



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة

آيزو 9001:2015

(دراسة حالة : بنك فيصل الإسلامي)

**The Role of Human Resources Management Strategies
on the Implementation of ISO 9001:2015
(Case study: Faisal Islamic Bank)**

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والإمتياز

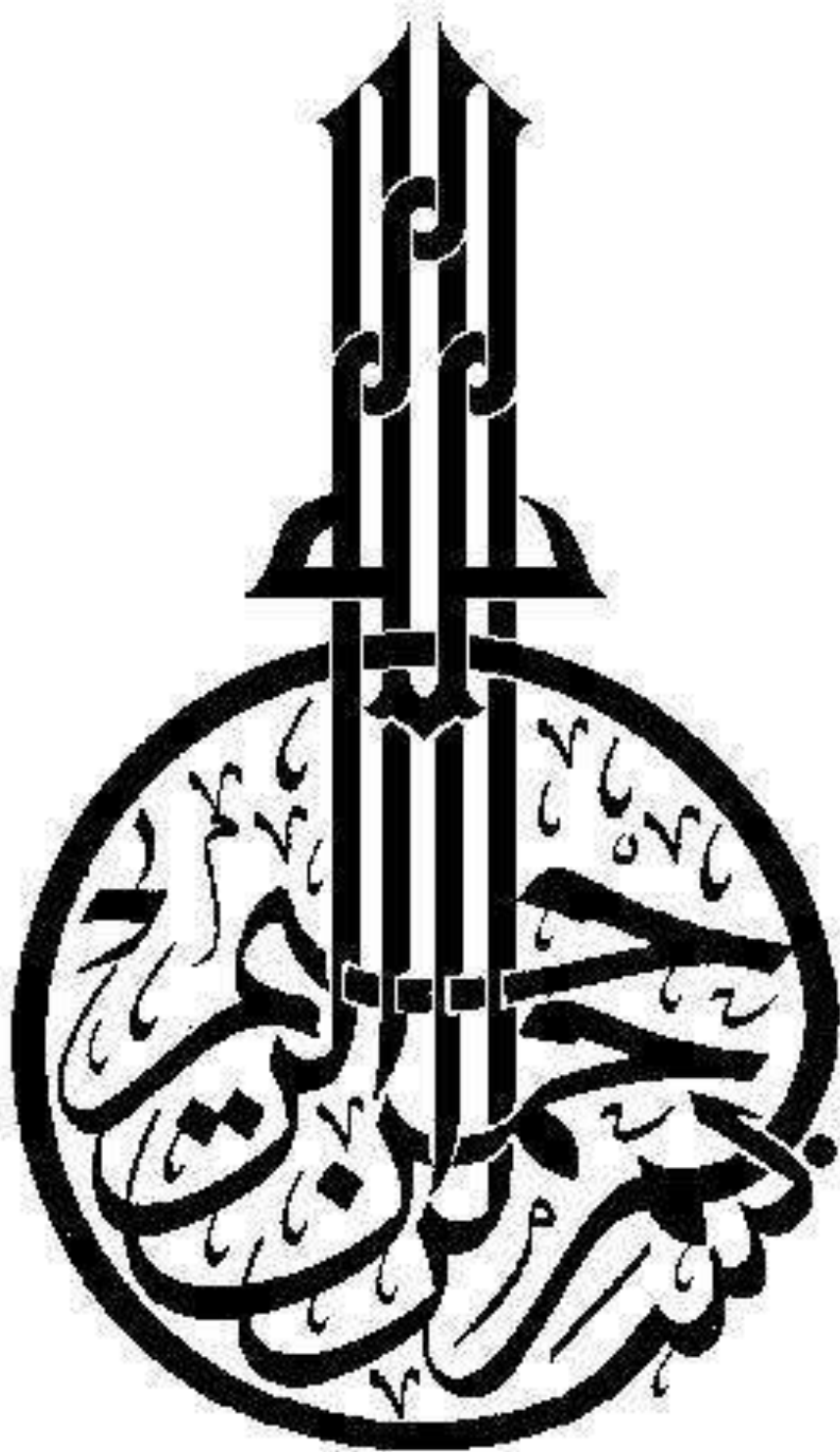
إعداد الباحثة:

مي محمد عبدالمنعم محمددين

إشراف:

دكتور عبدالمطلب إبراهيم عبد الرسول

فبراير 2019



الإستهلال

قال الله تعالى :

وَقُلْ إِعْمَلُوا فَيَسِّرَ اللَّهُ لَكُمُ

وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية رقم 105

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها , إلى التي تمتين الحب و تغزل الأمل، إلى التي مهما كبرت سألقي طفلتها التي تكتب اسمها على دفتر قلبها إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي اهديكي رسالتي لتهديني

الرضا و الدعاء

أمي الحبيبة

إلى من كلله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار انك معنى الحياة لي و قد أَرْضاني الله فيك يا أبتى فهل رضيت عني

والدي العزيز

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقايب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن

أختي

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكته

أخي

إلى من يتلعثم الكلام في فمي لشكرهم وتتبعثر الكلمات لوصفهم

خالاتي

إلى نور عيوني

خالي

إلى من لا أجد كلمات لشكرها ولا عبارات لوصفها

أمة الله

إلى من يبقى وحده فوق الزمان ، وتبقى عيونه أحلى مكان، ويبقى أعلى إنسان إلى من لو كان كل الناس مثله لكان الوفاء تاج على كل مخلوق

محمد عبدالغفار

الشكر والتقدير

الحمد لله، والصلاة والسلام على مَنْ بَلَغَ الرسالة، وأدَّى الأمانة، ونَصَحَ الأُمَّةَ، وجَاهَدَ في سبيل الله حق جهاده حتَّى أتاهُ اليقين، الرسول الأمين محمد بن عبد الله، وعلى آله وأصحابه أجمعين، وبعد. أجد لزاماً عليّ، وقد فرغت من إعداد هذه الرسالة، أن أتقدم بالشكر أجزله، ومن الثناء أعطره، لكل من أسهم معي في مد يد العون والدعم والمساندة لإنجاز هذه الرسالة، وأخص بالشكر إدارة هذا الصرح العلمي الكبير

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ممثلة برئيسها ونوابه الأفاضل، كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ، على تفضلهم قبول قراءة ومناقشة هذه الرسالة وابداء كافة الملاحظات اللازمة والقيمة و أخص بالشكر أيضا

د. عبدالمطلب إبراهيم الرسول

إستشاري أنظمة الجودة والتميز المؤسسي والمشرف على الرسالة، الذي كان لمتابعاته وتوجيهاته الفضل -بعد عون الله وتوفيقه - من مواصلي العمل لتحسين متطلبات الرسالة، إذ كثير ما زاد من اهتمامه بي إذ كنت أتوخي تقديم دراسة تتوافر فيها المقومات والمتطلبات العلمية.

كما أتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطيبها كما أنني أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان إلى

إدارة بنك فيصل الإسلامي السوداني

وكل من قدم لي يد المساعدة وكل من سهل لي عملية الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لمتطلبات اتمام هذه الرسالة لهم جميعا كل الشكر و العرفان، على كل ما قدموه لي من تعاون وتسهيلات أعجز عن تقديرها ووصفها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم جميعا.

المستخلص

هدف البحث إلى التحقق من دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، تمثلت مشكلة البحث في ضعف تطبيق أنظمة الجودة في السودان نظرا لضعف تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالشكل الصحيح ، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و إستخدمت الإستبانة لتكون أداة الدراسة حيث تم توزيع عدد (50) إستبانة على الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية بالبنك تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية ، وتم جمع البيانات وتحليلها ودراستها ، بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الذي ساعد في تحليل البيانات وصولا الى النتائج . توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 ، وأيضا وجود ضعف في تطبيق إستراتيجية التدريب في بنك فيصل الإسلامي السوداني و للبنك إستراتيجية توظيف تراعي تنوع القدرات والمهارات للمتقدمين للوظائف وأيضا معايير إستقطاب وإختيار للكفاءات العالية ، وأوصت الباحثة بتطوير منهج تحديد الإحتياجات التدريبية في البنك وتطوير منهج قياس العائد من التدريب ومنهج الحوافز والمكافآت بجانيه المادي والنفسي وأيضا السعي أكثر لترسيخ نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015.

Abstract

The objective of the research on the validation of human resources in the application of quality management system ISO 9001: 2015 in Faisal Islamic Bank of Sudan, which is a problem in using the quality management system in Sudan to the weakness of the application of human resources management strategies correctly, the analytical descriptive method was used and the questionnaire was used for The study was divided into (50) questionnaires on the employees from the various functional issues in the bank. They were selected in an experimental manner, enabling the collection, analysis and study of the data, using the statistical program of social sciences for data to reach the results. The results of the study are: A relationship between human resources management strategies and quality management system ISO 9001: 2015, as well as weakness in the implementation of the training strategy in Faisal Islamic Bank of Sudan and the Bank's recruitment strategy that takes into account the diversity of abilities and skills for applicants, The researcher recommended the development of a methodology to identify the training needs of the bank and develop a method of measuring the return of training and the method of incentives and rewards in both its physical and psychological aspects, as well as seeking more to establish the quality management system ISO 9001: 2015.

الفهرس

| الصفحة | الموضوع | الرقم |
|--------------------------------|----------------|-------|
| أ | البسمة | |
| ب | الإستهلال | |
| ج | الإهداء | |
| د | الشكر والتقدير | |
| هـ | المستخلص | |
| و | Abstract | |
| ز | الفهرس | |
| ك | قائمة الملاحق | |
| ل | قائمة الأشكال | |
| م | قائمة الجداول | |
| الفصل الأول : (المقدمة) | | |
| 1 | تمهيد | 1.1 |
| 1 | مشكلة البحث | 1.2 |
| 2 | أسئلة البحث | 1.3 |
| 3 | أهداف البحث | 1.4 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3 | فرضيات البحث | 1.5 |
| 4 | أهمية البحث | 1.6 |
| 4 | حدود البحث | 1.7 |
| 4 | منهجية البحث | 1.8 |
| 4 | هيكل البحث | 1.9 |
| الفصل الثاني : الإطار النظري و الدراسات السابقة | | |
| 6 | المبحث الأول : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية | 2.1 |
| 31 | المبحث الثاني : نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 | 2.2 |
| 41 | المبحث الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حسب نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 | 2.3 |
| 47 | المبحث الرابع : الدراسات السابقة | 2.4 |
| الفصل الثالث : إجراءات و منهجية البحث | | |
| 55 | مقدمة | 3.1 |
| 55 | منهج البحث | 3.2 |
| 55 | مجتمع البحث | 3.3 |
| 55 | عينة البحث | 3.4 |
| 56 | اداة البحث | 3.5 |
| 56 | صدق وثبات الإستبانة | 3.6 |

| الفصل الرابع : تحليل البيانات ومناقشة النتائج | | |
|---|---|-----|
| 58 | تمهيد | 4.1 |
| 58 | دراسة الحالة (بنك فيصل الإسلامي السوداني / الرئاسة) | 4.2 |
| 69 | إجراءات الدراسة | 4.3 |
| 69 | الأساليب الإحصائية | 4.4 |
| 69 | خطوات التحليل | 4.5 |
| 70 | تحليل البيانات | 4.6 |
| 95 | إختبار فرضيات البحث | 4.7 |
| الفصل الخامس : الخاتمة | | |
| 98 | تمهيد | 5.1 |
| 98 | النتائج | 5.2 |
| 99 | التوصيات | 5.3 |

قائمة المراجع

| الصفحة | عنوان المراجع | الرقم |
|--------|------------------|-------|
| 100 | المراجع العربية | .1 |
| 102 | المراجع الأجنبية | .2 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|----------------|-------|
| 109 | قائمة المحكمين | .1 |
| 110 | الإستبانة | .2 |
| 115 | المقابلات | .3 |

قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1. | العوامل المؤثرة في هيكل الأجور | 21 |
| 2. | تطور مواصفة الأيزو 9001 | 32 |
| 3. | مبادئ إدارة الجودة | 37 |
| 4. | تمثيل هيكل المواصفة القياسية الدولية أيزو 9001:2015 في دورة PDCA | 38 |
| 5. | دائرة (خطط- نفذ-افحص-اتخذ القرار) | 39 |
| 6. | العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة 9001:2015 | 41 |
| 7. | النسبة المئوية لمتغير العمر | 70 |
| 8. | النسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي | 71 |
| 9. | النسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة | 72 |

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1. | صدق وثبات الإستبانة | 57 |
| 2. | خطوات التحليل الكمي | 69 |
| 3. | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر | 70 |
| 4. | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي | 71 |
| 5. | التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة | 72 |
| 6. | التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور استراتيجية التوظيف في كفاءة التوظفين | 73 |
| 7. | المقاييس الاحصائية لمحور دور استراتيجية التوظيف في كفاءة الموظفين | 76 |
| 8. | التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء الموظفين | 77 |
| 9. | المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء الموظفين | 79 |
| 10. | التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل | 81 |
| 11. | المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل | 83 |
| 12. | التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي الموظفين بالجودة | 86 |
| 13. | المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي الموظفين بالجودة | 87 |
| 14. | التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التدريب | 89 |

| | | |
|----|---|-----|
| | والتطوير في رفع أداء الموظفين | |
| 92 | المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في رفع أداء الموظفين | .15 |
| 95 | قياسات إحصائية للفرضية الأولى | .16 |
| 96 | قياسات إحصائية للفرضية الثانية | .17 |
| 96 | قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الأولى | .18 |
| 97 | قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الثانية | .19 |
| 97 | قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الثالثة | .20 |

الفصل الأول

المقدمة

1.1 تمهيد :

يقول الفيلسوف الصيني سنزو Sun Tzu: إن الجيش (الأفراد) هو أعظم شيء بالأمم ، فهو لذلك الأساس للحياة أو الموت ، الطريق للتعايش أو الفناء لهذا نحن لانستطيع أن نتجاهله ولا بد أن نختبره ، ويقول الكاتب جيفري فيفر Jeffrey Pfeffer: إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقتها البشرية (الأفراد) ويصفها بأنها مصدرا للميزة الإستراتيجية التنافسية لهذا يجب الإستثمار في المورد البشري والعناية به. على هذا فإن الموارد البشرية تعتبر احد العناصر المهمة في مجال تطبيق برامج الجودة الشاملة، حيث ان مسؤولية التطبيق تقع على عاتق الموارد البشرية في المؤسسة او المنظمة، ويأتي ذلك من خلال توفير عناصر بشرية مؤهلة قادرة على تطبيق وتحقيق الفوائد المطلوبة من تنفيذ برامج الجودة الشاملة .

ومن هنا لابد من وجود استراتيجية لدى المنظمة او المؤسسة لادارة الموارد البشرية تلتقي مع أهداف برامج الجودة الشاملة إذ تبرز اهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال اهمية دور الموارد البشرية في المنظمات او المؤسسات على اختلاف مستوياتها و هنا تكمن اهمية هذا البحث حيث انها محاولة عملية للتعرف على مدى اهتمام المنظمات او المؤسسات بالموارد البشرية .

1.2 مشكلة البحث :

إن المتتبع لواقعنا الإداري العربي اليوم - في ظل التطورات العالمية المتسارعة في شتى المجالات - يلاحظ أن مؤسساتنا في معظم أحوالها أصبحت تواجه العديد من التحديات سواء على المستوى التقني، أو المستوى الإجتماعي، أو الانفتاح الإقتصادي، كل ذلك وغيره يدعو القائمين على العملية الإدارية إلى ضرورة مواكبة المستجدات والمتغيرات العالمية السريعة المتلاحقة، و زيادة القدرة على التعامل معها وتوظيفها التوظيف الأمثل بما يتماشى مع ثقافة

المجتمع، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال نظام إداري يتبنى تقديم برامج تعليمية متميزة تطبيق الجودة ومعاييرها وأدواتها، وتهض بمستوى الفرد والمجتمع وتمثل أهمية تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في الإدارة برفع مستوى الأداء وتحسين نوعية الخدمات، تخفيض تكاليف التشغيل، العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، تحليل الأخطاء، وجود مناخ علمي أفضل، تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة، الرؤية الواضحة لكل مكان في المؤسسة، منع حدوث المشكلات بدلا من العمل على تصحيح الأخطاء، الاهتمام بالأمور الصغيرة بنفس القدر من الاهتمام بالأمور الكبيرة. ولكن ما سبب ضعف تبني أنظمة الجودة الشاملة في السودان؟ رغما عن المحاولات العديدة لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة في السودان إلا أنه لم تتحقق النتائج المرجوة ويعزى ذلك إلى ضعف تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بالشكل الصحيح مما أضعف نجاح تطبيق أنظمة الجودة الشاملة والذي إنعكس على ضعف أرباح المؤسسات، رضاء العملاء، كفاءة وأداء الموظفين، درجة الولاء المؤسسي والتحسين المستمر في المؤسسات.

1.3 أسئلة البحث:

وعلى ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما هو دور استراتيجية التوظيف في كفاءة العاملين؟
2. ما هو دور استراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء العاملين؟
3. ما هو دور استراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل؟
4. ما هو دور استراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي العاملين بمفاهيم إدارة الجودة؟
5. ما هو دور استراتيجية التدريب والتطوير في رفع أداء العاملين؟
6. ما مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في البنك عينة البحث؟

1.4 أهداف البحث:

الهدف العام من هذا البحث هو التحقق من دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 وتمثل الأهداف الفرعية للدراسة ب:

1. التعرف على طبيعة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف ، التعويض والمكافآت ، التدريب والتطوير في البنك عينة البحث .
2. التعرف على نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 باعتبارها احد الأساليب الإدارية الحديثة.
3. التحقق من العلاقة بين إستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015.
4. تقديم مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.

1.5 فرضيات البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث، ويهدف الإجابة عن التساؤلات المشارية في مشكلة البحث تم وضع الفرضية الآتية :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

وتتبقى منها الفرضيات الآتية:

- أ. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التوظيف ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015
- ب. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التعويض والمكافآت ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

- ج. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التدريب والتطوير ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015
- ؟

1.6 أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية المورد البشري بعده ميزة تنافسية وشريك استراتيجي في المنظمة فضلا عن دوره الفاعل في تحقيق بيئة عمل ممتازة وتأتي أهمية هذا البحث في تقديم المعلومات حول دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في وتطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 كذلك تتبع أهمية هذا البحث من كونه دراسة ميدانية تتناول واحدة من أهم البنوك في السودان ، إذ ان هذا البنك يعتبر موضع اهتمام فئة واسعة من السودانيين المنتفعين منه ، وبالتالي فان تقديم مثل هذه المعلومات سوف تساعد البنك في الوصول الى أهدافه بطريقة افضل

1.7 حدود البحث :

1.7.1 حدود مكانية :

هذا البحث طبق في بنك فيصل الإسلامي السوداني /الرئاسة .

1.7.2 حدود زمانية :

الفترة من شهر مارس 2018 الى شهر فبراير 2019 .

1.7.3 حدود بشرية :

رؤساء أقسام وموظفوا بنك فيصل الإسلامي السوداني / الرئاسة .

1.7.4 حدود موضوعية :

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية / نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

1.8 منهجية البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي والإحصائي و المنهج الوصفي إذ أنه هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

وقد اعتمدت الباحثة على المصادر الأولية والثانوية الآتية :

الأولية : هي الإستبانة والمقابلات كأدوات أساسية لجمع المعلومات .

الثانوية : هي الإطار النظري والدراسات السابقة .

1.9 هيكل البحث :

بناء على ما تقدم فقد قسم البحث إلى خمس فصول هي :

1.9.1 الفصل الأول : المقدمة

1.9.2 الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

1.9.3 الفصل الثالث : منهجية الدراسة

1.9.4 الفصل الرابع : تحليل البيانات وتفسير النتائج

1.9.5 الفصل الخامس : الخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح لزاماً على المنظمات اليوم أن تدرك أهمية هذا المورد الذي يحتل الأهمية الأكبر من بين موارد المنظمة الأخرى نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وأدائه المستقبلي وخاصة في ظل الظروف الحالية (زيادة التنافس العالمي والتحالف الاستراتيجي والعولمة...إلخ) لغرض إعطاء مفهوم محدد لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية لادمن التمييز بين المصطلحات التالية : الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

2.1.1 الإستراتيجية :

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية ، نستعرض أهمها :

حسب علي عبدالله : " يقصد بها القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية ، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات .

كما عرفها "chandler" هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"

كما عرفها آخر : "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار المسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف .

2.1.2 الإدارة الإستراتيجية :

من أهم تعاريف الإدارة الإستراتيجية نجد :

حسب علي السلمي : " هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها . " حسب علي عبدالله :

هي إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفائها من السوق ، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية " بالتالي فالإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية إستعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها .

2.1.3 إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

تعرف على انها إدارة الموظفين في المؤسسة ، وأحيانا تعرف على أنها إدارة المهارات الخاصة بالأفراد في كل الأحوال هي نظام يختص بشؤون العاملين ، كما أنها مسؤولية يتقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة ، فهي الإدارة المعنية بالكوادر البشرية العاملة بالمؤسسة وعلاقاتهم فيما بينهم ، ويتم تطبيقها في جميع ميادين التوظيف داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة ، حيث تعمل على اجتذاب الكفاءات المهنية الفعالة والمحافظة عليها لأطول وقت ممكن من خلال تحليل واقع ومتطلبات العمل والتخطيط الناجح للحصول على الكفاءات البشرية الأمثل والأكثر تميزا والأكثر ملائمة لإحتياجات العمل.

2.1.4 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في الماضي كان هناك خوف من أن الماكينات التي ستنمك في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس هذا حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانه مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى (الطائي وآخرون، 2006،37) فالموارد البشرية اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسماليون الجدد في إطار اقتصاد المعرفة (العنزي والساعدي 2008:7)، فأصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف المسؤولة عن تحقيق المراكز على المستويين المحلي والقطاعي وضمان النمو والتوسع والإبداع وخدمة العملاء (النجار، 2007: 7) كما أوضح (السالم وصالح،

2000:41) أن خلف نجاح كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد البشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أداءهم أو من خلال برامج جيدة للمكافآت والحوافز . و من هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الإستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد أعضاء الذين يعنون بصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الأحمر، 2007:41) و يرى (Salaman et al 2005:p.1) بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحد ا من الأفكار القوية و المؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات 25 الماضية . و وصف (Torrington &Hall1998:p.23) ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها تمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة و تنظيم الأفراد و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة، وترى الباحثة أنه لا توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية . ولغرض توضيح مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ارتأت الباحثة إلى تقديم مجموعة من التعاريف :

1. نمط من استخدامات الموارد البشرية المخططة و النشاطات التي تسعى إلى تمكين

المنظمة على تحقيق أهدافها،(Noe et al ، 1994:p.45)

2. الوظيفة التي تنجزها المنظمات و التي تسهل الاستخدام الأكثر فاعلية للعاملين باستخدام

سياسات محددة من أجل الكسب والحصول على الأهداف التنظيمية و الفردية

(Ivancevich 1995:p.3)

3. الاستخدام التنظيمي للموظفين للمحافظة و إدامة الميزة التنافسية ضد

المنافسين (Mathis& Jackson 2003:p.29)

4. نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا و خطط المنظمة في شكل سياسات و برامج بشأن توفير

الموارد، إدارة الأداء، التعلم و التطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين

(Armstrong ،2009:p.115)

5. هو النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة و الذي يهتم جميع الأنشطة

التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة وتنفيذ

الإستراتيجيات المخطط لها، و التي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Inyang ،2010،p.26)

وقد إتضح للباحثة مما تقدم انه بالرغم من تعدد مفاهيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا انه يمكن إن نتلمس أوجه الاتفاق بينهما في ضوء الخيوط المشتركة بينهم كالآتي:

1. تسعى المنظمة من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS) من زيادة حظوظها في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات.
2. تساهم (HRMS) من تحقيق و إدامة الميزة التنافسية.
3. أن الغاية من وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية هو من اجل الإستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
4. يتم صياغة (HRMS) بالتوافق مع الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة والضعف الداخلية.

وإستنادا إلى ما سبق من الممكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها) عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة و الفرص والتهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح و البقاء في ميادين الأعمال .

وفيما يأتي عرض لأهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها اغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية وانسجاماً مع اهداف البحث سيتم عرض الإستراتيجيات الأكثر اهمية لادارة الموارد البشرية والأكثر تأثيراً بنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 :

- إستراتيجية التوظيف .
- إستراتيجية التعويض والمكافآت.
- إستراتيجية التدريب والتطوير .

2.1.4.1 إستراتيجية التوظيف :

2.1.4.1.1 مفهوم استراتيجية التوظيف :

تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية احدى الإستراتيجيات التي تلعب دورا مركزيا في تحديث مستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة (story & et al:2009:p.179)

اذ وصف (Narty,2012:p.4) أن المنظمات التي تسعى لبناء قوى عاملة متنوعة وبشكل فعال يجب عليها إستقطاب وإختيار الشخصا ص ذو المهارات العالية التي تتناسب مع المنصب الشاغر ، ويعبر (Sultan,2015:p.19) عن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بانها حجر الزاوية في نجاح ادارة الموارد البشرية ، كونها تضع الساس لأداء المنظمات وبقائنها على قيد الحياة في المستقبل ،فهي تضمن سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها . ويرى (Denisi& Griffin, 2001:p.48) أن استراتيجية التوظيف تتضمن مجموعة من الأنشطة تقوم بها المنظمة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف واختيار الأفضل من المتقدمين ومن ثم تعيينهم .وقد بين Rothwell& Kazanas,2005:p.334) ان استراتيجية توظيف الموارد البشرية هي أداة رئيسية وتنفيذية تعمل في إطار الإستراتيجية الكبرى للموارد البشرية وتهدف للحصول على الأعداد المتزايدة من العاملين والمؤهلين لشغل المناصب الوظيفية .

عليه ترى الباحثة : أن استراتيجية التوظيف هي : (مجموعة من العمليات المترابطة التي تعمل على ضمان امداد المنظمة بالعاملين من خلال الإستقطاب الأمثل والإختيار الإنتقائي والتعيين في الوقت والمكان المناسب ، لتحقيق أهداف المنظمة الآنية والمستقبلية بأكبر قدر من الكفاءة .

2.1.4.1.2 أبعاد إستراتيجية التوظيف :

تناولت الباحثة أبعاد استراتيجية التوظيف على وفق ما عرضته ادبيات الفكر الإداري ، إذ اتفق أغلب الباحثين والكتاب أمثال(Denisi&Griffin,2001:p.49)و (العاني ،2002، 12) و (Heneman& Judge,2014:p.23) و (Sultan,2015:p.26) على أن أبعاد استراتيجية التوظيف تشمل (الإستقطاب ، الإختيار ، التعيين) وفي ضوء ذلك تتفق الباحثة مع ماجاء به هؤلاء الباحثين والكتاب من تقسيم لأبعاد إستراتيجية التوظيف وسيتم توضيح هذه الأبعاد كالآتي :

أ. مفهوم الإستقطاب : The Concept Of Recruitment

وصف (زايد ،2003:241) أن الإستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة ، وأن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بمدى قدرة

إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الإستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ . وأضاف (عقيقي ،2005،273) أن الإستقطاب عملية ذات إتجاهين ، فالإتجاه الأول هو بمثابة تعبير عن حاجة المنظمة لموارد بشرية بمواصفات معينة ، والإتجاه الثاني هو قناعة ورغبة الموارد البشرية المستهدفة للعمل لدى المنظمة . ويعرف (Maloney,2013:p.4) الإستقطاب بأنه : عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب بأعداد كافية مع المؤهلات المناسبة وتقييمهم لشغل الوظائف. في حين عرف (Wagen,2007,p.124) الإستقطاب بأنه عملية جذب المرشحين المحتملين للمنظمة لبدأ تأهيلهم وتقييمهم للعمل مستقبلا. ويعرف كل من (نور الدين ،2011،36) و (عباس ، 2011،102) على أن الإستقطاب هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية بأكثر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة وتأهيلهم لإستلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة . ومن وجهة نظر الباحثة الإستقطاب هو : مجموعة من النشاطات والعمليات التي يمكن بها جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .

ب . مفهوم الإختيار : Selection of Human Resources

تري الباحثة أنه : من المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية، التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية في المنشأة، هو سوء الإختيار الذي لا يراعى فيه، النواحي والأسس العلمية، فالإختيار غير السليم، لا يؤثر على مستوى الفرد فحسب، ولكن يؤثر أيضاً على الإنتاج . تعد عملية الإختيار نظاماً تمثل (مدخلاته) نتائج التحليل الوظيفي وخطط الموارد البشرية ونتائج الإستقطاب ، و(عملياته) الإختبارات والمقابلات ، و(مخرجاته) موارد بشرية صالحة للتعيين وأداء وسلوك تنظيمي فعال ، وإنتاجية عالية وفاعلية تنظيمية عالية ، في حين تشمل (التغذية العكسية) في تقييم عملية الإختيار وتشخيص الأخطاء وتلافيها (عقيقي،2009:309) و(الفياض.2011:41) .

ووصف (Beardwell&Claydon,2007:p.55) أن عملية الإختيار تبدأ من النقطة التي ينتهي بها الإستقطاب (محمد، 2010،55) وبالإتجاه نفسه يعبر (Narty,2012:p.2) ان عملية الإختيار تبدأ بعد عملية الإستقطاب ، وتعني اختيار أفضل المتقدمين للعمل لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تطابق المؤهلات مع الوظائف الشاغرة ويعرف (حسونة،2011،112) الإختيار بأنه النشاط الخاص بالكشف عن أفضل المتقدمين عن طريق

تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الإختبارات ومقابلات التوظيف. وإتفق أغلب الباحثين ومنهم (الهيبي، 2005:128)(حمود والخرشة 2011:109) و(زعتري ، 2013:19) على أن عملية الإختيار تعني إنتقاء الأفراد الذين تتوافر فيه المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل الوظائف الشاغرة .

وترى الباحثة الإختيار انه : هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه، مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الإختيار طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المنظمة.

ج . مفهوم التعيين : HRPlacement

يرى كل من (Mathis & Jackson,2006:p.13) أن الهدف النهائي لأية عملية إختيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين أنسبهم في الشواغر الموجودة في المنظمة ، ويهدف التعيين الى وضع الشخص المناسب (فتوح ،2009،308) . و أضاف (Bach,2005:p.119) أن التعيين ينطوي على التنبؤات والسلوك المستقبلي ، بحيث يمكن اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة تتعلق بالشخص المعين في وظيفة معينة ، إذ تصاغ التنبؤات بلغة الإحتمالات لأن المستقبل لايمكن التنبؤ به ، ويعد التعيين عملية مطابقة بين الفرد والوظيفة وتؤثر على مقدار وجوده ، أي الجهد الذي يقدمه الفرد وتكاليف التدريب التشغيلية مستقبلا . وعرف (السالم ، 2009،188) التعيين بأنه قبول الشخص الذي تقدم لشغل الوظيفة أن يكون عضوا في المنظمة من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين . وأشار (عقيلي ،2009،349) بأن التعيين المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الإختيار ، ويعني تثبيت الفرد الذي جر تعيينه تحت الإختيار في الوظيفة التي عين فيها وبناء عاى ما سبق تعرف الباحثة التعيين على أنه القرار المتخذ لتثبيت العاملين الذين قد تم إختيارهم للوظيفة المطلوبة على حسب مؤهلاتهم .

2.1.4.1.3 أهمية إستراتيجية التوظيف :

يرى (Bechet,2008:p.7) أن الأهمية البارزة في إستراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل ب(تحديد أنواع ومستويات وقدرات الموظفين التي تحتاجها المنظمة في المستقبل لوضع خطط فعالة عند إجراء عمليتي الإستقطاب والإختيار ، إضافة الى وضع خطط

التوظيف لسد الفجوات وتحديد حاجة المنظمة من المواهب والمهارات والقضاء على الفائض).
وفينفس السياق أضاف (Richardddson,2012:p.8) أن قرارات التوظيف الخاصة غير
المستندة الى خطط إستراتيجية لها آثار سلبية على المدى الطويل من بينها تكاليف التدريب العالية
، وسوء الأداء ، وإرتفاع معدل دوران العمل ، وانخفاض جودة الخدمة ، والتي بدورها تنعكس
على الروح المعنوية للموظفين ومن ثم فقدان القدرة التنافسية للمنظمة .
ويرى (Greer,2003:p.598) أن الإنتقائية في التوظيف ترتبط بقوة بالإتجاه الإيجابي للأداء
التنظيمي . ووصف (Stevens,2005:p.54) أن إستراتيجية التوظيف المبنية على أساس
التخطيط الناجح للقوى العاملة الفاعلة والمرتبطة مع إستراتيجية المنظمة بشكل متكامل تعد
عنصرا اساسيا في تطوير المنظمة وتحقيق التميز التنظيمي . وترى الباحثة أن لإستراتيجية
التوظيف أهمية بالغة بكونه لا يتم الحصول على الموارد البشرية الملائمة في المؤسسة الا عن
طريقها وكونها تحقق ميزة تنافسية للمنظمة أو المؤسسة وايضا في انها ترهن إستراتيجية
المؤسسة.

2.1.4.1.4 أهداف إستراتيجية التوظيف :

أشار (Mannet,2006:p.4) أن الغرض الذي تحققة إستراتيجية التوظيف هو توفير نهج
متماسك واستباقي لأعداد الموظفين اللازمين للمنظمة ، وتضمن واجهة فعالة بين التخطيط
الإستراتيجي والموارد البشرية تماشيا مع القيم التنظيمية ، وتوفر مخطط لجميع القرارات
الرئيسية المتعلقة بالتوظيف للمنظمة ، ووضع اطار لجميع السياسات وبرامج الموارد البشرية من
(حركة العاملين وجذبهم والتناوب الوظيفي وتطويرهم) . وأكد (Bechet,2002:p.12) أن
الهدف من إستراتيجية التوظيف هو التنبؤ باحتياجات المستقبل ، وتحديد اجراءات التوظيف التي
ينبغي اخادها على المدى القريب والقضاء على المشاكل التي قد تحدث في المستقبل .

وأشار (Sultan,2015:p.23) أن نخرجات اهداف استراتيجية التوظيف تتمثل بأن تقوم
المنظمة بإختيار الأشخاص ذو المهرة والمعرفة المناسبين لها ، وخفض معدلات الدوران
الوظيفي ، وتعظيم العائد المالي ، ودعم استراتيجية المنظمة الشاملة ، وتمكين المنظمة وجعلها
اكثر مرونة . وأضاف (العنزي والساعدي ،2007:14) ان دور استراتيجية التوظيف يذهب
لأبعد من اجراءات الجذب والإختيار لما تحققة هذه الإستراتيجية بهدف يدعم دور العملية

المعيارية الإجتماعية التنظيمية ، التي تهتم بالموثمة بين الشخص والمنظمة وبما يحقق حالة التوافق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية .
ومن وجهة نظر الباحثة ترى أن أهداف استراتيجية التوظيف تتمثل في :

- التخطيط لتدبير وإستكمال الموارد البشرية للشركة والعمل المستور على قياس أدائهم وتطوير قدراتهم وكفاءتهم من خلال برامج فعالة للتدريب والعمل.
- التقييم الدوري الفعال لجميع العاملين بالشركة وإقتراح الخطط.
- العمل المستقر نحو إستقرار أوضاع العاملين بالشركة من خلال تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين المختلفين وتعميق الإحساس والأمان لديهم من خلال مجموعة من النظم الخاصة بتأمينهم إجتماعيا وصحيا وتوفير الرعاية المناسبة في النقل والعلاج.
- إلى إقتراح وضع النظم والسياسات التي تكفل الرقابة الفعالة على حضور وإنصراف العاملين في المواعيد المعتمدة وإقتراح تحديث نظم ولوائح العمل وفقا للمتغيرات.
- مراقبة الإلتزام بلوائح العمل والعاملين والتي تكفل تنظيم العمل داخل الشركة.
- إقتراح نظم الجزاء والعقاب للعاملين بالشركة في ضوء القوانين السارية واللوائح المعتمدة والمشاركة في وضع مجموعات متكاملة من السياسات والنظم والتنظيمات بالتنسيق مع السيد رئيس قطاع الموارد البشرية ومراقبة دقة تنفيذ هذه السياسات والنظم وإقتراح الإجراءات التصحيحية في سبيل تعميق الإلتزام به.

2.1.4.2 إستراتيجية التعويضات والمكافآت :

2.1.4.2.1 مفهوم إستراتيجية التعويضات والحوافز:

في ظل البيئة المعاصرة باتت طرق استثمار الموارد من اهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب الميزة التنافسية وان المورد البشري اهم هذه الموارد التي تساهم في ذلك (Lalwer,2008:p.22) ولكن كيف يمكن للمنظمات رسم الإستراتيجيات اللازمة للإدارة هذا المورد الحيوي لاسيما في العمل المصرفي أكدت الدراسات السابقة على أن المنظمات التي تمتلك إستراتيجية إدارة تعويضات تكون بمثابة ميزة تنافسيه للمنظمة والتي تمكنها من جذب المواهب والمحافظة عليهم (Odunlade,2012:p.33)، كما تلعب إستراتيجية ادارة التعويضات دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين واستقطابهم للعمل بجدية

أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Idemobi,2011:p.12) وقد أعطيت تعاريف مختلفة عن التعويض، حرفياً فالتعويض شكل من أشكال المكافأة تعطى نتيجة للعمل الذي تم إنجازه فهو بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة والالتزام في وظيفته (Armache, 2012:p.5) وعرفه (Oureshi, 2013:p.65) بأنها إجمالي مجموع الأجور أو المرتبات، واستحقاقات الموظفين، والمكافآت المالية والمكافآت غير المالية الغير المتكرر. في حين عرفه (Pingle, 2014:p.25) على أنه التعويض يعني وجود هيكل تعويضات يضمن تعويض الموظفين الذين يكون متوسط ادائهم عالي مقارنة بمتوسط أداء الموظفين الآخرين. وتشكل إدارة التعويض عنصراً حاسماً في الإدارة العامة للمنظمة وتشير إلى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون أجورهم لأستقطابهم لمكان العمل (Khan et al. 2011:p.3) ، ويرى كل من (Adeoye & Fields, 2014:p.20) إدارة التعويضات تتناول القضايا على المدى الطويل وبالتالي يتم دمجها مع وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى مكافأة الموظفين على نحو منصف وباستمرار (Braun, 2013:p.14) ويعرفها (Adeoye,2014:p.23) هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل إستثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف ومن وجهة نظر الباحثة : عادةً ما تُستخدم كلمة تعويضات بين أصحاب العمل للإشارة بشكل غير مباشر وشامل إلى الرواتب، بينما في الحقيقة تشمل التعويضات أكثر من مجرد الراتب الأساسي للموظف؛ حيث يُشير هذا المصطلح إلى الراتب الأساسي، والتأمينات الصحية التي توفرها الشركة للموظفين، وأي مكافأة أو ميزات إضافية مثل بدل المواصلات، وتذاكر السفر السنوية، أو أي رسوم دراسية تقدمها الشركة أو المنظمة لأبناء الموظفين بدأ مفهوم الحوافز ذا نظرة ضيقة ، ثم تطور وأصبح ذو نظرة شمولية ، وعليه يمكن شرح كل من النظرتين:

المفهوم الضيق: ويمثل وجهة نظر تقليدية.

المفهوم ذو البعد الشمولي ، والذي يمثل المفهوم الحديث.

1- المفهوم التقليدي للحوافز : يشير المفهوم الضيق إلى أن تعويضات الموارد البشرية التي تدفع في المنظمات هي تعويضات مالية فقط، وتشمل بنوداً متعددة هي:

- الرواتب والأجور.
- الزيادات الدورية على الراتب والأجر.
- المكافآت المالية.
- الأجر الإضافي.
- البدلات النقدية.

حيث يتقاضاها العاملون في المنظمة لقاء عملهم وجهدهم المبذول فيها أثناء العمل، وهذا ما اطلق عليه التعويض المباشر، لأنه يرتبط بالعمل والجهد مباشرة. وعليه ، فإن التعويضات من وجهة النظر التقليدية هي أموال نقدية يتقاضاها العنصر البشري في العمل من خلال عمله.

إلى جانب ذلك يشمل المفهوم الضيق على جانب آخر هو: أن المنظمات تقوم بتقديم مزايا وظيفية إضافية على شكل خدمات لجميع العاملين لديها، إما مجانا او بتغطية جزء من تكلفتها، والجزء المتبقي يغطيه العاملون من رواتبهم وأجورهم على شكل أقساط شهرية . ومن هذه المزايا على سبيل المثال: الضمان الاجتماعي ، التأمين الصحي... الخ . ويطلق على هذه التعويضات والحوافز بغير المباشرة ، نظرا لعدم ارتباط الحصول عليها بالعمل مباشرة (حوافز العمل غير المباشرة)

2- المفهوم الشامل للتعويضات/ الحوافز: فهو يقوم على فلسفة جديدة مفادها ان التعويضات المالية هي فعلا أساسية بالنسبة للموارد البشرية التي تعمل في المنظمات، لأنها تلبي وتشبع حاجاتها المادية والفسولوجية، بل إن لديها حاجات من نوع آخر هامة جدا بالنسبة إليه، وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة، الأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص النمو والتطور...إلخ. وهذه الحاجات لا تقل اهمية عن الحاجات الفسيولوجية بالنسبة لها ، وهذا يستوجب من المنظمات تلبية وإشباع هذه الحاجات من خلال العمل او الوظيفة التي يؤديها الفرد او فريق العمل بحيث يوفر العمل لشاغليه او ممارسيه عنصر الإثارة والتحدي، والشعور بالأهمية ، الاستقلالية ، الحرية والمرونة في ممارسة المهام، عبء عمل مناسب ووضوح الدور الذي يؤديه...إلخ. وأيضا من خلال بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية التي يؤدي فيها العمل. وبالتالي يمكننا ان نقول : إن المفهوم ذو البعد الشمولي للتعويضات والحوافز يشير الى أنها تتكون من:

- تعويضات مالية، وتتكون من مباشرة وغير مباشرة.
- تعويضات غير مالية (معنوية) يحصل عليها الفرد او الفريق من:الوظيفة أو العمل ، بيئة العمل المادية ، بيئة العمل الاجتماعية والنفسية.

2.1.4.2. أبعاد إستراتيجية التعويضات :

- حددت دراسة (Yanadori & Marler,2006:p.55) مكونات إستراتيجية التعويضات كالآتي:
- الأجور الإجمالية: جميع أشكال النقد (الأجر الأساسي، وجوائز تقاسم الأرباح)
 - تعويضات الغير نقدية: (خيارات الأسهم، برامج منافع الموظفين)
- وركزت دراسة (Hoke,2005:p.25) على إستراتيجية التعويضات الكلية التي إشمطت على جميع المكافآت المحتملة والإعترافات بزيادة الإنتاجية والإبتكار.

بينما صنفت (بخوش :2013 :25) مكونات إستراتيجية التعويضات الى مايلي:

- التعويضات المالية المباشرة (الأجر الأساسي، الحوافز، العلاوات الدورية)
 - التعويضات المالية الغير مباشرة (ضمان إجتماعي ، تأمين الصحي، والتقاعد)
 - التعويضات الغير المالية المعنوية (ظروف العمل البيئية، الترقيات،العمل نفسه)
- وإتفق كل من (Muchinsky,et al,1998:p.56; Adeoye,2014:p.24) على أن التعويضات تكون على أربعة أشكال هي كالآتي:

- الأجور والمرتبات الأساسية
- الحوافز (الأجور الإضافية)
- برامج منافع الموظفين (إجازات مع الأجور، الترقيات، تسديد الرسوم الدراسية، أجور التقاعد)
- إمتيازات إضافية(المكافآت القائمة على العضوية، المكافآت الإستثنائية)

وذكر كل من (Heneman&Schwab,1979:p.24) و (Lai,2014:p.75) إستراتيجية التعويضات تتضمن أربعة أبعاد هي (مستوى الرواتب، إضافة على الرواتب، هيكل الرواتب، المزايا والمنافع).

بينما (Larbi,2014:p.22) اتفق مع (Dessler,2011:p.35) على أن التعويضات هي على شكلين الأول هو التعويضات المباشرة وتضم جميع الإستحقاقات النقدية المباشرة على أساس الشهري أو الأسبوعي ومكافأة الأسهم (خيارات الأسهم التنفيذية)، والثاني هو التعويضات الغير المباشرة ك(المزايا الإضافية ، وخدمات الموظفين، الأجر الإضافي ، الضمان الإجتماعي، إجازات مدفوعة الراتب) .

كما وأشار كل من (Broderick,1986:p.85) و (Engle, A.,1989:p.25) الى إستراتيجية التعويضات تتضمن خمسة أبعاد هي (مستوى الرواتب، هيكل الرواتب، زيادة على الأجور و الحوافز، مزيج الدفع " المزايا والمنافع"، إدارة نظام الدفع) .

ويظهر مما تقدم ان الباحثين تباينوا في تحديد الأبعاد وهذا يعود إلى تباين وجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، وفيما يلي الأبعاد التي أشار إليها (Heneman&Schwab,1979:p.75) (Lai,2014:p.75)

1. مستوى الرواتب Salary level

2. إضافات على الرواتب Extras on Sala

3. المزايا والمنافع Advantages and Benefits

4. المزايا والمنافع Advantages and Benefits

وفيما يلي عرض وتوضيح ومناقشة لهذه الأبعاد:

1. مستوى الرواتب Salary level

تؤكد أدبيات تنمية المواد البشرية أن مستوى الرواتب هي مسألة حاسمة في تصميم التعويضات. وأشار (Wei, X. 2006:p.36) أن مستوى الرواتب لا يمكن أن يؤدي فقط إلى زيادة الابتكار والأداء المؤسسين، ولكن أيضا يقلل من مستوى دوران الموظفين . و يعرف مستوى الرواتب بأنه متوسط معدل الدفع الذي يتضمن الأجور والرواتب والمكافآت في وظائف المنظمة (Noe et al.2015:p.69) وأن مستوى الرواتب في إستراتيجية يؤثر على الكفاءة المالية وأداء المنظمة ككل (Lai,2011:p.25) ، وعلى الرغم من اختلاف قواعد توزيع الأجور على أساس الأداء والوظيفة، فإنها يمكن أن تستخدم كتكملة لإقتناء وإستبقاء وتحفيز الموظفين الأكفاء لدعم إستراتيجيات وأهداف إدارة الموارد البشري (Ismail,Shariff&Noor,2009:p.45) والحاجة الى تحقيق العدالة تعد من العوامل الحاكمة في مستويات الرواتب، فبالنسبة للعدالة

الداخلية (Internal Equity) يعني هناك مساواة بين أجر الوظيفة مقارنة مع أجور الوظائف الأخرى داخل المنظمة وتعد من مرتكزات نظام الأجور الفعال والإستقرار الوظيفي، وأما بخصوص تحقيق العدالة الخارجية (External Equity) يجب تحقيقها من خلال مقارنة مستويات أجور الوظائف في المنظمة مع التي تدفعها المنظمات المنافسة (السالم، 2014:45) ويمكن تحقيق العدالة على المستوى الداخلي والخارجي من خلال الخطوات الآتية (Dessler,2003:p.32)

- إجراء مسح شامل لمستويات الرواتب التي تقدمها المنظمات المنافسة لنفس الوظائف.

- إجراء تقييم لوظائف المنظمة (لتحقيق العدالة الداخلية)

- تجميع الوظائف المتشابهة ووضعها في مستويات أجرية متساوية.

ومما تقدم من تأكيد على أهمية مستويات الرواتب تستنتج الباحثة فيما اذا ارادت إدارة المنظمة زيادة الناتج الشخصي لأفرادها (رضا الوظيفي، والإلتزام الوظيفي، والأداء الوظيفي) يجب عليها أن تكون قادرة على تصميم مستوى أجور بشكل صحيح وفقاً للعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية وأن تكون مستويات الرواتب مرتبطة بمعايير محدد.

2. إضافات على الرواتب Extras on Salaries

إضافة للرواتب والأجور الأساسية التي تدفعها المنظمات للموارد البشرية التي تعمل لديها فهي تدفع لهم أجور إضافية عادة تضاف لرواتبهم الأساسية إما على أساس الكفاءة أو عضويتهم، أو الاثنين (بخوش، 2014:55) فعندما يقوم الموظفون بإنجاز عمل خارج نطاق العمل الرسمي أو عندما ينتج كمية من السلع أكثر من المخطط لها فإن المنظمة تدفع له أجر إضافي فهي الأجور التي تقدمها المنظمات للأفراد مقابل المسؤوليات والمهام الإضافية (العزاوي، 2010: 50) كانت الإضافات على الرواتب تتمثل بإضافة بسيطة على الرواتب الأساسية النقدية إلا أنها في الوقت الحاضر لم تعد مجرد إضافة للرواتب الأساسية (Johnson,2000:p.45)، بل ازدادت أهميتها من وجهة نظر الموظفين حيث أصبح وجودها من عدمها يشكل أساساً لإتخاذ القرارات في البقاء أو مغادرة المنظمة (Guthrie,2000:p.65)

تصنف التعويضات المالية المباشرة التي تدفع على شكل حوافز مالية لخلق الدافعية لدى

الموظفين من أجل زيادة الفاعلية وتحسين الإنتاجية ضمن فئتين (عقبلي، 2009:66)

الحوافز الفردية: تدفع هذه الحوافز للموظفين على أساس الجهد وفاعلية أدائه منفرداً، وأهم هذه الحوافز:

أ- الزيادة الدورية: فهي تمثل الإضافات الدورية التي تدفع للموظفين كجزء من التعويضات المباشرة مقابل المساهمات التي يقدمها في المنظمة.

ب- المكافآت المالية: هي مبالغ مالية تصرف للموظفين المتميزين في أدائهم.

ج- الأجر الإضافي: هو مبلغ يدفع للفرد إضافة إلى رتبته الأساسي وتعويضاته الأخرى مقابل تأدية مهام وعمل إضافي لتحفيز وتشجيع الموظفين في العمل خارج نطاق الوقت الرسمي في حالة وجود ضغط في العمل.

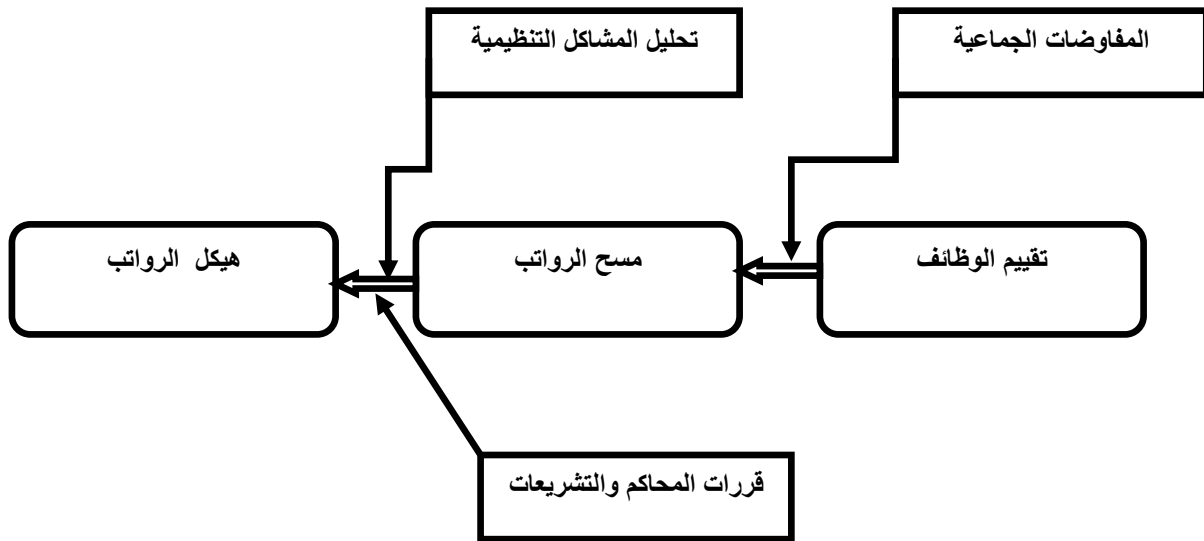
الحوافز الجماعية: هذا النوع من الحوافز يدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي.

3. هيكل الرواتب Salary Structure

هو مجموعة من معدلات الأجور التي يتم توفيرها لمختلف أنواع الوظائف والمهارات أو الأداء في المنظمة (Ismail, Guatleng, Cheekiong, Ibrahim, Ajis & Dollah, 2009:p.25) فهو الإطار عام الذي يشمل الأسس والضوابط التي على ضوءها يتم دفع الرواتب للموظفين في المنظمة (عقيلي، 2009:45) ، والآلية التي تعتمدها المنظمات في توزيع الأجور (Yen& Huang,2012:p.33) ، ويعرف (Noe,et al., 2015:p.55) هيكل الرواتب بأنه التسلسل الهرمي للأجور النسبية للوظائف المختلفة في المنظمة. وقد تؤدي قدرة الإدارة على تنفيذ أنظمة هيكل الأجور على نحو سليم إلى تحسين رضا الموظفين وتعزيز روح الفريق العامل وزيادة أداء العاملين (Bretz&Thomas,1992:p.45) ، وأشار (La 2011:p.25) إلى إن هيكل الرواتب يؤثر على رضا الموظفين ويحفزهم على البقاء في المنظمة. وأن هيكل الأجور هو عامل مهم للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين وتقليل معدل دوران (Balkin & Gomez-Mejia, 1990:p.36) وأشار (Yen& Huang, 2012:p.58) إلى أن هيكل الأجور يؤدي إلى زيادة رضى الأجور والمشاركة في العمل والالتزام بالمنظمة وفي توزيع الأجور تميل سياسات هيكل الأجور إلى استخدام مستويات وفوارق في الأجور وقد توفر هذه النظم الفرصة للحصول على عروض ترويجية أعلى والإعتراف بمختلف مهارات الموظفين ومسؤولياتهم ومساهماتهم بالمنظمة ومع ذلك، فإن نهج المساواة والتسلسل الهرمي تضع أنظمة مختلفة لرواتب، يمكنها تحفيز سلوك الموظفين لدعم أهداف المنظمة (Mejia,Welbourne&Wiseman,2000:p.25)

فإن الفروق في الأجور بين المستويات تعتبر عادة درجة مساواة بين مستويات الوظائف، وتتأثر بالمؤهلات ومسؤوليات العمل والأداء الفردي داخل المنظمة Ismail,et (al.,2009:p.24)

وأن هيكل الأجور في المنظمة يتحدد بموجب عدد من العوامل الذي يعرضها الشكل (1) أدناه .



الشكل (1) العوامل المؤثرة في هيكل الأجور

المصدر: (الهيئة، 2005: 40)

يوضح الشكل (1) أعلاه بأن هيكل الرواتب يتأثر بعدد من العوامل المتداخلة والتي تشمل نتائج تقييم الوظائف التي تتأثر بالمفاوضات الجماعية وتؤثر في نظام الأجور، كما وتستخدم نتائج تقييم الوظائف للمقارنة مع نتائج عملية استقصاءات لهيكل الاجور في المنظمات المنافسة، كما ويبين الشكل أن هيكل الرواتب يتأثر بشكل مباشر بنتائج تحليل لمشاكل التنظيمية التي تتعلق

بدافعية ورضا وانتاجية الموظفين، كما ويتأثر هيكل الرواتب بالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل، لذا على المنظمات عند تصميم هيكل الرواتب النظر بالعوامل الموضحة بالشكل السابق. ويضيف ستوسكوبف (Stoskopf, 2002:p.25) على المنظمات التي تسعى في الحفاظ على المواهب أن تتبع الهياكل القائمة على السوق الذي شأنه أن يساعد على الحفاظ على الأجر ضمن نطاق تنافسي وذكر أيضاً " أن المنظمات اليوم تتجذب نحو الهياكل القائمة على السوق ". ومن وجهة نظر الباحثة أن هيكل الرواتب يتمثل بالتسلسل الهرمي لمعدلات الأجور للوظائف المختلفة في المنظمة، ومن الجدير بالذكر ليس هناك شكلاً محدد لهيكل الأجور فتصميم هيكل الأجور يختلف باختلاف سياسات الأجور الإدارية المتبعة، ونوعية وظائف المنظمة والعرض والطلب لهذه الوظائف.

4. المزايا و المنافع Advantages and Benefits

برنامج المنافع هو جزء من مجموعة التعويضات الإجمالية حيث غالباً ما يتم تعريفه على أنه مكافأة غير نقدية، مدفوعات غير نقدية أو دفعات غير مباشرة. وغالباً ما يتأثر تصميم برامج المنافع وادارتها بالتغيرات الديناميكية التي تحدث خارج المنظمات وداخلها. وتسمى العوامل التنظيمية الداخلية أيضاً متغيرات المحاذاة الداخلية مثل إستراتيجيات الشركات، وفلسفة الإدارة، وطبيعة الوظائف، ومستوى النتائج (Mochama,2013:p.45) وقد تكون الفوائد ذات قيمة في توظيف الموظفين واستبقائهم، ولكنها لا ترتبط عادة بالإنتاجية (Mondy et al., 2002:p.41) فتشكل المزايا عنصراً هاماً من عناصر التعويضات التي توفر للموظفين الحماية المالية، والحصول على الرعاية الصحية وبرامج الدعم و إن التفكير في المزايا و منافع الموظفين ضمن إطار المكافآت سوف يميز المنظمة و يؤثر إيجاباً على جذب واستبقاء الموظفين (Liapis & Thalassinis, 2013:p.51) وفي الوقت الحاضر أصبحت هذه المزايا تكلف المنظمات أموالاً طائلة فعلى سبيل المثال المزايا المقدمة للموظفين في الشركات الأمريكية تقارب نسبتها الى % 40 من ميزانية الأجور (السالم ، 2014:65) ونتيجة لزيادة حجم التنافس في إستقطاب الموظفين المنظمات باتت تفكر جدياً في حزم ال المزايا تي تقدمها لموظفيها لغرض إستقطابهم للعمل وبشكل عام فإن تصميم برامج المزايا والمنافع له أهمية كبيرة لدى الموظفين ويمكن أن توجه

لتحقيق ما يلي(الهييتي،2005:50) :

- جذب الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.
- الحد من معدل دوران العمل.
- تحفيز الموظفين وزيادة معنوياتهم وزرع الولاء للعمل و للمنظمة.
- تحسين العلاقة بين إدارة المنظمة والموظفين.

وترى الباحثة المزايا والمنافع من التعويضات الغير المباشرة التي توفرها المنظمة لموظفيها وهذا النوع تمنحه المنظمة للأفراد كونهم منتمين لها فهي لا ترتبط بمستوى الأداء، وتعتمد مزايا ومنافع الموظفين في المقام الأول على قوة رأس مال الشركة وفلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية وإقتناعها بالمنافع والمزايا وفوائدها على المنظمة.

2.1.4.2.3 أهداف إستراتيجية التعويضات :

اشار (Hoke 2005:p.45) أن مساهمة إستراتيجية التعويضات تكمن في تطوير سياسات جذب المواهب والمحافظة على المواهب وتحفيز الموظفين. وبشكل اوسع يرى (Adeoye,2014:p.49 وكذلك (Ivancevich, 2004:p.85) أن الهدف من إستراتيجية التعويضات هو:

الجذب Attract : كسب الأفراد الجيدين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية.

الإنصاف Fairness:ينبغي أن يعامل كل شخص إلى حد ما فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع وذلك تمشياً مع الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب.

التوازن Balance: ينبغي دفع المزايا والمنافع والمكافأة المعقولة.

الأمن Security : توفير للموظفين الشعور بالأمن المالي من خلال التأمين ونظام التقاعد.

ومما تقدم يستنتج الباحثة ان الهدف من أستراتيجية التعويضات وضع هيكل تعويضياً عادلاً حيث يتم مكافأة الموظفين على جهودهم وهذا بمثابة مصدر لتشجيع الموظفين لبذل جهد اعلى في العمل والتأثير على دوافع ورضا الموظفين الماهرين للأحتفاظ بهم لتعزيز الفاعلية والكفاءة الشاملة للمنظمة.

2.1.4.2.4 آلية تصميم إستراتيجية التعويضات :

لرسم إستراتيجية التعويضات تقوم المنظمة بما يأتي:

1. دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل : من خلال تحديد ما يلي (بخوش ، 2013 : 55)
- المنظمات التي ستقارن بها التعويضات المدفوعة للموظفين اولتي تقع ضمن إطار المنطقة الجغرافية الواحدة، ويجب أن تكون هذه المنظمات مشابهة للمنظمة من حيث الحجم والنشاط.
 - الوظائف التي ستقارن تعويضاتها مع تعويضات نفس الوظائف في المنظمات الأخرى.
2. اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة : تخطيط التعويضات يجب أن يتناسب مع أهداف المنظمة وظروف السوق والإنتاج، ولجعل التعويضات ميزة تنافسية ستواجه المنظمة احدى الخيارات الإستراتيجية الثلاثة الآتية (السالم 2014 : 45)
- إستراتيجية جعل معدل التعويضات أعلى من السوق
- تختار المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تكون نظرتها الى التعويضات انها إنفاق استثماري يحقق لها الرضا الوظيفي ويساعدها في إستقطاب المواهب والإحتفاظ بهم.
- إستراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق-
- هذه الإستراتيجية تمثل الإتجاه المعتدل في التعويضات والهدف منها تحقيق العدالة الخارجية لإستقطاب المواهب والمحافظة عليهم
- إستراتيجية التعويضات المركبة
- تلجأ المنظمات الى هذه الإستراتيجية عندما يكون معدل التعويضات في السوق مرتفع ولا تستطيع مجاراته فإنها تحاول التميز عن المنافسين في بند أو أكثر من التعويضات المالية المباشرة والغير المالية ك (الأمان الوظيفي، وفرص النمو والتقدم... الخ...).

2.1.4.2.5 أهمية إستراتيجية التعويضات :

تتجلى أهمية إستراتيجية التعويضات بما يأتي (Adeoye & Elegunde,2014:75)

- تعزيز و تحسين كل من الأداء الفردي والمؤسسي.
- تشجع على القيمة المضافة الأداء .
- تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تعمل على تحفيز الموظفين.

إستراتيجية التدريب والتطوير :

2.1.4.3.1 مفهوم التدريب والتطوير :

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى (الهيتي ، 2004 ، 89) بأن التدريب " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل، أما (صلاح ،2000،69) فقد عرفَ التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. ويرى أيضا (عمر ،1996،233) أن التدريب " عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل. أما التطوير فقد عرف أنه :

"اكتساب المعرفة و المهارات و السلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواع مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالي أو الأعمال التي لم تظهر بعد (Noe et al1994:59) ، و على الرغم من وجود اختلافات بسيطة ما بين التدريب و التطوير إلا إن الهدف الأساسي هو رفع من كفاءة وفاعلية المنظمة . فقد عرف التدريب و التطوير بأنه " عملية تحسن الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين (Schular 1995:p.503) ، وكذلك هي "عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستعمل بشكل مباشر في إنجاز الوظائف"، (1999:p.337) (Anthony et.al) ، وكما أشار (Bohlander et.al 2001:p.222) إلى التدريب و التطوير بأنه " أي جهد مبادر من قبل المنظمة لتبني التعلم وتشجيعه بين أف ردها ويمكننا إن نعرف التدريب و التطوير على انه " عملية نظامية تسعى من خلالها المنظمة في إكساب عاملها المهارات و المعرفة و تنمية قدراتهم الحالية و المستقبلية من أجل زيادة فرص المنظمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

أما التدريب والتطوير من وجهة نظر الباحثة فله عدة تعاريف هي كالآتي :

- الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي.

- عملية تهدف لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، الإتجاهات الصالحة للعمل والسلطة ، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفايته في الأداء .
- جهد نظامي متكامل مستمر يهدف الى إثراء أو تنمية معرفة الفرد ومهارته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية .
- عملية منتظمة ومستمرة خلال حياة الفرد تهدف الى تعزيز قدرة الفرد على تحقيق مستوى عال في أداءه ونموه المهني .
- تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والإتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لإستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية .

2.1.4.3.2 مفهوم إستراتيجية التدريب والتطوير :

يرى (Appleby, A, and Marvin 2000, pp.554-561) إن المدخل الإستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغير يؤثر على الإستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب والتطوير وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى . وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها . وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة . الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالته (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية . وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجيات الموارد

البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون اداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية ، وتحسين وتطوير أداء افرادها العاملين .

2.1.4.3 أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير :

يرى (صالح، 15، pp. 2000) أن لإستراتيجية التدريب والتوظيف خمس أبعاد أو ركائز أساسية ألا وهي :

1. الإعراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية : حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب والتطوير من الإعراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2. الإعراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية : تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3. التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل :أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.

4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

* هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

* من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟

5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب والتطوير أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

2.1.4.3.4 أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير :

من وجهة نظر (سهيلة ، وعلي ، 2003، 109) تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

أ . زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ب . يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ج . يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى (مصطفى ، 2004، 12) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات .

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:

- تعديل وتعغير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

وتلاحظ الباحثة مما سبق أن التدريب والتطوير كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة واكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغيرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

2.1.4.3.5 معوقات تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير :

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الإستراتيجي للتدريب والتطوير في هذه المنظمات وبالتالي تعيق وتحد من تطبيق هذه الإستراتيجية هذه المعوقات:

- 1-عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- 2-عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- 3-جمود القوانين والتشريعات.
- 4-عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- 5-عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- 6-ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب.
- 7-ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- 8-ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

وترى الباحثة بأن اتباع التخطيط الإستراتيجي السليم وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق إستراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة وهذا ينعكس بالتالي على الإستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية

ونشاطاتها المختلفة ومنها استراتيجية التدريب لذلك يجب أن يؤمن بنك فيصل الإسلامي بأهمية اتباع الإدارة الإستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الإستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الإستراتيجي للموارد البشرية وأهمية الدور الإستراتيجي لوظيفة التدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

2.1.5 أهمية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إن إستمرار نجاح المنظمات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. و من هذه المصادر هي امتلاكها الموارد المادية و التكنولوجية و المعدات والتي قد تكون من السهل تقليدها من الآخرين، و لكن عندما تمتلك المنظمة موارد بشرية فعالة وناجحة، سيكون من الصعب على المنافسين التقليد (Stewart&Brown 2009 :p.51) ، فالمنتجات و التكنولوجيا و حماية الأسواق.. الخ، كلها يمكن إن تحقق التنافس و لكن الموارد البشرية تعمل على تحقيق استدامتها (Caliskan 2010 :p.102) ، بهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا إستراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. (الطائي و اخرون، 2006:35) كما يرى (Mathis&Jackson 2003:p.30) ، إلى ضرورة أن ينظر اليوم إلى العاملين على أنهم المقدرات الجوهرية التي تعطي الميزة التنافسية للمنظمات. لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات و مهارات خاصة و مميزة في عمليات اتخاذ القرار و الإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

كما أشار (Caliskan 2010:p.100) ، إلى أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة لإستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية و تنفيذها . وكما أن إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وأن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصرا حاسما في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال (Bratton & Gold 2003:p.122) . كما يضيف (سامي، 2007:81) بأن الموارد البشرية هي عامل أساسي للنجاح الإستراتيجي بالنسبة للمنظمات، الأمر

الذي أصبح يفرض على المنظمات الأخذ بعين الإعتبار كم المهارات و المعارف المتوفرة لديها، سواء في مرحلة الإعداد للإستراتيجية أو في مرحلة التنفيذ. و في ضوء ذلك نوضح أن هناك مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن من خلالها أن تجنيها المنظمة عبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

1. ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.
 2. ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية و الفرص والتحديات الخارجية في الحسبان عند تحديد و تنفيذ استراتيجيات المنظمة (ماهر، 2009:87)
 3. إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة و النجاح للمنظمة من خلال توفير الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين و أكفاء في تلبية رغبات الزبون (الدهان، 2007:45)
 4. كذلك تظهر أهميتها من خلال وظيفتها التي تتجزأها و التي تحقق الاستعمال الأمثل والأكثر فاعلية لأفراد (وهم الموظفون من أجل انجاز الأهداف التنظيمية والفردية) (Ivancevich p.8:1998)
 5. وهناك من يؤكد أن التغيير الكبير و الأكثر أثارة للدهشة في دور إدارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير و تنفيذ الإستراتيجية على مستوى المنظمة (أحمر، 2007:35)
- إن هذه الأهمية و النقاط الايجابية لا يمكن لأي منظمة أن تحققها بمجرد صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ما لم تحول الكلمات على الورق إلى أفعال على ارض الواقع.

2.2 المبحث الثاني : نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 :

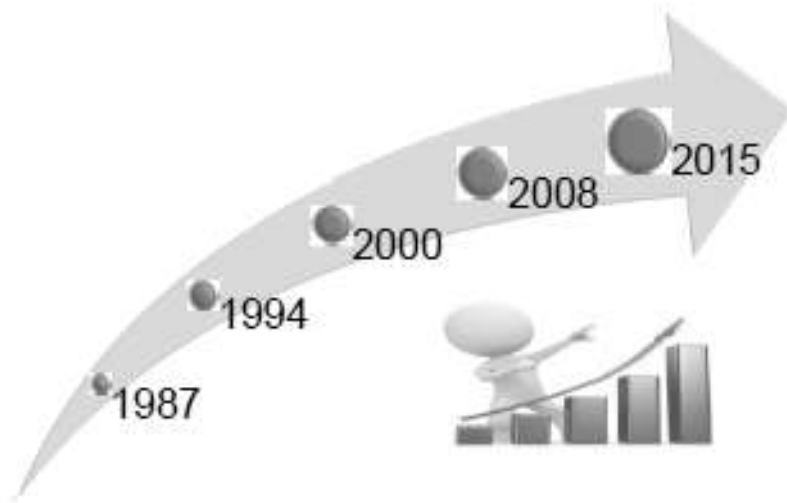
2.2.1 خلفية وتاريخ المعيار ISO 9001 :

2.2.1.1 تعريف الايزو (ISO):

هي المنظمة العالمية للتقييس Standardization International Organization for، وهي اتحاد عالمي مقره في جنيف ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس

وطنية، جاء اختصارها (ISO) اعتماداً على الكلمة اليونانية " ISOS " والتي تعني " Equal " " متساوي". وهي المسؤولة عن إصدار مختلف معايير الجودة وترجع جذورها إلى الحرب العالمية الثانية. وقد نمت استجابة لطلب تحسين معايير السلامة في المصانع التي طورت أجهزة متفجرة كثير منها تم تفجيرها قبل الأوان بسبب عدم موافقة المصنعين على عملية إنتاج معتمدة. كان إدخال معيار (ISO 9000 أو BS5750 كما كان معروفاً آنذاك) يعني أن الشركات يجب أن تلتزم بإجراءات الإنتاج الصارمة.

2.2.1.2 تاريخ المعيار ISO 9001 :



الشكل (2) تطور مواصفة الأيزو 9001
المصدر: (iso-9001-standard.htm)

تم تقديم معيار ISO 9001 رسمياً في عام 1987 ، على الرغم من أنه يأخذ الكثير من ذلك الجوهر من التجسيد السابق لمعايير إدارة الجودة في المملكة المتحدة. BS5750 - مع نمو صناعة الخدمات البريطانية في منتصف القرن العشرين ، اشتكت الشركات بشكل متزايد من BS5750 ، مستندة إلى أنها كانت موجهة بشكل خاص جداً إلى شركات التصنيع وكانت ملائمة

بشكل سيئ لأي شيء آخر.

شهد عام 1987 ميلاد ISO 9001 الذي كان يهدف إلى تصحيح هذه المشكلات وتوفير إطار عالمي لإدارة الجودة. على الرغم من أن معيار ISO 9001 مصمم ليكون صناعياً ومستقلاً عن المنتج ، إلا أن التطور السريع في عالم الأعمال أدى حتماً إلى الحاجة إلى التحديثات والمراجعات.

مراجعة 1994:

في عام 1994 ، تمت إعادة صياغة معيار ISO 9001 وكان الهدف هو تحويل تركيز الأنظمة القياسية إلى أنظمة إدارة الجودة التي فحصت ورصدت المنتج في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج ، بدلاً من مجرد تقييم المنتج النهائي. كان الاتجاه الرئيسي للمراجعة هو تحويل إدارة الجودة من "العلاج" إلى "الوقاية".
المزيد من التغيير في عام 2000:

تمت مراجعة ISO 9001 مرة أخرى في عام 2000. هذه المرة ، كان الهدف هو تبسيط الإجراءات والوثائق ، بحيث تكون الشركات أقل عرضة للتورط في عمليات مراقبة الجودة إذا لم تقم بإنشاء منتجات جديدة. كما تهدف إلى جعل ضبط الجودة هدفاً متكاملًا للشركة ، وربطها من الإدارة العليا إلى الأسفل من خلال التسلسل الهرمي للشركة.

ISO 9001 في عام 2008 :

حصلت ISO 9001 على مراجعة جديدة في عام 2008. مقارنة بالتغييرات السابقة ، كانت المراجعات طفيفة ، وكانت تهدف بشكل كبير إلى شرح أفضل للجوانب الحالية للمعيار ، وتعزيز الاتساق مع معايير ISO الأخرى خاصة فيما يتعلق بالامتثال القانوني.

التغيير الأخير حتى عام 2015:

لقد شهد التغيير الأخير بعض التغييرات المثيرة في متطلبات هذه المواصفة القياسية. لقد ولت متطلبات الإجراءات الكتابية الإلزامية ، مع متطلبات جديدة لعمليات تم شراؤها الآن. هذه هي الآن تعتمد أيضا على المخاطر والفرص ونطاق وسياق منظمة ، لذلك بعبارات بسيطة لا يوجد نظام واحد هو نفسه مع كل منظمة تتطلب أكثر أو أقل اعتمادا على حجم وتعقيد أنشطة العمل.

أصبح الاتصال الآن أمراً أساسياً أيضاً ، مع إزالة الحاجة إلى ممثل الجودة الذي تم التركيز عليه

الآن على كل شخص لديه دور يلعبه في تطوير وصيانة نظام إدارة الجودة.

يُنظر إلى المعيار على أنه عمل مستمر مستمر ، ويتم تحديثه وتحديثه باستمرار بإسهام من مختلف المنظمات واللجان التجارية ذات الخبرة الإدارية الجيدة من جميع أنحاء العالم. يتم أيضًا تشجيع الأنشطة التجارية التي تحمل شهادة ISO 9001 على تقديم تعليقات إلى منظمة التقييس الدولية ، بحيث يمكن تحسين هذا المعيار بشكل تدريجي والحفاظ على أهميته مع استمرار المسيرات التجارية العالمية.

تتضمن سلسلة الإيزو 9000 مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة على أي شركة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة. ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود وتساعد الشركة على تخفيض الكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية وتكون بمثابة خطوة باتجاه الجودة الكلية وتحسينها المستمر. وسلسلة الإيزو 9000 ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخد في تطبيقات مختلفة.

تتشر مقاييس الإيزو 9000 في أربعة أجزاء هي الإيزو 9001 ، 9002 ، 9003 ، 9004 ، وتعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة.

إن الإيزو 9001 هي اشملى وثيقة في السلسلة تطبق على الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والترتيب والخدمات وهي تحدد نظام جودة للاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد على تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما يتعامل إيزو 9001 مع نواحي مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات. يطبق إيزو 9002 على السلع التي لا تتطلب تصميمًا ويعرف تأكيد الجودة في الإنتاج والتركيب والخدمة.

يطبق إيزو 9003 على كافة الشركات ويحدد نموذج نظام الجودة للتفتيش النهائي والاختبار. يعرف إيزو 9004 عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما. أحدث ما تم استخدامه في جميع أنحاء العالم هو ISO 9001: 2015. يعكس الرقم 9001 رمز المعيار الخاص بإدارة الجودة نظام و 2015 يعكس سنة النشر للمعيار.

2.2.2 المواصفة 9001:2015:

لقد تم إصدار النسخة المحدثة من معيار الأيزو 9001:2015 في شهر سبتمبر من عام 2015. فمنذ آخر تعديل جذري على المعيار الدولي أيزو 9001 عام 2000 وإلى يومنا هذا حصل الكثير من التغييرات في عالم تقنية المعلومات والتواصل إلى الحد الذي بات من الممكن اعتبار هذه الفترة الثورة الصناعية الثانية. وللتماشى مع هذه المتغيرات كان لابد من تعديل المعايير الدولية بما في ذلك معيار إدارة الجودة أيزو 9001. يعتبر معيار إدارة الجودة المعيار الدولي أيزو 9001:2015 المحور الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسات خصوصاً بعد تركيزه في هذا الإصدار الجديد على تعزيز مبدأ القيادة، إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال. مما يسمح للمؤسسات بمواءمة توجهاتها الاستراتيجية مع نظام الإدارة المطبق بهدف تحسين الأداء. فلضمان استمرار الأعمال بنجاح يجب التأكيد على أن تقوم المؤسسات بتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم. وهذا ما يقدمه المعيار الدولي لإدارة الجودة أيزو 9001:2015

2.2.3. فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 :

ماذا سنستفيد من أو ماذا سيعود على المؤسسة أو الشركة من فوائد مع تطبيق 9001:2015 أيزو؟ والحقيقة أنه يوجد الكثير من الفوائد لأي مؤسسة تطبق نظام الجودة... إن الفوائد المتوقعة من تطبيق المنظمات لنظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية هي :

بالنسبة للمنظمات :

- (a) قدرة المنظمة على الوفاء باستمرار بمتطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها .
- (b) تيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء .
- (c) التعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المنظمة وأهدافها .
- (d) القدرة على إبراز توافيقها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة .
- (e) نظام الجودة يمكن المؤسسة من التعرف على مدى قوتها وضعفها: فالنظام يشتمل على مؤشرات و خطط لابد مع تطبيقها من الحصول على بيانات واضحة لمواضع القوة أو الضعف داخل المؤسسة.

(f) نظام الجودة يحتوي على التدابير اللازمة للتقييم: حيث يشتمل النظام على إجراءات ونماذج تتطلب قياس أمور ملموسة يمكن قياسها بسهولة، تمكن المؤسسة من تقييم نفسها بكل وضوح.

(g) نظام الجودة يحتوي على أسس التحسين المستمر: لكونه يشتمل على أهداف للجودة وأهداف استراتيجية تصبو إليها المؤسسة، ويشتمل كذلك على وسائل تفعيل وتنفيذ هذه الأهداف التي تدفع إلى التحسين المستمر، الذي هو مطلب أساس من متطلبات المواصفة أيزو 9001.

(h) نظام الجودة يقدم رؤية تصبح محل تقدير من الجهات الخارجية: لأنه يضمن للمؤسسة أنها تمضي في سبيل تحقيق أهدافها بأسس سليمة، وهذا محل احترام أي جهة خارجية ولا شك.

(i) نظام الجودة يقلل الأخطاء: لكون كل نشاط يمضي وفق تخطيط واضح، ومجرب، وكل يعرف دوره في كل عملية مهما صغرت، فلا مجال للاجتهاد؛ مما يقلل الأخطاء أو يجعلها تنعدم أو تكاد.

(j) نظام الجودة يقلل الوقت اللازم لإنهاء مهمة ما: لأنه لا وجود للتجريب والتفكير من الصفر، إذ الطريق مرسوم، والخطط موضوعة.

(k) نظام الجودة يحقق ثقة العملاء ورضاهم: لأنه يدلل للعملاء على تطبيق معايير متفق عليها عالميا في العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمة.

(l) نظام الجودة يقلل الاجتماعات غير الضرورية: لكون النظام يحدد لكل فرد في المؤسسة دوره ومن أين يبدأ وأين ينتهي، وماذا يفعل وماذا يتابع... إلخ.

(m) نظام الجودة يحدد المسؤوليات وعدم إلقاء التبعات على الآخرين: فكل شيء محدد؛ من يفعل ماذا؟ ومتى يفعل؟ ومع من يفعل... إلخ.

(n) نظام الجودة يقلل من عمليات المراقبة: لأن العمليات ومراحلها جميعا تتم بمنهجية ودقة، ومع الوقت يقل ولا شك لوازم المراقبة لقلّة - أو انعدام - دواعي القلق.

بالنسبة للعملاء :

- (a) تحسين الجودة والخدمة
- (b) التسليم في الوقت المحدد
- (c) الموقف الصحيح للمرة الأولى



(d) عدد أقل من المنتجات والخدمات التي تم إرجاعها والشكاوى

2.2.4 مبادئ إدارة الجودة :

هذه المواصفة الدولية مبنية على قواعد نظام إدارة الجودة الموصوفة في الأيزو 9000 ، هذا الوصف يشمل نص كل مبدأ والأساس المنطقي لسبب أهمية ذلك المبدأ للمنظمة وبعض الأمثلة للفوائد المرتبطة به وأمثلة على الإجراءات النموذجية لتحسين أداء المنظمة عند تطبيق ذلك المبدأ

مبادئ إدارة الجودة :

- (a) التركيز على العميل .
- (b) القيادة .
- (c) مشاركة العاملين .
- (d) منهجية العمليات .
- (e) التحسين .
- (f) بناء القرار المبني على الأدلة .
- (g) إدارة العلاقات .

الشكل (3) مبادئ إدارة الجودة

المصدر: (iso-9001-standard.htm)

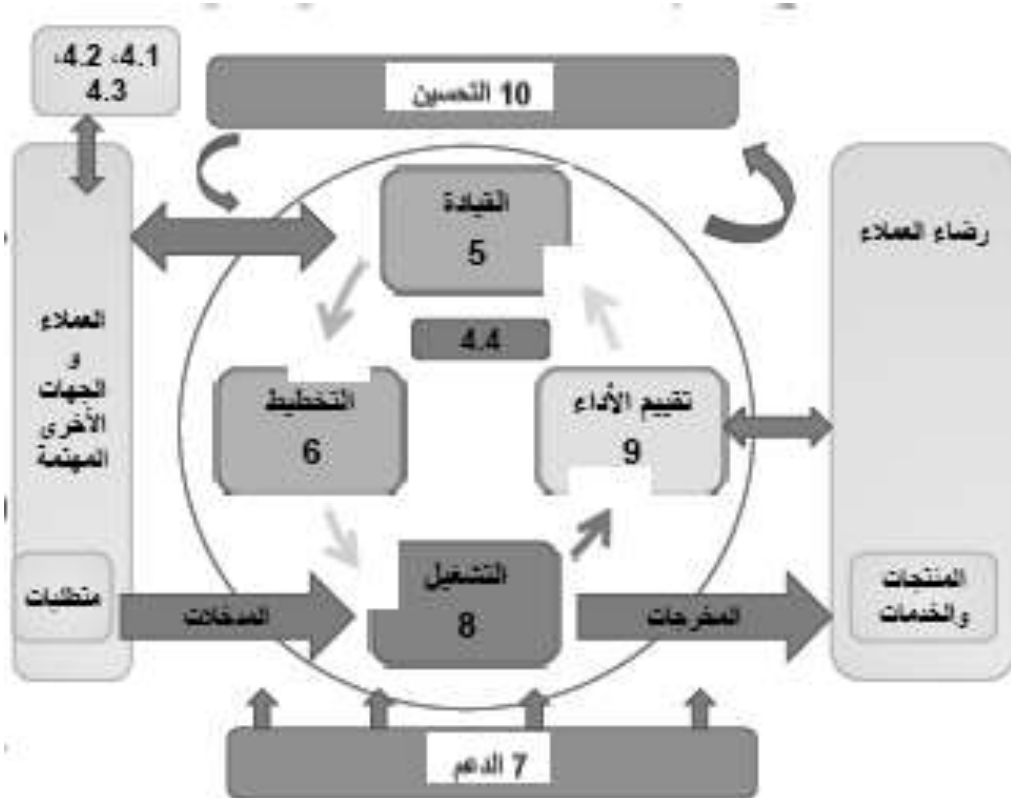
2.2.4 منهجية العمليات :

بمفهوم القيمة المضافة تشجع المواصفة على إعتداد منهجية العمليات لتعزير رضا العملاء عن طريق تلبية متطلباتهم .

هذه المنهجية تمكن المنظمة من السيطرة على العلاقات المتبادلة والترابط بين عمليات النظام مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة بوجه عام . تقدم منهجية العمليات تعريفاً منهجياً لإدارة العمليات وتفاعلاتها بغية تحقيق النتائج المرجوة وفقاً لسياسة الجودة والتوجه الإستراتيجي للمنظمة إن إدارة العمليات والنظام ككل يمكن تحقيقها بإستخدام منهجية " خطط-نفذ-إفحص-إتخذ القرار" (PDCA) مع التركيز العام على "التفكير على أساس تقييم المخاطر" الذي يهدف إلى منع النتائج غير المرغوب فيها. الشكل (4) يبين كيف يمكن جمع بنود المواصفة من 4 إلى 10 في علاقة مع دائرة (خطط-نفذ-افحص-اتخذ القرار):

عند إستخدام منهجية العمليات في نظام إدارة الجودة، فإن هذا يضمن :

- (a) فهم وإستمرارية تلبية المتطلبات .
- (b) النظر إلى العمليات
- (c) تحقيق أداء فعال للعمليات .
- (d) تحسين العمليات إستناداً إلى تقييم البيانات والمعلومات .



الشكل (4) هيكل المواصفة القياسية الدولية آيزو 9001:2015 في دورة PDCA
المصدر: (iso-9001-standard.htm)

2.2.5 دائرة (خط- نفذ- افحص- اتخذ القرار):

إن هذه المنهجية يمكن أن تطبق على جميع العمليات وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل.
وتوصف هذه المنهجية كما يلي:

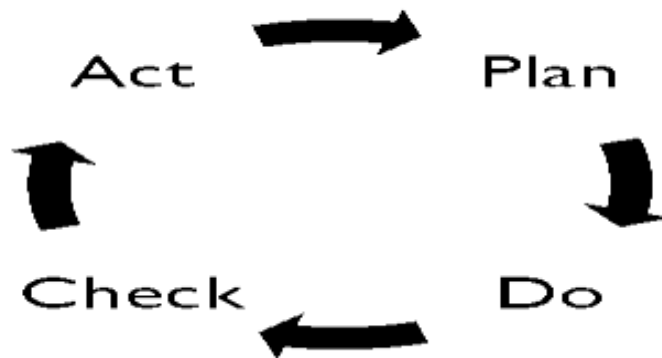
(a) خط: وضع أهداف النظام وعملياته ، والموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقا لمتطلبات العملاء وسياسات المنظمة والتعامل مع المخاطر والفرص .

(b) نفذ : تنفيذ كل ما خطط له.

(c) افحص : رصد و (حيثما ينطبق ذلك) قياس العمليات والمنتجات الناتجة ومدى تطابقها مع السياسات والأهداف والمتطلبات وعمل تقرير بنتيجة الرصد.

(d) اتخذ القرار : اتخاذ إجراءات أداء العمليات حسب الضرورة.

خط - نفذ - افحص - تصرف



شكل (5) دائرة (خط- نفذ- افحص- اتخذ القرار)

المصدر: (iso-9001-standard.htm)

2.2.6 التفكير المبني على المخاطر :

التفكير المبني على المخاطر أساسي لتحقيق نظام إدارة جودة فعال . التعامل مع مع المخاطر والفرص يؤسس قاعدة لزيادة فاعلية نظام إدارة الجودة وتحقيق نتائج أفضل ومنع الآثار السلبية .

الفرص يمكن أن تنشأ كنتيجة لحالة مواتية لتحقيق النتائج المرجوة مثل مجموعة من الظروف تسمح للمنظمة بجذب العملاء أو تطوير منتج جديد أو خدمات جديدة أو تقليل الهدر أو تحسين الإنتاجية . إجراءات التعامل مع الفرص تشمل أيضا النظر في المخاطر المرتبطة بها .

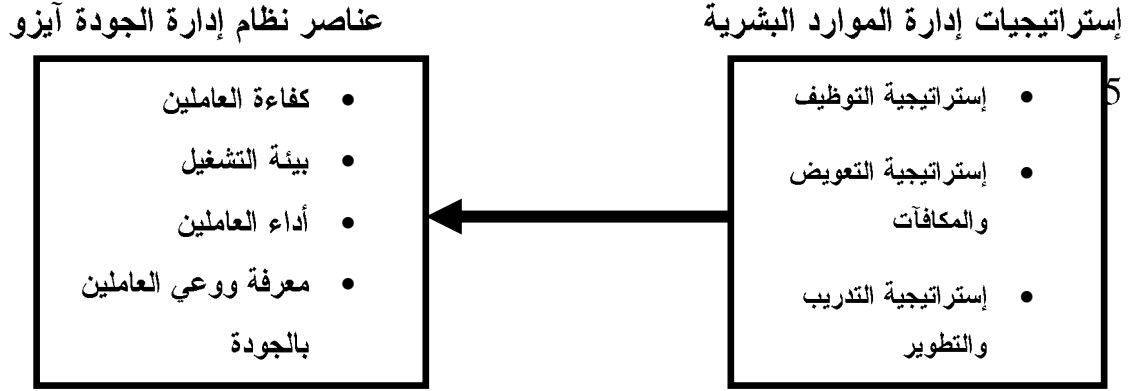
فوائد تطبيق مفهوم التفكير المبني على المخاطر :

- زيادة المعرفة والاستعداد.
- زيادة احتمالية تحقيق الأهداف.
- تقليل احتمالية الإخفاق.
- الوقاية تصبح عادة وثقافة للمنظمة.
- ضمان ثبات تقديم المنتجات والخدمات بما يتوافق مع المتطلبات.
- زيادة ثقة ورضاء العملاء

2.2.7 الهيكل العام للمواصفة :

- البند رقم 1 : مجال التطبيق
- البند رقم 2 : المراجع القياسية
- البند رقم 3 : المصطلحات و التعريفات
- البند رقم 4 : سياق المنظمة
- البند رقم 5 : القيادة
- البند رقم 6 : التخطيط لنظام إدارة الجودة
- البند رقم 7 : الدعم
- البند رقم 8 : التشغيل
- البند رقم 9 : تقييم الأداء
- البند رقم 10 : التحسين

2.3 المبحث الثالث : إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حسب نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 :



الشكل (6) نموذج العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة

9001:2015

المصدر: (إعداد الباحثة)

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة في : زيادة المنافسة العالمية ، زيادة الطلب من قبل المستهلكين ، التنوع في مهارات القوى العاملة ، زاد الاهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات أو إدارة الجودة الشاملة (Hart and Schlesinger 1991:p.55) . وتطبيق نظم إدارة الجودة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات ، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم ، وكذلك زاد الاهتمام بالعميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة (Schonberger, 1994:p.25) عليه يشكل العامل البشري عاملا مهما في التغيير وتطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 ونرى ذلك في المواصفة في البند :

7.1.2 الموارد البشرية (الأفراد) :

يجب على المنظمة أن تحدد وتفسر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة وللتشغيل واضبط العمليات بها .

تهتم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم نظام إدارة الجودة 2015:9001 ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات ، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة 2015:9001 يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها :

- التغيير في أدوار العاملين : إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم نظام إدارة الجودة 2015:9001 يشمل النواحي الآتية :

1. الوظائف والمهام: في ظل مفهوم نظام إدارة الجودة 2015:9001 أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة .

2. فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق نظام إدارة الجودة 2015:9001، وخاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل متعددة المهام هي فرق المشروعات والتي تحتوى على عاملين من كافة الوظائف لأداء عمل أو مهمة معينة ، ويتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة .

وهناك نوعاً آخر من فرق العمل ، وهو فريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها. مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى ، هذه الوحدة تحتوى على معمل للتحليل ، صيدلية ، بعض الخدمات المساعدة ، ولذلك فهي تشمل كافة المهارات المتنوعة لإتمام عمليات التشخيص والعلاج.

ويمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقاً لتحسين الأداء أو آخر لأداء العمل أو ثالثاً ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالي تحقق ولأهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذى يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التى تساعد على تحسين جودة الأداء (Albert and Jennfer 1992:p.45) وهذا يستوجب تجويد استراتيجية التوظيف في المنظمات بغية

تعيين موظفين ذوي كفاءات عالية حيث ان الكفاءة تظهر في نظام إدارة الجودة أيزو

2015:9001 في البند:

7.2 الكفاءة :

يجب على المنظمة أن :

- a) تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.
- b) تتأكد من أن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة
- c) تتخذ إجراءات - حيثما ينطبق هذا - لإكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات .
- d) تحتفظ بمعلومات موثقة (سجلات)
ملاحظة:

يمكن أن تتضمن الإجراءات المطبقة على سبيل المثال توفير التدريب او التوجيه (وهذا يبين اهمية استراتيجية التدريب ايضا) أو إعادة تكليف الموظفين الحاليين أو التوظيف أو التعاقد مع أشخاص أكفاء

مسمى الوظيفة (المساعدين والمسهلين): في ظل مفهوم نظام إدارة الجودة 2015:9001 ، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة .
ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين ، كما أن الرؤساء يصبحوا مسهلين .
كما أنه في ظل نظام إدارة الجودة 2015:9001 ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها ، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها .

وكذلك فإن المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معاً ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فعالاً ، ولذلك فإن بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة ، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعلماً وخبرة ، وكذلك فإن القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوفر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة

العاطفة والألفة فى التعامل مع الآخرين .

كما أن المديرين فى كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين ومدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين وتدريبهم فيما يتعلق بنواحى الموازنات، الصيانة، المشتريات ، الجدولة ، اختيار العاملين وإدارة الجودة .

(Scott 1991:p.25),(Falk 1993:p.65),(Kreitner 1985:p.25)

3. التغيير فى أداء العاملين_ :

فى ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015، فإن هناك تغييرات حدثت فى أداء العاملين ، وهذه التغييرات تمثلت فى :

جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: فى ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015، فإن فرق العمل فى المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية ، ويقومون كذلك بإجراء تحسين فى هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة فى منطقة العمل الخاصة بهم .

المكافآت الخاصة: بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله ، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة ، وفى ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة ، هى :

1-مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب فى الإنتاج ، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف فى الإنتاج ، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهى نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدى إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التى يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد ، الأيام التى لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث .

2- المكافآت المنتظمة: وهى مكافآت قد تكون أسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية وسنوية وتمنح للعاملين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين جودة الأداء أو بانخفاض شكاوى العملاء من جودة المنتجات .

3- مكافآت جماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد ، وهى تمنح فى شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل .

والمكافآت والتحفيز بنوعيه المادي والنفسي يؤدي الى تحسين بيئة العمل مما يؤدي الى تطبيق فعال لنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 ويظهر هذا في المواصفة في البند :

7.1.4 البيئة لتشغيل العمليات :

يجب على المنظمة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة للتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات .

ملاحظة :

البيئة المناسبة يمكن أن تكون خليط من العوامل الإنسانية والطبيعية مثل :

(a) اجتماعية (مثل عدم العنصرية - الهدوء - عدم المواجهات والتصادمات).

(b) نفسية (مثل تقليل ضغوط العمل - منع الطرد - الحماية النفسية).

(c) طبيعية (مثل درجة الحرارة والسخونة والرطوبة والإضاءة وتدفق الهواء والنظافة

والهواء والضوضاء).

هذه العوامل يمكن أن تختلف إختلافا كبيرا تبعا للمنتجات والخدمات المقدمة .

4. التدريب : إن تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة، وهذا يظهر في المواصفة في البند:

7.3 التوعية :

يجب على المنظمة التأكد من أن الشخصا الذين يعملون تحت سيطرتها يجب أن يكونوا

على وعي ب:

(a) سياسة الجودة .

(b) أهداف الجودة ذات العلاقة بهم .

(c) مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين جودة الأداء .

(d) الآثار المترتبة على عدم التطابق مع نظام إدارة الجودة

5. تقييم الأداء: في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لا يقتصر الأداء على

تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين ، وإنما يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوسين ، وكذلك

تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة ، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم

لبعض .

6. الأجور والحوافز: فى ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 ، فإن الأجور والحوافز تكون عبارة عن حزمة إجمالية من الأجور والحوافز. والأجور والحوافز هذه منها ما هو مادى ومنها ما هو غير مادى .

قديمًا وطبقًا لنظرية العدالة ، فإن العاملين يحصلون على أجر يتعادل مع الجهد المبذول فى العمل ، وعلى ذلك فإن العاملين كانوا يحصلون على أجور منخفضة لأنهم كانوا يقدمون مساهمات محدودة للمنظمة من خلال وظائف محددة ضيقة المجال . أما الآن فإن المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين بها ، فالعاملين يقومون بإجراء تحسينات كبيرة فى العمليات التى يمتلكونها ، وكذلك فإنهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم على أداء أكثر من مهمة فى نفس الوقت. ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة ، فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز .

ومعظم هذه الحوافز غير مادية مثل التدريب ، وقديمًا كان الإعتقاد السائد لدى العامل هو الأمان الوظيفى نتيجة استمراره فى الوظيفة ، أما الآن فإن الأمان الوظيفى يتمثل فى تدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات . ومن أمثلة الحوافز غير المادية أيضاً العمل فى فريق حيث يقوم العامل بالمشاركة فى وضع أهداف فريق العمل وتنفيذها ، وجود أماكن انتظار لسيارات العاملين بالمنظمة ، تقديم وجبات لهم ، تقديم تذاكر للسينما أو المسرح للتسلية .

أى أنه فى ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 تعددت صور الأجور والحوافز المادية وغير المادية التى يحصل عليها العامل مثل: الأجر ، الحوافز ، تملك أسهم بالمنظمة ، المشاركة فى الأرباح ، مكافآت الترقية ، مكافآت مقابل تقديم العامل لمقترحات لتحسين الأداء ومكافآت مقابل تقديم العامل لمعرفته وخبرته فى العمل ، وتدريب العامل بشكل مستمر على كل ما هو جديد ، العمل فى فريق عمل .

ومن هذا كله فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتساوى فى أهميتها مع الوظائف الأخرى للمنظمة فى معايير نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 .

2.4 المبحث الرابع : الدراسات السابقة :

أولاً : الدراسات المحلية :

1. دراسة ريم (2016) بعنوان : تقييم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفقاً لمعايير

ادارة الجودة الشاملة (دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة)

هدفت الدراسة الى التعرف على المعوقات من خلال اختلاف اراء العاملين بادارة الموارد البشرية بالشركة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة و تحليل ودراسة اثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في تقييم الدور الإستراتيجي للادارة الموارد البشرية وتقديم مقترحات وتوصيات للشركة بغرض التحسين المستمر واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة البحث (60) موظف وخلصت الى اهتمام المسؤولين بإدارة الموارد البشرية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة و هناك برامج إعداد وتوجيه للمتعيين حديثاً وتقييم أدائهم من قبل الشركة، ووصت بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بصورة أكبر في الشركة.

2. دراسة ريهام واخرون (2017) بعنوان : دور الموارد البشرية في تطبيق نظام ادارة

الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط .

هدفت الدراسة الى معرفة دور الموارد البشرية في تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ودور تدريب الموارد البشرية في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط واتبعت المنهج الوصفي التحليلي للدراسة وكانت عينة البحث عينة عشوائية مكونة من (70) موظف وخلصت الى أن العاملون بالمؤسسة السودانية للنفط يعتبرون ان تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة هي مسؤولية جماعية وليست مسؤولية فرد بعينه وتقوم المؤسسة السودانية للنفط بتدريب العاملين بصورة دورية كلا في مجاله لتحسين ادائهم للأعمال و كما يتم تقييم اداء العاملين بصورة دورية سنوية .

3. دراسة محمد (2015) بعنوان : دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أداء أعضاء

هيئة التدريس في الجامعات السودانية من منظور الجودة الشاملة

هدفت الدراسة لإبراز مفهوم وفلسفة إدارة الموارد البشرية؛ التعرف على دور ادارة

الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاضافة

للمنهج الإحصائي باستخدام أسلوب (SPSS) وكان عدد العينة 271 والنتائج هي تبني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم العالي يمثل تحولاً جزرياً في إدارتها من الاتجاه التقليدي الي الاتجاهات الحديثة وترتبط إدارة الجودة الشاملة إرتباطاً وثيقاً بتقييم أداء العاملين حيث تتطابق نظم تقييم الأداء مع توجهات المنظمة في ظل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ووصت الدراسة ب العمل علي ادخال وظائف إستشارية في الهياكل التنظيمية بالجامعات موضع الدراسة بالصورة التي تؤدي الي تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة،علي إدارة الجامعات موضع الدراسة اتباع نظم تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة ولاعضاء هيئة التدريس بصفة خاص لضمان توفير كافة التخصصات المطلوبة منهم. يجب أن تعمل إدارات الجامعات موضع الدراسة علي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في عمليات تقييم الأداء.

4. دراسة مبارك (2014) بعنوان : مدخل إدارة الجودة الشاملة وأثره في تنمية الموارد البشرية بمجموعة شركات دال (سيقا_كابو)

هدفت الدراسة الي تناول أثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ميدانية استخدمت لها الإستبانة كأداة جمع للمعلومات حيث تكون مجتمع الدراسة من(403) موظف ووزع عدد (100) استبانة واسترجع عدد (86) استبانة سليمة وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة له علاقة ذات علاقة إحصائية بتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الإنتاجية ، ويعزى وجود فروق في آراء أفراد العينة فيما يتعلق بتطوير مؤشرات قياس مقدرات المنظمات للمتغيرات الديموغرافية ، ووصت الدراسة بضرورة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الإنتاجية لضمان تدريب وتنمية الموارد البشرية وضرورة قيام المنظمات الإنتاجية السودانية بتبني تطبيق فلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها .

5. دراسة أيمن (2016) بعنوان : دور تطبيق نظام الآيزو 9001 في إدارة المخلفات في القطاع الخاص

هدفت الدراسة إلي بيان دور تطبيق النظام الخاص بإدارة الجودة في المؤسسة علي الأداء البيئي و إدارة المخلفات و التعرف علي دوره في تقليل توليد النفايات و تحسين عملية التدوير و إعادة الإستخدام و في تطبيق الإعتبارات البيئية في المؤسسة وإتبعت الدراسة منهج التحليل الوصفي وكان عدد العينة 350 موظف واعتمد الباحث علي المقابلة الشخصية والإستبانة كأدوات للقياس حيث تم توزيع 50 إستبانة جمعت كلها بنسبة % 100 و تم عمل التحليل الإحصائي لإختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام

إدارة الجودة أيزو 9001 وتقليل توليد النفايات ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001 وتحسين عملية التدوير وإعادة الاستخدام في المؤسسة ووصت الدراسة بضرورة زيادة ثقافة المؤسسة في قضية إدارة المخلفات وربطها مع الممارسات الإنتاجية وإقامة دورات تدريبية لجميع العاملين لتحسين الأداء .

ثانيا : الدراسات العربية :

1. دراسة خولة (2011) : اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتوظيف ، التعويض ، التدريب والتطوير في المنظمة عينة البحث والتعريف بمفهوم ادارة الجودة الشاملة باعتبارها احد الاساليب الادارية الحديثة والتوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني وقد وزعت استمارة البحث على جميع افراد العينة البالغ عددهم (78 فردا ، وقد بلغت نسبة الاجابة 81%) لكون عدد الاستمارات المسترجعة كانت (63 استمارة) الاعتماد على استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و خلصت الى ان مدراء ادارة الموارد البشرية مسؤولين و لهم دور حيوي و كبير في تحقيق الجودة الشاملة في منظماتهم و يعد الافراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر ادارة الجودة الشاملة بل ان نجاح او فشل تطبيق هذه الادارة يعتمد الى حد كبير على المورد البشري و تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية باهمية وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

2. دراسة الساعدي (2016) : دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و التعرف على الأدوار والاتجاهات الحديثة إلى إدارة الموارد البشرية والتعرف على اسس ومبادئ الجودة الشاملة ومحاولة التعرف على علاقة نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودور ادارة الموارد البشرية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستقرائي، و في جمع بياناتها على المصادر المختلفة كالكتب والدوريات و البحوث والدراسات، وكذلك على التقارير و الإحصاءات و النشرات الرسمية ، وخلصت الى ان اهم الأدوار الحديثة التي تمارسها ادارة الموارد البشرية المعاصرة هي المشاركة في رسم استراتيجية المنظمة، ومساعدتها في تطبيق

المداخل الدارية الحديثة، ولعل ابرزها ادارة الجودة الشاملة هي ثقافة تنظيمية جديدة ومدخل اداري حديث ونظام متكامل يتطلب العمل بروح الفريق ويهدف الى التحسين والتطوير المستمر و رضا العميل ،أن هناك عالقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية و استقطاب وتوظيف قيادات ادارية جديدة للعمل في ادارة الموارد البشرية في ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفق معايير تتواءم مع فلسفة الجودة الشاملة، واعادة تأهيل وتدريب المسؤولين والعاملين الحاليين على فلسفة الجودة واعادة هيكلة ادارات الموارد البشرية وبناءها على اسس جديدة تتوافق مع فلسفة الجودة واوصت بإجراء دراسة ميدانية بعنوان دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على منظمة تتبنى فلسفة الجودة الشاملة.

3. دراسة يمينية (2015) : تأثير نظام الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة Condor

هدفت الدراسة الى توضيح علاقة نظام الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية و تحليل نظام الجودة الشاملة في مؤسسة كوندور ومعرفة تأثيره على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تقديم الإطار الفكري والنظري لكل من نظام الجودة الشاملة وتم الاعتماد على الأدوات والمصادر التالية: الكتب والمجلات والرسائل الجامعية ، الإستبيان ،المقابلات الشخصية وتم إختيار عينة عشوائية طبقية تشمل 65 عامل لمعرفة آرائهم حول مساهمة نظام الجودة الشاملة في تطوير إدارة الموارد البشرية وبعد مراجعة الاستثمارات تم الحصول على 60 إستمارة قابلة للدراسة من أصل 65 إستمارة وكانت النتائج الدراسة النظرية ان نظام الجودة الشاملة يركز على تفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير مختلف وظائفها المعنية بتنمية المورد البشري ومن النتائج التطبيقية أن نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة Condor على نشر ثقافة الجودة وتدعيم موقع وأهمية المورد البشري ومن التوصيات لتفعيل نظام إدارة الجودة في تطوير إدارة الموارد البشرية أن على الإدارة تحسيس وتوعية العمال بأهمية تبني نظام الجودة الشاملة .

4. دراسة مانع (2015): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في

الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية

هدفت الدراسة الى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين ، البالغ عددهم 3676 مفردة منها 2357 أستاذا و 1319 موظفا إداريا تم اختيار عينة عشوائية من 800 مفردة العينة المخططة واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية ، من النتائج

المستخلصة بتبني الجامعات محل الدراسة الاستراتيجية التدريبية في الرفع من مهارات وخبرات ومعارف موظفيها من أساتذة وموظفين إداريين، هذا يعكس وعيها بأهمية هذه الأخيرة؛ إذ يشكل التدريب دافعا قويا لدى الموظفين للرفع من مستويات أدائهم من خلال تزويدهم بمهارات ومؤهلات مساعدة على ذلك، كما يعمل على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة الجامعة وخلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم وعي الجامعة بأهمية استراتيجية التعلم التنظيمي في النهوض بمهارات الموظفين والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا أن الجامعات محل الدراسة لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسباب وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا أمام عملية تعلم الموظفين في إطار تبني فكرة التعلم المستمر وتحول الجامعة إلى مؤسسة متعلمة؛ ومن التوصيات ضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، كذا الاطلاع على آرائهم حول مدى رضاهم واستفادتهم من مضمون المادة التدريبية وأساليبها لتفعيل الاستراتيجية التدريبية، ووصت بضرورة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين وضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون في ممارساتهم اليومية لوظائفهم.

5. دراسة فيروز (2017) : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا

التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف) هدفت الدراسة الى دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها والتعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية و إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية، تم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي وسيتم تحليل البيانات المعتمدة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22 تم تقديم الطلبات لمديري 55 مؤسسة، بعد استرجاع الاستمارات، تم استبعاد 5 منها نظرا لعدم جدية المستجوبين أو عدم الإجابة على كل العبارات اهم التوصيات ضرورة دعم الإدارة باستمرار لدور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وبالتالي ضمان تكييف إستراتيجية الموارد البشرية حسب تغير إستراتيجية المؤسسة.

6. دراسة العولقي (2018) بعنوان : (أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط . دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية .

هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وتنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في البنوك التجارية اليمنية ، ولتحقيق ذلك ، فقد تم اختيار عينة قوامها 335 مديراً، في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية ، وكافة الفروع التي تقع في امانة العاصمة صنعاء ، ومحافظة تعز ، ومحافظة إب ، وذلك باستخدام قائمة إستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لذلك . وبينت النتائج وجود علاقة معنوية مباشرة بين ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل البحث وتنمية الإبداع التنظيمي ، ووجود علاقة معنوية غير مباشرة بين ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية محل البحث وتنمية الإبداع التنظيمي منى خلال عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط .

ثالثاً : الدراسات الغربية :

1. دراسة كوانسة (2013) : تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء

التنظيمي: دراسة حالة لبعض البنوك الريفية المختارة في غانا

هدفت الدراسة إلى دراسة الممارسات العامة للموارد البشرية وبرامج البنوك الريفية وتقييم مفاهيم الموظفين حول ممارسات الموارد البشرية وبرامج البنوك الريفية وتأثير إدارة الموارد البشرية على نحو سليم على أداء هذه البنوك الريفية. تناولت هذه الدراسة أربعة فروع لكل من أربعة بنوك ريفية بمجموع إجمالي بلغ 150 شخصاً من 40 موظفاً إدارياً و 110 موظفاً غير إداري، وكان معدل الاستجابة 98.66 % وهو ما يمثل 40 موظفاً إدارياً و 108 موظفاً غير إداري. استخدمت الدراسة مجموعتين من 8 و 10 ممارسات الموارد البشرية تصنيف الاستبيانات للمديرين والموظفين على التوالي، تم تطبيق تقنيات معاينة الهدف والغرض على المديرين والموظفين على التوالي. كشفت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية مخططة بشكل غير صحيح ؛ يتم تنفيذها وإدارتها من قبل خبراء من غير الموارد البشرية ، وأن

ممارسات ، وبرامج وسياسات هذه البنوك الريفية يتم فهمها من قبل موظفيها. وأظهرت الدراسة أيضا أن الفوائد الهائلة لإدارة الموارد البشرية بشكل صحيح تضيع إلى هذه البنوك الريفية، وقد أوصي بأن تخصص البنوك الريفية إدارة للموارد البشرية من أجل الإدارة السليمة للموارد البشرية التي يمكن من خلالها خلق ميزة تنافسية.

2. دراسة فاطمة (2015) (تأثيرات نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء موظفي

صناديق التقاعد في تنزانيا: دراسة حالة صندوق الأمن الاجتماعي الوطني)

هدفت الدراسة إلى تقييم آثار تنفيذ نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء الموظف في صناعة صناديق التقاعد في تنزانيا وتحديد ما إذا كان التزام الإدارة له تأثير إيجابي على أداء واعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة لجمع البيانات واتبعت المنهج الوصفي وكان حجم العينة 57 وقد أشارت الدراسة الى أن أداء الموظف والإنتاجية من الموظف يمكن تحقيقه من خلال التنفيذ السليم لنظام إدارة الجودة وأيضا اتضح أن التواصل الداخلي ، بيئة مكان العمل وتعزيز القدرات يكون لها تأثير إيجابي مباشر على أداء الموظفين ووصت الدراسة ببرامج لبناء القدرات والتدريب اللازم للموظفين و إطلاع إدارة NSSF على أهمية ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي لتعزيز مستوى التزام الإدارة بالممارسة وبالتالي تحقيق تنظيمية أفضل أداء وأيضا بما أن البيئة المادية في مكان العمل لها تأثير على أداء الموظف ، فمن الضروري للإدارة لضمان عمل المكتب البيئات تؤدي إلى اشتراط الموظف للعمل وزيادة الإنتاجية.

3. دراسة خالد (2016) : استكشاف تأثير الموقف الاجتماعي على إدارة الموارد

البشرية (دراسة حالة من إدارة الموارد البشرية في باكستان)

هدفت الدراسة إلى إستكشاف اعتماد إدارة الموارد البشرية (HRM) من خلال التحقيق في تأثير الموقف الاجتماعي لممثلي إدارة الموارد البشرية المتعددة ، وتبادل (موارد) رأس المال ، والتصرفات ، والطبقات الاجتماعية ، والبيت ، والتوقعات الاجتماعية ، والوطنية العوامل البيئية العالمية، اعتمدت نهج البحث النوعي فقد أجريت مقابلات مع 19 أكاديمية لإدارة الموارد البشرية ، و 15 من ممارسي إدارة الموارد البشرية الخريجين ، و 10 غير ممارسي إدارة الأعمال HR- الخريجين. المراقبة النوعية في كليتي الأعمال وتم تنفيذ خمس منظمات أعمال

في صناعات متعددة لإثراء البيانات و الهيئات التي يمكن أن تستفيد من نتائج هذا البحث من خلال فهم مختلف العوامل والهيكل الاجتماعية التي تؤثر على فعالية إدارة الموارد البشرية الغربية وتطبيقاتها، كما يقترح على أصحاب المصلحة هؤلاء العوامل التي تؤثر على الأفراد والموظفين تبني إدارة الموارد البشرية الغربية وأفكار وممارسات وممارسات الإدارة الغربية ؛ أي التغيير في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات ؛ والمشاكل في تنفيذها.

رابعا : أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابقة ندرة الدراسات المحلية المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 ، حيث ركزت معظم الدراسات المحلية على مفهوم الجودة الشاملة التي تم تطبيقها على مختلف القطاعات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

تحدثت الدراسة الحالية عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 من خلال عدة إستراتيجيات (التدريب والتطوير ، التعويض والمكافآت ، التوظيف) .

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط:

1- ركزت الدراسات على مفهوم الجودة الشاملة وعلاقته بالموارد البشرية .(دراسة مبارك،2014 ودراسة وهاب ، 2015)

2- أكدت معظم الدراسات السابقة .(دراسة حذيفة ،2013 و دراسة يمينة، 2015 ، ودراسة مبارك 2014) وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات محل الدراسة بمتغيرات وابعاد نظام ادارة الجودة الشاملة

3- تتفق معظم الدراسات (دراسة فاطمة، 2015 و دراسة يمينة (2015) ودراسة أيمن (2016) ودراسة مبارك (2014) على ضرورة الاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل .

4-اتفقت كل الدراسات السابقة فيما بينها على عناصر ادارة الجودة الشاملة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعتمد في دراستها و هنالك بعض المتغيرات التي أكدت عليها الدراسات كالتزام الادارة العليا وكفاءة العاملين وتحفيزهم والتحسين المستمر وتحسين بيئة العمل.

وبناء على ما تقدم نلاحظ من الدراسات السابقة ، ان هذه الدراسة مكملة لما جاءت به تلك الدراسات إذ ان الدراسات السابقة تناولت دور الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة اذ ان الدراسات في مجال نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لا تزال محدودة على مستوى البيئة المحلية بصفة خاصة لذا اتمنى ان تضيف هذه الدراسة وتصبح اساس لدراسات اخرى.

الفصل الثالث

منهجية البحث

3.1 مقدمة :

وصفت الباحثة في هذا الباب الطريقة والإجراءات المتبعة في تنفيذ هذا البحث ، بما في ذلك وصف مجتمع البحث وكيفية إعداد أدواته، الإجراءات المتخذة لضمان حقيقة الإمتلاء والموثوقية ، والطريقة التي إتبعها للتطبيق ، والمعاملات الإحصائية التي بموجبها يتم تحليل البيانات واستخلاص النتائج ، حيث يتضمن القسم تحديداً وصفاً لمنهجية البحث .

3.2 منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الإحصائي التحليلي إذ أنه هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثة القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث.

وقد اعتمدت الباحثة على المصادر الأولية والثانوية الآتية :

الأولية : هي الإستبانة والمقابلات كأدوات أساسية لجمع المعلومات .

الثانوية : هي الإطار النظري والدراسات السابقة .

3.3 مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من جميع من موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني / الرئاسة

البالغ عددهم (256) موظف ، وذلك بغرض التحقق من دور إستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015.

3.4 عينة البحث :

تم اختيار عينة البحث عشوائياً من مجتمع البحث ، حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد

(50) استبانة على بعض الموظفين والإداريين وإستلام عدد (50) إستبانة سليمة تمت تعبئتها

بجميع المعلومات المطلوبة .

للحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان حول تنوع عينة البحث تمت التغطية على ما

يلي:

1. الأفراد من مختلف الفئات العمرية (20-30 سنة ، 31-40 سنوات ، 41-50 سنة ، أكثر

من 50 سنة)

2. الجنس: (ذكور)

3. الأفراد من مختلف المؤهلات (الثانوية ، بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه ، أخرى).
4. الأفراد من حيث سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ، 10-20 سنوات ، من 20 سنة فأكثر)

3.5 اداة البحث :

استخدمت الباحثة في البحث : الأداة النوعية

الأداة هي الإستبانة وكانت العينة عينة عشوائية لجمع البيانات الأولية من عينة البحث حيث قامت الباحثة بتصميم الإستبانة من جزئين رئيسيين يتكون الجزء الأول من البيانات العامة عن العينة مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الأساسية مقسمة علي محاور البحث الرئيسية.

لكل محور من محاور الإستبانة عدد من العبارات وكل من المبحوثين الاجابة عليها وعرض الإستبانة بعد تصحيحها على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيته لتحقيق اهداف البحث ووافقت الباحثة بالملاحظات التي ابرزت وعدلت بعض العبارات حذفاً او اضافة او صياغة ومن ثم أصبحت الإستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1)

3.6 صدق وثبات الإستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الإستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.97) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة و الصدق هو معرفة صلاحية الإستبانة لقياس ما وضعت له ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالتالي هو (0.98) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه البحث من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{n}{n - 1} \left(\text{مجموع تباينات الأسئلة} \right)$$

$$\frac{\text{تباين الدرجات الكلية}}{n - 1}$$

حيث ن = عدد عبارات القائمة.

جدول رقم (1) صدق وثبات الإستبانة

| الرقم | الفرض | الثبات | الصدق |
|-----------|--|--------|-------|
| 1 | دور استراتيجية التوظيف في كفاءة الموظفين | 0.87 | 0.93 |
| 2 | دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء الموظفين | 0.88 | 0.94 |
| 3 | دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل | 0.91 | 0.95 |
| 4 | دور إستراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي الموظفين بالجودة | 0.90 | 0.95 |
| 5 | دور إستراتيجية التدريب والتطوير في رفع أداء الموظفين | 0.91 | 0.95 |
| الإستبانة | | | 0.98 |

المصدر: إعداد الباحثة من الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

4.1 تمهيد :

يتناول هذا الفصل دراسة الحالة و تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي والبيانات الوصفية التي ساعدت الباحثة لتحديد التحليل أو الإجراء المناسب

في اختبارات فرضيات البحث التي تم الحصول عليها من الإستبانة والمقابلات ومناقشة النتائج التي تم الوصول إليها.

4.2 دراسة الحالة : بنك فيصل الإسلامي السوداني / الرئاسة

تأسيس بنك فيصل الإسلامي السوداني

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار . ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود ، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ . وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك).

الرؤيا:

(مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والإمتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين).

الرسالة:

(مصرف يزاوج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الامتياز، وبالكفاءة الأفضل، مركزاً مالياً مليوناً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع).

عوامل النجاح الأساسية:

1. استخدام نظم وتقنيات حديثة تحقق كفاية وكفاءة الأداء ضبطاً وسرعة.
2. إختيار عاملين مؤهلين وإعتماد خارطة لترقيتهم علماً ومهارةً وإستقراراً وولاءً.
3. إستقطاب الموارد رأسمال وودائع.
4. تطوير وتنويع صيغ الخدمة المصرفية والإمتياز فيها، والتدقيق في تنفيذ الشرعية.
5. تنفيذ سياسة إئتمانية نشطة تستوعب متطلبات العملاء وتجذب عملاء جدد وتعيد السابقين.
6. بناء علاقات خارجية منتشرة ومتطورة.

أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتى:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.

8. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها
9. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين
10. فتح حسابات الاعتماد والضمان ، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار .
11. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية
12. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة .
13. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا بالرّبا أو محظورًا شرعيًا .
14. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها .
15. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأي وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأي طريقة يراها مناسبة .
16. القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبيّنة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أو موجوداته أو استثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية .
17. يجوز للبنك شراء أو بأي وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أو شهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال .
18. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض .

كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية :-

- 1- أن يكفي أي شخص أو شركة أما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك تكون (مدفوعة بالكامل أو جزئياً) أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك .
 - 2- أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه .
 - 3- أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان .
 - 4- أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى .
 - 5- أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية و المالية .
- التحول التقني الشامل :**

ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي والآن يحتل الصدارة في إدخال أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية المعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الإتصال ، ويعتبر بنك فيصل الإسلامي السوداني أول مصرف تحول فعلياً الى بنك إلكتروني مما أتاح له توفير خدمات ومنتجات مصرفية تماثل نظيراتها العالمية ومن تلك التقنيات:

1. تم إنشاء شبكة داخلية تربط كل فروع البنك برئاسته وذلك تمهيداً لربط شبكة البنك بشبكة واسعة تتيح التعامل بين فروع البنك والمصارف والعمل فيما بينها ببسر .
2. تم إستخدام خدمات الربط الإلكتروني مع المصارف العالمية من خلال شبكة الأسوفت (Swift) لتنفيذ عمليات التحويل المالية بصورها المختلفة .
3. تم تركيب النظام المصرفي الأساسي بنتابانك (PentaBank) لكل الفروع ، وهو يتيح للبنك إجراء كافة العمليات المصرفية إلكترونياً وبالتالي يكون البنك الأول الذي طبق هذا النظام بنجاح على مستوى الجهاز المصرفي السوداني .
4. تم إدخال نظام البنتابانك ونظام إدارة عمليات الرئاسة وهما نظامان متطوران من خلالهما يمكن للبنك متابعة كل العمليات التي تتم بالفروع المربوطة إلكترونياً والتحكم في شجرة الحسابات والصلاحيات وعمليات الإستثمار المحلي والأجنبي .

5. تم إدخال نظام الـ VBS أو نظام ما بين الفروع وهو نظام يمكن الزبائن من التعامل الفوري مع حساباتهم من أي فرع مربوط إلكترونياً دون التقيد بالفرع المفتوح فيه الحساب ، كما أنه يتيح خدمة التحويلات الفورية للأشخاص الذين ليس لديهم حسابات .
6. تم إدخال نظام البنك الإلكتروني المرتبط بموقع البنك الإلكتروني .
7. تم إدخال نظام الخدمة المصرفية عبر الهاتف .
8. تم ربط فروع البنك بمشروعات التقنية المصرفية والتي تتمثل في مشروع المحول القومي ومشروع المقاصة الإلكترونية ومشروع الرواجع الإلكترونية ويعتبر البنك من أوائل البنوك المشاركة فيها .
9. تم تنفيذ عدد كبير جدا من الصرافات الآلية .
10. تم إنشاء نقاط البيع في عدد كبير من المحال التجارية، لتسهيل التعاملات التجارية على عملاء البنك .

الخدمات المصرفية الإلكترونية:

خدمات مصرفية إلكترونية متطورة ، تختصر الزمن وتقلل التكاليف ، يدخلها البنك مما جعله في طليعة المتعاملين بالتقنية المصرفية مع عملائه : شبكة المعلومات المصرفية (العميل للبنك وليس للفرع)

تم ربط فروع البنك بشبكة مصرفية واحدة بحيث تعمل فروع البنك كلها كمصرف واحد ... تودع وتسحب وتتعامل مع أي فرع من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي تم فيه فتح الحساب .. إختصاراً لزمन العميل وتخفيضاً للتكلفة وتسهيلاً للمعاملات وذلك تحت شعار (العميل للبنك وليس للفرع)

الهاتف المصرفي : PHONE BANK

وهو يقدم عدداً من الخدمات المصرفية لعملاء البنك في سرية وأمان ، إذ يتمتع النظام بالخصوصية الكاملة نسبة لأن العميل يتعامل مع النظام عبر رقم حسابه والرقم السري له وهو رقم يمكن للعميل تغييره في أي وقت ومن مميزات الهاتف المصرفي :

- استخدام الخدمة في أي زمان ومكان .
- إختصار زمن العميل عند طلبه لخدمة مصرفية محددة .
- ويستفيد العميل من تلك الخدمة على مدار الـ 24 ساعة .

فقط اتصل علي الرقم 83781920 و اتبع الارشادات الصوتية لتتمتع بالخدمة

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 و تتيح لك العديد من الخدمات في أي وقت تشاء دون التقيد بزمن فتح او اغلاق البنك او الفرع .وعدد الصرافات بلغ 150 صراف الي في العاصمة والولايات .

خدمة البنك الشخصي : HOME BANK

تكفل هذه الخدمة المميزة للعملاء المتميزين التعامل مع حساباتهم في البنك عبر ربط الحاسب الشخصي للعميل مع خادم الخدمة في البنك عبر خط الهاتف .

ريادة البنك في التنمية الاجتماعية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة. كما ساهم البنك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والإستثمار للقطاعات الاقتصادية على مستوى الأفراد 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 والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم 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 والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو fibsudan.com .

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية.

وقام البنك بدوره الإجتماعى التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية

ريادة البنك في مجال الصيرفة الإسلامية :

بنك فيصل الإسلامي السوداني أول بنك إسلامي في السودان وثاني بنك على مستوى العالم من حيث التأسيس، وحقق البنك نجاحاً باهراً عبر مسيرته الطويلة. ويرجع هذا النجاح إلى عاملين أساسيين أولهما الجوانب الفكرية والنظرية لمجال عمل البنك والتي تتمثل في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته، والابتعاد عن المحظورات الشرعية فيها. والعامل الثاني في الجوانب التطبيقية، فقد مثل بنك فيصل الإسلامي السوداني وعاءً جمع كماً هائلاً من الأرصدة النقدية والاستثمارات ممثلة في موجوداته والتي تفوق الآن المليار ومائتا مليون جنيه سوداني.

وساهم البنك في التنمية الإقتصادية والإجتماعية من خلال مساهمته المقدره في التمويل والإستثمار للقطاعات الإقتصادية على مستوى الأفراد 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 والمهنية .

بالإضافة إلى ذلك فإن البنك لعب دوراً كبيراً في نشر الثقافة المصرفية الإسلامية على المستويين المحلي والعالمي مما كان له الأثر الفعال في زيادة معرفة الجمهور وإلمامهم 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 والإقتصاد ونشرة الرائد ، هذا بجانب الندوات التي يعقدها البنك ، فضلاً عن

موقع البنك الإلكتروني والذي يعد من أغنى المواقع المصرفية من حيث الشكل والمضمون وعنوان الموقع هو fibsudan.com.

وفي جانب آخر فإن للبنك فضل الريادة في إرساء تجربة التأمين التعاوني حيث أنشأ البنك أول شركة تأمين إسلامية في العالم أصبحت الآن مرجعاً أساسياً للتأمين الإسلامي على مستوى العالم تقوم بتلبية كافة احتياجات العملاء في مجال الخدمات التأمينية.

وقام البنك بدوره الإجماعي التكافلي بتقديم المساعدات الإنسانية المتمثلة في دعم الفقراء والمساكين والمرضى من المساهمين وغيرهم ، كما قدم الدعم للمشروعات الصحية والتعليمية والمساجد والخلاوى والجامعات والمعاهد العليا والأندية الرياضية والمؤسسات الإجتماعية والثقافية.

دور بنك فيصل الإسلامي السوداني في التنمية الاجتماعية:

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بشعيرة الزكاة منذ تأسيسه وذلك بإنشاء صندوق للزكاة يتم فيه تجميع زكاة البنك وعملائه ويقوم بتوزيع أموال هذه الزكاة على مصارف الزكاة المحددة طبقاً لما ورد في الآية الكريمة ، فأصبح صندوق الزكاة نواة لديوان الزكاة الحالي بعد أسلمة الإقتصاد .

. كما أولى البنك إهتماماً كبيراً للتمويل العقاري والذي يستهدف إستقرار شريحة كبيرة من المجتمع وذلك بتقديم التمويل بشروط ميسرة وهوامش أرباح منخفضة وذلك إيماناً منه بدوره تجاه المجتمع.

التمويل الأصغر :

إهتم بنك فيصل الإسلامي السوداني بالتمويل الأصغر منذ تأسيسه ، وهو صاحب تجربة كبيرة في هذا المجال تمثلت في تأسيس فرع متخصص في تمويل الصناعات والمشروعات الصغيرة ، ولعب الفرع دوراً كبيراً في تأسيس العديد من المؤسسات وإنطلاقها ، وأتاح البنك عدة ميزات لقطاع الصناعات والمشروعات الصغيرة ، أهمها ما يلي

(1) فرع الحرفيين : خصص بنك فيصل الإسلامي السوداني في عام 1981م فرعاً يقوم بتقديم التمويل للصناعات الصغيرة والحرفية بأقساط مريحة وبضمانات ميسرة ، والان فرع ابوسعد للتمويل الاصغر.

(2) إمتيازات التمويل : الإعفاء من بعض متطلبات منح التمويل كهامش الجدية في التمويل بصيغة المرابحة وقبول الضمانات الشخصية .

(3) الإستشارات : يقوم البنك بتقديم الإستشارات لأصحاب الصناعات الصغيرة على كافة المستويات الإقتصادية والإدارية والفنية والمحاسبية .

(4) التدريب : عقد البنك دورات تدريبية متخصصة لقطاع الصناعات الصناعية الصغيرة ثم قدم التمويل اللازم للمتدربين لمواصلة عملهم بصورة منظمة وصحيحة .

(5) فرص العمل : يوفر بنك فيصل الإسلامي السوداني بتمويله لقطاع الصناعات الصغيرة فرص عمل لفئات تمتلك الخبرة وينقصها رأس المال الأساسي والعامل وبالتالي المساهمة في تقليل معدل البطالة وزيادة الإنتاج ومستويات الدخل والإستهلاك .واليا فرع ابوسعد .

تشجيع الإبتكار والمعرفة والبحوث والتدريب :

من المعلوم أن الإنفاق على البحوث والإبتكار والمعرفة والتدريب ، من أهم عوامل الدفع للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ، ولا يتأتى ذلك إلا بمشاركة القطاع الخاص في تمويل مشروعات البحوث والتطوير والإبتكار ، وتفيد آخر الدراسات أن نسبة إنفاق القطاع الخاص في الدول المتقدمة على البحوث والتطوير والإبتكارات تصل في بعض الدول ما يقارب ال 80% بينما لا يتعدى الإنفاق الحكومي عليها الـ 20% . وقد شجع بنك فيصل الإسلامي السوداني تمويل مشروعات الإبتكار للخريجين في الجامعات كما أنه وفر الدعم للكثير من الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير العمل إيماناً منه بالإضافة الإجتماعية التي يحققها هذا النوع من الأنشطة العلمية خاصة وأن معظمها يتعلق مباشرة بتطوير الحياة على المستويين الإقتصادي والإجتماعي . كما أن البنك إهتم كثيراً بموضوع تدريب العنصر البشري إيماناً منه بأهمية التطوير والتأهيل وما يحققه من إضافة حقيقية في الإنتاج وفي مهارات الفرد ، وشمل التدريب المستويين المحلي والدولي وذلك بإبتعاث الموظفين في الداخل وخارج السودان لتلقي الدراسات التأهيلية العليا والدورات التدريبية وإكتساب الخبرات والمهارات . وفي رأينا أن المسؤولية الإجتماعية للشركات هي ليست مجرد إعطاء الأموال إلى المجتمع، ولكنها تستدعي أن تكون مواطناً مسؤولاً تجاه البيئة، وأخلاقيات العمل، وتنمية المجتمعات المحلية ، أي أن تكون صالحاً سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي ينتمي إليها .

دعم المشروعات التنموية الإجتماعية :

يمثل بند التبرعات في البنك بنداً من بنود الصرف ، حيث أولى البنك هذا البند إهتماماً واضحاً إيماناً منه بدوره الإجتماعي ، وشكل هذا البند نسبة 5% من إجمالي مصروفات البنك في العام 2007م ، وتغطي أوجه الدعم مشروعات البنى التحتية مثل الكباري والجسور والمشروعات القومية ومياه الشرب ودعم المؤسسات التعليمية والخلوى والمساجد والمرضى وأصحاب الحاجات من الفقراء والمساكين وغيرهم .

الإستراتيجية التشغيلية للبنك :

تقوم الإستراتيجية التشغيلية للبنك على الآتي:

- تعزيز مقدرات البنك المالية بزيادة رأس المال المدفوع وإستغلال الأصول ذات القيمة العظيمة.
- التوسع في الوساطة المالية تعزيزاً وإستغلالاً للموارد وتويعاً لمصادر الدخل ودعماً للنشاط الإستثماري .
- السعي المستمر لتحسين الخدمات المصرفية وتجويدها .
- إدخال التقنيات الحديثة تبعاً حسب الحاجة والإستيعاب الداخلي والتدريب المستمر متزامناً مع رفع القدرات الإدارية بإعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة وتوسيع قاعدة المعلومات لإتخاذ القرار الأصوب نحو بلوغ الأهداف .
- تحسين بيئة العمل وإعادة تأهيل مباني البنك وفروعه حتى تكون في وضع يمكنها من أداء الخدمة المتميزة .
- التركيز على بلوغ نقلة نوعية في القوى العاملة من حيث التأهيل والتدريب ومتابعة المستجندات المصرفية العالمية .
- العمل على تسويق منتجات مصرفية مستحدثة لإكتساب مزيد من المتعاملين في السوق المصرفية وبالتالي تعظيم إيرادات البنك وأرباحه بأقل تكلفة ممكنة .

التصنيفات والجوائز التي نالها البنك خلال العام 2016م:

على الرغم من المتغيرات العالمية والمحلية، ظل البنك رائداً في كافة مجالات العمل المصرفي، وقد إتضح ذلك جلياً في التصنيفات والإنجازات المتقدمة التي نالها البنك في قطاع المصارف الإسلامية والعربية في كافة المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

1. حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على شهادات المطابقة لثلاثة أنظمة متوافقة مع معايير المنظمة الدولية للتقييس (الأيزو) وهي { ISO 9001, ISO 14001 } وشهادة المطابقة مع نظام السلامة والصحة المهنية البريطاني (OHSAS 18001) واستيفاء مؤشرات المواصفة (ISO 26000) والخاصة بالمسئولية الاجتماعية وتم منح الشهادات بواسطة المؤسسة الدولية المانحة لشهادات المطابقة والاعتماد بألمانيا QATechnic وهي معتمدة من مجلس المواصفات والاعتماد الألماني (DAKKS) وهيئة المواصفات والاعتماد البريطانية (UKAS)، وبذلك يكون بنك فيصل الإسلامي السوداني المؤسسة المصرفية الوحيدة في السودان الحاصلة على هذه الشهادات.

2. تُوجَّح بنك فيصل الإسلامي السوداني بجائزة أفضل بنك لتمويل المؤسسات في إفريقيا للعام 2016م، وذلك للمرة الثالثة على التوالي، ضمن سياق جوائز (Business & Islamic Finance) السنوية التي تمنحها مؤسسة CPI Financial من خلال المنافسة التي شهدت مشاركة أكثر من 150 مؤسسة مالية ومصرفية حول العالم.

3. حصل بنك فيصل الإسلامي السوداني على جائزة التميز المصرفي في السودان للعام 2016م والتي يمنحها الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب.

الإنتشار الجغرافي:

إستجابة لسياسات البنك المركزي التي تشجع على الإنتشار الجغرافي للمصارف في كافة أنحاء السودان ، وإفتتح البنك خلال العام 2016م فرع سوق بحري ليصبح عدد الفروع الكلي إلى (36) فرعاً، كما زاد عدد مكاتب الصرف بإفتتاح عدد (7) مكتب صرف لتصل إلى (22) مكتب صرف ، هذا إضافة إلى النوافذ التي بلغ عددها 10 نوافذ وعدد (133) نقطة بيع و عدد (148) صراف آلي.

4.3 إجراءات الدراسة:

سيتم تحليل البيانات الوصفية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25 بمساعدة Microsoft Excel الإصدار 2016، سيتم تطبيق الأساليب الإحصائية على البيانات الشخصية .

4.4 الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على عدد من الطرق الاحصائية منها :

- (1) الجداول التكرارية
- (2) النسب المئوية.
- (3) الأشكال البيانية.
- (4) الوسيط
- (5) اختبار مربع كاي
- (6) معامل الفاكرونباخ

4.5 خطوات التحليل :

البيانات الكمية في هذه البحث نشأت من خلال المسح الإحصائي. يتم تلخيص خطوة

التحليل الكمي في الجدول أدناه (2)

| | | |
|----------------|-----------------------|---|
| الخطوة الأولى | اختبار سلامة البيانات | التحقق من الجودة والاعتمادية و صلاحية البيانات |
| الخطوة الثانية | التحليل الوصفي | قياس تكرارات الإستبانة والنسب المئوية ومربع كاي و معامل الفاكرونباخ |
| الخطوة الثالثة | تجميع البيانات | استخراج النتائج والتوصيات |

المصدر : (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

4.6 تحليل البيانات :

أولا : الإستبانة :

تم تحليل البيانات عن جزأين من الإستبانة كالآتي :

3.6.1 البيانات الديموغرافية :

الغرض الأساسي من هذا القسم هو وصف الموظفين اللذين قاموا بملء الإستبانة ، فيما يتعلق بالوصف فقد كان ل:

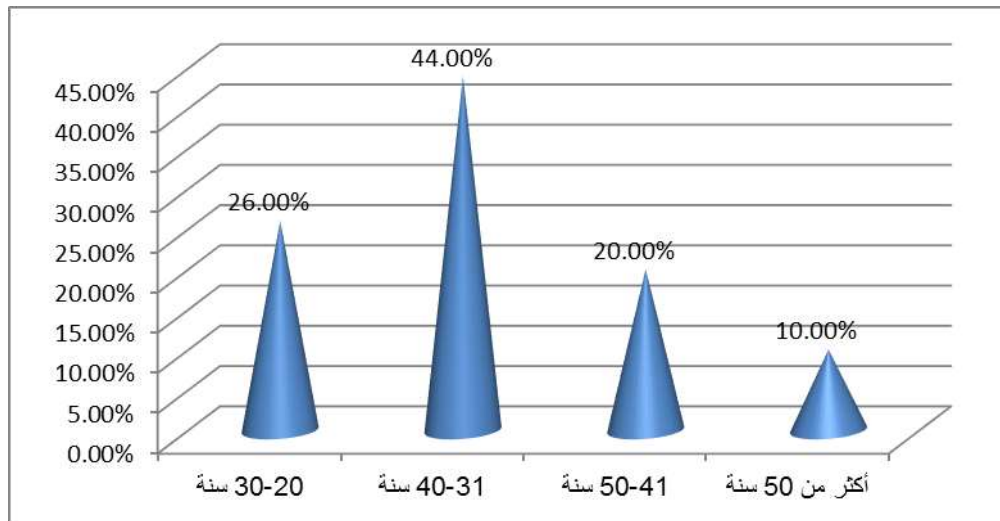
المتغيرات: (1) العمر ، (2) المؤهل العلمي ، (3) سنوات الخبرة .

1. العمر :

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية% |
|----------------|-----------|-----------------|
| 30-20 سنة | 13 | 26.0 |
| 40-31 سنة | 22 | 44.0 |
| 50-41 سنة | 10 | 20.0 |
| أكثر من 50 سنة | 5 | 10.0 |
| المجموع | 50 | 100.0 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)



شكل رقم (7) النسبة المئوية لمتغير العمر

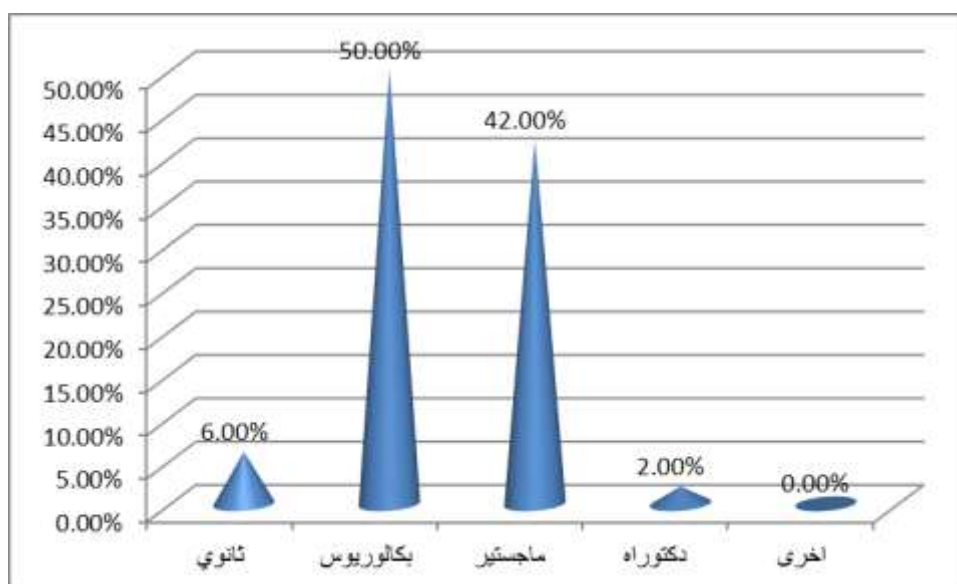
المصدر: (اعداد الباحثة بالإعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018)

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالآتي: 30-20 سنة بنسبة (26.0%) و 40-31 سنة بنسبة (44.0%) و 50-41 سنة بنسبة (20.0%) و أكثر من 50 سنة بنسبة (10.0%).

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

| نوع المؤهل | التكرارات | النسبة المئوية% |
|------------|-----------|-----------------|
| ثانوي | 3 | 6.0 |
| بكالوريوس | 25 | 50.0 |
| ماجستير | 21 | 42.0 |
| دكتوراه | 1 | 2.0 |
| اخرى | 0 | 0.0 |
| المجموع | 50 | 100.0 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)



2. شكل رقم (8) النسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

المصدر: (اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات البحث الميداني 2018)

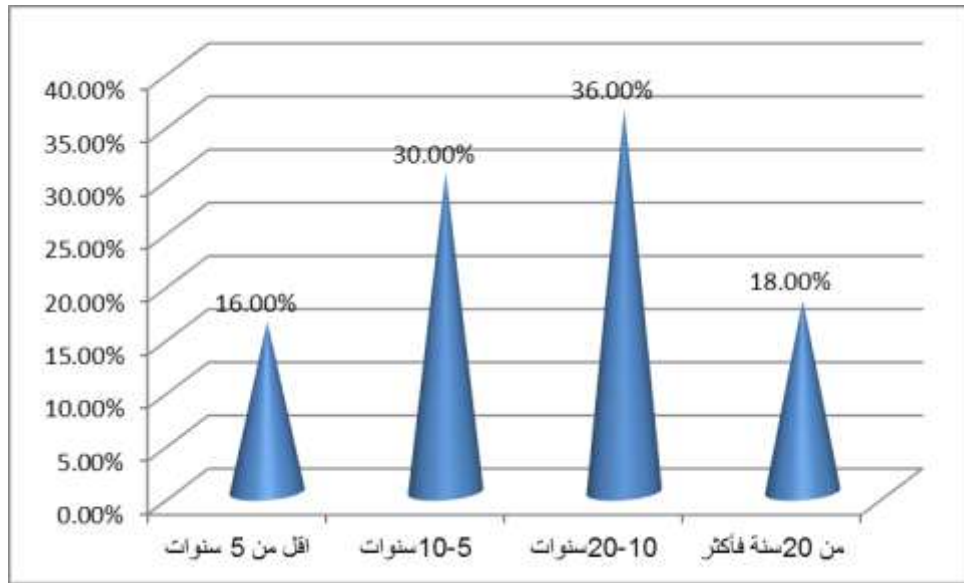
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير نوع المؤهل العلمي كالاتي: ثانوي بنسبة (6.0%) وبكالوريوس بنسبة (50.0%) وماجستير بنسبة (42.0%) ودكتوراه بنسبة (2.0%) واخرى بنسبة (0.0%).

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة

| عدد سنوات الخبرة | التكرارات | النسبة المئوية% |
|------------------|-----------|-----------------|
|------------------|-----------|-----------------|

| | | |
|-------|----|-----------------|
| 16.0 | 8 | أقل من 5 سنوات |
| 30.0 | 15 | 10-5 سنوات |
| 36.0 | 18 | 20-10 سنوات |
| 18.0 | 9 | من 20 سنة فأكثر |
| 100.0 | 50 | المجموع |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)



3. شكل رقم (9) النسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة كالآتي: أقل من 5 سنوات بنسبة (16.0%) و 10-5 سنوات بنسبة (30.0%) و 20-10 سنوات بنسبة (36.0%) و من 20 سنة فأكثر بنسبة (18.0%).

4.6.2 أبعاد الإستبانة :

لتحليل البيانات الخاصة بالإستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical product and Service Solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الإستبانة.

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها البحث من خلال الإستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور استراتيجية التوظيف في كفاءة الموظفين

| م | العبارة | درجة التحقق | | | |
|---|---|-------------|-------|-------|---------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1 | يهتم البنك بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي، الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة | 21 | 27 | 2 | 0 |
| | | 42.0 | 54.0 | 4.0 | 0.0 |
| 2 | تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع القدرات ومهارات المتقدمين | 16 | 29 | 4 | 1 |
| | | 32.0 | 58.0 | 8.0 | 2.0 |
| 3 | يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئتين الداخلية والخارجية | 12 | 29 | 8 | 1 |
| | | 24.0 | 58.0 | 16.0 | 2.0 |
| 4 | يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الإختبارات والمقابلات قبل إختياره للوظيفة | 19 | 26 | 5 | 0 |
| | | 38.0 | 52.0 | 10.0 | 0.0 |
| 5 | يركز البنك في عمليات الإختيار على المتقدمين ذوي القدرات العالية | 19 | 20 | 8 | 3 |
| | | 38.0 | 40.0 | 16.0 | 6.0 |
| 6 | يعتمد البنك نظام أجور ومكافآت فعالة لضمان استقطاب أفضل المرشحين للتعيين | 11 | 28 | 9 | 2 |
| | | 22.0 | 56.0 | 18.0 | 4.0 |
| 7 | يقوم البنك بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التغييرات البيئية المحتملة | 19 | 22 | 9 | 0 |
| | | 38.0 | 44.0 | 18.0 | 0.0 |
| 8 | يراجع البنك معايير الإستقطاب والإختيار بشكل مستمر | 18 | 21 | 10 | 1 |
| | | 36.0 | 42.0 | 20.0 | 2.0 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول رقم (6) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة البحث فيما يخص المحور اعلاه ماييلي:

يهتم البنك بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة تتبين ان (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (54.0%) اجابوا أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع القدرات ومهارات المتقدمين تتبين ان (16) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (58.0%) اجابوا أوافق و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئتين الداخلية والخارجية تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (58.0%) اجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الإختبارات والمقابلات قبل إختياره للوظيفة تتبين ان (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يركز البنك في عمليات الإختيار على المتقدمين ذوي القدرات العالية تتبين ان (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا أوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يعتمد البنك نظام أجور ومكافآت فعالة لضمان استقطاب أفضل المرشحين للتعيين تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا أوافق

و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يقوم البنك بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشياً مع التغييرات البيئية المحتملة تتبين ان (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (44.0%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يراجع البنك معايير الإستقطاب والإختيار بشكل مستمر تتبين ان (18) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (21) فرداً وبنسبة (42.0%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (7) المقاييس الاحصائية لمحور دور استراتيجية التوظيف في كفاءة الموظفين

| م | العبارة | درجة التحقق | | | |
|---|--|-------------|--------------|-----------------|--------|
| | | مربع كاي | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
| | | القياس | القياس | القياس | القياس |
| 1 | يهتم البنك بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة | 20.4 | 2 | 0.0 | 4.0 |
| 2 | تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع القدرات ومهارات المتقدمين | 39.1 | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 3 | يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئتين الداخلية والخارجية | 34.0 | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 4 | يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الإختبارات والمقابلات قبل إختياره للوظيفة | 13.7 | 2 | 0.0 | 4.0 |
| 5 | يركز البنك في عمليات الإختيار على المتقدمين ذوي القدرات العالية | 16.7 | 3 | 0.0 | 4.0 |

| | | | | | | |
|---|---|------|---|-----|-----|-------|
| 6 | يعتمد البنك نظام أجور ومكافآت فعالة لضمان استقطاب أفضل المرشحين للتعيين | 29.2 | 3 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 7 | يقوم البنك بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التغييرات البيئية المحتملة | 15.6 | 2 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 8 | يراجع البنك معايير الإستقطاب والإختيار بشكل مستمر | 19.2 | 3 | 0.0 | 4.0 | اوافق |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

الجدول رقم (7) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يهتم البنك بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.4) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع القدرات ومهارات المتقدمين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.1) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئتين الداخلية والخارجية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (34.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الإختبارات والمقابلات قبل إختياره للوظيفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.7) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يركز البنك في عمليات الإختيار على المتقدمين ذوي القدرات العالية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.7) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعتمد البنك نظام أجور ومكافآت فعالة لضمان استقطاب أفضل المرشحين للتعيين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (29.2) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يقوم البنك بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التغييرات البيئية المحتملة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.6) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يراجع البنك معايير الإستقطاب والإختيار بشكل مستمر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.2) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء الموظفين

| م | العبارة | درجة التحقق | | | | |
|---|---|-------------|-------|-------|----------|--------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لاأوافق بشدة |
| 1 | لدى البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) | 13 | 28 | 6 | 3 | 0 |
| | | 26.0 | 56.0 | 12.0 | 6.0 | 0.0 |
| 2 | يلجأ البنك إلى إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل | 12 | 26 | 8 | 4 | 0 |
| | | 24.0 | 52.0 | 16.0 | 8.0 | 0.0 |
| 3 | يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما | 12 | 16 | 13 | 9 | 0 |
| | | 24.0 | 32.0 | 26.0 | 18.0 | 0.0 |
| 4 | يعمل البنك على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة | 7 | 24 | 12 | 7 | 0 |
| | | 14.0 | 48.0 | 24.0 | 14.0 | 0.0 |
| 5 | يتبنى البنك التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية | 9 | 26 | 8 | 6 | 1 |
| | | 18.0 | 52.0 | 16.0 | 12.0 | 2.0 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول رقم (8) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة البحث فيما يخص المحور اعلاه ماييلي:

لدى البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) تتبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يلجأ البنك إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (16) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا اوافق و(13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا محايد و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يعمل البنك على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة تتبين ان (7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا محايد و(7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يتبنى البنك التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا غير اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (9) المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء الموظفين

| م | العبرة | درجة التحقق | | | |
|-------------|---|-------------|--------------|-----------------|--------|
| | | مربع كاي | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
| درجة القياس | | | | | |
| 1 | لدى البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) | 29.9 | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 2 | يلجأ البنك إلى إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل | 22.0 | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 3 | يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما | 12.0 | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 4 | يعمل البنك على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة | 15.4 | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 5 | يتبنى البنك التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية | 35.8 | 4 | 0.0 | 4.0 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

الجدول رقم (9) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي فبالنسبة للعبرة:

لدى البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (29.8) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يلجأ البنك إلى إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كاي (22.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحلول لمشكلة ما حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.4) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يتبنى البنك التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (35.8) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (10) التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل

| م | العبارة | درجة التحقق | | | |
|---|--|-------------|-------|-------|---------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق بشدة |
| 1 | يشجع البنك الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم | 14 | 28 | 5 | 3 |
| | | 28.0 | 56.0 | 10.0 | 6.0 |
| 2 | يعطي البنك الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية | 8 | 28 | 9 | 3 |
| | | 16.0 | 56.0 | 18.0 | 6.0 |
| 3 | يعمل البنك على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في البنك | 11 | 26 | 11 | 2 |
| | | 22.0 | 52.0 | 22.0 | 4.0 |
| 4 | ينتهج البنك التحفيز النفسي والمادي للموظفين | 9 | 26 | 12 | 3 |
| | | | | | 0 |

| | | | | | | |
|-----|------|------|------|------|---|---|
| 0.0 | 6.0 | 24.0 | 52.0 | 18.0 | | |
| 0 | 4 | 9 | 28 | 9 | 5 | يتبنى البنك التحفيز النفسي بهدف تحسين بيئة العمل |
| 0.0 | 8.0 | 18.0 | 56.0 | 18.0 | | |
| 0 | 5 | 6 | 30 | 9 | 6 | يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينموا ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم |
| 0.0 | 10.0 | 12.0 | 60.0 | 18.0 | | |
| 1 | 6 | 10 | 22 | 11 | 7 | يعمل البنك على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل |
| 2.0 | 12.0 | 20.0 | 44.0 | 22.0 | | |
| 1 | 2 | 9 | 26 | 12 | 8 | يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتحفيز وغرس ثقافة مشتركة بين الموظفين |
| 2.0 | 4.0 | 18.0 | 52.0 | 24.0 | | |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول رقم (10) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة البحث فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يشجع البنك الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم تتبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يعطي البنك الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية تتبين ان (8) فرداً وبنسبة (16.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (18.0%)

اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير اوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يعمل البنك على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في البنك تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

ينتج البنك التحفيز النفسي والمادي للموظفين تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يتبنى البنك التحفيز النفسي بهدف تحسين بيئة العمل تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينموا ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (30) فرداً وبنسبة (60.0%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يعمل البنك على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (22) فرداً وبنسبة (44.0%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا غير اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتحفيز وخرس ثقافة مشتركة بين الموظفين تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا أوافق و(9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق بشدة

الجدول رقم (11) المقاييس الاحصائية لمحور محور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل

| م | العبارة | درجة التحقق | | | | |
|---|--|-------------|--------------|-----------------|--------|------|
| | | مربع كاي | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط | |
| | | القياس | القياس | القياس | القياس | |
| 1 | يشجع البنك الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم | اوافق | 4.0 | 0.0 | 3 | 31.1 |
| 2 | يعطي البنك الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية | اوافق | 4.0 | 0.0 | 4 | 44.2 |
| 3 | يعمل البنك على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في البنك | اوافق | 4.0 | 0.0 | 3 | 23.8 |
| 4 | ينتهج البنك التحفيز النفسي والمادي للموظفين | اوافق | 4.0 | 0.0 | 3 | 22.8 |
| 5 | يتبنى البنك التحفيز النفسي بهدف تحسين بيئة العمل | اوافق | 4.0 | 0.0 | 3 | 27.0 |
| 6 | يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينموا ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم | اوافق | 4.0 | 0.0 | 3 | 33.3 |
| 7 | يعمل البنك على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في | اوافق | 4.0 | 0.0 | 4 | 24.2 |

| | | | | | |
|---|-------|-----|-----|------|---|
| | | | | | المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل |
| 8 | | | | 40.6 | يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتحفيز وغرس ثقافة مشتركة بين الموظفين |
| | اوافق | 4.0 | 0.0 | 3 | |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

الجدول رقم (11) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يشجع البنك الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (31.1) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعطي البنك الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (44.2) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.8) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

ينتهج البنك التحفيز النفسي والمادي للموظفين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.8) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يتبنى البنك التحفيز النفسي بهدف تحسين بيئة العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينموا ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (33.3) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (24.2) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتعزيز وغرس ثقافة مشتركة بين الموظفين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (40.6) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي الموظفين بالجودة

| م | العبارة | درجة التحقق | | | | |
|---|--|-------------|-------|-------|----------|--------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لاأوافق بشدة |
| 1 | يطلع البنك موظفيه على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج البنك خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم ومجال الجودة | 11 | 26 | 7 | 4 | 2 |
| | | 22.0 | 52.0 | 14.0 | 8.0 | 4.0 |
| 2 | يعمل البنك على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية وثقافة | 10 | 28 | 7 | 4 | 1 |

| | | | | | |
|-----|-----|------|------|------|--|
| 2.0 | 8.0 | 14.0 | 56.0 | 20.0 | الجودة بين موظفيه ويحثهم على ذلك |
| 1 | 4 | 5 | 31 | 9 | 3 يعمل البنك على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التدريب المتخصص بالجودة |
| 2.0 | 8.0 | 10.0 | 62.0 | 18.0 | |
| 1 | 3 | 7 | 26 | 13 | 4 يجعل البنك الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين |
| 2.0 | 6.0 | 14.0 | 52.0 | 26.0 | |
| 0 | 4 | 11 | 25 | 10 | 5 يفرض البنك برامج الجودة الشاملة في الإحتياجات السنوية للموظفين |
| 0.0 | 8.0 | 22.0 | 50.0 | 20.0 | |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول رقم (12) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة البحث فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يطلع البنك موظفيه على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج البنك خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم ومجال الجودة تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير أوافق و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يعمل البنك على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية وثقافة الجودة بين موظفيه ويحثهم على ذلك تتبين ان (10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا أوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يعمل البنك على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التدريب المتخصص بالجودة تتبين ان (9) فرداً وبنسبة (18.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (31) فرداً

وبنسبة (62.0%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يجعل البنك الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين تتبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا اوافق و(7) فرداً وبنسبة (14.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يفرض البنك برامج الجودة الشاملة في الإحتياجات السنوية للموظفين تتبين ان (10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (25) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة

الجدول رقم (13) المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي الموظفين بالجودة

| م | العبرة | درجة التحقق | | | |
|---|--|-------------|--------------|-----------------|--------|
| | | مربع كاي | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
| | | درجة القياس | | | |
| 1 | يطلع البنك موظفيه على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج البنك خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم ومجال الجودة | اوافق | 4 | 0.0 | 4.0 |
| 2 | يعمل البنك على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية وثقافة الجودة بين موظفيه ويحثهم على ذلك | اوافق | 4 | 0.0 | 4.0 |
| 3 | يعمل البنك على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التدريب المتخصص بالجودة | اوافق | 4 | 0.0 | 4.0 |

| | | | | | | |
|---|--|------|---|-----|-----|-------|
| 4 | يجعل البنك الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين | 40.4 | 4 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 5 | يفرض البنك برامج الجودة الشاملة في الإحتياجات السنوية للموظفين | 19.0 | 3 | 0.0 | 4.0 | اوافق |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

الجدول رقم (13) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يطلع البنك موظفيه على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج البنك خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم ومجال الجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (36.6) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعمل البنك على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية وثقافة الجودة بين موظفيه ويحثهم على ذلك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (45.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعمل البنك على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التدريب المتخصص بالجودة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (58.4) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا اوافق.

يجعل البنك الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (40.4) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا اوافق.

يفرض البنك برامج الجودة الشاملة في الإحتياجات السنوية للموظفين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

جدول رقم (14) التوزيع التكراري والنسبي لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في رفع أداء الموظفين

| م | العبارة | درجة التحقق | | | | |
|---|---|-------------|-------|-------|----------|--------------|
| | | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لاأوافق بشدة |
| 1 | يعتبر البنك الهدف الأساسي من التدريب والتطوير هو رفع أداء موظفيه | 17 | 29 | 1 | 3 | 0 |
| | | 24.0 | 58.0 | 2.0 | 6.0 | 0.0 |
| 2 | يتبنى البنك نهج واضح في تدريب وتطوير موظفيه | 14 | 27 | 6 | 3 | 0 |
| | | 28.0 | 54.0 | 12.0 | 6.0 | 0.0 |
| 3 | يعمل البنك على رفع مهارات ومعارف موظفيه من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيه بأهمية هذا المورد | 14 | 28 | 5 | 2 | 1 |
| | | 28.0 | 56.0 | 10.0 | 4.0 | 2.0 |
| 4 | يقوم البنك بتقييم موضوعي لأداء موظفيه مما يساعده على التحديد الجيد لإحتياجاتهم التدريبية | 11 | 24 | 11 | 4 | 0 |
| | | 22.0 | 48.0 | 22.0 | 8.0 | 0.0 |
| 5 | يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية | 13 | 20 | 14 | 2 | 1 |
| | | 26.0 | 40.0 | 28.0 | 4.0 | 2.0 |
| 6 | يقوم البنك بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم وإستفادتهم من البرامج التدريبية | 18 | 16 | 10 | 6 | 0 |
| | | 36.0 | 32.0 | 20.0 | 12.0 | 0.0 |
| 7 | يقوم البنك بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية | 12 | 19 | 14 | 4 | 1 |
| | | 24.0 | 38.0 | 28.0 | 8.0 | 2.0 |
| 8 | يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا | 18 | 24 | 6 | 1 | 1 |

| | | | | | |
|-----|-----|------|------|------|---|
| 2.0 | 2.0 | 12.0 | 48.0 | 36.0 | للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها |
| 0 | 0 | 10 | 26 | 14 | 9 تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم |
| 0.0 | 0.0 | 20.0 | 52.0 | 28.0 | |
| 0 | 0 | 6 | 32 | 12 | 10 المعارف المقدمة في الدورات التدريبية يمكن تطبيقها في الواقع العملي |
| 0.0 | 0.0 | 12.0 | 64.0 | 24.0 | |
| 0 | 0 | 5 | 31 | 14 | 11 يحصل الموظفين من الدورات التدريبية على المهارات والمعارف التي تساعدهم على عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قراراته بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن |
| 0.0 | 0.0 | 10.0 | 62.0 | 28.0 | |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول رقم (14) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة البحث فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

يعتبر البنك الهدف الأساسي من التدريب والتطوير هو رفع أداء موظفيه تتبين ان (17) فرداً وبنسبة (34.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (29) فرداً وبنسبة (58.0%) اجابوا أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتبنى البنك نهج واضح في تدريب وتطوير موظفيه تتبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (27) فرداً وبنسبة (54.0%) اجابوا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(3) فرداً وبنسبة (6.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يعمل البنك على رفع مهارات ومعارف موظفيه من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيه بأهمية هذا المورد تتبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (28) فرداً وبنسبة (56.0%) اجابوا أوافق و(5) فرداً وبنسبة (1.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يقوم البنك بتقييم موضوعي لأداء موظفيه مما يساعده على التحديد الجيد لإحتياجاتهم التدريبية تتبين ان (11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا أوافق و(11) فرداً وبنسبة (22.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية تتبين ان (13) فرداً وبنسبة (26.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (20) فرداً وبنسبة (40.0%) اجابوا أوافق و(14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا محايد و(2) فرداً وبنسبة (4.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يقوم البنك بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم وإستفادتهم من البرامج التدريبية تتبين ان (18) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (16) فرداً وبنسبة (32.0%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يقوم البنك بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (19) فرداً وبنسبة (38.0%) اجابوا أوافق و(14) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا محايد و(4) فرداً وبنسبة (8.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها تتبين ان (18) فرداً وبنسبة (36.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (24) فرداً وبنسبة (48.0%) اجابوا أوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم تتبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا أوافق بشدة، بينما (26) فرداً وبنسبة (52.0%) اجابوا أوافق و(10) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير أوافق بشدة.

المعارف المقدمة في الدورات التدريبية يمكن تطبيقها في الواقع العملي تتبين ان (12) فرداً وبنسبة (24.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (32) فرداً وبنسبة (64.0%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (12.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

يحصل الموظفين من الدورات التدريبية على المهارات والمعارف التي تساعدهم على عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قراراته بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن تتبين ان (14) فرداً وبنسبة (28.0%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (31) فرداً وبنسبة (62.0%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (10.0%) اجابوا محايد و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا غير اوافق بشدة.

الجدول رقم (15) المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التدريب والتطوير في رفع أداء الموظفين

| م | العبارة | درجة التحقق | | | |
|---|---|-------------|--------------|-----------------|--------|
| | | مربع كاي | درجات الحرية | القيمة المعنوية | الوسيط |
| | | درجة القياس | | | |
| 1 | يعتبر البنك الهدف الأساسي من التدريب والتطوير هو رفع أداء موظفيه | اوافق | 4 | 0.0 | 4.0 |
| 2 | يتبنى البنك نهج واضح في تدريب وتطوير موظفيه | اوافق | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 3 | يعمل البنك على رفع مهارات ومعارف موظفيه من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيه بأهمية هذا المورد | اوافق | 4 | 0.0 | 4.0 |
| 4 | يقوم البنك بتقييم موضوعي لأداء موظفيه مما يساعده على التحديد الجيد لإحتياجاتهم التدريبية | اوافق | 3 | 0.0 | 4.0 |
| 5 | يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية | اوافق | 4 | 0.0 | 4.0 |
| 6 | يقوم البنك بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى | اوافق | 3 | 0.0 | 4.0 |

| | | | | | رضاهم وإستفادتهم من البرامج التدريبية | |
|----|--|------|---|-----|---------------------------------------|-------|
| 7 | يقوم البنك بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية | 21.8 | 4 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 8 | يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها | 43.8 | 4 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 9 | تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم | 8.3 | 2 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 10 | المعارف المقدمة في الدورات التدريبية يمكن تطبيقها في الواقع العملي | 22.2 | 2 | 0.0 | 4.0 | اوافق |
| 11 | يحصل الموظفين من الدورات التدريبية على المهارات والمعارف التي تساعدهم على عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قراراته بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن | 20.9 | 2 | 0.0 | 4.0 | اوافق |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

الجدول رقم (15) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

يعتبر البنك الهدف الأساسي من التدريب والتطوير هو رفع أداء موظفيه حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (41.2) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يتبنى البنك نهج واضح في تدريب وتطوير موظفيه حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.6) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يعمل البنك على رفع مهارات ومعارف موظفيه من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيه بأهمية هذا الموارد حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (51.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة

ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يقوم البنك بتقييم موضوعي لأداء موظفيه مما يساعده على التحديد الجيد لإحتياجاتهم التدريبية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.7) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (27.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يقوم البنك بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم وإستفادتهم من البرامج التدريبية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (7.3) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يقوم البنك بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.8) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (43.8) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (8.3) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

المعارف المقدمة في الدورات التدريبية يمكن تطبيقها في الواقع العملي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.2) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

يحصل الموظفين من الدورات التدريبية على المهارات والمعارف التي تساعدهم على عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قراراته بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.0) بقيمة احتمالية (0.0) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة البحث لصالح الذين اجابوا أوافق.

4.7 إختبار فرضيات البحث :

استكمالاً لمتطلبات البحث ، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشارية في مشكلة البحث تم وضع الفرضية الآتية :

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

الجدول رقم (16) قياسات إحصائية للفرضية

| الدلالة الاحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | معامل الارتباط | الحجم |
|-------------------|-----------------|--------------|----------|--------|----------------|-------|
| دالة احصائياً | 0.00 | 9 | 75.5 | 4.0 | 0.8 | 185 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (75.5) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبوسيط يساوي (4.0) وبمعامل ارتباط (0.8) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

وتتبقى منها الفرضيات الآتية :

أ. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التوظيف ونظام إدارة الجودة آيزو

9001:2015

الجدول رقم (18) قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الأولى

| الدالة الإحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | معامل الارتباط | الحجم |
|------------------|-----------------|--------------|----------|--------|----------------|-------|
| دالة إحصائياً | 0.00 | 9 | 41.4 | 4.00 | 0.8 | 185 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (41.44) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبوسيط يساوي (4.00) وكذلك معامل ارتباط (0.8) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التوظيف ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لصالح الذين اجابوا اوافق

ب هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعويض والمكافآت ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

الجدول رقم (19) قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الثانية

| الدالة الإحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | معامل الارتباط | الحجم |
|------------------|-----------------|--------------|----------|--------|----------------|-------|
| دالة إحصائياً | 0.00 | 9 | 57.10 | 4.00 | 0.80 | 185 |

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (57.10) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) بوسيط يساوي (4.00) وكذلك معامل ارتباط (0.80) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التعويض والمكافآت ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لصالح الذين اجابوا اوافق

ج . توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015

الجدول رقم (20) قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الثالثة

| الدالة الإحصائية | القيمة المعنوية | درجات الحرية | مربع كاي | الوسيط | معامل الارتباط | الحجم |
|------------------|-----------------|--------------|----------|--------|----------------|-------|
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------|------|---|------|-----|-----|-----|
| دالة احصائياً | 0.00 | 9 | 75.5 | 4.0 | 0.8 | 185 |
|---------------|------|---|------|-----|-----|-----|

المصدر: (اعداد الباحثة من البحث الميداني 2018)

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي هي (75.5) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبوسيط يساوي (4.0) وبمعامل ارتباط (0.8) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015

مناقشة النتائج :

مما سبق تمت الإجابة على تساؤلات البحث وإثبات فرضيات البحث من خلال الإستبانة وجدنا بعضا من الضعف والقوة في تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أيزو 9001:2015 . وعند مقارنة ما تم التوصل إليه من نتائج من البحث مع نتائج الدراسات السابقة اتضح الاتفاق في كل الدراسات السابقة في كون المورد البشري هو الدعامة والركيزة الأساسية التي تقوم عليها الجودة ونظمها وأيضا وجدنا الاتفاق مع دراسة سبرينة (2015) في تبني نماذج مستحدثة لإستخدامها في تطوير منهج التدريب وأيضا اتفاق دراسة يمينة (2015) في انه لا يتم تقييم عادل للأداء على الرغم من تركيز نظام الجودة الشاملة على العدالة في تقييم الأداء ، وأهمية التحفيز وإتفقت مع دراسة مبارك (2014) في مراعاة تحقيق العدالة بين الموظفين في نيل المكافآت وفرص التدريب .

الفصل الخامس

الخاتمة

5.1 تمهيد :

يتناول هذا الباب أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لأسئلة الإستبانة و أسئلة وفرضيات البحث .

5.2 النتائج :

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج :

1. وجود علاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015
2. وجود علاقة بين إستراتيجية التوظيف و كفاءة الموظفين بالتالي نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015
3. وجود علاقة بين إستراتيجية التعويض والمكافآت وبيئة العمل بالتالي نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015
4. وجود علاقة بين إستراتيجية التعويض والمكافآت وبيئة العمل بالتالي نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015
5. وجود علاقة بين إستراتيجية التدريب والتطوير و أداء الموظفين بالتالي نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015
6. وجود علاقة بين إستراتيجية التدريب والتطوير و معرفة و وعي الموظفين بالجودة بالتالي نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015
7. للبنك إستراتيجية توظيف تراعي تنوع القدرات والمهارات للمتقدمين للوظائف وأيضا معايير إستقطاب وإختيار للكفاءات العالية .
8. وجود ضعف في مكافأة موظفين البنك الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما وتحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة .
9. وجود ضعف في تحديد الحاجة الفعلية للبرامج التدريبية.
10. وجود ضعف في قياس العائد من التدريب وتفصي لأراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم وإستفادتهم من البرامج التدريبية.
11. بعض الضعف في تبني إستراتيجية التدريب والتطوير لبرامج الجودة .

5.3 التوصيات :

تقدم الباحثة بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل الممارسات الخاصة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة سابق الذكر :

1. تطوير منهج تحديد الإحتياجات التدريبية .
2. تطوير منهج قياس العائد من التدريب.
3. تطوير منهج الحوافز والمكافآت بجانبه المادي والنفسي.
4. السعي أكثر لترسيخ نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لدى جميع موظفين البنك وعماله وعلى جميع المستويات ، وضرورة إقناعهم بأن مسؤولية تطبيق النظام لا تقتصر على المستويات العليا للبنك فقط .

المراجع :

أولاً: القرآن الكريم .

ثانياً: المراجع العربية (Arabic References):

1. الأحمر، ماهر عبد الكاظم(2007) ، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير إدارة صناعية (غ.م)،مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2000)- إدارة الموارد البشرية "مديرية الكتب للطباعة والنشر،بغداد.
3. السالم ، مؤيد سعيد (2009) " إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي متكامل ،دار الأثراء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
4. الطائي، يوسف حجيم،الفضل،مؤيدعبدالحسين والعبادي،هاشمفوزي(2006 -)، " إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل،ط 1،الوارق للنشر والتوزيع،عمان.
5. العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (2010) لوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية،عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
6. العنزي ، سعد علي حمود، والساعدي ، مؤيد (2007) " فلسفة استراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية بغداد ، المجلد (13) ، العدد(45) ، صص (1-22) .
7. الفياض ، مجيد حميد طاهر (2011)، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي " دراسة ميدانية في وزارة النقل العراقية " ، رسالة ماجستير ، غير منشور ، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
8. النجار، فري (2007) ،"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط 1،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
9. الهيتي ، خالد عبد الرحيم مطر (2005) ،" إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي " ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .
10. بخوش، مديحة (2013) دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد 11 ، ص 149-158.
11. حسونة ، فيصل (2011) " إدارة الموارد البشرية " ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

12. خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.
13. زايد ، عادل محمد (2003) ، " إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية " ، ط1 ، القاهرة ، مصر .
14. زعتري ، عبدالعزيز هاني شمس (2013) ، " ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية " رسالة ماجستير في علوم الإدارة ، مقدمة الى كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
15. سالم، مؤيد سعيد(2014) .ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان اثراء للنشر والتوزيع .
16. سامي، عمري، (2007) ، "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة: شركة من اجمال فوسفات تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية، -جامعة بوضياف المسيلة.
17. سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص(109) .
18. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة : الدار الجامعية، 2000، ص 69.
19. عباس ، أنس عبد الباسط (2011) ، " إدارة الموارد البشرية " ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
20. عقيلي، عمر وصفي (2005) ، " إدارة الموارد البشرية " بعد إستراتيجي " ط1 ، دار وائل للنشر .
21. عقيلي، عمر وصفي (2009) ، " إدارة الموارد البشرية " بعد إستراتيجي " ط2 ، دار وائل للنشر .
22. عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص 233.
23. فتوح ، محمود (2009) " إدارة الموارد البشرية " ، ط1 ، شعاع للنشر والتوزيع ، سوريا ، حلب .
24. ماهر، احمد (2009) ، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

25. مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر، 2002.

26. مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 12.

27. نور الدين ، شنوفي (2011) ، " أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية " الحراش .

ثالثا: المراجع الأجنبية (English References):

1. Adeoye, A. O. (2014). The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(27), 342
2. Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. J Soc Sci, 41(3), 345-352.
3. Anthony, W.P., & Perrewe, P.L., & Kacmar, M.K, (1999) "Human resource Management": A strategic approach", 3rd ed. Harcourt Brace & Co., U.S.A.
4. Armache, J. (2012). Effect of compensation and other motivational techniques on organisational performance. Franklin Business and Law Journal, (1), 88-96.
5. Armstrong, Michael (2009), "Human Resource Management Practice", 10th ed.
6. Bach, Stephen (2005), "Managing human resources personnel management in transition", 4th ed, Blackwell Publishing, Carlton, Victoria , Australia.
7. Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1990). Matching compensation and organizational strategies. Strategic management journal, 11(2), 153-169.
8. Bechet, Thomas P., (2008), "Strategic Staffing A Comprehensive System for Effective Workforce Planning", 2th ed, AMACOM, New York, NY.
9. Bratton, John & Gold, Jeffrey (2003), " Human Resource Management" Theory and Practice, 3 th ed ,Bath Press, London.
, 3rd ed. Harcourt Brace & Co., U.S.A.

10. Caliskan, E.N (2010), " THE IMPACT OF (SHRM) ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE", Journal Of Naval Science and Engineering, Vol.6, No.2, P.P 100-116, (1), 88-96.
11. Denisi, Angelo s. Griffin, Ricky W.(2001)," Human Resource Management , "First th ed, Houghton Mifflin Company ,
12. Engle, A. (1989). the effects of compensation strategy and job location on employee perceptions of pay satisfaction and pay significance. Doctor thesis, University of Kentucky.
13. Greer, Charles. R (2003), "Strategic Human Resource Management", 2th ed, Prentice-Hall, Inc. USA.
14. Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. Group & Organization Management, 25(4), 419-439.
15. Hoke, M. C. (2006). A case study of the effects of a total compensation strategy on the culture of a nonprofit organization. Dissertation Abstracts International, 66(11).
16. Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011). Compensation management as tool for improving organizational performance in the Public Sectors: A study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria. Sacha Journal of Policy and Strategic Studies, 1(1), 109-120.
17. Ismail, A., Shariff, M., & Noor, M. (2009). Linking pay level to interactional justice as a determinant of personal outcomes. International Journal of Management Studies (IJMS), 16(1), 115-136.
18. Inyang, Benjamin James (2010), " Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization", International Bulletin of Business Administration, © Euro Journals, Inc.
19. Ivancevich, John ,M., (1998), Human Resource Management ,7 th ed ,Richard D. Irwin, Inc. U.S.A.
20. Ivancevich, J.M. (2004). Human resource management. 9th Ed., New York: McGraw Hill.
21. Khan, Rabia Inam; Aslam, Hassan Danial & Lodhi, Irfan (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. International Journal of Human Resource Studies, 1(1), 89-97.

22. Larbi, T. A. (2014). Effect of compensation management on employee performance at the St. Michael's Catholic Hospital, Pramso (Doctoral dissertation, Department of Human Resource and Organizational Development A Thesis submitted to the Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technolog.
23. Lawler, E. (2008). Talent: Making people your competitive advantage. San Francisco: Jossey-Bass. leadership and values in Predicting teammember, s trust in their leaders, Academy of Management conference E mail: n. Gillespie @ pgrad. Unimelb. edu.au.
24. Maloney, Thomas R (2013)" Employee Recruitment and Selection: How to hire the right People", Cornell University, pp(1-30).
25. Mannet, (2006),"A framework to progress Lever Three: Staffing Strategy of the Strategic Review of Human Resource Management "LEVER- Three- Staffing Strategy Frame work (2006).
26. Mathis, L & Jackson, H (2003) ," Human Resource M anagement" , 10 th ed, South Westren , Ohio.
27. Morgan,C.,Murgatroyd,S.,(1994), *Total Quality Management In The Public Sector An International Perspective*, Open University Press ,U.S.A.,p.7
28. Nartey, Djabatey, Edward(2012)," Recruitment and Selection Practices of Organization's, A Case Study of HFC BANK (GH) LTD," A Thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment ,degree of Commonwealth Executive Master of Business Administration.
29. Noe, Raymond A, Hollenback, J , Geraint, B& Wright, P (1994), "Human Resource Management": Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin, USA.
30. Odunlade, R.O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria.
31. Pingle, S. (2014). Reward and recognition practices in public sector: An empirical study at Steel Authority of India Ltd (SAIL). *Journal of Institute of Environment and Management*, 7(1), 10-15.
32. Qureshi, M. (2013). Relationship between rewards and employee motivation in Administration Block of Punjab University. *International Journal of Innovative and Applied Finance*, 1(2), 1-13.

33. Richardson, Margaret A.(2012)," Recruitment Strategies Managing Effecting the Recruitment Process, Journal/ Article, Director of Corporate Services, responsible for managing the(H R M).
34. Rothwell, William, &Kazanas .H.C, (2005),"Planning and Managing Human Resources Strategic Planning for Personnel Management," 2th ed, HRD Press, Inc.
35. Salaman, Greame , Story, J & Billsberry," Strategic Human Resource Management: Defining the Field, P.P (1-12).
36. Schuler, Ranall (1995), "Managing Human Resource", 5 th ed, West Publishing Company, USA.
37. Stevens, John, (2005),"Managing Risk: The Human Resources Contribution" , first th ed, LexisNexis ,UK.
38. Stewart, G. L, Brown, K.G, (2009) ,"Human Resource Management", Linking Strategy To Practice , John Wiley & Sons, Inc, USA.
39. Storey, John, & M. Wright, Patrick ,& Ulrich ,Dave(2009),"The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management", First thed, Routledge, USA and Canada, New York, NY.
40. Sultan, Afsana of Intertek Bangladesh", Internship Project, Lecturer, School of Business, BRAC University, pp.(1-42).
41. Torrington, Derek & Hall, Laura (1998), "Human Resource Management", 4 thed ,London, Prentice-Hall.
42. Wagen , Lynn Van der,(2007),"Human Resource Management For Events Managing the event Workforce", 1th ed, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.
43. Yanadori, Y., & Marler, J. H. (2006). Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms? Strategic Management Journal, 27(6), 559-570.
44. Yen, C. D., & Huang, T. C. (2012). The pay structure for task performance in the hospitality industry: The role of pay satisfaction. GSTF Business Review (GBR), 2(2), 192.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة باسماء محكمي أداة البحث (الإستبانة)

| الجامعة | الوظيفة | الإسم | الرقم |
|-----------------------------|-------------|-------------------|-------|
| السودان للعلوم والتكنولوجيا | أستاذ مشارك | عبد الرازق البوني | 1 |
| السودان للعلوم والتكنولوجيا | أستاذ مساعد | أشرف حسن إدريس | 2 |
| السودان للعلوم والتكنولوجيا | أستاذ مساعد | مهند حسن إسماعيل | 3 |

❖ رتبت أسماء السادة المحكمين استنادا إلى الرتبة العلمية والحرف الأبجدي.

الملحق رقم (2)

أداة البحث (الإستبانة)



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
عمادة الجودة الشاملة والتميز

السيد/ المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع : إستبانة

في البدء نشكركم لحسن تعاونكم ، تقوم الباحثة بإعداد بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز بعنوان (دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو(9001:2015) ، نرجو من سيادتكم التكرم بالتعاون معنا في هذا البحث وملى هذه الإستبانة حتى تعم الفائدة المرجوة من هذه البحث والبيانات الواردة بهذه الإستبانة ، سيتم التعامل مع النتائج بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في أغراض هذه البحث العلمية .

وشكرا لتعاونكم ،،،

تقبلوا فائق التقدير والإحترام

الباحثة : مي محمد عبد المنعم

القسم الأول

البيانات الشخصية :

1. العمر :

30-20 سنة () 40-31 سنة () 50-41 سنة () أكثر من 50 سنة ()
()

2. المؤهل الأكاديمي :

ثانوي () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه () أخرى ()

3. سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات () 10-5 سنوات () 20-10 سنوات () من 20 سنة فأكثر ()

القسم الثاني

محاوَر الإستبانة :

يوجد في هذا القسم مجموعة من الأسئلة ذات علاقة بدور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة ايزو(9001:2015) ، من فضلك ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب :

المحور الأول : دور استراتيجية التوظيف في كفاءة الموظفين

| ت | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يهتم البنك بمواصفات الوظيفة (المؤهل العلمي ، الخبرة ، التدريب) عند شغل الوظائف الشاغرة | | | | | |
| 2 | تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع القدرات ومهارات المتقدمين | | | | | |
| 3 | يحدد البنك احتياجاته من الموارد البشرية بعد دراسة شاملة للبيئتين الداخلية والخارجية | | | | | |
| 4 | يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الإختبارات والمقابلات قبل إختياره للوظيفة | | | | | |
| 5 | يركز البنك في عمليات الإختيار على المتقدمين ذوي القدرات العالية | | | | | |
| 6 | يعتمد البنك نظام أجر ومكافآت فعالة لضمان استقطاب أفضل المرشحين للتعين | | | | | |
| 7 | يقوم البنك بالتخطيط للأعداد المراد تعيينهم سنويا تماشيا مع التغييرات البيئية المحتملة | | | | | |
| 8 | يراجع البنك معايير الإستقطاب والإختيار بشكل مستمر . | | | | | |

المحور الثاني : دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في رفع أداء الموظفين :

| ت | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | لدى البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) | | | | | |
| 2 | يلجأ البنك إلى استخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل | | | | | |
| 3 | يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما | | | | | |
| 4 | يعمل البنك على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة | | | | | |
| 5 | يتبنى البنك التنوع الواسع في الأدوات النفسية (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية | | | | | |

المحور الثالث: دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل :

| ت | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|--|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يشجع البنك الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم | | | | | |
| 2 | يعطي البنك الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية | | | | | |
| 3 | يعمل البنك على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في البنك | | | | | |
| 4 | ينتهج البنك التحفيز النفسي والمادي للموظفين . | | | | | |
| 5 | يتبنى البنك التحفيز النفسي بهدف تحسين بيئة العمل . | | | | | |
| 6 | يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينموا ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً على وظائفهم | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | <p>7 يعمل البنك على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل.</p> |
| | | | | | <p>8 يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتحفيز وغرس ثقافة مشتركة بين الموظفين</p> |

المحور الرابع : دور إستراتيجية التدريب والتطوير في معرفة ووعي الموظفين

بالجودة :

| ت | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يطلع البنك موظفيه على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج البنك خاصة التي تحوي أساليب عمل ومعلومات جديدة في مجالات تخصصهم ومجال الجودة. | | | | | |
| 2 | يعمل البنك على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية وثقافة الجودة بين موظفيه ويحثهم على ذلك | | | | | |
| 3 | يعمل البنك على تطوير مهارات ومعارف الموظفين وتوجيه ميولاتهم المهنية من خلال التدريب المتخصص بالجودة | | | | | |
| 4 | يجعل البنك الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين | | | | | |
| 5 | يفرض البنك برامج الجودة الشاملة في الإحتياجات السنوية للموظفين | | | | | |

المحور الخامس : دور إستراتيجية التدريب والتطوير في رفع أداء الموظفين :

| ت | العبارة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | يعتبر البنك الهدف الأساسي من التدريب والتطوير هو رفع أداء موظفيه | | | | | |
| 2 | يتبنى البنك نهج واضح في تدريب وتطوير موظفيه | | | | | |
| 3 | يعمل البنك على رفع مهارات ومعارف موظفيه من خلال دورات تدريبية تعكس مدى وعيه بأهمية هذا المورد | | | | | |
| 4 | يقوم البنك بتقييم موضوعي لأداء موظفيه مما يساعده على التحديد الجيد لإحتياجاتهم التدريبية | | | | | |
| 5 | يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية | | | | | |
| 6 | يقوم البنك بتقصي آراء الموظفين المتدربين حول مدى رضاهم وإستفادتهم من البرامج التدريبية | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|-----------|
| | | | | | يقوم البنك بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية | 7 |
| | | | | | يشكل التدريب بالنسبة للموظفين حافزا نظرا للمؤهلات والمهارات التي يساعدهم على اكتسابها | 8 |
| | | | | | تعمل البرامج التدريبية على تقريب ثقافة الموظفين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم | 9 |
| | | | | | المعارف المقدمة في الدورات التدريبية يمكن تطبيقها في الواقع العملي . | 10 |
| | | | | | يحصل الموظفون من الدورات التدريبية على المهارات والمعارف التي تساعدهم على عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قراراته بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن. | 11 |