



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

Journal homepage:  
<http://journals.sustech.edu/>



استراتيجيات التعويض والمكافآت ودورها في ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل وفق متطلبات نظام  
إدارة الجودة آيزو 9001:2015  
دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي

مي محمد عبد المنعم محمدين  
عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول آدم  
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

**المستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور استراتيجيات التعويض والمكافآت في ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و إستخدمت الإستبانة لتكون أداة الدراسة حيث تم توزيع عدد (50) إستبانة على الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية بالبنك الذين تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية ، وتم جمع البيانات وتحليلها ودراستها ، بإستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الذي ساعد في تحليل البيانات وصولاً إلى النتائج . توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤدي تطبيق استراتيجيات متميزة في التعويض والمكافآت إلى ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل، وأوصت الدراسة بتطوير منهجية للاعتراف بجهود العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً وأيضاً التركيز على التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز، التحسين المستمر، الموارد البشرية، الجودة

## ABSTRACT

This study aimed at investigating the role of compensation and rewards strategies on improving the employee's performance and work environment based on the quality management system ISO 9001: 2015 requirements in Faisal Islamic Bank - Sudan. The study used a questionnaire to collect data from participants. Fifty questionnaires were distributed to employees from various managerial levels of the bank who selected using a convenience sampling technique of non-probability sampling method. The data were collected, analyzed and studied using the SPSS. Results showed that the effective implementation of incentives and rewards system would improve the employee's performance and work environment. The study recommended the development of effective recognition and rewards system in its both financial and psychological aspects; as well as continually improving the quality management system ISO 9001: 2015.

**Keywords:** Motivation, Continuous Improvement, Human Resources, Quality.

**المقدمة:**

إن نجاح المؤسسات يعتمد على طاقاتها البشرية (الأفراد) والتي هي مصدرا للميزة الإستراتيجية التنافسية لهذا يجب الإستثمار في العاملين والعناية بهم. على هذا فإن الموارد البشرية تعتبر أحد العناصر المهمة في مجال تطبيق برامج الجودة الشاملة، حيث ان مسؤولية التطبيق تقع على عاتق العاملين في 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 متطورة في التعويض والمكافآت لتتقي مع أهداف برامج الجودة الشاملة إذ تبرز أهمية تخطيط الموارد البشرية من خلال أهمية دور العنصر البشري في ترقية أداء المنظمات على اختلاف مستوياتها وهنا تكمن أهمية هذا البحث كونه محاولة عملية للتعرف على مدى اهتمام المنظمات او المؤسسات بالموارد البشرية.

**مشكلة الدراسة:**

إن تطبيق إدارة الجودة ومعاييرها وأدواتها، يترتب عليه عدة فوائد تتمثل في ترقية أداء المنظمات وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات، تخفيض تكاليف التشغيل، العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، تقليل الأخطاء، خلق بيئة عمل مثالية تساعد في تطوير مهارات العاملين الفنية والذاتية والإدارية مع منع حدوث المشكلات بدلا من تصحيح الأخطاء، الاهتمام بالأمر الصغير بنفس القدر من الاهتمام بالأمر الكبير. ورغمما عن المحاولات العديدة لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في السودان إلا انه لم تتحقق النتائج المرجوة منها ويعزى ذلك الى العديد من الأسباب أهمها ضعف تطبيق استراتيجيات التعويض والمكافآت مما أضعف بيئة العمل و اثر سلبا علي أداء العاملين و بالتالي ساهم في فشل العديد من مبادرات تطبيق نظم الجودة الشاملة وظهر ذلك جليا في ضعف أرباح المؤسسات، و تدني مستوى رضا العملاء و ضعف كفاءة أداء العاملين وتراجع درجة الولاء المؤسسي و غياب التحسين المستمر في المنظمات. وتختص هذه الورقة بدراسة دور رأس المال الفكري في تميز الأداء بمنظمات الاعمال من خلال تجربة البنك السعودي السوداني واثارة هذه المشكلة عدة أسئلة لدي الباحث علي النحو التالي:

1. ماهو دور استراتيجية التعويض والمكافآت في ترقية أداء العاملين؟
2. ماهو دور استراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل؟
3. ما مدى تطبيق التعويض والمكافآت في البنك عينة البحث؟

**أهمية الدراسة:**

يعد المورد البشري عاملا مهما في نجاح المؤسسات و تعزيز ميزتها التنافسية وكشريك 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 أيزو 9001:2015 كذلك تتبع أهمية هذا البحث من كونه دراسة ميدانية تتناول تجربة واحد 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 .

**أهداف الدراسة:**

الهدف العام من هذا البحث هو التحقق من دور التعويض والمكافآت في ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل ودعم تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 وتتمثل الأهداف الفرعية للدراسة ب:

1. التعرف على نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة.
  2. التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التعويض والمكافآت في البنك عينة البحث.
  3. التحقق من العلاقة بين إستراتيجيات التعويض والمكافآت وترقية أداء العاملين.
  4. التحقق من العلاقة بين إستراتيجيات التعويض والمكافآت وتحسين بيئة العمل.
  5. تقديم مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.
- فرضيات الدراسة:**

استكمالاً لمتطلبات البحث، ويهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة البحث تم وضع الفرضيتان الأتيتان:

- أ. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات التعويض والمكافآت وترقية أداء العاملين.
  - ب. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجيات التعويض والمكافآت وتحسين بيئة العمل.
- حدود الدراسة:**

تتحدد الحدود المكانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني /الرئاسة، أما الفترة الزمنية التي يشملها البحث فتشمل الفترة من شهر مارس 2018 الى شهر فبراير 2019.

**الدراسات السابقة:**

### 1. دراسة العولقي (2018):

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. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث 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 .

### 2. دراسة ربهام ومصطفى (2017):

هدفت الدراسة الى معرفة دور الموارد البشرية في تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط ودور واهمية تدريب العاملين في تطبيق نظام ادارة الجودة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة البحث عشوائية تكون مجتمع الدراسة من (952) و قد كانت عينة الدراسة (274). تم توزيع عدد(274) إستبانة على الموظفين من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة تم إختيارهم بطريقة العينة العشوائية وتم إرجاع (260) أي (نسبة) 94%. وتمثلت نتائج الدراسة في 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 وكما يتم تقييم اداء العاملين بصورة دورية سنوية.

### 3. دراسة ريم (2016):

هدفت هذه الدراسة الي تقييم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وفقاً لمعايير ادارة الجودة الشاملة بالتطبيق علي شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة ومحاولة الكشف عن إمكانية تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد

البشرية والتي تشمل (التوظيف، التعويض، التدريب) كي تحقق أفضل النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة مع التعرف على المعوقات من خلال اختلاف آراء العاملين بإدارة الموارد البشرية بالشركة وتقديم مقترحات وتوصيات بغرض التحسين المستمر واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة شيكان والمتمثل في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين والبالغ عددهم 580 شخص، تم إختيار عينة عشوائية قدرها (65) تم تحليلها وإختبار فرضياتها وخلصت الى عدة نتائج اهمها اهتمام قيادة الشركة بالموارد البشرية وإزالة العقبات أمام تطبيق مبادئ الجودة الشاملة كما بينت الدراسة وجود برامج متخصصة في إعداد وتوجيه العاملين المنضمين حديثاً وتقييم أدائهم من قبل الشركة، ووصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الجودة الشاملة بصورة أكبر في الشركة.

#### 4. دراسة فاطمة (2015):

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 حيث انحصرت الدراسة في العاملين بصناديق التعاون في المكتب الإقليمي لمقاطعة تيمكي بتنزانيا وكان حجم العينة 57 وقد أشارت الدراسة الى أن أداء الموظف والإنتاجية من الموظف يمكن تحقيقه من خلال التنفيذ السليم لنظام إدارة الجودة وأيضاً 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 وإطلاع إدارة NSSF على أهمية ممارسات إدارة الجودة على الأداء التنظيمي لتعزيز مستوى التزام الإدارة بالممارسة وبالتالي تحقيق تنظيمية أفضل أداء وأيضاً 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.

#### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

يتضح من الدراسات السابقة ندرة الدراسات المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015، حيث ركزت معظم الدراسات على مفهوم الجودة الشاملة التي تم تطبيقها على مختلف القطاعات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية بينما تناولت الدراسة الحالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 من خلال عدة إستراتيجيات (التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، التوظيف). ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة انبعض الدراسات ركزت على مفهوم الجودة الشاملة وعلاقته بالموارد البشرية (فاطمة، 2015 دراسة ريهام ومصطفي (2017) و أكدت معظم الدراسات السابقة وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات والشركات محل الدراسة بمتغيرات وابعاد نظام ادارة الجودة الشاملة. حيث نجد أيضا ان معظم الدراسات (فاطمة(2015)، ريم (2016)، دراسة ريهام ومصطفي (2017) و العولقي (2018)) على ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل. كذلك اتفقت كل الدراسات السابقة على عناصر ادارة الجودة الشاملة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و هنالك بعض المتغيرات التي اتفقت عليها الدراسات كالتزام الادارة العليا وكفاءة العاملين وتحفيزهم والتحسن المستمر وتحسين بيئة العمل. وبناء على ما تقدم نلاحظ من الدراسات السابقة، ان هذه الدراسة مكتملة لما جاءت به الدراسة الحالية إذ ان الدراسات السابقة تناولت دور الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحيث ان الدراسات في مجال

نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 لا تزال محدودة على مستوى البيئة المحلية بصفة خاصة لذا نتوقع ان تضيف هذه الدراسة معرف جديدة تصبح اساس لدراسات اخرى.

### الإطار النظري:

#### إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

في الماضي كان هناك خوف من أن الماكينات ستمكن في يوم ما من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، وفي الواقع أن الذي حدث هو عكس ذلك حيث أصبح الأفراد يتمتعون بمكانه مهمة في المنظمات المعاصرة أكثر من أي وقت مضى ( الطائي وآخرون، 2006، ص 37) فالموارد البشرية اليوم أصبحوا مصدر الميزة التنافسية للمنظمة، وهم الرأسمال الجديد في إطار اقتصاد المعرفة (العنزي والساعد، 2007، ص 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 خلفها إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج تتعلق باختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقييم 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 (سلمان ايت ال 2005:p.1) بأن مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لايزال واحد ا من الأفكار القوية و المؤثرة التي برزت في مجال الأعمال و الإدارة خلال السنوات 25 الماضي. و وصف (تورينتون و هول، 1998: 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. وفيما يلي نستعرض أهم استراتيجيات الموارد البشرية التي ركز عليها اغلب الباحثين والتي تعتمد على ممارسات ادارة الموارد البشرية و انسجاماً مع اهداف البحث سيتم عرض الإستراتيجيات الأكثر اهمية لادارة الموارد البشرية والأكثر تأثيراً ب علي نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 و هي إستراتيجية التعويض و المكافآت.

#### إستراتيجية التعويضات و المكافآت:

#### مفهوم إستراتيجية التعويضات و المكافآت:

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 ولكن كيف يمكن للمنظمات رسم الإستراتيجيات اللازمة لإدارة هذا المورد الحيوي لاسيما في العمل المصرفي أكدت الدراسات السابقة على أن المنظمات التي تمتلك إستراتيجية إدارة تعويضات تكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة والتي تمكنها من جذب المواهب و المحافظة عليهم (اودنالد، 2012:33) ، كما تلعب إستراتيجية ادارة التعويضات دوراً حيوياً في تحفيز الموظفين واستقطابهم للعمل بجدية أكبر من اجل تحقيق أهداف المنظمة (إيدموي، 2011:12) 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 و الإلتزام في وظيفته (أرماك، 2012:5)

وعرفه (قرشي، 2013:65) بأنها إجمالي مجموع الأجور أو المرتبات، واستحقاقات الموظفين، والمكافآت المالية والمكافآت غير المالية الغير المتكرر. في حين عرفه (بينجل، 2014:25) على أنه التعويض يعني وجود هيكل تعويضات يضمن تعويض الموظفين الذين يكون متوسط ادائهم عالي مقارنة بمتوسط أداء الموظفين الآخرين. وتشكل إدارة التعويضات عنصرا حاسما في الإدارة العامة للمنظمة وتشير إلى العملية التي يتقاضى فيها الموظفون أجورهم لأستقطابهم لمكان العمل (خان ايت ال، 2011:3)، ويرى كل من (اديوي و فيلد، 2014:20) 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 ويعرفها (اديوي، 2014:23) هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل إستثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف ومن وجهة نظر الباحثة : عادة 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 بدا مفهوم الحوافز ذا نظرة ضيقة ، ثم تطور وأصبح ذو نظرة شمولية.

#### أبعاد إستراتيجية التعويضات:

حصرت دراسة (يانادوري و مارلر، 2006:55) مكونات إستراتيجية التعويضات في الأجور الإجمالية وتشمل جميع أشكال النقد (الأجر الأساسي، وجوائز تقاسم الأرباح) و التعويضات غير النقدية (خيارات الأسهم، برامج منافع الموظفين) و ركزت دراسة (هوك، 2005:25) على إستراتيجية التعويضات الكلية التي إشملت على جميع المكافآت المحتملة والإعترافات بزيادة الإنتاجية والإبتكار بينما صنفته (بخوش : 2013: 25) مكونات إستراتيجية التعويضات الى التعويضات المالية المباشرة (الأجر الأساسي، الحوافز، العلاوات الدورية) و التعويضات المالية غير المباشرة (ضمان إجتماعي، تأمين صحي، والتقاعد) والتعويضات الغير المالية المعنوية (ظروف العمل البيئية، الترقيات، العمل نفسه) وإتفق كل من (مونشيسكي، 1998:56 ، اديوي 2014:24) على أن التعويضات تكون على أربعة أشكال هي الأجور والمرتبات الأساسية، الحوافز (الأجور الإضافية)، برامج منافع الموظفين (إجازات مع الأجور، الترقيات، تسديد الرسوم الدراسية، أجور التقاعد) و إمتيازات إضافية (المكافآت القائمة على العضوية، المكافآت الإستثنائية). ويظهر مما تقدم ان الباحثين تباينوا في تحديد الأبعاد وهذا يعود إلى تباين وجهاتهم الفكرية.

#### 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 (اديوي 2014:49) وكذلك (ايفانسيفيتش 2004:85) أن الهدف من إستراتيجية التعويضات هو:

الجذب : كسب الأفراد الجيدين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية.  
الإنصاف :ينبغي أن يعامل كل شخص إلى حد ما فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع وذلك تمشيا مع الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب.

التوازن : ينبغي دفع المزايا والمنافع والمكافأة المعقولة.

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

ومما تقدم يستنتج الباحثان ان الهدف من إستراتيجية التعويضات وضع هيكلًا 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 لتعزير الفاعلية والكفاءة الشاملة للمنظمة.

**أهمية إستراتيجية التعويضات:**

تتجلى أهمية إستراتيجية التعويضات كما يري ( اديوي و الجوند 2014:75) . في تعزيز و تحسين كل من الأداء الفردي والمؤسسي و تشجيع القيمة المضافة في الأداء و ودعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تحفيز الموظفين.

**نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 :**

**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.

**المواصفة 9001:2015:**

لقد تم إصدار النسخة المحدثه من معيار الأيزو 9001:2015 في شهر سبتمبر من عام 2015. فمنذ آخر تعديل جذري على المعيار الدولي آيزو 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 آيزو 9001 (ايزو 2015،

يعتبر معيار إدارة الجودة المعيار الدولي آيزو 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 آيزو 9001:2015 (ايزو، 2015:3)

**فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 :**

ماذا سنستفيد من أو ماذا سيعود على المؤسسة أو الشركة من فوائد مع تطبيق 9001:2015 آيزو ؟ والحقيقة أنه يوجد الكثير من الفوائد لأي مؤسسة تطبق نظام الجودة حيث إن الفوائد المتوقعة من تطبيق المنظمات لنظام إدارة الجودة المبني على هذه المواصفة العالمية تتركز في دعم قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات تلبي باستمرار متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية ذات الصلة بهذه المنتجات والخدمات وتيسير الفرص

لتعزيز رضا العملاء والتعامل مع المخاطر والفرص ذات العلاقة بسياق المنظمة وأهدافها وتعزيز قدرة المنظمات على إبراز توافرها مع متطلبات نظام إدارة الجودة (أيزو, 2015: vi).

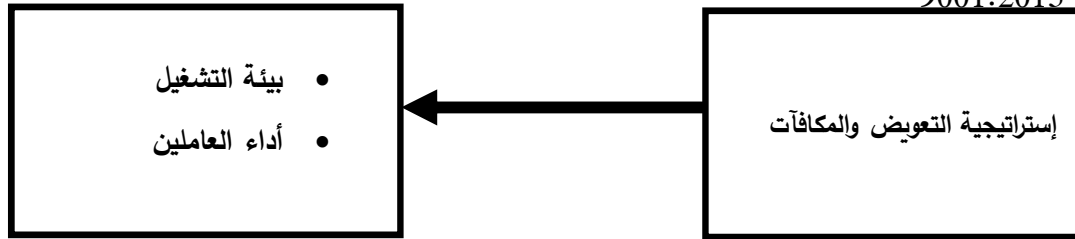
#### مبادئ نظام إدارة الجودة :

هذه المواصفة الدولية مبنية على قواعد نظام إدارة الجودة الموصوفة في الأيزو 9001:2015، 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 وتشمل مبادئ إدارة الجودة :

1. التركيز على العميل .
2. القيادة .
3. ادماج العاملين .
4. منهجية العمليات .
5. التحسين .
6. اتخاذ القرار المبني على الأدلة .
7. إدارة العلاقات (أيزو, 2015: vii).

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حسب نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 :

عناصر نظام إدارة الجودة آيزو إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية



الشكل ( 6 ) نموذج العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة 9001:2015

المصدر : (إعداد الباحثان)

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 (هارت و شيلزنجر 1991:55). تطبيق نظم إدارة الجودة امتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات ، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم ، وكذلك زاد الاهتمام بالعمل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة (سكونبرجر 1994:25)

عليه يشكل العامل البشري عاملا مهما في التغيير وتطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 وفيما يلي توضيح لبعض المتطلبات في نظام إدارة الجودة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة:

#### الأفراد (الموارد البشرية) البند 2.1.7:

و الذي ينص علي انه يجب على المنظمة أن تحدد وتفسر الأفراد اللازمين للتشغيل الفعال لنظام إدارة الجودة وللتشغيل ولضبط العمليات بها و تهتم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم نظام إدارة الجودة



9001:2015 ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات ، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة.  
بيئة تشغيل العمليات (البند 4.1.7):

يجب علي المنظمة المطبقة لنظام إدارة الجودة تحديد وتوفير وصيانة البيئة اللازمة للتشغيل عملياتها بما يحقق مطابقة المنتجات والخدمات حيث ان البيئة المناسبة يمكن أن تكون خليط من العوامل الاجتماعية (مثل عدم العنصرية - الهدوء - عدم المواجهات والتصادمات )، و النفسية (مثل تقليل ضغوط العمل - منع الطرد - الحماية النفسية ) و الطبيعية (مثل درجة الحرارة والسخونة والرطوبة والإضاءة وتدفق الهواء والنظافة والهواء والضوضاء ). هذه العوامل يمكن أن تختلف إختلافا كبيرا تبعا للمنتجات والخدمات المقدمة .  
أداء العاملين (البند 1.1.9):

في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015، فإن يجب علي المنظمة المطبقة لنظام إدارة الجودة جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها في حيث ان فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية يساعدهم تحليلها في تحسين هذه العمليات لتلبية متطلبات و توقعات المتعاملين و تلبية المتطلبات التشريعية و التنظيمية ذات الصلة بالخدمات و المنتجات ، وذلك من خلال رسم و تحليل خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم. عليه يجب ان يرتبط تقييم أداء العاملين بنظام معرف ومحدد للمكافآت بحيث يشمل:

**المكافآت الخاصة:** بينما يقوم فريق العمل بنفسه بتسجيل النتائج المتعلقة بعمله ، فإن هناك نتائج خاصة تستحق مكافأة خاصة ، وفي ظل تطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة ، و هي مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس والمرتبطة بالتوجه نحو الجودة الشاملة، وهذه النتائج قد تكون أولية مثل: انخفاض نسبة المعيب في الإنتاج ، انخفاض نسبة مردودات المبيعات ، انخفاض الفاقد والتالف في الإنتاج ، زيادة معدل الاستجابة للعملاء ، كما قد تكون ثانوية (وهي نتائج ثانوية قابلة للقياس تؤدي إلى وجود النتائج الأولية) مثل: عدد المقترحات التي يقدمها العاملين والمتعلقة بتحسين العمليات ، جودة العمليات الإنتاجية ، جودة عملية التوريد ، الأيام التي لم يحدث فيها فاقد للوقت نتيجة الحوادث.

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

**المكافآت الجماعية لفريق العمل ككل وليس للأفراد:** وهي تمنح في شكل نسبة مئوية وتوزع على فريق العمل ككل.

**منهجية البحث وإجراءات الدراسة الميدانية:**

**منهجية البحث:**

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

## مجتمع و عينة 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 حيث تم اختيار المبحوثين بطريقة العينة العشوائية غير الاحتمالية العارضة (Non Propability Random sampling) من مجتمع البحث حيث وزع الباحثان عدد (50) استبانة على بعض الموظفين والإداريين وإستلام عدد (50) إستبانة سليمة تمت تعبئتها بجميع المعلومات المطلوبة .

## أداة البحث:

تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث حيث قام الباحثان 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 وقام المبحوثين بالاجابة عليها وعرض الإستبانة بعد تصحيحها على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها 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)

## 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 (الفكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.89) 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 (0.94) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الإستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه البحث من نتائج.

## جدول رقم (1) صدق وثبات الإستبانة:

الرقم	الفرض	الثبات	الصدق
2	دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في ترقية أداء الموظفين	0.88	0.94
3	دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في تحسين بيئة العمل	0.91	0.95
	الإستبانة	0.89	0.94

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

## تحليل البيانات وتفسير النتائج

## إجراءات الدراسة:

تم تحليل البيانات الوصفية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25 بمساعدة Microsoft Excel الإصدار 2016، وتم تطبيق الأساليب الإحصائية على البيانات الشخصية و متغيرات الدراسة و شملت هذه الأساليب (الجدول التكرارية، النسب المئوية، الأشكال البيانية، الوسيط، معامل الارتباط، اختبار مربع كاي ومعامل ألفا كرونباخ.

## عرض وتحليل البيانات والفرضيات:

لتحليل البيانات الخاصة بالإستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي (SPSS) (Statistical product and Service Solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحثان 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.

الجدول رقم (9) المقاييس الاحصائية لمحور دور إستراتيجية التعويض والمكافآت في ترقية أداء العاملين

م	العبارة	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	اوافق
2	يلجأ البنك إلى إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل	22.0	3	0.0	4.0	اوافق
3	يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة ما	12.0	3	0.0	4.0	اوافق
4	يعمل البنك على تحفيز ومكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة	15.4	3	0.0	4.0	اوافق
5	يتبنى البنك التنوع الواسع في أدوات حفز (تحفيز مادي ومعنوي) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية	35.8	4	0.0	4.0	اوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (2018)

الجدول رقم (9) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة:

لدى البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (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 اوافق.

يلجأ البنك إلى إستخدام سياسة تعويض مرنة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (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 اوافق.

يعمل البنك على مكافأة الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل 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 اوافق.

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 اوافق.

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.

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

م	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	درجة التحقق		درجة القياس
				القيمة المعنوية	الوسيط	
1	يشجع البنك الموظفين على متابعة التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم	31.1	3	0.0	4.0	اوافق
2	يعطي البنك الحرية للموظفين للتعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص أدائهم لمهامهم مهما كانت مستوياتهم الإدارية أو مؤهلاتهم العلمية	44.2	4	0.0	4.0	اوافق
3	يعمل البنك على تطوير مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية في البنك	23.8	3	0.0	4.0	اوافق
4	ينتهج البنك التحفيز النفسي والمادي للموظفين	22.8	3	0.0	4.0	اوافق
5	يتبنى البنك التحفيز النفسي بهدف تحسين بيئة العمل	27.0	3	0.0	4.0	اوافق
6	يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينموا ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم	33.3	3	0.0	4.0	اوافق
7	يعمل البنك على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفايات تجنبها في المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل	24.2	4	0.0	4.0	اوافق
8	يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتحفيز وغرس ثقافة مشتركة بين الموظفين	40.6	3	0.0	4.0	اوافق

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (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.

ينتج 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 اوافق.

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 اوافق.

يعمل البنك على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيه لينمو ويحققوا ذواتهم ليؤثروا إيجاباً 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 اوافق.

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 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 اوافق.

يعمل البنك على تعميق استخدام أساليب العمل الجماعي كأسلوب للتحفيز 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 اوافق.

#### إختبار فرضيات البحث :

استكمالاً لمتطلبات البحث، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشارية في مشكلة البحث تم وضع الفرضيتان الأتيتان :

أ. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التعويض والمكافآت وترقية أداء العاملين.

الجدول رقم (19) قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الثانية

الحجم	معامل الارتباط	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
185	0.80	4.00	57.10	9	0.00	دالة احصائياً

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (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 إحصائية بين استراتيجية التعويض والمكافآت ونظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لصالح الذين اجابوا اوافق. ب. يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية التعويض والمكافآت وتحسين بيئة العمل.

الجدول رقم (20) قياسات إحصائية للفرضية الفرعية الثالثة

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

المصدر: إعداد الباحثان من الدراسة الميدانية (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 استراتيجية التعويض والمكافآت وتحسين بيئة العمل لصالح الذين اجابوا اوفق.

#### 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 آيزو 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.

#### النتائج:

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها:

1. التطبيق الفاعل لإستراتيجية التعويض والمكافآت يساهم في ترقية أداء العاملين وبالتالي نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015.
2. التطبيق الفاعل لإستراتيجية التعويض المكافآت يحسن بيئة العمل وبالتالي نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015.
3. يستخد البنك أدوات متنوعة في تشجيع العاملين علي ترقية الأداء (تحفيز مادي ومعنوي ) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم الإبداعية.
4. يتبع البنك سياسة تعويض مرنة (على أساس الخبرة أو معدلات الأداء والإنتاجية).
5. يستخدم البنك سياسة تعويض مطورة للحفاظ على الموظفين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم لترقية الأداء.
6. يوفر البنك مناخ من حرية التعبير يشجع العاملين على تقديم آرائهم مقترحاتهم لتطوير أدائهم بغض النظر عن درجتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية.
7. يوفر البنك المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد العاملين لينمو ويحققوا ذاتهم ليؤثروا إيجابا على أعمالهم.

#### التوصيات:

يقدم الباحثان بعض التوصيات التي قد تفيد في تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونظام إدارة الجودة كما يلي:

1. على البنك تطوير منهج مكافآت العاملين الذين يقدمون مقترحات إبداعية كحل لمشكلة محددة.
2. تطوير نظام تحفيز ومكافأة فرق العمل المتميزة يساهم في خلق طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة مما يستوجب مراجعته وتحسينه باستمرار .
3. نوصي البنك بالتطبيق الفاعل لنظام تحفيز مادي ومعنوي بهدف تحسين بيئة العمل.

4. على البنك تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل مما يشعر الموظفين بالثقة بالنفس وبالتالي ينعكس على بيئة العمل

5. التوعية بنظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 لجميع العاملين وضرورة إقناعهم بأن مسؤولية تطبيق النظام لا تقتصر على المستويات العليا للبنك فقط.

#### المراجع :

1. البشير، ريم (2016) . تقييم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة : شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2016
2. عبد المعطي، ريهام محمد، مصطفى، عبدالرحمن ابراهيم (2017)، دور الموارد البشرية في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة السودانية للنفط، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، المجلد 18، العدد 2، ص ص 15-16
3. العولقي، عبدالله (2018) ،اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط : دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، جامعة اب، المجلد الأول، العدد 1 ص ص125-161
4. نصر،فاطمة ( 2015)، تأثيرات نظام إدارة الجودة ISO 9001 على أداء موظفي صناديق التقاعد في تنزانيا ( دراسة حالة صندوق الأمن الاجتماعي الوطني)، رسالة ماجستير،جامعة تانزانيا المفتوحة، تنزانيا
5. الأحمر، ماهر عبد الكاظم(2007) ، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية
6. 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.
7. السالم، مؤيد سعيد وصالح،عادل حرحوش ( 2000 )- إدارة الموارد البشرية "مديرية الكتب للطباعة والنشر،بغداد.
8. . السالم ، مؤيد سعيد (2009) " إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي متكامل ،دار الأثرء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
9. الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبدالحسين والعبادي ،هاشم فوزي" (2006 - إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل، ط 1،الوارق للنشر والتوزيع، عمان.
10. العنزي ، سعد علي حمود، والساعدي ، مؤيد (2007) " فلسفة استراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية بغداد ، المجلد (13) ، العدد(45) ، ص-ص (1-22) .
11. النجار، فري (2007) ،"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ط 1،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
12. بخوش، مديحة (2013) دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد 11 ، ص 149-158.

13. 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

14. Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *J Soc Sci*, 41(3), 345-352.
15. Armache, J. (2012). Effect of compensation and other motivational techniques on organizational performance. *Franklin Business and Law Journal*, (1), 88-96.
16. Bach, Stephen (2005), "Managing human resources personnel management in transition", 4th ed, Blackwell Publishing, Carlton, Victoria, Australia.
17. 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.
18. Hart, C. and Schlesinger, L., 1991. Total quality management and the human resource professional: applying the Baldrige framework to human resources. *Human Resource Management*, 30(4), pp.433-454.
19. 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).
20. 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.
21. International Organization for Standardization (2015) –ISO 9001:2015 Quality Management System-Requirements. Geneva:ISO
22. Ivancevich, John M. (1998). *Human Resource Management*, 7th ed, Richard D. Irwin, Inc. U.S.A.
23. Ivancevich, J.M. (2004). *Human resource management*. 9th Ed., New York: McGraw Hill.
24. 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.
25. Muchinsky, P.M., Kriek, H.J. and Schreuder, A.M.G., 1998. *Personnel psychology*. International Thomson Publishing (Southern Africa).
26. Odunlade, R.O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria.
27. 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.
28. 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.
29. Schonberger, R.J., 1994. Human resource management lessons from a decade of total quality management and reengineering. *California Management Review*, 36(4), pp.109-123.
30. Salaman, Graeme, Story, J & Billsberry, "Strategic Human Resource Management: Defining the Field", P.P (1-12).
31. Torrington, Derek & Hall, Laura (1998). "Human Resource Management", 4th ed, London, Prentice-Hall.



32. Yanadori, Y., & Marler, J. H. (2006). Compensation strategy: does business strategy influence compensation in high-technology firms? *Strategic Management Journal*, 27(6), 559-570.