

الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالولايات الشرقية

The Moderate Role of Total Quality Management in Relationship between Human Resources Management and Performance of Employee: Applied Study on Commercial Banks in the Eastern States

أ. محمد معاوية عبد الباقي البشير & أ.د. أحمد إبراهيم أبو سن & د. بشارة موسى بشارة محمد

Mr. Mohamed Muawia Ebdel Bagi El bashir & Prof. Dr. Ahmed Ibrahim Abu Sin & Dr. Bushara Musa Bushara Mohammed

Email: Mohamed_Mu74@hotmail.com

DOI: <https://doi.org/10.56989/benkj.v5i1.1325>

2025-01-01 تاريخ النشر

2024-11-25 تاريخ القبول:

2024-10-28 تاريخ الاستلام:

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين وأثرها على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية. وبرزت المشكلة في السؤال الرئيس: ما هو أثر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين وما هو الدور المفسر لها في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين؟ اعتمد المنهج الوصفي باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان باعتباره أداة رئيسة من أدوات جمع البيانات. ومن الفرضيات: يوجد تأثير إيجابي بين الجودة الشاملة وأداء العاملين، وإدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين إدارة المورد البشري وأداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بينها وأداء المهام، إدارة الجودة الشاملة لها علاقة جزئية بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، كما أوصت الدراسة: بضرورة زيادة وعي الإدارات العليا بالأهمية القصوى لتطبيق الجودة الشاملة، ضرورة العمل بمبادئها لتحسين الأداء بهذه البنوك.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، أداء المهام، سلوك المواطننة التنظيمية.

Abstract:

The study aimed to identify the relationship between comprehensive quality management and employee performance and its impact on the relationship between human resources management and employee performance in commercial banks in the eastern states. The problem emerged in the main question: What is the impact of the relationship between comprehensive quality management and employee performance, and what is its explanatory role in the relationship between human resources management and employee performance? The descriptive approach was adopted using analytical descriptive statistics tools, and the questionnaire as a main data collection tool. Among the hypotheses: There is a positive effect between comprehensive quality and employee performance. Total quality management mediates the relationship between human resource management and employee performance.

The study reached a number of results, the most important of which are: There is a positive relationship between it and the performance of tasks. Total quality management has a partial relationship between human resources management and employee performance. The study also recommended: The need to increase senior management's awareness of the paramount importance of applying total quality, and the need to work with its principles to improve performance in these banks.

Keywords: Human resources management, Total quality management, Performing Tasks, Organizational Citizenship Behavior.

الإطار المنهجي للدراسة:

المقدمة:

مع الاهتمام الذي حظيت به الجودة في مجالات الدراسات الأكاديمية من قبل الباحثين والدارسين في مجالات الإدارة ومجالات العلوم الإنسانية بصفة عامة، نالت كثيرة من الاعتناء من قبل الممارسين والمهنيين في حقول الإدارة والتشغيل في المنظمات العاملة ومنظمات العمل الإنساني عموماً والذين ينشدون إصلاح النظم الداخلية والتشغيلية لمؤسساتهم بحثاً عن الكفاءة والفعالية والتميز. ولأهمية الجودة في الفترة الأخيرة، فقد سلط الضوء على مفاهيمها وتم تطوير عدد من مداخل الجودة بالتزامن مع القبول الذي نالته والشهرة والانتشار الكبير لتطبيق منهجيتها ومفهومها في منظمات الأعمال بين كثير من بلدان العالم. وحظيت بالتطوير في المعايير والمواصفات بداية من مواصفات إدارة الجودة لنظام الداخلي للمؤسسة ايزو 9001، مواصفات إدارة الجودة البيئية ايزو 14001، مواصفات إدارة الجودة للأمن والسلامة المهنية ايزو 18001، كمعايير ومواصفات إدارة الجودة، وتم توحيد أنظمة التدقيق والمراجعة بظهور المواصفة ايزو 19011 والخاصة بتدقيق أنظمة الجودة والبيئة. (القطانى، 2015: 19).

إن الجودة تعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه وتنشده كل المنظمات وهو هدف البقاء والاستمرارية في بيئات الأعمال، وذلك عبر التركيز على جانب التشغيل والذي ينعكس على مخرجات الأداء ككل ويز اتجاهات تفكير إدارة المنظمة والتركيز أيضاً على أولويات التنافس للمنظمة لاشتمالها على الجودة والسرعة والتكلفة؛ الأمر الذي يحدد البوصلة التي تسير عليها الإدارة وذلك بإدراكها لغاياتها و مجالاتها النشطة العاملة والمنتقعون من خدماتها من عملائها (وديدي، 2018: 18).

لقد كان لانتشار الواسع للمفاهيم والمداخل أكبر الأثر في ظهور الجوائز والتي تعد من العوامل التي دفعت في اتجاه تبني منهج الإدارة (وديدي، 2018: 18).

مشكلة الدراسة:

أصبحت إدارة الجودة الشاملة أمراً مهماً للغاية في منظمات الأعمال خصوصاً التي تسعى لتحقيق هدفها من البقاء والنجاح والنمو، لقد تبنت دراسات عديدة أن المنظمات التي تعتمد هذه الإدارة قد حققت فرصاً أكبر للنجاح، وجاءت بدراسات حالية لتقف على طبيعة العلاقة بينها وأداء العاملين، ومن ذلك يمكن صياغة المشكلة في سؤال رئيس: هل يوجد أثر للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية؟

وتترفع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك علاقة بين تأييد الإدارة العليا وأداء المهام؟
- هل هناك علاقة بين تأييد الإدارة العليا والسلوك التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين التحسين المستمر وأداء المهام؟
- هل توجد علاقة بين التحسين المستمر والسلوك التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين التركيز على العملاء وأداء المهام؟
- هل توجد علاقة بين التركيز على العملاء والسلوك التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين المشاركة وأداء المهام؟
- هل توجد علاقة بين المشاركة والسلوك التنظيمي المواطن؟
- هل إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية؟

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد على نوعين هما بيانات أولية وأخرى ثانوية، ومن ثم على الاستبيان باعتباره أداة رئيسة من أدوات جمع البيانات، فتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت خماسي التدرج الذي له من المستويات خمس، وتم إعطاء كل مستوى رقم في العملية وذلك كالتالي: (5) أوفق بشدة (4) أوفق (3) محайд (2) لا أوفق (1) لا أوفق بشدة. وتمت مراعات كل الجوانب من ناحية الصياغة للأسئلة لكي تحقق ترابط الموضوع، وذلك بعد انتهاء الصياغة الأولية لمقياس الدراسة من أجل التتحقق من صدق الأداة للتأكد من أنها خدمت الأهداف، وتم عرضها على عدد من المحكمين من أهل الاختصاص بلغ عددهم (4) محكمين في مجال إدارة الأعمال، وبعد استرجاعها من المحكمين تم إجراء التصويبات المقترحة. ولذا تم تصميمها بالشكل النهائي. ومن ثم توزيع عدد 350 منها، واسترد عدد 305 صالحة للتحليل بنسبة (87%)، أما العينة الدراسية فهي تمثل عاملين ببنوك تجارية بالولايات الشرقية، وتم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب الحصر الشامل .

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة للتعرف على إيجاد عوامل مؤثرة على أداء العاملين بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية.
- معرفة مدى علاقة إدارة الجودة وأداء العاملين بالبنوك التجارية.
- وضع نموذج مقترن لقياس أثر العلاقة بينها وبين قياس الأداء من واقع إجابات عينة الدراسة.
- اختبار العلاقة بين الإدارة وأداء العاملين.
- اختبار الدور المفسر لإدارة الجودة الشاملة للعلاقة بين إدارة الموارد وأداء العاملين.

- تقديم التوصيات لإدارات البنوك التجارية لتساعدهم في تطوير أداء العاملين عبر تطبيقها.

أهمية الدراسة:

تأتي أهميتها كونها تقدم محتوى يمكنه تحقيق أداء يتسم بالتميز لتطبيقه الجودة الشاملة بالبنوك التجارية بالسودان مما يكسبها أهمية علمية تتجل في الربط بين المتغيرات وهي تأييد الإدارة العليا، التحسن المستمر، التركيز على العملاء، إشراك العاملين وتأثيرها على أدائهم (أداء المهام والسلوك) لدراستهم والجمع بينهم أهمية للمكتبة والباحثين من خلال سد الفجوة بهذه الدراسة. عمليا، فإن نتائج ومتطلبات الدراسة تعمل على مساعدة متذبذبي القرارات بإدارات العليا للبنوك بأهمية الإدارة الخاصة بجودة العمل وقدرتها على التأثير في أداء العاملين <https://getvom.com>

ثبات أداة الدراسة:

تم احتسابه بمعامل ألفا كرونباخ والذي بلغت قيمته.

أساليب الإحصاء التي تم استخدامها: (عز عبد الفتاح، 1981).

- 1- إحصاء وصفي: وهو يصف الخصائص المتعلقة بالعينة.
- 2- ألفا كرونباخ: لقياس درجة موثوقية واتساق لمتغيرات داخلية رئيسية.
- 3- تحليل عامل الاستكشاف: لإجراء قياس اختلافات عبارات الدراسة لقياس المتغيرات.
- 4- تحليل عاطلي توكيدي: من خلاله الوصول لجودة توافق متغيرات النموذج لإجراء بعض من تغييرات وتعديلات على نموذج فروض الدراسة وفقاً لنتائج التحليل.
- 5- متوسط حسابي وانحراف معياري: لتحديد أهمية نسبية استجابة أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.
- 6- ارتباط بيرسون: لمعرفة مدى الارتباطات الرئيسية للمتغيرات الرئيسية.

فرضيات الدراسة:

- هنالك فرضية رئيسية هي العلاقة بين إدارة المورد البشري وأداء العاملين.
- الفرضية الثانية: العلاقة بين إدارة المورد البشري وإدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الثالثة: العلاقة بين الإدارة وأداء المهام.
- الفرضية الرابعة: إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين إدارة المورد البشري وأداء العاملين .

مصطلحات الدراسة:

التحسين المستمر:

بإمكان أن يتم من خلال اهتمام وتركيز الإدارة على مجموعة من المسببات من أهمها: التوجه إلى كل الأعمال باعتبارها عملية واحدة، مهما كان ارتباطها بالإنتاج أو بالأنشطة. على أن تكون العمليات في وضع فعال، وبكفاءة وقابلية للتكييف (Biesterfield et al, 2005).

التركيز على العملاء:

يعني اهتمام المنظمة بتصميم منتجات وفقاً للتحديد الدقيق لاحتياجات ورغبات العميل المستهدف (الصرابية والعساف، 2008).

مشاركة العاملين:

هي إشراك واصطحاب العاملين يأخذ أشكالاً كثيرة منها: - فرق العمل: والتي تشير إلى عدد من الناس للعمل مع بعضهم، وذلك ليتمكنوا من تحقيق أهداف مشتركة؛ - التمكين: يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد البيئة التي تملك الأفراد القدرة، والثقة، إضافة إلى التزامهم بالمسؤولية والملكونية في التحسن بشكل مستمر والأداء، ومبادرتهم المهمة من أجل المتطلبات الضرورية لدى الزبون، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والقيم؛ - التحفيز: ويتم ذلك بدءاً بالاحتياجات التي حددها ماسلو والتي تمثل في البقاء، والأمن، والاحترام، والاجتماع، وتحقيق الذات (Biesterfield et al, 2005).

الأداء:

هو العملية التي يتم من خلالها التعرف على أداء الأفراد لمهامهم وقدراتهم على الأداء وخصائصهم الضرورية لأداء أعمالهم بشكل ناجح. أيضاً عرف بأنه مسؤوليات وواجبات وأنشطة ومهام تكون العمل الذي يقوم به الفرد الملزم بوجه مطلوب ومعدلات الاستطاعة للعامل ذي الكفاءة ومدرب للقيام بالأعمال (الحسبان، 1999: 24).

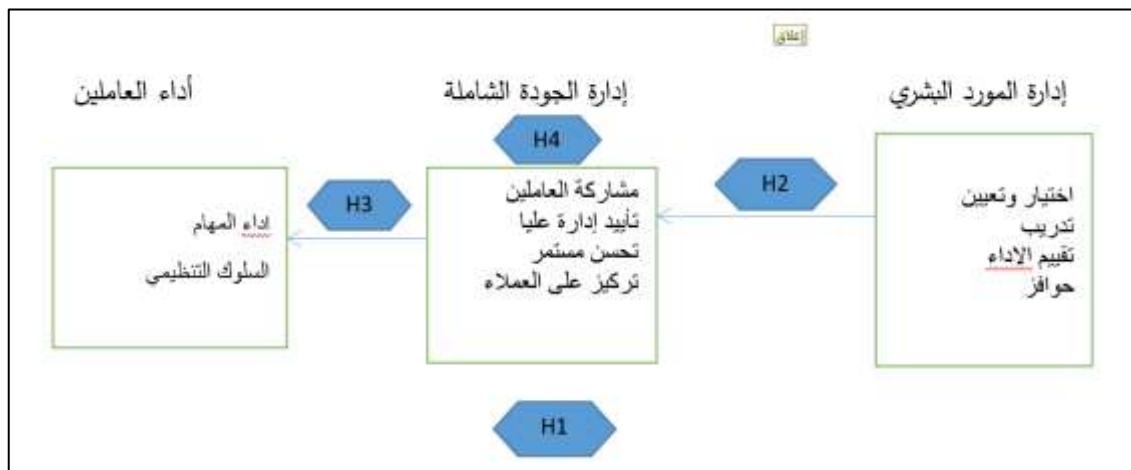
أداء المهام:

هو أحد أبعاد الأداء الوظيفية، فهو عدد من أنواع السلوك الإدارية التي تعبّر عن القيام بعمل يتضمن الجودة في الأداء، وحسن تنفيذه، والخبرات الفنية الضرورية في الوظيفة، نضيف إلى ذلك اتصال وتفاعل فريق العمل والتزامهم بلوائح الإدارة التي من شأنها تنظيم العمل سعيا نحو الاستجابة لها بحرص، ويشير إلى إكمال الموظف للمهام أو الواجبات التي يتم تحديدها وتطلبها الوظيفة (Ivancevich et al, 2005: 35).

سلوك المواطن التنظيمية:

هو السلوك الفردي المرتبط بالعمل الاختياري والذي لا يشكل وصف رئيس (Organ) وليس له ارتباط بنظام مكافآت رسمي بالمنظمة، وهو يعمل على تقوية الأداء الفاعل لها، (Memarzadeh et al, 2012: 408 Singh & Kolekar, 2015: 20). ويمثل السلوك الصريح من الموظفين والذي يظهر التضحيات والالتزام من أجل نمو وازدهار منظمتهم

الشكل (1) نموذج الدراسة:



جدول رقم (1): يوضح معدل الاستجابة لدى المبحوثين (حجم العينة = 350)

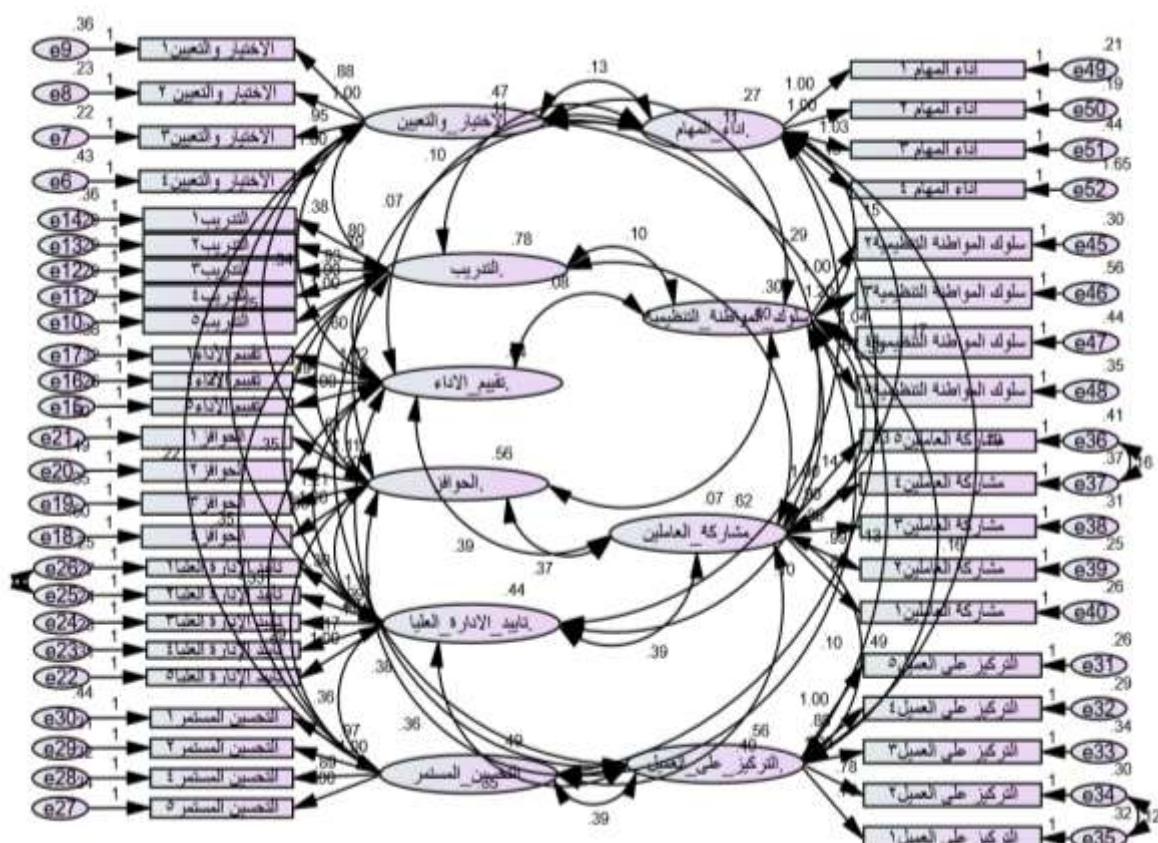
| نسبة مؤوية | العدد | بيان |
|------------|-------|--------------------------------------|
| 100% | 350 | مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين |
| 87% | 305 | مجموع استبيانات تم إرجاعها |
| 14.7% | 45 | استبيانات لم تسترد |
| 2.9% | 9 | استبيانات لم يصلح تحليلها |
| 97% | 295 | الاستبيانات يصلح تحليلها |

المصدر: إعداد الباحث دراسة ميدانية 2024م

الإطار الميداني للدراسة:

تحليل البيانات:

شكل (2) العامل التوكيدى للمتغيرات



الجدول (1): المؤشرات المطابقة الجودة

| CMIND | CMIND/DF | CFI | GFI | RMR | RMSEA | DF | TIL | PCLOS |
|----------|----------|------|------|------|-------|-----|------|-------|
| 1805.610 | 2.224 | .902 | .887 | .061 | .065 | 812 | .868 | .000 |

الجدول (2): ارتباطات متغيرات الدراسة

| سلوك المواطنة التنظيمية | أداء المهام | مشاركة العاملين | التركيز على العميل | تحسين المستمر | تأييد الإدارة العليا | الحواجز | تقييم الأداء | التدريب | الاختيار والتعيين | الأبعاد |
|-------------------------|-------------|-----------------|--------------------|---------------|----------------------|---------|--------------|---------|-------------------|-------------------|
| | | | | | | | | | 1 | الاختيار والتعيين |
| | | | | | | | | 1 | .591 | التدريب |
| | | | | | | | 1 | .748 | .564 | تقييم الأداء |
| | | | | | | 1 | .756 | .674 | .481 | الحواجز |

| | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------------------------|
| | | | | | 1 | .560 | .575 | .532 | .512 | تأييد الادارة العليا |
| | | | | 1 | .700 | .521 | .558 | .493 | .421 | تحسين المستمر |
| | | | 1 | .648 | .628 | .587 | .588 | .531 | .523 | التركيز على العميل |
| | | 1 | .714 | .658 | .662 | .552 | .572 | .523 | .501 | مشاركة العاملين |
| | 1 | .429 | .441 | .291 | .348 | .353 | .326 | .300 | .329 | أداء المهام |
| 1 | .491 | .257 | .318 | .179 | .242 | .177 | .154 | .185 | .253 | سلوك المواطنة التنظيمية |

الجدول (3): إحصاء وصفي والاعتمادية للمتغيرات

| البعد | وسط حسابي | انحراف معياري | الأهمية نسبية | الاعتمادية |
|----------------------|-----------|---------------|---------------|------------|
| اختيار وتعيين | 3.9681 | .69297 | 794.% | .845 |
| التدريب | 3.7451 | .83924 | 75% | .912 |
| تقييم الأداء | 3.7234 | .81179 | 74.4% | .862 |
| الحاوfer | 3.6108 | .84396 | 72.2% | .858 |
| تأييد الادارة العليا | 3.9553 | .75802 | 79.2% | .911 |
| تحسين المستمر | 3.9058 | .71633 | 78.2% | .838 |
| التركيز على العميل | 3.9831 | .71627 | 79.6% | .882 |
| مشاركة العاملين | 3.8386 | .77600 | 76.8% | .897 |
| أداء المهام | 4.0047 | .55926 | 80% | .742 |
| السلوك التنظيمي | 4.1790 | .59838 | 83.6% | .732 |

المعادلات البنائية ونمذجتها:

استخدم الباحث هذا الأسلوب في العملية المتعلقة بتحليل البيانات إحصائياً، وهو من الأنماط المفترضة على العلاقات ذات الطابع الخطي إن كانت مباشرة أو غير مباشرة لعدد من المتغيرات بعضها خفي وبعضها مشاهد، بمعنى أكثر وسعاً، فإن هذا النموذج يمثل توضيحاً لسلسلة العلاقات (سبب - نتائجة) بين عدد من المتغيرات. وبوجه أكثر دقة الأسلوب الخاص بتحليل المسار، لأنه يحظى بمزایا مناسبة وطبيعة الدراسة، ويمكن عرض مختصر لهذا الأسلوب يثبت تبرير استخدامه:

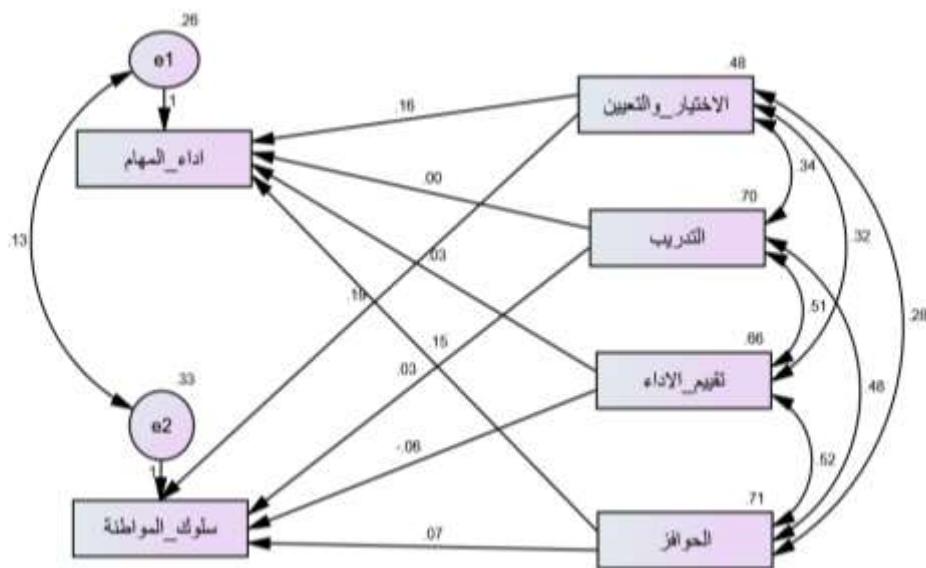
تحليل المسار Path Analysis

يعتبر من الأساليب المرتبطة بنمذجة المعادلات، والمهتمة بتحليل العلاقة بين المتغير وغيره من متغيرات مستقلة إن كانت باستمرار أو متقطعة، ومتغيرات أو متغير تابع أيًّا كانت باستمرار أو غيره لتحديد مؤشرات هامة أو عوامل ذات تأثير كبير على غيرها، وهذا المسار يجمع أسلوب تحليل انحدار متعدد وتحليل عاملي، ويتم استخدامه بين التماثل لأغراض يستخدم فيها انحدار متعدد، حيث إنه يمثل امتداداً للتحليل المتعدد، ولكنه الأكثر فعالية لوضعه في الاعتبار النمذجة التفاعلية بين متغيرات متعددة، كما في الآتي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996):

1. يعتبر النموذج لإجراء اختبار العلاقات المعينة، فيما بين المجموعة ومتغيراتها، ولا يستخدم في كشف علاقات سببية للمتغيرات.
2. أنه يشير لافتراض علاقات خطية بسيطة بين كل أزواج المتغيرات.
3. هناك متغير تابع يمكنه التحول من تابع إلى مستقل بالنسبة للأخر.
4. فيه يمكن أن يكون هناك متغيرات وسيطة وأخرى مستقلة وأخرى متغيرة تابعة.
5. يسهل العلاقات ويظهر تأثيرها سواء إن كان متغيراً تابعاً أو مستقلاً، ويمثلها بأسمهم ثنائية الاتجاهات في الأشكال البيانية للنماذج.
6. يعتبر وسيلة، للتخلص من ظواهر بعينها ويضعها في أشكال أخرى، لتقسر علاقات المتغيرات، وهذا ما تطلب من الباحث، التفسير لعلاقة السببية، والاتصال بين المتغيرات والتي سميت مسارات.
7. تعتبر المعاملات في نموذج المسارات ذات طابع معياري.

الفرضية الأولى الرئيسية: وجود علاقة بين الموارد والأداء

شكل (3)



جدول (4): مؤشرات جودة المطابقة

| Measure | Estimate | Threshold | Interpretation |
|---------|----------|-----------------|----------------|
| CMIN | 65.337 | -- | -- |
| DF | 32 | -- | -- |
| CMIN/DF | 2.042 | Between 1 and 3 | Excellent |
| CFI | 0.917 | >0.95 | Excellent |
| SRMR | 0.029 | <0.08 | Excellent |
| RMSEA | 0.057 | <0.06 | Acceptable |
| PClose | 0.231 | >0.05 | Excellent |
| GFI | .938 | >0.95 | Excellent |

جدول (5): المسار من إدارة الموارد البشرية إلى أداء العاملين

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | النتائج |
|---------------|------|--------------|----------|------|-------|------|---------|
| اداء_المهام | <--- | اختيار_تعيين | .158 | .055 | 2.867 | .004 | دعمت |
| سلوك_المواطنة | <--- | اختيار_تعيين | .193 | .062 | 3.126 | .002 | دعمت |
| اداء_المهام | <--- | التدريب | -.001 | .058 | -.024 | .981 | لم تدعم |

| | | | | | | | |
|---------------|------|--------------|-------|------|-------|------|---------|
| سلوك_المواطنة | <--- | التدريب | .034 | .065 | .518 | .605 | لم تدعم |
| سلوك_المواطنة | <--- | تقييم_الأداء | -.061 | .074 | -.824 | .410 | لم تدعم |
| أداء_المهام | <--- | تقييم_الأداء | .032 | .066 | .489 | .625 | لم تدعم |
| سلوك_المواطنة | <--- | الحوافز | .071 | .063 | 1.123 | .261 | لم تدعم |
| أداء_المهام | <--- | الحوافز | .149 | .056 | 2.669 | .008 | دعمت |

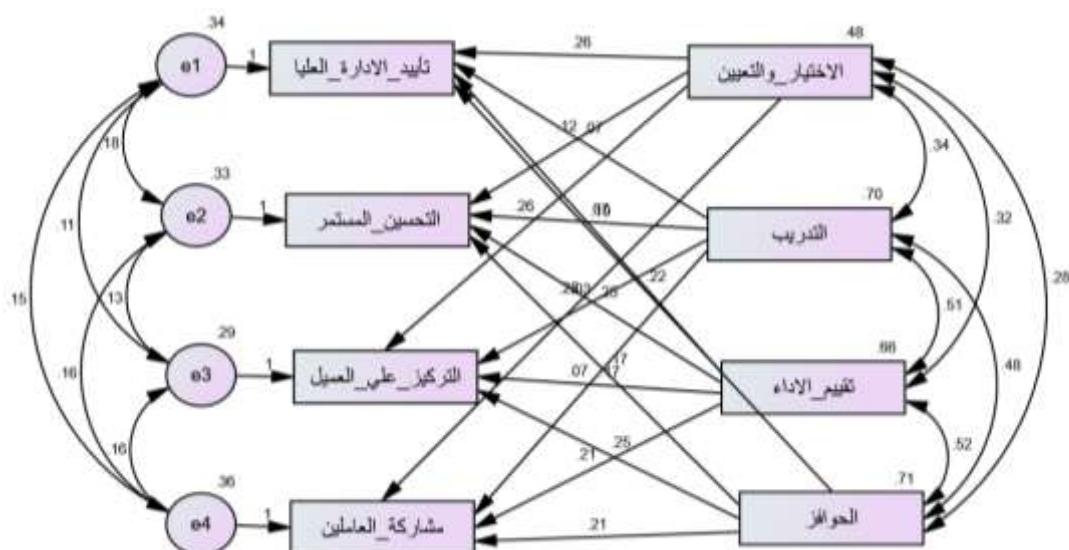
المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2024

من الجدول أعلاه، يلاحظ أن المسار من إدارة (اختيار وتعيين) إلى أداء العاملين وهي دالة عند مستوى الدالة، ما يؤكد على العلاقة الإيجابية بين اختيار وتعيين وأداء العاملين.

أما المسار من إدارة (تدريب، تقييم الأداء) إلى أداء العاملين (أداء مهام والسلوك) ليست دالة إحصائية لدى مستوى الدالة، ما يؤكد العلاقة السالبة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين. بالإضافة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الإدارة و(الحوافز) وأداء العاملين (أداء المهام)، وجود السلبية ما بين الحوافز وسلوك المواطن.

الفرضية الثانية الرئيسية: العلاقة بين الإدارة وإدارة الجودة الشاملة

شكل (4):



جدول (6): مؤشرات جودة المطابقة

| Measure | Estimate | Threshold | Interpretation |
|---------|----------|-----------------|----------------|
| CMIN | 000 | -- | -- |
| DF | 0 | -- | -- |
| CMIN/DF | | Between 1 and 3 | Excellent |
| CFI | 1.00 | >0.95 | Excellent |
| SRMR | 1.00 | <0.08 | Excellent |
| RMSEA | 0.430 | <0.06 | Acceptable |
| PClose | 0.000 | >0.05 | Excellent |

جدول (7): المسار من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الجودة الشاملة

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | النتائج |
|----------------------|------|-------------------|----------|------|-------|------|---------|
| تأييد_الادارة_العليا | <--- | الاختيار_والتعيين | .257 | .062 | 4.126 | *** | دعمت |
| تحسين_المستمر | <--- | الاختيار_والتعيين | .124 | .062 | 2.008 | .045 | دعمت |
| التركيز_على_العميل | <--- | الاختيار_والتعيين | .256 | .058 | 4.440 | *** | دعمت |
| مشاركة_العاملين | <--- | الاختيار_والتعيين | .251 | .064 | 3.904 | *** | دعمت |
| تأييد_الادارة_العليا | <--- | التدريب | .073 | .066 | 1.112 | .266 | لم تدعم |
| تحسين_المستمر | <--- | التدريب | .065 | .065 | .996 | .319 | لم تدعم |
| التركيز_على_العميل | <--- | التدريب | .035 | .061 | .568 | .570 | لم تدعم |
| مشاركة_العاملين | <--- | التدريب | .067 | .068 | .983 | .326 | لم تدعم |
| مشاركة_العاملين | <--- | الحاوافز | .213 | .065 | 3.250 | .001 | دعمت |
| التركيز_على_العميل | <--- | الحاوافز | .248 | .059 | 4.229 | *** | دعمت |
| تحسين_المستمر | <--- | الحاوافز | .166 | .063 | 2.629 | .009 | دعمت |
| تأييد_الادارة_العليا | <--- | الحاوافز | .217 | .063 | 3.421 | *** | دعمت |
| مشاركة_العاملين | <--- | تقييم_الأداء | .207 | .077 | 2.694 | .007 | دعمت |
| التركيز_على_العميل | <--- | تقييم_الأداء | .174 | .069 | 2.529 | .011 | دعمت |
| تحسين_المستمر | <--- | تقييم_الأداء | .252 | .074 | 3.406 | *** | دعمت |
| تأييد_الادارة_العليا | <--- | تقييم_الأداء | .187 | .074 | 2.511 | .012 | دعمت |

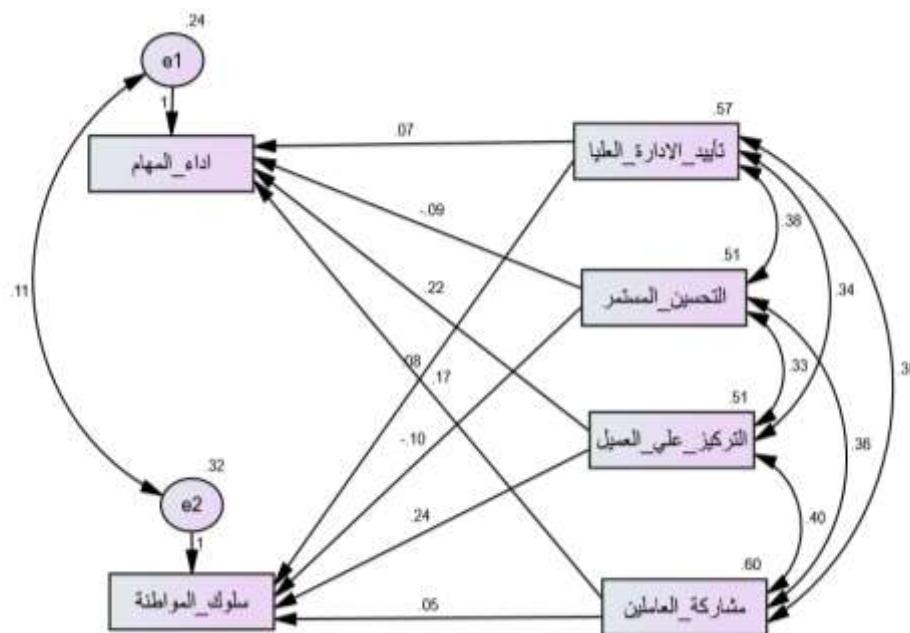
المصدر: البيانات الميدانية للدراسة 2024

الجدول أعلاه المسار من إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، حواجز، تقييم الأداء) إلى الجودة الشاملة (تأييد إدارة عليا، ترکیز على العميل، المشاركة) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ما يدل على العلاقة الإيجابية بين إدارة المورد البشري (اختيار وتعيين، حواجز، تقييم الأداء) وإدارة

الجودة الشاملة، بينما بعد تدريبهم لا يدل إحصائياً مما يشير إلى وجود علاقة سلبية مع الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة ما بين الجودة الشاملة وأداء العاملين

شكل (5):



جدول (8): مؤشرات جودة المطابقة

| Measure | Estimate | Threshold | Interpretation |
|---------|----------|-----------------|----------------|
| CMIN | 53.080 | -- | -- |
| DF | 18 | -- | -- |
| CMIN/DF | 2.94 | Between 1 and 3 | Excellent |
| CFI | 0.936 | >0.95 | Excellent |
| SRMR | 0.025 | <0.08 | Excellent |
| RMSEA | 0.067 | <0.06 | Acceptable |
| PClose | 0.231 | >0.05 | Excellent |
| GFI | .948 | >0.95 | Excellent |

جدول (9): المسار من إدارة الجودة الشاملة إلى أداء العاملين

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | النتائج |
|---------------|------|----------------------|----------|------|--------|------|---------|
| أداء_المهام | <--> | تأييد_الادارة_العليا | .066 | .058 | 1.133 | .257 | لم تدعم |
| سلوك_المواطنة | <--> | تأييد_الادارة_العليا | .084 | .066 | 1.262 | .207 | لم تدعم |
| أداء_المهام | <--> | التحسين_المستمر | -.091 | .062 | -1.476 | .140 | لم تدعم |

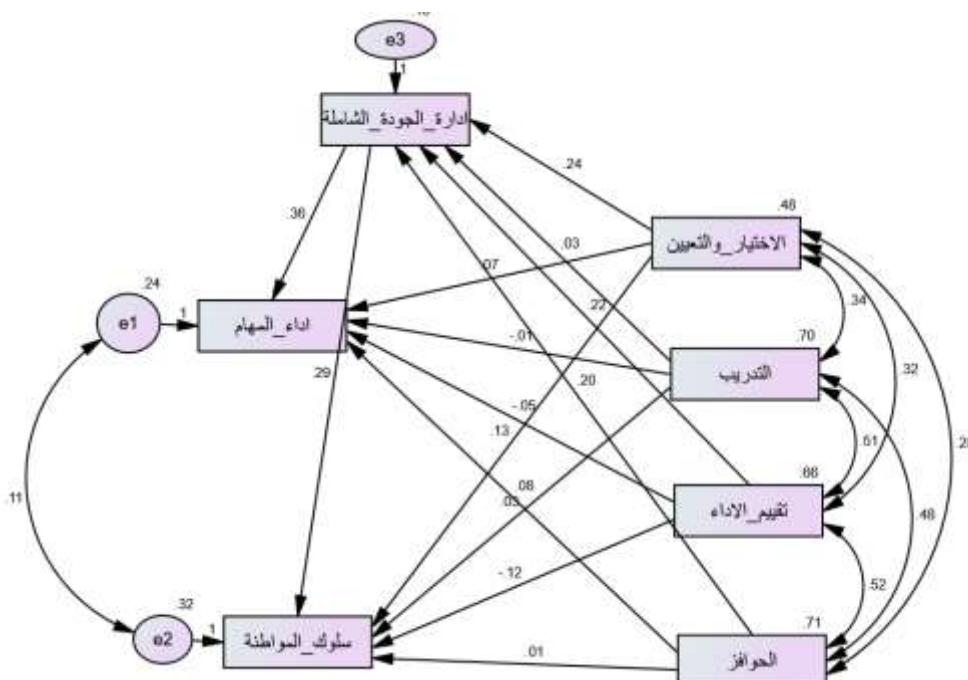
| | | | | | | | |
|---------------|------|--------------------|-------|------|--------|------|---------|
| سلوك_المواطنة | <--> | التحسن_المستمر | -.102 | .071 | -1.432 | .152 | لم تدعم |
| أداء_المهام | <--> | التركيز_على_العميل | .225 | .062 | 3.647 | *** | دعمت |
| سلوك_المواطنة | <--> | التركيز_على_العميل | .238 | .071 | 3.368 | *** | دعمت |
| سلوك_المواطنة | <--> | مشاركة_العاملين | .048 | .067 | .716 | .474 | لم تدعم |
| أداء_المهام | <--> | مشاركة_العاملين | .174 | .059 | 2.966 | .003 | دعمت |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2024

الجدول أعلاه يبين أن للجودة (بالتركيز على العملاء) دال إحصائياً على أداء العاملين، وبذلك يشير للعلاقة الإيجابية، بينما (تأييد الإدارة العليا والتحسين المستمر) لا يدل إحصائياً، وهذا ما وأشار إلى علاقة سلبية، أما المسار من مشاركة العاملين إلى أداء المهام يدل إحصائياً عند مستوى المعنوية. هذا يؤكد وجود العلاقة الإيجابية بين (مشاركة العاملين) وأداء المهام (003.).

الفرضية الرابعة الرئيسية: الجودة الشاملة (مشاركة) تتوسط العلاقة بين الموارد البشرية وأداء العاملين

شكل (6):



جدول (10): مؤشرات جودة المطابقة

| Measure | Estimate | Threshold | Interpretation |
|---------|----------|-----------------|----------------|
| CMIN | 554.2261 | -- | -- |
| DF | 166 | -- | -- |
| CMIN/DF | 3.3387 | Between 1 and 3 | Excellent |
| CFI | 0.912 | >0.95 | Excellent |
| SRMR | 0.044 | <0.08 | Excellent |

| | | | |
|--------|-------|-------|------------|
| RMSEA | 0.062 | <0.06 | Acceptable |
| PClose | 0.000 | >0.05 | Excellent |

جدول (11): المسار بين المورد البشري والأداء

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----------------------|------|----------------------|----------|------|--------|------|
| الجودة الشاملة | <--- | الاختيار_والتعيين | .236 | .045 | 5.235 | *** |
| إدارة_الجودة_الشاملة | <--- | التدريب | .029 | .048 | .616 | .538 |
| إدارة_الجودة_الشاملة | <--- | تقييم_الأداء | .218 | .054 | 4.033 | *** |
| إدارة_الجودة_الشاملة | <--- | الحافز | .198 | .046 | 4.305 | *** |
| أداء_المهام | <--- | الاختيار_والتعيين | .072 | .055 | 1.311 | .190 |
| سلوك_المواطنة | <--- | الاختيار_والتعيين | .126 | .063 | 1.989 | .047 |
| أداء_المهام | <--- | التدريب | -.012 | .055 | -.217 | .828 |
| سلوك_المواطنة | <--- | التدريب | .025 | .064 | .398 | .691 |
| أداء_المهام | <--- | تقييم_الأداء | -.047 | .065 | -.725 | .468 |
| سلوك_المواطنة | <--- | تقييم_الأداء | -.123 | .074 | -1.658 | .097 |
| سلوك_المواطنة | <--- | الحافز | .014 | .063 | .223 | .823 |
| أداء_المهام | <--- | الحافز | .078 | .055 | 1.410 | .159 |
| أداء_المهام | <--- | إدارة_الجودة_الشاملة | .363 | .068 | 5.345 | *** |
| سلوك_المواطنة | <--- | إدارة_الجودة_الشاملة | .286 | .078 | 3.658 | *** |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2024

جدول (12): أثر مباشر

| | الحافز | تقييم الأداء | اختيار_تعيين | تدريب | إدارة_الجودة_الشاملة |
|----------------------|--------|--------------|--------------|-------|----------------------|
| إدارة_الجودة_الشاملة | .198 | .218 | .236 | .029 | .000 |
| سلوك_المواطنة | .014 | -.123 | .126 | .025 | .286 |
| أداء_المهام | .078 | -.047 | .072 | -.012 | .363 |

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية 2024

الجدول (13): أثر غير مباشر

| | الحافز | تقييم الأداء | اختيار_تعيين | تدريب | إدارة_الجودة_الشاملة |
|----------------------|--------|--------------|--------------|-------|----------------------|
| إدارة_الجودة_الشاملة | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| سلوك_المواطنة | .057 | .062 | .068 | .008 | .000 |
| أداء_المهام | .072 | .079 | .086 | .011 | .000 |

المصدر: البيانات الميدانية للدراسة 2024

إدارة الجودة الشاملة تفسر العلاقة جزئياً بين إدارة المورد البشري وأداء العاملين.

مناقشة نتائج الدراسة:

العلاقة بين الجودة وأداء العاملين:

من خلال نتائج الدراسة هنالك تأثير بينها وأداء العاملين في حين ظهر اختلافها مع دراسة (Hafsa and others, 2015).

ونجد أن "ممارسات الجودة الشاملة" المختارة أظهرت وجود ارتباط إيجابي مع أداء الموظفين. وتوافقت مع دراسة (العنزي وهانق، 2018) حيث أوضحت النتيجة العلاقة الدلالية بين مبادئ الإدارة من (الدعم، تسليط الضوء على الزبائن، تعليم وتدريب، التحسن باستمرار، واتخاذ القرارات المبنية على أساس الحقائق) بالإضافة إلى تحسين أداء التشغيل من (كفاءة تشغيلية، خدمة إدارية، رضا وظيفي) وذلك في أقسام جامعة المثنى الداخلية. اتفقت مع الدراسة المقدمة من (عبد الله، 2017) التي ظهر من خلال نتائجها عدم إدراك الموظفين بالاجتهادات والتوجهات المقدمة من الشركة، إضافة إلى شفافيتها في وضع ميزانية تدريبهم وتطويرهم. واحتلت الدراسة مع دراسة (السعيدة، 2017) في أن التطبيق للنظام المتعلق بالإدارة في الأداء في وزارة التربية والتعليم كانت بين عالية جداً ومتوسطة، وهذا ما أظهره حصول المحور المتعلق بطبيعة النظام على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (25,4)، ثم يليه المحور المتعلق بالقياس والتحليل والتحسين، ثم محور مسؤولية ومهام الإدارية، أما محور تحقيق المنتج/ الخدمة وهذا أكده حصوله على متوسط حسابي أدنى بلغ (26,3) وهي درجة تعتبر متوسطة. اتفقت مع دراسة (لبراو، 2015) أن هنالك غياباً لتحقيق المتطلبات التي ترجوها الإدارة بمؤسسة البريد الجزائرية الرئيسة القباضة بالوادي والمتمثلة في مستوى الإشراك للعاملين في مستوى القرار المتخذة، وكذلك أوضحت الدراسة كبرى الفوارق الموجودة بين الاتجاهات المختلفة في مستويات الإدارة لجعل العمال ب المؤسسة يعملون كفريق عمل واحد، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة تحسين الأداء والصعوبة في إيجاد المواطن التي تحوي خلاً ما.

وساطة الجودة الشاملة بين علاقة إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين:

تهدف الدراسة إلى التتحقق من مدى تأثير العلاقة بينهما بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية. وأن نتائجها أظهرت علاقة إيجابية مؤثرة جزئياً بينها والجودة الشاملة على أداء العاملين، كما أظهرت أيضاً التحليل الانحداري والمسار. كما أن تخطيط الموارد ذو تأثير قوي على الأداء، وأن التخطيط لها أيضاً يؤثر على إنتاجية الموظف. اتفقت مع دراسة (مرزوقة، 2014) في أن العلاقة بينهما ذات تأثير له دالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة من (رؤية، رسالة، وأهداف استراتيجية، وقت) ودوره في التحسين باستمرار للأداء في جامعات خاصة في الأردن بمستوى دلالة ≤ 0.05 .

أ. إضافة إلى مستوى التخطيط الاستراتيجي للجودة بكل الأبعاد فيها بالأردن كانت جميعها مرتفعة. كما اتفقت الدراسة مع دراسة (لبراو، 2015) في انعدام الاهتمام بتدريب العاملين على جودة الأداء في المستويات، الشاملة برامج تدريبهم في المستويات الإدارية المختلفة. كما أن الدراسة اتفقت مع دراسة (السعديه، 2017)، وقد أظهرت أنه لا توجد فوارق دالة عند مستوى $\alpha=0.05$ وفقاً للنوع، بينما توجد الفروق عند مستوى $\alpha=0.05$ وفقاً للمؤهلات العلمية عند القياس والتحليل والتحسين ولصالح أصحاب المؤهلات العلمية العالية، وعدم إيجاد فرق إحصائي عند $\alpha=0.0$ وفقاً لمتغير الخبرة ماعدا محور مسؤولية ومهام الإدارة ومحور تحقيق المنتج/الخدمة ولصالح أصحاب الخبرات فوق 15 سنة. اتفقت مع دراسة (العنزي وهانف، 2018) وهنا بينت نتائج الدراسة الاتجاهات القوية في الأقسام الداخلية بصلاحية العمل بالمبادئ التي تعتبر ركيزة أساسية لتحسين أداء تشغيل العاملين.

وانتفقت الدراسة مع دراسة (Hafsa, et al., 2015) في أن العاملين في الأساس هم الأهم في بيئات الأعمال، وتزايدت هذه الأهمية بسبب المتغيرات الكثيرة المصاحبة لها وهي تتطلب أيضاً من الأفراد لعب الدور الحاسم والمهم، وسوف تتزايد مستقبلاً. واختلفت مع دراسة (البطاينة، 2016) حيث أبانت الدراسة أن العلاقة الاستراتيجية ما بين التعويض والزيادة في الأداء باتت ذات مستوى متدني عن المجالات السابقة.

ودراسة (المطيري، 2016) وفقاً لنتائج الدراسة فإنها توصلت إلى بقاء الأثر من تطبيق الاستراتيجيات الخاصة بإدارة المورد البشري لتحقيق الأداء بمستويات مرتفعة خاصة من قبل مختلف الإدارات في دوائر الحكومة في تبوك، وأيضاً (بن عزه، 2016) أظهرت نتائج الدراسة أن أهداف تدريب العاملين تختلف وفقاً للمؤسسات نفسها تبعاً لاحتياجاتها التربوية وفقاً لاختلاف ظروفها الإنتاجية والإدارية التي تؤثر عليها، ودراسة (بلالي وعلاهم، 2018) التي رأت أن تدريب العاملين كمتغير مستقل من شأنه التأثير على الأداء كمتغير تابع بدرجة قوية بمعامل ارتباط قدره (0,379).

التوصيات:

- يجب أن تسمح الإدارات العليا للموظفين بالمشاركة في وضع سياسات الجودة التي تكفل تحقيقها في أعمالهم المصرافية.
- على البنوك التجارية بالولايات الشرقية السماح للأقسام بالمشاركة في مناقشة تقارير العمل مع الإدارات العليا.
- من الضروري اهتمام الإدارات العليا بتحديث الموقع الإلكتروني للبنوك على أن تكون أكثر جاذبية وتشهد تفاعلاً واسعاً من قبل العملاء.
- الوعي بضرورة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية.

- ضرورة إرساء المبادئ المتعلقة بتحسين الأداء باستمرار لكافة الأقسام بالبنوك التجارية بالولايات الشرقية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. القحطاني، محمد بن دليمي (2015): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض-المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر .
2. وديدي، زاهر محمد (2018): إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
3. الماحي، عادل علي بابكر (2014): إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والوظائف، الدمام-المملكة العربية السعودية: مكتبة المتتبّع .
4. عقيلي، عمر وصفى (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان-الأردن: دار وائل للنشر .
5. الصرايرة والعساف، خالد وليلى (2008): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (1).
6. الحسبان، خليل أحمد (1999): محددات وجدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية الأردنية ووجهات نظر العاملين في هذه الوحدات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت .
7. عز، عبد الفتاح (1981): مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية.
8. العنزي، قاسم محمد وهاتف، حسنين حسين (2018): الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المثنى، المجلد (9) العدد (1).
9. عبدالله، نادية صديق (2017): أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين – دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار (زين)، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز غير منشورة، عمادة التطوير والجودة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
10. السعيفية، رقية بنت ناصر بن سعيد (2017): درجة تطبيق نظام إدارة الجودة في أداء المديريات العامة المطبقة للنظام بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين،

دراسة ماجستير تربية تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والأداب، جامعة نزوى، نزوى.

11. لبراء، قدور (2015): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مؤسسة بريد الجزائر (القبضة الرئيسية) بالوادي، دراسة ماجستير علوم اقتصادية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمـه لخــضر بالــوادي.

12. مرزوقة، هاني محمود (2014): أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان: جامعة الشرق الأوسط.

13. البطاينة، محمد تركي (2016): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، محافظة إربد، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (43)، العدد (1)، 1-17.

14. المطيري، عزيز عبد الله (2016): أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

15. بن عزه، فردوس (2016): دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر.

16. بلاي، فضيلة وعلاهم، نجوى (2018): دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي، دراسة ماجستير علوم اقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمـه لخــضر، الوادي، الجزائر.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Besterfield, Dale; Besterfield –Michna, Carol, Besterfield, Glent H., Besterfield-Sacre, Mary. (2005): *Total Quality Management*, 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pts. Ltd., Indian Branch.
 2. (www.uobabylon.ed.iq).

3. Memarzadeh G., Hajizadeh M.& Sarfarzi M., (2012): The Impact of Workplace Incivility on Organizational Citizenship Behavior in Namazi Hospital of Shiraz, Iran, Journal of American science, Vol.8, No.8, pp. 408–410.
4. Singh, N., & d Kolekar, B. (2015): MEASUREMENT OF ATTRIBUTES OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN ACADEMICIANS. Journal Impact Factor, 6(3), 24–33.
5. Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M., (2005): "Organizational Behavior".
6. Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidel, Using Multivariate Statistics, Third Edition, Harper Collins College Publishers, USA, (1996).
7. J. eonghoon A. (2002): Beyond single equation regression analysis: Path analysis and multi-stage regression analysis. American Journal 66: 37–42.
8. Hafsa, Shaukat, and Namrah, Ashraf and Shahzad, Ghafoor. (2015): Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance, COMSATS Institute of Information Technology, Lahore, Pakistan, *Middle-East Journal of Scientific Research* 23 (2): 329–338, 2015 ISSN 1990–9233.