

10 المقدمة

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف, كما أنه يزيد من الإنتاجية، إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته".

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية علي الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم ، وهو ما يشير الي الشعور الذي يتولد لدي الموظف ويدفعه للعمل بحماس وا إخلاص لزيادة كفاءته و إنتاجيته وذلك يشعر بتقدير المسؤولين لجهوده ويحد الإشراف الإداري والايجابي والاهتمام بطموحاته وقدراته ودوره وا إشراكه في القرارات التي تتخذ بشأن مستقبلية والعمل الذي يقوم به ويشير ايضا إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها ونفائيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

و هنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة ، حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

يعد الإنتماء الوظيفي في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع, خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء.

إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة و أن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيره من نجاح المنظمة تعتمد على الإهتمام بالعنصر البشري، لذلك كان لابد لأي منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي و لكن هنالك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الإرتباط ، ولكن قبل أن نتحدث عن موقع إدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي لابد أن نعرف ما هو الهيكل التنظيمي حيث يعبر عن " الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها، و هو الوعاء الذي يربط نشاط الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة ، و لكي تربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى و تؤدي وظيفتها التي أنشأت من أجلها ، وتتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في الاتي تخطيط وتنمية القوي العاملة ، الإستقطاب والإختيار والتعيين ،التدريب ، الترقية ،الإجور والحوافز ، الوصف الوظيفي ، سلامة العاملين ، تقييم أداء العاملين)

لقد شهدت العقود الأخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات وربط وظائف ادارة الموارد البشرية بجودة الخدمات والتي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها ، ومن اجل التطور والنمو اصبحت الجودة في تقديم الخدمات لكل المؤسسات الخدمية وأصبح رضا العميل محور إهتمام لتلك الخدمات والتعرف علي حاجات وتوقعات العميل في تقديم خدمة لتحقيق الرضا والولاء، وان ثورة التكنولوجيا و المعلومات والاتصالات مكنت العميل من ان يستطيع المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته .

مشكلة الدراسة

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف، كما أنه يزيد من الإنتاجية ، ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية لهوضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير هم من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم لكي يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من ولائهم لمنظماتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها و إنتاجها، حيث إطلع الباحث على كثير من الدراسات السابقة حيث ركزت الدراسات علي الإلتزام الوظيفي وبأبعادة المختلفة (الرضا والولاء الوظيفي) مثل دراسة (عطيانى ، أبوسلمي 2014م) ،

كما ركزت دراسة (محمد فاضل 2011م) علي تناولها رضا العاملين و الجودة
والعوامل المؤثرة و العلاقة بينهما ،(ميرفت 2012م) ، (الشمرى 2009م) ، (وشحاتة ،
الصفدي 2011م) ، (المطيري 2006م) كما تناولت دراسة (فاطمة حلوز ، هاني
الضمور 2012م) والتي ربطت العلاقة بين الولاء وجودة الخدمة ، ووجدت ان هناك علاقة
ايجابية بين الولاء وجودة الخدمة ، حيث ركزت الدراسات أيضا وظائف إدارة الموارد البشرية كما
تناولت دراسة ودراسة (سكينه المهل 2013م) و(نجلاد ادم 2014م) حيث وضحت العلاقة
بين تحديد أسلوب التدريب وأثره علي زيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما وضحت دراسة (
الكساسبة، الفاعوري، العميان 2013م) حيث ركزت علي الإهتمام بعناصر الإستقطاب بالإختيار من
قبل الأفراد داخل المنظمة ، حيث ربطت دراسة (هنية ألمديني 2013 م) العلاقة بين التدريب
وجودة الأداء من خلال إختيار العناصر المتدربة ، توصلت الي أن هناك إهتمام كبير بالتدريب
الداخلي والخارجي اذا زاد عدد المتدربين ودراسة (شاع الدين 2013م) ركزت علي عملية
الاختيار والتعيين وتوصلت الي إنه علي الشركة للكهرباء إشرك القوي العاملة في صنع القرار
والإستماع الي آراء فيما يخدم عمل الشركة ، عللارغم من أن هناك العديد من الدراسات التي
تناولت جودة الخدمة الداخلية إلا أنه هناك اتفاق حول اتجاه هذه العلاقة بين الجودة والانتماء
الوظيفي كما ركزت دراسة (معاذ شحادة 2011م) حيث بينت العلاقة بين جودة الخدمة والرضا
الوظيفي حيث أن هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل من خلال الجودة المقدمة ،
ودراسة (العواجلين 2013م) حيث ربطت بين الجودة والرضا الوظيفي ، ودراسة (Anosike
& Eid, 2011 ، حيث بينت الدراسة إختبار العلاقات المتداخلة بين التوجه الداخلي بالزبائن
وجودة الخدمة الداخلية من خلال وجود علاقة إرتباط قوية بين المتغيرات المبحوثة ، وتناولت
دراسة (Nancy, et..al دراسة 2009) تناولت العلاقة بين الخدمات الداخلية والخارجية من
النتائج أبرزها وجود علاقة وثيقة بين معايير جودة الخدمات الداخلية (الأمان، الاعتمادية،)
وتناولت (دراسة Rod 2009) حيث تناولت دراسة ثلاثة أبعاد من جودة الخدمة وتأثير
الأبعاد على جودة الخدمة الإنترنت، ومعرفة التأثير اللاحق على رضا العملاء في البنوك ،
دراسة (عكروش 2007م) وأوضح انه هناك علاقة إيجابية وهامة بين أبعاد جودة الخدمة
المصرفية وأداء البنوك

إذن مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي ؟

وتتمثل المشكلة في التساؤلات التالية؟

1. هل هناك أثر بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية ؟
2. هل هناك أثر بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي؟
3. هل هناك أثر بين جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي ؟
4. هل جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي

أهداف الدراسة

1. التعرف علي اثر وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية
2. قياس اثر وظائف إدارة الموارد البشرية علي الانتماء الوظيفي
3. اختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي
4. معرفة الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي

الاهمية العلمية (النظرية) الدراسة:

1. قد تساعد في معرفة مدي تاثير الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي
2. تعتبر الدراسة مكملة للدراسات السابقة من حيث تبين أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التخطيط ، الاختيار والتعيين ، التدريب) بإضافة الي تأثير هذه الأبعاد علي الإلتناء الوظيفي
3. تسليط الضوء علي أهمية جودة الخدمة الداخلية والخدمات المقدمة للزبائن ومدى رضا الزبائن لهذه الخدمات .

الأهمية التطبيقية للدراسة:

1. معرفة العلاقة بين جودة الخدمات من وجهة نظر العملاء بأبعاد الجودة التي تشتمل علي (الملموسية والضمان والتعاطف)
2. المساهمة في تعريف مدراء البنوك بالاساليب الحديثة المتمثلة في وظائف الموارد البشرية

3. المساهمة في معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك ودورها في تطوير الإنتماء الوظيفي

مصطلحات الدراسة :

التدريب هو إكتساب المهارات والخبرات التي يحتاجها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنفعه والإتجاهات الصالحة لها للعمل في للإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة للفرد تخطيط الموارد البشرية هو عملية جمع وإستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمتل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة الاختيار والتعين هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تتصرف بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء الأعمال .

الانتماء الوظيفي هو شعور يتولد لدي الموظف ويدفعه للعمل بحماس وإخلاص لزيادة كفاءته وإنتاجيته وذلك يشعر بتقدير المسؤولين لجهوده.

الولاء: هو الاحترام والوفاء والإخلاص .

الرضا الوظيفي هو إتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم به الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة .

جودة الخدمة يقصد بها الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون او عدم رضاه فبعض المنظمات تجعلها أولويات لتعزيز جودة الخدمة .

جودة الخدمة الداخلية هي عبارة عن منظومة علي المعلومات والخدمات الصحيحة في أسرع وقت وأقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها المساعدة في تقديم الخدمات بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم الخدمات التنافسية .

التعاطف يعني مستوي العناية والاهتمام الشخصي من خلال تفهم المنظمة لاحتياجات العميل

الملموسية هي الجوانب المادية للخدمة وتتمثل في التجهيزات والمعدات ومظهر المصرف العام

الضمان يعني المعرفة وحسن معاملة المستخدمين (مقدمي الخدمة) وقابليتهم لنشر روح الثقة والصدق

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية):

1. دراسة نجلاء ادم حسن بعنوان اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية 2014م

هدفت الدراسة الي نشر ثقافة التدريب وتحديد المفاهيم ذات العلاقة بالتدريب من زيادة الكفاءة الانتاجية وتحسين اسلوب الاداء ، تنمية قدرات الأفراد وتطوير مهاراتهم في مجالات عملهم وتنمية تكاملية علميا ومهنيًا ، وضع استراتيجية لتطبيق سياسية التدريب وبناء قدرات وخلق قيادات ذات كفاءة عالية توصلت الي مجموعة من النتائج هي أن تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر وأساليب التدريب العصرية ، عدم تطبيق اساليب التدريب ، اوصت الدراسة علي أن يقوم كل قطاع او مركز تدريبي في المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية وفق الاحتياجات المطلوبة بناء عن اهداف المؤسسة ، الاعتراف بان الموارد البشرية كشريك اساسي في وضع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة من خلال تكامل أنشطة الموارد البشرية

2. دراسة هنية أبوبكر المديني 2013 بعنوان أثر تدريب العاملين علي جودة الاداء ومستوي

الانتاج

هدفت الدراسة الي التعرف الي مدي توعية العاملين بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة علي البحث الجديد والتطور الاداري ، إعادة وتدريب واعادة من يراد توجيههم نحو أعمال جديدة نتيجة لظرف العمل والعاملين ومواكبة التكنولوجيا ، وتوصلت الدراسة الي عده نتائج هي أن هناك إهتمام كبير بالتدريب الداخلي والخارجي اذا زاد عدد المتدربين، وأن هناك نسبة زيادة تنفيذ برامج التدريب الخارجي في السنوات الاخيرة وذلك الي الإحتكاك بالمجتمعات الأخرى والإستفادة من خبرتها، وأوصت الدراسة الي تطوير وتحسين محددات الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية التي تقدمها الشركة ، رصد الإعتمادات الكافية لبرامج التدريب بإعتبار الإنفاق في هذا المجال يعد إتفاقا إستثماريا ينعكس مردودة علي علي الشركة في المستقبل ، قياس نتائج التدريب من خلال الحاصل في اسلوب الأداء إنتهاء التدريب

3. دراسة فتح الرحمن تاج الدين إبراهيم شاع الدين 2013م بعنوان أثر سياسة الاختيار

والتعيين في الاداء في قطاع الخدمات

هدفت الدراسة الي معرفة العلاقة بين سياسة الإختيار والتعيين وجودة الخدمات التي تقدمها الشركة السودانية ، معرفة العلاقة بين سياسات الإختيار التي تنتهجها الشركة السودانية ومعدل

نمو الأعمال فيها ، توصلت الي نتائج الدراسة أن هناك إجماع وقناعة تامة لدي إدارة الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالشركة السودانية ، أثبتت الدراسة الي أن عملية التاهيل للقوي العاملة بالشركة السودانية تركز بصورة كبيرة جدا ، وأوصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات تتمثل في علي الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء تفعيل السياسات المالية فيها من خلال نتائج الدراسة علي ان هناك قبول لتلك السياسات ، علي الشركة إشرك القوي العاملة في صنع القرار والإستماع الي آراء فيما يخدم عمل الشركة .

4. دراسة هنية ابوبكر المديني 2013 بعنوان أثر تدريب العاملين علي جودة الاداء ومستوي الانتاج

هدفت الدراسة الي مدي توعية العاملين بأهمية التدريب واكتسابهم القدرة علي البحث الجديد والتطور الاداري ، إعادة وتدريبوا عادة من يراد توجيههم نحو أعمال جديدة نتيجة لظرف العمل والعاملين ومواكبة التكنولوجيا وتوصلت الي انه من الملاحظ أن هناك إهتمام كبير بالتدريب الداخلي والخارجي اذا زاد عدد المتدربين وأن هناك نسبة زيادة تنفيذ برامج التدريب الخارجي في السنوات الاخيرة وذلك الي الإحتكاك بالمجتمعات الأخرى والإستفادة من خبراتها وأوصت الي ان تطوير وتحسين محددات الكفاءة والفاعلية للبرامج التدريبية التي تقدمها الشركة ، وضرورة التنوع في أساليب التدريب حسب مقتضيات البرنامج التدريبي ، قياس نتائج التدريب من خلال الحاصل في اسلوب الأداء إنتهاء التدريب

5. دراسة عمر سعد محمد العدوان 2012م بعنوان تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، هدفت الدراسة الي التعرف علي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية ، توضيح أثر تقييم أداء الموظفين علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي وظائف إدارة الموارد البشرية ، وتوصلت الي نتائج وضحت الدراسة الي أن تقويم وظائف إدارة الموارد البشرية يتم وفق أسس وبرامج علمية تساعد في الوصول الي تحديد الإحتياجات التدريبية من منظور إدارة الجودة ، توصلت الي أن إتجاهات العاملين نحو تقويم التدريب في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، واوصت الدراسة بالإهتمام بعملية تقييم أداء العاملين بأن لها دور فاعل في مدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تراعي هذه العملية وضع أسس ومعايير تعتمد

علي الكفاءة ، العمل علي إعداد البرامج التدريبية لتوضيح مفهوم الجودة الشاملة والفوائد المتوقعة.

6. دراسة عثمان عبدالرحمن قمر فاروق 2009م بعنوان : إدارة الموارد البشرية بالتركيز علي التدريب بديوان الضرائب

هدفت الدراسة الي انه لا بد من تحديد سمات الموارد البشرية ، تقديم بعض المخترحات لمعالجة قضايا التدريب ، وتوصلت الي نتائج ان التدريب بديوان الضرائب برغم الإهتمام الكبير به ورصد المبالغ الكبيرة إلا انه غير متاح لجميع العاملين ، من الضروري أن يكون التدريب محليا وقوميا وكذلك خارجيا لكي يحقق كل المتطلبات التي يحتاجها المتدرب ، واوصت الي إعادة برمجة الدورات التدريبية الخاصة للإستفادة من تجارب الآخرين ليتم نقل المفيد منها وذلك من دول مختلفة ، إعتداد بالبحوث والدراسات الي تخطيط وتبني السياسات الفاعلة لتنمية الجهاز الإداري .7 دراسة محمد احمد الخليفة علي 2013 بعنوان أثر سلوك المواطن التنظيمية متغيرا وسيطا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل

هدفت الي معرفة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم اداء العاملين من النواحي التالية : (الشفافية في عملية تقييم الاداء ، العدالة في عملية التقييم) ، توصلت الي أن لارتبط نتائج تقييم الأداء بالبنوك بالحوافز المالية ، لايتعرف الموظفين علي نتائج تقييم أدائهم إلا الموظفين ذو الأداء المنخفض ، وأوصت الدراسة علي أنه لا بد من ربط برامج التدريب بنتائج تقييم الأداء وذلك لمعرفة المهارات التي يفتقدها الموظف في أدائه لاكتساب الدورات التدريبية ، ضرورة أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة ولا بد لجميع الموظفين أن يتعرفو علي نتائج التقييم .8 دراسة سكيينة المهل محمد حمد 2013 بعنوان دور إستراتيجية الموارد البشرية علي اداء العاملين

هدفت الدراسة التعرف علي الواقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، التعرف علي تأثير الخصائص والسمات للمديرين والعاملين علي تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية ، و أشارت النتائج الي ان هناك وضوح بين مفهوم الاستراتيجية في أذهان المديرين والعاملين ، وضحت الدراسة إلا أن هناك نظرة إيجابية من قبل إدرئشركة تجاه الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية مما يساعده علي تحقيقها ، وتوصلت الي ضرورة الإهتمام بإشراك العاملين في وضع الأهداف

والإستراتيجيات الخاصة بالشركة مما يجعلهم مهتمين بتنفيذها بالصورة المثلى بما يرفع من أدائهم ، الإهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ضرورة إستكشاف مستوي إنسجام بين قيمة العاملين وأهداف الشركة الإستراتيجية.

9. دراسة محمد مفضي الكساسبة، عيبر محمود الفاعوري، محمود سلمان العميان ، دور

وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة

دراسة حالة علم مجموعة شركات تطل لأبوغزالة في الأردن 2013م

هدفها الدراسة إلي قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمات المتعلمة، وذلك من خلال تعريف

المستوي الذي وصلت إليه مجموعة شركات تطل لأبوغزالة في بناء أبعاد المنظمة المتعلمة، والتعرف علي

واقعة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في مجموعة شركات تطل لأبوغزالة

قياس درجة تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات تطل لأبوغزالة

وتوصت الدراسة الي مجموعة نتائج أن هناك علاقة بين الاستقطاب والاختيار من جهة

، وبناء المنظمة المتعلمة من جهة أخرى، ولما كان مستوي تصورات المبحوثين حول جميع عناصر الاستقطاب والاختيار

رتفعاً باستثناء مستوي إدراك مجموعة شركات تطل لأبوغزالة القدرات

الفردية من خلال الإهتمام بتحديد قدرات العاملين وسناد الأعمال إليهم وفقاً لقدراته ، ولابد من

إستدامة الإهتمام بعناصر الاستقطاب والاختيار الأخرى من قبل مجموعة شركات تطل لأبوغزالة لتعزيز أحد مرتكزات بناء

المنظمة المتعلمة عن طريق ربط أنظمة الاستقطاب والاختيار بممارسات المنظمة المتعلمة للموارد البشرية

وتساهم في تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة، خاصة وأن الإبداع يعد من أهم نقاط القوة في

المنظمات، ويلعب العاملون دوراً كبيراً في تطبيقه ،

فهذا يتطلب مضا عفة جهود مجموعة شركات تطل لأبوغزالة لتحسين مستوي تطبيق هذه العناصر رغبة في تنمية أحد

مرتكزات بناء المنظمة المتعلمة، من خلال ربط أنظمة التدريب والتطوير بامتلاك المعرفة المتخصصة وإدارتها،

لأن ذلك يوفّر ثروة القدرة علماً بالتعلم ليس عديت تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة علناً رضاً الواقع

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الانتماء الوظيفي)

1/ دراسة نايف بن ناصر المطيري بعنوان العوامل الوظيفية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي
2006م منشورة الرياض

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي العوامل الشخصية المؤثرة علي الانتماء الوظيفي ، الاساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي وتوصلت الي النتائج ارتفاع درجة مستوي درجة الانتماء الوظيفي ، ايجابية العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية توصلت الي مجموعة التوصيات ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل ، العمل وفق القيم والقواعد الخاصة بالعمل
2. دراسة محمد فاضل عباس (2009م) رضا العاملين و أثره في جودة الخدمة الفندقية.

هدفت هذه الدراسة الي وضع تأطير نظري حول مفاهيم رضا العاملين و الجودة و عواملها المؤثرة و العلاقة فيما بينهما ، اما في الجانب الميداني هدفت الدراسة الي معرفة بعض العوامل المؤثرة على رضا العاملين في تحقيق الخدمات الفندقية المقدمة توصلت هذه الدراسة الي مجموعة من النتائج الدراسة هي أن الرضا عن العمل عامل نفسي تختلف درجة ادراكه عند الافراد حسب الجوانب التي تتعلق بشخصية الفرد العامل او الجوانب التنظيمية المحيطة به ، متطلبات و حاجات العاملين المؤثرة رضاهم ولا يمكن إدراكها من قبل الادارة بسهولة مما يمثل تحدي يواجه تلك الإدارات ، رضا العاملين عنصر اساسي لأي فندق بغض النظر عن موقعة او حجمه من اجل تحقيق مستوي الجودة العالي الذي يرضي الزبائن ، و أوصت الدراسة الي مجموعة من توصيات ينبغي من ادارات الفنادق متابعة سلوكية العاملين و معرفة ميولهم نحو العمل من اجل الوصول الي معرفة متطلبات و حاجاتهم و اشباعها، تحديد الجهات المستفيدة من جودة الخدمة المقدمة و اشراكهم في تحقيقها منهم (الزبائن ، العاملين ، الموردون، المدراء ، حملة الاسهم).

3. دراسة فاطمة حلوز ، هاني الضمور بعنوان اثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن
منشورة في مجلة الدراسات الادارية 2012م

هدفت الدراسة الي تحليل اثر جودة الخدمة المصرفية وابعادها علي ولاء الزبائن ، و تحليل كل بعد من ابعاد جودة الخدمة المصرفية و توصلت الدراسة الي بعض النتائج اكدت ان جودة الخدمة تؤثر علي ولاء الزبائن حيث ان استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وزيادة ولائهم يعتمد علي تقييمهم للخدمة المقدمة

4. دراسة حاكم الخفاجي بعنوان رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة مصرف بابل 2014

هدفت الدراسة الي التعرف علي تقييم المصرف لمعرفة مستوي جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من ناحية إدارتهم لمستوي الخدمة المقدمة ، تحديد الاهمية النسبية للابعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج :وجود علاقة إرتباطية موجبه ومعنوية بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضا الزبائن ، ان جودة الخدمة كانت علاقتها موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون ، وأوصت الدراسة الي أن تهتم إدارة المصرف بتسهيل إجراءات العمل وتقليل وقت تقديم العمل ، وأن تولي ادارة المصرف إهتمام كبير برضا الزبائن وذلك من خلال إختيار العاملين المهرة بكيفية تقديم الخدمة وكسب رضا الزبون .

5. دراسة نائل صفدي، مؤيد شحادة ، معاذ شحادة (2011م)مدى رضا العاملين و أثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية. ، هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى رضا العاملين و أثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الإتصالات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج اتضح أن هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل حيث اتضح أن الوظيفة تؤمن للموظفين الأمن الوظيفي ، و توفر لهم فرصا لأكتساب مهارات و خبرات جديدة بالأضافة إلي أن ظروف العمل من تهوية و اضاءة و غيره تعد جيدة وصالحة لتقديم خدمة جيدة للعملاء ، كما تبين أن درجة الرضى عن انظمة الترقية و الحوافز كانت متوسطة ،حيث يعتقد الموظفون أن هناك دور للمحسوبية و الواسطة في الترقية و أن هناك دور للاعتبارات السياسية و الدينية في الترقية ، وأوصت الدراسة الي توصيات ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين الموظفين و المسؤولين في الشركة لأن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، ضرورة أن توفر الشركة فرص العمل بروح الفريق الواحد لأن ذلك يزيد

من فرص التبادل للمعلومات و الخبرات مع زملاء في العمل، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الهام.

6. دراسة : ميرفت توفيق : أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة منشورة عزة 2012

هدفت الدراسة الي التعرف علي نظم الحوافز المطبقة ببلدية غزة ، التعرف علي العلاقة بين نظم الحوافز وبين الرضا الوظيفي وتوصلت الداسة الي نتائج أن افراد البحث موافقون على أن هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية (منح بدل تنقل ، العلاوات الدورية ، التأمين الصحي ، وبوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والإهتمام بالحوافز المادية الأخرى)، و أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز مادية لاتقدم إطلاقا للعاملين وتتمثل أبرز هذه الحوافز في (الهدايا العينية ، الجوائز المادية العينية ، الإسكان ، القروض التي تقدم للعاملين ، المبالغ النقدية) ، و أن أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز معنوية لاتستخدم إطلاقا مع العاملين ، توصلت الي مجموعة من التوصيات هي دعم هذا الرضا يصل الي أفضل حالاته والبحث عن أسباب عدم الرضا عن العناصر الأخرى والعمل على كل ما هو من شأنه تحقيق رضا العاملين

7دراسة فوزي عبد الله العكش ، و أحمد مصطفى الحسين ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن 2013م

هدفت الدراسة الي التعرف على العلاقة بين المتغيرات المادية والمعنوية بموضوع الرضا الوظيفي في نظام التعليم الجامعي في الأردن، والمساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع الرضا الوظيفي بصورة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، و التقييم بصورة غير مباشرة لنجاح سياسات الجامعات في القطاعين العام والخاص والمتعلقة بخلق المناخ المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي وسط قطاع هام من العاملين في تلك المؤسسات، وهم أعضاء هيئة التدريس فيها، و المساهمة في توفير مادة دراسية مقارنة تستخدم بواسطة أساتذة السلوك التنظيمي على مستوى الدراسات الجامعية والدراسات العليا في تخصصي الإدارة العامة وإدارة الأعمال حيث توصلت الدراسة الي عدة نتائج لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية (المكافآت المالية ، التسهيلات ووسائل التدريس ، الإجراءات الإدارية). وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر رضا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية، بالنسبة لعناصر الرضا الوظيفي التالية (المناخ الأكاديمي ، تقييم الأداء) وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أن مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية متقارب بصفة عامة، والعمل على تحسين مناخ العمل في الجامعات الحكومية بشكل عام ، و التركيز على تحسين العلاقة بين الزملاء في الأقسام العلمية، وعلى مستوى الكلية ، تحسين علاقة إدارة الكلية مع أعضاء هيئة التدريس فيها.

8. دراسة صفوان امين العساف بعنوان اثر القيادة بالقيم علي الولاء التنظيمي 2015م هدفت الدراسة الي معرفة درجة مستوي الولاء التنظيمي لدي المنظمات ، معرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي ، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات تتمثل في تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين ، الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين المسنوبات الوظيفية المختلفة

9. دراسة سالم عواد الشمري الرضا الوظيفي لدي العاملين و أثاره علي الأداء الوظيفي ، دراسة تطبيقية على (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة). (2009م)

هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي مستوى الرضا الوظيفي لدي الموظفين العاملين في القطاع الصناعي و التعرف علي أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين العاملين ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج هي أن هناك نسبة من العاملين راضون بشكل جيد جدا وممتاز عن ادائهم الوظيفي بالتالي يمكن أن نقول أن الموظفون يشعرون بانهم يقدمون للعمل أفضل مايقدرون عليه ، وأن أفراد العينة يشعرون برضا عما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه من أعمال ، وأوصت الدراسة الي مجموعة توصيات هي أن تقوم باعاده دراسة سياسة توزيع المهام على العاملين بشكل يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية، أن تقوم بغرض سياسة توزيع المهام على الموظفين وإشراكهم في التصورات المبدئية لما يمكن ان تقوم به تطورات في هذه السياسه.

10. دراسة نائل صفدي، مؤيد شحادة ، معاذ شحادة (2011م)مدى رضا العاملين و أثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلي التعرف على مدى رضا العاملين و أثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الإتصالات الفلسطينية. وتوصلت الدراسة الي مجموعة نتائج اتضح أن هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل حيث اتضح أن الوظيفة تؤمن للموظفين الأمن الوظيفي ، وتوفر لهم فرصاً لكسب مهارات و خبرات جديدة بالإضافة إلي أن ظروف العمل من تهوية و اضاءة وتوفر بيئة صالحة لتقديم خدمة جيدة للعملاء ، كما تبين أن درجة الرضى عن انظمة الترقية و الحوافز كانت متوسطة ,حيث يعتقد الموظفون أن هناك دور للمحسوبية و الوساطة في الترقية و أن هناك دور للاعتبارات السياسية و الدينية في الترقية ، وأوصت الدراسة الي توصيات ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين الموظفين و المسؤولين في الشركة لأن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة للعملاء ، ضرورة أن توفر الشركة فرص العمل بروح الفريق الواحد لأن ذلك يزيد من فرص التبادل للمعلومات و الخبرات مع زملاء في العمل، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الهام

11. دراسة : ميرفت توفيق : أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة

منشورة عزة 2012

هدفت الدراسة الي التعرف علي نظم الحوافز المطبقة ببلدية غزة ، التعرف علي العلاقة بين نظم الحوافز وبين الرضا الوظيفي وتوصلت الداسة الي نتائج أن افراد البحث موافقون على أن هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم أحيانا للعاملين وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التالية (منح بدل تنقل ، العلاوات الدورية ، التأمين الصحي ، ويوصي الباحث في هذا بدعم تطبيقها والإهتمام بالحوافز المادية الأخرى)، و أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز مادية لاتقدم إطلاقا للعاملين وتتمثل أبرز هذه الحوافز في (الهدايا العينية ، الجوائز المادية العينية ، الإسكان ، القروض التي تقدم للعاملين ، المبالغ النقدية) ، و أن أفراد البحث موافقون على أن هناك حوافز معنوية لاتستخدم إطلاقا مع العاملين ، توصلت الي مجموعة من التوصيات هي دعم هذا الرضا يصل الي أفضل حالاته والبحث عن أسباب عدم الرضا عن العناصر الأخرى والعمل على كل ما هو من شأنه تحقيق رضا العاملين .

12. دراسة مراد سليم عطيانى ' عبدالله جميل أبوسلمى (2014م) أثر ممارسة اخلاقيات عمل إدرات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين .(دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)

هدفت هذه الدراسة الي تعرف أثر الممارسات الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن ، وتوصلت الدراسة الي عده نتائج وأن ممارسة إدارات الموارد البشرية للجوانب الاخلاقية التي تقوم على أسس العدالة و المساواة و الشفافية و النزاهة في انشطتها له بالغ الاثر على رفع الروح المعنوية التي بدورها تتعكس على حالة الرضا عن العمل ، ويستنتج الباحثان إن حالة الرضا التي عبر عنها العاملون قي شركات الاتصالات الخلوية هي انعكاس لقيام الشركات موضوع البحث بإشباع حاجات العاملين فيها المادية و المعنوية واوصت الدراسة الي مجموعة توصيات أن ضرورة الالتزام بتطبيق أخلاقيات العمل في كافة أنشطة ووظائف المنظمة لما لذلك من انعكاسات ايجابية على العاملين في تلك الشركات، إجراء المزيد من الدراسات حول أثر أخلاقيات العمل في مجال تسويق المنتجات غير الصحية و أثرها على قرار شراء الأطفال للأغذية غير الصحية

13. دراسة حاكم الخفاجي بعنوان رضا الزبون كمتغير وسيط بن جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة مصرف بابل 2014

هدفت الدراسة الي التعرف علي تقييم المصرف لمعرفة مستوي جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من ناحية إدارتهم لمستوي الخدمة المقدمة ، تحديد الاهمية النسبية للابعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج : وجود علاقة إرتباطية موجبه ومعنوية بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضا الزبائن ، ان جودة الخدمة كانت علاقتها موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون ، وأوصت الدراسة الي أن تهتم إدارة المصرف بتسهيل إجراءات العمل وتقليل وقت تقديم العمل ، وأن تولي ادارة المصرف إهتمام كبير برضا الزبائن وذلك من خلال إختيار العاملين المهرة بكيفية تقديم الخدمة وكسب رضا الزبون .

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الوسيط (جودة الخدمة الداخلية):

1. دراسة فاطمة حلوز ، هاني الضمور بعنوان اثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن
منشورة في مجلة الدراسات الادارية 2012م

هدفت الدراسة الي تحليل اثر جودة الخدمة المصرفية وابعادها علي ولاء الزبائن ،و تحليل كل
بعد من ابعاد جودة الخدمة المصرفية و توصلت الدراسة الي بعض النتائج اكدت ان جودة
الخدمة تؤثر علي ولاء الزبائن حيث ان استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وزيادة ولائهم
يعتمد علي تقييمهم للخدمة المقدمة

2. دراسة محمد ابراهيم سلمان بعنوان : مستوي جودة الخدمات الجامعية التي يدركها طلبة
جامعة الاقصى 2012م

هدفت الدراسة الي أن قياس جودة الخدمات الجامعية كما يدركها الطلاب بالجامعة بغزة ،
ومعرفة الاداء الفعلي توصلت الي مجموعة من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية
بين جودة الخدمات الجامعية طبقا لمتغيرات الدراسة ، الارتقاء بمستوي الخدمات المقدمة للطلبة
مع ضرورة العمل الجاد .

3. دراسة منصور عبدالقادر محمد منصور ،دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق
جودة الخدمات المصرفية، 2013م

هدفت هذه الدراسة الي الكشف علي مدي الإلتزام التنظيمي للادارة والعاملين لمستويات تحسين
جودة الخدمة المصرفية ، والتعرف علي مناطق الضعف والقوة في الجهود التدريبية للبنوك والتي
تهدف من خلالها الي تحقيق جودة الخدمة المصرفية ، الكشف علي مدي مساهمة مكونات
العملية التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية بالاضافة الي تحقيق العلاقة بينهما
وأهتتمت الدراسة علي أن حيوية الموضوع وحدائثة في الفكر الاداري المعاصر ،والوقوف علي
مدي تباين اراء افراد العينة المبحوثة بخصوص قياس كفاءة برامج التدريب لتحقيق جودة
الخدمات المصرفية في البنوك ، وتكوين نموذج عملي يغطي كافة افكار ومحاوّر مشكلة للدراسة

وهو يمثل خليط الإدارة الحديثة ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج بأنه يوجد نظام إتصال فعال مما ساهم في تعزيز ثقافة الجودة وصولا لتحقيق جودة الخدمة المصرفية ، وأن هناك توجه عال و إلتزام واضح من الإدارات المسئولة عن التدريب وسعيها الدؤوب لتحقيق جودة الخدمة المصرفية ذات طابع تنافسي حيث اوصت الدراسة الي ان السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب والأخذ بادارتهم وإقتراحاتهم عند تحسين جودة الخدمة ، والعمل علي جعل وظيفة تحسين جودة الخدمة وظيفة مكملة للوظائف الادارية الاخرى ، ضرورة قيام البنوك بتكوين حلقات جودة من العاملين بهدف إكتشاف المبدعين منهم بتفجير الافكار الخلاقة لديهم

4. دراسة أكرم العواجلين بعنوان جودة الخدمة الداخلية في الرضا الوظيفي للعاملين، 2013م ، هدفت الدراسة الي التعرف علي مستوي تقييم اداء العاملين والتعرف علي جودة الخدمة الداخلية و ابعاد الجودة التي تتمثل في (الملموسية ، الاعتمادية ، الامان ، الاستجابة والضمان)، وجود فروقات في إجابات العاملين من حيث المتغيرات الديمغرافية ، حيث توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج وجود أثر لجودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين ، تقييم اداء العاملين مرتفعا في المؤسسة ، وأوصت الدراسة الي ربط الترقية بالكفاءة من خلال أسس واضحة ، ووضع البرامج اللازمة للتدريب والتاهيل

5. دراسة بو عبدالله صالح بعنوان نماذج وطرق قياس جودة الخدمة منشورة من الجزائر 2014م هدفت الدراسة الي :توصلت الدراسة الي عدة نتائج تتمثل في انه يتمثل في الاستفادة من صياغة الاستراتيجية لتحسين الجودة، ومتطلبات تحسين الجودة في كل مكون تختلف عن متطلبات المكون الآخر فالجودة الوظيفية تعتمد علي حسي نظروفا لاستقبال الفيا المكاتبوتقريبها منالمواطن ، واوصت الدراسة الي توصلالبحث الي ضرورة إعطاء الأولوية للجودة الوظيفية، لكونها الأكثر تأثيرا علي تقييم الزبون للخدمة والأضعفيا الوقتالحالي منحيثالمستوي بالمحقق، كما أنها الأكثر ملاحظة منقبل الزبائن فيمكن تلخيص نتائج التحسين بسرعة نسبية ومن قبل عموم الزبائن وليس قطاع معين منهم .

6. فارس ابو معمر قياس جودة الخدمات المصرفية 2014م هدفت الدراسة الي التعرف علي تقييم عملاء المصارف لمستوي جودة الخدمات المقدمة لهم سواء من ناحية توقعاتهم وسواء من

ناحية ادراكهم لمستوى الخدمة المقدمة فعليا ، إختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا والنية للشراء توصلت الي مجموعة من النتائج وضحت
أنهناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة،
لرنا استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وزيادة ولاءهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم
لجودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات تمثلت في
ضرورة الإهتمام بالسرعة والدقة في توفير الخدمات الاضافية ، ضرورة الاهتمام بتحقيق الرضا
الكامل والرضا الكلي الإهتمام بضرورة تركيز البنوك علي التدريب للموظفين لضمان تقديم خدمة
افضل ، ضرورة القيام بدراسات عملية للتعرف على مقياس إدراك العملاء للخدمات المصرفية ، ضرورة
الإهتمام بالسرعة والدقة في تقديم الخدمة بالإضافة إلى الالتزام بما يتموعد العميل
به بالإضافة إلى التأكد من خلو السجلات المتعلقة بالعملاء من الأخطاء.
7 بوعنان نور الدين جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء 2014م

هدفت الدراسة الي تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة والمؤشرات ونماذج
تقييمها وسبل تحسينها بالإضافة إلى التعريف بالرضا وخصائص هو طرق قياس، تحليل العلاقة
الموجودة بين جودة الخدمة المدركة ورضا العملاء وتوصلت الي نتائج أن أغلبية عملاء المؤسسة
وضع خدمة الشحن والتفريغ في المرتبة الأولى وذلك يدل على أن هذه الخدمة التي تحتاج إلى
يد عاملة كبيرة فيها نوع من التهاون من طرف العمال مما يكلف العملاء بعض الخسائر، يعتبر
عملاء المؤسسة المينائية وأن الأداء الفعلي للخدمة المينائية المقدمة يتميز بالضعف في أغلب
مظاهر هو هذا ما يعكسها الإنطباع السلبي حول مستوى الخدمة المينائية، أوصت الدراسة
المؤشرات التي أثرت على رضا العملاء تأثير أكبر مقارنة بالمؤشرات الأخرى هما مؤشري
الإستجابة والأمان ، تعتبر جودة الخدمة المينائية المقدمة من طرف المؤسسة المينائية وجودة
منخفضة نسبيا وهذا ما تعكسه النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات

8. دراسة : صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب 2014 بعنوان قياس جودة الخدمة المصرفية

هدفت الدراسة علي الاتي التعرف على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة في
مدينتي عمان واربد في المملكة الأردنية الهاشمية ، توظيف منهج اختبار الفروض للتحقق من
العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من وجهة نظر العملاء بأبعاد الجودة التي
تشتمل على الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمانة والتعاطف ، و تتبع أهمية هذه الدراسة
من أهمية التسويق المصرفي الذي يعتبر جودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملائها أحد الركائز
الأساسية التي تساعد البنوك على تحسين ربحيتها من خلال تحسين خدماتها وكسب حصة

سوقية جديدة و توصلت الدراسة الي النتائج الي أن الانطباع الإيجابي عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في مجال الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف أما في مجال الاعتمادية والأمان فلم تكن بالدرجة التي ترضي العملاء عينة البحث مما يدل على أن البنوك الإسلامية يقع على عاتقها العمل لتحسين هاتين الناحيتين في مجال تقديم الخدمة ، حيث أوصت الدراسة الي أن ضرورة اهتمام البنوك الإسلامية الأردنية بالاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر في جودة الخدمات المصرفية ، ضرورة اهتمام البنوك الإسلامية الأردنية بالجوانب الملموسة للبنك كالمباني الحديثة والمكان المنظم المريح له اثر كبير في نظر العملاء عند تقويم جودة الخدمة

9. أ . د . سالم عبدالله حلس كلية التجارة ، جودة الخدمة في الجامعات الفلسطينية ، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين) ورقة علمية 2013

هدفت الدراسة علي إثارة الاهتمام بموضوع الجودة في الجامعات الفلسطينية. ، الاسهام في بناء معايير ومؤشرات للجودة تتلاءم مع البيئة الفلسطينية ، العمل على تطوير آلية عمل يمكن من خلالها زيادة جودة برامج الماجستير في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين. وتوصلت نتائج الدراسة : اهتمام الجامعة بمشكلات الطلبة بشكل فردي ، ملائمة القاعات الدراسية مع طبيعة الخدمة التعليمية المقدمة. ، التزام العاملين بالجامعة الإسلامية بحسن المظهر وأناقاة الملبس. ، التزام العاملين بالجامعة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد، حيث أوصت الدراسة علي استمرار الجامعة بالتأكيد على الالتزام والتطوير والتحسين المستمر للخطة التعليمية بكلية التجارة. ، تحسين وتطوير برامج الماجستير بكلية التجارة لزيادة جودة عملياتها التعليمية. ، تطوير وتحديث المعايير المطلوبة لمدخلات جودة العملية التعليمية ومخرجاتها في كلية التجارة

10/ دراسة الكركي، 2010 بعنوان " جودة الخدمات المصرفية وأثرها علي تحقيق الميزة

التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارات ، قد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة ، وقد قام الباحث بتطوير استبانة تم التحقق من ثباتها بفحص الاتساق الداخلي فقرات الأداة وقد توصلت الدراسة إلى أدرجات تقدير أفراد العينة من الإداريين ، وأثر الخدمات المصرفية في تحقيق

الميزة التنافسية في فلسطين وذلك من حيث الأبعاد الخمسة التجسيد
الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، والتعاطف

11 دراسة عكروش، 2007 بعنوان "استكشاف الأثر الوسيط لتطبيق جودة الخدمة على العلاقة
بين جودة الخدمة والأداء دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري البنوك في الأردن."

هدفت إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغيرات تطبيق جودة الخدمة المصرفية على العلاقة بين جودة
الخدمة والأداء في البنوك في الأردن. ولتحقيق غرض البحث وتصميم منهجية علمية تعتمد على
المنهج الكمي لاختبار نموذج لجودة الخدمة يتكون من ثلاثة أجزاء وهي أبعاد جودة الخدمة،
والعوامل المؤثرة على تطبيقها والأداء في البنوك. وتمت جميع بيانات البحث من مديري البنوك
العاملين في الإدارات الرئيسية للبنوك العاملة في الأردن. وأشارت النتائج إلى أنها علاقة إيجابية
وهامة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية وأداء البنوك، وأن الجودة الوظيفية لها أثر أكبر من الجودة
الفنية على أداء البنوك وأن متغيرات تطبيق جودة الخدمة لها تأثير وسيط للعلاقة بين جودة الخدمة
والأداء

12 دراسة (Bellou & Andron, - 2008)

بعنوان "The impact of internal service quality" on customer service behavior.

هدفت إلى بيان أثر جودة الخدمة الداخلية، وسلوك المستهلك حيث شملت هذه الدراسة،

عددا من المصارف ممثلا لمجتمع الدراسة، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (213) موظفاً يعملون
في مؤسسات خدمية ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع المنهج الوصفي، ومن أهم نتائج الدراسة:
وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة الداخلية مثل الاستجابة، الاعتمادية، الكفاءة، الاحترام، وغيرها

13/ دراسة. (Anosike & Eid, 2011)

Integrating internal customer "orgientation, internal service quality, and
customer orientation in the banking sector:

."an empirical study

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار العلاقات المتداخلة بين التوجه الداخلي للزبائن وجودة الخدمة الداخلية والتوجه الزبائن وذلك لتطوير وإختبار نموذج مفاهيمي لأسباب التوجه بالزبائن في قطاع البنوك تكون مجتمع للدراسة من أقسام متعددة وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات إرتباط قوية بين المتغيرات المبحوثة،

14 دراسة (Nancy, et..al. 2009.) (

The relationship between internal and "external service quality

هدفت إلى التعرف على العلاقة والأثر بين جودة الخدمات الداخلية وجودة الخدمات الخارجية، حيث استخدم الباحث، بيانات مستقاة من مجموعة من المضيفين والعاملين في المطابخ، والعملاء في مدينة اليونان، حيث كانت البيانات المستقاة من المضيفين والعاملين، تعبر عن جودة الخدمة الداخلية بهدف تحقيق أهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة وثيقة بين معايير جودة الخدمات الداخلية: الأمان، الاعتمادية، الانترنت، ومعايير جودة الخدمات الخارجية، لصورة نمطية تعاطفية، والاستجابة.

15. دراسة, Rodet..al, 2009م

بعنوان An examination of the relationship between " service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer. Satisfaction: A New Zealand study

تناولت هذه الدراسة إختبار العلاقات بين ثلاثة أبعاد من جودة الخدمة وأثر هذه الأبعاد على جودة خدمة، حيث هدفت إلى إختبار العلاقات بين ثلاثة أبعاد من جودة الخدمة وأثر هذا الأبعاد على جودة خدمة الإنترنت، بالإضافة إلى معرفة التأثير اللاحق على رضا عملاء البنوك محل البحث .

تكونت عينة الدراسة من 300) فرد يعملون في البنوك النيوزيلاندية وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات إيجابية بين جودة خدمة العملاء على الانترنت،

16/دراسة.(Manfred Bruhn)2013

barometers service internal"Conceptualization and empirical results of a pilot Study in Switzerland

هدفت إلى التعرف على جودة الخدمات، من خلال قياس رضا الموظف في الخدمة الداخلية، ووجودتها والفوائد المرجوة من تطبيق الخدمة، من خلال شرح العلاقة بين الموظف الداخلي ونجاحه الاقتصادي، كون جودة الخدمة الداخلية يتم الحصول عليها فقط بعد الحصول علنا لأداء الداخلي، والعلاقة بين جودة الخدمة، ومدى رضا الموظف، وعلنا إنتاجية الموظف ، ومن أهم نتائج الدراسة هي جودة الخدمة الداخلية، تعتمد على مدى إيجابية المعلومات التي تم الحصول عليها، وتطبيقها لنيل رضا الموظف، ونجاح جودة الخدمة الداخلية مقترن برضا الموظف بدرجة الأولى

دراسة /17Safdar Nazeer1, M Mohsin Zahid2, and Malik Faisal Azee

2014م

Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction

Mediate? هدفت الدراسة إلى هو تقييم الأداء الوظيفي من خلال مكونات الجودة ومن خلال

تقديم إطار يحتوي على مكونات جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي في هذه الدراسة، تم تحديث الأداة عن طريق إضافة بعض البنود في كل من التركيز على خدمة العملاء بين الموظفين هو مرحلة حتمية، ويتسبب في الأداء الأفضل وقامت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس وقد استخدمت تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل النتائج، والتي أشار الي الجودة والرضا له أثر إيجابي كبير من العملاء الداخليين له تأثير على الزبائن من الخارج ، على الرغم من أن في كثير من الحالات، والموظفين قد لا يكون علاقة مباشرة معهم. التفاعل المستمر وتحسين مستوى رضا داخلي عملاء (موظفين) هو المفتاح النجاح لأي منظمة

18 دراسة 2015 Hua Yang and Nigel Coates

Internal marketing: service quality in leisure services

هدفت الدراسة الي أن تعزيز رضا الموظفين وخاصة موظف العملاء والاتصال مهم لأنها يمكن أن تؤثر تأثيرا كبيرا وإيجابيا رضا العملاء من أجل تحسين رضا الموظفين علي الإتصال مع العملاء ، اعتمدت منهجية الدراسة متعددة حالة النوعية تصميم المنهجية باستخدام المقابلات الحوادث الخطيرة لجمع البيانات، حيث تناولت هذه الدراسة إبعاد جودة الخدمة الداخلية هم الموثوقية، والاستجابة،ضمان والتعاطف والتواصل، والنظر، والإنصاف، والاعتراف والمرونة وتوصلت نتائج هذا البحث علي انه يمكن أن تساعد فريق الإدارة أفضل النتائج من أجل التفسير من خلال معني للبيانات وسردها وتلخيصها ، ويستخدم التحليل لتفسير قصص المواتية وغير المواتية التي ترتبط من قبل المشاركين

19. دراسة Javier Reynoso 2015

Towards the measurement of internal service quality

هدفت الدراسة الي الإشارة الي المقارنات المجردة بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية والتي يمكن تقييمها من خلال الكثير من الاختلافات بين العملاء والتنظيم للزبائن ومع ذلك، يشير إلى أهمية العوامل البيئية والغلاف الجوي في أنشطة التبادل، وفي هذه الورقة نستكشف الثغرات في جودة الخدمة الناشئة عن الصراع بين الإدارات والتنظيمية. استخدام أساليب مستمدة من نموذج خارجي من جودة الخدمة التي طرحها ونحن نعتبر قيمة البحوث الداخلية في جودة الخدمة واقتراح أن الصراع على السلطة التنظيمية وعدم وجود قيادة الاتصالات لسوء الفهم حول الأولويات والموارد المتاحة للتبادلات الخدمة الداخلية. وزيادة التعاطف ولدت بين الإدارات المشاركة حيث هناك تفاعل أوثق بين جودة الخدمة الداخلية والخارجية من خلال الموارد التي تخصص وفقا لاحتياجات النهائية للعميل الخارجي

Gamini Gunawardane: دراسة (2015) (20)

RELIABILITY PAPER encounter Reliability of the internal service

أصبحت جودة الخدمة في منطقة نشطة للبحث خلال العقدين الماضيين ، وعادة ما تعتبر جودة الخدمة من وجهة نظر العميل الذيقدر ركزت علي متلقي الخدمة، أي "العميل الخارجي"، والجهود البحثية علي تحديد أبعاد الجودة في كيفية تقديم الخدمة الخارجية و في معظم هذه الدراسات التي

تناولت الموثوقية كبعد من إبعاد جودة الخدمة الداخلية ويعتبر البعد الأبرز من بين مختلف أبعاد الخدمات الخارجية ، حيث هدفت الدراسة الي أن معرفة التحقيق الذي كان ينظر إلى "الموثوقية" باعتبارها البعد المهم في لقاء خدمة داخلي ، و للتأكد من كيفية خدمة المدراء من خلال تحديد "الموثوقية" كبعد من الخدمة الداخلي ، حيث أستخدمت المنهج الوصفي و استخدمت المقابلات و التأكد من دور ومعنى "الموثوقية" في لقاء خدمة داخلي و التركيز على دقة النتائج و الإعتدالية، و توصلت الي أن العميل الداخلي يشعر بالحاجة و المرونة و الصبر في حضوره لهذه الإحتياجات، إلى أن تكون قادرة على مناقشة إحتياجاتها مع الخدمة الداخلية .

21. دراسة Abdul Salam Dauda, 2013

Effect of Internal Service Quality on Employee Job Satisfaction: Evidence from

هدفت الدراسة الي أن جودة الخدمة الداخلية يوجه الموظف الرضا الوظيفي، وهذا يفحص أثر جودة الخدمة الداخلية على الرضا الوظيفي للموظفين.، ووجدت الدراسة أن جودة الخدمة الداخلية للمكتبة الجامعة هناك رضاتام و عالي من موظفيها ،. وكان جميع موظفي لقياس جودة الخدمة الداخلية SERVPERF المكتبة التي شملها الاستطلاع، أعتد على نطاقو للمكتبة الجامعة و استخدمت الدراسة مقاييس المتوسطات لقياس المتغيرات التفسيرية للبحوث، في حين كان الانحدار الخطي يستخدم لاختبار الفرضية.

هيكل البحث

يشتمل هذا البحث علي خمسة فصول

الفصل الأول : (الإطار العام للدراسة)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثاني : (الإطار النظري)

المبحث الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : الانتماء الوظيفي

المبحث الثالث : جودة الخدمة الداخلية

الفصل الثالث : المنهجية

المبحث الأول: نموذج الدراسة . ، فروض الدراسة .

المبحث الثاني :منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، وعينة الدراسة . ، طرق جمع البيانات.

المبحث الثالث : ، إختبار ثبات وصدق أداة الإستبيان . ، أساليب التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع : (الدراسة الميدانية)

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن عينة المصارف السودانية

المبحث الثاني:عرض وتحليل البيانات وا إختبار الفروض

المبحث الثالث : عرض وتحليل البيانات

الفصل الخامس : (مناقشة النتائج)

المبحث الأول : مناقشة النتائج والتوصيات

المبحث الثاني :حدود الدراسة،إسهامات الدراسة النظرية والعملية ، الدراسات المستقبلية

، الخاتمة وقائمة المراجع والمصادر

المبحث الاول:

مفاهيم إدارة الموارد البشرية

طبيعة الموارد البشرية:

بالنظر الي كل ما حققته البشرية من حضارة راقية اليوم سخرت الكثير من الموارد لبناء حضارة مدنية مذهلة التقدم تجاوزت بها كل حضارات الماضي قبل التاريخ ولعل المورد البشري متمثلاً في إنسان القرن العشرين هو الجندي المجهول الذي يقف خلف كل هذا الاتجاز وهو ذلك الانسان الذي كرمه الله تعالى في محكم تنزيله ولعل تمتع هذا الانسان بالعلم الذي أساسه البحث والتجربة هو الذي قاده الي تفجير كل قدراته الكامنة نحو الإنجاز والعمل.

إن كل ما حققته البشرية من إنجاز هو نتاج ومحصلة طبيعية لقدرات الموارد البشرية سواء كانت قدراتها الفنية التقنية او قدراتها العقلية الفكرية او قدراتها الادارية، فالموارد البشرية تمثل أعلى الموارد التي تمتلكها اي منظمة وأهمها ، فالدول تقوم برجالها والحضارات تسود برجالها ايضا والمنظمات تنمو وتزدهر وتتوسع برجالها ايضا¹.

ولعل هذا العنصر وهذا المورد البشري يمثل القاسم المشترك الاعظم بين موارد المنظمة المختلفة فبدونه لا ينفع المال ولا تنتج الآلات ولا تنتج الارض ومن هنا جاء الإهتمام بادارة الموارد البشرية ، ولم تعد ادارة الافراد سجل لحفظ سجلات العاملين واقسامهم وانما أصبحت هي المحرك والبوصلة الموجه نحو تحقيق اهداف الدول والمنظمات ولعل قيامها بهذا الدور ارتبط بتطورها كادارة وارتفاع مستوي كفاءتها وفعاليتها

تعددت المسميات لإدارة الموارد البشرية تمثلت في الآتي :

* ادارة الموارد البشرية

* ادارة شؤون الموظفين

* ادارة شؤون العاملين

* ادارة شؤون الأفراد²

ماهية ادارة الموارد البشرية:

تعني ادارة الموارد البشرية بانها الادارة التي تقوم بكل ما يتعلق بالعنصر البشري للمنظمة بدءاً باختياره وتدريبه وتوفير بيئة العمل المناسبة له وتوفير شروط الخدمة العادلة له وتوفير المعايير المناسبة لتقييم ادائه وتوفير كل ما يجعله يزيد من انتاجيته تحقيقاً لاهداف المنظمة واشباعاً لحاجته ، وهي بذلك تمثل أحدى الادارات الرئيسية والهامة بالمنظمة .

وفي سبيل قيامها بهذا الدور لابد لها من القيام بوضع تخطيط سليم لادائها ولابد لها ان تتبثق منها العديد من سياسات الافراد التي تعمل علي ترشيد ادائها نحو تحقيق أهدافها

¹ ذكي مكي اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - جامعة النيلين كلية التجارة، مطابع السودان للعملة 2009م - ص16-
² زاهر عبدالرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ، الاردن ، عمان ، 2010 ص 9

عرفت ايضا إدارة الموارد البشرية علي أنها الإدارة المختصة بكل الامور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من البحث عن مصادر القوي البشرية واختيارها وتقييمها وتدريبها وتميبتها وتهيئة المناخ الانساني الملائم الذي من شأنه ان يدفع الي بذل اقصي طاقاتهم داخل المنظمات

1.

ويعرف الدكتور محمد عثمان اسماعيل إدارة الموارد البشرية بأنها: نشاط اداري ووظيفه من وظائف المدير تختص بتوفير إحتياجات المنظمة من القوي العاملة والمحافظة عليها وتممية قدراتها ورغبتها بالعمل بما يساعد علي تكوين قوة عمل راضية ومشجعة وبما يحقق أهداف المنظمة بأحسن كفاية ممكنة .²

أهمية ادارة الموارد البشرية:

وتتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري كأهم وأغلي الموارد البشرية التي تمتلكها أي منظمة ويمكن توضيح اهمية ادارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية

1. لاتوجد مؤسسة دون ادارة موارد بشرية
2. اهمية إزدياد الانتاجية برفعها المستمر لرفع أنتاجية العاملين
3. إختيار الافراد المناسبين لشغل الوظائف³
4. القيام بدراسة مشاكل الافراد ومعالجتها⁴
5. أهمية العنصر البشري كمورد اقتصادي اساسي وهام لاي منظمة ويفضله يتم تحقيق الاهداف التنظيمية.

6. تمكين المجموعات المختلفة في العمل من استخدام الاسس التنظيمية السليمة من انظمة عمل وتوزيع ادوار وتفويض سلطة (حمد عقلان، 1993م).

اسباب ازدياد اهمية الموارد البشرية :

1. نمو النقابات وازدياد قوتها في المساومة واتساع وجهة نظرها للإدارة
2. نمو قيمة القوي البشرية بالمقارنة مع العوامل الاخرى

¹دراسة احمد ضوء البيت صالح ، بعنوان اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ايجاد الميزات التنافسية بمنظمات الاعمال ، رسالة دكتورا غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013ص 7

²ذكي مكي اسماعيل – ادارة الموارد البشرية – مرجع سابق ص18- 22

⁴دراسة عمر الخير العوض، بعنوان اثر تنمية الموارد علي ترقية الاداء في القطاع النفط السوداني رسالة دكتورا غير منشورة من جامعة النيلين 2013ص 40

3. التدخل الحكومي في شئون العمل والعاملين وذلك بهدف انصاف العاملين ورفع مستوى معيشتهم وتدريبهم واشتراكهم في اتخاذ القرار الذي يهمهم .

4. قوة الرأي العام المتزايدة في توجيه سياسات الدول ، واهمية الفرد السياسية والاجتماعية في الدول الانتخابية الدورية وتستقطب تاييد الجماهير بثتي السبل²¹

أهداف إدارة الموارد البشرية:

1. الاهداف التنظيمية

تسهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية وذلك لمساعدة مدي الاقسام علي تنمية وتطوير ادائهم علي مدار الوحدات بدورهم مسئولية اداء مرؤسيهم

2. الاهداف الشخصية :- تعمل ادارة الموارد البشرية علي تحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة

المسارات الوظيفية وذلك من خلال مساعدة العاملين واشباع حاجاتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم .

3. الاهداف الوظيفية :

علي ادارة الموارد البشرية تحقيق الاهداف الاجتماعية وذلك بالاستجابة علي المتطلبات

والاحتياجات الاجتماعية والتحديات الاحتياجات الاجتماعية والمعوقات البيئة التي تواجه المنظمة³ وهناك بعض الاهداف فيما يلي :

1. تزويد المنظمة بأنسب الكفاءات التي تحتاجها.

2. العمل علي رفع كفاءة العاملين من خلال التدريب المستمر لكل الكوادر التي تضمنها المنظمة.

3. حفز العاملين باستمرار لرفع انتاجيتهم وتحقيقهم لمعدلات اداء عالية في العمل.

4. العمل علي اشباع حاجيات العاملين والمعنوية لتحقيق رضاهم.

5. توفير شروط خدمة عادلة للعاملين تمكنهم من الاستقرار في عملهم وتحفزهم علي بذلك اقصي جهدهم في العمل.

6. المحافظة علي القوي البشرية وسلامتها بالمنظمة وصيانتها باستمرار .

² اد احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية الخرطوم ، ط 5 2007م ص 19
³دراسة نجلاء ادم حسن ابو ، بعنوان اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة دكتورا غير منشورة مقدمة من جامعة النيلين
2012م ص 11

7. توفير الحياة الكريمة للعاملين بالمنظمة بما يمكنها من الاستقرار و الانتاج.
8. العمل علي خلق علاقات ايجابية بين العاملين والادارة وبين العاملين بعضهم البعض بما يؤدي الي توفير بيئة صحية للعمل.¹

التطور التاريخي :

يتضح التطور التاريخي لفكرة ادارة الافراد والموارد البشرية عبر الحقب الزمنية التالية :

1. الثورة الصناعية :

لقد ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرون واهم مايميزها ظهور الالات والمصانع الكبيرة واستغلالها احيانا عن العمل واحتياجها الي عمالة متخصصة.

2. ظهور الحركات العمالية:

¹ذكي مكي اسماعيل، ادارة الموارد البشرية – مرجع سابق.ص 26

بالرغم من مساوئ الثورة الصناعية ، كان علي العمال أن يتحدوفي مواجهة اصحاب الاعمال ،
وظهر ذلك في انتفاضات عشوائية ، ثم اضرابات منظمة ثم انقلبت الي تكوين اتحادات ونقابات
عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمائهم فيما يمس الاجور وساعات العمل .

3. ظهور الادارة العلمية :

لقد حاول فر يدريك تايلور ، ان ينظم العلاقة بين الادارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادي
اهمها : تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة والوقت والاختيار والتعين المناسب
للعاملين ، وتدريبهم واعطائهم اجور وحوافز مشجعة

4. ظهور علم النفس الصناعي

لقد تلا حركة الادارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر ظواهر معينة مثل الاجهاد
والاصابات واهم مراكزه عليه هو تحليل العمل بمعرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين
وركزوا ايضا علي تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل
الوظائف ، ولقد اظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت اساليب تحليل
العمل والاختبارات النفسية .

5. ظهور حركة العلاقات الانسانية :

لقد ركزت هذه الحركة علي ان انتاجية العاملين لا تتاثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل
الاضاءة
وساعات العمل) وايضا الاهتمام بالعاملين ، النمط الاشرافي عليهم ، والخدمات المقدمة

6. البدء في ظهور بعض المتخصصين في ادارة الافراد

قامت بعض الشركات الكبيرة والاجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في
الانشطة المختلفة بدلا من الافراد ، مثل المتخصصين في مجال التوظيف والتدريب والامن
الصناعي ، الرعاية الطبية ، الخدمات الاجتماعية للعاملين .

7. البدء في ظهور ممارسات ادارة الافراد :

كانت اولي المنظمات اخذا بمفاهيم الادارة العلمية ، ولعلم النفس الصناعي ، والعلاقات الانسانية هي منظمات الجيش والحكومة ، واهم الممارسات هي (وضع شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية ثم الاهتمام بانظمة الاجور ومنع الفصل التعسفي .

8. ظهور حركة العلوم السلوكية :

اثرت هذه الحركة علي تطوير ممارسات الافراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية ، ومن امثلتها إثراء وتعظيم والوظائف وتخطيط المسار الوظيفي ، ومراكز التقييم الادارية في تغيير ملامح كثير من وظائف ادارة الافراد .

9. تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :

نشطت كثير من الدول في العقود الاخيرة في القرن العشرين في اصدار تشريعات تقنن العلاقة بين اصحاب الاعمال والعاملين ولقد ركزت هذه المشروعات علي موضوعات من اهمها الحد الادني للاجور ، والتامين والمعاشات و الامن الصناعي وصحة والعاملين¹

العوامل الرئيسية لتطور دراسة ادارة الموارد البشرية وممارستها

1. توسع الانشطة الاقتصادية ودور الحكومة

2. تطور العلوم الاجتماعية بشكل عام

3. مدرسة الادارة العلمية

4. تاثير الدراسات السلوكية

5. توسع الدراسات والبحوث في ادارة الموارد البشرية²

وتعدد مسؤوليات ادارة الافراد وتتوسع إنسجاما مع تطور وتوسع طبيعة وحجم المنظمة والعمل والانتاج ويدخل في إطارها الوظيفي للمسؤوليات تتمثل فيما يلي :

1. الاهتمام بالفرد او الافراد ورعاية شؤونهم المادية والحقوقية والسلوكية .

2. تعتبر حلقة وصل مابين الفرد والمسؤول والمؤسسات والدوائر والقطاعات

3. ادارة الموارد البشرية تعتبر واحده من أهم الوظائف لاي منظمة

4. صياغة استراتيجيات عمل للحصول علي موارد بشرية تتمتع بالكفاءات والقادرة الابداع

والتجديد

¹ طاهر محمود الكلاله ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار عالم للثقافة والنشر ، الاردن ، الطبعة الاولى 2011 ص 20- 25
² د مازن فارس رشيد - ادارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر الرياض 1424 ط الثانية ص 18

5. طرح وتقديم دراسات التخطيط للموارد البشرية بمفهوم العملية الادارية ، مثل السلم الوظيفي والعمل علي ملئ الشواغر فيه .

6. هي أداة تنفيذية من خلال ماتجزء من وظائف لاي منظمة¹

العناصر التي تميز ادارة الموارد البشرية :

1. التوظيف : هو توفير الاحتياجات المخطط لها من العمالة من داخل وخارج المنظمة

2. التدريب : هو تطوير اداء الموظف من خلال برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية .

3. الابقاء : هو المحافظة علي الموظفين ذوي الكفاءات.²

الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

1. تقوية ولاء و إلتناء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

2. تحقيق أعلي درجات الرضاء والارتياح ورفع الروح المعنوية للعاملين.

3. ربط المهام والواجبات بالاهداف والأغراض والنتائج المرغوية.

4. مراعاة التكاليف والنفقات للحد منها في ضوء العوائد المتحققة.

ولتحقيق هذه الاهداف لابد من لآليات استراتيجية تساعد في أداءها لمهامها ومن هذه الآليات:

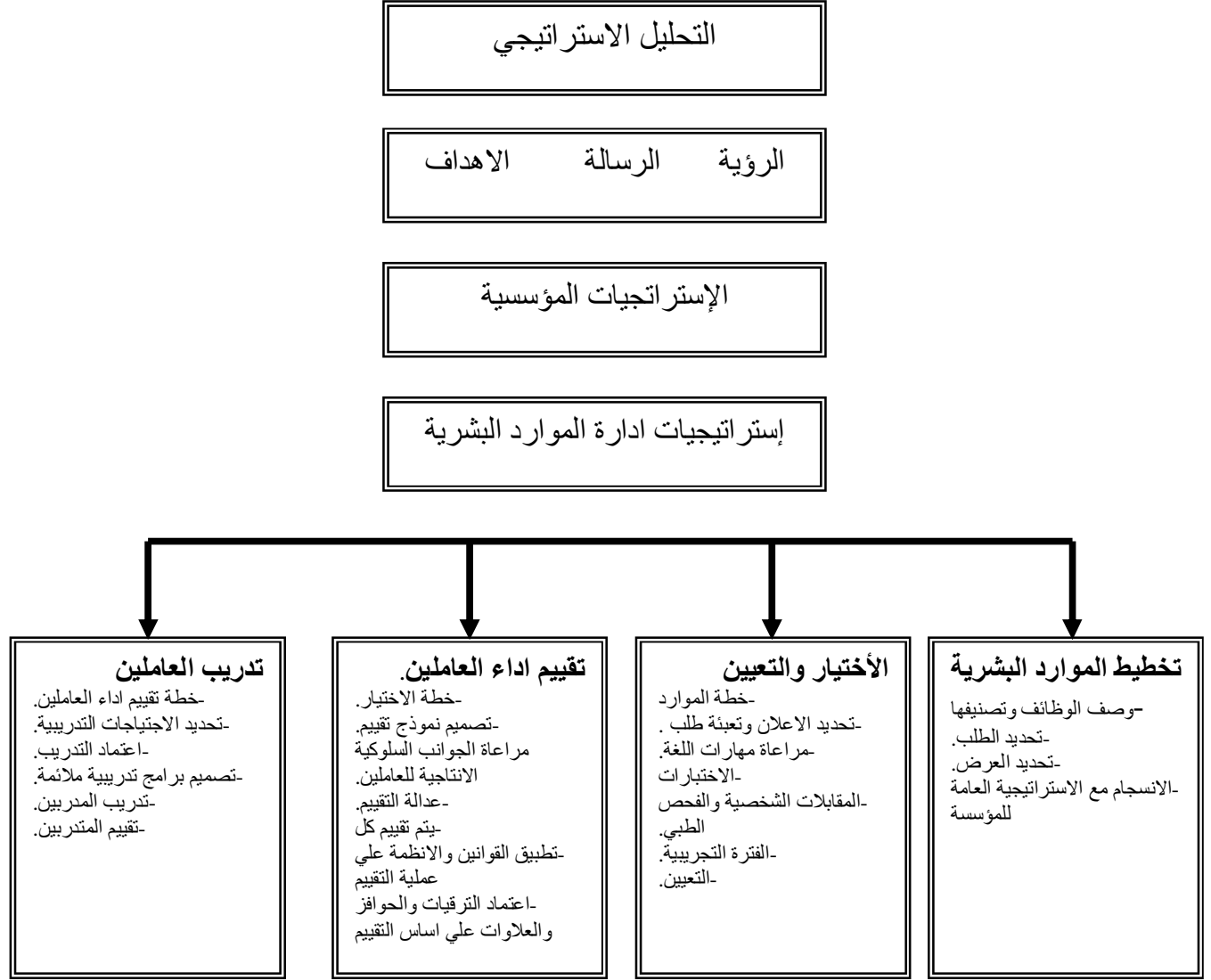
- إعتناء معايير ومؤشرات محددة ومتفق عليه والمكاسب لانجاز المتحقق.
 - ربط معدلات الانجاز بالحوافز والمكافآت والمكاسب.
 - تمكين العاملين ومشاركتهم كأفراد وجماعات في منافسة الامور المهمة في المنظمة.
 - توفير فرص التدريب والتطوير وفقاً للمسارات الوظيفية.
 - الشفافية والصراحة والوضوح بين الادارات والأقسام والعاملين فيها.
 - الإفتتاح علي البيئة والتفاعل وقواعد البيانات الحاسوبية المتطورة.
- وفي ضوء هذه الاهداف والسياسات فان ادارة الموارد البشرية تصبح مستشارة وخدمة وليست متسلطة.

¹دراسة حاتم محمد صالح ، الحوافز واثرها علي اداء الموارد البشرية ، دراسة دكتورا غير منشورة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014ص3

²انس عبد الباسط عباس ، ندوة منشورة : بعنوان تخطيط وتنمية الموارد البشرية مفتاح لبلوغ الاهداف في منظمات الاعمال ، من جامعة الملك سلمان عبدالعزيز ، السعودية

¹ويمكن توضيح استراتيجية ادارة الموارد البشرية من خلال الشكل الآتي :

شكل رقم (1_1)



المصدر : احمد الكردي ، ادارة الموارد البشرية ، ادارة الجامعية للنشر ، القاهرة مصر

2010ص 3

السمات العامة المميزة لإدارة الموارد البشرية :

وهناك مجموعة من السمات او الصفات التي تميز ادارة الموارد البشرية عن غيرها والتي تتصف بها هذه الادارة الهامة ¹.

1. تعتبر هذه الادارة من الادارات الرئيسية والهامة بأي منظمة وانها تمثل وظيفة من اهم الوظائف الرئيسية بالمنظمة كما تعتبر جزءاً من العملية الادارية باعتبارها وظيفة من وظائف المدير، كما تعتبر مسئولية مع الادارات عن تنفيذ الخطط والبرامج المستهدف تحقيقها.
 2. نظام فرعي هام بالمنظمة ويتعامل مع بيئة داخلية تستدعي تكامل أجزائها من خلال تنظيمين: رسمي وغير رسمي ، وخلق نوع من العلاقات التوافقية بينهما.
 3. تعمل في ظل بيئة خارجية تتأثر بها وتمدها بالكوادر المختلفة والآلات والمعدات والماكينات والاجهزة المختلفة.
 4. لها دور استراتيجي مؤثر علي تحقيق اهداف المنظمة.
 5. تعتبر وظيفة مستمرة لا ينتهي دورها بفترة محددة انما تستمر رسالتها
 6. كما انها تحدد كل احتياجات الوحدات من الافراد كما تتولي عمليات قياس الاداء وبرامج تدريب القوي العاملة.
 7. مسئولة عن ربط وتكامل كل وظائفها اي وظائف ادارة الافراد وكلها تستدعي ضرورة النجاح فيها.
 8. مسئولة عن الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة سلوكه ودوافعه والعمل علي اشباع حاجاته المختلفة المادية والمعنوية وتهيئة البيئة المناسبة له للعمل.
 9. يجب عدم النظر الي ان حاجيات العاملين كلها مادية فقط ولا بد من الاهتمام بالنواحي غير المادية ايضاً وتفعيلها باعتبار انها سلاح اسهل امام الادارة للاستفادة منه.
- اهم ما يميز به القائد او مدير إدارة الموارد البشرية
- * اورد بعض الكتاب مجموعة من المهارات التي لا بد ان تتوفر في مدير ادارة الموارد البشرية ومن اهم هذه المهارات المطلوبة لمدير الموارد البشرية نوردها مايلي

¹ذكي مكي اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - مرجع سابق ص27

1. القدرة علي اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وخاصة ان الادارة تتعامل مع البشر وانهم لديهم القدرة علي التفاعلات والمشاركة .
 2. القدرة علي ايجاد الثقة بينه وبين موظفيه حيث ان خلق الثقة بين الموظفين يجعلهم يعملون في بيئة مريحة لنفسياتهم ويشعرون بالامن الوظيفي
 3. العمل ضمن فريق حسث ان القائد الماهر هو الذي يستطيع العمل ضمن فريق يكون هو قائده وموجهه مما يمنع وجود التكتلات غير الرسمية والاحقاد الوظيفية
 4. الاخلاق العالية فكلما ارتقت اخلاق الفرد كان تعامله افضل مع البشر .
 5. سعة الاطلاع والافق والرؤية حيث ان التعليم والثقافة العالية تثري المعرفة وتزيد الخبرة مما يساعد علي وضع الخطط وحل المشكلات .
 6. القدرة علي الاتصال والتواصل مع الموظفين حيث يكون الاتصال واضح وقنوات الاتصال مفتوحة ويكون انجاز الاعمال بصورة سريعة وواضحة
 7. القدرة علي التخطيط السليم ورسم السياسات حيث ان الادارة الناجحة هي القائمة علي خطة واضحة ومعايير صحيحة .
 8. معرفة نظام الحوافز والمكافئات .
 9. القدرة الادارية والتعامل مع الادارة العليا للحصول ما تريده ادارة الموارد البشرية لمساعدة الادارة العليا بالاعمال الخاصة بالموارد وتخطيطها¹
- أهم العوامل التي تستدعي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:
- بعد أن تجاوزت ادارة الموارد البشرية لدورها التقليدي وتوليها زمام اهداف المنظمة بشحذهم هم العاملين وتحقيق الاشباع المادي والمعنوي لهم وتفجير كل طاقاتهم الكامنة نحو الابداع والانتاج في العمل. ولعل هنالك مجموعة من العوامل تستدعي الاهتمام بادارة الموارد البشرية نوردتها فيما يلي².
1. تطور المجتمعات وارتفاع وعي وثقافة بزيادة مستويات التعليم والثقافة بالمجتمع بالمجتمع وبالتالي ادراك العاملين ووعيهم بحقوقهم. واختيارهم لنقابات تمثلهم وتطالب باستمرار لتوفير

¹السعيد مبروك ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية ، الوفاء للطباعة و للنشر ، ط الاولى 2014 ص 49
²ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق.ص29

- حاجياتهم وتنادي بحقوقهم وتهيئة البيئة المناسبة لهم للعمل. وكذلك اصبحت هنالك قوة ونفوذ لهؤلاء الممثلين للعاملين وقوة تجمعاتهم النقابية.
2. زيادة حجم المشروعات وكبرها وزيادة اعداد العاملين وارتفاع مستويات تاهيلهم واثرتهم علي الانتاج وتحقيق اهداف المنظمات.
3. تطور التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج سواء من حيث الميكنة والآلية وطرق العمل وارتفاع المستوي التقني للعاملين والذي يتطلب ايضا الاهتمام بهم سواء كانوا فنيين أو خبراء.
4. إهتمام الدول وتدخلها في نظم وسياسات العمل سواء بالقطاع العام او الخاص لحماية العاملين وأمنهم وسلامتهم وعلي المنظمة ان تتجنب الوقوف امام المساءلة عند ظلم عامل او هضم حقوقه. ولا بد لها ان تعمل وفقاً للوائح ونظم العمل التي تحددها الدولة ويحميها القانون.
5. كذلك لابد لادارة الموارد البشرية من مواكبة التطور الحادث في العلوم الاخرى والاستفادة منه في تطوير اداء الكوادر البشرية من جهة وفي القدرة علي حسن ادارة هذه الكوادر من جهة أخرى، والاستفادة من العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية في دراسة دوافع الافراد والعمل علي اشباعها¹.
6. الإستقرار الوظيفي يعتبر عنصراً حاسماً في نجاح المنظمة وتحقيقها لاهدافها وبالتالي لابد من توفير الادارة القادرة علي تحقيق هذه الاستقرار لعمالها حتي تكون ساعداً ايماً للادارة لتحقيق فعاليتها كمنظمة.
- كيفية تحقيق الفاعلية للقوي البشرية بالمنظمة:
- أن كانت الفاعلية تعني القدرة علي تحقيق الأهداف فبالتالي نجد ان هنالك تحدياً كبيراً امام المنظمة وهو كيف نستطيع ان نجعل من القوي البشرية المتوفرة لديها قادرة علي القيام بهذا الدور؟ كيف تتجح المنظمة في شحذهم العاملين وتفجير كل طاقتهم الكامنة؟ وكيف نستطيع ان تحقق من خلالهم أعلي مستويات الانتاجية؟
- أن قدرة الادارة علي الاستفادة من هذه الكوادر بأقصى ما يمكن هي التي تمكن الادارة من النمو والتقدم والازدهار وتحقيق اهدافها. ولاشك ان نجاح الادارة في قيادة وتوجيه ودفع العنصر

¹ ذكي مكي اسماعيل – ادارة الموارد البشرية – مرجع سابق ص31

البشري بها لتحقيق اهدافها هو المحك المحدد لفضلها ونجاحها كادارة. فالادارة هي ادارة العنصر
البشري او الافراد لا ادارة العناصر المادية وحدها

والمقولة نصها يقول "الادارة هي ادارة الموارد البشرية" بمعنى ان المدير الناجح هو المدير الذي
ينجح في ادارة الموارد البشرية، أو ان المدير لا يعتبر ناجحاً اذا فشل في ادارة الموارد البشرية
بمنظّمته. وهذا اكده الكثيرون من كتاب الادارة (الحسيني)¹

هذا بالطبع لا يعني ان يكون مدير ادارة الموارد البشرية هو مدير المنظمة لكن لا بد من ان ينجح
في ادارته ولا بد للادارة العليا (المدير العام ومجلس الادارة) ان تكون ساعداً ايماناً في عونه علي
تحقيق اهداف ادارته لان نجاح ادارته هو الفيصل والعمود الفقري لتنظيم المنظمة وفعاليتها.
وبالطبع اذا لم تجد ادارة الموارد البشرية الدعم والإهتمام من جانب الادارة العليا حتماً سيكتب لها
الفشل ولن تصبح قادرة علي تحقيق أهدافها، وعلي كل ادارة الموارد البشرية ان تضع نصب
عينها بعدين أساسيين في ادارتها للموارد البشرية:

الأول: هو كيفية دفعها للعماله (القوي البشرية بها) للاداء وزيادة الانتاجية.

والثاني: كيفية استقرارها هذه العماله وتحقيق امنها الوظيفي بالمنظمة.

ويمثل كل من هذين البعدين تحدياً كبيراً امام الادارة. وتأتي العظمة والتميز والمنافسة للمنظمة
عند تحقيقها لهذين البعدين.

المبادئ والأسس التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية:

ان الاسس والمبادئ التي ينبغي عليها ادارة الموارد البشرية سياساتها تؤثر كثيراً في نجاح هذه
الادارة ومن اهم هذه المبادئ والاسس مايلي: (محمد عثمان اسماعيل، 1995م).

1. اللوائح والقوانين وضوابط المنظمة للعمل لا بد ان تسري علي الجميع وان تكون موحدة بحيث
تضمن التساوي في التعامل والعدل علي جميع ادارات المنظمات ولعل الاحساس بالمساواة
والعدل في المعاملة من جانب العاملين هو الذي يولد قيم الالتزام واحترام المنظمة ونظمها.
2. عدم التباين في هياكل الاجور بين افراد المنظمة والاحساس بأن هنالك موضوعية وعدل في
التقييم ووضع هياكل الاجور والحوافز والمكافآت والترقية يسري بصورة موضوعية وعادلة.²

¹ ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق. زكرة 31
² ذكي مكي اسماعيل – ادارة الموارد البشرية – مرجع سابق. ص. 33

3. ادارة الموارد البشرية ادارة عامة وتحمل مسؤولية عامة تجاه العاملين بكل الادارات وبالتالي لابد من الاهتمام بحفظ سجلات العاملين وملفاتهم المختلفة.

4. التدريب عنصر اساسي في نجاح هذه الادارة وبالتالي ينبغي وضعه في اولويات ادائها وحسن التخطيط له والالتزام بتنفيذه ومن خلال برامج مدروسة لرفع كفاءة العاملين.

5. الاتصالات بالعلاقات العامة والاتصال بالمنظمة والعمل باستمرار علي خلق بيئة اُسرية داخل المنظمة.

6. البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤثرة في اداء العاملين ينبغي تزويد العاملين بها دون حجبها عنهم حيث ان ذلك يزيد من الثقة وروح التفاهم والرضا بين العاملين والادارة.

إدارة الموارد البشرية بين المفهوم التقليدي والحديث:

لقد كان المفهوم التقليدي ينظر لادارة الموارد البشرية بانها وحدة بالمنظمة تقوم بحفظ سجلات العاملين واجراء تعيينهم وتوزيعهم علي الاقسام والاشرف علي عمليات صرف استحقاقاتهم واجازاتهم السنوية وتعويضاتهم، بينما جاء المفهوم الحديث بتحويلها الي ادارة تتولي ادارة أهم الموارد الاقتصادية للمنظمة فهي التي تستقطب اكفا الكوادر وتعمل علي تدريبها واستقرارها وحل مشكلاتها ودفعها للعمل وزيادى انتاجيتها وتحويلها الي عنصر ملتزم باهداف المنظمة وتحقيقها، مع عملها علي تحقيق اعلي اشباع لها وتحويل العلاقة بين العاملين والمنظمة الي علاقة ابدية متوحدة الاهداف. وبالتالي أصبح مدير الموارد البشرية يعتبر احد صانعي القرارات الهامة بالمنظمة ، وتعدلت شئون الموظفين أو مدير التوظيف الي مدير العلاقات الصناعية ثم الي مدير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية والنمط القيادي المؤثر:

يتأثر اداء الافراد بالمنظمة وفقاً للسلوك الاداري الذي يتبعه مديرهم. وكلما كان سلوك المدير للمدير الموارد البشرية سلوكاً ايجابياً تجاه العاملين كلما كان العاملون يعملون معه بحماس وتقاني وكلما كان سلوكه سلبياً متعظرساً كلما انعكس ذلك سلباً علي اداء العاملين.

ولابد لمدير الموارد البشرية ان يتمتع بعلاقات انسانية ممتازة في تعاملهم مع العاملين، ولعل هذه العلاقات الممتازة هي التي تدفع العاملين للحماس في العمل معه وتجاوز كل المعوقات من اجل استمرار العمل وابتاجية عالية بعكس العلاقات الفاترة بينهما بحيث تجعل العاملين يصنعون (من الحبة قبة) كما يقولون ويصورون المعوقات بأكبر من حجمها الطبيعي كما يتمردون ايضا

علي العمل وتقل انتاجيتهم ويفتر حماسهم وتخفض معنوياتهم. والامثال السودانية كثيرة في هذا الجانب "بليلة مبشر ولا ذبيحة مكشر"، "لاقيني ولا تعشيني"¹.

ولابد لمدير الموارد البشرية أن يتمتع بلباقة في الحديث ومرونه في التعامل وخلق عالي وعدالة في التعامل وابتسامه دائمة تحبب الاخرين فيه. ولعل هذه الصفات هي التي تحقق الفعالية في الادارة. ولابد للمدير ان يستमित من أجل توفير البيئة المناسبة للعمل لمؤسسه وتوفير كل ما يحقق لهم الرضا الوظيفي والاستقرار. ولابد لهذا المدير، مدير ادارة الموارد البشرية، أن يعمل علي تخفيض تكلفة العمل من خلال زيادة الانتاجية لا عن طريق تخفيض الاجور والرواتب وهذا ما يتطلب منه القيام بجهد كبير لتحويل قوة عمله الي قوة قادرة ومتحمسة للنتاج.

للموارد البشرية، وفي التنسيق بين الادارات المختلفة في هذا الامر. اي انهم يعترفون بحاجاتهم لاختصاصيين في الموارد البشرية².

التعاون المشترك بين ادارة الموارد البشرية وكل المديرين:

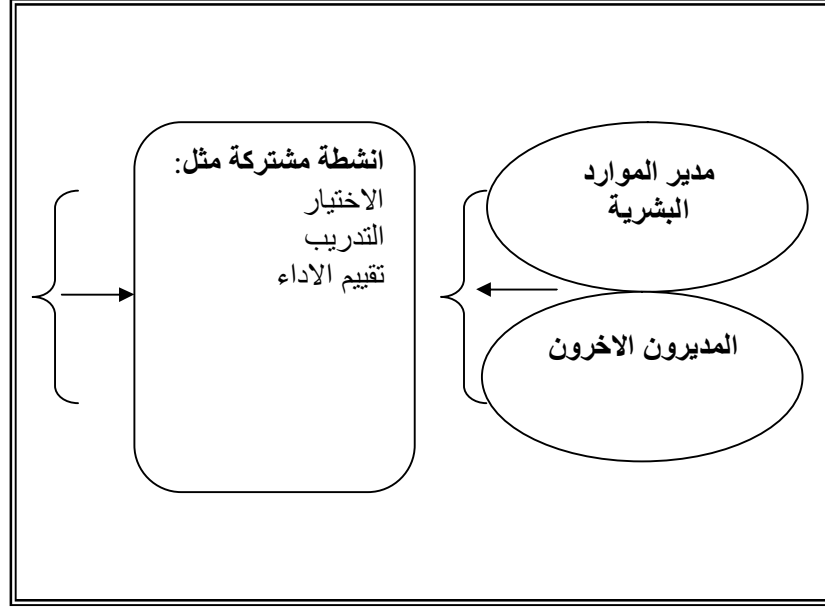
حيث ان الهدف من ادارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري، فانه يجب ان يكون هناك تعاون كبير بين ادارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل. وسوف نقوم باتباع مفهوم او مدخل التعاون المشترك في ادارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني ان هناك بعض الوظائف التي تخص الافراد، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية في كل الموقع. والشكل التالي يوضح فكرة التعاون المشترك بين ادارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة، والمنطقة الوسطي بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، ودور المديرين الاخرين، وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير الافراد، وباقي المديرين في سبيل اداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى، وعند التفكير في اي مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير اولاً فيمن سيقوم بها بكفاءة اكثر، وفاعلية اعلي، والا فان اختلاط الامور سيؤدي في النهاية الي سوء ادارة الموارد البشرية³.

¹ ذكي مكي اسماعيل، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق.ص40

² د حسن حافظ، ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، الخرطوم، ط 2012ص 30

³ ا د محمد حسن حافظ - ادارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، ط الاولى 2006م ص 22

شكل رقم (1_2)
يوضح العلاقة بين المديرين



المصدر : ا د محمد حسن حافظ ، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص 33
ماهي الفائدة من مفهوم التعاون المشترك:
يهدف هذا المفهوم اساساً الي تحديد الطرف الذي سيقوم بادارة الموارد البشرية باسلوب أكفأ،
فهناك بعض الوظائف التي يفضل ان تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي
المديرين، وهناك وظائف اخري يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما ان هناك وظائف يقوم
بها باقي المديرين وحدهم.
الجدول التالي يوضح مثلاً لبعض الانشطة التي تقع في منطقة التعاون المشترك بين وظيفة
مدير الموارد البشرية وبين وظيفة باقي المديرين

جدول رقم (1-1)

أمثلة من الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين

مدير الموارد البشرية	المديرون الآخرون
يقوم بأعداد وتطوير أساليب إدارة المقابلات الشخصية	يقرر ما إذا كان سيتولي المقابلة الشخصية النهائية
يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار	يتلقى التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة في مقابلات الاختيار.
يقوم بأعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية.	يقوم بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك.
يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون في إدارة المقابلات بأنفسهم.	يقوم بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التي عقدها، وقراره بخصوص الاختبار.

المصدر : محمد حسن حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق زكرة 36

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

أن لكل إدارة فلسفتها ورؤيتها الخاصة التي تحدد طبيعة وعمل تلك الإدارة. فإدارة الموارد

البشرية كإدارة حيوية في المؤسسات لها فلسفة جديدة تتمثل في الآتي¹:

1. أن تعقد الحياة ومشاكلها وما جلبته من تكنولوجيا معقدة ومتطورة ومتنوعة باستمرار حتما إنشاء أجهزة بيروقراطية ضخمة في كل دولة من الدول وذلك لتقوم بالخدمات العامة المناشط بها من تعليم وصحة ودفاع وغيرها.
2. أن تجاوب الخدمة العامة ورغبتها في أن تكون مسئولة أمام الناس في أي نظام ديمقراطي يعتمد على مدي قدرتها في توظيف الأشخاص المقدرين على الخدمة العامة وتحفيزهم والمحافظة على وجودهم داخل الخدمة أطول مدة ممكنة.
3. أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تعني بكفاءة الموظف لاداء العمل الابتدائي وفي نفس الوقت تعني بالسلوك والاتجاهات التي يجب ان يحملها الموظف الجديد.

¹دراسة فتح الرحمن شاع الدين ، بعنوان سياسة الاختيار والتعيين في الاداء في قطاع الخدمات رسالة دكتورا غير منشورة جامعة السودان 2013 ص10

4. ويتطلب الاداء التنفيذي من الاداري المعاصر أن يكون متمتعاً بالصفات التالية:

أ. سعة الأفق وبعد النظر وهذه تمكنه من تقبل الوضع الجديد من الآراء والمستحدثات التكنولوجية والتجاوب معها.

ب. أن يكون متمتعاً بالمقدرة علي النمو وهذا يعني مراجعة النفس وتجديد النفس من وقت لآخر.

ت. المقدرة علي أن يكون عاملاً من عوامل التغيير.

ث. الاهتمام بالناس، بمعنى أن يكون لديه الرغبة والوقت في حل مشاكل الناس وان يحترم المواطنين والمراجعين وان يعتبر حل مشاكلهم هو العمل الأساسي في مسئولياته التنفيذية وان يثق في العاملين الذين يعملون معه.

ج. ومن تلك الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية يمكن لاسخلاص النقاط التالية:

1. تطبيق نظام الكفاءة والجدارة، حيث يجب أن يكون هذا المبدأ هو الواجهة للإدارة في تنظيم وتقييم أداء العاملين وفي الاختيار للأجدر.

2. تهتم إدارة الموارد البشرية بالتدريب حيث نجد ان المؤسسات الحكومية والصناعية في الدول المتقدمة تخصص نسبة مقدرة من الميزانية السنوية للتدريب الاداري والمهني والفني.

3. الاهتمام بحقل الخدمة المدنية مهنة ينصرف اليها الموظف أي يتخذها الموظف مهنة دائمة، وهذا لا يتحقق الا اذا كانت ادارة الموارد البشرية تهتم بتوفير الوسائل المناسبة مادياً ونفسياً للظروف بتهيئة الظروف المناسبة مما يجعل الموظف مستقراً استقراراً دائماً.

4. الإهتمام بتخطيط القوي العاملة قصير المدى وطويل المدى، حيث نجد ان تخطيط القوي العاملة في الدول النامية كان ومازال مهملاً اهمالاً كبيراً وكان الاهتمام اساساً للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي من أجل التنمية والتقدم، ونتج عن ذلك ان كثيراً من المشاريع التنموية تكتمل من الناحية الاقتصادية والتشييدية ولكنها تتأخر في الانتاج بسبب عدم توفر الايدي العاملة الفنية والادارية في الوقت المناسب، ولقد اصبح تخطيط القوي العاملة أمراً لازماً لانجاح أي مشروع اقتصادي أو إداري أو اجتماعي في الوقت الحاضر وذلك للأسباب التالية:

أ. يتميز الوقت الحاضر بحركة العاملين وهجرتهم من مكان ومن بلاد الي بلاد مما يؤدي الي نقص شديد في بعض المهن خصوصاً الوظائف المهنية. ومن هنا لا بد من تخطيط القوي العاملة بحيث يعمل علي سد النقص المستديم في تلك الدول التي تكثر فيها عوامل الطرد ونقل فيها عوامل الجذب.

ب. طبيعة العمل الاداري في الخدمة المدنية يستلزم ان يتقاعد العاملون بمرور الزمن بعد بلوغهم سناً معينة يضعف فيها انتاجيتهم وتقل فيها مقدرتهم ولا بد من ملء الفراغات الوظيفية كلما ظهرت الحاجة اليها، ومن الواجب ان يتم التخطيط لملء هذه الوظائف بكوادر مدربة ومؤهلة مسبقاً .

ت. توسع الاختصاصات والخدمات وتتوسعها في الدول الحديثة مما يؤدي بالضرورة الي زيادة سنوية للعاملين والي انشاء وظائف جديدة علي ضوء احتياجات الظروف المحيطة، وهنا تبدأ اهمية التخطيط للقوي العاملة واضحة وبيئة. ويتضمن تخطيط القوي العاملة ثلاثة مقومات تسلسلية تشمل:

1. العمل علي معرفة وتحديد احتياجات المنظمة الادارية من القوي العاملة في مختلف التخصصات وذلك علي ضوء اهداف المنظمة ومستوي انتاجها حاضراً ومستقبلاً .
2. العمل علي توفير تلك الإحتياجات من داخل أو خارج المنظمة واضعين في الاعتبار سوق العمل وما فيه من كفاءات وما تنتجه الجامعات والمعاهد العلمية والفنية.
3. تطوير قدرات الافراد علي العمل وذلك بتوفير شتي أنواع التدريب والتأهيل داخل المنظمة.

لماذا الاهتمام برفع كفاءة ادارة الموارد البشرية

1. مما سبق يتضح أن أهمية دور ادارة الموارد البشرية بالمنظمة ولو لم تكن هذه الادارة بمستوي الكفاءة والقدرة والفعالية للاخذ بالموارد البشرية بالمنظمة الي تحقيق الرضا ورفع الانتاجية فانها حتماً ستؤدي الي خفض وتدني الانتاج والانتاجية وبالتالي عدم القدرة علي تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي فشل المنظمة وتدهورها. وعليه لا بد من تزويد هذه الادارة بخيرة الكفاءات المشهود لها بالقدرة علي القيادة وحسن الادارة حتي تستطيع القيام برسالتها علي اتم وجه. وعلي الادارة العليا بالمنظمة ان تعمل جاهدة اولاً علي توفير الكفاءات لادارة هذه الادارة وادارة الموارد البشرية ، ومن ثم الاهتمام بها ودعمها وتوفير كل سبل

الراحة والاستقرار لها حتي تستطيع ان تعطي وتبدع وتشحذ هم العاملين للنهوض بالمنظمة وتحقيق اهدافها¹.

2. يعتبر رأس المال البشري من أولي المقومات لاحداث التنمية لاي مجتمع او دولة او منظمة وبالتالي لابد من توفير الكفاءات لهذه الادارة او القطاع او الوزارة (وزارة العمل او وزارة القوي العاملة) حتي تستطيع ان تضع من السياسات ما يؤدي الي نهضة هذه القوي البشرية وقيامها بالدور المنشود منها القيام به في سبيل ونهضة المجتمع او الدولة او المنظمة. ولعل راس المال البشري بالمجتمع او المنظمة او بالقطاعين العام او الخاص نجده تصغر دونه رؤوس الاموال المادية وكذلك التكنولوجيا الفنية من عدد وآلات وأجهزة وطرق عمل بحيث كلها تأتي في المرحلة الثانية بعد القوي البشرية.
3. لابد لهذه الادارة ان تتمتع بالكادر الكفاء لقيادتها حيث ان رسالتها تستدعي قدرتها علي تحقيق الاستخدام الامثل بمعني التوظيف الكامل للقوي العاملة وتحقيق اقصي طاقة ممكنة منها ولاشك ان العنصر البشري يمتلك طاقة غير محدودة لكنها تحتاج فقط لمن هو قادر علي تفجيرها.
4. تحتاج هذه الادارة لادارة قادرة علي تقييم اداء عاملها وبالتالي التخلص من كل القوي العاطلة عن العمل (غير المنتجة) وحل المشكلات التي تواجه العاملين².
5. ان كان التخطيط السليم يمثل اللبنة الاولي لنجاح اي ادارة فبالنتالي لابد من توفير الكوادر القادرة علي ملء هذه الوظيفة حتي تكون قادرة علي وظيفتها الادارية بكفاءة وفعالية.
6. التطور التعليمي والثقافي للقوي البشرية والالمام بحقوقهم في هذا العنصر يستدعي توفر مدير كفاء قادر علي مواجهة مطالبهم الموضوعية والاستجابة لها.
7. كبر حجم المنظمات وزيادة اعداد العاملين تستدعي توفر ادارة قادرة علي التعامل معها.
8. تدخل الدولة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل والتي تحمي العاملين وحقوقهم تستدعي ايضا توفر الادارة الرشيدة للموارد البشرية.

¹ذكي مكي اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - مرجع سابق ص 40

²ذكي مكي اسماعيل - ادارة الموارد البشرية - مرجع سابق ص 41

كيف تصبح الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً؟

أولاً : التحديات التي يواجهها الشريك الاستراتيجي:

لكي تصبح شريكاً استراتيجياً يجب ان تتمتع بالجلد والانضباط، فبعض اقسام الموارد البشرية قامت بادخال مجموعة من العبارات مثل "الشريك الاستراتيجي" في محتوى الرسالة الخاصة بهم، علي أمل أن تؤدي الكلمات بمفردها الي تحقيقها. ولسوء الحظ، الآمال التي بلا فهم واستيعاب تؤدي الي خلق المزيد من التعبيرات الساخرة أكثر من تحقيقها للتغيير المطلوب، فلكي تصبح شريكاً استراتيجياً ، يجب مواجهة التحديات الخمسة التالية:

أ. تجنب الاستعانة بالخطط الاستراتيجية المحفوظة فوق الأرفف.

ب. ضع المقاييس المتوازنة للأداء.

ت. قم بإحداث التكامل بين خطط الموارد البشرية وخطط العمل.

ث. راقب وتدخّل للتصحيح السريع.

ج. ساعد علي خلق الاهتمام بالكفاءات داخل المنشأة.

التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صابحت هذه التغيرات كثر من التحديات والعقبات امام ادارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية وتجاه المنشأة من ناحية أخرى وسوف نركز فيما يلي لبعض الأمثلة لهذه التحديات:

1/ زيادة الاعتماد علي التكنولوجيا الحديثة:

لاشك ان التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية شكل قيداً علي ادارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية الي تغيرات جذرية في انواع الاعمال والمهارات التي تحتاج اليها المنشآت، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات. كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص عمل أخرى لهم. لذا ينبغي علي ادارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها تجاه العمالة لتلائم وتتكيف وفقاً للتغيرات التكنولوجية¹.

¹محمد احمد الخليفة - بعنوان: اثر سلوك المواطنة متغيرا وسيطا في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية ونية ترك العمل ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة 2013م.ص 41

2/ التغييرات في تركيب القوي العاملة:

لقد لوحظ أن هناك تغير في تركيب القوي العاملة الحالية بمختلف المنشآت وخاصة الحكومية، ومن هذه التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وقد يلقي هذا عبءاً جديداً علي إدارات الموارد البشرية، فتزايد معدلات النساء العاملات والمشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع وفرص الترقى الوظيفي، كما ان عدد النساء اللاتي يقومون بمهام الادارة العليا يعني ان العديد من النساء لن يكن قادرات علي ايجاد الناصح المخلص، وهو ما يتاح بشكل أفضل للرجال كذلك تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات اعداد سياسات خاصة بهن وخاصة الامهات كالرعاية الطبية وانشاء دور الحضانة واجازات الحمل والرضاعة، وعلي ادارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالعمالة من الجنس الاخر.

3/ نظم المعلومات في ادارة الموارد البشرية:

لكي تساهم ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج الي نظم معلومات حديثة تشمل علي كل بيانات وخطط ادارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للادارة. وذلك ينبغي ان تتوافر للادارة قاعدة من المعلومات الاساسية اعتماداً علي خدمات الحاسب الآلي الصغير الحجم. فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها علي التقدم بمعلومات ذات قيمة للادارة تساعدها علي اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية

4/ تغيير القيم والاتجاهات:

تلعب القيم والاتجاهات والمعتقدات دوراً مهماً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلاشك أنها تؤثر علي دوافع وسلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، ولو أمعنا النظر الي التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية نجد له يستند علي قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها، وكذلك قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

قد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوي العاملة خاصة في الاجهزة الحكومية لها تأثير سلبي علي الأداء والانتاجية، ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل الي التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة للغير، انخفاض دافع الانجاز، الافتقار الي الاسلوب العلمي في التفكير وحل

المشكلات، تفشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الولاء والانتماء للعمل، عدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، وقوة تأثير العلاقات الاجتماعية والصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع علي عاتق الإدارة مسئولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو علي الأقل التقليل من حدتها. ويتطلب ذلك اعداد سياسات عمالة قادرة علي الاستفادة الكاملة من القوي العاملة بالمنشآت.

5/ العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي الي طلب العاملين اجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنشآت علي دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوي هذا التضخم. وضعف مستوي الاجور وعدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملاً مؤثراً علي مستوي الاداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك الي عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال اضافية خارج العمل الرسمي، وعدم استقرار الاداء السنوية عن العاملين، وايضا عدم فعالية الحوافز السلبية، وهذا يلقي عبءاً جديداً علي ادارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها علي دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل

6/ زيادة حجم القوي العاملة:

ان زيادة عدد السكان سيتبعها زيادة عدد الموارد البشرية الراغبة والباحثة عن عمل، ولكن يلاحظ ان هناك اختلال في هيكل العمالة، حيث ان نسبة كبيرة من هؤلاء الباحثين عن عمل من ذوي لمؤهلات والتخصصات غير المطلوبة. وقد ترتب علي التزام الدولة الادبي بايجاد فرص عمل لخريجي الجامعات الي تكديس الأجهزة الحكومية بأعداد غفيرة من الموظفين حتي ضاقت بهم أماكن العمل. ولم تقتصر مساوي هذه العمالة علي الاجور والمدفوعة لهم بدون مجهود في المقابل، وانما تعدت الي نقص الانتاجية في الأجهزة الحكومية بصفة عامة.¹

تأثير التحديات في قادة المستقبل:

يجب أن يسعى القادة في المستويات التنظيمية المختلفة الي تحقيق التميز، وهو ما يحتم عليهم ضرورة تحديد الطريق الذي سيصل بهم الي هذا الهدف، ويجعله حقيقة وليس مجرد أمنيات، فهذا الطريق يجب أن يتجاوز مجرد المعرفة بكيفية اعداد قوائم الميزانية، وخلق عمليات جديدة للتصنيع وتكوين العلاقات مع العملاء.

¹ دراسة احمد الخليفة علي، مرجع زكره ص 46

ان هذا الطريق يجب ان يركز علي بناء المنشآت القادرة علي تغيير والتعلم والتحرك أكثر سرعة من المنافسين وحتى نتمكن من تحقيق اقصي استفادة من الامكانيات التنظيمية، يجب ان يقتنع المديرين التنفيذيين بأن ما يقومون به من ممارسات تمثل ميزة تنافسية.

ان قادة المستقبل الناجحين يجب ان تكون لديهم القدرة علي خلق الامكانيات والقدرات التنظيمية، ومن ثم يجب عليهم تحديد تلك الامكانيات الحيوية اللازمة لتحقيق النجاح، وتصميم وتقديم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يمكنها خلق هذه الامكانيات، وحتى يمكن لهؤلاء القادة خلق قيمة تنافسية لا بد من أن يكونوا هم قادة الموارد البشرية والدرع الواقي لها
تأثير التحديات في مهنة الموارد البشرية

ما الذي تعنيه تلك التحديات التنافسية بالنسبة للنمو والتطور المستمر للموارد البشرية؟ فهناك جانبان نقصد بهما عبارة "الموارد البشرية" الأول هو انها تمثل النظم والعمليات التنظيمية التي تتم داخل المنشأة: مثل: الاختيار والتعيين والاتصال والتعويضات، وهي العمليات التي تحكم الطريقة التي يتم بها العمل: لذلك يجب ان يتم تقييم تلك العمليات بمدى مساهمتها في تعزيز القدرة التنافسية، اما الجانب الاخر فهو أن عبارة الموارد البشرية تطلق علي "وظيفة" او "إدارة" الموارد البشرية داخل المنشأة.

ان الواقع التنافسي الجديد يحتم علي قادة الموارد البشرية التركيز علي المخرجات النهائية لما يقومون به من أعمال، وليس مجرد التركيز علي القيام بالعمل بطريقة افضل، فعليهم ابراز دورهم في القيمة النهائية الناتجة من خلال خلق آليات لاعمال الموارد البشرية تعمل علي تدفق نتائج الأعمال بصورة أكثر سرعة. هذا بالاضافة الي ضرورة اتقان كيفية قياس النتائج، وقيادة التحول الثقافي بدلاً من التركيز علي راحة العاملين. او الاندماج، أو اعادة البناء، أو تقليص حجم المنشأة.

وحتى يمكن تحقيق هذه الاهداف يجب ان نتعرف الموارد البشرية الي ماضيها، ونقوم بتحليله وتصحيحه، فوظيفة الموارد البشرية عاشت لفترة طويلة في ظل العديد من الاساطير والخرافات التي أبعدتها بالفعل عن المهنية والحرفية بمعناها الحقيقي (انظر الجدول التالي).

ويعتبر النظر عن المستوي لتنظيمي الذي عاشت فيه تلك الاساطير والخرافات فقد حان الوقت للتخلص منها والتركيز علي الافعال اكثر من الاقوال وازافة قيمة حقيقية وليس مجرد عبارات

مكتوبة وبناء القدرات التنافسية، بدلا من توفير الراحة للعاملين والمنشآت ككل، فلقد حان الوقت للأداء وليس مجرد النصيحة والموعظة.

جدول رقم (2-1)

يوضح الخرافات التي أعاقت عمل المواد البشرية :

الخرافات القديمة	الواقع الجديد
يلجأ الافراد الي الموارد البشرية لأنها تفضل التعامل مع البشر	ادارات الموارد البشرية ليست مصممة لتقديم العلاج النفسي، واقتراح سبل الحياة السعيدة فالموارد البشرية يجب أن تقوم بالاعمال التي تعزز القدرات التنافسية للعاملين.
يستطيع أي فرد القيام بعمل الموارد البشرية	تعتمد أنشطة الموارد البشرية علي النظريات والدراسات العملية، ومن ثم يجب ان يتقن العاملون فيها الجانبين النظري والعملية التطبيقي.
تتعامل الموارد البشرية مع الجانب السهل من اعمال المنشأة ومن ثم لايمكن الاعتماد عليها	من الضروري قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية في نتائج الاعمال: لذلك يجب ان يتقن العاملون في الموارد البشرية كيفية تحويل أعمالهم الي أداء مالي يمكن قياسه.
تركز الموارد البشرية علي التكلفة. ولذا يجب مراقبتها.	يجب ان تؤدي الممارسات الي خلق قيمة من خلال زيادة رأس المال الفكري داخل المنشأة ولهذا فهمه الموارد البشرية هي خلق قيمة مضافة وليس تقليل التكلفة.
تقتصر وظيفة الموارد البشرية علي مراقبة السياسات وراحة وصحة العاملين.	تقوم الموارد البشرية بالمساعدة علي زيادة التزام العاملين، ومساعدة المديرين علي ادارة السياسات.
تسعي الموارد البشرية وراء البدع والمظهر العام الموضحة.	تطورت ممارسات الموارد البشرية عبر سنوات طويلة، لذلك يجب ان ينظر قادة الموارد البشرية الي اعمالهم علي أنها جزء لا يتجزأ من سلسلة التطور والنمو،

وتفسير أعمالهم بدون مغالاة أو مبالغة.	
لا يعمل في الموارد البشرية الا من يتعامل مع الاخرين بود وألفه.	في بعض الاحياء يجب ان تفرض ممارسات الموارد البشرية نفسها، وتكون أكثر مواجهة وتحدياً .
الموارد البشرية هي وظيفة الموارد البشرية.	يعد عمل الموارد البشرية هاماً بالنسبة للمديرين جميعاً ، لذلك يجب ان تشارك معهم في مختلف قضايا الموارد البشرية.

المصدر : خبراء بميك ، تنمية الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة
2010ص35

* يجب ان يبدأ قادة الموارد البشرية في العمل كمحترفين فالمحترفين في المجالات الوظيفية الاخرى مثل الطب والمحاماة والهندسة وغيرهم، يشتركون في الخصائص التالية:

- أ. التركيز علي مخرجات محددة مثل (الاطباء الملتمزين بقسم "أبو قراط").
 - ب. المعلومات المشتركة مثل (المحامين الذي يتعلمون تشريعات القانون).
 - ت. الكفاءات الضرورية مثل (المهندسين الذين يتقنون مهارة بناء الجسور أو تصميم الآلات، أو تركيب أجهزة الكمبيوتر).
 - ث. المعايير الأخلاقية مثل (المحللين النفسيين الذين يجب عليهم الولاء لمجموعة من المعايير الأخلاقية المحددة والمعتمدة).
 - ج. الأدوار الواضحة مثل (المراقبين الذين يساعدون علي مراقبة الأداء الاقتصادي لمنشآتهم).
- أن هذه الخصائص هي التي تساعد علي الإعتراف بهذه الوظائف وإعتبار كل منها مهنة، لذلك فالتحديات التنافسية هي التي ستنجح الفرصة لهؤلاء الذين يعملون في الموارد البشرية علي العمل كمحترفين .

وظائف إدارة الموارد البشرية :

الإختيار والتعيين

تمثل نتائج تخطيط الموارد البشرية وما تظهره من تقدير لحجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، مدخلات أيضا لوظيفة الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب لإختياره من الموارد البشرية التي جري استقطابها ونوعية هذا المطلوب ومن ثمة السعي لإختياره وتعيينه في المكان المناسب (في الاعمال المناسبة) وفي الوقت المحدد. ومنه سنجيب من خلال هذا التقديم علي التساؤلات التالية: بماذا تعرف وظيفتا الاختيار والتعيين؟ وماهي أهمية وأهداف هذه العملية؟

تعريف الاختيار والتعيين:

يمكن اعطاء عدة تعاريف للاختيار والتعيين.

الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان، ولكن متكاملتان في الآن معاً . فالوظيفة الاولى تهتم بجمع المعلومات عن الافراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية ايجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة او المستحدثة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها¹.
بانه العملية التي بمقتضاها تستطيع الادارة ان تتصرف بين الافراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لاداء عمل معين².
أما التطبيق السليم لاجراءات هاتين الخطوتين فيخدم الاهداف المشتركة لكليهما والمتمثلة بانتقاء الافراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف التي تحتاج الي كفاءاتهم ومؤهلاتهم ومن ثم الاحتفاظ بهم لما يخدم مصالح المؤسسات الانتاجية والخدماتية.
الاختيار هو "تلك العملية التي تسمح للمؤسسة بتعيين أفضل الافراد لشغل الوظيفة الشاغرة من اجل زيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة".

اهداف عملية الاختيار والتعيين:

1. اختيار افضل القدرات والمهارات
2. تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين
3. وضع المعايير حديثة للاختيار والتعيين مرتبطة بالاحتياجات

¹ - د.دين عنتر عبدالرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، عمان - الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010م ص 142.
² - دراسة فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم ، بعنوان اثر سياسة الاختيار والتعيين في الاداء في قطاع الخدمات ، رسالة دكتوراة غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013ص 68

4. تحقيق التوازن بين العرض والطلب

5. تطوير اليه العمل لرفع كفاءة واساليب العمل

6. الاحتفاظ بالقوي العاملة المنتجة وتفضيل القوي المحلية¹

تتوجه معظم أهداف إختيار وتعيين الموارد البشرية الكفاءة الي تحقيق الحاجات الرئيسية التالية:

1-2: حاجات المنظمة: يأتي في طليعة الاهداف التي تلي حاجات المنظمة عن طريق اختيار وتعيين الافراد الاكفاء لاهداف الانتاجية، فالمنظمة التي تختار وتوظف النخبة والنوعية من

الافراد، وبغض النظر عن التكاليف التي تدفعها مقابل ذلك انها تهدف بالدرجة الاولي الي رفع

كفايتها وفعاليتها الانتاجية الربحية او الانتاجية الخدماتية. اما المنظمة التي تختار وتعين افراد

غير أكفاء فتتكبد تكاليف هي بغني عنها. وقد تفشل في الوقت ذاته من الاستجابة لكافة حاجاتها

الاستخدامية او التوظيفية المختلفة

2: حاجات الافراد:

تتوجه أهداف الأختيار والتعيين ايضا الي الاستجابة لحاجات الافراد، فالافراد يريدون الانضمام

الي المنظمات التي تؤمن لهم الوظائف والمهن التي تتناسب مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم طموحاتهم

وتوقعاتهم. ولنتصور للحظة واحدة ماذا يفكر ويفعل الفرد الذي اختارته المنظمة وعينته في

الوظيفة غير المناسبة.

ولنتصور ايضاً ماذا تفعل المنظمة بدورها عندما تكتشف ان هذا الفرد صالح للوظيفة في كلا

الحالتين يكون الفرد ضحية قرار الاختيار والتعيين الخاطيء. ولا بد من ان تتحمل المنظمة

مسئوليتها تجاه الفرد ولا بد ايضاً للفرد من ان يتحمل جزءا من المسؤولية كونه قبل بالعرض دون

ان يدرس النتائج المترتبة عن القبول به.

2-3: الالتزام بقوانين العمالة:

قرارات الاختيار والتعيين التي تفتقر الي الالتزام بالقوانين والتشريعات المعمول بها تعتبر حكماً

قرارات خاطئة ومكلفة في آن معاً. اذ تقدر فاتورة دعاوي التمييز بشتي انواعه (العنصرين

الجنسي، الديني، الجسدي) والتي تدفعها المنظمات والشركات التي تتجاهل حقوق الافراد

بالمساواة والعدالة في الاختيار والتعيين، وخاصة اولئك الافراد الذين حمتهم القوانين والتشريعات،

بما فيهم الاقليات والنساء والمسنين والمعاقين، بملايين الدولارات سنوياً. فمن الطبيعي ان تنقيد

¹دعادة محمد يوسف ، ورقة عمل منشورة ، من قسم الازارة والتنظيم ، الاكاديمية الليبية بنغازي ، 2012

اهداف الاختيار والتعيين بمبدأي المساواة والعدالة، بحيث يعطي الافراد الفرص المتكافئة للحصول علي الوظائف بعيداً عن شتي انواع التفریق والتمييز، وبحيث يحصل الافراد علي شتي انواع المنافع والتعويضات والترقيات بعدالة المنطق والقانون المطلق.

3- أهمية عملية الاختبار والتعيين:

انطلاقاً من مفهوم عملية الاختيار والتعيين تبرز أهمية الافراد وتعيينهم علي اساس سليمة. فالاستعداد والصلاحية والقدرة علي تحقيق الاهداف هي الاسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمنظمة والحاقهم بالاعمال التي تتوافق مع استعدادهم وميولهم وقدراتهم وهي اساس تستند الي المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهو أمر له اثر بالغ في رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

بالاضافة الي ما تقدم فان أهمية عملية اختيار العاملين ترجع الي مايلي:

3-1: ألداء القائم بعملية الاختيار:

ان الاداء القائم بعملية الاختيار (المدير او مدير الافراد) يعتمد دائماً الي حد كبير علي درجة اداء مساعديه.

ان العاملين الذين لايملكون القدرات المناسبة سوف لا ينجزون اعمالهم بفعالية وبذلد فان انجاز رئيسهم لابد ان يتاثر هو الاخير، وبذلك علي الادارة ان تفرز وتتعرف علي الاشخاص غير المناسبين للعمل قبل ان يضعوا اقدامهم علي الباب وليس بعد.

3-2: اختيار الاشخاص المناسبين للعمل:

ان الفرز الفعال للاشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنظمة مهم بسبب التكاليف التي يمكن ان تتحملها المنظمة في جذب وتعيين الاشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها، مما يجب الاهتمام باختيار العاملين حتي لا تضع تلك النفقات والمصاريف بدون اي هدف، والذي يتمثل في اختيار الاشخاص المناسبين.

3-3: التأكيد علي ضرورة المساواة في الاختيار والتعيين:

ان عملية الاختيار السليمة مهمة للتأكيد علي قانونية وشرعية واجراءات الاختيار، اذ ان تشريعات معظم الدول تنص علي ضرورة المساواة في التعيين اذ نجد في كثيراً من محاكم الدول تتطلب ضرورة اجراء التقييم الفعال لاجراءات الاختيار والتعيين حتي يضمن ان لا يكون هناك تمييز غير عادل في التعيين.

ثانياً : القائم بعملية الاختيار والتعيين وخطواته:

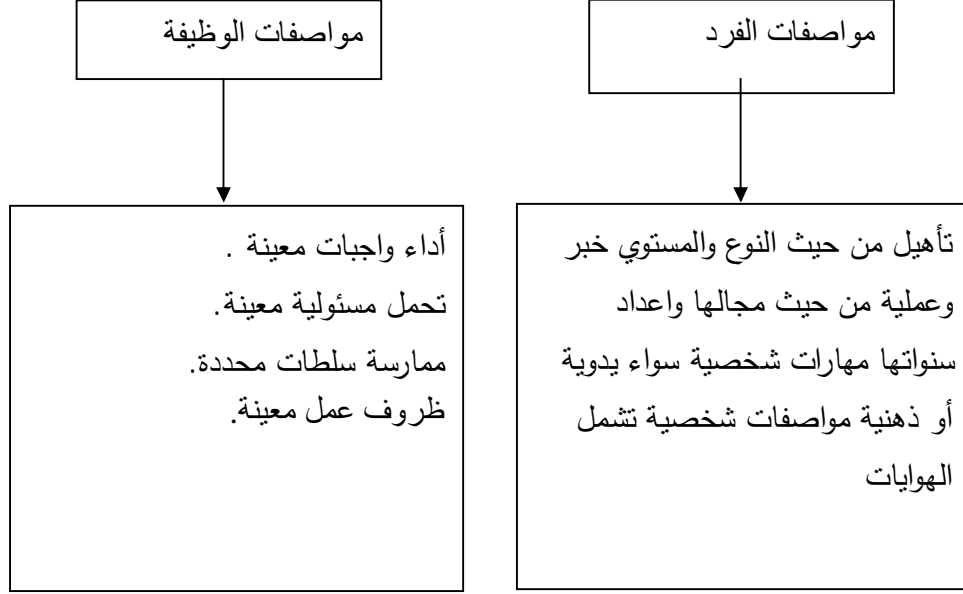
بعدما تم استعراض ماهية عمليتي الاختيار والتعيين، نستعرض في هذا المحور من هم القائمون بهذه العملية؟ وما هي المراحل التي يبني عليها أساساً عمليتي الاختيار والتعيين؟

[1] القائم بعملية الاختيار والتعيين:

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة، اما في المنظمات الكبيرة فان قرار الاختيار يشترك فيه اكثر من طرف فادارة الموارد البشرية تقوم بالاجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين علي تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع ادارة الموارد البشرية في عملية الاختيار، خاصة في مرحلة قرار الاختيار النهائي. ومن أجل الحصول علي أحسن الاختيار فان ادارة الموارد البشرية تسعى الي تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1)

العلاقة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها



المصدر : علي خضر محمد ، ادارة الافراد ، امدرمان ، 2003م ص 44

أهمية سياسة الاختيار والتعيين

تتبع أهمية سياسة الاختيار والتعيين بناءً على الآتي:

1. ان كفاءة عملية الاختيار تساعد في اعطاء مؤشر علي قدرة ادارة الافراد في تحديد سياستها في الترقيات والتدريب وغير ذلك بكفاءة عالية.
 2. تعتبر سياسة الاختيار والتعيين امتداداً لسياسة تخطيط القوي العاملة، وكذلك تآثيرها علي سياسة التدريب اللازمة مستقبلاً .
 3. ان اتباع سياسة سليمة لعملية الاختيار وتعيين الافراد اللازمين للمشروع، يؤدي الي زيادة الكفاءة الانتاجية للمشروع ككل.
 4. تؤثر سياسة الاختيار والتعيين علي فرص الترقية في المستقبل.
- والسؤال المطروح هو ما هي التكاليف المترتبة علي عدم توافر سياسة سليمة لاختيار وتعيين الافراد اللازمين للمشروع؟
- وهذه التكاليف تتمثل فيما يلي:
1. تكلفة البحث عن قوي عاملة جديدة.

2. تكاليف اجراء الاختيار والتعيين.

3. تكاليف التدريب التي أنفقها المشروع لرفع كفاءة العاملين.

4. تكلفة اجراءات انتهاء خدمة الافراد العاملين¹

ثالثاً : مصادر الحصول علي الموارد البشرية (لافراد):

تبدأ عملية الاختيار اساساً من الزمن الذي ينتهي فيه اعداد خطة القوي امله، التي تحدد احتياجات المشروع من الافراد ذوي التخصصات المختلفة، وبناء علي تلك المعلومات تبدأ ادارة الافراد في عملية مسح مصادر افراد المختلفة، سواء المصادر الخارجية، أو المصادر الداخلية بهدف اكتشاف الافراد المناسبين للعمل بها، وتتعدد مصادر القوي العاملة، ولكن هناك مصدران رئيسيان لاختيار القوي العاملة وهما:

1/ المصادر الداخلية.

2/ المصادر الخارجية.

أولاً : المصادر الداخلية:

وهنا تركز المنظمة علي الافراد العاملين بها لشغل مختلف الوظائف، ويتم ذلك من خلال الترقية واستيعاب الموظفين السابقين، ويستخدم في هذا النوع ثلاثة اساليب وهي:

1] الترقية من داخل المنظمة:

ويقصد بذلك ترقية أحد أو مجموعة من العاملين في المنظمة الي الوظيفة او الوظائف الشاغرة، والتي تكون في العادة ذات مستويات اعلي من الوظيفة او

الوظائف الحالية، وقد تكون في نفس الادارة او في ادارة اخري².

2] الاعلان والتنافس: ويعني ذلك القيام بالاعلان داخلياً ، وذلك عن طريق لوحة الاعلانات في المنظمة عن وجود وظيفة او وظائف شاغرة مع تحديد نوعية ومؤهلات الوظيفة او الوظائف المطلوبة.

3] حالات اعادة تشغيل العمالة المتقاعدة او المحالة الي المعاش:

مز ايا المصادر الداخلية:

1. تؤمن استقرار العاملين في المنظمة وترفع من ورحهم المعنوية.

¹ علي خضر محمد ، ادارة الافراد ، امدرمان ، 2003م – ص39-42.
² علي خضر محمد – ادارة الافراد – امدرمان – 2003م – ص39-42.

2. تخلق الشعور بالامن والاطمئنان لدي العاملين.
 3. الاستفادة من خبرات العاملين - والمحافظة علي سرية العمل.
 4. تخفيض التكاليف المالية المترتبة علي اجراءات جذب قوى عاملة من الخارج.
 5. تعمل علي تشجيع الافراد العاملين في المستويات الادارية المختلفة، والعمل بجد واجتهاد حتي يمكن ترقيتهم الي مراكز اعلي¹.
- عيوب المصادر الداخلية:

1. حجب الافكار والاساليب الجديدة التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة لو اعتمدت علي المصادر الخارجية.
2. قلته عدد الافراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في اجراءات الترقى.
3. اصابة الروح المعنوية بالاحباط اذا تمت ترقية افراد غير ملائمين للمناصب الشاغرة.

ثانياً : المصادر الخارجية:

ويقصد بها سوق العمل بصفة عامة التي قد تنحصر في السوق الوطني للمنظمة او السوق الدولي، وتتوقف حدود السوق علي نوع العمل المطلوب شغله ودرجة اهميته، واهم المصادر الخارجية التي تلجأ اليها المنظمات للحصول علي احتياجاتها من القوي العاملة هي:

1. الاعلان.
2. وكالات الاستخدام.
3. توصيات من العاملين في جهات موثوق بها.
4. النقابات العمالية.
5. الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل.
6. التعيين المؤقت.
7. الاقارب.
8. المؤسسات التعليمية.

¹ علي خضر محمد ، ادارة الافراد ، امدرمان ، 2003م ، ص39-42.

مزايا استخدام المصادر الخارجية:

1. الاستفادة من خبرات واساليب عمل جديدة، نتيجة لجذب قوي عاملة جديدة.
2. امكانية تغيير عادات قديمة في المنظمة من قبل العاملين الذين تم استخدامهم من الخارج.
3. وبشكل عام اللجوء الي استخدام المصادر الخارجية، يجنب الكثير من عيوب المصادر الداخلية¹.

عيوب استخدام المصادر الخارجية:

1. ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوي الاداء لدي الافراد نتيجة لعدم ترقيةهم للوظائف العليا.
 2. يحتاج الفرد الجديد لفترة زمنية حتي يتأقلم علي جو المنظمة مما يعني تدني انتاجيته خلال الفترة الاولى.
 3. تحمل المنظمة لتكاليف الحصول علي هؤلاء الافراد، كالاعلان وتدريب العاملين الجدد من اجل اعدادهم.
 4. عدم القدرة علي التنبؤ بقدرة عالية بمدى ملائمة وصلاحيية الفرد لكل من الوظيفة والمنظمة معاً.
- مراحل عملية الاختيار:
- لا توجد طريقة او نموذج واحد يمكن استخدامه عند اختيار المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة يمكن تعميمه، ولكن مهما اختلفت الطريقة المستخدمة الا ان هناك اتفاق عام علي الخطوات الاجرائية التالية لاتمام الاختيار وهي:

- (1) الاعلان.
- (2) استقبال طالبي العمل.
- (3) المقابلة الاولى.
- (4) ملء طلب الاستخدام.
- (5) الاختيارات.
- (6) المقابلة الشخصية.

¹علي خضر محمد ، ادارة الافراد ، امدرمان ، 2003م ، ص39-42.

(7) الموافقة علي الترشيح.

(8) الكشف الطبي.

(9) التعيين.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل:

[1] الاعلان:

لابد من الاعلان عن الوظائف الشاغرة سواء كان الاعلان محلياً او خارجياً . وقد تم الاتصال بالمصادر المناسبة التي تتوفر فيها النوعيات المطلوبة ولا بد من مراعاة التالي:

1. يجب اختيار وسيلة الاعلان المناسبة.

2. يجب ان يشمل الاعلان علي مواصفات شاغلي الوظيفة طبقاً لوصف الوظائف.

3. يجب ان يشمل علي واجبات الوظيفة ومزاياها.

[2] استقبال طالبي العمل:

بعد الاعلان عن الوظائف الشاغرة واحياناً بدون مثل هذا الاعلان يرد الي المنشأة من طالبي

العمل الذين يتم استقبالهم في المنظمة. وتتولي ادارة الافراد وضع برنامج تعريفي متكامل

لاستقبالهم وتعريفاتهم بالمنظمة يتضمن تحديد العاملين الذين سوف يقومون بمهمة الاستقبال

والترحاب بطالبي الوظائف الشاغرة وتحديد اقسام المنظمة التي سوف يقومون بزيارتها، وينبغي

ان يقوم العاملون المسؤولون عن تنفيذ البرنامج بتقديم معلومات متكاملة عن اهداف واغراض

المنظمة وسياساتها والنشاطات الرئيسية للمنظمة وانظمة الاجور والحوافز المتبعة فيها والمزايا

التي يحصل عليها العاملون فيها وغيرها من المعلومات التعريفية التي تساعد طالبي العمل في

التعرف علي طبيعة العمل في المنظمة.

ومن اهم ما تحققه هذه الخطوة هو ترك آثار ايجابية في نفوس الافراد المتقدمين للعمل في

المنظمة وتزويدهم بمعلومات تساعد علي اتخاذ القرار المناسب بشأن العمل في المنظمة او

البحث عن فرص اخري للعمل وبذلك تساعد هذه الخطوة علي تصفية الذين لا يرغبون في العمل

في المنظمة بما يزيد من فرص اختيار اصلح الافراد من ناحية وتقل اعباء مصاريف الاختيار

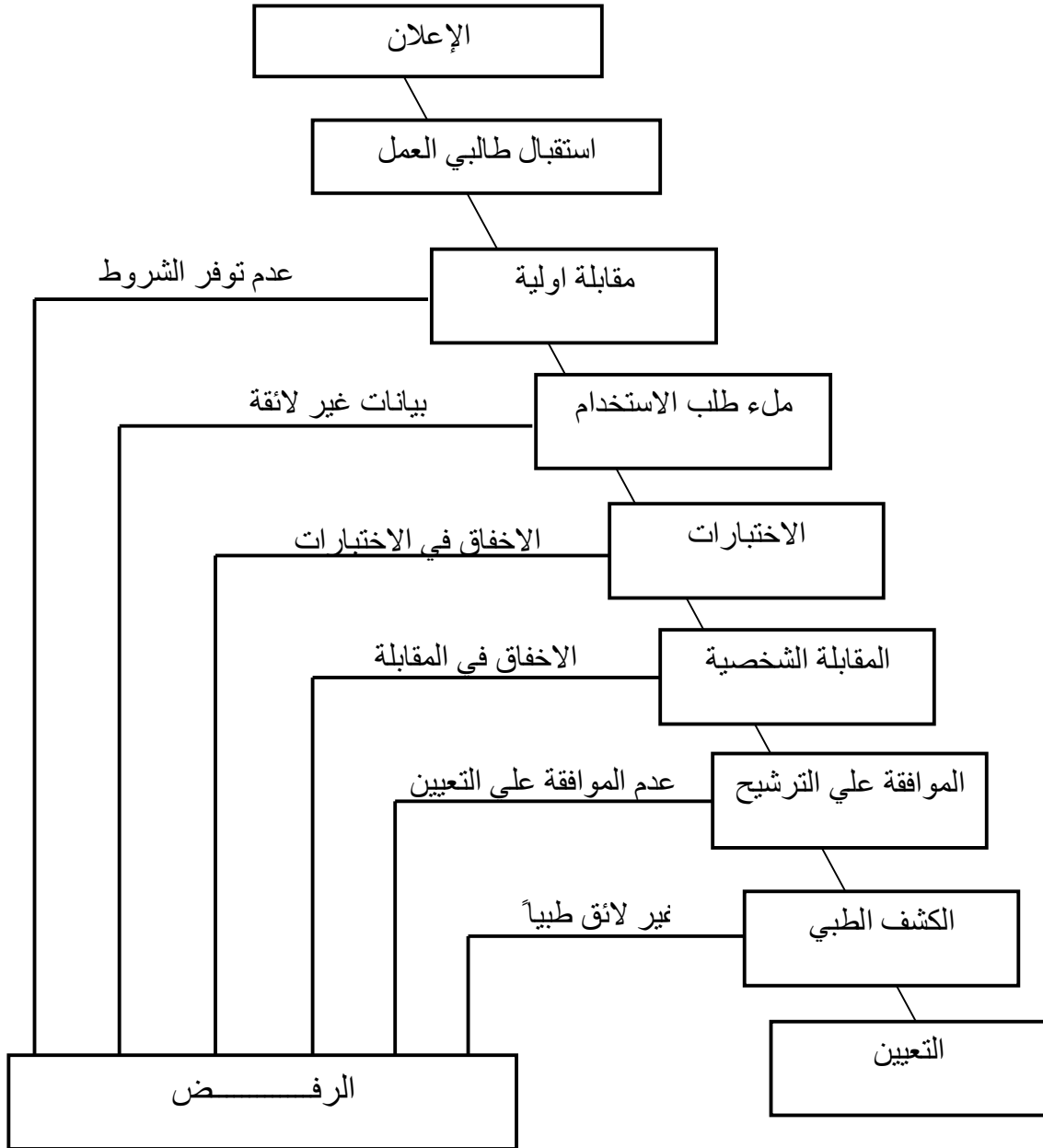
من ناحية اخري¹.

¹بكري الطيب موسي - ادارة الافراد - طبعة جديدة ومنقحة الخرطوم- 2004م.

[3] المقابلة الاولى:

تتولي ادارة الافراد بعد استقبال الافراد الراغبين في العمل بالمنظمة بمقابلتهم مبدئياً والغرض الاساسي من هذه المقابلة هو استبعاد الافراد الذين يكونون من الواضح انه ليس لديهم فرصة الفوز بالوظيفة نظراً لعدم توافر الشروط الاساسية فيهم والتي يجب ان تتوفر في من سيشغل هذه الوظائف بكل لباقة واحترام اثناء المقابلة وان يلم المقابل بالاسلوب الصحيح للمقابلة وبالمعلومات الكافية عن الوظائف الشاغرة والاحتياجات المستقبلية والشروط:

شكل (4 - 1) يوضح مراحل عملية الاختيار



المصدر : بكري الطيب موسي ، ادارة الافراد ، 2004م ص 90

4] ملء طلب العمل:

يعتبر طلب الاستخدام الذي يقدمه الشخص الراغب في الحصول علي وظيفة اول مصدر متاح للمنشأة عن هذا الشخص وطلب الاستخدام نموذج يصمم من قبل ادارة الافراد او يملؤه الافراد الذي يجتازون مرحلة المقابلة الاولية، ويحتوي عادة علي معلومات شاملة تساعد في التميز بين يصلحون للوظائف الشاغرة ومن لا يصلون لها ويزود اعضاء مقابلة الاختيار بالبيانات عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية، ويمكن اعتبار النموذج سجل يرجع اليه بعد التعيين.

ويلاحظ هناك اختلاف في تصميم نموذج التعيين من منظمة لآخري، ومن الاسباب الرئيسية لذلك اختلاف طبيعة اعمال واختصاصات هذه المنظمات.

ومما يجدر ذكره ان البيانات التي يحولها طلب التوظيف يجب ان تكون هادفة بمعنى ان تكون ذات تأثير محتمل علي اداء العمل او الوظيفة الامر الذي يتطلب استخدام الاسول العلمي في ملاحظة ودراسة علاقات الارتباط بين كل بيان من البيانات الواردة في الطلب ومستوي الاداء الفعلي للوظيفة¹.

وبصفة عامة هناك مجموعة من البيانات والمعلومات الاساسية لآبد من توفرها في طلب الاستخدام وهي:

1. بيانات شخصية مثل اسم المرشح، عنوانه، ارقام التلفونات، البطاقة، الشخصية مكان وتاريخ الميلاد، الجنسية.
2. بيانات عن الحالة الاجتماعية، متزوج، غير متزوج.
3. بيانات عن الحالة الثقافية تشمل المؤهلات العلمية، الدراسات التي حصل عليها اسم الجامعات أو المعاهد التي درس فيها، نوع التخصص التقديرات التي حصل عليها.
4. معلومت عامة مثل اسماء بعض الافراد الذين يمكن الرجوع اليهم داخل العمل او خارج العمل.
5. بيانات عن الانشطة الاجتماعية التي يمارسها والهوايات².

¹بكري الطيب موسي ، ادارة الافراد ، طبعة جديدة ومنقحة ، 2004م.
²بكري الطيب موسي ، ادارة الافراد ، طبعة جديدة ومنقحة ، 2004م.

[5] الاختبارات:

بعد ان يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة اي تتأكد ادارة الافراد من استيفائه للشروط العامة اللازم توافرها فيمن يشغل الوظيفة المحددة، يكون بذلك علي استعداد لاجراء مجموعة من الاختيارات التي يقصد منها تقدير احتمالات نجاح الفرد في اداء عمل معين. لذلك تلجأ ادارة الافراد الحديثة الي استخدام مجموعة من الاختبارات التي تهدف ليس الي مجرد وصف قدرات الشخص وامكانياته ولكن الاكثر من ذلك التنبؤ باحتمالات نجاح شخص معين في اداء عمل محدد وتتوقف درجة واقعية النتائج التي تحصل عليها علي مدي استخدامنا للاختيار المناسب في موضعه الصحيح.

خصائص الاختبارات النفسية:

الاختبار النفسي هو عبارة عن مقياس موضوعي ونمطي لبعض انواع السلوك الانساني، كما سبق الاشارة لذلك، وتقوم فكرة الاختبارات النفسية علي فرض اساس هو ان القدرات والمهارات الانسانية المختلفة موزعة علي الافراد توزيعاً يقرب من التوزيع الطبيعي بمعنى ان هناك اقلية تتمتع بدرجة عالية من تلك الكفايات واقلية اخري علي النقيض تتمتع بجانب ضئيل من تلك القدرات بينما الغالبية من الناس يتمتعون بقدر متوسط.

أنواع الاختبارات:

يمكن تصنيف اختيارات التوظيف طبقاً لنوع السلوك الانساني المراد قياسه، وبشكل عام يمكن تصنيف الاختبارات الي الأنواع التالية:

1. اختبارات الذكاء:

تستخدم هذه الاختبارات بشكل كبير في المجالات الصناعية وهي من أولي الاختبارات التي حظيت باهتمام وتطوير المتخصصين في جوانب علم النفس والغرض من هذه الاختبارات قياس طاقة الافراد الذهنية او العقلية وصحة حكمهم علي الاشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم علي الملاحظة، وتتضمن اختبارات الذكاء، عادة مشاكل (حالات عملية) واسئلة تبين مقدرة الفرد علي التذكر ومقدار معلوماته ومدي تفكيره.

2. اختبار الاداء:

هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص ومهارته في اداء عمل معين هذه المعلومات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجة برنامج تدريبي حضره او من خلال الخبرة العملية

السابقة له، وهناك نوعان رئيسيان من اختبارات الاداء الاول يقيس المعلومات اللازمة لاداء الوظيفة.ويمكن ان يكون كتابياً او شفوياً ، والثاني يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي وملاحظة طريقة تصرفه تستخدم هذه الاختبارات في الاعمال المكتبية كالطبع علي الالة الكاتبة والاعمال الميكانيكة والكهربائية وغيرها من الاعمال التي من الممكن قياس انجازات الافراد التي سوف يشغلونها مستقبلا.

3. اختبارات الدقة:

في بعض الاحيان يتطلب الامر توفير درجة عالية من الدقة والمهارة في استخدام اصابه اليد علي سبيل المثال خاصة تلك الاعمال المتعلقة بتجميع الاجزاء الدقيقة كصناعة الساعات كذلك هناك اختبارات لقياس المهارة في استخدام الايادي

4. الاختبارات الشخصية:

الهدف منها هو اكتشاف مواقع القوة والضعف في الشخصية للمتقدمين لشغل الوظائف المطلوبة والكشف عن سلوكهم وتصرفاتهم ورغباتهم، وذلك بهدف تحديد نوع الوظائف والاعمال التي تتفق مع ميولهم وصفاتهم الشخصية وعلي سبيل المثال مندوب المبيعات او مندوب التأمين يتطلب شخصاً منطلق اليه الاخرين، كما ان عمل كاتب الارشيف قد يلائمه اكثر الشخصية المنطوية ، ومن امثلة الاسئلة للاختبارات هل عادة تشعر بالوحدة عندما تكون بصحبة الاخرين؟ هل تتولي تقديم الناس وتعريفهم ببعض اذا حضرت حفلة ام تنتظر ليتقدم شخص اخر لاداء ذلك؟ يطلبها الممتحن بغض النظر عما اذا كانت تعبر عن رايه الشخصي ام لا؟

ويمكن معالجة ذلك بالاختيار بين عدد من الاجابات المحتملة حيث يصعب عليه التنبؤ بالاجابة المحددة ودرجة فعالية هذه الاختبارات تتوقف اساساً علي مدي نجاح المنشأة في تصمم اسئلة الاختبارات والعناية الكافية بوضع الاسئلة، ومن الافضل اختبارها مقدماً علي عينة صغيرة قبل تصميمها في شكلها النهائي.

الفروض التي يقوم عليها الاختبار :

1. بالرغم من ان الاختبارات تعتبر احدي الادوات التي يمكن ان تستخدم في المفاضلة بين

المتقدمين ، الا انها تمثل جزء من عملية المفاضلة ولا يمكن وان يعتمد عليها وحدها في

اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم اوعدم صلاحية

2. تتوقف نتائج الاختبار علي الطريقة التي تعد بها وعلي امانة المشرفين عليه
 3. تحدد الاختبارات مقدرة الشخص علي اداء أعمال معينة الا انها لا تقطع بما اذا كان سيؤدي هذه الاعمال علي الوجه المطلوب .
 4. تفترض هذه الاختبارات ان هناك اختلافات بين المتقدمين في ذكائهم ، واستعدادهم لاداء انواع معينة من الاعمال والحوافز التي يمكن ان تدفعهم للعمل .
 5. كذلك تفترض الاختبارات ان هناك علاقة بين هذه الصفات ومقدرة الفرد علي شغل عمل وظائف معينة
- الاهداف التي تسعى المنظمة الي تحقيقها من وراء عملية الاختيار :
1. اكتشاف صفات لايمكن التعرف عليها من كشف الدرجات المتقدم بواسطة المتقدم او من شهادة تخرجة اذا كانت الوظيفة تتطلب مؤهل دراسي.
 2. استيعاب اي تحيزمن جانب الاشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين .¹

¹د راوية حسن، د محمد سعيد سلطان ، الموارد البشرية ، دار التعليم للنشر الجامعي ، الاسكندرية 2014 ص 114

التدريب :

يعرف علي انه عملية تعديل ايجابي واتجاهات خاصة تناولت سلوك الفرد في انتاجيته المهنية او الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الانسان وتحصيل المعلومات التي تنفعة والاتجاهات الصالحة لها للعمل وللادارة والانماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من اجل مستوي كفاءته في الاداء وزيادة انتاجية بحيث تتحقق فية الشروط المطلوبة لاتقان العمل وظهور فاعليته مع الاقتصاد في التكلفة . 1

فوائد التدريب للمنظمة :

1. تحسين ربحية المنظمة
2. تحسن المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
3. يساعد علي التعرف علي الاهداف التنظيمية .
4. تخفيض حوادث العمل والاصابات .
5. تحسين معنوية العاملين
6. تنمية مناخ مناسب والاتصالات بين العاملين في المنظمة
7. تقليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية

فوائد التدريب للافراد :

1. يساعد علي اتخاذ القرارات الاحسن ، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل
2. يساعد الافراد علي الانجاز والثقة بالنفس .
3. يساعد العاملين علي التغلب علي حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة .
4. يقدم للافراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات .
5. يفتح المجال للفرد نحو الترقى والتقدم الوظيفي .
6. يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع
7. يعمق الاحساس الرضا الوظيفي والانجاز

¹دراسة خالد يوسف السمانى احمد ، دور مخرجات التدريب في المشاركة الوظيفية في رفع كفاءة اداء العاملين دراسة دكتورا غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2013 ص50

8. يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاحلاص لها .

التدريب: هو الجهد المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهات بشكل بناء 1
مزايا التدريب:

ان التدريب يحقق مزايا متعددة اهمها

1. تزويد الافراد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعلهم يؤدون عملهم بقدر عال من الكفاءة والفعالية، بذلك يقود الي زيادة في قدرة المنشأة للانتاج كما ونوعاً ، ويعينها في استشفاف البدائل المستقبلية التي تجعلها في حالة فعالية متصلة.
2. زيادة قدرة وكفاءة الافراد في اداء مهامهم عن طريق الافادة من احداث السبل والنظم والادوات يعين في حسن استخدام الامكانات الفنية والمادية التي عادة ما تقود الاساليب التقليدية لتبديدها من جراء الاخطاء المتكررة الناتجة عن عدم المعرفة ومحدودية المهارة.
3. اتساع دائرة معرفة الفرد بمقومات ومكونات عمله وزيادة مهاراته في اداء مهامه تتيح له فرصة الإختيار بين أساليب وبدائل متنوعة، وتبعده عن التقيد الحرفي، وتتم في النظره الناقدة غير المقلدة وتزكي في نفسه روح المبادأة والتجديد والابتكار.
4. تنمية مقدرات الافراد لتقلد وظائف ارفع من الوظائف التي يشغلونها حالياً ويرفع الروح المعنوية للعاملين ويحبب الي انفسهم ما يؤدون من عمل ويشعرهم برغبة المنشأة في تطوير امكانتهم، الامر الذي ينعكس ايجابياً علي شعورهم بالانتماء لعملهم ورغبتهم في اتقانه.
5. يوفر التدريب مصدراً اساسياً للايفاء بالاحتياجات الفعلية من القوي العاملة التي تتطلبها خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. كما انه يمثل السبيل الوحيد الذي يمكن من الايفاء بالاحتياجات العاجلة في بعض المهن او التخصصات النادرة التي تستوجب تصميم فترات تدريبية خاصة في بعض الحالات.
6. أن قدرة الافراد في مختلف مستويات العمل علي القيام بمهامهم واختصاصاتهم بدرجة عالية من الكفاءة والالتقان يحد من الدرجة المطلوبة من الاشراف المباشر والرقابة، وهو امر اضافة

¹سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة ، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى 2004م
ص 204

الي حده من التكلفة الادارية فهو يخصب المناخ الملائم لتأصيل عنصر الثقة بالنفس والرغبة في اتقان العمل دون الحاجة الي التذكير المتصل بالواجب.

7. أن برامج التدريب بما تهدف اليه احياناً من تبصير بالنظم والاساليب الجديدة التي يراد احداثها، او من تعريف بمزايا ادوات تقنية واكساب الافراد القدرة علي استعمالها، تعين في قبول التغيير والتجدير وبالتالي التطور المرشد والنمو من مرحلة الي مرحلة أكثر تطوراً وتقدماً . يحدث ذلك لأن الخوف الناتج من عدم معرفة نتائج التغيير سيزول عندما يطرح مبدأ التغيير والتجديد وتناول جوانبه المختلفة بالدراسة والبحث والتناول التجريبي فتظهر ايجابيته وتتقوض الأوهام والظنون التي قد تخيل البعض انها ستكون نتائج التغيير . ان الفهم المتكامل لجوهر التغيير، كما يمكن ان تحققه بعض البرامج التدريبية، يجعل من المدربين عناصر مشاركة وشديدة الرغبة في احداث التغيير والتجديد.

يعمق التدريب كمنهج نظامي متكامل التصور الموحد لاهداف المنشأة بين العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية. يحقق هذا التصور الموحد الفرصة للتفاعل وتبادل الخبرات وينمي الشعور بأهمية اعمال الافراد والوحدات الأخرى داخل المنشأة، الامر الذي يجعل التوازن والتعاون والتنسيق ممكناً ومطلوباً من جميع العاملين، وبذلك يقلل الصراع المنبني علي الجزئيات ويتحقق استقطاب كافة الطاقات البشرية ، والامكانيات المادية والفنية لتحقيق الأهداف الكلية¹

أنواع برامج التدريب

تتوقف أنواع برامج التدريب علي الهدف من التدريب والمستوي الاداري المطلوب تدريبه واهم انواع التدريب تتمثل في الاتي:

1. برنامج تدريب تأهيلي:

وهو نوع من انواع التدريب يهدف الي مساعدة الفرد في فهم الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة واساليب استخدام اللوائح والقوانين وطريقة الاستفادة من الخدمات المختلفة في المنشأة.

2. برنامج تدريب تخصصي:

وهو وسيلة من وسائل تدريب الموظف او العامل علي طريقة اداء عمل معين او محدد والتدريب التخصصي يفيد عادة في رفع كفاءة شاغلي الوظائف المختلفة لاداء الواجب الوظيفي والالتزام

¹زكي مكي اسماعيل ، مرجع سابق زكرة ص 45

بالمستويات، ومن امثلة هذا النوع من برامج التدريب تدريب المحاسبين الجدد او المهندسين او البراديين ... الخ.

3. برنامج تدريب أمان العمل:

عادة ما يقوم العامل باداء عمله مستعيناً بالالات والمواد وقد ينتج من هذا الاسخدام اخطار محتملة لذلك تهدف هذه البرامج الي تنمية الاناء والمهارات وعادات الاستخدام بما يعمل علي تقليل او تخفيف المهنة ومثال ذلك برنامج الامن الصناعي¹.

4. برنامج تطوير الاداء:

تعمل المنشأة علي تحديد معدلات للاداء لكل عامل انتاج لانتاج محدد وفي نطاق كمية ونوعية بجودة ورغبة من ادارة المنشأة في تطبيق العوامل الانسانية بطريقة تساعد علي رضا العامل عن عمله والاستفادة من مجهوده، تجد الادارة نفسها امام التزام دائم بتدريب جميع العاملين علي رسائل رفع الكفاءة الانتاجية بهدف زيادة المهارات الفنية وزيادة المعلومات حتي يتعرف علي طريقة الاداء الامثل للعمل.

5. برنامج تدريب الادارة والاشراف:

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر علي استخدام جميع المستويات الادارية (العليا والوسطي والدنيا) لمهارات الادارة بقيادة فرق العمل بما يضمن تحقيق الاهداف. وتهتم هذه البرامج بتدريب القادة في المنظمات المختلفة علي مهارات الاشراف والمهارات الادارية المختلفة، ومن امثلة هذه البرامج برنامج تدريب رجال الادارة العليا ورجال الادارة الوسطي ورجال الادارة الدنيا.

6. برنامج العلاقات الانسانية:

تتجه التطبيقات الادارية الحديثة الي النظر الي العلاقات الانسانية باعتبارها العامل المحدد الاساسي للكفاءة الانتاجية في المنظمات، وتهدف هذه البرامج الي محاولة معرفة متغيرات السلوك الانساني وتوجيهها لاشباع الحاجات النفسية²

اختيار اسلوب التدريب

¹ علي السلمي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة الحديث ، 1985م ، ص350.
² علي السلمي - ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق زكرة - ص350.

بالرغم من تعدد الطرق التي يمكن للمنشأة استخدامها في مجال التدريب الا انه من المهم ملاحظة ان هذه الطرق ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام بعضها مكان البعض الاخر او في جميع الظروف لكم لكل منها المجال الخاص الذي يمكن ان يحقق افضل النتائج ويمكن ايضا استخدام اكثر من اسلوب او طريقة واحدة في وقت واحد في عملية التدريب وبصفة عامة هناك عدد من العوامل التي يعتمد عليها في اختيار اسلوب التدريب وهي:

أ. الهدف الذي يسعى الي تحقيقه التدريب.

ب. طبيعة العمل او الوظيفة محل التدريب لان الاساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالاعمال الكتابية او السكرتارية لا تتناسب في مجال تدريب المشرفين او المهنيين.

ت. المستوي الوظيفي: فاساليب التدريب التي تلائم مستويات الادارة العليا والوسطي قد لا تلائم بالضرورة تدريب المشرفين او المديرين بالادارة الدنيا.

ث. فترة التدريب:

فالبرامج التدريبية القصيرة المدي تعتبر المحاضرة اكثر ملائمة لها في حين تعتبر الحالات العملية اكثر ملائمة في حالة البرامج طويلة المدة¹.

ج. التكاليف وعدد المتدربين:

حيث اذا كان الهدف هو تخفيض التكاليف تكون المحاضرة اسلوباً مناسباً وكذلك اذا كان عدد المشاركين كبيراً .

ح. وجود المدربين وذلك من حيث المؤهلات والخبرة.

خ. المادية التدريبية لأن التدريب علي العلاقات الانسانية علي سبيل المثال يتطلب اسلوباً يختلف عن اسلوب التدريب التخصصي.

د. مستوي الشمول والتعميق في عرض الموضوعات حيث اذا كان الهدف من التدريب هو

تزويد المتدرب بقدر كبير من المعارف المرتبطة بموضوع البرنامج يعتبر اسلوب المحاضرات اسلوب انطباق اما اذا كان الهدف هو اثارة الاهتمام بالموضوع فقط ففي هذه الحالة يكون اسلوب المناقشة هو الاسلوب الافضل.

ذ. الخلفية السابقة للمشاركين في التدريب حيث ان اسلوب المؤتمرات كاسلوب للتدريب يتطلب تمتع المشاركين بتجارب وخبرات واسعة علي العكس من ذلك

¹د. علي السلمي - ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية - القاهرة - مكتبة الحديث - 1985م - ص350.

فان اسلوب المحاضرات لا يتطلب قدر واسع من التجارب والخبرات .

اعداد برامج التدريب تمر بعدة خطوات :

1. تحديد الجهة التي ستكون مسئوله عن الاشراف علي هذه البرنامج في مراحل الاعداد والتففيذ والمتابعة .
 2. تقدير الاحتياجات للتدريب وبالتالي اشكال البرامج التي يمكن انشاءها .
 3. اقناع مجلس الادارة والعاملين باهمية التدريب .
 4. تحديد الموضوعات التي سيضمها البرنامج .
 5. اختيار المدربين اي اعضاء هيئةالتدريس
 6. تحديد مكان التدريب .
 7. تحضير جدول الدراسة
 8. اختيار المشتركين في البرنامج
 9. توفير الضمانات لاستفادة من البرنامج1
- تتطوي عملية التدريب علي ثلاث وظائف اساسية هي:

1. تحديد احتياجات التدريب .

2. اختيار وسيلة او وسائل التدريب المناسبة.

3. تقويم برامج التدريب .

وسوف نتعرض لهذه الوظائف بايجاز:

أولاً : تحديد احتياجات التدريب:

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية من العناصر الاساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يعمل علي جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمنشأة وللمتدربين:

والغرض من تحديد احتياجات التدريب تحديد اي من العاملين في المنشأة بحاجة الي تدريب وتحديد انواع هذه الاحتياجات هل علي مستوي المنشأة ككل ام علي مستوي احد الاقسام ولتحديد الاحتياجات التدريبية لابد من دراسة ثلاثة مجموعات من المؤشرات وهي:

[1] تحليل مؤشرات التنظيم:

¹د عاطف محمد عبيد - ادارة الافراد ، دار النهضة العربية ، ط2ص 530

والهدف الاساسي من هذا التحليل هو تحديد الاجزاء التي تحتاج الي تدريب المقصود بالمؤشرات المؤشرات التي تعبر علي النشاط العام كالربحية والتكلفة والجودة ومعدلات الكفاءة الانتاجية. كما يشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تشير الي مستوي استخدام الموارد البشرية كعبء العمل - انتاجية العمل - دوران العمل.

[2] تحليل مؤشرات الاداء والعمليات:

ليس بالضرورة ان يكون سبب ضعف وانخفاض مستوي الاداء دوماً القوي العاملة وانما قد يكون نتيجة عوامل اخري كظروف البيئة المحيطة او نتيجة لسياسات واساليب المنشأة في العمل او الانتاج او نتيجة لانماط القيادة المتبعة متسلطة ، فوضوية ، ديمقراطية، ودراسة مؤشرات الاداء والعمليات تحدد متطلبات الاعمال من القدرات والخبرات علي ضوء التغيرات التي تطرأ علي الاداء وبالتالي تعمل علي تحديد مضمون ومحتوي برامج التدريب حتي يقوم الافراد باداء الاعمال المطلوبة بكفاءة وفاعلية كبيرة¹.

[3] تحليل المؤشرات الخاصة باحتياجات الافراد:

الهدف الاساسي من هذا التحليل هو تحديد الافراد الذين يحتاجون الي تنمية مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التدريب اي تحديد من يحتاج الي التدريب وما هي المهارات والمعارف او الاتجاهات التي يحتاج الي زيادة فيها او تحسينها.

ويشمل تحليل هذه المؤشرات تحديد الجوانب الخاصة باحتياجات الافراد للتدريب وذلك في الحالات الاتية:

1. عندما يكون مستوي الاداء منخفضاً ليس بسبب عدم توفر القدرات اللازمة وانما لعدم توفر الرغبة في الاداء فقد يكون الفرد غير راضي من عمله لاسباب متنوعة علي الرغم من انه يمتلك القدرات والخبرات المطلوبة لاداء العمل.

لذلك فان انخفاض مستوي الاداء يرجع لعدم رغبة الفرد في العمل وليس لعدم مقدرته وفي مثل هذه الحالة يجب ان تنصب موضوعات ومجالات التدريب علي معالجة اسباب عدم الرغبة في العمل وليس المقدره.

¹د. علي السلمي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة، مكتبة الحديث، 1985م ، ص350.

2. عندما يكون انخفاض مستوي الاداء نتيجة لضعف قدرات الفرد علي الرغم من انه يملك الاستعدادات اللازمة لاكتساب القدرات المطلوبة ففي هذه الحالة تتركز موضوعات التدريب علي تنمية القدرات اللازمة.

3. عندما يكون انخفاض مستوي الاداء نتيجة لضعف قدرات الفرد وايضا الفرد لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات ففي هذه الحالة قد يكون التدريب بالنسبة لمثل هذا الفرد غير مجدي.

ثانياً : اختيار وسائل التدريب المناسبة

وسائل التدريب متنوعة ومتعددة يمكن استخدامها كلها او جزء منها لتحقيق الاهداف المطلوبة من برامج التدريب ويتوقف اختيار هذه الاساليب علي معايير مختلفة تتعلق بمدى قيام الوسيلة التي يتم اختيارها علي اساس واصول ومبادئ عملية التعلم بما يضمن تنمية القدرات والمهارات اللازمة بكفاءة اكبر ربما يضمن نقل ما تعلمه الفرد الي مجال الممارسة الفعلية والتدريب هو عملية تعلم بالدرجة الاولى، وتهدف عملية التعلم في الاساس الي التغيير في طريق واساليب السلوك الانساني نتيجة لتعرف الفرد لحقائق ومعلومات جديدة لم يكن يعلمها من قبل. والتعلم ينحى نحو تغيير سلوك واتجاهات الفرد من نمط الي نمط اخر له ارتباطاً اكثر باهداف المنشأة لذا يجب ان تكون الوسائل المختارة في عملية التدريب اكثر انسجاماً مع اساس واصول عملية التعلم حتي تحدث التغييرات المطلوبة في سلوك الفرد لانه كلما ادت الوسيلة التدريبية الي تغيير في سلوك الاداء نحو زيادته وتحسينه كلما حققت تلك الوسيلة الاهداف المتوخاة من عملية التدريب بفاعلية اكبر .

لذلك علي الادارة ان تختار من بين اساليب التدريب المختلفة المناسب منها من حيث استجابته لمبادئ واصول التعلم لذلك فان الاتجاه الحديث للتدريب هو توفير كافة الظروف الملائمة التي تمكن الافراد من التأقلم مع طبيعة النشاط في المنشأة من جهة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والفكرية والانسانية من جهة اخري¹

¹د. علي السلمي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، القاهرة، مكتبة الحديث ، 1985م - ص350.

الإعتقادات التسعة الخاطئة في عملية التدريب

الإعتقاد الاول:

الاعتقاد المبدئي المسبق باستحالة قياس نتائج حصاد التدريب والتسليم بذلك وعدم بذل ايه محاولات باتجاه التقييم (لو جزئياً) لبعض أنشطة التدريب التي يسعل تقييمه كتلك التي تركز علي المهارات الفنية او الكمية. ويرغم اهمية اداء التقييم لانشطة التدريب، الا ان السؤال لا يكمن في امكانية التقييم من عدمه، انما يكمن السؤال في "هل يستحق البرنامج التقييم؟".

الإعتقاد الثاني:

عدم معرفة البيانات الواجب جمعها:

اذا كان البرنامج التدريبي مصمماً جيداً وصحياً وكانت الاهداف دقيقة ومحددة ويمكن قياسها، فانه لا بد من التفكير في نوع البيانات المطلوب جمعها لتحديد ما اذا كان البرنامج صالحاً ام لا. خصوصاً ان هناك الكثير من البيانات والمعلومات المتوافرة لقياس وتقييم الاداء، لعل أبسطها ان اختبار من تم تدريبهم علي وظائف معينة هو الذي يكشف عادة من بعض مقاييس الاداء وكميته مهما كانت صعوبة الوظيفة علي التقييم.

الإعتقاد الثالث:

تحديد عائد الاستثمار هو المعيار الوحيد المفيد:

ان عملية التقييم النهائية تحدد عائد الاستثمار او الفائدة الناتجة عن التدريب، الامر الذي يجب ان يراعي عند كل خبراء تنمية الموارد البشرية، فتحديد عائد الاستثمار يعكس مدي كفاءة استخدام الموارد المالية للمنظمة، ومع ذلك فان عائد الاستثمار من جهود التدريب عادة ما يبني علي اسس غير موضوعية، وعليه فمن الممكن الا يكون الحساب دقيقاً، ايضاً ربما تكون هناك اسباب غير اقتصادية تؤثر في تنفيذ البرنامج. وفي بعض البرامج قد تتجاوز تكلفة التقييم الموضوعي والدقيق تكلفة تنفيذ البرنامج نفسه. وفي هذه الحالة ليس من المعقول "اقتصادياً" اجراء عملية التقييم

الإعتقاد الرابع

التقييم له معني فقط في التدريب الكمي أو الرقمي:

لاداعي للقيام بعمل لايمكن قياسه "تلك هي العبارة التي يمكن ان يستدل فيها علي اهمية القياس للجهود المبذولة في كافة مجالات العمل الاداري، والا فكيف يمكن اتخاذ قرار متعلق بالمستقبل

دون توفر اداة القياس الخاصة بمدي تحقق الهدف من عدمه. بطبيعة الحال قد يكون التقييم الخاص باكساب المتدربين مهارات مباشرة خاصة بالوظيفة (كمهارات تعلم الطباعة علي الحاسب الآلي، الامن والسلامة، تطوير نظم العمل، توفير وقت المعاملة) اكثر يسراً وسهولة عند تقييم الاختلاف في الاداء 1 قبل وبعد التدريب. الا ان ذلك لا يمنع من امكانية البحث عن ادوات يتفق عليها لتقييم جهود تنمية الموارد البشرية باشكالها المختلفة، والذي هو موضوع هذا الجزء من الموسوعة.

الإعتقاد الخامس:

الإدارة العليا لا تحتاج الي تقييم دقيق

فاذا لم تطلب الادارة العليا نتائج محددة ومقيمه فان التقييم لن يتم،وعليه فسوف تواجه ادارة تنمية الموارد البشرية متاعب بسبب ذلك، فرما يتغير رئيس المنظمة برئيس جديد يطلب تبريراً لوجود تلك الادارة او يعين موظفاً جديداً في نفس الموقع ويطلب بتقييم الجهد داخل الادارة تمهيداً لاتخاذ قرار ما بشأنها (الدمج، الالغاء).

والاهم من ذلك انه بالرغم من ان التقييم يمكن ان يكون غير مطلوب الا ان القرارات التي تؤثر علي ادارة الموارد البشرية تتم بانتظام، وهذا الموظف القائد يقوم بتقييم الجهود بطريقة واضحة ومؤكدة، او بطريقة ضمنية، وعليه ان يستخدم جميع البيانات والمعلومات المتاحة لتحديد قيمة الجهد داخل الادارة، وعند غياب البيانات الواقعية التي تمكن من التقييم الصحيح فان القائد المسئول يعتمد علي البيانات المتاحة عنده ويأخذ قراره في ضوء ما يتوفر لديه من معلومات وافتراسات قد لاتكون بالضرورة في صالح ادارة تنمية الموارد البشرية.

الإعتقاد السادس:

هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر علي تغيير سلوك المتدربين عند تقييم نتائج التدريب: هناك العديد من المتغيرات التي يمكن ان تؤثر علي اداء العاملين بعد اجتيازهم للبرنامج التدريبي، ومن المتغيرات الشائعة في هذا الصدد، الاستعداد الذاتي للمتدرب، البيئة المحيطة او الجو الذي يعمل به المتدرب، التحفيز والتشجيع من جانب الرئيس في العمل. ونظراً لان كل هذه العوامل ليست تحت سيطرة ادارة تنمية الموارد البشرية فانه لايمكن اتخاذها اساساً او سبباً لاهمال التقييم.

¹د عبدالرحمن توفيق - تقييم برامج التدريب والتنمية البشرية، القاهرة 2007م ط 2 ص 25

ولذا انتظرنا ظروفاً أبسط وأسهل داخل العمل حتي ننفذ عملية التقييم فنحن كمن ينتظر تاكسياً ليذهب به بعيداً عن موقعه، فهذا لا يمكن ان يحدث، فظروف العمل تصبح اكثر تعقيداً باستمرار وتتطلب تحليلاً للعديد من المتغيرات المتداخلة والمتراطة. وعلي الرغم من ان التقييم يكن الا يكون دقيقاً، الا انه من المؤكد افضل من الغائه نهائياً. الإعتقاد السابع:

التقييم يقودنا الي النقد وعدم الرضا:

قد تعكس نتائج التقييم عدم الرضا عن قاموا بتصميم البرنامج عن قاموا بتنفيذه، وحتى عدم الرضا من جانب المشرفين علي المشاركين الذين فشلوا في دعمه ومساندته. واذا لم تكن المنظمة قادرة علي النقد فلا يجوز عمل التقييم. لانه ليس بالضرورة ان تكون كل النتائج ايجابية دائماً الإعتقاد الثامن:

سجل التدريب الحافل بالنجاح.. بديل للتقييم العلمي:

كثير من الخبراء في مجال تنمية القوي البشرية نجحوا في عمل صيت ذائع وسمعه طيبة، وليسوا في حاجة لتبرير وجودهم، ولكن مهمة تنمية الموارد البشرية تحتاج لان تشغل حيزاً من الاهتمام، ذلك ان اثر جهد هذه الادارة يؤخذ كلية وليس جهد كل فرد علي حدة، والسمعة عادة قصيرة الاجل وقد تتسي تحت وطأة الضغوط الاقتصادية. فالادارة تحتاج الي ما يدعم ويقوي بقاء اددارة او قسم بداخلها كما تحتاج الي بيانات والمعلومات التي توضح اسهام هذه الادارة ومشاركتها الفعلية في الفعالية الكلية للمنشأة. الإعتقاد التاسع:

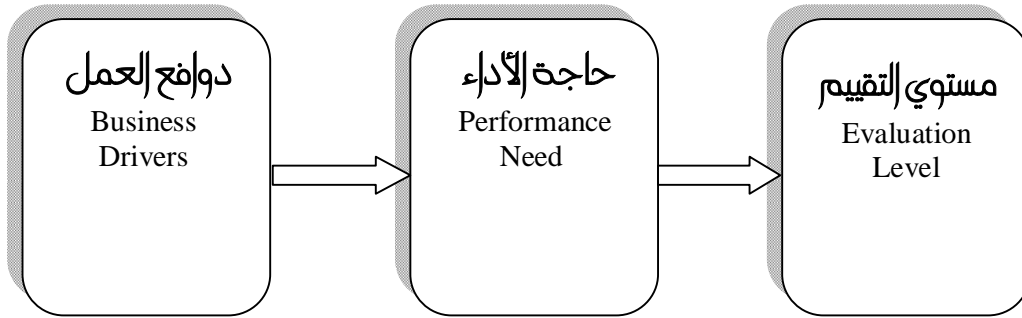
التأكيد علي أهمية التقييم يجب ان يكون نمطياً :

في جميع المنظمات تعتمد اهمية التقييم علي حجم المنظمة، وعلي مجال أنشطة ادارة تنمية القوي البشرية، فالمنظمات الصغيرة التي لا تقوم بتنفيذ برامج تدريبية تهتم اهتماماً اقل بموضوع التقييم وهناك من يدعون عكس ذلك.

وبصفة عامة، فأن الامر يستلزم التعرف علي الاسباب الرئيسية للمشكلات التي استدعت تنفيذ الأنشطة التدريبية او الاستشارية قبل تقرير مدي الحاجة الي اجراء التقييم.

فان كان الاداء الفعال هو الدافع الرئيسي للمنشأة، فهو كذلك الدافع الرئيسي¹ وراء كل الجهود التدريبية والاستشارية، وهو ايضا الدافع الاصلي وراء جهود التقييم. ان الوضع المثالي لهذه العلاقة (الدافع ، الاداء ، التطوير) يستلزم توفر كل مقاييس تقييمها خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تسبق البدء في اي نشاط، الا ان الواقع يثبت عكس ذلك حيث علينا ان نحدد ماهو الدافع او الحاجة للاداء التي دفعت المنشأة قبل عملية التقييم. اخذين في الاعتبار ان النتائج التي سينتهي اليها هذا التحليل للعلاقة سابقة الذكر سوف تؤكد لنا ان هناك العديد نم المشكلات التي لا يمكن علاجها او تفاديها من خلال التدريب ويمكن تصوير العلاقة بين هذه العناصر الثلاث علي النحو التالي:

جدول رقم (3) يوضح عناصر التدريب



المصدر : د عبدالرحمن توفيق ، موسوعة تقييم التدريب والتنمية ، مرجع سابق زكرة ص 27

وعادة ما يتم اجراء التقييم لعدة اهداف، تنقسم في مجملها الي مجموعتين:

1. تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

2. لتحديد وجود الاستمرار في العملية من عدمه.

وفيما يلي استعراض مزيد من التفاصيل لكل غرض:

أولاً : لتحديد ما اذا كان البرنامج قد حقق اهدافه:

كل برنامج تم تصميمه بطريقة صحيحة لابد من أن يكون له اهداف توضع في شكل

مصطلحات مقبولة للجميع، اي ان تكون "قابلة للقياس، محددة، مثيرة للتحدي... الخ" من اهم

اغراض عملية التقييم هو تحديد تحقيق البرنامج لاهدافه ام لا.

¹عبدالرحمن توفيق - تقييم برامج التدريب والتنمية البشرية، مرجع سابق زكرة ص 26

ثانياً : علاقة التكلفة والعائد للبرنامج:

يمكن للتقييم ان يساعد في تحديد فعالية المكونات المختلفة ببرنامج تنمية الموارد البشرية ويعد هذا اكثر الاغراض شيوعاً في عملية التقييم. تتضمن هذه المكونات، بيئة التعليم، محتويات البرنامج، المساعدات التدريبية، مكان التدريب، الجدول الزمني للبرنامج وحتى المدرب. وتضع هذه التغيرات اختلافاً في نشاط تنمية الموارد البشرية وتحتاج الي التقييم لادخال تطويرات وتحسينات وتعديلات علي البرنامج.

ثالثاً : علاقة التكلفة والعائد للبرنامج:

السبب الاكثر انتشاراً لاجراء عملية التقييم هو معرفة ان كان البرنامج يبرر تكاليفه ام لا. حيث يقارن هذا الجانب من التقييم بين تكاليف البرنامج، وفائدته، او قيمته النهائية. رابعاً : لتحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج التي ستعقد مستقبلاً : يعمل تقييم المتابعة في بعض الاحيان ببساطه علي تحديد فوائد البرنامج مع ابلاغها الي المتوقع اشتراكهم في هذا البرنامج فيما بعد، كما يمكن ايضا ان يساهم في تحديد ما اذا كانوا بحاجة ام للاشتراك في هذا البرنامج.

خامساً : لتحديد المشاركين الذين حققوا اعلي أو ادني استفادة من البرنامج

حيث يمكن للتقييم ان يحدد من هم المشاركون الذين نجحوا ومن هم الذين اخفقوا في تطبيق المهارات والمعارف التي تلقوها.

سادساً : لتعزيز النقاط الهامة المطروحة للمشاركين

يمكن لتقييم المتابعة ان يعزز المعلومات التي تم تناولها بالبرنامج، وذلك بمحاولة قياس النتائج التي احرزها المشاركون، وهي تذكرهم بما كان عليهم ان ينجزوه او بما ينبغي انجازه.

سابعاً : لتجميع البيانات حيث يساعد في تسويق البرامج بالمستقبل

في كثير من الحالات تهتم ادارة تنمية الموارد البشرية او المؤسسة التي تعقد البرامج والندوات بمعرفة لماذا يحضر المشاركون بعض البرامج المعنية؟ قد يكون هذا الامر صحيحاً بالنسبة للمؤسسات الكبيرة حيث يتم طرح العديد من البرامج، وعادة لا تعرف المؤسسات المتكلفة بالبرامج لماذا تم اختيار اشخاص معينين لحضور برامج معينة؟

ويمكن للتقييم ان يوفر معلومات تساعد في رسم استراتيجية التسويق للبرامج التي ستعقد مستقبلاً ومن الاسئلة التي تم طرحها وكانت متعلقة بالبرنامج:

- لماذا حضرت هذا البرنامج؟
- من الذي قرر حضورك؟
- كيف علمت بهذا البرنامج؟
- هل ستوصي به الاخرين؟

يمكن لهذه الاسئلة بالاضافة الي اخري ان تعطينا بعض التوقعات المثيرة بشأن تحديد وجود المشارك بالبرنامج منذ بادئ الامر، ويمكن الحصول علي المعلومات بسهولة كجزء من التقييم في نهاية البرنامج.

تقدم الجمعية الامريكية لادارة الافراد (ASPSA) عدداً من الحلقات الدراسية المهنية كجزء من برنامج التعليم المستمر لعضائها، ويتم تجميع معلومات بالموضوعات السابق ذكرها كجزء من نموذج تقييم حلقات (ASPA). وتعطي هذه المعلومات القائمين علي تطوير البرنامج وكذا المحاضرين بعض التصورات عن كيفية اختيار المشاركين لحضور البرامج وعن ارائهم في حلقات دراسية معينة، وهذه المعلومات لها أهمية كبيرة في التخطيط لانشطة الترويج بالمستقبل

ثامناً :لتحديد ما اذا كان البرنامج مناسباً :

يمكن للتقييم في بعض الاحيان ان يحدد اذا كانت المشكلة الاصلية مشكلة تدريب حقاً أم لا. وفي أغلب الاحيان يتم عقد برنامج تدريبي لحل مشاكل لم يكن لتحل بواسطة التدريب. الا انه قد تكون هناك اسباب اخري لوجود قصور بالاداء، قد يكون النظام، الاجراءات، سير العمل، او الاشراف. هنا يأتي دور التقييم في اعطاء تصور عما اذا كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا.

تاسعاً : لتأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الادارة علي اتخاذ القرار

الموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هو اتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن استغلال هذه المعلومات بواسطة افراد مختلفين مهتمين بالبرنامج مثل المدربين وادارة تنمية الموارد البشرية، وكذا كبار المسؤولين الذين ينبغي عليهم توزيع الموارد البشرية علي البرامج التي ستعقد مستقبلاً، ويمكن لنظام تقييم شامل ان يبني قاعدة بيانات تساعد في اتخاذ هذه القرارات.

ان الفهم الكامل لحاجة الاداء، ودوافع العمل، وكيفية تأثيرها علي الاداء الكلي للمنشأة يمكن من

تحديد المستوى الملائم للتقييم من بين مستويات التقييم المتعارف عليها، وعلي النحو التالي:

من منظور العميل Customer Perspective:

هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين معه؟ هل تم تقديمه باستخدام الاساليب التدريبية الملائمة؟، هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج.

من منظور التعلم Learning Perspective:

هل حصل المشاركون علي مهارة او معرفة لم تكن تتوفر لديهم من قبل؟، هل تم ادخال تحسينات علي الطرق التي يستخدمونها؟، هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب Pre/ Post Test.

من منظور العمل Business Perspective:

هل حدث تأثير في اداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج، هل زادت الانتاجية؟ هل اختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل؟هل تحققت اهدافنا في تطوير الاداء الوظيفي كما سبق وان خططنا لذلك؟

من المنظور المالي Financial Perspective:

هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي او المردود الاقتصادي علي المنشأة؟ هل ساعد البرنامج في زيادة الدخل، او تخفيض التكاليف، او توليد عوائد أو آثار اقتصادية ايجابية؟ مستويات التقييم:

طبقاً لآراء معظم الخبراء، يعد التقييم عملية منظمة تهدف الي تحديد كفاءة او قيمة أو معني شئ ما، وفيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، فان التقييم يزودنا بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برنامج تنمية الموارد البشرية، ان السؤال عما اذا ينبغي تقييمه يعد سؤالاً حاسماً في استراتيجية التقييم ويتوقف ذلك علي نوعية برنامج تنمية الموارد البشرية والمؤسسة التي ستعقده والاعراض المطلوبة من التقييم.

التدريب الاداري :

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عمليه المهارات والقدرات والقادرة بعمل في جميع المجالات التي يتم انتقائها واختيارها في ضوء ما اجري من اختيارات مختلفة بقية رفع مستوي كفاءتهم الانتاجية لاقصي ممكن ، ويقصد بالتدريب الاداري في عصرنا الحاضر موضوعات اساسيا من موضوعات الادارة نظرا لماله ارتباطا مباشرة بالكفايه الانتاجية وتنمية الموارد البشرية .

وقد اصبح التدريب يحتل مكانه الصدارة في اوليات عدد من كبير من الدول المتقدمة اوبهدف التدريب الاداري الي تزويد المتدريب المعلومات والمهارات والاساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة اعمالهم المؤكدة لهم وتحسين وتطوير ممارستهم وقدراتهم بشكل ايجابي رفع مستوي الادارة والكفاءة الانتاجية 1

فوائد التدريب الاداري :

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدي المدرب ومن بينها :

- أ. معرفة نظم المنشاه وسياستها واهدافها
- ب. معلومات عن خطط ونظم العمل بالمنشاه
- ت. المعرفة بالوظائف الادارية الاساسية واساليب القيادة والاشراف
- ث. المعرفة الفنية باساليب وادوات الانتاج
- ج. معلومات عن المناخ النفسي والانتاجي للعمل

2. تنمية المهارات والقدرات للمتدريب ومن بينها

- أ. تنمية الشعور وتبادل المنافع بين المنشأه والعامل
- ب. تنمية الشعور باهمية التفوق والتميز عن العمل
- ت. تنمية الشعور بالمسؤولية
- ث. تنمية الرغبة من الداخل الي العمل²

اسباب فشل الدورات التدريبية :

1. الدورة التدريبية لاعلاقة لها بالعمل : كثير من الدورات تعتقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية
2. الدورة التدريبية نظرية جدا : قد يكون المدرب علي دراية بالخلفية بالنظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه الخبرة العلمية في الموضوع وبالتالي يفضل في تنمية المهارات العلمية التي يحتاجها المتدربون .
3. المتدربون تم اختيارهم حسب اهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية :

¹وليد الحمداني ، التدريب الاداري منتدي الاعلانات عن الدورات والكفاءات والمحاضرات 2013م
²دراسة احمد هشام السامرني ، بعنوان اثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي رسالة دكتورا منشورة ، الاكاديمية العربية الدنمارك 2010ص 55

البعض يعتبر ان الدورة التدريبية من قبل الجائزة التي يطلقها المدير لمن حجب ومنتخذ شخصا
ولاعلاقة له بموضوع التدريب والدورات التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عملة
لايحضرها

4. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم .

لا بد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن تتغير اساليب الادارية يمكن
تطبيقها في عالمه

5. المادة التدريبية سيئة :

كبير ان المتدربون يحاولون استغلال اعادة التدريب التي يمكنها ولايحاول تغييرها حسب نوعية
نوعية المتدربون هذا يضرب امثالا متقدمة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون اعادة التدريب غير
مناسبة للمتدرب .

6. المتدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين .1

¹ احمد نبيل فرحان ، منتدى العربي للموارد البشرية ، 2012م

تخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط بصور عامة علي انه اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل ؟ وكيف نعمل . ومن يعمل ؟.

وبالنظر الي تخطيط الموارد البشرية بنظرة شمولية تمتزج مباشرة مع التخطيط الشامل للمنظمة ، ونستطيع تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي :

. التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتحقيق رضا العاملين فيها .

. تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة وكذلك لأنشطة المختلفة فيها .

وعرفت ايضا انها عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الامثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة 1.

انه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمه للعمل ومدى امكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين وتنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية . 2

لاتمام مفهوم عملية التخطيط لابد من مراعاة عدة نقاط اهمها :

1. ان تخطيط القوي العاملة يستهدف اولا تحديد انواع القوي المطلوبة للمشروع عن فترة

معينة في المستقبل ، حتي يمكن تحديد اواع التخصصات التي يسعي الي توفيرها .

2. ان تخطيط القوي العاملة يستهدف بعد ذلك تحديد الاعداد المطلوبة في كل نوع من

الوظائف ، وبالتالي تحديد اجمالي القوي العاملة المطلوبة في المشروع .

3. ان تخطيط القوي العاملة علي دقة وسلامة وغازرة المعلومات والبيانات المتوفرة والمتاحة

عن الماضي والمستقبل . 3

يعرف التخطيط علي انه جميع الانشطة المتعلقة بالتحديد المستمر للموارد البشرية في ضوء

استراتيجية شاملة لتحديد انواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة لكي تساعد علي بقاء

وتطور المنظمة وتحقيق اهدافه

¹سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الاولى ، 2004م

ص86

²منير نوري ، فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان ، 2010 ص 116

³د عاطف محمد عبيد ، ادارة الافراد ، دار النهضة ط 12 1985 ص 156

إن تخطيط القوى العاملة: هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالإحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع إتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب ، (2)، أو بمفهوم آخر هو « عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائم، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع إحتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين»(3).

أهمية تخطيط الموارد البشرية :

1. القضاء علي الكلف المترتبة علي وجود بطاقة مقننة في العمل
 2. اكتساب المنظمة المرونة الكافية لغرض إستيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية
 3. المحافظة علي القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل الأمر الذي يؤدي الي إحتفاظ المنظمة بالكفاءات الجيدة .
 4. تساعد الإدارة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل في القطاعات الاخرى في المنظمة
- كافة 1

5. الظروف والتغيرات التكنولوجية
6. توفير الإحتياجات من الموارد البشرية
7. عدم تلبية سوق العمل لإحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة
8. تأثير السياسات الحكومية المركزية
9. الإحتياجات الإقليمية
10. تقليل التكاليف 2
11. العناية بالانسان
12. تقدير المهارات والقدرات للنمو الاقتصادي
13. تحقيق العمالة الكاملة
14. رفع نصيب الفرد من الناتج القومي
15. التخطيط للتعليم والتدريب

(2) د.عقيل جاسم عبد الله،مدخل إلى التخطيط الإقتصادي،مناهج وأساليب تخطيط،دار الجامعة المفتوحة،1997،ص163.

(3) د.موسى اللوزي،التطور التنظيمي،أساسيات ومفاهيم حديثة،دار وائل للنشر،ط1، عمان،1999، ص ص285، 286.

¹نعمة شلبية الكعبي واخر ، ادارة الأفراد مدخل تطبيقي ، هيئة المعاهد الفية بغداد ، الطبعة الاولى 1990م ص 40
²نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ، المكتبة الوطنية الاردن عمان ، 2010ص 78-80

16. الاستقرار السياسي والاجتماعي

17. إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد سياسات الأفراد

18. كفاءة العمليات الانتاجية

متطلبات تخطيط القوي العاملة :

1. إنعدام المصادر الإحصائية أو قلتها

2. وضوح الأهداف العامة لسياسية التنمية القومية .

3. توفر صفة الأستمرارية في الخطط ومستلزماتها

4. توفر الاسس الفنية 1

مستويات تخطيط القوي العاملة :

1. التخطيط للقوي العاملة علي مستوي المنظمة

2. تخطيط القوي العاملة علي مستوي القطاع

3. التخطيط الاقليمي للقوي العاملة

4. التخطيط القومي للقوي العاملة

اساليب تخطيط الموارد البشرية :

اولا : . الاسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):

1. وذلك من خلال الفترة المراد التنبؤ بها ، وتأخذ المنظمات مجموعة من الاعتبارات هي :

أ. التغيرات التكنولوجية :

فالتطور التكنولوجي هي الذي ينعكس علي اساليب اداء العمل مما يستلزم اعادة النظر في

التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية

ب. التغيرات التنظيمية :

تتضمن اعادة الصلاحيات والمسؤوليات واجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي ، كاستحداث وحدات

تنظيمية جديدة ، وتغير مجال اعمالها في حالة التنوع والانكماش دقيقة

ثانيا : الأسلوب الاحصائي :

حيث يستخدم هذا الاسلوب علي مدي توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الإجتماعية

والاقتصادية التي يمكن إن تتعكس بفرص او تهديدات علي عرض الموارد البشرية ، فان

¹مهدي حسن زويلف ، ادارة الافراد ، دار مجدلاوي للنشر عمان ، الطبعة الثالثة 1998 ص 55 ، 58

استخدام الاسلوب الاحصائي يعتمد علي عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة ايا الاساليب

المستخدمة والمتاحة امام المنظمة والمعروفة والتي تتضمن :

. تحليل السلاسل الزمنية

. استخدام نماذج الانحدار

. تحليل سلسلة ماركوف 1

ويتكون تخطيط الموارد البشرية اربعة خطوات :

1. تحديد تاثير الاهداف التنظيمية علي وحدات تنظيمية معينة ,
 2. تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الافراد (الطلب علي الموارد البشرية) المطلوب لتحقيق واِنجاز الاهداف علي مستوي المنظمة والادارات
 3. تحديد المتطلبات الاضافية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة ,
 4. تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية .
- بغض الاقتراحات العملية التي تساعد في عملية زيادة تكامل خطط الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة :

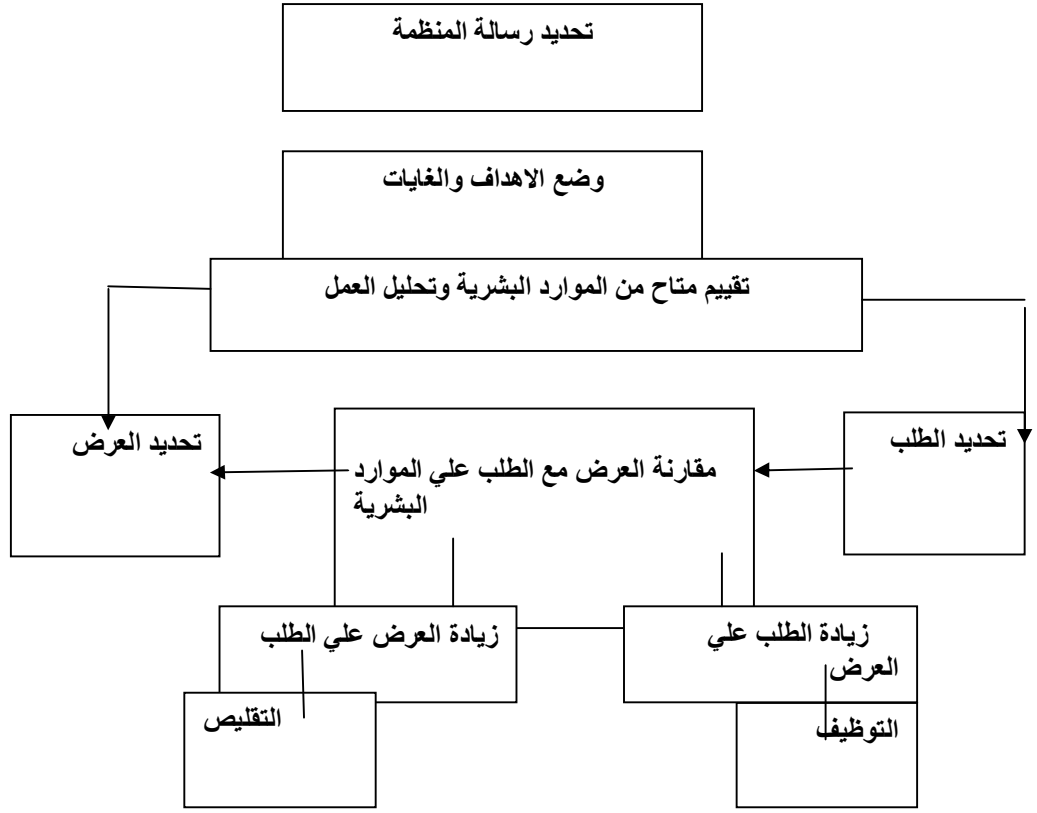
1. يجب علي مخططي الموارد البشرية معرفة استراتيجية العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع استراتيجية العمل .
2. يجب الربط بين دورة تخطيط العمل ، وتخطيط الموارد البشرية هدفا للمنظمة
3. ضمان قدرة برامج الموارد البشرية التقليدية ، علي اشباع حاجات الادارة العليا والادارات الوظيفية
4. تحديد متضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المنظمة
5. تحديد قضايا وامورالموارد البشرية التي تؤثر علي اهداف العمل واعلام المديرين بها
6. تحويل أهداف العمل الي أهداف الموارد البشرية التي تمثل الاساس في خطة استراتيجية للموارد البشرية.

7. مراجعة عملية التخطيط الاستراتيجي ، لتحديد الفرص الجديدة لتقنين ادرة الموارد البشرية

¹منير نوري ، فريد كورتل ، مرجع سابق زكرة ص 133

مراحل التخطيط للموارد البشرية

شكل رقم (5)



المصدر : منير نوري، فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان ، 2010 ص 134

الشروط توافرها في تخطيط الموارد البشرية :

1. . لا بد من توفر معلومات المتجددة عن القوي العاملة في المنشأة .
 2. ان يكون التخطيط جوهرًا أساسيًا في العملية الإدارية ونهجًا مطبقًا في القيادات الإدارية العليا
 3. ان يعتبر التخطيط المنهج العلمي لتحقيق الأهداف المرجوة .
 4. التجديد الموضوعي في الخطط ومواكبة ومتابع سير التغير والتطور في القوي العاملة
 5. توفر الرقابة المستقبلية لأي طارئ ومواجهة أي تغيير يحصل 1
- خطوات اعداد خطة قوة عمل :

1. اعداد قائمة باهداف المنظمة في المستقبل .

2. احتساب عدد العاملين الذين ستحتاجهم المنظمة في كل وظيفة

3. تحديد العاملين الذين سيوفرون من بين الموجودين .

4. تحديد اعداد المطلوب وتعيينهم ولكل سنة 2

مقومات تخطيط الموارد البشرية:

1. توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف ، سياسات العمل ، اساليب ووسائل العمل ، ونظم واجراءات العمل وقواعد .
2. معلومات عن مصادر استقطاب وتدريب الموارد البشرية من معاهد و وحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم
3. معلومات عن مواصفات الافراد وخصائصهم الجسمية والفكرية واتجاهاتهم ودوافعهم و اوضاعهم النفسية والاجتماعية .
4. معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتها المختلفة (العرض والطلب ، مستويات الرواتب ، القوة التنافسية) .

هناك بعض المشاكل الناتجة عن سوء التخطيط للموارد البشرية

1. وجود فائض في الموارد البشرية بالنسبة لبعض الوظائف وبالمقابل وجود حجز في بعضها الاخر .

¹دراسة سكيمة المهل ، دور استراتيجية اداء الموارد البشرية في اداء العاملين ، دكتورا منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012ص
²سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ط 2، 2001م ص 180

2. عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الإحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والاعداد اللازمة .
3. إضطراب في وظائف الموارد البشرية .
4. إضطراب الاداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية المتعلقة بالإحلال اوالتركيبية الانتاجية لهذه الموارد 1.

¹د. علي غربي ، واخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة الطبعة الاولى 2007م ص 77

الجودة

تعريف الجودة

أنّ الجودة تظهر في إجمالي الصفات و الخصائص التي تعمل على تلبية احتياجات العميل المحددة ، أي تلك التي يحددها بشكل أو بآخر ، أو الشاملة المقدّرة من طرف المؤسسة ، لذا يمكننا القول أنّ الجودة تتمثل في قابلية السلعة أو الخدمة على تحقيق مستوى من الإشباع والرضى للمستهلك في حدود إمكانيات المؤسسة .

1. عرف ابن منظور في معجم لسان العرب كلمة الجودة أي صار جيداً اصطلاحاً :- الجودة تعني المطابقة للإحتياجات و انخفاض معدل الفشل ، كما تعني الريادة والإمتياز في عمل الأشياء وتعني تحقيق أهداف المستفيدين باستمرار و رغبتهم.¹

2. اصطلاحاً :- هي كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية ويقصد بها طبيعة الشئ ودرجة صلابته.²
3. وتعني مدي المطابقة مع المتطلبات فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل

كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة، فقد عرف juran و زميلة ، الجودة بأنها مدي ملائمة المنتج للإستعمال Fitness for Use فالمعيار الأساسي للحكم علي جودة المنتج في رأي Juran و زميلة هو هل المنتج ملائم للإستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.³

• ويرى ديمنج أن الجودة تكمن في رضا العميل واحتياجات العميل وقد أدخل في هذه الإتفاق التام مع الإستخدام لإحتياجات خواص المنتج نفسه، و إتاحتها في السوق وسعر ،الجودة هي الإتفاق التام مع الإستخدام Fitness of use ويقول كروسبي أن الجودة هي المطابقة مع المتطلبات.⁴

¹ الطيب عبد الوهاب ، الجودة في التعليم ، المجلة العلمية تصدرها جامعة الزعيم الازهري ، العدد الاول (الخرطوم - شركة مطابع السودان للعملة ، ذو لحة 1427 هـ يناير 2007م) ص 57.

² مهدي السامرائي، ك، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الأنتاجي والصناعي ، (عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ، د.ط، ت ، 2006م ، ص: 27.

³ محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

⁴ جوزيف كبلاد . تعريب سرور علي ابراهيم سرور ، مراجعة يحي عبد الرحمن - تقدم عبد الله سليمان العزاز ، ك ،تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة (الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، د،ط،ت، 1424هـ، 2004م، ص:62.

• أن مضمون الجودة ومغزاها إرضاء الزبون وإنتهي الأمر. أن تصور الزبون للإمتياز و الجودة هي استجابتنا لهذا التصور.¹

وصف الجودة :

• يقصد بوصف الجودة المواصفات التشغيلية للموارد والأجزاء والقطع وغيرها من العناصر التي تستخدم في تصنيع السلعة .

الشروط الواجب توافرها في مواصفات الجودة:

1. إشباع متطلبات وظيفة المشتريات فيما يخص توفير الاصناف بسهولة دون صعوبة

وتوسيع دائرة التوريد وإتاحة الفرص لاستخدام مواد او مواصفات او اصناف مطابقة

للمعايير التجارية والصناعية السائدة .

2 . إشباع رغبة التصنيع والإنتاج فيما يخص سهولة استخدام الاصناف اثناء عملية

التشغيل وتخفيض تكلفة الإنتاج أكبر قدر ممكن .

3 تلبية متطلبات فحص طلبيات الشراء الواردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة

4 تسهيل مهمة وظيفة التخزين في الاستلام وتخزين وصرف المخزون⁽¹⁾

ابعاد جودة الخدمة :

أ/ الوقت:²

إضافة إلي ما ذكر من إبعاد للجودة الشاملة أورد الكاتب مجموعة من الأبعاد ناخذ منها الآتي:

1. الإعتمادية Reliability : مدي ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت

الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

2. الصلاحية Durability: العمر التشغيلي المتوقع وحيث أن لكل آلة او منتج عمر

تشغيلي محدد بشكل مسبق.³

3. الاستجابة Response

مدي تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.¹

¹ توم بيترز ، ترجمة محمد الحديدي ، ك ، ثورة في علم الإدارة (د ، ب ، ا ، ب) ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، الجزء الاول ، ص 132 ، 1995.

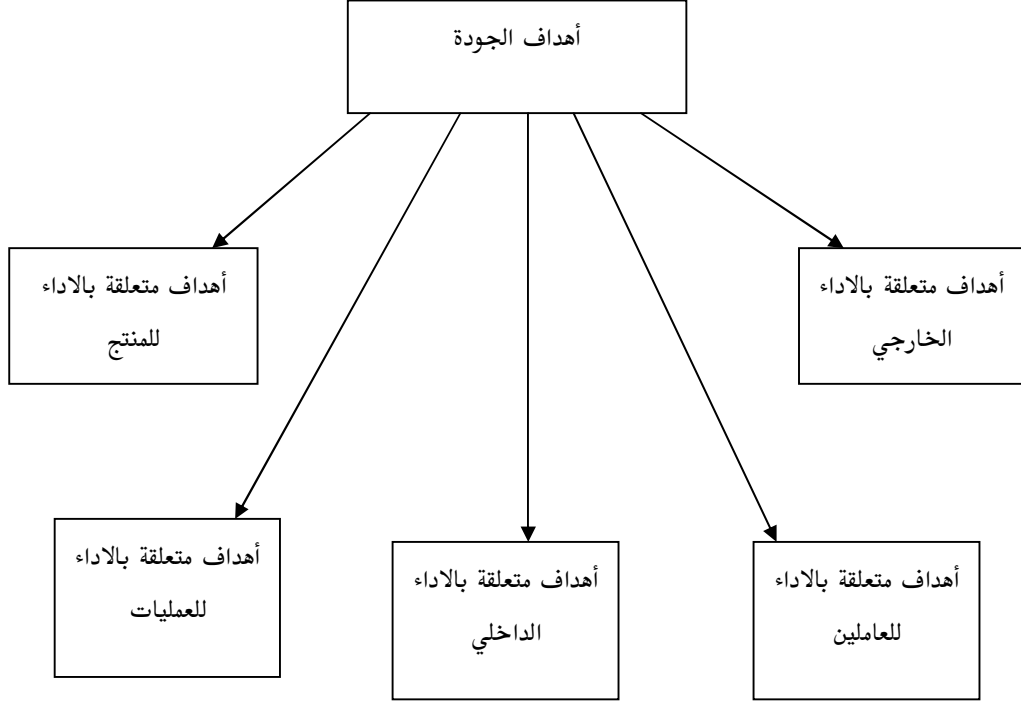
أحطان بدر العديلي واخرون ، ادارة الموارد البشرية ط 2 دار وائل للنشر عمان الاردن 2004م

² المرجع السابق ، ص 83

³ محفوظ احمد جودة ، ك ، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (د ، ب ، ا ، ب) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثالثة 2008 ص 21.

الشكل رقم (6-1)

يوضح أهداف الجودة



المصدر: دراسة بوعنان نور الدين : بعنوان اثر جودة الخدمات علي رضا العملاء دراسة

ماجستير منشورة عمان 2010 ص 41

يوضح الشكل رقم (6) أن علي المنظمة لكي تطور خدماتها وأداء العملاء من خلال إدارة الجودة الشاملة ، و لابد أن تعمل علي ضوء هذه الأهداف مجتمعه لكي تصل إلي جودة عالية وتحسين مستمرين ، لأن تلك الأهداف تعمل علي ضبط الجودة التي تتعلق بالمعايير التي يجب علي المنظمة المحافظة عليها ، تعمل علي الحد من الأخطاء لتطوير منتجات جديدة تلبية حاجات الزبائن بفاعلية أكبر .

¹ عبد العزيز جميل مخيمر ، وناجي فوزي خشبة ، ادارة الانتاج والعمليات ، (القاهرة ، المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر ، د، ط، ت 2005، ص 85-86.

اهداف الجودة :

1. أهداف الأداء الخارجي للمنظمة وتتمثل في الاسواق والبيئة والمجتمع
2. أهداف الاداء للمنتوج وتتناول حاجيات الزبائن والمنافسة .
3. أهداف العمليات وتناول حاجيات الزبائن والمنافسة .
4. أهداف الاداء للعمليات تناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط
5. أهداف الاداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين¹.

مسؤوليات ووظائف مستشار الجودة :

1. يساعد الفريق وقائد المشروع علي وضع خطة منهجية علي مستويات عليا يتطلب العمل علي التخطيط من اجل اتباع تلك منهجية مناسبة من تاريخ بداية المشروع وحتى نهايته ، فهذا يعني التخطيط لجدول اعمال مفضلة لكل اجتماع ، ويساعد مستشار الجودة قائدا المشروع علي الالتزام بالخطة وجدول الاعمال .
 2. يتطلب بالادوات والتقنيات المناسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع ، ويساعد علي تطبيقها ، فان مستشار الجودة يقوم بما في وسعة ليوضح لكل الاعضاء سبب استخدام هذه الاله ، وكيفية استخدامها ، كما يبادر شخصيا بالتطبيق حتي يتمكن كل المشاركين بمن فيهم قائد الفريق من المساهمة .
 3. يراقب ديناميكية الفريق وفاعلية الاجتماعات²
- التحسين: تهدف هذه العملية إلي الوصول إلي مستويات اداء أعلي من مستويات الأداء الحالية ، وتتضمن إنشاء فرق عمل وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها. ومما يجدر ذكره أن جهود التحسين يجب أن تكون مستمرة بدون أي توقف أو تباطؤ في العمل وبذل الجهود³.
- متطلبات تحسين الجودة المستمر .
1. تحديد أهداف التحسين.
 2. تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية علي شكل خطة عمل (تخطيط التحسين).
 3. توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الإدارة العليا.

دراسة بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات واثرها علي رضا العملاء ، رسالة ماجستير منشورة ، الجزائر 2006م ص 21¹
ريشارد كابر، الجودة مدخل المشاريع المتتالية، دليل عملي للافراد والفرق والتنظيمات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض²
السعودية ، 2000م ص26

³ محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ، ص 183، 184

4. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين .

5. تشكيل فرق التحسين وتحديد سلطاتها ومسئولياتها .

جعل قنوات الإتصال مفتوحة أمام كل من يعمل في مجال التحسين

رقابة الجودة:

هي مقارنة نتائج الإختبار بالمتطلبات الأساسية للعملاء واكتشاف أي إنحرافات ومن ثم تصحيحها وتقوم الإدارة بإستخدام التغذية العكسية كأسلوب هام لمعرفة مدي تلبية المنتج لمتطلبات العملاء .

طريقة حل المشاكل في تحسين الجودة:

إن طريقة حل المشاكل في مجال الجودة ليس الإ انعكاساً أو ترجمة لما يعرف بالطريقة العملية في حل المشكلات ، الشائعة في الأدب الإداري في مجال التخطيط وا إتخاذ القرار وتستند إلي الأركان الأساسية التالية:

1. تحديد أو تشخيص المشكلة من قبل الفريق المكلف بمعالجة المشكلة ومن الأساليب

الشائعة في هذا المجال القيام بالإجابة علي أسئلة متنوعة تتعلق بمن ، ماذا ، متي ، أين

، كيف ، لماذا الذي يساعد في وصف المشكلة .

2. تحديد الأهداف المتوخاة من حل المشكلة .

3. التحليل والبحث عن البدائل التي تمثل حلاً للمشكلة .

4. تقديم البدائل و الحلول .

5. اختيار الحل الأفضل أو ما يسمى إتخاذ القرار .

6. تنفيذ الحل الجاري اختباره.¹

المتابعة والرقابة للتنفيذ وا إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

إن هذه المنهجية يمكن إعتماها في عمليات التحسين في المنظمة ، وقد تأخذ صوراً

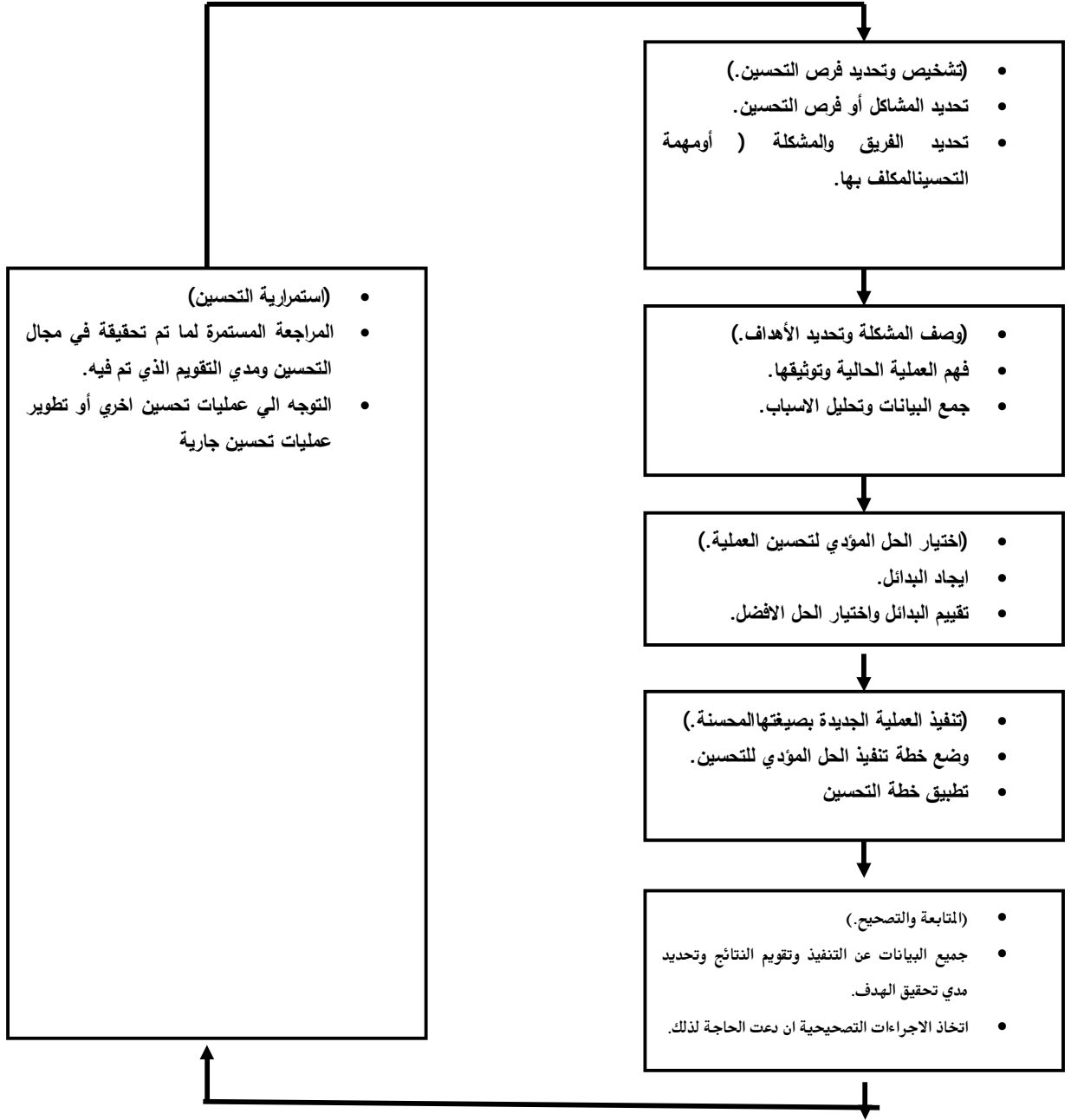
شتي منها ما يتعلق بالجهة التي تطبق هذه المنهجية في عمليات التحسين مثل فرق المشروع ،

أو فرق تحسين الجودة أو غيرها من أنواع فرق

¹ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدارة ، ك ، ادارة الجودة الشاملة (عمان ، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2008 ، ص 207 .

شكل رقم (1-7)

يوضح التحسين المستمر وفق منهجية حل المشاكل



المصدر: رعد عبد الله الطائي عيسى قدرة ، ك ، الإدارة الجودة الشاملة (عمان دار بازوي

العالمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ،ت، 2008م ص 210

يوضح الشكل (7) إحدى صور طرق حل المشكلة في التحسين المستمر بدأت بشخيص وتحديد فرص التحسين ووصف المشكلة وتحديد الاهداف وتحليل العمليات وذلك بجمع البيانات واختبار الحل لتحسين العملية ومن ثم تنفيذ العملية الجديدة بصفقتها المحسنة ومتابعة تصحيح التنفيذ وهذا يقودنا الي استمرارية التحسين وتطوير عملية التحسين الجارية والمراجعة المستمرة .

طرق قياس مستوي الجودة

يعتبر قياس الأداء أمراً معروفاً دعت له حتي النظريات التقليدية في الإدارة الا أن الجديد في ظل إدارة الجودة الشاملة هو دوافع ومضمون عملية القياس. لماذا نقيس ، وماذا نقيس ؟ وكيف نقيس¹؟

إن قياس الأداء في ظل إدارة الجودة الشاملة عموماً ، وفي ظل عملية التحسين المستمر خصوصاً ينطلق للآتي:

7. للتحقق وضمان تلبية متطلبات العملاء .

8. لتوفير معايير ومؤشرات تجري بواسطته المقارنات ومنها كالمقارنة المرجعية.

9. لتوفير صورة قابلة للرؤية والفهم من قبل الأفراد لمراقبة مستويات ادائهم. لتحفيز دفع جهود التحسين من خلال:

1. الكشف عن مشاكل الجودة وتوفير إمكانية تحديد الأولويات لعمليات التحسين.

2. إعطاء مؤشرات عن الكلف المرتبطة بالجودة البيئية.

3. إعطاء المبررات لتخصيص الموارد واستعمالها في مشاريع التحسين.

4. إعطاء مؤشرات عن اداء المنظمة لمعرفة تأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. إن تقييم الأداء بصورة دقيقة يتطلب تصميم وصياغة وادامة إستعمال مقاييس مناسبة

من قبل الأفراد ذوي الإهتمام بالعملية الخاضعة للقياس.

المجالات التي يمكن أن يجري فيها القياس هي:

الفاعلية ، الكفاءة ، الإنتاجية ، الجودة ، التأثير ، وفي كل مجال من تلك المجالات هناك

العديد من أنواع المقاييس من بينها : المخرجات المباشرة ، أرقام المدخلات . الكلف المقترنة

بالجودة السيئة، بيانات إقتصادية تعليقات وشكاوي العملاء ، المعلومات الناتجة عن المسوحات

¹ رعد عبد الله الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص 224.225.

للعلماء أو العاملين أو غيرهم، قياس المتغيرات المستمرة تأخذ قيم عددية متصلة كالزمن أو الصفات كالغياب.

الفاعلية: هي عبارة عن نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة .
وقياس الفاعلية يكشف عن مدى إنجاز المنظمة ، أو مجموعة معينة ، أو القائمين بعملية معينة للنتائج المرغوب فيها ، أو إتمام الأشياء الصحيحة ومن الأمثلة علي ذلك ، قياس الفاعلية للبعد النوعي مثل رتبة أو صنف المنتج ، مستوى الخدمة.¹

1. قياس الفاعلية للبعد الكمي : مثل عدد الغرف الجاري تنظيفها، عدد الحسابات المفتوحة.

2. قياس الفاعلية للبعد الزمني: مثل (سرعة الإستجابة ، فترة الإنتظار)

3. قياس الفاعلية للكلفة السعر مثل (مثل كلفة الوحدة)²

من المسئول من تحديد الجودة المناسبة؟

يتضح ان الاهتمام بتحديد الجودة المناسبة ليس مقصورا علي إدارة واحدة إنما يمتد الي

إدارات متعددة وقد تكون هذه الادارات جميعها في المنظمة وتتمثل في :

1. دور إدارة الانتاج او إدارة التنفيذ في تحديد الجودة المناسبة

2. حيث انها الادارة المسئولة عن عملية الصنع او التنفيذ فانه يهتما ان تكون الجودة ملائمة لاحتياجات التشغيل وملائمة للتشغيلات وملائمة للعمليات التحويلية، حيث انها مسئولة عن إنتاج السلعة بجودة معينة .

3. دور إدارة التسويق أوالمبيعات في تحديد الجودة المناسبة

بحيث ان ادارة التسويق تؤثر علي جودة المخرجات التي يطلب منها تسويقها او توزيعها علي العملاء ، حيث انها تبلغ المشتراه من الجودة التي تتلائم مع احتياجات السوق .

4. دور إدارة تخطيط المنتجات أوالادارة الفنية في تحديد الجودة المناسبة

حيث أنها المسئولة من النواحي الفنية بتحديد الجودة المناسبة لتصميم المنتجات النهائية ، وتحديد المواصفات واعداد الرسومات للعمليات الانتاجية المختلفة .

5. دور الادارة المالية في تحديد الجودة المناسبة

¹ رعد عبدالله الطائي ، ك ، إدارةالجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص ، 227

² مرجع سابق ذكره ص 228

تهتم الادارة المالية بتحديد الجودة المناسبة نتيجة لتأثرها بقائمة المركز المالي ، ونتيجة لتأثير توافرها علي امكانيات المنظمة المالية .

6. دور ادارة الاحتياجات في تحديد الجودة الشاملة

اذ انها هي علي دراية اوسع بظروف السوق والاسعار وتوفر المواد وامكانيات الاعتماد علي الموردين وبالتالي تكون الاحتياجات هي القادرة علي التوفيق بين كل العوامل وبين العوامل الداخلية وامكانيات المنظمة¹

جودة الخدمة:

يقصد بها الخدمات المقدمة المتوقعة والمدركة وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون او عدم رضاه فبعض المنظمات تجعلها اولويات لتعزيز جودة الخدمة .

خصائص الخدمات :

1. ان الخدمات غير ملموسة

2. لايمكن فصل الخدمة عن مقدميها

3. صفة فناء الخدمة

4. صعوبة تمييز الخدمة

5. مشاركة المشتريين في تطوير وتوزيع الخدمة

6. تغيير وتغليف نوعية جودة الخدمة².

العناصر المرتبطة بالجودة :

1. التسليم : اي طريقة تسليم تقديم الخدمة الي العميل

2. التدريب: يلزم التدريب جميع مقدمي الخدمة علي استعمال الخدمة او السلعة المرتبطة بالخدمة

3. التركيب والاعداد : اي تركيب المعدات والملفات اللازمة لاداء الخدمة في مكان تقديمها

للعامل .

4. الخدمات الاستشارية : تتضمن نظم المعلومات والتصائح التي يقدمها البائع للعميل عن كيفية

تعظيم الاستفادة بها

مصطفى محمود ابوبكر ، وظيفة الاحتياجات ودور الانشطة اللوجستية في منظمات الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004م¹ ص137

د نظام موسي سويدان واخرون ، التسويق المعاصر ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2003م، ص 230²

خدمات الاصلاح والصيانة :

هي خدمات تمتح بصفة ثانوية لمشتري بعض السلع التي تحتاج هذه الخدمات ، ويمكن للمشتريين علي القيام ببعضها بعد التدريب .

اهداف الخدمات :

1. تشجيع روح المبادرة الفردية في اقبال المعلومات التي من شأنها وقاية المجتمع من اية اضرار بمصلحته العامة
 2. أهمية الاحساس الذاتي بمسئولياتنا جميعا توفير بيئة مستقبلية آمنة لابنائنا
 3. توفير قناة اتصال سهلة وسريعة وفعالة وامنة
 4. العمل معا يدا بيد في المحافظة علي استمرار الامان والاستقرار الذي ينعم به
 5. توعية الجمهور باهمية المعلومات، وعدم التقليل من شأن ايه ملاحظة او معلومة صغيرة .¹
- الاسباب التي ادت الي تطوير وايقال جودة الخدمة :
- أن المؤسسات ذات الشهرة المعروفة بارتفاع مدي تطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة علي نظائرها

1. أن الخدمة مجانا اي بمعنى ان تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل وطلبه .
2. تم جودة الخدمة الافضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (اي البيع بأسعار مرتفعة) فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلبى اكثر لجميع معايير توقعاتهم .

3. ان معرفة مايجعل تقييم جودة الخدمة امرا صعبا هي ان الفروقات بين مؤسسات الخدمات تعني بانه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل يمكن تصنيفها في انتاج معايير مميزة ومحدودة .²

ادارة جودة الخدمات :

لقد طور بييري وزملاؤه نموذجا يدعي بتحليل الفجوة ، وذلك بهدف استخدامة في تحليل مصادر مشاكل الجودة ، أن تجربة الجودة التي تدعي احيانا بالخدمة المدركة من جهة اخري هي نتاج

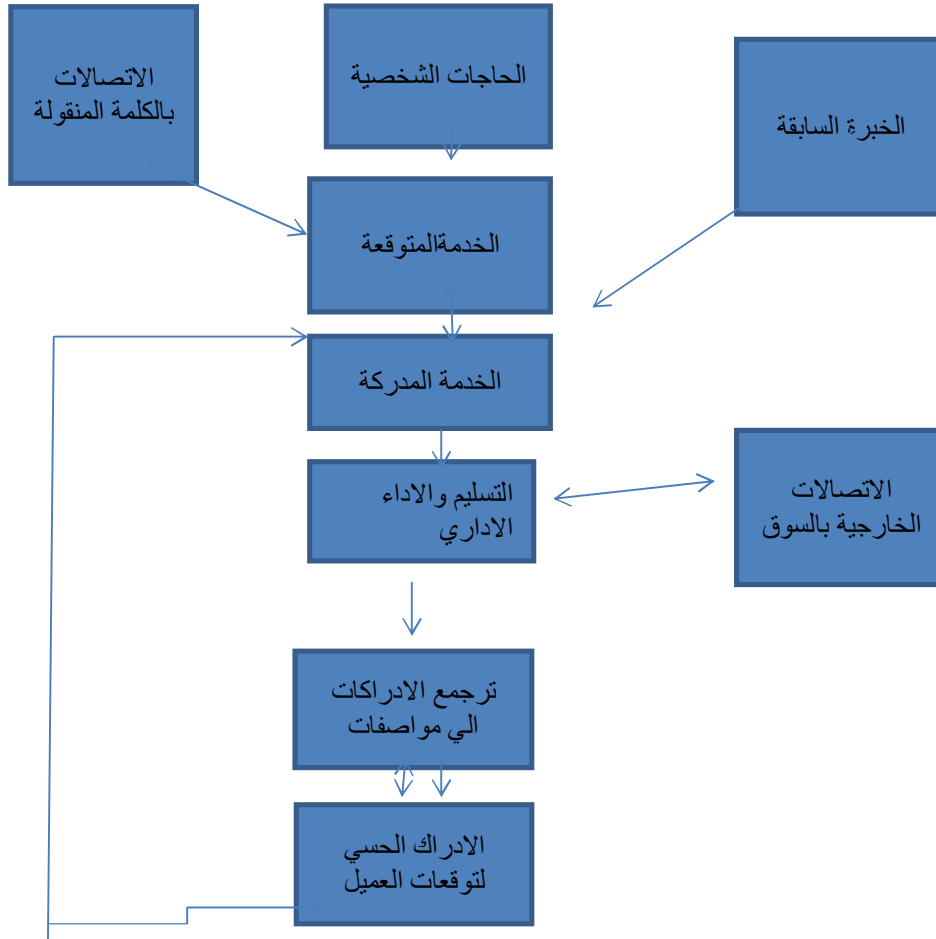
زاهر عبدالرحيم عاطف ، تسويق الخدمات ، دار الراية للنشر ، الاردن ، ط الاول ص 39¹
علي فلاح الزغبى ، ادارة التسويق منظور تطبيقي اشتراتيبي ، الاردن عمان ، الطبعة العربية ، 2009 ص 389²

سلسلة القرارات والانشطة الداخلية ، ان ادراكات الادارة لتوقعات العميل ترشدها في إتخاذ القرارات المتعلقة بمواصفات الجودة التي تتبعها المؤسسة عند إنتاج الخدمة والعميل بالطبع يتعرض لعملة الإنتاج والتسليم كعملية ذات علاقة بعنصر الجودة والحل الفني ، ان بناء النموذج وضح الخطوات التي يجب اخذها في الاعتبار عند تحليل وتخطيط جودة الخدمة وتفحص مصادر المشاكل المحتملة في الجودة ، وحدد النموذج ايضا الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقييم الخدمة المطلوبة بخمس فجوات هي¹:

¹ د علي فلاح الزغبى ، ادارة التسويق ، دار اليازوري للنشر الاردن عمان ، 2008م ص 498

شكل رقم (1-8)

يوضح نموذج جودة الخدمة



المصدر : دعلي فلاح الزغبى ، ك ادارة التسويق ، دار اليازوري للنشر، الاردن عمان ،2008م

ص 499

مقاييس الولاء للخدمة :

1. السلوك الشرائي المتكرر : ان الشراء المتكرر يعد نوع من انواع سلوك الولاء حيث يوجي باظهار الالتزام المستمر نحو شئ معين.
 2. الاتصالات التسويقية :
- وهي التوصية بالمنتج للاخرين باي وسيلة ، ويعد ذلك مؤشراً هاماً لولاء المستهلك حيث يعرف ولاء المستهلك بأنه ليس فقط المستهلك الذي يستخدم الخدمة بسعادة ، ولكن هو الاكثر سعادة من خلال اخبار الاخرين بالخدمة .
3. فترة الاستهلاك :

هي التي ينعكس فيها استهلاك الخدمة ويعكس استمرار التعامل مع مقدم الخدمة .

4. القدرة علي تحمل السعر :

كلما زاد ولاء المستهلك كلما زاد إستعداده لدفع سعراً أعلى وذلك رغبة من المستهلك في تجنب الخطر المدرك لصاحب الشراء

5. النية للشراء المتكرر :

يعكس الولاء الي حد كبير للنية الشرائية من الفرد مقدم الخدمة مع الالتزام الشعوري نحوه .

6. التفضيل :

يصل المستهلك الي الولاء الحقيقي عندما يشعر بالرغبة في تفضيل تكرار الشراء¹

مراحل تطوير وابتكار الخدمات الجديدة :

1. مرحلة توليد الافكار الجديدة عن طريق المؤسسة

أ. الاقتباس من البيئة المحيطة

ب. الالهام الشخصي لاعضاء المؤسسة

ج.. طلبيات العملاء لخدمات جديدة

2. مرحلة غربلة الافكار وذلك لمعرفة الافكار الواعدة واستبعاد الافكار غير الممكن تحويلها او

تطويرها الي خدمة

3. تطوير الاستراتيجية التسويقية وتكون مبدئية تستخدم في تقديم الخدمة الجديدة للجمهور وفي

هذه المرحلة يتم الاتي :

علاء عباس علي ، ولاء المستهلك وكيفية تحقيقه والحفاظ عليه ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008م ص 38¹

- أ. وصف وحجم وتركيب سلوك السوق المستهدف
- ب. تحديد السعر و (التكلفة)
- ت. تحديد الأهداف طويلة المدى واستراتيجية المزيج التسويقي
4. التحليل التجاري للتأكد من مدى جاذبيته
5. تطوير الخدمة الجديدة من خلال تطوير المنشورات والاعلان وخطط البيع واشياء اخري
لتطبيق المفهوم ، وتؤثر خصائص الخدمات بشكل واضح في تحديد السعر للخدمة ومن أهم
خصائص الخدمة التي تؤثر في تسعيرها :
- أ. خاصية الهلامية (غير قابلة للتخزين)
- ب. خاصية اللاملموسية للخدمة
- ت. خاصية التجانس مما يجعل الاسعار تنافسية
- ث. خاصية التلازم للخدمات اي عدم الانفصال بين الخدمة ومقدميها .
- الفرق بين ترويج الخدمات و عملية ترويج السلع :
1. الاختلاف بسبب خصائص صناعة الخدمات ومنها:
- أ. ضعف التوجه التسويقي في قطاع الخدمات
- ب. المحددات المهنية والاخلاقية المفروضة عن طريق الترويج
- ت. طبيعة المنافسة وظروف السوق
2. الاختلاف بسبب خصائص الخدمة تتمثل في :
- أ. مواقف العميل وإطباعاته العامة عن الخدمة ومقدميها
- ب. عملية الشراء و لابد أن يكون الاعلام عن الخدمات :
- أ. حقيقيا ولايميل نحو التضليل والخداع
- ب. ويجب ان يكون مفيدا للجميع .
- ث. يكون ذا شكل ومحتوي مناسبين للمهنة¹
- العوامل التي تحقق جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد :
1. الاعتمادية
2. مدى توفر الخدمة من حيث المكان والزمان

د / ربحي مصطفى عليان ، ادارة التسويق المعاصر ، دار صفاء للنشر ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2009م ص 350¹

3. الامان
4. المصدقية
5. درجة فهم مزود الخدمة للمستفيد
6. الاستجابة
7. الجدارة
8. الاشياء الملموسة
9. الاتصالات¹

الاعتبارات الاساسية لتسعير الخدمات :

1. تؤثر خاصية التشابه والتماثل في خصائص الخدمات المقدمة الي وجود بعض المرونة المتاحة امام الجهات المعنية بعملية التسعير لان تسعير الخدمات المقدمة يتفق نسبيا مع التكاليف الفعلية والخبرات السابقة .
2. يؤثر شكل المنافسة علي درجة المرونة المتاحة مع متخذ القرار لتحديد سعره هذه الخدمة ، فعندما تكون الخدمة من قبل محتكر واحد فقط فالنتيجة المنطقية ان مزودها سيكون امامه حرية كبيرة في تحديد السعر الذي يحقق له اقصى الارباح .
3. تؤدي خاصية عدم امكانية إنتاج الخدمة مقدما وبيعها في نفس الوقت الي صعوبات واضحة علي محاولات مؤسسة ما لتسعيرها وبشكل منتظم في فترات الذروة في الطلب بالمقارنة مع فترات الكساد والتراجع في الطلب عليها .
4. يؤثر قصر او طول الفترة الزمنية علي التي يستغرقها اداء الخدمة علي السعر المطلوب من قبل المذودين لها في مواجهة قبول او عدم القبول المتلقين له اي السعر مثال (تقديم الاطباء للمرضي خدمات علاجية باسعار مناسبة او منخفضة)

علاقة السعر مع الجودة :

4. ان هناك علاقة كبيرة بين السعر والجودة لذلك ان الموقين يستخدمون السعر كمؤشر علي جودة ونوعية السلعة او الخدمة وهم يعلمون حقيقة الجودة الفعلية لها والتي قد تكون مساوية او اقل او اكثر جودة مدركة لها .
5. ونجد ان المشتري الذي تتوفر لديه بيانات او معلومات كافية ودقيقة عن خصائص

د بشير العلاق ، تسويق الخدمات ، الشركة العربية للتسويق والتجارة ، القاهرة 2013م ص 33¹

ومواصفات عن مختلف الماركات من السلع او الخدمات ويفترض ، ان السعر العالي مع مدركات حسية متففة معة يجب ان يستند علي ميزة او مزايا فعلية موجودة في هذه المدركات السلعية والخدمية ¹

جودة الخدمة الداخلية :

عبارة عن منظومة علي المعلومات والخدمات الصحيحة في اسرع وقت واقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها المساعدة في تقديم الخدمات بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم الخدمات التنافسية .
اهمية جودة الخدمات الداخلية :

1. ازيااد المنافسة ادي الي زيادة الاعتماد جودة الخدمات الداخلية لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية .
 2. أثر جودة الخدمات الداخلية في سلوك المستهلك فرضا للزبائن عن جودة خدمات منظمة معينة ترتبط ارتباطا بابعاد الجودة .
 3. توثيق العلاقة بين العاملين والذي
 4. توثيق العلاقة بين العاملين والذي سيؤدي الي رفع مهارات العاملين سيؤدي الي أداء مؤثر
 5. فهم العملاء والذي سيتجلي علي اطلاع العاملين وحسن معاملتهم واإطلاعهم علي ²
- مراجعات الخدمة الداخلية :

ينصب مضمون المراجعات الداخلية علي مراجعات نظام الجودة بما في السياسات والممارسات ، والمنتجات والخدمات التي تتعلق بنظام الجودة وذلك من اجل التحقيق من فاعلية نظام الجودة ومن مدي تحقيق الاهداف الموضوعية ومن مدي توافق المنتجات مع المتطلبات والإحتياجات ، ومراجعة الجودة هي مكونات نظام لقياس الجودة ، بحيث يجب علي المورد ان ينشأ ويصون ويحتفظ باجراءات موثقة مستندياً للتخطيط والتنفيذ من اجل إجراءات مراجعات الجودة الداخلية لتحقيق من خضوع انشطة الجودة والنتائج المتعلقة بها للترتيبات المخططة مسبقا ولتحديد فاعلية نظام الجودة يتم عبر جدولة مراجعات الجودة الداخلية علي اساس الموقف والحالة وكذلك وفقا لاهمية النشاط الذي يتم مراجعته ، كما

عبيدات محمد ابراهيم ، احمد محمود الزامل ، سيايات التسعير الحديثه دار وائل للنشر ، عمان الاردن ، ط الاول ص 88 ¹
دراسة اكثم ماجد العواجين ، جودة الخدمة الداخلية واثرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق ²
الاوسط 2013

يستلزم تسجيل نتائج المراجعات كما يلزم تسجيل نتائج المراجعات ويخطر بها الاشخاص المعنيين والمسؤولين عن النشاط الذي تم مراجعته حتي يقوم هؤلاء بالتصحيح في حينه وذلك بالنسبة لوجه العجز والقصور التي وجدت خلال المراجعة ومتابعة أنشطة المراجع ويجب ان تحقق وتسجل مدي الفاعلية للاجراء التصحيحي الذي تم اتخاذه .¹

العلاقة بين الجودة والجودة الشاملة

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الجودة وبصرف النظر عن الإختلافات التي أبرزتها تلك التعريفات ، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها علي الفكر الإداري وذلك لما أتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم.²

توجد بعض التعريفات التي قسمت مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلي ثلاثة عناصر رئيسية ، الإدارة ، الجودة ، الشاملة ، واليك تعريف كل علي حدا ،
أولاً : الإدارة:

1. وينظر للإدارة بمعني وظائف المدير المتمثلة في العملية الإدارية والتي تتكون من التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة ويتم تناول الجودة الشاملة هنا علي إعتبار أنها أحد بل أهم وظائف الإدارة العليا في المنظمة.³
2. وتشير إلي التطور والمحافظة علي إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة بالإدارة العليا وتنتهي بكل العاملين أو أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النشاطات كافة المتعلقة بتطبيق الجودة.⁴
3. يقصد بها التركيز المباشر علي تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون ، ويساعد المدراء علي تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح التام ، ويمكنها من تقديم السلع والخدمات التي تلبي حاجات الزبون ورغباته.⁵

د حمدي عبدالعظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008م ص 94¹

2 محفوظ احمد جودة ، ك ، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (عمان - دار وائل للنشر) . ص 20 .

3 زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

4 مهدي السامرائي ، ك ، ادارة الجودة الشاملة (الاردن - دار كنوز للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 1427م ، 2006م) ص 27 .

5 محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

4. وايضاً يشير معني الإدارة لكافة المديرين في كافة المستويات الإدارية الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق ضمناً وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة ، مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة ، لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز ، بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر ، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة ، غايتها تحقيق الرضاء والسعادة لدي الزبون.¹

ثانياً : الجودة:

فهناك عدة اختلافات وفقاً لوجهات نظر الكتاب في هذا الموضوع ولا بد من الإتفاق علي تعريف واضح للجودة داخل أي منظمة حتى يمكن قياس الجودة وتطبيقها علي العمل.²

• هي انخفاض نسبة العيوب و انخفاض التالف والقد و إعادة التشغيل ، و هي تعني انخفاض معدلات الفشل، و هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء، و هي تحسين الإداء، و هي النجاح في تنمية المبيعات ، و هي انخفاض شكاوي العملاء، و هي انخفاض الحاجة إلي الأختبار والتفتيش ، و هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تؤدي إلي قدرتها علي تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة.

• و عرف Johnson 1992 الجودة بأنها " القدرة علي تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق وضاءه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له وأشار Fisher بأن الجودة تعبر عن درجة التالف والتميز وكون الأداء ممتازاً ، أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج خدمة أو سلعة ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو منظور الزبون كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات الزبائن باستمرار.³

• الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب منها: تصميم متميز للعمليات ، رقابة فعالة علي كل شئ خلو العمل من التداخل والإزدواجية و تمييز في تخطيط وتنظيم وإستثمار الوقت ،

¹ نفس المرجع ، ص 22.

² سونيا البكري ، ك ، ادارة الجودة الكلية (الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، د . ط / ت ، 2004م، 2003م) ص

111

³ عمر احمد عثمان المقلي ، عبد الله الرحمن ادريس ، ك ، ادارة الجودة الشاملة (الخرطوم شركة المطابع السودانية للعملة المحدودة -

2006) ص9.

تكلفة قليلة مقارنة بمستوي الجودة المرغوب من العميل ، إستخدام فعال للموارد البشرية والمادية ، سرعة في الأداء.¹

بعد ان تعرضنا إلي تعريف كل من الإدارة والجودة نعرف الشاملة :

1. الشمول بمعنى أنه يشمل كل قطاعات ، مستويات ، ووظائف المنظمة ومن هنا كانت التسمية الجودة الشاملة.²
2. وشاملة تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف علي إحتياجات المستفيد و إنتهاء بتقويم كون المستفيد راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.³
3. وتعني مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.⁴
4. وتعني أو تشمل جميع الأفراد والأقسام في المنظمة مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلي الزبون.⁵
5. وايضاً الشمول يتكون من الأتي: التميز في كل شئ داخل المنظمة ، وهذا يشتمل علي ، ثقافة المنظمة وفلسفتها ، القيادة ، العنصر البشري اداءه، سلوكه ، تفكيره ، العمليات بكافة أنواعها ، الأنظمة ، الأساسيات الهيكل التنظيمي ، العلاقة مع الآخرين ، الموردين ، والمجتمع عامة والتميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومروسين من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزيائهم.⁶

¹ عمر وحفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص، 17، 18.

² علي السلمي ، ك : ادارة التميز (القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر 2002م) ص 135.

³ رضاء صاحب ابو حمد وسنان كاظم الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.

⁴ محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22.

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 52.

⁶ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 35، 36.

إدارة الجودة الشاملة:

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British standard in statute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الإستخدام. الأمتثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير ، و أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الإلتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل.¹

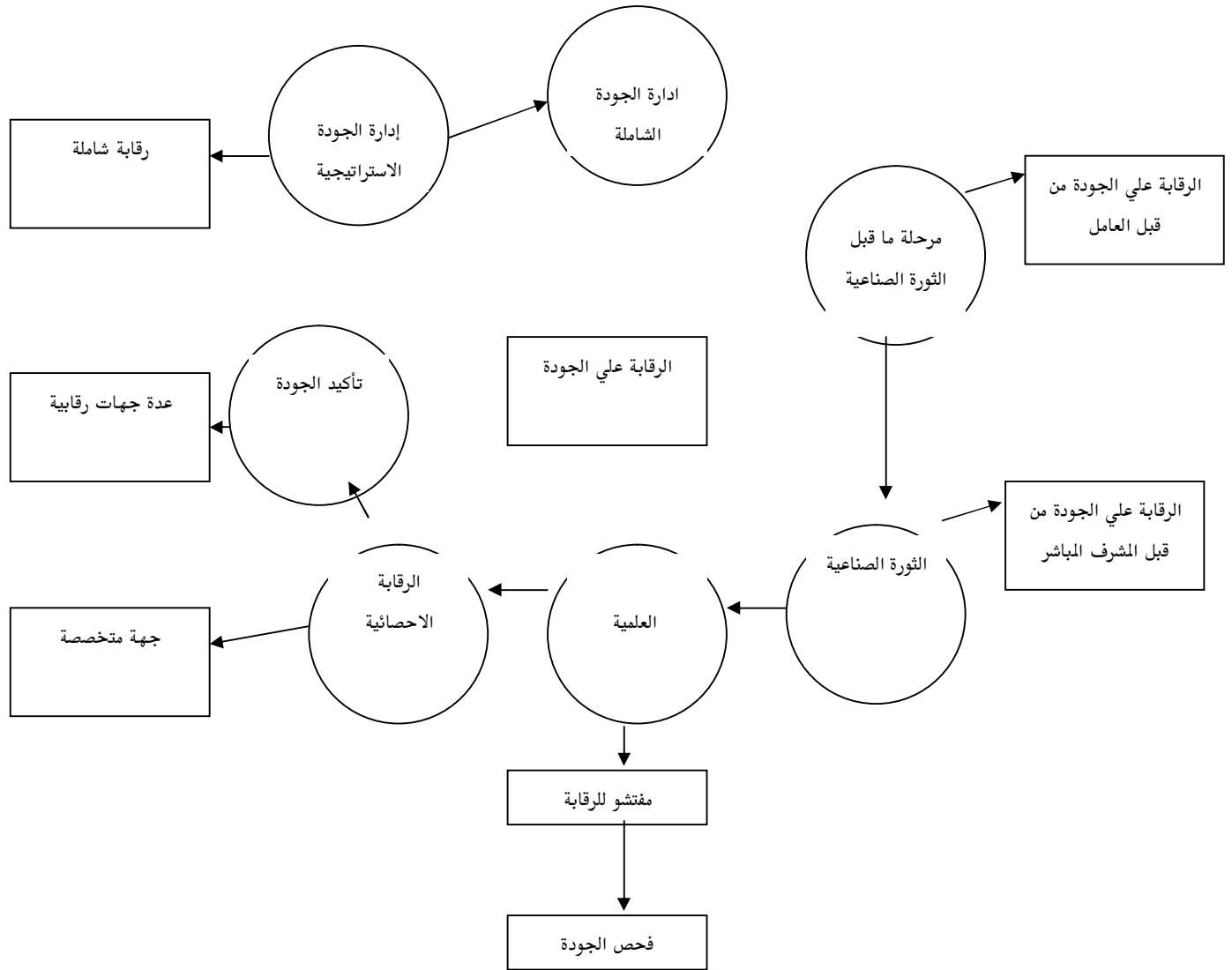
إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة للمسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي ، وتوصف الجودة بأنها التوافق مع الفرص أو إشعار العميل وتتنظر إدارة الجودة الشاملة إلي كل عمل في المؤسسة علي أنه في الأساس عملية تمثل طرفا في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية ، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة.²

¹ المرجع نفسه والصفحة نفسها

² د ، مؤلف ، ك ، ادارة العمليات والجودة ، (الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، ت 2000) ص 150 .

الشكل رقم (1-9)

مراحل تطوير مفهوم الجودة الشاملة



المصدر : محفوظ احمد جودة ، ادارة العمليات والجودة ، (الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، ت 2000) ص 150.

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

من هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث أن تبنيها يؤدي إلي تحقيق الآتي:

1. التركيز علي حاجات الزبائن والأسواق مما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
 2. تحقيق الأداء عالي الجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم إقتصارها علي السلع والخدمات.
 3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء.
 4. الفحص المستمر لجميع العمليات واِستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات.
 5. التحقيق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الاداء.
 6. تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
 7. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
 8. تطوير إجراءات الإتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة.
 9. المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلي الأبد.
- لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهج شامل للتغيير أبعد من كونها نظاماً يتسع أساليب محدودة بشكل إجراءات وقرارات وأن الإلتزام من قبل أي منظمة يعني قابليتها علي تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة
- أهم أهداف خطة الجودة الشاملة:

1. تحقيق أعلي عائد علي المبيعات من خلال رضا العملاء.
2. زيادة العائد علي رأس المال المستثمر في إدارة الجودة الشاملة.
3. مضاعفة صافي الربح من خلال تزايد أفعال العملاء علي منتجات المنظمة.
4. تخفيف التكاليف من خلال منع حدوث الأخطاء.
5. زيادة كفاءة فرق تحسين الجودة.
6. تخفيض عدد شكاوي العملاء.
7. تحسين جودة الموردين.
8. تحسين نظرة العاملين واقناعهم بنظام الجودة الشاملة.
9. تحقيق نتائج طيبة لاستطلاعات راي العملاء.

10. وضع مجموعة من المؤشرات التي يستعان بها لمعرفة مدى نجاح الإدارة الشاملة للجودة وفيما يلي نقاط لأهم هذه المؤشرات.
 11. عدد مرات تكرار الشراء لنفس المشتري.
 12. الأجر كنسبة مئوية من المبيعات
 13. عدد العملاء بالمقارنة بعدد الموظفين .
 14. عدد فرق تحسين الجودة.
 15. عدد مشروعات الجودة التي تم إكمالها.
 16. عدد شكاوي العملاء بالنسبة للعدد الإجمالي لهم.
 17. النسبة المئوية للموظفين الذين يشتركون في عملية الإدارة الشاملة للجودة.
 18. الوقت المستغرق في القضاء علي شكاوي العملاء.
- وبعد أن يتم إختيار عدد مناسب من الأهداف باعتبارها الأكثر أهمية وإستطلاع رأي الادارات والأقسام في الإجراءات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف يتم وضع خطة الجودة مجال العمل.

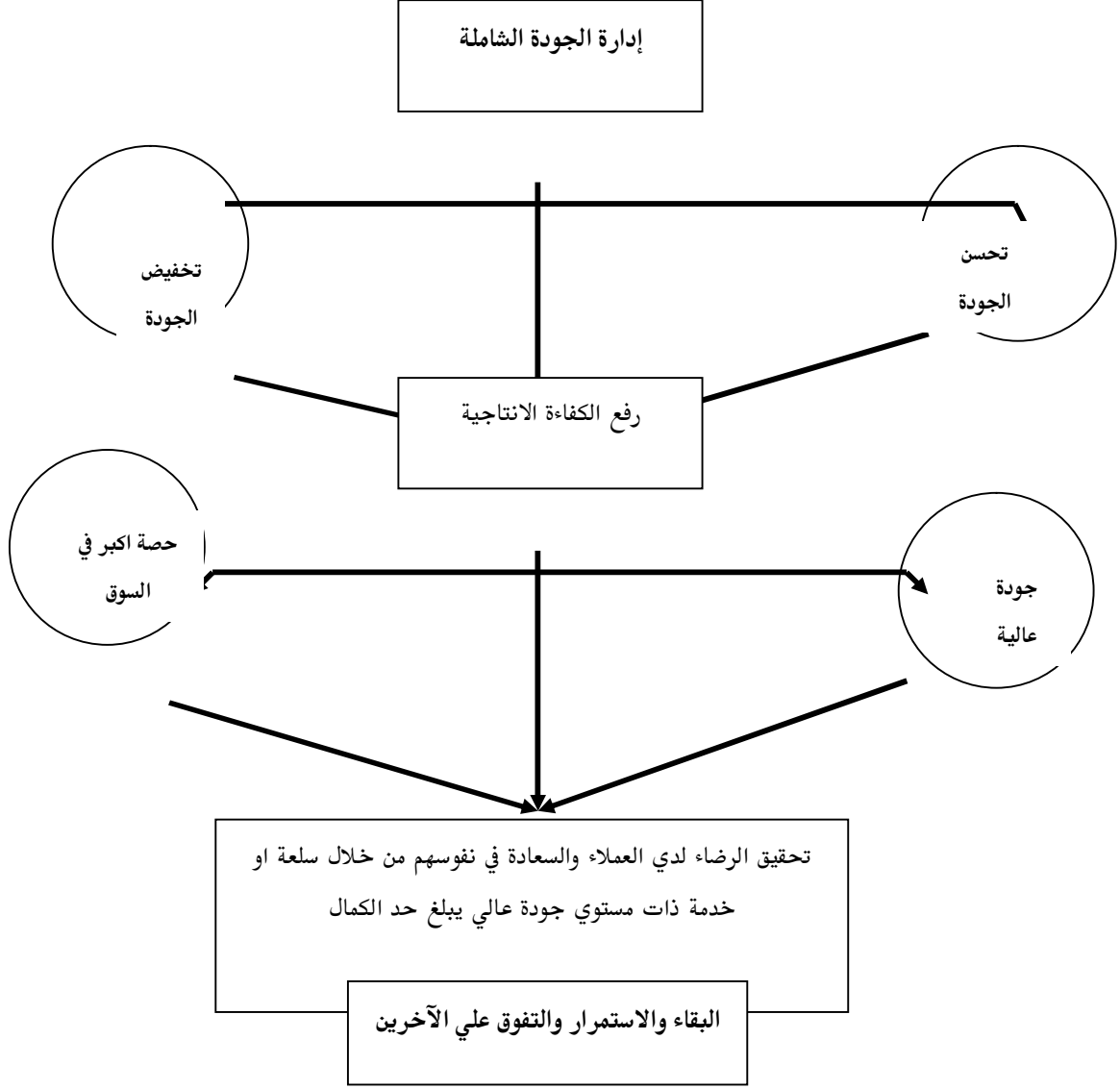
اهداف خطة الجودة:

1. الفروض التي تبني عليها الخطة.
2. المعلومات الأساسية.
3. نقاط القوة والضعف والأداء الحالي.
4. البيئة الإقتصادية والسياسية والتشريعية والتكنولوجية القانون.
5. الأهداف الرئيسية للجودة.
6. الهدف الرئيسي.
7. الهدف الفرعي المنبثق من الهدف الرئيسي.
8. مؤشرات تحقيق الهدف.
9. الخطط البديلة التي يمكن اللجوء اليها عند الحاجة.¹

¹ محمد الصبري ، ك، إدارة الجودة الشاملة ، مرجع سبق ذكره ، ص 129، 131.

الشكل رقم (1-10)

الإستراتيجية الهادفة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر : عمر وصفي عقيلي ،ك، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة وجهة نظر ،عمان الاردن ،
دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الاولى 2001م ، ص 41.

رواد الجودة وجوائز الجودة

يتضح أن تطور مفهوم الجودة الشاملة يقودنا للوقوف لإسهامات الكثير من المفكرين في وضع مبادئ وأسس لمدخل الجودة الشاملة حيث أضاف كل منهم مجموعة من الأسس والمبادئ من أجل الإرتقاء بمستوي الجودة من منظور شامل، وأبرز هؤلاء الرواد أربعة ممن كانت لهم إسهامات وجهود واضحة في دفع عجلة التطور في هذا المجال وهم:

1. ادوارد ديمينج Edwar Deming.

2. جوزيف جوران Joseph Juran.

3. فليب كروسبي Philip Crosby.

4. كاروا يشيكارا Kaoru Ishikawa¹

ادوارد ديمينج Edwar Deming:

هو مستشار أمريكي حصل علي درجة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة Yale university وكان يعمل مهندس تصنيع وكانت له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء ، فقد قاد ثورة الرقابة الإحصائية للجودة الشاملة عام 1974م بعد الإعتماد علي أفكار شيورات Shawrat فقد طور مخططات رقابة الجودة وأستخدم الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة أثناء الحرب العالمية الثانية ، حيث أدرك ديمينج أن الموظفين وحدهم الذين يتحكمون بعملية الإنتاج ، ولكن أفكار ديمينج لم تجد قبول عند الأمريكان وذلك لإنشغالهم بالكم بتوفير السلع حيث كان هناك طلب متزايد من العالم علي السلع الأمريكية ، وفي هذا الوقت إستدعته اليابان لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاج والجودة ، وتقديراً لجهودها قامت اليابان بإنشاء جوائز بإسمة فائزة ديمينج تمنح سنويا للشركة التي تتميز في برامج الجودة ، ويعتبر ديمينج رائد الجودة والمطور الأول لها. ويرجع إليه الفضل في ترسيخ مبادئ الجودة في اليابان ، ولقد حدد 14 مبدأً للجودة وهي²:

1. تحسين الجودة كهدف مستمر.

¹ اسامة محمد شاكر ، حميد محمد الاحمدي ، ك، ادارة الجودة الشاملة في التعليم (الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع . الطبعة الاولى ، 2008) ص 87، 88.

² المرجع السابق صفحة ، ص 88.

2. لا يمكن قبول الأخطاء أو التأخير أو الخامات المعيبة أو الأداء البشري السيئ.
 3. منع الأخطاء بدلاً من كشفها أي التوقف عن التفتيش.
 4. عدم الاعتماد علي السعر وحدة في إنجاز الأعمال.
 5. التحسين المستمر لنظم الإنتاج والعمليات بداية من تصميم المنتج ، تصميم العملية ، ادوات التدريب ، الآلات ، تتابع العملية الإنتاجية لإدارة.
 6. بناء نظم قيادة فعالة يتمثل دورها في التحسين والتطوير بدلاً من إصدار الأوامر.
 7. بناء نظام للتدريب وتعليم العاملين الأداء الصحة من أول مرة.
 8. تبديد الخوف بين العاملين بهدف تنمية ادوارهم وزيادة مستوي رضاؤهم الوظيفي بالتالي ولاؤهم للعمل.
 9. إزالة الحواجز بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.
 10. إستبعاد الأهداف الرقمية والشعارات التي تطالب بتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية دون أن يصاحبها تحسين مستمر.
 - 11.الإعتماد علي الإدارة بالاهداف بدلاً من المعايير الرقمية في الأداء.
 - 12.جعل العاملين يشعرون بأدائهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة درجة التزامهم تجاه المؤسسة.
 - 13.الإتجاه نحو التعليم والتدريب الذاتي.
 - 14.الجودة هي مسئولية كل العاملين داخل المنظمة.
- وقد حدد دمينج مجموعة من المعوقات التي تعوق أي مؤسسة عن تحقيق أفضل مستويات الجودة والتي تتمثل في¹ سبعة نقاط تثبط من همة هذا للتحول وانه بالإمكان تجاوز قسم منها من خلال تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في هذه النقاط هي:
1. ضعف مطابقة الفرض في تخطيط المنتجات التي تملك اسواقاً كافية تمكن المنظمة من البقاء في العمل.
 2. التركيز علي الأرباح قصيرة المدى ، ومستوي التفكير قصير المدى والمواجهة علي أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين والبنوك.²

¹ محمد محمد ابراهيم ، ك، ادارة الجودة من المنظور الاداري مدخل اداري متكامل (الاسكندرية ، دار الجامعية للنشر 2008) ص 111.

² يوسف حجيم الطائي ، ك، نظم ادارة الجودة المنظمات الانتاجية والخدمية ، (البازوري للنشر ، ص 222.

3. عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذلك الأساليب والأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
4. الطوق الذي يفرضه المدراء علي العمل.
5. إدارة المنظمة علي أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية إتخاذ القرارات تكون علي ضوء هذه المعلومات مع إهتمام قليل إو معدوم لما هو غير معروف إو صعب المعرفة.
6. كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الاولي أي العمل بمبدأ (الوقاية خير من العلاج).
7. الكلف المتزايدة والخاصة بتكاليف الضمان والإستشارات القانونية والتي تكون عبئا علي المنظمة.¹

جوزيف جوران Joseph Juran:

وهو عالم أمريكي صاحب المقول الشهيرة (الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها) ، وبدأ جوزيف جوران حياته العملية في الولايات المتحدة الأمريكية استاذاً جامعياً بجامعة نيويورك إضافة إلي عملة في إدارة التفيتش والمعاينة التابعة لشركة (هو ثوران) الكهربائية الغربية وقد أسهم جوزيف جودان بفعالية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان وفي بداية الخمسينات تقلد وساماً من امبراطور اليابان إعترافاً بفضلة وجهوده في الجودة.²

لقد أدخل فكرة مفهوم التخطيط للجودة ، أي بين الحاجة للتخطيط حتي يمكن الوصول إلي الجودة الشاملة لأنه يري أن الجودة لا يمكن أن تتحقق بمحض الصدفة فالتخطيط كما يري جزء من ثلاثية الجودة (التخطيط للجودة ، مراقبة الجودة ، تحسين مستوي الجودة).

وأكد جوزيف جوران دور الإدارة العليا في تحديد أهداف الجودة وتحديد العمل المستهدف واِحتياجات العملاء وملامح المنتج والعمليات والتحكم بها و اشار جوران إلي أن عملية تخطيط

¹ المرجع نفسه والصفحة نفسه.

² اسامة محمد شاکر ، مرجع سبق ذكره ، ص :235.

الجودة تشمل التخطيط والضبط والتحسين الذي هو لب إدارة الجودة الشاملة وأشار إلي إدارة العمليات وتحسينها بصورة دائمة ونجد منهج جوران Joran في عشر خطوات رئيسية¹

1. بناء إتجاهات إيجابية بنشر الوعي بالحاجة إلي التطوير والتحسين .
2. تحديد أهداف التحسين .
3. تهيئة المنظمة لتحقيق الأهداف بوضع هيكل تنظيمي مناسب .
4. عمل برامج تدريبية من أجل التطوير والتحسين .
5. بناء خطط عمل لحل المشكلات .
6. إعداد تقارير سنوية ودورية عن وضع المنظمة وتقديم العمل فيها .
7. توثيق الأهداف والنتائج المحققة .
8. الإهتمام بعملية الإتصال والتغذية العكسية كوسائل لتوصيل النتائج للوحدات التنظيمية المختلفة .
9. الاعتراف بالجهود المتميزة للعاملين .
10. رفع روح المنافسة لتوسع في بناء التحسين المستمر وجعله جزءاً من نظام وعمليات المنظمة.²

فليب كروسبي Philip Crosby.

ومن أحد المفاهيم التي جاء بها هي ما يعرف Zero defect أي المعيبات تساوي صفر في إطار العمليات الإنتاجية ، حيث أنه يري أن الجودة ما هي الا إنعكاسا لمدي معيارية القيادة وكذلك الأدوات الأخرى التي تعكس معايير الجودة.³

وتبني فلسفة كروسبي في تحسين الجودة علي مفهومين أساسيين يتمثل الأول: منهما في مسلمات إدارة الجودة ، هذا وبالنسبة لمسلمات إدارة الجودة بصفة أساسية فيما يلي:

1. يقصد بالجودة المطابقة للمواصفات ، ويعتبر القائمون علي إدارة المنظمات مسئولين مسئولية كاملة عن هذه المواصفات .

¹ عوضية محمد الحسن الخطيب ، رسالة دكتوراه في الادارة العامة ، اهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومعايير التميز علي مراكز المعلومات ، (السودان، ام درمان، جامعة امدرمان الاسلامية) ص 96.

² المرجع السابق ، ص 97.

³ خضر كاظم حمود ، ك، ادارة الجودة الشاملة (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى 2000م) ص 95.

2. يعتبر منع حدوث الخطأ الطريق والإسلوب الوحيد لتحقيق الجودة المطلوبة.
3. يمثل معيار الأداء المطلوب في الجودة منتج بلاعيوب .
4. يعد مقدار الثمن الذي تدفعه المنظمات نتيجة عدم مطابقة منتجاتها للمواصفات مقياساً لجودة المنتجات.

أما الثاني: بالنسبة لمفهوم معايير التطوير الأساسية للجودة تشمل بصفة رئيسية إقرار الإدارة العليا بالمنظمة وحريتها في تنفيذ التحسين المطلوب.¹

- a. كما تشمل تعليم وتدريب كل العاملين بالمنظمة علي مسلمات الإدارة الجودة.
- b. ضرورة التركيز علي العنصر البشري اكثر من التركيز علي استخدام النماذج والاساليب الاحصائية ويحتاج ذلك ولا شك الي اجراء تغييرات جوهرية في اتجاهات الافراد وثقافة العمل داخل المنظمة²

كاروا يشيكاوا Kaoru Ishikawa

لقد تركز عمل Juran Deming Feigen Baumi إذ أسطاع أن يتوصل إلي خلق مفهوم ما عرف بحلقات الجودة Quality Circles والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير CauseEffect ويعد من المساهمين الذين أكدوا علي تعليم وتدريب العاملين علي تقنيات الرقابة علي الجودة في الشركة ككل بالشكل الذي أدبي إلي إنخفاض نسبة المفتشين . ولقد رأي أن مساهمة العامل تعد مبدأ أساسي للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة TQM وحلقات الجودة ، فقد كان يعتقد بأنها وسيلة مهمة لتحقيق ذلك.³

ونلاحظ أن من أبرز مراحل مراقبة الجودة الكلية التي إقترحها ايشكاوا هي:

1. العمل علي مشاركة جميع العاملين في المنظمة في طرح المشكلات وحلولها.
2. التركيز علي التدريب والتعليم لزيادة مقدار العاملين علي المشاركة الفعالة.
3. تكوين حلقات مراقبة الجودة.
4. مراجعة الجودة الكلية.

¹ احمد محمد غنيم ، ك، ادارة الجودة الشاملة (مصر ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ، ت.2008م) ص 34 ، 35.

² المرجع نفسه ، ص 35

³ محمد عبد الوهاب العزاوي ، ك، ادارة الجودة الشاملة (عمان دار البازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ؛ ت.2005م) ص 50.

5. التركيز علي تطبيق الطرق والأدوات والأساليب الإحصائية.
6. تشجيع برامج حلقات الجودة علي المستوي العام للدولة ككل.¹

جوائز الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً يساعد المؤسسات علي وضع الخطط ، وطرُق العمل وتقنيات العمل في موضع متكامل بحيث تتمكن المؤسسة ككل من تقديم أعلى مستوي ممكن من جودة المنتجات والخدمات علي حد سواء . وهي مفهوم متنوع يمكن تطبيقه علي كافة مستويات المؤسسات وعلي جميع أنواع المؤسسات التي تبحث عن تحسين منتجاتها أو خدماتها وفي الواقع هي عملية مستمرة من التركيز علي القيادة ، وتفعيل دور الموظفين وتحسين العمليات ، وإدارة النظام العام في المؤسسات ، وإستخلاص المعلومات التي تدعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية. وبسبب هذه الأهمية لإدارة الجودة الشاملة ،أصبح من الضروري وضع معايير علمية حتي يستفيد منها عدد أكبر من المؤسسات والأفراد. لذلك ظهرت مجموعة من هياكل العمل.²

المرتكزة علي إدارة الجودة الشاملة وبنيت عليها شهادات الجودة المعروفة إلي جوائز الجودة العالمية ومن الأمثلة علي ذلك:

1. جائزة ما لכולو يلدريج (الجائز الوطنية للجودة) في الولايات المتحدة.
2. جائزة ديمنج في اليابان.
3. النموذج الاوروبي لإدارة الجودة.
4. الجائزة الوطنية للجودة (كندا).
5. الجائزة الاسترالية لتميز الأعمال.
6. شهادات الأيزو.
7. سيكس سيجمما.³

¹ علي عبد الله عبد السيد ، الجودة الشاملة في النظامين الاسلامي والوصفي ، رسالة ماجستير ادارة الاعمال ،(السودان، الخرطوم جامعة النيلين ، ت، 2002م)ص 23.

² مدونة فيصل www.faisal.khamis.com(واليام ديمنج الاب الروحي لادارة الجودة الشاملة ، 1993)

³ المرجع نفسة

جائزة مالكوم بادريج:

أحد رواد إدارة الجودة الشاملة في أمريكا ، حيث خصصت الإدارة الأمريكية في عهد الرئيس الأمريكي رونالد ريجان عام 1987م جائزة باسمه حيث تمنح للشركات الأمريكية التي تتجح في تطبيق معايير نموذجيه ويشرف علي الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية وقد هدف بالدرج من وراء جائزته إلي ما يلي:

- c. إيجاد روح المنافسة الشريفة بين الشركات الأمريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
 - d. توحيد سياسة الشركات الأمريكية من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
 - e. تحديد سبل تحقيق الجودة.
 - f. وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها.
 - g. الدعاية للشركات التي تفوز في المنافسة والحصول علي الجائزة.
 - h. إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية وبشكل مستمر معايير جائزة بالدريج " الجودة".
 - i. القيادة 100 نقطة.
 - j. المعلومات وتحليلها 70 نقطة.
 - k. إستخدام الموارد البشرية 150 نقطة.
 - l. تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات 140 نقطة.¹
 - m. نتائج الجودة 180 نقطة.
 - n. رضاء العميل 300 نقطة.
 - o. المجموع 1000 نقطة
- معايير جوائز الجودة:

معايير جوائز الجودة هي مجموعة من المبادئ والممارسات الإدارية الجيدة التي يمكن أن تطبق علي كل المنشآت وتحقق التميز في الأعمال . وتوضح معايير جوائز الجودة بحيث تضمن القبول العالمي لها والأعتراف بها ، ونجد أن جوائز الجودة العالمية المعروفة تتشابه كثيراً ، والقواعد المشتركة لها هي:

1. القيادة والتوجه الواضح.

2. التحسين المستمر.

¹www.manhal.net

3. إدارة الموارد.

4. التركيز علي العملاء.

5. المعلومات والقياس والتحليل.

6. التخطيط الإستراتيجي علي المدى البعيد.

7. مشاركة العاملين وتميئهم وتحفيزهم.¹

جائزة ديمنج الاوربية:

أقدم الجوائز حيث يعود تاريخ إنشائها إلي عام 1950 ، وقد أنشئت من قبل إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين للإحتفال بالمساهمة الفاعلة التي قدمها ويمنج للصناعة اليابانية ، ولهذه الجائزة خمس فئات هي : جائزة ديمنج للأفراد dpi جائزة تطبيقات ديمنج dp جائزة تطبيقات ديمنج للمؤسسات الصغيرة dapsc جائزة ديمنج للأقسام dapd.² وتعتمد آليات التقديم ومنح الجائزة علي متطلبات فلسفة تعد عمليات الأختبار فرصة للتطوير المتكامل للمتقدمين وليس أختباراً بالمعني الدارج ، واي متطلب في الجائزة (كمثال توجيه الشركات المرشحة نحو تنفيذ TQM) يتم تناولها مجتمعة ، بعبارة اخري فان لجنة جائزة Deming لا تعدد أية قضايا تلزم بها المتقدم لكن يكون الأخير مسؤولاً عن تحديد وتأثير القضايا ، مما يمكن من تطوير مداخل قابلة للتطبيق عملياً في أنشطة الجودة. وتدير لجنة جائزة Deming الإختبارات وعمليات المنح ، ويرأس اللجنة مدير هيئة المنظمات الإقتصادية وعضوية خبراء في إدارة الجودة الشاملة من القطاع الصناعي والأكاديمي ، وتتجزأ اللجنة إلي خمسة لجان فرعية تدير عمليات الأختبار وتناقش القضايا ذات العلاقة وتتجزأ جائزة Deming إلي ثلاثة تصنيفات او اقسام هي جائزة Deming للأفراد Deming prize for individuals والجائزة التطبيقية Deming Application prize ومكافأة السيطرة علي الجودة لوحدات الأعمال العملية Quality control Award for Operations BusinessUnits إن الإختبارات الخاصة بالجائزة لاتركز علي التوافق مع نموذج لجنة الجائزة ، لكن من المتوقع أن يستوعب المرشحون ظروفهم ومستواهم وقيموا مشاريعهم وأهدافهم الخاصة ، ثم ينتهجون فلسفة التحسين التي ستفود نحو العالمية ليس علي

¹www.google.com الموقع منتديات جامعة الملك عبد العزيز المنتديات العامة برنامج الجودة الشاملة ، نبذة عن بعض جوائز الجودة العالمية.

²www.google.com كبرياء ، مرجع سبق ذكره

مستوي النتائج المتحققة أو العمليات المعتمدة فحسب بل علي مستوى مؤشرات الفاعلية المتوقعة في المستقبل ، لذا ستأكد اللجنة من توافق المشاريع مع الأوضاع والأنشطة مع الظروف والأهداف مستقبلاً .

وإدناه شرح مختصر لتصنيفات جائزة Deming

1/ جائزة Deming للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنع للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة فيه أو الأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة ومبدعة في اطار TQM.¹

جدول رقم. (1-4)

اللجان الفرعية لجوائز Deming

الرقم	اللجنة الفرعية	الادوار
1	لجنة التعديل الشامل Total Adjustment	تسيق أنشطة الجائزة ، تلقي إقتراحات تطوير الأختبارات وعمليات الجائزة ، تقديم تقارير التوصيات إلي اللجنة الرئيسية.
2	لجنة تنقيح النظام System Amendment	إرجعة نظام الجائزة وقواعدها وإقتراح التعديلات الضرورية ورفعها إلي اللجنة الرئيسية
3	لجنة جائزة Deming للأشخاص	اختبار واختيار المتخصصين والأكاديميين لجائزة الأشخاص
4	لجنة جائزة التطبيقية Deming	اختبار واختيار المتخصصين لميدالية الجودة اليابانية والجائزة التطبيقية وجائزة وحدة الأعمال مع الإدارة عمليات تشخيص TOM بالتعاون مع اللجنة الرئيسية

¹www.google.com ميسر ابراهيم احمد الجيوري ، الادوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في ادامة التميز والتنافسية مع

إشارة الي جائزة الملك عبد الله للتميز ، ص 4، 5

وللتقديم لهذه الجائزة فإن المطلوب أولاً تذكية أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة للشخص المتقدم الذي لا يشترط أن يحمل الجنسية اليابانية ، لكن من المهم أن تكون اسهاماته قد إستفادت منها الشركات اليابانية.

جائزة Deming التطبيقية:

تمنح سنويا للشركات أو الأقسام التي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية وحقت تحسينات اداء متميزة من خلال ذلك التطبيق ، ويتاح لأي شركة التقديم (قطاع خاص أم عام كبير أم صغيرة للتسويق المحلي أو التصدير) ولا يوجد حدود لعدد الحاصلين على الجائزة كل عام ، وكل المنظمات التي تتوافق مع معايير الترشيح أو تتجاوزها وفق الأختبارات سيكون بمقدورها الحصول علي الجائزة التي تضم توجيهاتها ما يلي:

- a. التعبير عن المبادئ الإدارية ، وقيم الصناعة والعمل والمجال ، وبيئة الأعمال الخاصة بالشركة التي تكون قد أقامت أهداف وإستراتيجيات عمل متوجهة نحو الزبون وذات تحدي تحت قيادة إدارية واضحة.
 - b. تنفيذ TQM علي نحو ملائم لإنجاز تلك الأهداف والإستراتيجيات.
 - c. وكنتيجة للنقطة السابقة إستيعاب النتائج المنتقاة من الأهداف والإستراتيجيات.
- تستند هذه الجائزة علي عشرة معايير شاملة في تغطيتها لأنشطة الشركة ككل، ولاغرابة في تأكيد الكثير منها علي الطرق الإحصائية نظراً للتوجه الإحصائي السمة التي غلبت علي من اقترنت باسمه والمعايير هي:
1. السياسات والأهداف والسياسات الإدارية وسياسات الجودة والطرق المعتمدة في تطويرها وتطبيقها وتقييمها الطرق الإحصائية.
 2. بنية الشركة وتتضمن مدي وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وإنسيابية القطاعات والتعاونيين الأقسام مترامناً مع إعتداد حلقات الجودة.¹
 3. التربية والثقافة المؤسسة ويشمل الخطط التربوية وثقافية العاملين والتعامل مع المجهزين وآليات عمل حلقات الجودة ونظم الإقتراحات.
- 3 إدارة المعلومات يركز هذا المعيار علي أنشطة جمع البيانات وتداول المعلومات في أنحاءلشركة كافة وفق إعتبرات السرعة والدقة والوضوح وإعتداد الطرق الإحصائية.

¹المرجع السابق، ص7.

4. التحليل بدور المعيار حول الطرق المعتمدة في إختبار المشكلات ووسائل التحليل المستخدمة لحلها، بالتركيز علي الإحصائية منها ، وإستخدام تحليلات الجودة والعملية ومقترحات التحسين المستمر .
5. التقييس وتتضمن الطرق المستخدمة لتبني وتحديث المعايير والمحتوي الفعلي لها مع إستخدامها ، فضلا عن حفظ السجلات .
6. الضبط ويشمل تقييم الأنظمة المطبقة للسيطرة علي الجودة ، إعتداد الطرق الإحصائية ، موقع نقاط السيطرة علي العمليات ، المواد الحرجة ، حلقات الجودة ذات العلاقة بالسيطرة .
7. ضمان الجودة ويتضمن إجراءات وتطوير المنتجات الجديدة ، ضمان سلامة المنتج تصميم العملية ، مع إعتداد الطرق الإحصائية والقضايا ذات العلاقة بالقياس والفحص .
8. النتائج وتمثل المرئية منها وغير المرئية ، وكذلك الفجوة بين النتائج المتوقعة والفعالية .
9. الخطط المستقبلية أي خطط الشركة للأرتقاء TQM في المستقبل والعلاقات بين التخطيط قصير المدى وطويل المدى .
10. مكافأة السيطرة علي الجودة لوحدة الأعمال العملياتية تقدم لوحدة أو أقسام داخل الشركة تكون قد أنجزت عينات أداء متميزة من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة علي الجودة وإدارتها في إطار TQM في سنة الترشيح¹ وتختلف عن الجائزة التطبيقية في أنها لا تمنح؛ للشركة ككل أو لأحد أقسامها بل تقدم لوحدة أعمال فردية individual Businessunit لم تشارك في تلك الجائزة ، وتؤهل وحدة العمل للحصول علي المكافئة عندما تمتلك توزيع واضح لمسؤوليات إدارة الجودة وصلاحياتها المحددة وفرق الموازنات الموضوعية وعلاقات معروفة وواضحة مع رئيس الوحدة كل الوظائف ذات العلاقة بإدارة الجودة وضمانها ، مع هذا لا تختلف عمليات التقديم للمكافأة واختباراتها عن آليات الجائزة التطبيقية من ضمنها التقديم والاختبار وتحديد الفائزين والإعلان ، وتراجع مراسم المنح وتقارير الفائزين وتقارير الحالة وتدقيق الواقع بعد ثلاث سنوات من إستلام الجائزة².

¹ ميسر ابراهيم احمد الجودة ، الأدوار المرتبطة من جوائز الجودة العالمية اذا من التميز والتنافسية ، مرجع سبق ذكره ، ص 7-8.

² المرجع السابق.

الجائزة الاوروبية لإدارة الجودة:

أنشئت الجائزة الاوروبية لإدارة الجودة (EFQM) في عام 1991م ، وهي نموذج مبنيا علي خبرات وتجارب اربع عشرة شركة من الشركات الاوروبية ، ومبنيا أيضاً علي نموذج بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية ونموذج ديمنج في اليابان ، وتم تطوير النموذج في تسعة مجالات ، خمسة منها تمثل كيفية التشغيل والأخري تمثل النتائج ، الخمسة الأولى تتم في بيئة المؤسسة وتسهل الدخول في ثقافة الجودة الكلية وتشمل:

القيادة ، النظام والاستراتيجية ، إدارة الأفراد ، والموارد والعمليات وتتضمن النتائج الأربعة عناصر تمثل كيفية قياس المنظمة لأدائها، وهي رضا العميل ، رضا الأفراد ، التأثير في المجتمع ، ونتائج العمل.¹

شرح المعايير التسعة المحددة في الأنموذج فهي:

1. القيادة أن فريق المدراء في الإدارة العليا ويقية المدراء يقومون بقيادة ورفع الجودة الشاملة عندما تكون العملية الأساسية للشركة هي التحسين المستمر.
2. السياسة والإستراتيجية : كيف تعكس سياسة واستراتيجية الشركة مفهوم الجودة الشاملة ، وكيف تستخدم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحديد ونشر ومراجعة وتحسين السياسة الإستراتيجية.²
3. إدارة الأفراد : كيف تفجر الشركة الطاقات الكامنة لأفرادها بالكامل لتحسين إستمرارية أعمالها.
4. الموارد: كيف أن موارد الشركة توزع بفعالية لإسناد السياسة الإستراتيجية.
5. العمليات: كيف تحدد العمليات وكيف يتم مراجعتها ، وإذا كان من الضروري تنقيحها لضمان التحسين المستمر لأعمال الشركة.
6. رضا الزبون ما هو موقع زبائن الشركة الخارجيين ، أو كيف يدركون منتجاتها وخدماتها.
7. الأفراد العاملين: كيف يشعر العاملون في الشركة تجاه الشركة.

¹ www.tagwear.com.Vb/archive/index.php

² مهدي صالح السامرائي ، ك، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي (عمان دار جرير للنشر والتوزيع ، 2006م)ص 143.

8. التأثير علي المجتمع كيف تدرك الشركة مكانتها في المجتمع ككل. وهذا يتضمن مدخل الشركة تجاه نوعية الحياة والبيئة والموارد العالمية.

9. نتائج الأعمال ما هي الأشياء التي حققتها الشركة مع الأداء المخطط للأعمال.¹

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز:

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز إلي تعزيز التنافسية لدي المؤسسات الأردنية عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الجودة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة للمؤسسات الوطنية وإنجازاتها في تطوير أنظمتها ومنتجاتها وخدماتها وتحفيزها علي المنافسة وتبادل الخبرات وتحقيق التميز في جمع المجالات.

لقد تطورت أهداف الجائزة في الدورات الأخيرة لتمثيل بناء تنافس إيجابي بين العلماء والمبدعين الأردنيين ودعمهم وتوفير الحد المعقول لمتطلباتهم الأساسية كما تهدف الجائزة للتعرف بالتميز بين المبدعين والتعريف بالمشاريع المتميزة في الدول المختلفة ، إذ بلغ عدد² المشاركات المستوفية للشروط في الدورة التالية في جائزة السعر 88 مشاركة وتطوير المناهج في حفل التعليم 95 مشروعاً أما عن التراث المعماري تم تقديم 35 مشروعاً من مختلف الدول العربية وتعد الجائزة أول جائزة للتميز علي المستوى الوطني ، وتشارك في منحها الجمعية الأردنية للجودة وتنظم فعاليات الجائزة مرة واحدة سنوياً ، وتمنح جائزة واحدة عن كل فئة من الفئات الأربعة الآتية:

1. المؤسسات الصناعية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.

2. المؤسسات الخدمية الكبيرة أو وحداتها الفرعية.

3. المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (اقل من 50 عامل).

4. المؤسسات الخدمية الصغيرة أو المتوسطة (اقل من 100 عامل).

5. المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي.

ويحق لجميع المؤسسات الأردنية وعدا شركات والكحول والسلاح ، الجمعيات غير الربحية ومنها المؤسسات الدينية والخيرية والمؤسسات الحكومية ، المشاركة في برنامج الجائزة ، اذا اقامت الأشتراطات الآتية:

¹ المرجع السابق ، ص 143-144.

² الادوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية ، ادارة التميز ، مرجع سبق .

1. أن تنتمي المؤسسة للقطاع الخاص وأن تكون مسجلة قانونياً في وزارة الصناعة والتجارة.
2. أن يكون لديها نشاط موثق ومستمر ، خلال السنتين السابقتين للتقديم علي الأقل.
3. أن يكون لديها أداء جيد علي نحو عام مرتين في عدد من الحقول المختلفة والتي يتم تحديدها من مجلس أمناء الجائزة.

تتكون الجائزة من خمسة إشرطاطات أو معايير رئيسية ، مقسمة إلي عدد من المعايير الفرعية وتوزع الدرجات الكلية للجائزة والبالغة 1000 درجة علي المعايير وفق الأهمية النسبية للمعيار ، ووفق الآتي:

1. القيادة وأعطيت 200 درجة إذ يركز المعيار علي دور الإدارة العليا في المؤسسة والمرتبط بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها ، كما يركز المعيار علي كيفية أختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالإضافة إلي دعم القيادة وتشجيعها علي الأنشطة الإبداعية.¹
2. التخطيط الإستراتيجي وأعطى 150 درجة ويتناول هذا المعيار رسالة المنظمة وأهدافها والإستراتيجيات التي تتبع لتحقيق هذه الأهداف ، إعتماًداً علي تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، بالإضافة إلي آليات تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلي خطط عمل.
3. إدارة العمليات وله 200 درجة ويحدد المعيار مدي قدرة المؤسسة علي إدارة مواردها البشرية والمعلوماتية والمادية والتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة.
4. إدارة الموارد : وأعطى هذا المعيار 50 درجة ويركز علي قياس درجة التزام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي إحتياجات الزبائن ، ومراعاة الحفاظ علي البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها ، كما يركز المعيار علي تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة جودة فعالة تغطي كافة أنشطة المؤسسة ، بالإضافة الي جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالزبائن ، واستخدام النتائج في اجراء التحسينات المستمرة.
5. النتائج وأعطيت 200 درجة إذ ركز هذا المعيار علي نتائج أعمال المؤسسة من حيث درجة رضا الزبائن ، ورضا العاملين ، وجودة المنتج وأداء الموردين ، والأثر علي الإقتصاد

www.google.com¹ الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في ادامة التميز والتنافسية من اشارة الي جائزة الملك عبد الله للتميز

، ميسر ابراهيم احمد الجبوري.

، والأثر علي المجتمع . وتعد هيئة المقيمين الجهة المخولة للقيام بعمليات تقييم تقارير الإشتراك في الجائزة وتتكون من أفراد من القطاع الصناعي والتجاري ، والمؤسسات الأكاديمية، والهيئات الحكومية ، وجزء في مجال التقييم ، وهؤلاء يتسمون بمؤهلات عالية إذ يتم اختيارهم بحيث لا يكون هناك تضارب في النتائج ، ويتوجب عليهم الإلتحاق بدورات تدريبية للتعرف علي معايير الجائزة ونظام العلامات وعملية التقييم وعن الهيكلة التنظيمية لإدارة الجائزة فهي تتكون من :

أ . الجنة التوجيهية العليا: يرأس رئيس الوزراء اللجنة التوجيهية العليا ، وتضم في وزراء التخطيط والصناعة والتجارة ومدراء الدوائر المعنية والفرق التجارية والصناعية بالإضافة إلي رئيس الجمعية الأردنية للجودة ، وهي تمثل قمة الهرم في هيكلية الجائزة ، إذ تقوم بالإشراف علي تنفيذ برامج الجائزة ووضع واعتماد سياساتها والموافقة علي معايير الجائزة وإجراءاتها وجدولها الزمني وميزانيتها ، وتنصيب رئيس هيئة المقيمين ، وتوزيع المهام بين أعضائها ، كما تقوم بتقييم الترشيحات التي تقدمها هيئة المقيمين: للحصول علي الجائزة واختيار الفائزين من ضمن المرشحين ، واللجنة هي الجهة المخولة للنظر في قضايا الإستئناف أن وجدت .

الهيئة الإدارية :

وتقوم بالإدارة برنامج الجائزة وتنفيذ ومراجعته والإشراف علي معايير الجائزة ، وتقييم طلبات تحديد الأهلية ، ومتابعة عملية التقييم وتحديد الفائزين ، كما تقوم الهيئة الإدارية بتعيين المقيمين الرئيسيين .

هيئة المقيمين : تقوم هيئة المقيمين بتقييم طلبات الإشتراك المقدمة للحصول علي الجائزة وعمل الزيارات الميدانية للمؤسسات المتقدمة مع إعداد التقارير حول نتائج الزيارات وتتكون لجنة التقييم من ثلاثة مستويات من المقيمين هي:

a . المقيمون .

b . المقيمون الرئيسيون .

c. رئيس هيئة المقيمين الذي يقوم بالمراجعة النهائية للملاحظات والدرجات وتقارير الزيارات الميدانية ومن ثم يقوم بدوره بتقديم التوجيهات النهائية عن الفائز بالجائزة للجنة التوجيهية العليا.¹

جودة الخدمة الداخلية :

عبارة عن منظومة علي المعلومات والخدمات الصحيحة في اسرع وقت واقل جهد في بيئة مناسبة يمكن فيها المساعدة في تقديم الخدمات بتوفير التجهيزات والمعدات اللازمة التي تتيح للعاملين تقديم الخدمات التنافسية .
اهمية جودة الخدمات الداخلية :

1. ازيد المنافسة ادي الي زيادة الاعتماد جودة الخدمات الداخلية لتكون ميزة تنافسية للمنظمات الخدمية .

2. أثر جودة الخدمات الداخلية في سلوك المستهلك فرضا للزبائن عن جودة خدمات منظمة معينة ترتبط ارتباطا بابعاد الجودة .

3. توثيق العلاقة بين العاملين والذي

4. توثيق العلاقة بين العاملين والذي سيؤدي الي رفع مهارات العاملين سيؤدي الي أداء مؤثر

5. فهم العملاء والذي سيتجلي علي اطلاع العاملين وحسن معاملتهم واِطلاعهم علي² مراجعات الخدمة الداخلية :

ينصب مضمون المراجعات الداخلية علي مراجعات نظام الجودة بما في السياسات والممارسات ، والمنتجات والخدمات التي تتعلق بنظام الجودة وذلك من اجل التحقيق من فاعلية نظام الجودة ومن مدي تحقيق الاهداف الموضوعية ومن مدي توافق المنتجات مع المتطلبات والإحتياجات ، ومراجعة الجودة هي مكونات نظام لقياس الجودة ، بحيث يجب علي المورد ان ينشأ ويصون ويحتفظ باجراءات موثقة مستندياً للتخطيط والتنفيذ من اجل إجراءات مراجعات الجودة الداخلية لتحقيق من خضوع أنشطة الجودة والنتائج المتعلقة بها للترتيبات المخططة مسبقا ولتحديد فاعلية نظام الجودة يتم عبر جدولة مراجعات الجودة

¹www.google.com مسيرة ابراهيم الجوري ، مرجع سبق ذكره ص 19.

دراسة اكثم ماجد العواجين ، جودة الخدمة الداخلية واثرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق² الاوسط 2013

الداخلية علي اساس الموقف والحالة وكذلك وفقا لاهمية النشاط الذي يتم مراجعته ، كما يستلزم تسجيل نتائج المراجعات كما يلزم تسجيل نتائج المراجعات ويخطر بها الاشخاص المعنيين والمسؤولين عن النشاط الذي تم مراجعته حتي يقوم هؤلاء بالتصحيح في حينه وذلك بالنسبة لوجه العجز والقصور التي وجدت خلال المراجعة ومتابعة أنشطة المراجع ويجب ان تحقق وتسجل مدي الفاعلية للاجراء التصحيحي الذي تم اتخاذه .¹

د حمدي عبدالعظيم ، المنهج العلمي لادارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008م ص 94¹

الانتماء الوظيفي

المفاهيم :

مفهوم الانتماء في اللغة هو الإنتساب الي اي شي سواء كان جماعة أو وطن أو مهنة.
ان الانتماء يشتمل علي مقومات النمو ، حيث ان الانتساب الي الاب هو الارتفاع الي مستوي النسب اليه .

والمعني اصطلاحا هو :

1/ ان الانتماء شعور يوجد لدي كافة الافراد

2/ ان الانتماء حاجة انسانية طبيعية

3/ ان الانتماء متنوع وله اشكال عديدة

4/ ان الانتماء يؤدي الي تمثيل معايير الجماعة وسلوكها (1)

مفهوم الانتماء الوظيفي هو شعور يتولد لدي الموظف ويدفعا للعمل بحماس واخلاص لزيادة كفاءته ونتاجيته وذلك يشعر بتقدير المسؤولين لجهوده ويحدا لاشراف الاداري والايجابي والاهتمام بتموحياته وقدراته ودوره واشراكة في القرارات التي تتخذ بشأن مستقبلية والعمل الذي يقوم به (1)

الاهداف الرئيسية لبرامج الولاء :

1. بناء الولاء (الموقفي ، والسلوكي) الحقيقي

2. أرباح الكفاءة

ارباح الفعالية

تعديل القيمة¹

الانتماء الوظيفي

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية

(1)دراسة حمد بن فرحان الشاوي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ماجستير منشورة جامعة نايف 2007م

(2)حمد عبدالله المنصور ، من منشورات مجلة الموارد البشرية 2010 م

في كمار واخرون ، ادارة علاقات العميل ، دار المريخ للنشر السعودية الرياض 2010م ص 315¹

الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم, فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي, وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها¹.

و هنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة, حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".

ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل, مشيراً إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى, والعكس صحيح.

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصروفات المنشأة على التوظيف, كما أنه يزيد من الإنتاجية, إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني, فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات, فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته".

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع, خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء. إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية, وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته, حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات, إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم, وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.

أحمد الدعيح و رندا اليافي , الإلتئاء التنظيمي : غياب مفهوم الإلتئاء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة,¹ موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية , مايو 2008 العدد 5339

إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهي :

1. مدخل التبادل.

2. المدخل النفسي.

3. المدخل المشترك.

1. مدخل التبادل: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 والذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد "Sidebets" سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها

2. المدخل النفسي: يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه Porter

وزملائه عام 1974 ووفقا لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

* قبول القيم وأهداف المنظمة

* رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة

* رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة

وفيما يلي عرض لبعض مفاهيم الانتماء التنظيمي وفقا لهذا المدخل :

تعريف (Porter et al): الانتماء التنظيمي عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في

منظمة معينه

3 المدخل المشترك :

يرى إِبصار المدخل المشترك أن كلاً من مدخل التبادل والمدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء التنظيمي وبالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك ووفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء التنظيمي يعتبر ذا بعدين رئيسيين هما¹:

1. الانتماء الاستمراري : Continuance Commitment

يعكس هذا البعد " ميل الفرد للاستمرار في العمل في المنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة " ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل

2. الإلتماء العاطفي : Affective Commitment

ويعكس هذا البعد " ارتباط الفرد وتوافقه واحتوائه مع المنظمة التي يعمل بها ويتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي

ثم أضاف (Allen & Meyer) بعداً آخر للانتماء التنظيمي هو " الانتماء المعياري " الذي يعكس " تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد" . وتتبع هذه القيم من مصدرين هما :

* المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة والثقافة الاجتماعية
* المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة والنتيجة عن التطبيع التنظيمي
وبذلك يتضح أن مفهوم الانتماء التنظيمي وفقاً للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد هي الانتماء الاستمراري والانتماء العاطفي والانتماء المعياري, إن وجود كل ذلك يعزز من شعور الموظف الإيجابي تجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمي بين شركة وأخرى سواء أكانت مؤسسات ذات طابع نسائي أو غيره، فالشعور بالانتماء يعززه القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى والمباشرة، فالشخص قد يكون راضياً عن مهنته وعمله إلا أنه غير راضٍ عن الشركة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب، قد تعود إلى الأنظمة، الحوافز، السياسات، السلطات، والمسؤوليات وغيرها

وينبغي على الشركات الكبيرة، والمتوسطة، والصغيرة الحجم أن تولي عناية جديّة لهذا الموضوع ولا يتم ذلك إلا بحسن اختيار الموظفين منذ البداية، وترشيحهم لدرجات أعلى، وتقديم الفرص التدريبية، وتفويض القرارات، ناهيك عن أهمية نقل فلسفة الإدارة العليا بوضوح وشفافية إلى جميع

¹ - بيتر دراكر ، "الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها" ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 م .

العاملين في الشركة، خصوصاً أن شعور الموظف إيجابياً تجاه شركته يؤدي إلى تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية.¹

الفرق بين الانتماء الوظيفي والانتماء التنظيمي :

إذ أنه لا يوجد فرق كبير بين الانتماء الوظيفي والانتماء التنظيمي حيث أن مفهوم الانتماء الوظيفي هو شعور يتولد لدي الموظف ويدفعا للعمل بحماس و إخلاص لزيادة كفاءته و انتاجيته وذلك يشعر بتقدير المسؤولين لجهوده ويحد الاشراف الاداري والايجابي والاهتمام بطموحاته وقدراته ، والانتماء التنظيمي هو أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها ، وأن مفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيراً إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى، والعكس صحيح

الولاء الوظيفي

سلوك الولاء التنظيمي.

إن مصطلح الولاء لا يقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن استخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أو السكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشوا عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية .

وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الاعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة ، على أنه نوع

د/خالد العامري وآخرون ، مرشد الازكياء الكامل في اساسيات التسويق ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ط الاولى 2001م¹
ص 188

من الأخلص والوفاء له كعرفان بالجميل ، والمحافظة على دوره ومستواه ، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة ، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل .

إن تغليب سلطة القرابة والصدقة والمحسوبية في إختيار العاملين دون الأعتداع على أسس الكفاءة كمعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل ، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي الى مستقبل العمل فتنقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة .

إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه ، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعاشية مع الأحداث ، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها ، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك ، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه ، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ، وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم أختيارهم منذ البداية على أسس غيرعادلة

إن الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضمينة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وأنتشارها بالشكل المطلوب

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على ملاكات وظيفية قادرة على الأستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ، إضافة الى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للأستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها الكفوءة في إدارة وتنفيذ الأعمال .

إن هذا الولاء الذي يصل الى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة ونكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء

العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الأهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتنميتها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو أمتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم أقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الأنتاج .
إن أصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاءً يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعدية من الكفاءة والمهارة والإبداع¹ .

كيف تصنع المنظمة الولاء في أنفس العاملين

ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظماتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها .

إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التذليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك .

¹ - أحمد ماهر , السلوك التنظيمي , الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر 2005 م.ص 23

ومن أهم المجالات التي يمكن للمنظمة أستثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي :

1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات :

- الراتب التقاعدي

- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.

- مكافآت المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والانتاج .

- برامج الخدمات الاجتماعية .

- مشاريع الإسكان للموظفين .

- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .

- برامج التسليف بدون فوائد .

- خدمات المواصلات للمنظمة .

- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتقنين .

- الخدمات الصحية المتنوعة .

2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا

يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .

3. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على

اكتسابهم الدرجات العلمية العالية ، فتسعى الى ترشيح المتميزين منهم لأكمال الدراسات

الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .

4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما

زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون

المنظمة التي يعملون فيها .

5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب وبما يكسر حاجز الفروقات الإجتماعية ، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد .
6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة و مساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
7. الأهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأمتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.
- وتسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة وذلك لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال:
- أ. ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم
- ب. ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي .
- ث. سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقتة المنظمة لتدريب وتعليم عاملها وتعایشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.
- ح. سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .
- ج. طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقة .
- خسارة بالعلاقات الإنسانية التي كونها الموظف الكفوء السابق مع بقية العاملين والتي من الأهمية بحيث يمكن إعتبارها عامل مهم في زيادة الإنتاج وتطويره .
- ذ. خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها الى المنظمة الجديدة إضافة الى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.
- عدم أستقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة، حيث إن وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها وواكب كل الخطوات التي تحتاجها الخطة وهي نتيجة استقرار ذهني ووظيفي .

لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء، ووتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم .

إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله ، ويرتبط بالولاء عدة عوامل أخرى مشجعة لتقوية أوأصره منها :

- 1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة .
- 2- رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيراً لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.
- 3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة .
- 4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفاءتهم.
- 5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.

أولاً : مراحل الولاء التنظيمي:

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم قصرها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطوحه.

2. مرحلة الولاء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

أما أورالي، فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

- مرحلة التبني:

وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .
وأشار ردايده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك

التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- مرحلة الترسخ:

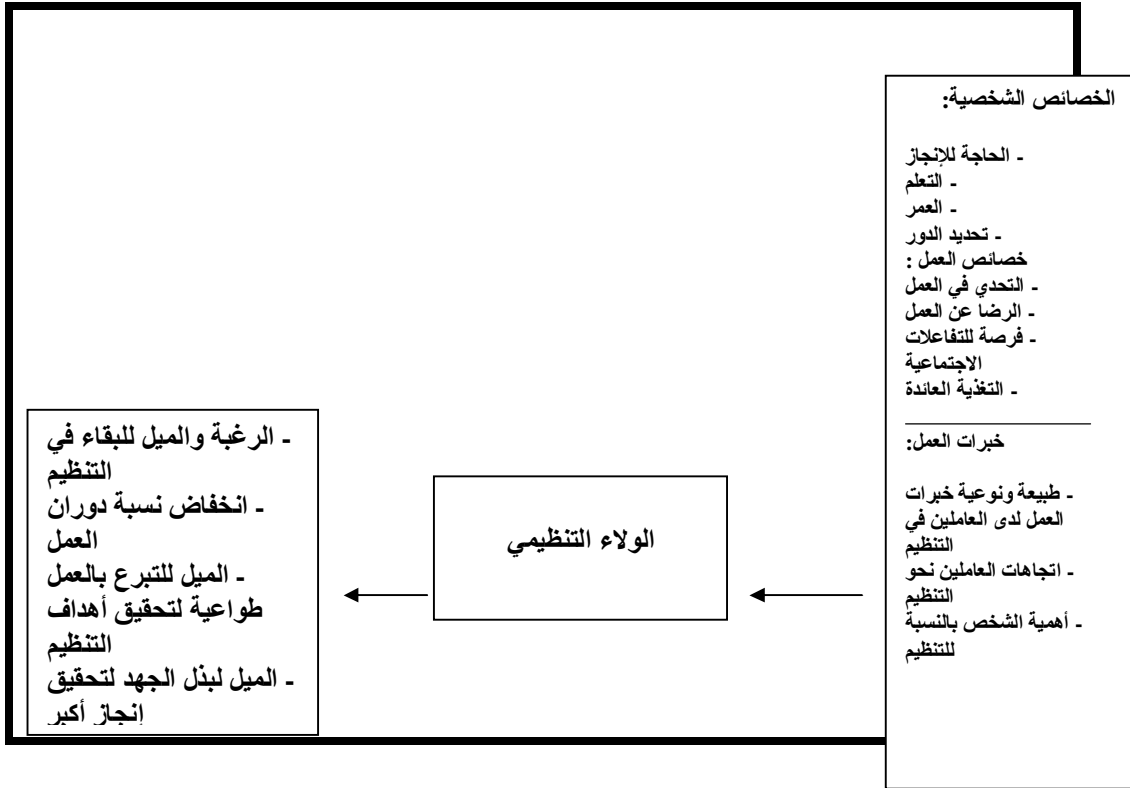
وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم و لاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.
ثانياً : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإن الباحث سوف يستعرض نموذج مفسر لهذه الظاهرة على النحو التالي :

- نموذج ستيرز (steers) 1977م: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها. وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1-11)

يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء



المصدر : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية ، مصر

2005 م.ص 33

كما يظهر ولاء العاملين للمنظمة من خلال عدة مظاهر منها :

1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .

2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .

3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .

4- الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .

وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الامتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة .

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفاءتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانوا سبباً فيها ، وشهدت لهم المنظمة (المنطقية) بذلك النجاح ولم تقوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .

إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .

أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءً ولا إنتماءً ولا ولاءً ، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة ، لتري فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن

الولاء لعمله

مثلاً يكنه لعائلته وبيته. 1

¹ - أحمد الدعيج ورندا اليافي، الإنتماء التنظيمي : غياب مفهوم الإنتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الإقتصادية الإلكترونية ، مايو 2008 العدد 533

مفهوماً للالتزام التنظيمي :

اختلفت تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي تتوقف عند مفهوم الالتزام من ناحية لغوية: حيث يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. (ابن منظور، 1956م، باب الميم، فصل الأم). ويعني كذلك في اللغة: العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة. (سلامه، 2003م). وتوصل بولتر إلى أن هناك صفاتها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمتها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويتها بالمنظمة (الأحمدي، 2004م)

أما بوشانان (Buchanan, 1974) نظر للالتزام التنظيمي بوصفهم من خلال ثلاثة عناصر هي:

1. التطابق. Identification.
2. الانهماك. Involvement.
3. الولاء Loyalty

أهمية الالتزام التنظيمي :

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

1. احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل:

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

2. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة :

فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوى يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها. وبالطبع ليس من الضروري أن تكون

التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفى بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد

تجاه المنظمة . وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلاشك أن تكلفة

الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة. 1

أنواع الالتزام التنظيمي .

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، المؤلف، القاهرة، 2005م.

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:

1. الالتزام الاستمراري: ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولاءهم الاستمراري عالية.

2. الالتزام العاطفي: ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.

3. الالتزام المعياري: ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوي الالتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة. إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن

نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة

باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال:

1. الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2. إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل

مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3. استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه

هذه القيم. 1

الرضا الوظيفي :

مفهوم الرضا :

بعض التعريفات ترتبط بين الرضا عن العمل والحالة المعنوية وتعتبرهما شيئاً واحداً يؤدي الي الشعور بالقناعة. كما أنه حسب راي البعض يمثل مشاعر الموظف تجاه عمله . وهذا التعريف يرفض الفكرة القائلة بأن الرضا عن العمل يمكن إيجاده بمجرد توفير ظروف مادية جيدة ، وهذا بالتالي يؤدي الي زيادة الإنتاج وبدلاً من ذلك فإن الرضا عن العمل يفترض فيه أن يكون محصلة العلاقة بين مايتوقعة الموظف من عمله وبين مايجنيه فعلاً من العمل .² أما الحالة المعنوية (فهي في نظر البعض تشمل جميع عناصر الرضا عن العمل) فمثلاً الموظف قد يكون مدفوعاً الي العمل بعدة عوامل ولكن مديرة المباشر قد يؤدي به الي إنسحاب وقد إعتبر البعض الرضا عن العمل نتيجة وليس سبباً³ يعرف الرضا الوظيفي علي انه : يعني مدي رضا العامل عن وظيفته وماتحققة له من إشباع. وكلما كان هذا الشعور إيجابياً كان متجاوباً مع عمله سعيداً فيه وكلما كان الشعور سلباً

¹ - بيتر دراكر ، "الادارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها" ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994م .

يوسف محمد القبلان ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري ، الطبعة الثانية - 1413 هـ ، العيبكان - للطباعة والنشر ص 103²
يوسف محمد القبلان مرجع سابق زكرة ص 103³

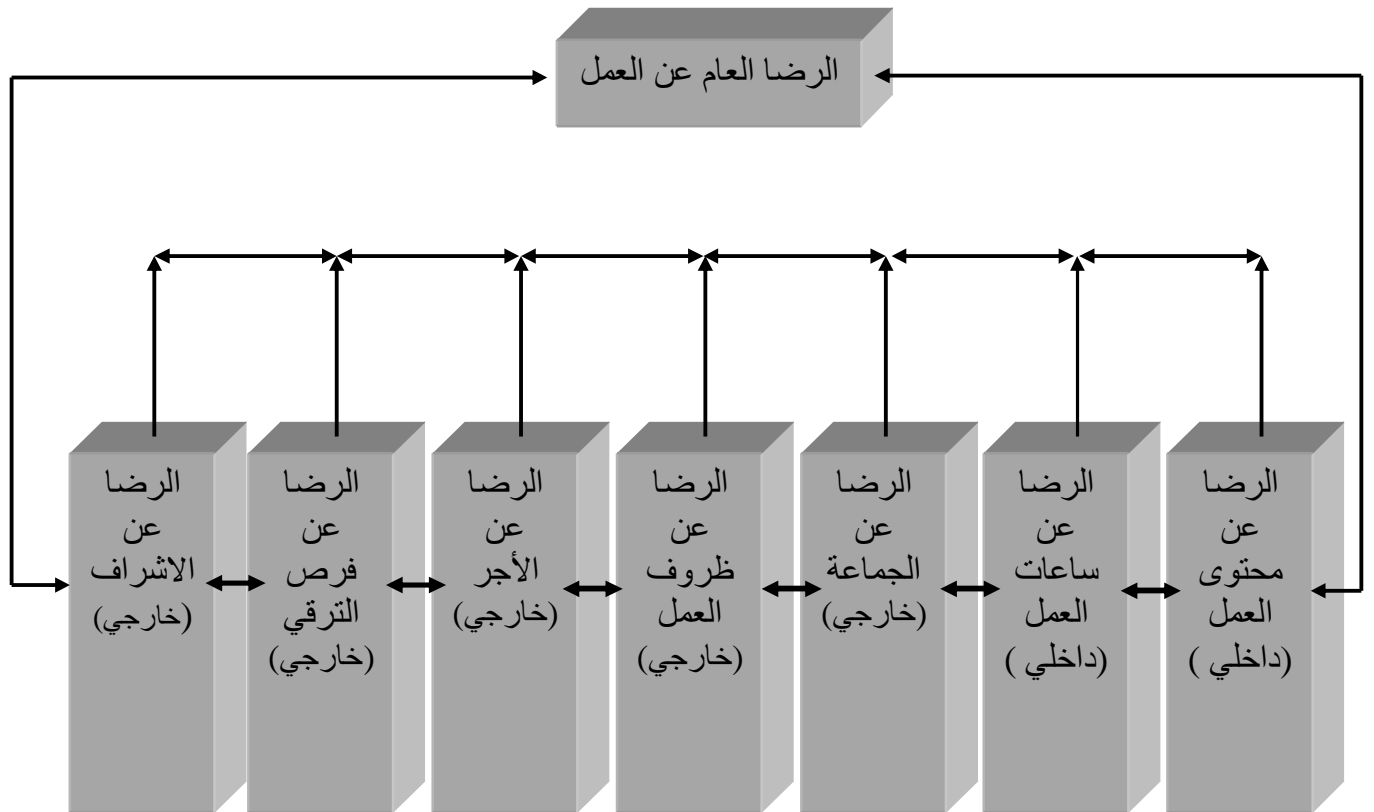
إنخفضت مشاعر وأثرت سلبا في أبدءا من تخفيضه لإنتاجه وحتى وصولا الي ترك الخدمة أحيانا ¹.

مكونات الرضا الوظيفي :

1. الرضا عن الوظيفة وفرص الاثراء الوظيفي المحقق للوظيفة
 2. الرضا عن الاجر وملحقاته .
 3. الرضا عن علاقات العمل(الرضاعن الزملاء، وعنالروؤساء،وعن المرؤوسين)
 4. الرضا عن بيئة العمل .
 6. الرضا عن سياسات الافراد وتقييم الافراد الرضا عن نظم الحوافز وعن نظام الترقى
 7. الرضا عن طرق التحفيز وأساسة ومعاييرة .
 8. الرضا عن الخدمات التي تقدم للعاملين
- فالرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالرضا والإرتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسة او (محتوي الوظيفة) وبيئة العمل مع الثقة والولاء والإنتماء للعمل . بجانب البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة ².
- العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء :
- يعتبر موضوع العلاقة بين الرضا والاداء من أهم المواضيع التي إهتم بها الباحثون في السبب في ذلك أن الإدراة تهتم بان يكون عمالها سعداء . كما ينظر البعض اي ان العامل الراضي عن عمله تتزايد انتاجيته ويتحسن ادائه اما العامل الذي يقبل رضاه عن عمله ، سيقبل حماسة للعمل وتقبل ايضا مشاعر الامتتان والولاء لوظيفة والمنظمة التي يعمل بها وسينعكس ذلك سلبا علي إنتاجيته وادائه .
- يري البعض بان التحسن في الاداء يؤدي الي زيادة الإحساس بالرضا وليس العكس وهذا الرأي يعتبر صحيحا بحيث ان الافراد تكون لديهم الدافعية للوصول الي أهداف معينة وسوف يشعرون بالرضا اذا يمكنو من تحقيق تلك الاهداف عن طريق تحسين مستويات أدائهم ولكن أهداف الافراد يمكن الوصول اليها بطرق اخري بجانب زيادة الجهد المبذول فتحسين الاداء يعتبر العامل الضروري او الوحيد في رفع الاحاسيس بالرضا ³.

زكي مكي اسماعيل - اصول الادارة والتنظيم (2) - استاذ بجامعة النيلين كلية التجارة - 2009- ص 127-128 ¹
محمد نعيم الغزال - المناخ التنظيمي واثرة علي العاملين - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان 2000م ص 66-67 ²
دعمر احمد عثمان المقلي ، ادارة الافراد ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ص 123 ³

شكل رقم (1-12)
يوضح الرضا العام عن العمل



المصدر : زكي مكي اسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم (2) ، مطابع العملة بالسودان :سنة

2009م 167

العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي

من الممكن أن نقسم هذه العوامل الي مجموعتين المجموعة الاولى :

اولا :عوامل بنية العمل الداخلية :

1. الاجر والرواتب

يعد الاجر وسيلة مهمة لاشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد اشارت الكثير من الدراسات الي وجود علاقة طردية بين مستوي الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوي دخل الافراد العاملين ، كلما زاد رضائهم عن العمل والعكس صحيح .

2. محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل مايتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيه ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها درجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل .أي أنه كلما كان العمل ذا محتوى عال يتضمن عناصر إثراء كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاؤه.

3 الإستقلالية و درجة السيطرة عن العمل

تختلف الأعمال في درجة السيطرة الفرد علي أدائها حيث كلما زادت حديثة في إختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاؤه عنه

4 إمكانية الفرد وقدراته ومعرفة بالعمل

كلما كان العمل وفقا للإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد كلما كانت إمكانية الاداء المفضل مما يؤثر علي درجة رضائهم .

5 فرص التطور والترقية المتاحة :

أن الافراد الكفوئين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لابد ان تقابل من قبل المنظمة كسياسات التطور والترقية وتتوافق مع معدلات أداء الافراد وطموحاتهم¹

6. نمط القيادة :

نجد الاسلوب الرئيسي التسلطي في قيادة مروؤسيه لايكسب ولائهم ويؤدي الي مشاعر الإستياء تجاهه. أما القائد الذي يعتمد الاسلوب الديمقراطي في القيادة اذا جعل والولاء بينهم والمنظمة.

7. علاقة الفرد بالآخرين :

ان العلاقة الايجابية للفرد بالآخرين مع مجموعة العمل له اشباعات لحاجاتهم الاجتماعية وتحقق و تبادل المنافع بينهما لذا فان العمل الذي يتيح لافراده فرصة التفاعل والاتصال مع الاخرين فان رضائهم سيكون مرتفعا².

8. ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف الاضائه والتهوية والرطوبة وغيرها علي درجة تقبل الفرد بيئته ورضائه عنه. كما تؤثر علي بعض الظواهر السلوكية لمعدلات الغياب والحوادث والامراض .فكلما كانت ظروف العمل الملائمة جيدة كلما زاد رضا الافراد عن عملهم .

9. عدالة القائد :

كما وضع أدمز في نظريته (العدالة) بأن الفرد غالبا مايقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمؤهلاته .فاذا زاد معدل مايستلمة سوف يشعربالزنب واذا نقص سوف يشعر بعدل عدالة .مما ينتج علي الحالتين عدم الرضا

ثانيا : العوامل المرتبطة بالافراد العاملين :

هناك عوامل ترتبط بالافراد انفسهم ولها تاثير علي درجة رضائهم عن العمل منها مايلي.:

1. Gender or sex .الجنس:

في كثير من الاحيان يقارن أداء المرأة وخبرتها بالرجل وأدئة وخبرته علي أساس القيم الاجتماعية ، والتصورات السائدة علي أن الرجل أفضل أداء من المرءه العاملة وليس علي أساس الخبرة والاداء الفعلي .

سهيلة محمد عباس مصدر سابق زكرة ص 182¹

سهيلة محمد عباس ، مصدر سابق زكرة ص:183²

وهذه الظاهرة السلبية تجاة المراة تؤثر بالنتيجة عن رضا الرجل أفضل أداء عن المراة العاملة وليس علي اساس الخبرة والاداء الفعلي .

2.Age العمر:

بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل إذا ان الافراد الاكبر سننا يكونون اكثر رضا عن عملهم من الافراد الاصغر سننا وذلك لان الافراد الأكبر سننا قد أصبحو أكثر تكيفا مع الأفراد الأصغر سننا .

3.Tenure طول فترة الخدمة:

كلما زادت عدد السنوات في أصبح الفرد خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي الي زيادة رضائه عنه .

4.Education al level المستوى التعليمي:

كلما زاد المستوى التعليمي للافراد زاد ضمان بنائهم عن العمل والاستقرار فيه وممن ثم يزداد رضاؤهم عنه .¹

نظريات الرضا الوظيفي :

1. نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو تتمثل الحاجات في :

أ. الحاجات الاساسية الفسيولوجية (الطعام ، الشراب والهواء)

ب . الحاجة للامن والطمأنينة (الحماية)

ج . الحاجة الي تقدير الذات والشعور بالاهمية .

ح . الحاجة الي إرضا الذات وتحقيق الأهداف .

د . الحاجة للانتماء والحب والحاجات الإجتماعية²

دعمر احمد عثمان المقلبي ، ادارة الافراد ، شركة مطابع السودان للعملة الخرطوم المحدودة 2005م ص 123¹

² زكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مطابع السودان للعملة ، 2009م :ص 129

شكل رقم (1-13)
يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: زكي مكي اسماعيل ،ادارة الموارد البشرية ، مطابع السودان للعملة ، 2009مصر 129

الفصل الثالث

المبحث الاول

نظريات و نموذج المنهجية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية، وعلى نظرية الموارد التي تفسر الموارد الملموسة و غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف وعلى نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

نظرية الموارد:

إن نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث والتي تتكون من:

- نظرية المهارات المحورية.

- نظرية الطاقات الديناميكية.

- النظرية التطويرية.

- نظرية المعرفة.

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع أعمال (Werner felt,

1984) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج Poeter الذي كان ينظر

للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية

RBT المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي

تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً

للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة. ويرى كل من (Hamel et Prahalad, 1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية، وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة حسب Prahalad Hamel في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد.
2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات أو أجزاء استراتيجية مركزة علي سوق معينة.
3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد والمتاحة.
4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلي زيادة الحصص المنتجة.

إن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل أيضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات لمحافظة المؤسسة على الموارد بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة علي هذه الموارد. وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل أساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط.

قبل التطرق إلى مفهوم الموارد يجب الإشارة إلى أن تعدد أبعاد هذا المصطلح واتساع مجاله حيث أن كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له. فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الأصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً (Laroche. H., etNioche, 1998).

وعلى أساس التعريف السابق، يمكن تقسيم الموارد بمختلف إشكالها إلى نوعين:

1. موارد مادية: مثل (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال...).
 2. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل:
 - الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابياً بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.
 - التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.
 - المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.
 - المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.
 - المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتتربط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمنظمة والتي تنقسم إلى قسمين: المهارات الفردية والمهارات الجماعية.
1. المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك مهارات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية التي تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط (Leboyer L., la gestion des 175 ompetences, 1996).
 2. المهارات الجماعية: وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويظهر للموارد غير المادية دور أساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة. ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من أجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي (Quélin B. 2000):

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرض وتقليص المخاطر نتيجة لمرونته إذ أن القيمة تكمن حسب (Leroy. F, 2000) في مرونة المورد وقدرته علي تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.
الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب علي المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

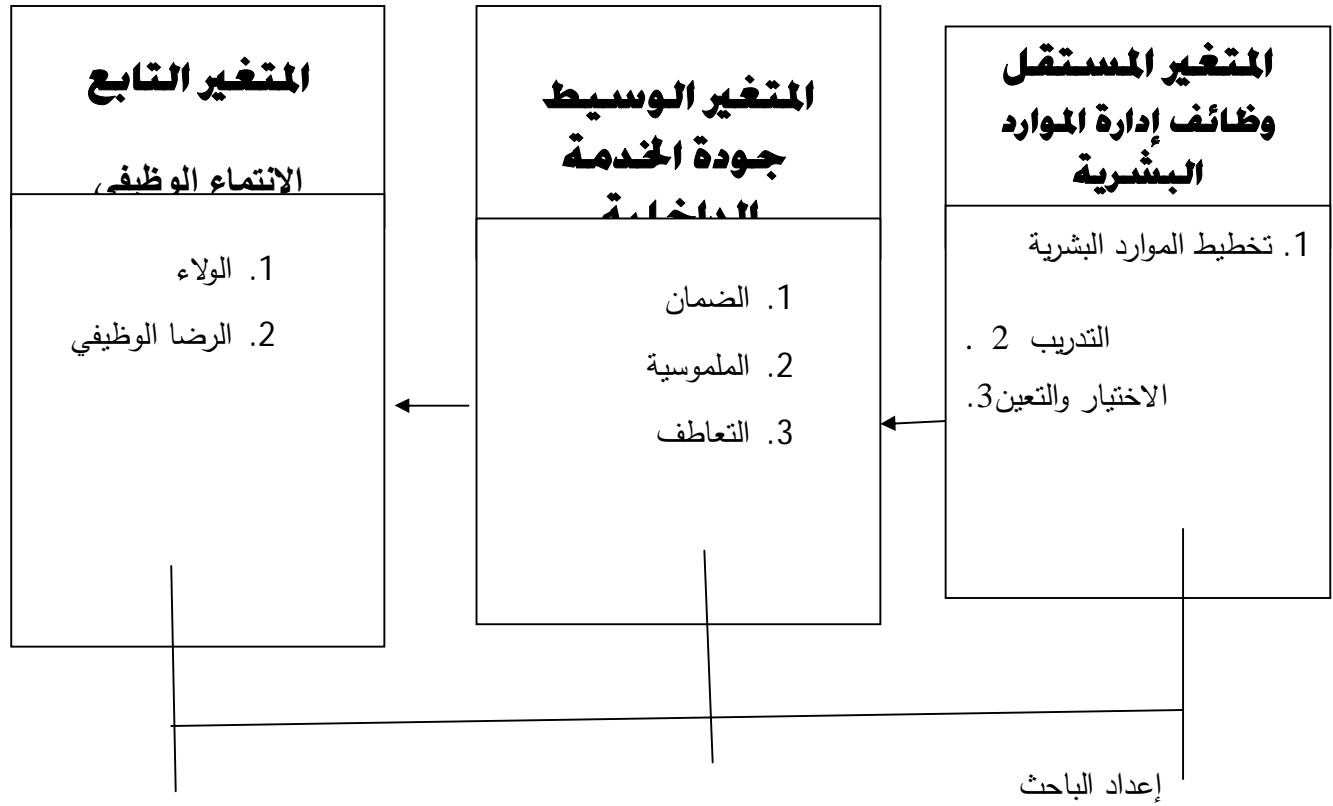
عدم قابلية التقليد: يصعب علي المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، وشهرة العلامة التجارية) والخاصية الضمنية لها مثل (مهارات الأفراد) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية.

عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث أن لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلي هذه الميزات يري (Dunod, Paris, 2001) أن الموارد التي تقوم علي هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً .

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخري سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون ذلك أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول علي معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي إلي قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني علي أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة

نموذج الدراسة (2-14)



المنهجية

تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لانه يتناسب مع الظاهرة موضع البحث ،والذي يهدف الي وصف خصائص المجتمع المراد دراسته وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في وظائف ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ، الانتماء الوظيفي كمتغير تابع ،وجودة الخدمة

الداخلية كمتغير وسيط، ويقوم هذا المنهج علي تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الحصول علي اسلوب علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة كما يقوم علي الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج علي عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل الي توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها ، كما ذكر سامي ملحم بأن المنهج الوصفي هو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتمثل في هذه الدراسة مجموعة من المصارف السودانية .

عينة الدراسة:

تما لإعتماد علأسلوبالعينة لأنه يعتبر

إستقصاء كلعنصر منالمجتمع، وحتلوكانممكناً فيإنعناصر الوقتوالتكلفة وغيرهامن

الموارد البشرية الأخرىستحاولبيناالباحثوالقيامبذلك ، (سيكاران 2006)، تما لإعتماد علالعينة الميسرة غيراً إحتما لية لأنهاتتيحللباحثجمعالبياناتمناً عضاءالمجتمعالموجودينفيظروف مريحةللباحثلجمعبينات (الدراسة) سيكاران (2006) وتعتمد علخبرةالباحثومعرفتهاأنهذهالمفردة تمثلالمجتمع ككل ، قد تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الإستبانة الموجه لعينة مكونة من 400 تم توزيعها ، وتمكن الدارس من الحصول على (359) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (89%) ، ولم تسترد (41) إستبانة بنسبة (11%)

طرق جمع البيانات :

تمجمعالبياناتمنخلالمصدرينهما: المصادر الثانويةوالمصادر الأولية.

المصادر الثانوية:

أعتمدالباحثفيهذا البحثعلالكتبو المراجعالمتمخصصة، والنشر اتو الدوريات، ومجلاتالأبحاثالعربيةو الأجنبيةو غيرها، ومواقع الإنترنتوالرسائلو الأُطروحاتوالأبحاثالمنشورة وغير المنشورة.

المصادر الأولية:

الإستبانة الموجه لعينة مكونة من 400 تم توزيعها علي عينة من الموظفين في البنوك في ولاية الخرطوم ، وتمكن الدارس من الحصول على (359) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (89%) ، ولم تسترد (41) إستبانة بنسبة (11%)

وقد تم اتباع مقياس ليكارت الخماسي

اسئلة القسم الاول

يشمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

العملية , الوضع الوظيفي

القسم الثاني

يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت الخماسي

وبحيث يعني الرقم (1) أوافق و الرقم (2) أوافق بشدة والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق

والرقم (5) لا أوافق بشدة

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

1/النسب المئوية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري)

2/ إرتباط بيرسون

3/ الفا كرمباخ

4/ التحليل العاملي

5/ الإنحدار المتعدد

المصارف السودانية موضوع الدراسة

المبحث الاول- الجهاز المصرفي السوداني

النشأة والتطور

بدأت نشأة الجهاز المصرفي بالسودان منذ بداية القرن التاسع عشر بمدينة سواكن علي ساحل البحر الاحمر، وظهرت المصارف بشكلها الحديث في بداية القرن العشرين حيث تم إفتتاح أول مؤسسة مصرفية بالسودان في عام 1898م وهي فرع البنك الاهلي المصري، ثم تلاه افتتاح فرع بنك باركليز الانجليزي في عام 1913م وفي عام 1949م افتتح فرع البنك العثماني التركي وتم

افتتاح فرع بنك مصر في عام 1953م، تم فرع بنك كريدي ليونيه الفرنسي في عام 1953. وياشر فرع البنك الأهلي المصرفي مهام البنك المركزي في السودان في العام 1951 وقام بإصدار العملات وارتبط تطور الجهاز المصرفي السوداني بفلسفة الحكم في الادارة والاقتصاد.

ملاحم المراحل التي مرت بها الجهاز المصرفي

1/ المرحلة قبل استقلال السودان 1900-1956م

تميزت هذه المرحلة بإفتتاح فروع المصارف الأجنبية كما تم استعراضها سابقاً.

2/ الفترة من عام 1956-1969م

تميزت هذه المرحلة بنمو الجهاز المصرفي وظهور مصارف سودانية برأسمال وطني وكذلك تم تكوين لجنة العملة السودانية في عام 1906م وتم اصدار أول عملة ورقية سودانية في العام 1958 وفي 1959 صدر قانون بنك السودان ليقوم بمهام البنك المركزي وياشر أعماله اعتباراً من العام 1960م.⁽¹⁾

ومن المصارف السودانية التي ظهرت في هذه الفترة بنك النيلين التي تم تحويل فرع بنك كريدي ليونيه بعد شراء الحكومة ل 90% من اسهمه، وتم انشاء البنك التجاري السوداني كأول بنك تجاري وطني في عام 1960م، كما تم افتتاح البنك الزراعي والبنك الصناعي والبنك العقاري.

3/ الفترة من عام 1970-1975م

تغيرت نظام الحكم في العام 1969 وتغيرت معه فلسفة ادارة الاقتصاد حيث تم التوجه للمنهج الاشتراكي وتم تأميم البنوك التجارية والتي كانت فروع بنوك اجنبية وتم تعديل اسماءها وكذلك تم دمج بعض المصارف.

4/ الفترة من عام 1976 حتي عام 1983م

⁽¹⁾غازي محمد حفظ الله، التجربة الادارية، مجلة المصارف، اتحاد المصارف السوداني، العدد العشرين، يوليو 2007، ص 30، 31

بدا نظام الحكم خلال تلك الفترة تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادي حيث تم فتح الباب للمستثمرين الأجانب بفتح بنوك اجنبية او انشاء بنوك جديدة ومن ثم فتح 6 فروع بنوك اجنبية وعدد 5 بنوك جديدة حيث تم فتح فروع لبنوك بنك ابو ظبي الوطني وبنك الاعتماد والتجارة الدولي وستي بنك وبنك عمان وبنك حبيب وبنك الشرق الاوسط، وكذلك تم افتتاح 4 بنوك وطنية جديدة.

5/الفترة من عام 1983 حتي عام 1989م

تميزت هذه الفترة بالاتجاه نحو تأصيل العمل المصرفي وفقاً للشريعة الاسلامية حيث صدر قرار يمنع المصارف من التعامل بسعر الفائدة علي الودائع والقروض، وشهدت هذه الفترة قيام العديد من البنوك الجديدة خصوصاً الاسلامية.

6/ الفترة من عام 1989 حتي عام 1999م

في يونيو 1989م تغير نظام الحكم واستمر في التوجه نحو تأصيل العمل المصرفي كما قام بانتهاج سياسة التحرير الاقتصادي وخصخصة المصارف الحكومية، وخلال تلك الفترة تم افتتاح 6 مصارف جديدة وكذلك تم دمج بعض البنوك في بعضها كما توقفت بعض المصارف عن العمل أهمها ستي بنك.

7/ الفترة من 2000-2007م

شهد السودان خلال تلك الفترة تحولاً اقتصادياً كبيراً بإستخراج وتصدير البترول وحدث استقرار وزيادة معدلات النمو التي تراوحت في متوسطها 7% مما أدي لتدفق الاستثمارات الاجنبية خصوصاً العربية ونشأ تلقاء لذلك عدد من المصارف وكاستثمار عربي حيث تم افتتاح البنك السوداني المصري وبنك السلام الاماراتي وبنك بيبيلوس اللبناني وبنك الساحل والصحراء وبنك المال الكويتي. كما شهدت تلك الفترة توقيع اتفاقية جنوب السودان التي اقتضت إنشاء نظام مصرفي مزدوج اسلامي بشمال السودان وتقليدي بالجنوب مع وجود فروع للمصارف الاسلامية تعمل بالجنوب.⁽¹⁾

(1)غازي محمد حفظ الله،مرجع سابق،ص31

8/ الفترة من 2008 وحتى الان

شهدت هذه الفترة تنوع في الخدمات المصرفية المقدمة للجمهور وذلك بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تم افتتاح بنوك جديدة من ضمنها البنك العربي السوداني وبنك قطر الوطني وبنك الاسرة، بنك المال المتحد وتعمل حالياً أكثر من 34 مصرف في السودان.

جدول (1-3) يوضح البنوك العاملة في السودان

الرقم	اسم المصرف	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	عدد العاملين
1	بنك فيصل الاسلامي	1977	29	902
2	بنك ام درمان الوطني	1993	17	821
3	المصرف العربي للتنمية في افريقيا	1975	-	-
4	البنك العربي السوداني	2009	2	59
5	مصرف المزارع التجاري	1999	28	893
6	مصرف السلام	2004	3	142
7	بنك قطر الوطني	2009	5	70
8	بنك الادخار والتنمية الاجتماعية	1974	33	852
9	مصرف الساحل والصحراء	2001	2	62
10	البنك العقاري التجاري	1966	9	226
11	بنك الاسرة	2008	23	317
12	البنك الاهلي السوداني	1982	7	117

748	41	1982	البنك الاسلامي السوداني	13
94	5	2006	بنك الجزيرة السوداني الاردني	14
81	1	1997	بنك الاستثمار المالي	15
182	6	2004	البنك السوداني المصري	16
637	23	1979	البنك السوداني الفرنسي	17
446	14	1984	البنك السعودي السوداني	18
84	4	1976	بنك ابوظبي الوطني	19
512	18	1993	بنك الثروة الحيوانية	20
685	31	1982	بنك النيل	21
524	18	1981	بنك التضامن الاسلامي	22
502	25	1984	بنك البركة السوداني	23
128	3	2005	بنك المال المتحد	24
250	14	1987	بنك العمال الوطني	25
421	18	1985	بنك الشمال الاسلامي	26
1064	50	1913	بنك الخرطوم	27
197	1	1994	بنك ايفوري	28
691	31	1993	بنك النيلين للتنمية الصناعية	29

154	15	1983	بنك النيل الازرق المشرق	30
222	5	2005	مصرف التنمية الصناعية	31
417	18	1981	بنك تنمية الصادرات	32
74	2	2003	بنك بيلوس افريقيا	33
1100	103	1957	البنك الزراعي السوداني	34

المصدر: موقع اتحاد المصارف وبنك السودان المركزي، 14-08-2015

المصارف موضع الدراسة

بنك البركة السوداني

الرؤية:نحن نؤمن بأن المجتمع يحتاج الي نظام مالي عادل ومنصف نظام يكافي علي الجهد المبذول ويساهم في تنمية المجتمع.

الرسالة:

تهدف الي تلبية احتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة أعمالها علي أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة السمحاء ، وتطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من عملاء وموظفين ومساهمين.⁽¹⁾

تأسس بنك البركة السوداني في 1984/2/26م وتم افتتاحه في 1984/3/14م المقر الرئيس برج البركة شارع القصر الخرطوم يبلغ رأسمال البنك المصدق به 200مليون دولار أمريكي والمدفوع بالكامل منه 42.6مليون دولار وتسهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة 86.17% ومساهمون سودانيون بنسبة 13.83% وهي شركة مساهمة بحرينية،مدرجة في بورصتي البحرين وناسداك دبي،وهي من ابرز المصارف الإسلامية العالمية الرائدة ،وتقدم المجموعة خدمات التجزئة المصرفية والتجارية والاستثمارية بالإضافة الي خدمات الخزانة، وذلك وفقاً لمبادي الشريعة السمحاء، للمجموعة انتشار جغرافي واسع متمثل في وحدات مصرفية تابعة ومكاتب تمثيل في خمسة عشرة دولة تضم اكثر من 427 فرعاً،ومنذ انطلاقه في السودان ظل يتبوأ مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي في السودان وهو رائد الخدمات

⁽¹⁾www.albaraka.com.sd

المصرفية الالكترونية وهندسة التغير المصرفي، وأول من ادخل نظام التوقيعات الالكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض وأول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان.⁽²⁾

بنك الخرطوم

يعتبر رائد الصناعة المصرفية في السودان وعضو رئيسي في اتحاد المصارف السودانية. أتت نشاته مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنكليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز في عام 1913، ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، وهو من أكبر البنوك في انكلترا التي كانت الدولة العظمى تغطي مستعمراتها كل العالم، فأصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل إقليمياً ودولياً مما اكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن. ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وأفريقيا، فكان السودان مؤسس لبنك التنمية الأفريقي.

أحداث هامة في مسيرة البنك

1913 تأسيس البنك تحت مسمى البنك الإنكليزي المصري. (Anglo-Egyptian Bank)

1925م: تحول إلى بنك باركليز لما وراء البحار.

1954 م. تحول اسمه إلى بنك باركليز. DCO

1970م: تم تأميمه؛ وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية.

1975 م. تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم.

1983 م. دمج فيه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً).

1993 م. دمج فيه بنكي الوحدة (البنك العثماني سابقاً) والبنك القومي للاستيراد والتصدير.

2002 م. تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة.

2005 م. دخول بنك دبي الإسلامي كشريك استراتيجي بما نسبته 60% من الأسهم التأسيسية

للبنك.⁽¹⁾

⁽²⁾حاتم محمد صالح بابكر، الحوافز واثرها في اداء الموارد البشرية – دراسة حالة بنك بركة السوداني، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م، ص ص 93-94

2006 م: طرح أسهمه لأول مرة للجمهور للاكتتاب العام بما نسبته 25% من رأس مال
في عام 2013 احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام على تأسيسه
كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس للمصرفيين في السودان، وراودت
هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي ولدتها
روح النقاش عبر تجوالهم ومشاركاتهم في الندوات الإقليمية في الوطن العربي والعالمية في
أوروبا، وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينات حتى تمت إجازته في
1991م، ثم صدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994، وبنك الخرطوم يتابع ذلك
وبنظرة مستقبلية بادر بنك الخرطوم بتبني فكرة تكوين أول شركة لبنك الخرطوم تعمل في الأوراق
المالية، وتزامن مولد الشركة القومية للمعاملات المالية مع قيام سوق الخرطوم؛ وهي أول شركة
في السودان تعمل في مجال الأوراق المالية. وظل بنك الخرطوم يتابع بجد نجاح تجاربه في
السوق؛ ناهيك عن دور الشركة القومية للمعاملات المالية التي أثرت حركة السوق فكانت هي
السبابة فيالترويج لأسهم الكثير من الشركات السودانية الناجحة؛ بالإضافة لكون أسهمها الأكثر
تداولاً في البورصة وتماشياً مع السياسة الاقتصادية الكلية للدولة، وسياسات البنك المركزي في
خصخصة بنوك القطاع العام، كان لبنك الخرطوم والشركة القومية للمعاملات المالية دور
الترويج لأسهم بنك الخرطوم داخلياً وخارجياً ونجحا في ذلك، وتم دخول شريك إستراتيجي
برأسمال خارجي مقدر وهو بنك دبي الإسلامي، إضافةً إلى قطاع واسع من حملة أسهم البنك
من داخل وخارج البلاد. وحسب قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية نجح بنك الخرطوم في
تكملة رأسماله المصرح به والمدفوع في عملية الطرح؛ لما نسبته 25% من أسهم البنك. وتمت
تلك العملية الترويجية في سهولة ويسر، وتجاوز عائدها المبلغ المطلوب، وكان حصيلة هذا
الطرح تسجيلفائض اكتتاب بلغ 200% من المبلغ المستهدف لتكملة رأس مال البنك؛⁽¹⁾ حيث
كان المستهدف 32 مليون دولار، وتم الاكتتاب بـ 72 مليون دولار، الأمر الذي استدعى القيام
بعملية تخصيص للأسهم علي المساهمين بنسب محددة، وكان ثمرة هذا العمل مايلي:

⁽¹⁾www.bok.com-5/8/2015

⁽¹⁾www.bok.com-5/8/2015

1. تمتع بنك الخرطوم بقاعدة عريضة من المساهمين .
للاقيام بعملية تخصيص الأسهم علي المساهمين في وقت وجيز جداً وارجاع المبالغ الفائضة للمساهمين .
3. طباعة كل شهادات الملكية وتسليمها للمساهمين عبر مراكز الاكتتاب (داخل وخارج السودان) بعد التخصيص مباشرة، وفي زمن قياسي .
4. إدراج أسهم بنك الخرطوم بسوق الخرطوم للأوراق المالية ضمن لوائح الشركات المدرجة بالبورصة بالسوق النظامية ،و كان ذلك في يوم 22 يوليو 2007م، وقد شهد سهم بنك الخرطوم تداول نشط في السوق علي اسهمه منذ الأيام الأولى لأدراجه .
5. تأسيس قسم خاص بشئون المساهمين والأسهم، ووضع نظام عمل متكامل ؛ يعتمد علي النظام الآلي (الحاسوب)، وتحديد دورة مستندية متكاملة لعمل ونشاط القسم، وتم تزويده بكادر مقتدر، وقد واكب ذلك إنشاء وإعداد نظام الكتروني جديد معد لأغراض خدمة سجل مساهمي بينك الخرطوم؛ يعتمد النظام الالكتروني (الآلي) في كل مراحلها .
6. وقد أوجب ذلك التداول النشط القيام بحفظ سجلات المساهمين ولأسهم في سجلات منتظمة ودورة مستنديه منضبطة لأعمال شئون المساهمين وفق معايير البورصة وقانونها المنظم للأوراق المالية .
7. كان بنك الخرطوم من بين الشركات المساهمة العامة للسودانية السبّاقة التي قامت بإيداع سجل مساهميها لدي مركز الإيداع والحفظ المركزي ببوصة الخرطوم عند إنشائه في يونيو 2008م. ، الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم وشركاته التابعة ومساهماته في الشركات الأخرى يمارس بنك الخرطوم جميع الأعمال المصرفية، وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي، ويعد بنك الخرطوم أحد البنوك الشاملة؛ بل وأبرزها في البلاد والتي اتسعت انشطتها لتشمل أغراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعه المنتشرة في كل أنحاء البلاد والتي تزيد عن خمسين فرعاً وعدد من الشركات التابعة المتخصصة والتي مثلت اذرع هامة مكنت البنك من التوسع في جميع الانشطة وفتحت امامه مجالات هامة .. هذا الي جانب قيامه بالاعمال التجارية والمالية والعقارية... إلخ ؛ عبر عدد من الشركات التابعة المتخصصة والمملوكة للبنك وهي :-

- 1/ الشركة القومية للمعاملات المالية (وسيط مالي معتمد بسوق الخرطوم للاوراق المالية)
 - 2/ الشركة القومية للتجارة (شركة تجارية تمارس النشاط التجاري والخدمي والاستيراد والتصدير)
 - 3/ الشركة القومية للبيع بالتقسيط والتي تم تغيير اسمها إلى A2Z.
 - 4/ الشركة القومية للصرافة
 - 5 / شركة واحة الخرطوم (تدير أكبر مجمع عقاري وفندق في قلب العاصمة الخرطوم) ويمتلك فيها البنك 60% من الأسهم، إلى جانب مساهمات أخرى في شركات مختلفة.
 6. تشمل محفظة البنك الاستثمارية عدد من الأصول العقارية والمباني إلى جانب عدد من الأوراق المالية المتنوعة.
- الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك

أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد هو: صندوق إجارة بنك الخرطوم الاستثماري، وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني (ما يعادل 63.55 مليون درهم إماراتي تقريباً)، ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الاستثمار المالي، وصكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية.⁽¹⁾

3/ بنك فيصل الإسلامي :

نشأة وتطور بنك فيصل الإسلامي السوداني

أصبحت المصارف الإسلامية واقعا ملموساً و فعالاً تجاوز حدود العالم الإسلامي إلى العالم أجمع بما فيها الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء .

البنك الإسلامي هو مؤسسة نقدية مالية تعمل على جذب الموارد النقدية من أفراد المجتمع وتوظيفها توظيفاً فعالاً يكفل تعظيمها ونموها في إطار القواعد المسطرة للشريعة الإسلامية وبما يخدم شعوب الأمة ويعمل على تنمية إقتصادها

البنك الإسلامي هي مؤسسة مصرفية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة بما يخدم بناء مجتمع تكافل إسلامي ، وتحقق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي، وهي بنوك

⁽¹⁾www.bok.com-5/8/2015

حديثه النشأة تسعى إلى التخلي عن سعر الفائدة واتباع قواعد الشريعة الإسلامية كأساس للتعامل بينها وبين عملائها.

نشأة فكرة المصارف الإسلامية وماضي المصارف الإسلامية ، لقد سبق ظهور المصارف الإسلامية عدة معالم أساسية جعل ظهورها أمراً مقضياً وذلك لرفع الحرج عن المسلمين، من هذه المعالم تحديات الإستعمار المصرفي الربوي في البلاد الإسلامية فمنذ سنة 1924م حين أعلن في تركيا ضياع الخلافة الإسلامية ، بعد أن ضعفت الأمة الإسلامية عقائدياً وخلقياً واجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وأصبحت فرقا شتياً كان سهلاً على الأستعمار الغربي أن يحتلها واحدة بعد الأخرى وتطبيق مفاهيمه ونظمه الربوية بدلاً من مفاهيم و نظم الإسلام .

بدأ هذا الإستعمار يشجع الملوك والرؤساء والأمراء على الإقتراض بفوائد فأنشأ الكثير من المشروعات الربوية لإستنزاف أموال المسلمين ، فكان الفقير والغني يبيع محصول القطن ويذهب به إلى المرابي لسداد ما عليه من قروض ، وظل الوضع على هذا المنوال حتي أصبح المسيطر على الإقتصاد وأموال البلاد الإسلامية هم طبقة المرابين ومعظمهم من اليهود وغرق الملوك والرؤساء في الديون المقترضة في ملذاتهم وشهواتهم كما غرق العديد من الناس في الديون التي كانوا يتعاملون بها مع المرابين .

وحتى يستطيع المرابي حماية أصل ماله وفائدته ، ضغط على الحكومات الإسلامية بأن تغتنم الفائدة الربوية وأصبحت المحاكم تحكم بها، ومن ناحية أخرى بدأت العلمانية ترسخ في أذهان الحكام وغيرهم بأن الإسلام هو دين عبادات وطقوس ولا دخل له بالمال والإقتصاد والبنوك ، ولا حرج من التعامل بالربا مع البنوك الربوية . بل تمكن الإستعمار من إقناع قلة من رجال الدين بأن لفائدة البسيطة و قروض الإنتاج ليس محرمة ، وصدرت بعض الآراء الفقهية من بعض الفقهاء ، ولتوطين الأستعمار الإقتصادي كان لا بد من إنشاء البنوك الربوية حتي تستطيع أن تشرف على تطبيق النظم الإقتصادية الواردة معه ، ولضمان تصدير المواد الخام إلى البلاد الأجنبية وتسويق منتجاتها ، وظن الناس جميعاً أنه لا يمكن أن يكون هناك نظام إقتصادي بدون البنوك الربوية ، ولذلك أنشأت بعض البنوك الربوية الأجنبية والوطنية ووقع معظم الناس في

كبيرة الربا وصدقت نبوءة سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم عندما قال : (يأتي زمان على الناس يأكلون فيه الربا قيل كل الناس يا رسول الله ؟ قال من لم يأكله يناله غباره).

ومن حيل الإستعمار الربوي لإبتزاز أموال المسلمين إقناع أصحاب هذه الأموال بالآتي :

1- أن هناك عدم إستقرار في البلاد الإسلامية ولذلك فمن المفضل أن تستثمر هذه الأموال في أوروبا وأمريكا أي خارج البلاد وهذا هو الواقع حتي الآن.

2- لا يوجد في البلاد الإسلامية من يستطيع إستثمار هذه الأموال ولذلك يجب أن تسلم لغير المسلم لكي يستثمرها .

3- ليس في البلاد الإسلامية إمكانيات أو طاقات تستوعب إستثمار أموال المسلمين ولا سيما دول النفط .

وترتب على هذه الغزو الفكري أن أنقسمت الدول الإسلامية إلى قسمين دول إسلامية تستثمر فائض أموالها في بلاد غير إسلامية نظير سعر فائدة محدد وغير قادرة على سحب هذه الأموال في أي وقت تشاء ، و دول إسلامية أخرى فقيرة تقوم بإقتراض هذه الأموال من بنوك ربوية في الخارج بأسعار فائدة عالية ، وأصبحت تحت أمرة وسلطان الدول المقترضة، ولهذا أصبحت الدول الإسلامية الغنية والفقيرة مسلوية الإدارة وتتبع الدول الربوية وبذلك حقق الإستعمار مآربه دون أن يستخدم البنديقية والمدفع والطائرة .

الأمر يحتاج إلى جهاد لتحرير مال المسلمين وإِنفِاذ إِقتِصادِ الدولِ الإسلاميَّة من تبعَةِ الإستعمارِ الربوي، ولكن كيف الطريق ؟

وتأسيساً على ما سبق بدأ علماء الإِقتِصادِ الإسلامي يركزون على التطبيق العملي لفكرة المصارف الإسلامية مرت هذه التجربة بعدة مراحل أهمها ما يلي :

1- تجربة إنشاء بنوك الإِدخار المحليَّة في مصر سنة 1963م .

2- تجربة إنشاء بنك ناصر الاجتماعي سنة 1971م .

- 3- إنشاء المصارف الإسلامية ابتداءً من سنة 1975م .
- 4- إنشاء الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية والاقتصادية سنة 1977م .
- 5- إنشاء المعهد الدولي للبنوك الإسلامية والاقتصاد الإسلامية بقبرص 1981م.
- 6- إنشاء الهيئة العليا للفتوى والرقابة الشرعية سنة 1983م .
- 7- إنشاء هيئة المحاسبة والمراجعة والمؤسسات المالية الإسلامية سنة 1989م⁽¹⁾.

النشأة والتأسيس :

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة هو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي خاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأس مال وقدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار .

وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا علي فكره التأسيس واكتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك البالغ ستة مليون جنيه سوداني. وفي 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركه مساهمه عامه محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م هذا وقد بشار البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م(2).

أهداف البنك وأغراضه :

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه

(حسن شحاتة ، مقال ،ماضي المصارف الإسلامية ،نشأة المصارف الإسلامية ، موقع ابنك 2012/6/5م¹)

www.fibsudan.com125ص.10:00

www.Fi6gudon.com(موقع بنك فيصل الاسلامي)²

- 1/القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الإستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الإقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والإجتماعية في أي إقليم أو منطقه أو مديره بجمهورية السودان أو خارجها .
- 2/ قبول الودائع بمختلف أنواعها .
- 3/تحصيل ودفع الأوامر و اذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صوره .
- 4/المحب وإستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء كانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابله لتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل باي طريقه وفي هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي .
- 5/إعفاء القروض الحسنه وفقاً للقواعد التي يقرها البنك .
- 6/الإتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة .
- 7/ العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل علي تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطه أخرى أو لإي هيئة عامه أو خاصه .
- 8/ تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطه عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلاميه في معاملاتها مع هذه المصارف .
- 9/ قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الإعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها .
- 10/ القيام بتمويل المشروعات والأنشطه المختلفه التي يقوم بها أفراد او أشخاص إعتباريين .
- 11/ فتح خطابات الإعتماد والضمان وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والإقتصادي والقيام بأعمال أمناء الإستثمار .

12/ تقديم الإستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والإقتصادية للعملاء في المجال المالي وغيرهم تقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الأقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية⁽¹⁾.

13/ قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافئها أو بما يعود بلفع على المجتمع وكذلك قبول اموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحدودة .

- الإشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات شركات أو مؤسسات تزاوول اعمالاً تشبيهه باعماله وتعاونه على تحقيق اغراضه في جمهورية السودان وخارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعامله بالربا أو محظور شرعياً .
- إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغرضة كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها .
- إمتلاك وإستتجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعهها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيله اخري على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة.
- القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يري البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبنية أعلاه أو أي جزء منها أو تزايد بطريقة مباشرة أو من قيمة ممتلكاته أو موجوداته باستثمارته شريطة أن يكون ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية .
- يجوز للبنك شراء أو باي وسيلة أخري أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة و أن يمارس كل الصلاحيات الأزمة أو المناسبة في إدارة التصرف في مثل هذه الأعمال.
- القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض .

النظام الأساسي لبنك فيصل لاسلامي السوداني :-

- يتضمن هذا النظام اللوائح التنظيمية التي تنظم علاقات الأطراف المختلفة المشاركة في البنك، كما تحدد رأس المال وكيفية تقسيمه إلى أسهم والحقوق والإلتزامات على الأسهم وحاميتها ، كما تنظم النواحي المتعلقة بالجمعية العمومية للمساهمين وكيفية التصويت فيها ،وتحدد سلطات وا إختصاصات كل من مجلس الإدارة والمدير العام وهيئة الرقابة الشرعية ، بالإضافة إلى عمليات حصر الأرباح أو تحويلها إلى إحتياطيات ومراجعة الحسابات وتصفية البنك إلى غير ذلك من الامور المتعلقة بالبنك .

التعديلات التي طرأت على النظام الاساسي :

أدخلت الجمعية العمومية المساهمين في 1980م العديد من التعديلات على النظام

الأساسي للبنك بناء على توصية من مجلس الإدارة حيث واجهت البنك في ظل النظام الأساسي القديم العديد من العقبات التي إستلزام حلها إجرا بعض التعديلات على النظام الأساسي فمثلا

- كانت نسبة المساهمة في رأس المال 40% للسعوديين و 20% لبقية مواطني العالم الإسلامي وقد عدلت لتصبح 40% للسودانيين و 60% للسعوديين وبقية مواطني العالم الإسلامي وذلك تسهيلا لعملية المساهمة التي وضح أن التقسيم السابق قد جعلها تستقر كثيرا فقد تكون طلبات السعوديين للإكتتاب أكثر أو أقل من النسبة المقررة أو العكس بالنسبة لبقية العالم الإسلامي مما يؤدي إلى وجود تدفق كبير على الطلبات هنا وقلة هناك .

- عدلت نسبة النصاب القانوني لإجتماع الجمعية العمومية (ثلث الأعضاء) لتكون بحضور عدد من المساهمين يملكون 20% من رأس المال المدفوع لأن النسبة السابقة تسبب صعوبة كبيرة في للاجتماعات العمومية .

- أضيف بند جديد في الجزء الخاص بهيئة الرقابة الشرعية يعطيها سلطة طلب اجتماع مجلس الإدارة إذا رأت ضرورة لذلك . كذلك تم تعديل النظام الأساسي بموجب قرار صادر من الجمعية العمومية بتاريخ 1981/5/1موقد تايد هذا القرار في الاجتماع الهام فوق العادة بتاريخ 1981/5/5م .

- وأخيراً قامت الجمعية العمومية للمساهمين بتاريخ 1995/7/6م بتعديل بعض بنود النظام الأساسي للبنك لتنماشى مع قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية وكان أبرزها إلغاء المادة التي تحدد نسبة المساهمة في رأس مال 40% للسودانيين و60% للسعوديين وبقية مواطني العالم الإسلامي واشترط موافقة مجلس الإدارة على تحويل ملكية الأسهم⁽¹⁾.

التحول التقني الشامل

- يعتبر بنك فيصل الاسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً إلى بنك الكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات :
- تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك ورئاسته عدا فروع الجنوب وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح تعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيها.
- تم إستخدام خدمات الربط للالكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت (swift) لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها مختلفه .
- تم تركيب النظام المصرفي الأساسي (بنكا بنك) لكل الفروع عدا فروع الجنوب وهو يتيح للبنك اجراء كافة العمليات المصرفية الإلكترونية وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني.
- تم إدخال نظام (البنتابنك) ونظام إداره عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة الكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي الأجنبي .
- تم إدخال نظام الـ ABB أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط الكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات .

)1

المرجع السابق

- تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني وإدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف .
 - تمت تهيئته فروع البنك للإرتباط بمشروعات التقنية المصرفية المطروحة من البنك المركزي والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية . ويعتبر البنك من أوائل المشاركة فيها ⁽¹⁾.
- الشروع في تنفيذ مشروع الصراف الآلي :
- الخدمات المصرفية التقليدية وتتلخص في الآتي :-
- قبول الودائع بالعمليتين المحلية والأجنبية والتداول الداخلية والخارجية ،الإتمادات ،الكمبيالات ،الضمانات ،شهادات الإيداع ، تمويل الأفراد ، تمويل الشركات ، خدمه حسابات الأمانه ، التمويل التاجيري ، تمويل المشروعات الصغيره والكبيره ، شهادات الإستثمار ، الخدمات المصرفيه الإسلاميه ، الإستثمار لحساب العملاء، خدمه الأسوفت⁽²⁾.
 - خدمات مصرفية إلكترونية متطورة :
- تختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يدخلها البنك مما جعله في طليعه المتعاملين بالتقنيه المصرفيه مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفيه (العميل للبنك وليس للفرع) .
- تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد تودع وتحسب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب ... إختصاراً لزمان العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار (العميل للبنك وليس للفرع) .
- الهاتف المصرفي :-

¹⁾

1

²⁾ www.fibsudan.com.

^١المرجع نفسه

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حساب والرقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي .

- استخدام الخدمة في أي زمان ومكان .

- ويستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار الـ24 ساعة .

الصراف الآلي : Automated Teller Machine

وهي خدمة يقدمها البنك عن طريق ماكينات الصراف الآلي التي تعمل طوال 24 ساعة دون توقف ، حيث تتصل هذه الماكينات بكل فروع البنك وتتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون تقيد بزمان فتح أو اغلاق البنك أو الفرع . وعدد الصرافات بلغ 64 صراً في العاصمة والولايات عام 2009م . ،

خدمة البنك الشخصي Homo Bank :

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحساب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف

ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان، وقد حقق البنك نجاحاً باهر عبر مسيرته الطويلة ويرجع هذا ال نجاح إلي عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملته ، والإبتعاد عن المحظورات الشرعية فيها . والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية ، فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاء جمع كما هائلاً من الإرصده النقدية والإستثمار ممثله في موجوداته التي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني . وساهم البنك في التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال مساهمته المقدره التمويل والإستثمار للقطاعات الإقتصادية علي مستوي الفرد والمؤسسات والشركات وتمويل البنيات التحتية للإقتصاد السوداني ، وساهم

البنك في كافة المحافظ بغرض تمويل المشروعات التنموية وأسس ثلاث شركات تعمل في مجالات الإستثمار المالي والتجاري والعقاري كما ساهم البنك في التنمية من خلال ضريبة أرباح الأعمال وتمويل القطاعات الحرفية المهنية .

بالإضافة إلي ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور والمأمهم بالمعاملات الإسلامية والخدمات المصرفية وذلك من خلال سلسلة المطبوعات التي أصدرها البنك والتي تتناول فقه البيوع والخدمات المصرفية الإسلامية والمنتجات الاستثمارية المتبعة في البنك وفقاً لما جاءت به الشريعة الإسلامية ، كذلك من خلال إصدارات البنك الدورية والمتمثلة في مجلة المال الاقتصادية ونشر الرائد، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغني المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضون وعنوان الموقع هو www.fibsudan.com. وفي جانب آخر فإن لبنك فيصل الريادة في إرساء تجربة التامين التعاوني حيث أنشا البنك أول شركة تامين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساساً للتامين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التامينية.

وقام البنك بدوره الاجتماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلوي والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية

الإستراتيجية التفصيلية للبنك :

تقوم الإستراتيجية للبنك على الآتي :

تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع وإستقلال الأصول ذات القيمة العظيمة .

-التوسع في الوساطة المالية تعزيزاً وإستقلالاً للموارد وتنويعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الاستثماري.

- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها

-إدخال التقنيات الحديثة تبعاً حسب الحاجة والاستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامناً مع رفع القدرات الإدارية باعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لاتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف.

- تحسين بيئة العمل وإعادة تاهيل مباني البنك وفروعه حتي تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة .

التركيز علي بلوغ نقلة نوعية في القوي العاملة من حيث التاهيل والتدريب والمتابعة المستجدة المصرفية العالمية .

- العمل علي تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لإكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظم إيرادات البنك وأرباحه باقل تكلفة ممكنة .

بنك امدرمان الوطني

تأسس بنك امدرمان الوطني كمساهمة عامة في يناير من عام 1993م وزاول نشاطه في اغسطس في 1993م ، وذلك بتقديم خدمات كافة الخدمات للمصارف والاستثمارية وفقاً للشريعة الاسلامية ، ويعتبر هذا البنك من دعائم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة والاستثمار والتجارة الخارجية .

اهم ملامح استراتيجية البنك :

1. الالتزام بضبط نشاط البنك المختلفة باحكام الشريعة الاسلامية
2. استخدام احدث نظم التقنية المصرفية المتاحة في سبيل مستوي الخدمات التي يقدمها البنك ارضاء العملاء
3. تطوير المهارات والخبرات لراس المال البشري عبر التدريب والتاهيل المستمر
4. التوظيف الامثل للموارد لزيادة الايرادات وتعظيم الارباح والمحافظة علي معدل تكلفة منخفض

5. تثمين وتوسيع علاقات البنك الخارجية

اهداف البنك :

1. تجميع وقبول مدخرات السودانيين بالداخل والخارج

2. تمويل احتياجات القطاع الخاص

3. المساهمة في تمويل مختلف القطاعات الاقتصادية والمحافظة عليها

4. تعميق وتطوير صيغ التمويل الاسلامية

البنك الفرنسي

في سبعينيات القرن الماضي وبعد تأميم البنوك الأجنبية العاملة في السودان، بادرت نخبة من رجال الأعمال مع بنك السودان (بنك السودان المركزي) بفكرة إنشاء البنك فإنضم إليهم عدداً من المؤسسات المحلية والعالمية وجمهور من الأفراد، فإنطلق البنك السوداني للإستثمار في يناير 1979م برأسمال قدرة 7.5 مليون جنيه سوداني، عرف البنك بأسمه المرموق البنك السوداني الفرنسي منذ العام 1993م واستمر في نموه ونجاحه فإستقطب كوفيدا هولدينغ لتصبح أكبر المساهمين بحصة 20% من أسهمه والجهاز الإستثماري للضمان الاجتماعي بنسبة مساهمة 17% و 06% ومؤسسة دبي للإستثمار بنسبة 14.46% وشركة أوسكو كوربريشن بنسبة 14.40% وسعيًا لولوج الأسواق العالمية تم رفع رأس المال الاسمي إلى 500 مليون جنيه سوداني مدفوع منها 236 مليون جنيه سوداني في نهاية العام 1520م

رسالة البنك :

مدركون لمسئوليتنا القومية في المساهمة في التنمية الاجتماعية بالإضافة إلى دورنا الاقتصادي الرائد وملتزمون بالشريعة الإسلامية في كافة معاملتنا وبدور القوى

العاملة المؤهلة والمدرية لخدمة عملائنا وجذب الودائع وتوفير التمويل بالصيغ الإسلامية وتعظيم حقوق المساهمين والمتعاملين والعاملين وحياسة رضائهم.

الخدمات التي يقدمها البنك

1. حسابات الجارية بالعملات المختلفة

2. قبول وإدارة الودائع.

3. إدارة وتمويل محافظ الإستثمار وتمويل الأفراد

والمؤسسات والشركات.

4. تمويل عمليات التجارة الخارجية.

الخدمات المصرفية الخاصة للعملاء المميزين.

الصيرفة الإلكترونية (الصراف الآلي ونقاط البيع وغيرها).

بنك تنمية الصادرات :

نشأة والتكوين

بدأ البنك نشاطه في فبراير 1985 في وقت كانت الساحة الاقتصادية تموج بالعديد من التطورات مما أعطي لرسالة البنك أهمية خاصة، حيث كانت مصر تعاني ضغطا متزايدا علي ميزان مدفوعاتها منذ بداية الثمانينات، مع تزايد العجز فيمعاملاتها الجارية وأصبحت بالتالي مشكلة

الدين الخارجي تمثل مصدر قلق للاقتصاد المصري بكافة قطاعاته. وقد جاء إنشاء البنك باعتباره مؤسسة تمويلية لتنمية الصادرات المصرية، حيث أن قضية تنمية الصادرات ليست مجرد سياسة اقتصادية لعلاج مشكلة ميزان المدفوعات، بل تمثل توجهها استراتيجيا لسياسات التنمية في إقتصاد عالمي يزداد تقاربا واندماجا وبذلك يصبح قطاع التصدير قطاعا رائدا لعمليات التحديث والتنمية، وقد تعددت الامثلة لدول كثيرة صغيرة أو متوسطة لعب فيها قطاع التصدير الدور الاكبر في تنمية اقتصاديات تلك الدول

التوجهات العامة لنشاط البنك:

يسعي البنك المصري لتنمية الصادرات في أدائه لدوره، إلى اتخاذ أسلوب خاص وطابع مميز له يتمثل في "الجودة" و "التميز". ويطمح البنك المصري لتنمية الصادرات من خلال أسلوب أدائه المتميز ان يكون احد المراكز المتميزة، كما لا يحصر معيار أدائه في تحقيق أقصى ربح ولكنه يجمع في سياسته بين معياري النمو وتحقيق الارباح الكافية.

عمد البنك منذ إنشائه علي الاحتفاظ بهويته كبنك للاستثمار والاعمال وبالتالي فلم يتجه الي أن يصبح من بنوك الودائع كما هو الحال بالنسبة للبنوك التجارية. كان حرص البنك علي هذا التوجه نابعا من إدراكه لدوره في المعاونة علي قيام قطاع تصدير، بتمويل المشروعات الاستثمارية في هذا المجال وهو ما يتعارض مع فكرة البنوك التجارية التي تخصص في تمويل رأس المال العامل للمشروعات القائمة. وكانت التجربة في مصر قد أظهرت ان كثيرا من بنوك التنمية قد تحولت في العمل نتيجة للتوجه الي العمليات الجارية واجتذاب الودائع لتصبح مجرد إضافة للبنوك التجارية القائمة وبالتالي فوتت الفرصة ن انشائها وهو توفير مؤسسات مالية استثمارية وائمانية.

ولم يعمد البنك آنذاك الي التوسع في انشاء الفروع او في التوجه الي محاولة جذب ودائع الأفراد، لتحقيق هدف البنك الرئيسي في إنشاء وتطوير قطاع تصديري. ولم يحل ذلك دون حرص البنك في ذات الوقت علي محاولة جذب ودائع المؤسسات والشركات وبحيث يصبح البنك من بنوك الجملة wholesale. وحرص البنك خلال العمل بهذا التوجه علي التواجد في المراكز الجغرافية ذات الاهمية للتصدير، وقام بإفتتاح فرع الاسكندرية (السلسلة) في مايو 1989 وفرع العاشر من رمضان في سبتمبر 1989 .

ومع تغيير السياسة النقدية للبلاد في أوائل التسعينات والإتجاه الي تطوير مصادر التمويل في

الاقتصاد المصري بإصدار أذون وسندات الخزانة العامة والغاء الدعم علي أسعار الفائدة بكل صوره، الأمر الذي استوجب قيام البنك بعمل شبكة من الفروع لتعبئة الموارد المالية ، وقد إتسعت شبكة الفروع بالفعل في مصرفنا حتى أصبحت 21 فرعا في أوائل عام 2012.

أما مع بداية مرحلة الاصلاح المالي في عام 2004 والتي لحقت بتعديل قانون البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي والنقد رقم 88 لسنة 2003 أعاد البنك المركزي تقسيم البنوك وتم منح حرية للبنوك بالكامل لفتح فروع جديدة وإصدار كافة الأوعية الادخارية وهو الامر الذي استوجب تعديل توجه البنك بحيث يدرج في كل خطته المستقبلية، التوسع في انشاء الفروع واستحداث المنتجات المصرفية التي تعني المؤسسات والأفراد.

تطورات نشاط البنك

علي مدار عمر البنك الذي يزيد علي ربع قرن من الزمان شهد العديد من التطورات أهمها مايلي : الملكية

بالنسبة لهيكل ملكية البنك، فقد عمل البنك على تنمية سوق المال المصرية عن طريق طرح منتجات جديدة فيها لكي تستطيع القيام بدورها الأساسي كمصدر مهم من مصادر الأموال - حيث عمل البنك أولا علي تغيير النظام الأساسي له بحيث يسمح للقطاع الخاص والعائلي المصري بالمشاركة في رأس ماله وحرص علي تملك العاملين فيه جزء من رأس المال كنوع من نشر ثقافة التعامل في سوق المال وكحافز للعاملين لزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها . من جانب آخر، عمل البنك علي تأسيس الشركات التي تعمل علي تنمية الصادرات المصرية أو تلك التي تهدف إلي التصدير ، وأشرك العاملين في رؤوس أموالها وحقت تلك الشركات مكاسب جيدة للبنك عند بيعها مثل شركة روتوباك وتكنوباك .

القروض والسلفيات والخصم :

جدر الإشارة إلى أن محفظة البنك من القروض والسلفيات والخصم قد مرت بمراحل تطوير متعددة على مدار تاريخ البنك، فقد تم التركيز في بدايات عمر البنك على التمويل متوسط الأجل للمشروعات التصديرية أو تلك التي تهدف إلى التصدير وذلك لزيادة الطاقة التصديرية للمجتمع، ونشر ثقافة الإنتاج من أجل التصدير وليس التصدير من فائض المنتجات.

ثم تم التوسع في مرحلة لاحقة بحيث يتم التركيز على تمويل رأس المال العامل لشتى قطاعات النشاط الإقتصادي.

وضربت الأزمة المالية العالمية التي حدثت في نهايات القرن العشرين الجهاز المصرفي في مصر وخلفت العديد من الديون غير المنتظمة والمتعثرة، وقد صادف مصرفنا وضعاً سيئاً نتيجة لتعامل مصرفنا مع شريحة عالية من المصدرين الذين يتعاملون مع العالم الخارجي وتعثر جزء من المحفظة الائتمانية للبنك. ولكن أستطاع البنك بعد جهد أن يصبح أحد الأجهزة المصرفية التي يشار إليها من حيث جودة المحفظة الائتمانية وارتفاع نسبة التغطية والجدارة الائتمانية العالية.

بنك التضامن

النشأة : أخذت تجربة البنوك الإسلامية خلال العقد الأخير من العشرين في التعريف والرسوخ ، حيث بدأت غب الانتشار لرفع الحرج عن المسلمين في التعامل المصرفي بعيداً عن الفائدة السائدة في البنوك التقليدية لقطاعات المجتمع المسلم .

وهكذا نشأ بنك التضامن ضمن تلك المنظومة لا يعمل علي التجربة العلمية فحسب ، وإنما يشارك مشاركة فعالة في التاصيل للعمل الاسلامي ، باشر البنك أعماله في مارس 1981م ، كثنائي لبنك اسلامي

الفصل الرابع :

تحليل بيانات الدراسة :

مقدمة

في هذا المبحث سيتم استعراض معدل استجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية لعينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات وذلك باستخدام اختبار الانحراف المتعدد والمنتدج.

1- معدل استجابات العينة

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق الإستبانة الموجه لعينة مكونة من 400 تم توزيعها ، وتمكن الدارس من الحصول على (359) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (89%) ، ولم تسترد (41) إستبانة بنسبة (11%) ،

الجدول (4 - 1)

يوضح نسبة الاستجابة للمستجيبين

البيان	الاستجابة	
1.	مجموع الإستبانات الموزعة للمستجيبين	400
2.	مجموع الإستبانة التي تم إرجاعها	359
3.	الإستبانات التي لم تسترد	41
4.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5.	الاستبانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	0
6.	عدد الإسبانات الصالحة للتحليل	359
7.	نسبة الاستجابة	%89

المصدر : إعداد الدارس مبيانات الدراسة الميدانية (2017).

تحليل البيانات الأساسية :

إحتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي :الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية ، الوضع الوظيفي ، حيث نجد فيما يتعلق بالجنس أن العينة شملت (57.9 % من الذكور و 42.1 % من الإناث) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 23.7 % ونسبة 38.2 % من الفئة 30-40 سنة وأن نسبة 27.0% كانت أعمارهم من 40 الى 50 أما الفئة الأكبر من 50 سنة فأكثر كانت نسبتهم 11.1% حيث تعتبر هذه النسبة اصغر نسبة في العينة) .

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن 5.6 % من أفراد العينة يحملون شهادة سودانية ونسبة 8.4% من أفراد العينة يحملون دبلوم وسيط ونسبة 49.9 % هم يحملون بكالوريوس و 33.4 % لديهم ماجستير ونسبة 2.8% يحملون دكتوراه ، حيث تعتبر هذه النسبة هي اصغر في العينة .

اما فيما يتعلق بالخبرة العملية : فنجد ان 20.6 % اقل من 5 سنوات، ونسبة 25.9 % من 5 الى 10 سنوات ، ونسبة 21.2 % من 11 الي 15 سنة ، ونسبة 32.3 % هم أكثر من 16 سنة

أما فيما يتعلق بالوضع الوظيفي فنجد أن نسبة 10.3% هو مدير ، ونسبة 26.7% هم رؤيس قسم ، 13.9% هو رئيس وحدة ، نسبة 47.4% هم من موظفون ، ونسبة 1.7% هو عامل حيث تعتبر هذه النسبة هي اصغر في العينة.

الجدول 4 (- 2)

يوضح تحليل البيانات الأساسية

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	208	57.9%
	أنثي	151	42.1%
المجموع		359	100%
العمر	أقل من 30 سنة	85	23.7%
	من 30 - 40 سنة	137	38.2%
	من 40 - 50 سنة	97	27.0%
	أكثر من 50 سنة	40	11.1%
المجموع		359	100%
	شهادة سودانية	20	5.6%
	دبلوم وسيط	30	8.4%

المؤهل العلمي	بكالوريوس	179	49.9%
	ماجستير	120	33.4%
	دكتوراة	10	2.8%
المجموع		359	100%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	74	20.6%
	من 5 الي 10 سنة	93	25.9%
	من 11 الي 15 سنة	76	21.2%
	16 سنة فأكثر	116	32.3%
المجموع		359	100%
الوضع الوظيفي	مدير	37	10.3%
	رئيس قسم	96	26.7%
	رئيس وحدة	50	13.9%
	موظف	170	47.4%
	عامل	6	1.7%
المجموع		359	100%

المصدر: اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م)

التحليل العاملي الاستكشافي: *Exploratory Factor Analysis*

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير

وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010)كشروط لقبول نتائجها وهي⁽¹⁾:

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد

التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغيرات في النموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول ادناه نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات.

الجدول 4 (- 3)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية :

العبارة	عامل 1	عامل 2	عامل 3
تخطيط الموارد البشرية			
تؤثر قوة البناء التنظيمي للبنك علي تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية	855.		
يسهم الهيكل التنظيمي للبنك في تحقيق أهداف الإستراتيجية	814.		

- اوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2006م)، ص582¹.

		802.	هناك تطوير مستمر في الهيكل التنظيمي لمتطلبات الاستراتيجية العامة
		.593	يضع البنك سياسات واضحة في ما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية
		566.	يتم تقييم أداء عملي في الوقت المناسب
		544.	معايير تقييم أدائي تعتبر موضوعية
		.530	المقياس المستخدم لتقييم أداء عملي دقيق
التدريب			
	.835		أخضع إلي دورات تدريبية خارج المؤسسة
	771.		تعتبر البرامج التدريبية للعاملين بالمؤسسة كافية
	.682		يمنح البنك فرص دورات تدريبية متقدمة
	.613		يعمل البنك علي مواكبة التطور
الاختيار والتعين			
.811			اشعر بالسعادة لان الوظيفة التي اشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبرات
.776			أشعر أن المعايير التي دخلتها للحصول علي وظيفتي كانت موضوعية
679.			تبذل الإدارة الجهود الكافية لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
1.030	1.112	7.460	الجدور الكامنة
68. 585			مجموع التباين المفسر %
.930			Kmo
3.127			Bartlts test of sphericity

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

أجريت التحليل العاملي لعدد 16 عبارة تستخدم لقياس المتغير المستقل وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب ، الاختيار والتعيين ، وتخطيط الموارد البشرية) في الاختبار الأولي للتحليل العاملي الإستكشافي جاءت مصفوفة الدوران في ثلاثة نماذج حيث اشتمل النموذج الأول علي العبارات : وهي عبارات اشتملت علي تقييم الأداء وتخطيط الموارد البشرية وتم إعادة تسميته ب تخطيط الموارد البشرية بالجوء للأدبيات واشتمل علي عبارات (q132.q131q142.q141.q133.q144.q143.)

أما النموذج الثاني اشتمل علي عبارات (q122. q121.q124.123) وحمل نفس اسمة التدريب

أما النموذج الثالث إشتمل علي عبارات (q111. q112.q113) وحمل نفس أسمة الاختيار والتعيين

يلاحظ من الجدول رقم (3-4) أن تشبعات العبارات تتراوح ما بين (.855 - .530) لذا تری هذه الدراسة ان وظائف ادارة الموارد البشرية في قطاع المصارف السودانية تقاس بثلاثة ابعاد وهي (تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، الاختيار والتعيين)

الجدول 4 (- 4)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : جودة الخدمة الداخلية

العبارة	عامل 1	عامل 2	عامل 3
الضمان			
يقدم موظفو البنك الخدمة في الوقت المناسب	817		
يقدم موظفو البنك الخدمة بالشكل المطلوب	774.		
يعمل موظفو البنك علي الوفاء بالوعود المقدمة لانجاز الخدمة	745		
يعمل موظفوالمؤسسة على تطابق الخدمة المقدمة مع المعلن عنها	731.		
يوفر موظفو المؤسسة الخدمة إلى العملاء بسرعة	686.		
أرحب دائما بأي شكوى من العملاء وأيسر مهماتهم.	647.		

		597.	يغرس كموظفين نغرس الثقة في العملاء.
		520 .	يعمل البنك علي تقديم الخدمات للعميل بدقة
التعاطف			
	812.		نتفهم مصحة ونضعها فوق كل إعتبار
	.748		هنالك تعامل مع العملاء بعناية فائقة
	.731		تسود روح الصداقة في التعامل مع العميل
	.697		نتفهم احتياجات العميل
الملموسية			
793.			يمتلك البنك أماكن انتظار خارج المؤسسة
.759			يمتلك البنك معدات حديثة لأداء المطلوب
.719			يمتلك البنك مرافق جذابة حديثة
.604			نحن كموظفين في البنك لطفاء دائما
1.138	1.476	7.890	الجذور الكامنة
61.795			مجموع التباين المفسر %
.924			Kmo
3.307			Bartlts test of sphericity

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

في الاختبار الأولي للتحليل العاملي الاستكشافي اشتملت عبارة 16 جاءت مصفوفة الدوران في ثلاثة نماذج حيث اشتمل النموذج الأول علي العبارات : وهي عبارات اشتملت علي الإستجابة والضمان وتم إعادة تسميته بالضمان باللجوء للأدبيات واشتمل علي عبارات 9 عبارات كالاتي

(q241. q234.q233.q232.q231.q224 q221. q222.q223)

أما النموذج الثاني اشتمل علي 4 عبارات (q254.q252.q245.q251) كالاتي وحمل

نفس أسمة التعاطف ، أما النموذج الثالث اشتمل علي 4 عبارات q244.q243.q241.q242

(وحمل نفس أسمة الملموسية ، لذا تري هذه الدراسة أن جودة الخدمة الداخلية في قطاع المصارف السودانية تقاس بثلاثة أبعاد وهي : (الضمان ، التعاطف ، الملموسية)

الجدول 4 (- 5)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : الانتماء الوظيفي

عامل 2	عامل 1	العبارة
الولاء		
	.814	هناك اهتمام بمنظومة القيم في العمل الذي يؤدي الي زيادة أدائي الوظيفي
	802 .	لدي الرغبة أن اقضي ما تبقي من حياتي المهنية في هذا البنك
	.772	أشعر بالاهتمام الذي يدفعني للاستمرار في هذه الوظيفة
	746	هناك إهتمام عال بقيم البنك من جميع العاملين
	.735	انظر للمشكلات التي تواجه عملي بأنها جزء من حياتي الشخصية
	.688	اشعر بالارتباط العاطفي من جهة البنك الذي اعمل فيه
الرضا الوظيفي		
	.881	شعر بالتبادل لمشاعر الود والاحترام من قبل زملائي
	.779	الوظيفة التي اشغلها تتوافق مع مؤهلاتي
1.007	4.347	الجزور الكامنة
	66.918	مجموع التباين المفسر %
	.888	Kmo

1.290	Bartlitts test of sphericity
-------	------------------------------

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

في الاختبار الأولي للتحليل العاملي الاستكشافي جاءت مصفوفة الدوران في ثلاثة نماذج حيث اشتمل النموذج الأول علي 8 عبارات ، وهي عبارات اشتملت وتم إعادة تسميته ب باللجوء للأدبيات وتم دمج الالتزام الوظيفي والولاء وحمل اسمه الولاء واشتمل علي 6 عبارات (q312.q314. q321. q322.q324.q323) أما النموذج الثاني اشتمل علي عبارتين (q334. q333) وحمل نفس أسمة الرضا الوظيفي جودة المقياس

قياس درجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة

الجدول 4 (- 6)

معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة :89%)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	تخطيط الموارد البشرية	7	.918
	التدريب	4	.835
	الإختيار والتعين	3	.760
الوسيط	الضمان	9	.908
	التعاطف	4	.884
	الملموسية	4	.778
التابع	الولاء	6	.884
	الرضا الوظيفي	2	.651

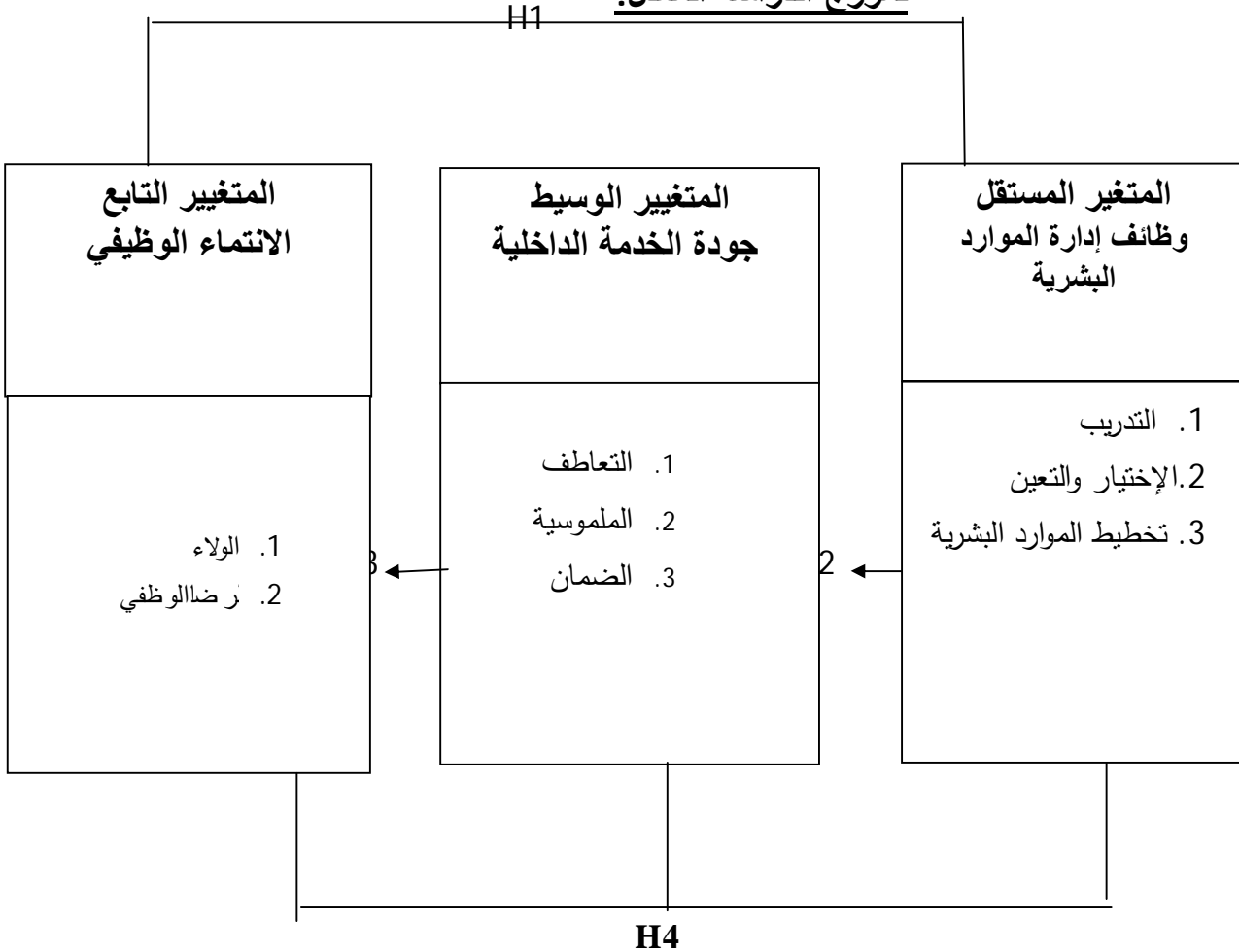
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

وضح الجدول للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الإستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول رقم 4 (- 6) أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير تخطيط الموارد البشرية (.918) ، وبلغ للعبارات المكونة لمتغير التدريب (.835) ، بينما بلغت العبارات المكونة لمكون الاختيار

والتعین (0.760) ، وبلغ للعبارات المكونة لمتغير الضمان (0.908) ، وبلغ للعبارات المكونة لمتغير التعاطف (0.884) وبلغ للعبارات المكونة لمتغير الملموسية (0.778) وبلغ للعبارات المكونة لمتغير الولاء (0.884) وبلغ للعبارات المكونة لمتغير الرضا الوظيفي (0.651) .

شكل رقم (4)

نموذج الدراسة المعدل:



المبحث الثاني :

إختبار الفرضيات

تتناول هذه الجزئية نتائج اختبارات فرضيات الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات. تتناول المناقشة اختبار عدد (4) فرضية متعلقة بالعلاقة بين المتغيرات المتنبية بعد إجراء التحليل العاملي، كما هو موضح في جزئية الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة فإنه يستخدم الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) ، وابعاد المتغير التابع (الانتماء الوظيفي) ، والمتغير الوسيط (جودة الخدمة الداخلية) ، تم الاعتماد علي معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، والمتغير والوسيط كما تم الاعتماد علي (R^2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمتغيرات الوسيطة بالإضافة الي استخدام اختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الانحدار وقد تم الاعتماد علي مستوى الدلالة (0.05) للحكم علي مدي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد والعكس صحيح.

الفرضية الاولى :

1. هناك علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي

أ/ اختبار العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والولاء

الجدول 4 (- 7)

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig
الاختيار والتعيين	.273	.000
التدريب	.058	.331
تخطيط الموارد البشرية	.389	.000
النسب الاحصائية		
معامل التجديد (R^2)	.420	
معامل التجديد المعدل (Adjusted) R^2	.415	
التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.420	
قيمة F المحسوبة	85.206	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول(4_7) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي ان هناك علاقة ايجابية معنوية بين الاختيار والتعيين والولاء حيث ان وصلت قيمة بيتا (.273)، حيث وصل مستوي المعنوية (.000) ، حيث ان لاتوجد علاقة ما بين التدريب والولاء حيث بلغت قيمت بيتا (.058) ومستوي المعنوية (.331). وهي اكبر من (0.05)، حيث ان هناك علاقة

ايجابية بين معنوية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث كانت قيمة بيتا 389، ومستوي المعنوي (.000).

حيث بلغت قيمة F (85.206)، $R^2 = .415$.

الجدول 4 (- 8)

نتائج إثبات اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الولاء

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء	الفرضية
مدعومة بالكامل	هناك علاقة بين الاختيار والتعيين والولاء	1
لم تدعم	هناك علاقة بين التدريب والولاء	
مدعومة جزئيا	هناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م)

2/ اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و (الرضا الوظيفي)

الجدول 4 (- 9)

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig
الاختيار والتعيين	.358	.000
التدريب	.045	.529
تخطيط الموارد البشرية	.143	.059
النسب الاحصائية		
معامل التجديد (R^2)	.245	
معامل التجديد المعدل (R^2 Adjusted)	.238	

التغير في معامل التحديد (ΔR^2)	.245
قيمة F المحسوبة	37.778

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4-9) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي ان هناك علاقة ايجابية معنوية بين الاختيار والتعين والرضا الوظيفي حيث ان وصلت قيمة بيتا (.358) حيث وصل مستوي المعنوية (.000) ، حيث ان لاتوجد علاقة ما بين التدريب والولاء حيث بلغت قيمت بيتا (.045) ومستوي المعنوية (.529) وهي اكبر من (0.05)، حيث ان لاتوجد بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث كانت قيمة بيتا (.143) ومستوي المعنوية (.059) الجدول 4 (- 10)

نتائج إثبات اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي

الفرضية	نص العلاقة : توجد علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي	التعليق
2	توجد علاقة ايجابية الاحتيار والتعين والرضا الوظيفي	مدعومة جزئيا
	لا توجد علاقة ضعيفة بين التدريب والرضا الوظيفي	لم تدعم
	توجد علاقة ضعيفة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

3/ اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية

اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والضمان

الجدول 4 (- 11)

المتغير	نموذج (1) معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig
الاختيار والتعيين	.215	.001
التدريب	.037	.593
تخطيط الموارد البشرية	.248	.001
النسب الاحصائية		
معامل التجديد (R^2)	.201	
معامل التجديد المعدل (R^2 Adjusted)	.195	
التغير في معامل التحديد (R^2)	.201	
قيمة F المحسوبة	29.577	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4- 11) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي ان هناك علاقة متوسطة بين الاختيار والتعيين والضمان حيث ان وصلت قيمة بيتا (.215). حيث وصل مستوي المعنوية (.001) ، حيث ان لا توجد علاقة ما بين التدريب والضمان حيث بلغت قيمت بيتا (.037) ومستوي المعنوية (.593) وهي اكبر من (0.05)، حيث انه توجد علاقة ايجابية معنوية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والضمان حيث كانت قيمة بيتا (.248) ومستوي المعنوية (.001).

الجدول 4 (- 12)

نتائج إثبات إختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والضمان

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة ايجابية بين وظائف ادارة الموارد البشرية والضمان	الفرضية
مدعومة جزئيا	توجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعين والضمان	
لم تدعم	توجد علاقة ضعيفة بين التدريب والضمان	
مدعومة جزئيا	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تخطيط الموارد البشرية	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

الجدول 4 (- 13)

4 / إختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والملموسية

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig
الاختيار والتعين	.155	.007
التدريب	.135	.029
تخطيط الموارد البشرية	.402	.000
النسب الاحصائية		
معامل التجديد (R^2)	.391	
معامل التجديد المعدل (R^2 Adjusted)	.385	
التغير في معامل التحديد (R^2)	.391	
قيمة F المحسوبة	74.148	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4-13) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي ان هناك علاقة متوسطة بين الاختيار والتعين والملموسية حيث ان وصلت قيمة بيتا (.155) حيث

وصل مستوي المعنوية (0.007) ، حيث ان توجد علاقة ضعيفة ما بين التدريب والملموسية حيث بلغت قيمت بيتا (0.135) ومستوي المعنوية (0.029) ، حيث انه توجد علاقة ايجابية معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والملموسية حيث كانت قيمة بيتا(0.402) ومستوي المعنوية(0.000) الجدول 4 (- 14)

نتائج إثبات إختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والملموسية

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة ايجابية بينوظائف ادارة الموارد البشرية والملموسية	الفرضية
مدعومة جزئيا	توجد علاقة ايجابية بين الاحتيار والتعين والملموسية	
مدعومة جزئيا	توجد علاقة ايجابية بين التدريب والملموسية	
مدعومة بالكامل	توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والملموسية	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

5/ اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والتعاطف

الجدول 4 (- 14)

المتغير	نموذج(1)معامل	مستوي المعنوية
	بيتا Beta	Sig

	coefficient	
.100	.109	الاختيار والتعین
.589	.039	التدريب
.001	.277	تخطيط الموارد البشرية
		النسب الاحصائية
	.151	معامل التجديد (R^2)
	.143	معامل التجديد المعدل ($(Adjusted)^2$)
	.151	التغير في معامل التحديد (R^2)
	20.856	قيمة F المحسوبة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4-14) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي ان لا توجد علاقة بين الاختيار والتعین والتعاطف حيث ان وصلت قيمة بيتا (.109) حيث وصل مستوي المعنوية (.589) ، حيث ان لا توجد علاقة ما بين التدريب والملموسية حيث بلغت قيمت بيتا (.039) ومستوي المعنوية (.029) ، حيث انه توجد علاقة ايجابية معنوية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والتعاطف حيث كانت قيمة بيتا (.277) ومستوي المعنوية (.001).

الجدول 4 (- 15)

نتائج إثبات اختبار العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والتعاطف

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة ايجابية بينوظائف ادارة الموارد البشرية والملموسية	الفرضية
لم تدعم	لا توجد علاقةبين الاختيار والتعین والتعاطف	

لا توجد علاقة بين التدريب والتعاطف	لم تدعم
توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والتعاطف	دعمت جزئيا

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

6/ هناك علاقة بين جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي

اختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والولاء

الجدول 4 (- 16)

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig
التعاطف	.212	.001
اللملموسية	.431	.000
الضمان	.071	.233
النسب الاحصائية		
معامل التحديد (R^2)	.388	
معامل التحديد المعدل ($(Adjusted)^2$)	.343	
التغير في معامل التحديد (R^2)	.388	
قيمة F المحسوبة	74.332	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4- 16) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي انه توجد

علاقة ايجابية معنوية متوسطة بين التعاطف والولاء حيث ان وصلت قيمة بيتا (.212) حيث

وصل مستوي المعنوية (.001) ، حيث انه توجد علاقة معنوية ايجابية ما بين الملموسية

والولاء حيث بلغت قيمت بيتا (.431)) ومستوي المعنوية (.000) ، حيث انه لا توجد علاقة

معنوية ما بين الضمان والولاء حيث كانت قيمة بيتا (.071) ومستوي المعنوية (.233).

نتائج إثبات اختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والولاء

الجدول 4 (- 17)

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة ايجابية بين جودة الخدمة الداخلية والولاء	الفرضية
دعمت جزئيا	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعاطف والولاء	3
دعمت جزئيا	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الملموسية والولاء	
لم تدعم	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الضمان والولاء	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

7/ اختبار العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي

الجدول 4 (- 18)

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig
التعاطف	.339	.000
الملموسية	.165	.002

الضمان	.171	.006
النسب الاحصائية		
معامل التحديد (R^2)	.341	
معامل التحديد المعدل ($Adjusted$) ²	.336	
التغير في معامل التحديد (R^2)	.341	
قيمة F المحسوبة	59.445	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4-18) ونتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد تم التوصل الي أنه توجد علاقة معنوية إيجابية متوسطة بين التعاطف والرضا الوظيفي حيث ان وصلت قيمة بيتا (.339) حيث وصل مستوي المعنوية (0.000) ، حيث انه توجد علاقة معنوية ايجابية ما بين الملموسية والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمت بيتا (.165) . ومستوي المعنوية (0.002) ، حيث انه توجد علاقة متوسطة معنوية ما بين الضمان والرضا الوظيفي حيث كانت قيمة بيتا (.171) . ومستوي المعنوية (0.006) .

الجدول 4 (- 19)

نتائج اختبار إثبات العلاقة بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي

التعليق	نص العلاقة : توجد علاقة ايجابية بين جودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي	الفرضية
دعم جزئيا	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التعاطف والرضا الوظيفي	
دعم جزئيا	توجد علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الملموسية والرضا الوظيفي	

	الوظيفي	
لم تدعم	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الضمان والرضا الوظيفي	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

4/ الفرضية الرابعة:

الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والإلتزام الوظيفي

إختبار أثر توسط الضمان علي وظائف إدارة الموارد البشرية والولاء

الجدول 4 (- 20)

المستوي المعنوي Sig	نموذج (2) معامل بيتا Betacoefficient	المستوي المعنوية Sig	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	المتغير
.000	.200	.000	.260	تخطيط الموارد البشرية
.166	.079	.000	.089	التدريب
.000	.300	.136	.365	الاختيار والتعيين
.000	.257	.000	—	الضمان
				النسب الاحصائية
—	.459	—	.408	معامل التحديد
—	.453	—	.403	معامل التحديد المعدل
—	70.928	—	79.715	قيمة F المحسوبة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4_20) من خلال النموذج الاول من نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الي الابعاد المختلفة للمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) وجد ان هناك علاقة معنوية ايجابية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث وصل مستوي المعنوية (.000)، وحيث انه لا توجد علاقة بين التدريب والولاء حيث بلغت

ومستوي المعنوية (0.000) ، وان العلاقة بين الاختيار والتعين والولاء غير معنوية وبلغ مستوى المعنوية (136 .) ، ونجد ان في النموذج الثاني بعد ادخال الضمان كأحد ابعاد المتغير الوسيط كان له اثر ايجابي ومعنوي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وهذا يعني ان الضمان يتوسط جزئياً بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث ان القيمة الاحتمالية تساوي ومستوي المعنوية (0.000)، حيث انه تغيرت القيمة الاحتمالية بعد ادخال عنصر الضمان في العلاقة بين التدريب والولاء حيث تغيرت القيمة وبلغت القيمة الاحتمالية (166 .) حيث انه لا توجد علاقة معنوية بين التدريب والولاء ، وان العلاقة بين الاختيار والتعين بعد ادخال عنصر الضمان كانت القيمة الاحتمالية (000) بمعنى انه توجد علاقة ايجابية معنوية متوسطة

الجدول 4 (21-)

نتائج إثبات اختبار توسط الضمان علي وظائف ادارة الموارد البشرية

رقم الفرضية	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي	التعليق
4	الضمان يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعين والولاء	مدعومة جزئياً
	الضمان يتوسط العلاقة بين التدريب والولاء	لم تدعم
	الضمان يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء	مدعومة جزئياً

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م)

2/ اختبار اثر توسط الملموسية علي وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء

الجدول 4 (22 -)

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig	نموذج (2)معامل بيتا Betacoefficient	مستوي المعنوي Sig

تخطيط الموارد البشرية	.339	.000	.318	.000
التدريب	.036	.599	.002	.981
الاختيار والتعيين	.158	.039	.071	.361
الملموسية	—	—	.263	.000
النسب الاحصائية				
معامل التحديد (R ²)	.234		.271	.
معامل التحديد المعدل	.277		.263	
قيمة F المحسوبة	35.473		32.348	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4- 22) من خلال النموذج الاول من نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الي الابعاد المختلفة للمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) وجد ان هناك علاقة معنوية ايجابية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث وصل مستوي المعنوية (.000)، وحيث انه لا توجد علاقة بين التدريب والولاء حيث بلغ مستوي المعنوية (.599) ، وان العلاقة بين الاختيار والتعيين والولاء غير معنوية وبلغ مستوي المعنوية (.039) ، ونجد ان في النموذج الثاني بعد ادخال الملموسية كأحد ابعاد المتغير الوسيط كان له اثر ايجابي ومعنوي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث بلغت القيمة الاحتمالية (.000). وهذا يعني ان الملموسية تتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والولاء، حيث انه تغيرت القيمة الاحتمالية بعد ادخال عنصر الملموسية في العلاقة بين التدريب والولاء حيث تغيرت القيمة وبلغت القيمة الاحتمالية (.981) حيث انه لا توجد علاقة معنوية بين التدريب والولاء ، وان العلاقة بين الاختيار والتعيين بعد ادخال عنصر الملموسية حيث كانت القيمة الاحتمالية (000) بمعنى أنه توجد علاقة ايجابية معنوية متوسطة

الجدول 4 (- 23)

اختبار اثبات اثر توسط الملموسية علي وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء

رقم الفرضية	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والالتزام الوظيفي	التعليق
4	الملموسية يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين والولاء	مدعومة جزئيا
	الملموسية يتوسط العلاقة بين التدريب والولاء	لم تدعم
	الملموسية يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م)

الجدول 4 (- 24)

اختبار اثر توسط التعاطف علي وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء

المتغير	نموذج(1)معامل	مستوي المعنوية	نموذج (2)معامل	ستوي المعنوي
	بيتا Beta coefficient	Sig	بيتا Betacoefficient	Sig

.000	.257	.000	.280	تخطيط الموارد البشرية
.168	.081	.154	.087	التدريب
.000	.276	.000	.332	الاختيار والتعيين
.000	.204	—	—	التعاطف
النسب الاحصائية				
	.425		.389	معامل التحديد (R^2)
	.418		.384	معامل التحديد المعدل (Adjusted) R^2
	65.282		75.292	قيمة F المحسوبة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4_ 24) من خلال النموذج الاول من نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الي الابعاد المختلفة للمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) وجد ان هناك علاقة معنوية ايجابية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث وصل مستوي المعنوية (.000)، وحيث انه لا توجد علاقة بين التدريب والولاء حيث بلغ مستوي المعنوية (.154) ، وان العلاقة بين الاختيار والتعيين والولاء غير معنوية وبلغ مستوي المعنوية (.000) ، ونجد ان في النموذج الثاني بعد ادخال التعاطف كأحد ابعاد المتغير الوسيط كان له أثر ايجابي ومعنوي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء حيث بلغت القيمة الاحتمالية (.000) وهذا يعني ان التعاطف تتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والولاء ، حيث ان تغيرت القيمة الاحتمالية بعد ادخال عنصر التعاطف في العلاقة بين التدريب والولاء حيث تغيرت القيمة وبلغت القيمة الاحتمالية (.168) حيث انه لا توجد علاقة معنوية بين التدريب والولاء ، وان العلاقة بين الاختيار والتعيين بعد ادخال عنصر التعاطف حيث كانت القيمة الاحتمالية (000) بمعنى انه توجد علاقة ايجابية معنوية متوسطة

الجدول 4 (- 25)

3/ اختبار اثبات اثر توسط التعاطف علي وظائف ادارة الموارد البشرية والولاء

رقم	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء	التعليق
-----	--	---------

الفرضية	الوظيفي
4	التعاطف يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين والولاء
	التعاطف يتوسط العلاقة بين التدريب والولاء
	التعاطف يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

الجدول 4 (- 26)

اختبار اثر توسط الضمان علي وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

المتغير	نموذج(1)معامل	مستوي المعنوية	نموذج (2)معامل	ستوي المعنوي
	بيتا Beta coefficient	Sig	بيتا Betacoefficient	Sig
تخطيط الموارد البشرية	.349	.000	.266	.000
التدريب	.022	.744	.005	.941

.221	.088	.021	.174	الاختيار والتعين
.000	354	—	—	الضمان
				النسب الاحصائية
	.344		.247	معامل التحديد (R^2)
	.337		.241	معامل التحديد المعدل (Adjusted) R^2
	45.646		38.171	قيمة F المحسوبة

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4-26) من خلال النموذج الاول من نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الي الابعاد المختلفة للمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) وجد ان هناك علاقة معنوية ايجابية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث وصل مستوي المعنوية (0.000)، وحيث انه لا توجد علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي حيث بلغ مستوي المعنوية (0.744)، وان العلاقة بين الاختيار والتعين والرضا الوظيفي غير معنوية وبلغ مستوي المعنوية (0.021)، ونجد ان في النموذج الثاني بعد ادخال الضمان كأحد ابعاد المتغير الوسيط كان له اثر ايجابي ومعنوي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وهذا يعني ان الضمان تتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي، حيث انه تغيرت القيمة الاحتمالية بعد ادخال عنصر الضمان في العلاقة بين التدريب والولاء حيث تغيرت القيمة وبلغت القيمة الاحتمالية (0.941) حيث انه لا توجد علاقة معنوية بين التدريب والولاء، وان بمعني انه لا توجد علاقة معنوية بين الاختيار والتعين بعد ادخال عنصر الضمان حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.221)

الجدول 4 (27 -)

3/ اختبار اثر توسط الضمان علي وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

رقم الفرضية	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي	التعليق
----------------	--	---------

4	الضمان يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي	مدعومة جزئيا
	الضمان يتوسط العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي	لم تدعم
	الضمان يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

الجدول 4 (28-)

اختبار اثر توسط الملموسية علي وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig	نموذج (2)معامل بيتا Betacoefficient	مستوي المعنوي Sig
تخطيط الموارد البشرية	.339	000	318.	.000
التدريب	.036	.599	-002	.981
الاختيار والتعيين	.158	.039	.071	.361
الملموسية	—	—	234	.000
النسب الاحصائية				

معامل التحديد (R^2)	.234	.271	
معامل التحديد المعدل ($(Adjusted)R^2$)	.227	.263	
قيمة F المحسوبة	35.473	32.373	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4_28) من خلال النموذج الاول من نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الي الابعاد المختلفة للمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) وجد ان هناك علاقة معنوية ايجابية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث وصل مستوي المعنوية (.000)، وحيث انه لا توجد علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي حيث بلغ مستوي المعنوية(.599) ، وان العلاقة بين الاختيار والتعين والرضا الوظيفي غير معنوية وبلغ مستوي المعنوية(.039) ، ونجد ان في النموذج الثاني بعد ادخال الملموسية كأحد ابعاد المتغير الوسيط كان له اثر ايجابي ومعنوي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث بلغت القيمة الاحتمالية(.000) وهذا يعني ان الضمان تتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي ، حيث انه تغيرت القيمة الاحتمالية بعد ادخال عنصر الملموسية في العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي حيث تغيرت القيمة وبلغت القيمة الاحتمالية (.981) حيث انه لا توجد علاقة بين التدريب والرضا الوظيفي ، و لا توجد علاقة معنوية بين الاختيار والتعين بعد ادخال عنصر الملموسية حيث كانت القيمة الاحتمالية (361)

الجدول 4 (- 29)

اختبار اثبات اثر توسط الملموسية علي وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

رقم الفرضية	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي	التعليق
4	الملموسية يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعين والرضا الوظيفي	مدعومة جزئيا
	الملموسية يتوسط العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي	لم تدعم
	الملموسية يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

الجدول 4 (- 30)

اختبار اثر توسط التعاطف علي وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

المتغير	نموذج(1)معامل بيتا Beta coefficient	مستوي المعنوية Sig	نموذج (2)معامل بيتا Betacoefficient	ستوي المعنوي Sig
تخطيط الموارد البشرية	356.	.000	316	.000
التدريب	.025	.709	.013	.845
الاختيار والتعيين	.152	.046	.064	.378
التعاطف	—	—	.323	.000
النسب الاحصائية				
معامل التحديد (R^2)	.238		.326	
معامل التحديد المعدل (Adjusted) R^2	.231		.318	
قيمة F المحسوبة	36.359		42.157	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

من خلال الجدول (4-30) من خلال النموذج الاول من نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد الي الابعاد المختلفة للمتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية) وجد ان هناك علاقة معنوية ايجابية متوسطة بين تخطيط الموارد البشرية والتعاطف حيث وصل مستوي المعنوية (0.000)، وانه لا توجد علاقة بين التدريب والتعاطف حيث بلغ مستوي المعنوية (0.709)، وان لا توجد علاقة بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي اي انها غير معنوية وبلغ مستوي المعنوية (0.046)، ونجد ان في النموذج الثاني بعد ادخال التعاطف كأحد ابعاد المتغير الوسيط كان له اثر ايجابي ومعنوي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.000). وهذا يعني ان التعاطف تتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي، حيث انه تغيرت القيمة الاحتمالية بعد ادخال عنصر التعاطف في العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي حيث تغيرت القيمة وبلغت القيمة الاحتمالية (0.345). حيث انه لا توجد علاقة معنوية بين التدريب والرضا الوظيفي، وان بمعني انه لا توجد علاقة معنوية بين الاختيار والتعيين بعد ادخال عنصر التعاطف حيث كانت القيمة الاحتمالية (0.378) الجدول 4 (31 -)

اختبار اثبات اثر توسط التعاطف علي وظائف ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

رقم الفرضية	جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي	التعليق
4	التعاطف يتوسط العلاقة بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي	مدعومة جزئيا
	التعاطف يتوسط العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي	لم تدعم
	التعاطف يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية، (2017م).

4/ إختبار الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي

يؤخذ في الاعتبار الشروط التي تقدا بها دراسة (Baron & Kenny, 1986) لاختبار أثر

التوسط بين المتغيرين وهذه الشروط هي :

أ / أن تكون هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ب / أن تكون هناك علاقة معنوية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

ج / أن تكون هناك علاقة معنوية بين المتغير الوسيط والمتغير التابع
 اختبار الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية
 والانتماء الوظيفي
 واستناداً على محتويات الجدول رقم (20_4)، (21_4) و (24_4) و (26_4)، (28_4)،
 (30_4) فان جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء
 الوظيفي من خلال الفرضيات الفرعية التالية :-

- الضمان يتوسط بين الاختيار والتعيين والولاء
- الملموسية تتوسط بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي
- التعاطف يتوسط بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي
- الملموسية تتوسط بين الاختيار والتعيين والولاء
- التعاطف يتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والولاء

متوسطات متغيرات الدراسة

فوجدنا الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقر بالواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد
 العينة عن جميع عبارات ، ويوضح الجدول الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة
 ، و يلاحظ الجدول أن الوسط الحسابي لأبعاد المتغير المستقل (وظائف ادارة الموارد البشرية
 المتمثلة في الإختيار والتعيين هو (2,3740) ، التدريب هو (2,5292) ، تخطيط الموارد
 البشرية (2,5420) ، أن قطاع المصارف بالسودان يعطي أهمية أكبر لتخطيط الموارد البشرية
 جدول رقم (4 - 32)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة حجم العينة (359)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0,80888	2,3740	الإختيار والتعيين
0,92122	2,5292	التدريب
0,90869	2,5420	تخطيط الموارد البشرية
0,61273	1,9013	الضمان
0,82911	2,2834	الملموسية

0,72874	1,9164	التعاطف
0,84245	2,3784	الولاء
0,89135	2,0894	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية، (2017)

الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

أجري تحليل الارتباطات على بيانات الدراسة الميدانية للوقوف للتوصل الي نتائج للارتباطات المتبينة بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغير الوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ماضعت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط (0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقل (التدريب، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين)، المتغير التابع (الرضا الوظيفي، الولاء)، المتغير الوسيط (التعاطف، الملموسية، الضمان) جدول رقم (4_33)

إرتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة (حجم العينة = 359)

المتغير	الاختيار والتعيين	التدريب	تخطيط الموارد البشرية	الضمان	الملموسية	التعاطف	الولاء	الرضا الوظيفي
الاختيار والتعيين	1							
التدريب	0,558**	1						
تخطيط الموارد	0,665**	0,723**	1					

								البشرية
				1	0,445	0,354	**0,410	الضمان
			1	**0,554	**0,541	**0,469	**0,411	الملموسية
		1	**0,507	**0,685	**0,372	**0,290	**0,313	التعاطف
	1	**0,411	**0,552	**0,433	**0,581	**0,583	**0,549	الولاء
1	**0,526	**0,444	**0,379	**0,438	**0,387	**0,312	**0,468	الرضا الوظيفي

الفصل الخامس :

مناقشة النتائج:

المقدمة:

تماخبتبارفرضياتالدراسة منواقعياناناتالدراسة الميدانية والتيتم توزيعها (400) وتم جمع وتحليل عدد

(359) من مجموعة من البنوك السودانية في ولاية الخرطوم بنسبة (89%)

إستبانة موجهة للمديرين في الشركات الصناعية السودانية، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي

مناجلا لحصول علنا لتكرارات والنسب، الإرتباط، الإنحدار البسيط والمتعدد... الخ (SPSS)

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفروض، حيث كانا الأسئلة كالاتي:

5. هل هناك أثر بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي؟

6. هل هناك أثر بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية ؟

7. هل هناك أثر بين جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي ؟

8. هل جودة الخدمة الداخلية تتوسط العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي؟

هذا الفصل يهتم بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة نتائج البيانات الأساسية :

إحتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي :الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية ، الوضع الوظيفي ، حيث نجد فيما يتعلق بالجنس أن العينة شملت (57.9 % من الذكور و 42.1 % من الإناث) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 23.7 % ونسبة 38.2 % من الفئة 30-40 سنة وأن نسبة 27.0 % كانت أعمارهم من 40 الى 50 أما الفئة الأكبر من 50 سنة فأكثر كانت نسبتهم 11.1 % حيث تعتبر هذه النسبة اصغر نسبة في العينة) .

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن 5.6 % من أفراد العينة يحملون شهادة سودانية ونسبة 8.4 % من أفراد العينة يحملون دبلوم وسيط ونسبة 49.9 % هم يحملون بكالوريوس و 33.4 % لديهم ماجستير ونسبة 2.8 % يحملون دكتوراه ، حيث تعتبر هذه النسبة هي اصغر في العينة .

اما فيما يتعلق بالخبرة العملية : فنجد ان 20.6 % اقل من 5 سنوات، ونسبة 25.9 % من 5 الى 10 سنوات ، ونسبة 21.2 % من 11 الي 15 سنة ، ونسبة 32.3 % هم أكثر من 16 سنة أما فيما يتعلق بالوضع الوظيفي فنجد أن نسبة 10.3 % هو مدير ، ونسبة 26.7 % هم رئيس قسم ، 13.9 % هو رئيس وحدة ، نسبة 47.4 % هم من موظفون ، ونسبة 1.7 % هو عامل حيث تعتبر هذه النسبة هي اصغر في العينة.

الفرضيات :

1. هناك علاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي ؟

أتضمن خلاصتنا التحليل لأن البنوك السودانية تهتم بأبعاد وظائف ادارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية ، التدريب ، الإختيار والتعيين) حيث ان تخطيط الموارد البشرية في المرتبة الاولى من خلال نتائج الدراسة ، حيث تناولت دراسة (هنية المديني 2013) التدريب وتوصلت الدراسة الي عده نتائج هي أن هناك إهتمام كبير بالتدريب الداخلي والخارجي اذا زاد عدد المتدربين لانه يساعد علي التشجيع فيما بينهم ، وأن هناك نسبة زيادة تنفيذ برامج التدريب

الخارجي في السنوات الاخيرة وذلك الي الإحتكاك بالمجتمعات الأخرى والإستفادة من خبراتها، حيث ناقشت مجموعة الدراسات أهمية الإختيار والتعيين حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (فتح الرحمن 2013) و توصلت الدراسة الي أن هناك إجماع وقناعة تامة لدي إدارة الموارد البشرية والإدارات المختلفة بالشركة السودانية ، حيث تناولت دراسة (سكينه المهمل 2013)، أن وضوح إستراتيجيات الشركة بالنسبة للموظفين مما يدل علي أن هناك شفافية في الشركة مما يسمح لهم بالمشاركة في وضع السياسات ، وتناولت دراسة (الكساسبة، عبيدالفاغوري، العميان 2013) أن هناك علاقة بين الاستقطاب والاختيار،

مستويات تصورات المبحوثين حول جميع عناصر الاستقطاب والاختيار مرتفعةً اباستثناء مستوى إدراك مجموعة شركات م لاأبوغزاله القدرات كفرد فيها من خللا للإهتمام بتحديد قدرات العاملين ، ركزت دراسة (نجلاء ادم 2014م) بحيث توصلت الي أهمية عنصر التدريب وتناولت عدة جوانب هي انه لا بد من أن تختلف المناهج والمحتويات التدريبية عن مواكبة التقدم المستمر واساليب التدريب العصرية أوصت باستبدالها بأساليب علمية جديدة ، وعدم وجود تطبيق اساليب التدريب اي عدم اتباع الاساليب العلمية ،(دراسة محمد 2013م) ضعف برامج التدريب المتعلقة بنتائج تقييم الأداء وذلك لمعرفة المهارات التي يفتقدها الموظف في أدائه لاكتساب الدورات التدريبية ثانيا : العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة الداخلية وضحت نتائج ارتباط بيرسون ان هناك ارتباط متوسط بين الملموسية وتخطيط الموارد البشرية ، والتعاطف وتخطيط الموارد البشرية ارتباط ضعيف كما وضح في دراسة (الركبي 2010) حيث تناولت الجودة ووظائف إدارة الموارد البشرية ووضحت مدي اهمية الوظائف ، كما ركزت دراسة (عكروش 2007م)الجودة والاداء للموارد البشرية وأهميتها لتحقيق الميزة التنافسية . كذلك أظهرت نتائج الدراسة بأن العلاقة بين التدريب والضمان ، و الاختيار والتعيين والتعاطف ، والعلاقة بين التدريب والتعاطف غير مدعومة أي ليس هناك علاقة .

ثالثا: جودة الخدمة الداخلية والانتماء الوظيفي

وضحت نتائج هذه الفرضية بأن هناك علاقة ايجابية معنوية بين التعاطف والولاء كما اشارت دراسة (الخفافجي 2014م) والتي ربطت بين متغير الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي وجودة الخدمة والتي وضحت وجود علاقة إرتباطية موجبه ومعنوية بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورضا الزبائن ، وان جودة الخدمة كانت علاقتها موجبة ضعيفة مع ولاء الزبون وهناك اتفاق مع نتائج

الدراسة ، ووضحت دراسة(العواجلين 2013) وجود أثر لجودة الخدمة الداخلية والرضا الوظيفي للعاملين وتناولت الاثر من خلال أبعاد جودة الخدمة الداخلية حيث اتفقت من خلال تناولها بعدي

(الملموسية والضمان) ، وان تقييم اداء العاملين مرتفعا في المؤسسة ، وركزت دراسة (ابو معمر 2014م) حيث اتفقت مع نتائج الدراسة في تناولها جودة الخدمة والولاء وأضحت أنها علاقة ارتباط قوية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة ،
لرنا استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وزيادة ولاءهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية واختلفت من حيث تناولها جودة الخدمة وتأثيرها على النية الشرائية .

رابعا : الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف ادارة الموارد البشرية والإلتزام الوظيفي
وضحت نتائج هذه الفرضية بأن هناك علاقات ايجابية ذات دلالة معنوية وهناك توسط ايجابي بين :
بين :

- الجودة نحو متغير الضمان يتوسط بين الاختيار والتعین والولاء
- الملموسية تتوسط بين الاختيار والتعین والرضا الوظيفي
- التعاطف يتوسط بين الاختيار والتعین والرضا الوظيفي
- كذلك أظهرت النتائج بأن العلاقة غير مدعومة ولا يوجد أي توسط بين العلاقات الاتية
- الضمان لا يتوسط بين التدريب والولاء
- الضمان لا تتوسط تخطيط الموارد البشرية والولاء
- الملموسية لا يتوسط بين التدريب والرضا الوظيفي
- الملموسية لا يتوسط بين تخطيط الموارد البشرية والرضا الوظيفي
- التعاطف لا يتوسط بين التدريب والرضا الوظيفي

التوصيات :

1/ السماح للعاملين بالمشاركة في وضع وصياغة خطط التدريب والاختذ بإدارتهم واقتراحاتهم عند تحسين جودة الخدمة

2/ العمل علي جعل وظيفة تحسين جودة الخدمة وظيفة مكملة للوظائف الادارية الاخري .

3/ ضرورة قيام البنوك بتكوين حلقات جودة من العاملين بهدف اكتشاف المبدعين منهم بتفجير الافكار الخلاقة لديهم .

4/ الكشف علي مدى الالتزام الوظيفي لادارة والعاملين لمستويات تحسين جودة الخدمة المصرفية

5/ التعرف علي مناطق الضعف والقوة في الجهود التدريبية للبنوك والتي تهدف من خلالها الي تحقيق جودة الخدمة المصرفية .

6/ ضرورة أن يكون هناك علاقة جيدة بين الموظفين و المسؤولين في البنك لأن ذلك ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة للعملاء

7/ أن تهتم البنوك بتسهيل إجراءات العمل وتقليل وقت تقديم العمل ، وأن تولي ادارة المصرف إهتمام كبير برضا الزبائن وذلك من خلال إختيار العاملين المهرة بكيفية تقديم الخدمة وكسب رضا الزبون .

8/ ضرورة الاعتراف بان المورد البشري كشریک اساسي في وضع الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة من خلال تكامل أنشطة الموارد البشرية

9/ لابد من الاهتمام بعناصر الاختيار والتعيين من قبل إدارة البنك عن طريق ربط أنظمة الاستقطاب والاختيار بتسهيل طرق العمل

10/ ضرورة وضع جودة الموارد البشرية تساهم في تطوير العلاقات الداخلية في البنك خاصة وأن الإبداع يعد من أهم نقاط القوة داخل إدارة البنك ، ويلعب العاملون دوراً كبيراً في تطبيقه

11/ الاهتمام بالعلاقات الانسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة تتمثل في تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين من خلال الولاء الوظيفي

12/ ضرورة أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساس على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

محددات الدراسة

1. اجريت هذه الدراسة في قطاعات مختلفة من المصارف ، وأجريت علي قطاع المصارف فقط في (ولاية الخرطوم) .

2.تناولت هذه الدراسة وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال ابعاد(التدريب ، تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار والتعيين) قد تناولت الدراسات السابقة ابعاد أخرى لوظائف ادارة الموارد البشرية

3.تناولت الدراسة جودة الخدمة الداخلية من خلال الابعاد (التعاطف ، الملموسية ، الضمان) وتناولت الدراسات السابقة ايضا ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد
4.تناولت الدراسة الانتماء الوظيفي من خلال الابعاد (الرضا الوظيفي ، الولاء) وتناولت الدراسات السابقة ايضا ابعاد مختلفة وبعض الدراسات اتفقت مع نفس الابعاد

مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية :

- أثر العوامل او المكونات الاخرى لتكنولوجيا المعلومات علي اداء الموارد البشرية
- أثر مقاومة التغير لقبول تكنولوجيا المعلومات في اداء الموارد البشرية.
- الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واداء الموارد البشرية.
- الخبرة التكنولوجية يعدل العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات واداء الموارد البشرية

الاسهامات النظرية :

واسهمت الدراسة من خلال التعرف علي النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، حيث وضحت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والولاء ، وهناك علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والولاء ، وتوجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والرضا الوظيفي كما وضحت في دراسة (فتح الرحمن 2013)، وتوجد علاقة ايجابية بين الاختيار والتعيين والملموسية ، و توجد علاقة ايجابية بين تخطيط الموارد البشرية والتعاطف ، توجد علاقة ايجابية بين التعاطف والولاء ، توجد علاقة بين الملموسية والرضا الوظيفي ، كما وضحت دراسة (العواجلين 2013م) في دراسة ابعاد الجودة الداخلية ومفاهيمها .

الخاتمة:

المراجع والمصادر

1. ذكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، جامعة النيلين كلية التجارة، مطابع السودان للعملة 2009م
2. اد احمد ابراهيم ابوسن ، ادارة الموارد البشرية الخرطوم ، ط 5 2007م
3. زاهر عبدالرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية ، الاردن ، عمان ، 2010
4. احمد الكردي ، ادارة الموارد البشرية ،ادارة الجامعية للنشر ، القاهرة مصر 2010ص 38
5. السعيد مبروك ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية ، الوفاء للطباعة و للنشر ، ط الاولي 2014
6. حسن حافظ ، ادارة الموارد البشرية ، منشورات جامعة السودان المفتوحة ،الخرطوم ، ط 2012
7. د.بن عنتر عبدالرحمان ، ادارة الموارد البشرية ، عمان ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2010م .
8. علي خضر محمد ، ادارة الافراد، امدرمان ، 2003م
9. بكري الطيب موسي، ادارة الافراد ، طبعة جديدة ومنقحة الخرطوم2004م.
10. د عبدالرحمن توفيق ، تقييم برامج التدريب والتنمية البشرية، القاهرة 2007م ط 2
11. طاهر محمود الكلاله استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار عالم للثقافة والنشر ، الاردن ،الطبعة الاولي 2011

12. د ماذن فارس رشيد، ادارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر الرياض1424 الطبعة الثانية
13. علي السلمي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية ، القاهرة ، مكتبة الحديث ، 1985م
14. عاطف محمد عبيد، ادارة الافراد ، دار النهضة العربية ، ط12
15. منير نوري ،فريد كورتل ، ادارة الموارد البشرية ،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان ، 2010
16. نعمة شلبية الكعبي واخر ، ادارة الافراد مدخل تطبيقي ، هيئة المعاهد الفية بغداد ، الطبعة الاولى 1990م
17. د راوية حسن ، د محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2014م
18. سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ط 2، 2001م
19. نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية ،المكتبة الوطنية الاردن عمان ، 2010
20. مهدي حسن زويلف ،ادارة الافراد ، دار مجدلاوي للنشر عمان ، الطبعة الثالثة 1998
21. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرها علي العولمة ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الاولى ، 2004م
22. ا. د علي غربي ، واخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة الطبعة الاولى 2007م.
23. محمد محمد ابراهيم ، الجودة من المنظور الاداري مدخل إداري متكامل، الدار الجامعية الاسكندرية
24. عبد العزيز جميل مخيمر ، وناجي فوزي خشبة ، ادارة الانتاج والعمليات ، (القاهرة ،المكتبة العصرية بالمنصورة للنشر ،د،ط، ت ،2005

25. ريشارد كابر، الجودة مدخل المشاريع المتتالية، دليل عملي للأفراد والفرق والتنظيمات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض السعودية ، 2000م
26. اسامة محمد شاكر ، حميد محمد الاحمدي ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم (الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع . الطبعة الاولى ، 2008)
27. محمد محمد ابراهيم ، ك، ادارة الجودة من المنظور الاداري مدخل اداري متكامل (الاسكندرية ، دار الجامعية للنشر 2008)
28. يوسف حجيم الطائي ،نظم ادارة الجودة المنظمات الانتاجية والخدمية ، (البازوري للنشر، ك، ادارة الجودة الشاملة (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى خضر كاظم حمود 2000م)
29. محمد عبد الوهاب العزاوي ، ادارة الجودة الشاملة (عمان دار البازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2005 م) .
30. ميسر ابراهيم احمد الجودة ، الادوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية اذا من التميز والتنافسية
31. مهدي صالح السامرائي ، ، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي (عمان دار جرير للنشر والتوزيع) م 2006
32. اتكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغيير الثقافي، الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ج1 ترجمة عبدالفتاح السيد النعماني ، (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 1996م.
33. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005 م .
34. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية مصر 1989 م.
35. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر 2005 م.

36. بيتر دراكر ، "الادارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها" ترجمة الدكتور صليب بطرس ،
الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 م .

37. محفوظ أحمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والطبعة
الثالثة

38. رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدار ، ادارة الجودة الشاملة (عمان ، دار البازوري العملية
للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية

39. مصطفى محمود ابوبكر ، وظيفة الاحتياجات ودور الانشطة اللوجستية في منظمات
الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004م

40. وصفي عقيلي ، الموجله المتكاملة لادارة الجودة الشاملة (عمان ، دار وائل للنشر ،
الطبعة الثانية،ت، 2009) .

41. في كمار واخرون ، ادارة علاقات العميل ، دار المريخ للنشر السعودية الرياض 2010م

42. مهدي السامرائي،ك ،إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الأنتاجي والصناعي ، (عمان ،
دار جرير للنشر والتوزيع ،د.ط،ت، 2006م 43. جوزيف

كبلاد .تعريب سرور علي ابراهيم سرور ، مراجعة يحي عبد الرحمن - تقدم عبد الله سليمان
العزاز ، ك ،تكامل اعادة المهندسة مع ادارة الجودة الشاملة (الرياض ، دار المريخ للنشر
والتوزيع ، د،ط،ت، 1424هـ،2004م

44. توم بيترز ، ترجمة محمد الحديدي ، ك ،ثورة في علم الإدارة (د ، ب ، الدار الدولية
للنشر والتوزيع ،الجز الاول ،ت،1995)ص 132 .

45. مصطفى محمود ابوبكر ، وظيفة الاحتياجات ودور الانشطة اللوجستية في منظمات
الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2004م ص137

46. د نظام موسي سويدان واخرون ، التسويق المعاصر ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،
عمان الاردن،2003م ص 230

47. زاهر عبدالرحيم عاطف ، تسويق الخدمات ، دار الراية للنشر ، الاردن ، ط الاول

48. علي فلاح الزغبى ، ادارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي ، الاردن عمان ، الطبعة العربية ، 2009
49. علاء عباس علي ، ولاء المستهلك وكيفية تحقيقه والحفاظ عليه ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008م
50. عبدالعظيم ، المنهج العلمي لادارة الجودة الشاملة ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2008م
51. محفوظ احمد جودة ، ك ، ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات (عمان ، دار وائل للنشر)
52. علي السلمي ، ك : ادارة التميز (القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر 2002 م)
53. رضاء صاحب ابو حمد و سنان كاظم الموسوي ، ك الموارد البشرية ، 2009م
54. أ د ،مؤلف ، ك ، ادارة العمليات والجودة ، (الرياض مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، ت 2000)
55. محمد الصبرفي ،ك، إدارة الجودة الشاملة 2009م ،
56. اسامة محمد شاكر ، حميد محمد الاحمدي ،ك، ادارة الجودة الشاملة في التعليم (الاسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع . الطبعة الاولى ، 2008)
57. سونيا البكري ، ك ، ادارة الجودة الكلية (الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، د . ط / ت ، 2004م ، 2003م)
58. يوسف حجيم الطائي ، ك،نظم ادارة الجودة المنظمات الانتاجية والخدمية ، (البازوري للنشر)
59. خضر كاظم حمود ، ك، ادارة الجودة الشاملة (عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى 2000م)
60. حمد محمد غنيم ،ك، ادارة الجودة الشاملة (مصر ، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ،ت، 2008م)
61. محمد عبد الوهاب العزاوي ، ك، ادارة الجودة الشاملة (عمان دار البازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ،ت، 2005 م) .

62. ريشارد كابر، الجودة مدخل المشاريع المتتالية، دليل عملي للأفراد والفرق والتنظيمات ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض السعودية ، 2000م
63. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندريةمصر 2005 م.
64. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005م .
65. بيتر دراكر ، "الادارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها "ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994 م .
66. يوسف محمد القبلان ، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الاداري ، الطبعة الثانية . 1413هـ ، العبيكان . للطباعة والنشر
67. زكي مكي اسماعيل ، ك اصول الادارة والتنظيم (2) ، إستاذ بجامعة النيلين كلية التجارة . 2009م
68. زكي مكي اسماعيل ، ادارة الموارد البشرية ، مطابع السودان للعملة ، 2009م
69. مهدي السامرائي ، ك ، ادارة الجودة الشاملة (الاردن - دار كنوز للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى 1427م ، 2006م .
70. أوما سيكران، طرق البحث في الإدارة، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2006م)
71. حسن شحاتة ، مقال ،ماضي المصارف الإسلامية ،نشأة المصارف الإسلامية ، 2010م

الدراسات السابقة :

1. دراسة نجلاء ادم حسن ، بعنوان اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية ، دراسة دكتورا غير منشورة مقدمة من جامعة النيلين 2012م

2. محمد احمد الخليفة ، بعنوان أثر سلوك المواطنة التنظيمية متغيرا وسيطا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونية ترك العمل ، رسالة دكتوراة غير منشورة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013.
3. دراسة فتح الرحمن تاج الدين ابراهيم ، بعنوان اثر سياسة الإختيار والتعيين في الاداء في قطاع الخدمات ،رسالة دكتوراة غير منشورة مقدمة من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013.
4. دراسة سكيمة المهمل ، بعنوان دور إستراتيجيات اداء الموارد البشرية في اداء العاملين ،دراسة دكتوراة منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012
5. دراسة بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات واثرها علي رضا العملاء ، رسالة ماجستير منشورة الجزائر 2006م
6. دراسة اكثم ماجد العواجين ، جودة الخدمة الداخلية واثرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط 2013
7. دراسة حمد بن فرحان الشاوي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي دراسة ماجستير منشورة جامعة نايف 2007م
- 9.دراسة بو عبدالله صالح ،بعنوان نماذج وطرق قياس جودة الخدمة دراسة تطبيقية علي خدمات مؤسسة برير بالجزائر دراسة دكتوراة منشورة 2014م
10. دراسة سالم عبدالله حلس ، بعنوان اثر جودة الخدمة التعليمية علي رضي الطلبة بالجامعة الاسلامية ،رسالة منشورة فلسطين غزة ، 2013م
11. دراسة محمود سليمان العميان ، بعنوان دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة ، في الاردن ، دراسة دكتوراة منشورة 2010م
- 12.دراسة صفوان العساف ، اثر القيادة بالقيم علي الولاء التنظيمي ، دراسة دكتوراة منشورة من مجلة ج السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015م
13. دراسة حاكم جبوري ، بعنوان رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة مصرف بابل فرع النجف دراسة منشورة 2012م

- 14 دراسة فارس محمود ابومعمر ، بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في قطاع عزة ،دراسة منشورة بفلسطين 2005م
15. حاتم محمد صالح بآكر، الحوافز وآثرها في أداء الموارد البشرية - دراسة حالة بنك بركة السوداني، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013

المجلات والندوات والاوراق العلمية المنشورة

- أحمد الدعيح و رندا اليافي، الإنتماء التنظيمي : غياب مفهوم الإنتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية , مايو 2008 العدد 533.
- محمد عبدالله المنصور ، من منشورات مجلة الموارد البشرية 2010 م
- وليد الحمداني ، التدريب الإداري ، منتدي الاعلانات عن الدورات والكفاءات والمحاضرات 2013م
- حمد نبيل فرحان ، منتدي العربي للموارد الشرية ، 2012م
- دغادة محمد يوسف ، ورقة عمل منشورة ، من قسم الادارة والتنظيم ، الاكاديمية الليبية بنغازي ، 2012
- انس عبد الباسط عباس ، ندوة منشورة ، بعنوان تخطيط وتنمية الموارد البشرية مفتاح لبلوغ الأهداف في منظمات الاعمال ، من جامعة الملك سلمان عبدالعزيز ، السعودية
- خبراء بميك ، تنمية الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية لادارة بميك القاهرة 2012
- أحمد الدعيح و رندا اليافي، الإنتماء التنظيمي ، غياب مفهوم الإنتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة، موقع مجلة الإقتصادية الألكترونية , مايو 2008 العدد 533
- الطيب عبد الوهاب ، الجودة في التعليم ، المجلة العلمية تصدرها جامعة الزعيم الازهري ، العدد الاول (الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة ، ذو الحجة 1427 هـ .يناير 2007م
- مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2013م

- مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2014م

مواقع الانترنت

- مدونة فيصل WWW.faisal.khamis.com (واليام ديمنج الاب الروحي لادارة الجودة الشاملة ، 1993)
- منتديات جامعة الملك عبد العزيز المنتديات العامة برنامج الجودة الشاملة ، نبذة عن بعض جوائز الجودة العالمية. www.google.com
- الادوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في ادامة التميز والتنافسية من إشارة الي جائزة الملك عبد الله للتميز ، ميسر ابراهيم احمد الجبوري.
- www.google.com ميسر ابراهيم احمد الجبوري ، الادوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في ادامة التميز والتنافسية مع اشارة الي جائزة الملك عبد الله للتميز
- * www.Fi6gudon.com موقع بنك فيصل الاسلامي