



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة إدارة الجودة الشاملة

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



أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015  
(دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي)

د. عبد المطلب إبراهيم عبد الرسول آدم

مي محمد عبد المنعم محمد دين

#### مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 في بنك فيصل الإسلامي السوداني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في رئاسة بنك فيصل الإسلامي السوداني والبالغ عددهم (256) عامل، وذلك بغرض التحقق من أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 وتم توزيع عدد (50) استبانة على العاملين من مختلف المستويات الوظيفية في رئاسة البنك وتم استخدام تقنية أخذ العينات الملائمة لطريقة أخذ العينات غير الاحتمالية عن طريق العينة العشوائية وبعد جمع البيانات تم تحليلها ودراستها. توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: يؤدي تطبيق استراتيجيات متميزة في التعويض والمكافآت الي 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: تطوير الأداء، التحسين المستمر، الموارد البشرية، الجودة.

#### Abstract

The main objective of this study was to evaluate the effect of training and development on employee's knowledge and awareness of quality management and employee's performance improvement based on the quality management system ISO 9001: 2015 requirements in Faisal Islamic Bank - Sudan. The targeted population for this Study was the head quarter employees ,which represent 256 employee, a convenience sampling technique of non-probability random sampling method was used to collect data from participants. Fifty (50) questionnaires were distributed to employees from various managerial levels of the bank head quarter. 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:** Performance Improvement; Continuous Improvement; Human Resource; Quality

## المقدمة

العنصر البشري هو القوة الدافعة الرئيسية في أي مؤسسة وهي المحرك النشط في الإنتاج وابتكار الأفكار الضامنة لنجاح المؤسسات واستمرارها في تقديم منتجاتها وخدماتها بما يلبي احتياجات العملاء وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية مما يساعدها في تعزيز ميزتها التنافسية. وتحسين أداءها لهذا وجب على هذه المؤسسات التركيز الدائم والاستثمار في العاملين والعناية بهم. على هذا فإن الموارد البشرية تعتبر أحد أهم العناصر في نجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة، حيث أن المسؤولية الكبيرة في التطبيق تقع على عاتق قيادة المؤسسة وجميع العاملين فيها، ويتم ذلك من خلال تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية واختيار عاملين قادرين على التطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة والمحافظة عليه وتحسينه واستدامته. عليه يجب على المؤسسات تطبيق استراتيجية حديثة في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وزيادة معرفتهم ووعيهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها وأدواتها ومناهجها ونظمها ونماذجها مما يساهم إيجاباً في إنجاز أهداف برامج الجودة الشاملة، لذا تبرز أهمية تدريب و تطوير و توعية العاملين بأهمية تبني نظم الجودة و دورهم الحاسم في نجاح مشروعات التحسين وهنا تكمن أهمية هذا البحث في أنه يمثل دراسة علمية و عملية في التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير ونشر مفاهيم إدارة الجودة وسط العاملين في المؤسسات.

## مشكلة البحث

إن تطبيق إدارة الجودة ومعاييرها وأدواتها ونظمها يساعد في تلبية متطلبات العملاء وتحقيق توقعاتهم ورضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد جودة الخدمات مع سهولة إجراء الأفعال التصحيحية ويقود إلى ترجمة الأهداف والخطط الاستراتيجية إلى أهداف عملية قابلة للقياس ويحسن أداء العاملين والتعرف على انطباعاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم ومما يرفع الرضى الوظيفي ويساهم في توجيه جهود وخطط وأهداف الإدارات والعاملين لتحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة، وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح. و علي الرغم من المحاولات العديدة و المتكررة للعديد من المؤسسات في تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في السودان إلا أنه لم تتحقق النتائج المنشودة من تطبيق هذه النظم ويعزى ذلك إلى العديد من الأسباب و المشكلات التي صاحبت عمليات التطبيق يأتي علي رأسها ضعف تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير مما انعكس قلة في معرفة ووعي العاملين بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة و نظمها و أدواتها مما أثر سلباً على أداء العاملين وبالتالي ساهم في فشل العديد من مشروعات التحسين و التطوير و تطبيق نظم الجودة الشاملة و التميز المؤسسي وظهر ذلك جلياً في ضعف عائدات المؤسسات، و هدر الموارد وتراجع مستويات رضا الجمهور و تدهور أداء العاملين وبالتالي فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها.

## أسئلة البحث

1. ما أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015؟
2. ما أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة؟
3. ما أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على أداء العاملين؟
4. ما مدى تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في بنك فيصل الإسلامي؟

**أهداف البحث**

1. يهدف البحث إلى تقييم أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتحسين أداءهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015؟
2. التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في بنك فيصل الإسلامي.
3. التحقق من العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير ومعرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة.
4. التحقق من العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتحسين أداء العاملين.

**فرضيات البحث**

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيتان الآتيتان:

- أ. التطبيق الفعال لاستراتيجيات التدريب والتطوير يزيد من معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة.
- ب. يقود تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير المتقدمة إلى تحسين أداء العاملين.

**أهمية البحث**

يعد العنصر البشري عاملاً مهماً في استدامة النتائج الباهرة للمؤسسات وشريكا استراتيجيا في تحقيق رؤيا ورسالة المؤسسة و أهدافها الكلية فضلا عن دوره الفاعل فيتحسين الخدمات و المنتجات من خلال أعمال أدوات الابتكار و الإبداع وتأتي أهمية هذا البحث في توفير معلومات مهمة تساعد في فهم دور استراتيجيات التدريب والتطوير في زيادة معرفة العاملين ووعيهم بإدارة الجودة و تطوير أداءهم دعماً لتطبيق نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015 و كذلك تتبع أهمية هذا البحث من كونه دراسة ميدانية تتناول واحد من أهم البنوك في السودان، إذ أن هذا البنك يعتبر موضع إهتمام فئة واسعة من المنتفعين منه ، وبالتالي فإن تقديم مثل هذه المعلومات سوف يساعد البنك في التعرف على نقاط القوة و فرص التحسين اللازمة لاستدامة النجاح .

**حدود الدراسة**

تتحصر الحدود المكانية للدراسة في بنك فيصل الإسلامي السوداني /الرئاسة، أما الفترة الزمنية التي يشملها البحث فتشمل الفترة من شهر مارس 2018 إلى شهر فبراير 2019. وتمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية / نظام إدارة الجودة آيزو 9001:2015.

**الإطار النظري والدراسات السابقة****الدراسات السابقة****دراسة أفروز، (2018)**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين في القطاع المصرفي، طنجيل، بنغلاديش"، والتي يعتبر فيها التدريب (إشراك الموظفين، الدافع والرضا الوظيفي) متغيراً مستقلاً بينما المتغير التابع "أداء الموظف". تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال الاستبيانات. حيث كانت عينة الدراسة من القطاع المصرفي والتي تغطي 150 موظفاً من 14 مصرفاً في منطقة طنجيل. تم إجراء مسح لـ 150 موظفاً عن طريق استبيان مُدار ذاتياً بمساعدة تقنية أخذ العينات التطبيقية بمعدل استجابة وصل إلى 75% تقريباً. تم فحص البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (20) SPSS لإجراء التحليل الوصفي واختبار T وتحليل الارتباط والانحدار. تم تطوير أربعة فرضيات لمعرفة آثار جميع المتغيرات المستقلة على أداء الموظف ككل. تم تقديم النتائج باستخدام الجداول

والأشكال. فيما يتعلق بدور التدريب، أظهرت الدراسة أن التدريب العام يعزز مشاركة الموظفين وتحفيز الموظفين والرضا الوظيفي. أظهرت الفرضيات أن كل هذه لها تأثيرات كبيرة على أداء الموظف. وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين تدريب الموظفين وأداء الموظفين. تكشف النتائج أنه كلما زاد تدريب الموظف، كان مستوى أدائه أكثر كفاءة.

#### دراسة العتيبي والظاهر (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي و تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الراجحي (أبها)، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت هذه الدراسة فئة المدراء والموظفين وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث أجريت الدراسة على (200) شخص تم اعتماد (160) استبانة ، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المؤسسة لمراحل العملية التدريبية من منظور استراتيجي وبين مستوى أداء العاملين فيها ووجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التدريب و مستوى أداء للعاملين. حيث خلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات والتي من بينها وأهمها ضرورة قيام البنك بتوفير مزيدٍ من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجية الكلية للبنك، وكذلك ضرورة تنويع البرامج التدريبية المقدمة لأفرادها وإتباع أساليب مختلفة متنوعة في التدريب، هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز على استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق برامجها التدريبية وذلك من أجل تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسات وتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت تلك المؤسسات.

#### دراسة أحمد، اعتدال (2006)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التدريب علي رفع معارف ومهارات المزارعون في مجال تقنية حصاد المياه بمشروع البطانة. في هذا البحث اتبع الباحث منهج المسح الاجتماعي للمقارنة بين مجموعتين من المزارعين، مجموعة ثابتة تم تدريبها في مجال تقنية حصاد المياه ومجموعة من المزارعون لم يتم تدريبهم في مجال تقانات حصاد المياه في نفس منطقة عمل المشروع حيث تم اختيار عينة البحث بأخذ جميع الذين تم تدريبهم في مجال تقنية حصاد المياه وعددهم 63مزارع في 21 قرية واختار عينة عشوائية من الذين لم يتم تدريبهم ويمارسون التقنية بصورة تقليدية وعددهم 20 مزارع في 2 قرية بغرض المقارنة. تم جمع المعلومات الأولية عن طريق الاستبيان للذين تم تدريبهم ومجموعة نقاش مع الذين لم يتم تدريبهم. وبعد جمع البيانات تم تفرغها وجدولتها وتحليلها لمعرفة العلاقات الارتباطية. كما تم استخدام معامل الارتباط واستخدام مقياس ليكرت لمعرفة اتجاهات المتدربين وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج ومن أهمها %74,6 من المبحوثين قالوا أن التدريب رفع من مهاراتهم في مجال تقنية حصاد المياه بدرجة ما بين كبيرة جداً وكبيرة و%98,4 من المبحوثين أكدوا أنهم مارسوا عمل التروس بصور ما بين الممتاز والجيد جداً، ويرجع ذلك إلى كفاية التدريب وإكسابهم مهارة عمل التروس. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المحتوى التدريبي ورفع المعارف والمهارات. عليه أوصت الدراسة بتفعيل التدريب في مجال تقنية حصاد المياه وزيادة عدد المستفيدين من التدريب في مجال تقنية حصاد المياه في القرية الواحدة لضمان وصول المعلومة إلى أكبر عدد من المستفيدين.

## الإطار النظري

## إستراتيجية التدريب والتطوير

## مفهوم التدريب والتطوير

تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنهم اتفقوا جميعاً على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى الهيئتي (2004:ص 89) بأن التدريب <>عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء فرص التحسين والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل <<. أما ( عبد الباقي، صلاح) (2000:ص69) فقد عرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. أما التطوير فقد عرف أنه:"اكتساب المعرفة والمهارات والسلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حالياً والأعمال التي لم تظهر بعد (نيو وآخرون، 1994:ص59)، وعلى الرغم من وجود اختلافات بسيطة ما بين التدريب والتطوير إلا إن الهدف الأساسي هو رفع من كفاءة وفاعلية المنظمة. فقد عرف التدريب والتطوير بأنه <> عملية تحسن الأداء الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين (شولر 1995: ص 503)، وكذلك هو " عملية تزويد العاملين بالمهارات التي تستعمل بشكل مباشر في إنجاز الوظائف <<، (انتوني وآخرون 1999: ص337). عليه فإن التدريب والتطوير هو عملية تمكين العاملين وتزويدهم بمعارف ومهارات وسلوكيات وقيم تمكنهم من تطوير قدراتهم وكفاءاتهم بما ينعكس إيجاباً على تحسين فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي وبالتالي تحسين جود المنتجات والخدمات.

## مفهوم إستراتيجية التدريب والتطوير

يرى إبلبي، و مارفين(2000:ص 554-561) أن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواءً الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواءً العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية. إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجلًا لمحافظة على ميزاتها التنافسية، وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات 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 اضطرت 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 استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها 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 استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين.

## أهمية إستراتيجية التدريب والتطوير

يري عباس سهيلة، وعلى (2003، ص 109) أن أهمية وفوائد التدريب تكمن في ثلاثة جوانب رئيسية وهي: أ.زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بمهامهم ومطلوب 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 وإمكانياتها 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 ابوبكر، مصطفى (2004 ص 12) بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

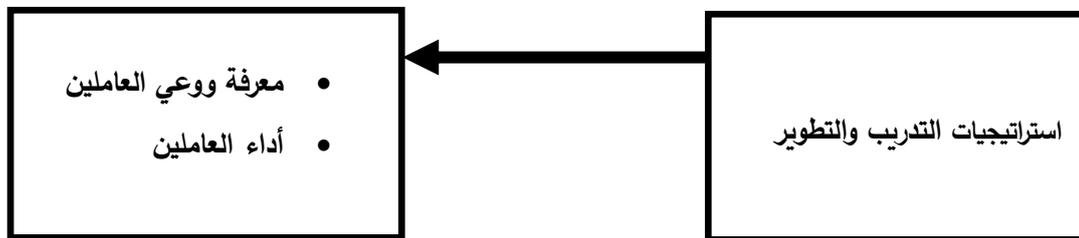
## نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015

## المواصفة 9001:2015

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. ولضمان استمرار الأعمال بنجاح يجب التأكيد على أن تقوم المؤسسات بتحقيق متطلبات العملاء بشكل دائم. وهذا ما يقدمه المعيار الدولي لإدارة الجودة أيزو 9001:2015

## استراتيجيات التدريب والتطوير حسب نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015

الشكل (1) نموذج العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير ومعرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتطوير أدائهم استراتيجيات التدريب والتطوير عناصر نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015



نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقد الماضي والمتمثلة في زيادة المنافسة العالمية، زيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة فإن تطبيق نظم إدارة الجودة إمتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات، وذلك لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءتهم. وعليه يشكل العامل البشري عاملاً

مهماً في التغيير وتطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 وفيما يلي توضيح لبعض المتطلبات في نظام إدارة الجودة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة:

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

### التوعية (البند 3.7):

وينص هذا البند على أنه يجب على المنظمة التأكد من أن الأفراد الذين يعملون تحت سيطرتها على وعي بـ:  
أ) سياسة الجودة.

ب) أهداف الجودة ذات العلاقة بهم.

ج) مساهمتهم في فعالية نظام إدارة الجودة بما في ذلك فوائد تحسين الأداء.

د) الآثار المترتبة على عدم التطابق مع متطلبات نظام إدارة الجودة.

### الكفاءة-المعرفة والمهارة والسلوك-(البند 2.7)

والذي ينص على أنه يجب على يجب على المنظمة أن:

أ) تحدد الكفاءات الضرورية للأفراد الذين يقومون بأعمال تحت سيطرتها وتؤثر على أداء وفعالية نظام إدارة الجودة.

ب) تتأكد من أن هؤلاء الأشخاص أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التدريب أو الخبرة.

ج) تتخذ إجراءات - حيثما ينطبق ذلك - لاكتساب الكفاءات الضرورية وتقييم فعالية هذه الإجراءات.

د) تحتفظ بمعلومات موثقة (سجلات).

### ملاحظة

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

### أداء العاملين (البند 1.1.9):

في ظل تطبيق نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 يجب على المنظمة المطبقة لنظام إدارة الجودة جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها في حيث أن فرق العمل في المنظمة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية يساعدهم تحليلها في تحسين هذه العمليات لتلبية متطلبات وتوقعات المتعاملين وتلبية المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالخدمات والمنتجات، وذلك من خلال رسم وتحليل خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

### منهجية البحث وإجراءات الدراسة الميدانية

#### منهجية البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لتفسير أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة وتطوير أدائهم والمنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة.

#### مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي بنك فيصل الإسلامي السوداني / الرئاسة البالغ عددهم (256)

موظف، وذلك بغرض التحقق من أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في وعي ومعرفة العاملين بإدارة الجودة

وتطوير أدائهم وفق متطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001:2015 ، يقترح روسكو (1975) أن تكون أحجام

العينات المناسبة لمعظم الأبحاث أكبر من 30 وأقل من 500، عليه تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وقام الباحثان بتوزيع عدد (50) استبانة على بعض الموظفين والإداريين واستلام عدد (50) استبانة سليمة تمت تعبئتها بجميع المعلومات المطلوبة.

#### أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث حيث قام الباحثان بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين، يتكون الجزء الأول من البيانات العامة عن العينة مثل العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الأساسية مقسمة على محاور البحث الرئيسية. لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وقام المبحوثين بالإجابة عليها. لكل فرضية من فرضيات البحث عدد من العبارات يجب على المبحوثين الإجابة عليها. كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart 5 Scale) الذي يتراوح بين أوافق بشدة بوزن نسبي (5) ولا أوافق بشدة بوزن نسبي (1) ، كما تم تحديد 5 مستويات من الاستجابات وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) درجات الاستجابة على مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الوزن	الوسيط
أوافق بشدة	5	4.20- 5.00
أوافق	4	3.40 - 4.19
محايد	3	2.60 - 3.39
لا أوافق	2	1.80 - 2.59
لا أوافق بشدة	1	1.00 - 1.79

#### صدق وثبات الاستبانة

الثبات يعني أن تعطي الاستبانة نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف، وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استبانة لعينة استطلاعية عن طريق الإتساق الداخلي (الفكرونباخ) وكان معامل ألفا كرونباخ = (0.90) وهو معامل ثبات عالي يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة. والصدق هو معرفة صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت له ومعامل الصدق وهو الجزر التربيعي لمعامل الثبات وهو يساوي (0.95) وهذا يدل على أن هنالك صدق عالي للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه البحث من نتائج كاي هو موضح في الجدول رقم (2). بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقياس الدراسة تم عرضها في شكل استبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء (3) خبيراً ومحكماً في مجال الدراسة. تم إسترجاع الاستبانات من جميع الخبراء ثم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظتهم وإجراء التعديلات التي أفترضت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول رقم (1) صدق وثبات الاستبانة

الرقم	الفرض	الثبات	الصدق
1	أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة	0.90	0.95
2	أثر استراتيجيات التدريب والتطوير في تحسين أداء العاملين	0.91	0.95
	الاستبانة	0.90	0.95

## 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 ومتغيرات الدراسة وشملت هذه الأساليب (الجدول التكرارية، النسب المئوية، الأشكال البيانية، الوسيط، معامل الارتباط، اختبار مربع كاي ومعامل الفا كرونباخ).

## عرض وتحليل البيانات والفرضيات

قام الباحثان باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة. وتحليل المعلومات والبيانات التي حصل عليها البحث من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم (2) الوسيط الحسابي العام وقيمة مربع كاي لمتغيرات الدراسة

م	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة التحقق
1	استراتيجيات التدريب والتطوير ومعرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة	39.88	3.80	0.0	4.0	أوافق
2	استراتيجيات التدريب والتطوير وتحسين أداء العاملين	26.15	3.18	0.0	4.0	أوافق

## اختبار فرضيات البحث

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

## الفرضية الاولى:

أ. التطبيق الفعال لاستراتيجيات التدريب والتطوير يزيد من معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة.

الحجم	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
185	4.00	25.14	9	0.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (25.14) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبوسيط يساوي (4.00) هذا يعني ان التطبيق الفعال لاستراتيجيات التدريب والتطوير يزيد من معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة لصالح الذين أجابوا أوافق

## الفرضية الثانية:

يقود تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير المتقدمة الي تحسين أداء العاملين.

الحجم	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
185	4.00	18.46	9	0.00	دالة احصائياً

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة اختبار مربع كاي هي (18.46) بقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبوسيط يساوي (4.00) هذا يعني أن تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير المتقدمة يقود إلى تحسين أداء العاملين لصالح الذين أجابوا أوافق.

## مناقشة النتائج:

مما سبق تمت الإجابة على تساؤلات البحث وإثبات فرضيات البحث من خلال الاستبانة وجدنا بعضاً من الضعف والقوة في تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أيزو 9001:2015، حيث تبين وجود أثر كبير لاستراتيجيات التدريب والتطوير في زيادة معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة، وتؤكد الدور الواضح لتطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير المتقدمة في تحسين أداء العاملين، ولكن كشفت الدراسة، وعلى عكس المتوقع، عدم مساهمة البرامج التدريبية المقدمة في تقريب ثقافة العاملين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم، وأن المعارف المقدمة في الدورات التدريبية لا يمكن تطبيقها في الواقع العملي. كما تبين عدم توفير البرامج التدريبية قدرًا كافيًا من المهارات والمعارف التي تسهم في عملية تطوير أساليب العمل وتبسيط قراراته بما يكفل سرعة تقديم الخدمة بأقل جهد ممكن. وعند مقارنة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مع نتائج الدراسات السابقة اتضح الاتفاق في كل الدراسات السابقة في كون المورد البشري هو الدعامه والركيزة الأساسية التي يقوم عليها نجاح تطبيق إدارة الجودة ونظمها ونماذجها. كما ثبت وجود اهتمام كبير من قبل المنظمات بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وحرصها على رفع مستوى الأداء العاملين من خلال التركيز على عملية التدريب (دراسة عودة، قصير ويوب، مختار، 2018). وايضاً اتفقت الدراسة مع دراسة أفروز (2018) في وجود علاقة ارتباط قوية بين تدريب العاملين وأداء العاملين، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المحتوى التدريبي ورفع المعارف والمهارات ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين رفع المعارف والمهارات وزيادة الأداء (أحمد، 2006).

**النتائج:**

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. التطبيق الفاعل لاستراتيجيات التدريب والتطوير يساهم في زيادة معرفة ووعي العاملين بإدارة الجودة.
2. يعمل البنك على غرس وتنمية الثقافة الإبداعية وثقافة الجودة بين موظفيه ويحثهم على ذلك.
3. يجعل البنك الأهداف النهائية لبرامج التعلم تركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين.
4. يعتبر البنك الهدف الأساسي من التدريب والتطوير هو رفع أداء موظفيه.
5. لا تساهم البرامج التدريبية المقدمة في تقريب ثقافة العاملين من ثقافة البنك وخلق رؤى وأهداف مشترك بينهم.
6. المعارف المقدمة في الدورات التدريبية لا يمكن تطبيقها في الواقع العملي.

**التوصيات:**

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

1. على البنك تطوير منهج تدريب وتطوير العاملين بما يساهم في دمج ثقافة العاملين مع ثقافة البنك.
2. ضرورة تطوير وسائل وطرق ومحتويات البرامج التدريبية بما يضمن تحقيق الأهداف التدريبية واكتساب المعارف والمهارات بحيث يتمكن العاملين من تطبيقها وبالتالي تحسين أدائهم.
3. أهمية ربط البرامج التدريبية بتحسين جودة المنتجات والخدمات.
4. على قيادة البنك زيادة جرعات التوعية بمفهوم إدارة الجودة ونظمها وأدواتها ومعاييرها لجميع العاملين وضرورة إقناعهم بأن مسؤولية تطبيق النظام تقع على عاتق الجميع (الجودة مسؤولية الجميع).

**المراجع:**

1. ضرار، العتيبي والطاهر، يسن (2016)، تأثير استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي مجله العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعه عدن، الجمهورية اليمنية، لمجلد 8، العدد 15.
2. احمد، إعتدال (2006) أثر التدريب في رفع معارف ومهارات المزارعون في مجال تقنية حصاد المياه رسالة ماجستير، جامعة القضايف، جمهورية السودان، 2016
3. . الهيتي، خالد عبدالرحيم(2004) ،إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، ص89.
4. عبد الباقي، صلاح (2000)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، ص69.
5. عباس، سهيلة وعلي (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، ص( 109)
6. أبوبكر ، مصطفى (2004)، إدارة الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص12 .
7. عودة، قصير ويوب، مختار (2018) ، إستراتيجية التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM)- دراسة ميدانية بمؤسسة ORCIM للصناعة الميكانيكية- واد رهيو ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 43 ، ص 9

8. Afroz, N.H. 2018 'Effects of Training on Employee Performance – A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh', *Global Journal of Economics and Business*, Vol 4 No. 1, pp. 111 – 124
9. Noe, Raymond A., Hollenback, J., Geraint, B. & Wright, P. (1994), "Human Resource Management": Gaining a Competitive Advantage, Richard D. Irwin, USA.
10. Schuler, Ranall (1995), "Managing Human Resource", 5 th ed, West Publishing Company, USA.
11. Anthony, W.P., & Perrewe, P.L., & Kacmar, M.K. (1999) "Human resource Management": A strategic approach", 3rd ed. Harcourt Brace & Co., U.S.A.
12. Appleby, A, and Marvin, S., Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 415, 2000, pp.554–561.
13. Roscoe, A. M., Lang, D., and Sheth, J. N. (1975). Follow-up methods, questionnaire length, and market differences in mail surveys. *The Journal of Marketing*. p. 20-27.