لتحليل تدفق العمليات، تحليل السبب والنتيجة وغيرها. ويمكن القول أن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية تدور حول مفاهيم محورية وأفكار رئيسية والتي تتمثل فيما يلي (طوبهري، ٢٠١٥م، ص ٤١):

- مساهمة العاملين في مختلف الأدوار في المنظمة حتى في عمليات اتخاذ القرار، مما يوفر عنصر التمكين لهم.
- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.
- رفع معنويات الأفراد وتخفيض شكاويهم.
- الوقاية بدل من العلاج.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- التحسين المستمر.
- تأكيد مبدأ إشراك الجميع في الإدارة والتشدد على مبدأ لا عيوب مطلقاً.

## المبحث الثاني: الجودة الشاملة

### مفهوم ادارة الجودة الشاملة:

مجموعة من المبادئ التي تمثل الأساس للمؤسسة التي تنتهج التحسين المستمر، وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعّال للموارد البشرية في إطار المؤسسة من أجل الوفاء باحتياجات العملاء (السامرائي، ٢٠١٢م، ص ٢٧).

والجودة الشاملة هي توظيف العمليات الإدارية الأربعة (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة) بشكل سليم وصحيح في تحقيق متطلبات العميل أو المستهلك وإنجاز ما ينال رضاه مع الحرص على متابعة ما بعد الاستهلاك والحصول على تقييم العميل للمنتج (Bouranta, 2017).

ويهدف مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل (Valmohammadi, 2015).

ويرى عياد (٢٠١٧م) أن الجودة الشاملة هي: تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد "الممول" إلى المستهلك "العميل" بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

وعرف بظاظو (٢٠١٠م) الجودة الشاملة على أنها "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (سلعة، خدمة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية".

### مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي (خلج وبرابنيس، ٢٠١٦م، ص ١١١):
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق ورفع معدلات الربحية: عن طريق الجودة الشاملة نستطيع أن نحقق الكفاءة أي التقليل من التكلفة وبالتالي الأسعار ستكون منخفضة وبالتالي الأرباح ستكون مرتفعة.
  - تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
  - زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).
  - ازدياد الحصة السوقية من خلال الميزة التنافسية المستدامة.
  - تحفيز العامل وتمكينه من الشعور بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

## معوقات تطبيق الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهم معوقات تطبيق الجودة الشاملة من خلال المعوقات التالية (قادة، ٢٠١٥م، ص١٥):

- مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو العاملين، وهذا يرجع إلى غياب ثقافة الجودة، بالإضافة إلى غياب أو عدم وجود عزيمة قوية للتغيير.
- قصور إدراك بعض المدراء لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والفوائد التي تتجر عنها، وذلك بسبب غياب النظرة الاستراتيجية لدى هؤلاء المسؤولين حول هذه الإدارة باعتبارها آلية فعالة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية وكسب حصة سوقية إضافية وغير ذلك من المزايا والمنافع.
- تواضع معرفة وقدرة المدراء على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاهتمام بالأهداف قصيرة المدى وإغفال الأهداف طويلة المدى.
- الأمل في ان الشعارات قد تؤدي إلى تحسين الجودة.
- وجود بعض التشكيلات التنظيمية مثل الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملاءمته لاحتياجات العمل وتحقيق الأهداف، وكذلك التركيز على المبادئ التنظيمية كخطوط السلطة، وكذلك غموض الأهداف وعدم تحديدها بل وتناقضها في بعض الأحيان، بالإضافة إلى سيادة البيروقراطية وعدم المرونة في العمل.
- تعدد اللوائح و القوانين المعمول بها و ميلها إلى التعقيد، الأمر الذي يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد ومن ثم انخفاض الأداء، هذا بالإضافة إلى كثرة النصوص القانونية وكثرة التعديل عليها الأمر الذي يؤدي إلى كثرة النصوص الاجرائية المعقدة التي تعيق التنفيذ إلى حد كبير.
- ضعف مستوى الاهتمام بالبحث والتطوير، حيث ان الاهتمام بالبحث والتطوير له دور كبير في تطوير المنتجات واختراع منتجات جديدة لم تكن موجودة من قبل، ويرجع سبب ضعف اهتمام المؤسسات العربية بالبحث والتطوير حسب بعض البحوث إلى ضعف الميزانية المخصصة له، هذا إلى جانب العراقيل الإدارية والقيود القانونية.
- ضعف النظام المالي والمعلوماتي وبشكل خاص في القطاع الحكومي.
- الاهتمام بالنواحي الكمية وإغفال النواحي الأخرى المتمثلة في نوعية المنتج أو الخدمة وتدريب الموظفين، ونشاطات البحث والتطوير وغيرها.
- الشعور بأن الآلات الجديدة والحديثة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة.
- المواقف السلبية لبعض العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها.
- الثقافة المنظمة السائدة في المؤسسات العمومية ترعى وتشجع وتكافئ الانجازات الفردية لا الانجازات الجماعية.

## نتائج وتوصيات الدراسة:

### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول قياس أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنوك الإسلامية بمحافظة غزة (البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي) والبالغ عددهم (٢١٨) موظف، وقد استخدم الباحثان أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع (١٣٩) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (١١٧) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت (٨٤,١%)، ويعد تفحص الاستبانات المستردة لم يستبعد أي منها نظراً

لتحقق الشروط المطلوبة، وبالتالي تم تحليل (١١٧) استبانة، أي نسبة الاستبيانات التي تم تحليلها هي نفس نسبة الاستجابة، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

#### الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، البنك.

#### ١. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (١): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة%	التكرار	الجنس
76.1	89	ذكر
23.9	28	انثى
<b>100.0</b>	<b>117</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن ٧٦,١% من أفراد عينة الدراسة من الذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته ٢٣,٩% من عينة الدراسة.

#### ٢. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (٢): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة%	التكرار	العمر
28.2	33	أقل من ٣٠ سنة
47.0	55	٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
24.8	29	٤٠ سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>117</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن ٢٨,٢% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة)، بينما ٤٧% تتراوح أعمارهم بين (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، في حين أن ٢٤,٨% أعمارهم من (٤٠ سنة فأكثر).

#### ٣. عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (٣): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
2.6	3	دبلوم
82.9	97	بكالوريوس
14.5	17	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>117</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن ٢,٦% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم، بينما ٨٢,٩% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، في حين أن ١٤,٥% مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

#### ٤. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٤): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة%	التكرار	المسمى الوظيفي
4.3	5	مدير
5.1	6	نائب مدير
35.9	42	رئيس قسم
54.7	64	موظف
<b>100.0</b>	<b>117</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن ٤,٣% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير، بينما ٥,١% مساهم الوظيفي نائب مدير، و ٣٥,٩% رئيس قسم، في حين أن ٥٤,٧% موظفين. أداة الدراسة:

قام الباحثان بإعداد استبانة تدور حول: أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة: حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:  
القسم الأول: المعلومات الشخصية، ويتكون من ٦ فقرات.  
القسم الثاني: محاور الدراسة، ويتكون من ٧ محاور مكونة من ٦٣ فقرة .

نتائج الدراسة العملية:

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين الدرجة الكلية لأساليب تنمية الموارد البشرية ومحاورها والجودة الشاملة، وفيما يلي مصفوفة الارتباط:

جدول (٥): يوضح مصفوفة الارتباط بين أساليب تنمية الموارد البشرية والجودة الشاملة

الجودة الشاملة		المحور
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
*٠,٠٠٠	٠,٩٠	أساليب تنمية الموارد البشرية
*٠,٠٠٠	٠,٨٥	تخطيط الموارد البشرية
*٠,٠٠٠	٠,٥٢	الاستقطاب
*٠,٠٠٠	٠,٧٢	نظام الاختيار والتعيين
*٠,٠٠٠	٠,٧٩	نظام الأجور والحوافز
*٠,٠٠٠	٠,٨٩	تدريب وتطوير العاملين
*٠,٠٠٠	٠,٧٤	تقييم الأداء

\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، أي أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، أي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة. بمعنى أنه كلما زادت أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة زادت الجودة الشاملة، وبذلك يمكن قبول الفرضية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الساعدي، ٢٠١٦م)، ودراسة (Balasubramaniam, 2017)، ودراسة (Siregar, 2017)، ودراسة (Alrhaimi, 2017) الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,٠٥$  لأساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة على الجودة الشاملة.

تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، نظام الاختيار والتعيين، نظام الأجور والحوافز، تدريب وتطوير العاملين، تقييم الأداء) على المتغير التابع (الجودة الشاملة)، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

جدول (٦): يوضح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

R2 للمنموذج	قيمة اختبار F للمنموذج	القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.88	*204.275	*0.000	9.32	0.87	المقدار الثابت
		*0.000	7.31	0.49	تدريب وتطوير العاملين
		*0.000	6.04	0.38	تخطيط الموارد البشرية
		*0.002	3.16	0.20	نظام الاختيار والتعيين
		*0.034	2.15	0.13	تقييم الأداء

\* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال الجدول تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد وقد تبين أن المحاور التالية: (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (الجودة الشاملة) حسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة ٠,٠٥.

ويوضح الجدول السابق قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد يساوي ٠,٨٨، وهذا يعني أن محاور (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) فسرت ٨٨% من التباين الكلي في (الجودة الشاملة) والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{الجودة الشاملة} = 0.87 + (0.49 \times \text{تدريب وتطوير العاملين}) + (0.38 \times \text{تخطيط الموارد البشرية}) + (0.20 \times \text{نظام الاختيار والتعيين}) + (0.13 \times \text{تقييم الأداء})$$

#### أولاً: النتائج:

- أظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية بشكل عام كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية، حيث احتل محور نظام الاختيار والتعيين المرتبة الأولى بوزن نسبي (٨٦,٤%)، واحتل محور تقييم الأداء المرتبة الثانية بوزن نسبي (٨٢,٤%)، واحتل محور تخطيط الموارد البشرية المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٨٢%)، واحتل محور تدريب وتطوير العاملين المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٨١,٧%)، واحتل محوري الاستقطاب ونظام الحوافز والأجور المرتبة الخامسة بوزن نسبي (٧٩,٢%).
- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة بنسبة ٨١,٤% من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة والجودة الشاملة. بمعنى أنه كلما زادت أساليب تنمية الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة زادت الجودة الشاملة.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساليب تنمية الموارد البشرية التالية (تدريب وتطوير العاملين، تخطيط الموارد البشرية، نظام الاختيار والتعيين، تقييم الأداء) حسب الترتيب على الجودة الشاملة، حيث فسرت هذه المحاور ٨٨% من التباين الكلي في الجودة الشاملة والباقي يرجع لعوامل أخرى.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي عرضها الباحثان فإنه يقترح التوصيات التالية:

- ضرورة وضع خطط طويلة الأجل للموارد البشرية مع ضرورة مشاركته رؤساء الأقسام والإدارات في وضعها.
- وضع آلية لتخطيط الموارد البشرية تعتمد على استخدام الوسائل العلمية في تنظيم وتخطيط الموارد البشرية المتوافرة.
- تفعيل سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين للفنيين المتميزين للمساهمة في تحسين أداء البنوك الإسلامية وتحقيق أهدافها في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.
- التنسيق بين إدارة الموارد البشرية وبقية الإدارات قبل تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من القوى البشرية.
- ضرورة أن تتم عملية تقييم الأداء في البنوك الإسلامية بشكل متواصل ودوري ويستخدم فيها الطرق الحديثة عبر لجنة واضحة ومعروفة للعاملين.
- مشاركة الإدارة العليا لجميع العاملين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح لهم فرص المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق الجودة الشاملة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

١. القرآن الكريم
٢. بظاظو. ابراهيم (٢٠١٠م). تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق". دراسة ميدانية على عينة من فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
٣. جواد. عمر (٢٠١٥م). دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
٤. حمود. خضير (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار النشر والتوزيع.
٥. الحلو (٢٠١٥م). قياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني من وجهة نظر العملاء (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
٦. خلع. مريم. وبرائيس. عبد القادر (٢٠١٦م). تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية. مجلة الاقتصاد الجديد. ١ (١٤).
٧. رجب (٢٠١٦م). أثر عملية الاختيار والتعيين على معدل دوران العمل في بنك فلسطين المحدود بمدينة غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
٨. الزغودي. محمد (٢٠١٢م). مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.
٩. أبو زيد. بسمة (٢٠٠٨م). واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
١٠. الساعدي. عادل (٢٠١٦م). دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة. اتحاد المدربين العرب. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية. الكويت.
١١. السامرائي. برهان. (٢٠١٢م). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية البريطانية. الدنمارك.



١٢. أبو شريعة. فدوان (٢٠١٤م). ادراك واتجاهات العاملين في مؤسسات الخدمة المدنية الفلسطينية نحو ممارسات ادارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.
١٣. أبو شيخه. نادر أحمد (٢٠٠٦م). إدارة الموارد البشرية. ط١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
١٤. الصالح. أسماء (٢٠١٠م). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية. جامعة فيلاديلفيا. الأردن.
١٥. طويهري. فاطمة (٢٠١٥م). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة وهران. الجزائر.
١٦. عبد المجيد. قدي (٢٠٠٤م). إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية. جامعة ورقلة. الجزائر.
١٧. قادة. يزيد (٢٠١٢م). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد. الجزائر.
١٨. قديح. أماني (٢٠١٤م). استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك الاسلامية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.
١٩. النجار. نداء (٢٠١٢م). دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة. فلسطين.
٢٠. نعيمة. بارك (٢٠١٦م). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. جامعة الشلف. الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] S. Balasubramaniam & S. Farooqui, (2017). TQM and Role of HR in its Implementation (MCCIA860).
- [2] N. Bouranta, N. Bouranta, E. L. Psomas, E. L. Psomas, A. Pantouvakis & A. Pantouvakis, (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance: Evidence from the hotel industry of Greece. The TQM Journal, 29(1), 147-166.
- [3] C. Brewster & A. Hegewisch, (Eds.). (2017). Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey. Taylor & Francis.
- [4] L. J. Gutierrez-Gutierrez, V. Barrales-Molina & H. Kaynak (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. International Journal of Operations & Production Management, 38(1), 43-66.
- [5] P. Horvathova, 2011. Enterprise: Performance and Business Processes, Perspectives of Innovations, Economics and Business, 3: 75-78
- [6] A. Pantouvakis & M. Karakasnaki, (2017). Role of the human talent in total quality management-performance relationship: an investigation in the transport sector. Total Quality Management & Business Excellence, 28(9-10), 959-973.
- [7] G. Rees & P. Smith, (Eds.). (2017). Strategic human resource management: An international perspective. Sage.
- [8] I. Siregar, A. A. Nasution & R. M. Sari, (2017, March). Effect of Total Quality Management on the Quality and Productivity of Human Resources. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 180, No. 1, p. 012116). IOP Publishing.
- [9] C. Valmohammadi & S. Roshanzamir, (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. International Journal of Production Economics, 164, 167-178.

# Methods of Developing Human Resource Management in Islamic Banks in Gaza Governorates and their Impact on Achieving Total Quality

**Yasser Abed Taha Al-Shurafa**

Faculty of Commerce- Islamic University of Gaza- Palestine  
yshorafa@iugaza.edu.ps

**Hani Rabhi Ahmed Abdel Aal**

Faculty of Commerce- Islamic University of Gaza- Palestine

---

## Abstract:

This study aimed to identify methods of Human Resource Management (HRM) in Islamic banks in Gaza Governorates and their impact on achieving total quality. The study population included all employees in Islamic banks in Gaza Governorates (Palestine Islamic Bank, and Arab Islamic Bank) totaling (218) employees. The researcher used Comprehensive inventory method, by which the study sample consisted of (117) employees. The researcher adopted the descriptive analytical approach in conducting the study.

### The most important results of the study:

- The results revealed that the level of developing HR in general was high with a percentage of (81.7).
- The results also revealed that the level of applying total quality in general was high with a percentage of (81.4).
- There was a direct and statistically significant correlative relation between methods of developing HR in Islamic banks, including its all domains, and total quality.
- There was a statistically significant impact of the following methods of developing HR on total quality; (employees training & development, HR planning, selection & recruitment system, performance evaluation) respectively. Those methods/domains explained (88%) of total variance in total quality.

### The most important recommendations of the study:

- Long-term plans for HR should be introduced in participation with heads of departments and sections.
- A mechanism for HR planning depending on using scientific tools in organizing and planning of available HR should be set in motion.
- Policies of recruiting, selecting, and appointing excellent technicians should be activated in order to contribute to improving the performance of Islamic banks and achieving their objectives in a minimum period of time with less effort and cost.
- Coordination between HRM and the rest of departments should be created before specifying current and future needs of HR.
- Senior management should share its future aspirations and orientations with all employees, and present them opportunities for taking part in applying the incurred changes, as well as encouraging alteration and constant betterment to achieve total quality.

**Keywords:** Islamic Banks, Human Resources Management, Total Quality.

---