



منشورات جامعة وادي النيل
مجلة النيل للآداب والعلوم الانسانية
(ISSN: 1858 – 7054)
المجلد الثاني، العدد الأول، 2021م
<http://www.nilevalley.edu.sd>



أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز

المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان

محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد

وزارة البني التحتية والتنمية العمرانية- الولاية الشمالية - السودان

mahmoudmag85@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة لاختبار الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في عدم إدراك العديد من أفرع المصارف لأهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما يؤثر على تحقيقها للتميز المؤسسي، حيث تم وضع خمس فرضيات وتصميم استبانة، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة لتوسط إدارة الجودة الشاملة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي بتأثير غير مباشر (0.708). وأوصت الدراسة بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي في أفرع المصارف محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، التميز المؤسسي، الجهاز المصرفي.

The Impact of Human Resource Management Practices on the Application of Total Quality Management on Organizational Excellence in the Banking System at Dongola Locality in the Northern State in Sudan

Mahmoud Ebdelmutti Hashim Abdelhameed

Ministry of Infra Structure, Northern State, Sudan

mahmoudmag85@gmail.com

Abstract

The study aimed to examine the mediating role of TQM in the relationship between human resource management practices and institutional excellence in the banking system in Dongola locality, as the problem of the study focuses on the lack of awareness of many bank branches of the importance of the role that human resource management practices play in implementing TQM, which affects on achieving institutional excellence. Five hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study reached up to a mediating overall quality management relationship between human resource management practices and institutional excellence with an indirect effect (0.708). The study recommended activating some practices that lead to achieving institutional excellence in the branches of the banks under study.

Keywords: Human Resources Management Practices, Total Quality Management; Organizational Excellence. Banking System

مقدمة

يُعد السعي للتميز المؤسسي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحى معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، وتعتبر الموارد البشرية من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات وعنصراً مهماً من مواردها، بل أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، والتي بتوافرها يمكن تحقيق أهداف المنظمة، وتواجه المصارف كغيرها من المنظمات تحديات كبيرة في عصر العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة في مجال ممارسات إدارة مواردها البشرية، ولذلك فإن هذه المصارف تحتاج إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة استناداً إلى ممارسات إدارة مواردها البشرية بما يتناسب ومستجدات العمل، من أجل تحقيق رضا العاملين والعملاء والتحسين المستمر في الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الدور المتعاظم الذي يمكن أن تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز المؤسسي لأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا.
2. التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

3. اختبار توسط تطبيق إدارة الجودة الشاملة لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالتميز المؤسسي. مشكلة الدراسة

يُعد القطاع المصرفي في محلية دنقلا من أهم القطاعات الخدمية التي تؤثر في البيئة الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب تحقيق مستويات عالية في نوعية الخدمات المقدمة للعملاء بحيث تلبي حاجاتهم ورغباتهم وفق أهداف إستراتيجية طويلة الأمد. ولتحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية لابد من وجود موارد بشرية ذات كفاءة من أجل الحصول على أعلى إنتاجية في بيئة العمل. كما تسهم استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في صناعة العمل المصرفي من خلال السعي نحو تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، لمواجهة التطورات المتسارعة في هذه الصناعة عالمياً وتحقيق الرضا والولاء من العملاء ومعه تحقيق التميز المؤسسي. وتتمثل مشكلة الدراسة في أنه لا تزال العديد من المصارف السودانية لا تدرك أهمية الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يضمنان تقديم خدمات مصرفية متميزة وبجودة عالية، الأمر الذي قد يفقد أفرع تلك المصارف في محلية دنقلا عديد الفرص ونقاط القوة التي كان بالإمكان استثمارها لتحقيق التميز المؤسسي. وتتمثل المشكلة في:

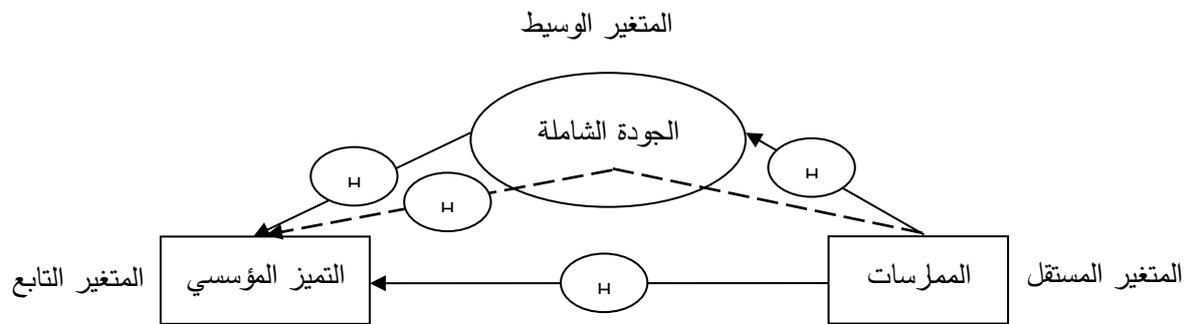
1. هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي؟
2. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمصارف؟
3. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي بالمصارف؟
4. هل يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي بالمصارف؟
5. هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً؟
6. هل يوجد اختلاف بين أفرع مصارف عينة الدراسة بمحلية دنقلا في ممارسات إدارة الموارد البشرية؟

منهجية الدراسة

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة للاستبانة والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2020/9/2م حتى 2020/11/15م.

أنموذج وفرضيات الدراسة

أ- أنموذج الدراسة: تمثل في الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحث، 2020م، دنقلا

الشكل (1): يوضح أنموذج الدراسة

ب- فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
3. يؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز المؤسسي.
4. تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتكون متغيراً وسيطاً.
5. يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

فقد أجري الشروقي (2018م) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التحفيز) والتميز المؤسسي (التميز القيادي، التميز بتقديم الخدمة)، ووجود علاقة بين التوظيف والتميز المؤسسي، وعدم وجود علاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي. وأوصت بضرورة إشراك كافة الموظفين بالإجراءات الهادفة إلى تحقيق التميز المؤسسي. وأجري محمد (2018م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة بمستشفى رفاة التعليمي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وأكدت نتائج الدراسة أن إدارة المستشفى تدعم كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تلتزم إدارة المستشفى بدعم الجودة الشاملة حتى تتحقق الجودة في خدماتها التي تقدمها.

اجري ثوابته (2016م) دراسة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء، التحسين المستمر) وممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات والحوافز)، ووجود علاقة بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء، التحسين المستمر) وممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات والحوافز). وأوصت بالاستمرار في تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. واجري (2016) Daru دراسة هدفت إلى التعرف على دور إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الهندية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن إستراتيجيات إدارة الجودة لها أثر كبير في تحسين الأداء وتلعب دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت بتفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في عمليات إتخاذ القرار. وأجرت شطة (2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء في المصارف. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة بين التحسين المستمر ومشاركة العاملين وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة القيادة العليا بالمصرف بوضع المواصفات القياسية ذات الصلة بالجودة الشاملة بصورة مبسطة ومفهومة والتأكد من الالتزام بها. وأجري المؤمن (2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين. وأوصت بضرورة وضع هياكل وظيفية وتنظيمية داعمة لتخطيط المسار الوظيفي. وأجري الحياصات والحياصات (2014م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت بأن تستمر البنوك التجارية بالتخطيط لمواردها البشرية. واجري محمد (2013م) دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في سودايل. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي. وأوصت بتفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي. وأجرت (-Abo (2012) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر التوجه بالجودة وتطوير الخدمات الجديدة على أداء البنوك التجارية في الأردن، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود أثر للتوجه بالجودة وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء. وأوصت بضرورة الالتزام بالجودة وتطوير خدمات تلبي حاجات العملاء تساعد على تميز البنوك التجارية في أدائها.

أولاً: الإطار النظري

ممارسات إدارة الموارد البشرية

عرفها (الشروقي، 2018م) على أنها نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية والنجاح والنمو واستمرارية المنظمة وتطورها التنظيمي. وأبان Salau & Others (2015) تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للفرد والمنظمة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية، كما يعتبر من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وتدور ممارسات إدارة الموارد البشرية حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية والإنتاجية وهو العنصر البشري وبالتالي فإن علي المنظمات أن تسند الوظائف للأداء من العاملين، وذلك لئتمكنوا من القيام بمسئولياتهم وتحمل أعبائها. ويلخص ماهر (1988م) الممارسات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في: تحليل وتصميم العمل، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والاختيار والتعيين (التوظيف)، تصميم هيكل الأجر، تصميم أنظمة الحوافز، تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين، تقييم الأداء، التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي. وفيما يلي وصف لممارسات إدارة الموارد البشرية المختارة في الدراسة (التوظيف، تخطيط المسار الوظيفي، التعويضات):

ممارسة وظيفة توظيف الموارد البشرية

وتوضح عباس (2006م) إن استقطاب الموارد البشرية هي عملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة، كما تعرف علي أنها مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لمواصفات ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً. بينما تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة الاستقطاب. إذ يمثل الاختيار الخطوة اللاحقة لعملية الاستقطاب وفي نفس الوقت الخطوة السابقة مباشرة في اتخاذ قرار التعيين حيث يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين لطبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم. إن عملية الاختيار والتعيين في المنظمات قاطبة، ذات هدف إستراتيجي يتمثل في اقتناء أفضل المستقطبين بصورة تُحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم اقتناؤه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً. وبحسب حافظ (2006م) تهتم ممارسة توظيف الموارد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية، وذلك لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يعرفها السالم وحرشوش (2012م) بأنها مجموعة الإجراءات المتخصصة بالبحث وجذب مرشحين للعمل في الشواغر الوظيفية التي تحتاجها المنظمة بالعدد والنوعية المطلوبة في المكان والزمان المناسبين، وذلك بناءً علي مواصفات معينة

بالمرشحين، وإن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أناساً مبدعين وعليه فإن عملية الاستقطاب والتوظيف المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها، حيث إنّ الهدف الرئيس لعملية الاستقطاب والاختيار والتعيين هو توفير العمالة المناسبة في المكان المناسب والوقت المناسب وإدامتها، ويضيف (الصيرفي، 2013م) لتحقيق أهداف المنظمة من ممارسة التوظيف فإن ذلك يتطلب؛ توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة، والعمل علي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة بما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي، والإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المرشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، والعمل علي جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية كالترتيب.

تخطيط المسار الوظيفي

وتهتم هذه الممارسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلي الأخص فيما يمس النقل، والترقية، والتدريب وتحتاج هذه الممارسة إلي التعرف علي نقاط القوة والضعف لدي الفرد، وتضيف برنوطي (2004م) يشير تخطيط المسار الوظيفي إلي العملية المخططة التي تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة وفي الوقت نفسه تحقيق رضا العاملين. ويسهم تخطيط المسار الوظيفي في تأهيل الكوادر البشرية القادرة علي النهوض بمستويات الأداء ومواكبة التجديد والتحسين المستمر للخدمات من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين في الوظائف المتاحة واختيار المسار الوظيفي المناسب لكل موظف في حدود إمكاناته وقدراته وميوله واهتماماته، لذلك يجب اختيار الوظيفة المناسبة التي تحقق رغبات وتشبع طموحات الموظف؛ ومن ثم وضع البرامج التدريبية اللازمة لمعالجة أوجه القصور في الأداء، لتلافي المشكلات الناتجة عن شغل الوظائف بأفراد غير مناسبين أو غير مؤهلين للقيام بمهام العمل المطلوب، مما ينعكس أثره سلباً علي المنظمة والعاملين بها، نتيجة انخفاض مستوي الأداء، وظهور مشكلات العمل والصراع التنظيمي الذي يشكل ضغوطاً إضافية تجعل بعض العاملين يفكرون في التسرب من العمل ولا يباليون به نتيجة افتقاد الأمن الوظيفي.

التعويضات والمكافآت

وبحسب ماهر (1988م) تهتم ممارسة تصميم هيكل الأجور بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجور الوظائف في المنظمة بينما تُعني ممارسة تصميم أنظمة الحوافر بمنح مقابل عادل للأداء المتميز بحيث يمكن تحفيز العاملين علي أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافر الفردية والحوافز الجماعية. ويذكر أحمد (2017م) أن إستراتيجية إدارة التعويضات هي إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل استثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق استقرار الأفراد، أي هي صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلي تعويض الأفراد، علي نحو منصف وباستمرار وفقاً لقيمتها للمنظمة وتشمل أربعة مكونات هي: مستوي الرواتب؛ وهو متوسط معدل الدفع الذي يتضمن الأجور والرواتب والمكافآت في وظائف المنظمة، أي هو مستويات الرواتب السائدة في المنظمة مقارنة مع مستويات الرواتب في المنظمات الأخرى بالنسبة لنفس العمل للمحافظة علي العاملين وخاصة الموهوبين والمتميزين في المنظمة. وإضافات علي الرواتب؛ وهي الدفعات المالية التي يتقاضاها الموظف إضافة علي راتبه وأجره الأساسي وتعويضاته الأخرى، وهي تمثل حوافز مالية إضافية تقدمها المنظمة للعاملين إضافة إلي أجورهم الأساسية لغرض زيادة فاعلية استقطاب العاملين والمتميزين والموهوبين والاحتفاظ بهم في المنظمة. وهيكل الرواتب؛ وهو مجموعة معدلات الأجور التي يتم توفيرها لمختلف أنواع الوظائف والمهارات أو

الأداء في المنظمة، وتمثل التسلسل الهرمي للوظائف الأساسية المختلفة داخل المنظمة والرواتب المدفوعة لتلك الوظائف مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة في نفس المجال. ومزايا ومنافع العمل؛ وهي مجموعة التعويضات الغير نقدية التي تمنحها المنظمة مقابل الخدمة التي يقدمها العاملون، وهي مجموعة من الحوافز المعنوية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لأجل زيادة استقطاب العاملين والتميزين والموهوبين والمحافظة عليهم. ويضيف العلاق (2008م) إن أهمية العوائد والمكافآت تتلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، وهذا يعني أنه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص علي العمل إلي جانب توافر المعلومات لديه، فإننا لا نضع مع كل ذلك الحصول علي أداء جيد، لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز، حيث إن العاملين تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم علي الأداء الفعّال، ولهذا فإن الإدارة الحريصة علي تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدةً باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها.

إدارة الجودة الشاملة

بحسب ثوابته (2016م) تُعد إدارة الجودة الشاملة إحدى الأساليب والطرق الإدارية التي تتبعها المنظمات لمواجهة تحديات البيئة المحيطة لتحقيق التميز المؤسسي، لكونها تركز علي ضرورة التحسين والتطوير لمستويات الأداء من خلال بناء الثقافة التنظيمية التي تجعل كل عامل في المنظمة يدرك أن الجودة بالمدخلات والعمليات والمخرجات هي هدف رئيسي تسعى المنظمة لتحقيقه، وقد بدأت المنظمات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كنظام أو فلسفة إدارية قائمة علي مجموعة من المبادئ والأسس التي ركزت بشكل مباشر علي رضا كل من العملاء والعاملين وبناء فرق العمل وعمليات التحسين المستمر لكي تتغلب وتواجه تحديات المنافسة، وتلبية الطلب المتزايد علي المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية. وبالتالي فإن خلق القيمة لأعمال المنظمات ومنتجاتها وخدماتها وتحقيق رضا العميل والوصول إلي المنافسة العالمية يتطلب منها معالجة الجودة كونها مسألة إستراتيجية، والعمل الجاد لتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز علي العملاء والعاملين وفرق العمل والتحسين المستمر.

ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

ذكر عقيلي (2009م) مما زاد من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تؤكد على أن بقاء المنظمة واستمرارها يعتمد علي رضا العميل الذي يجعل حصة المنظمة أكبر ويزيد من أرباحها ويضمن لها الاستقرار والبقاء، وبحسب جودة (2004م) تتضمن الجودة الشاملة مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع درجة رضا العميل والموظف على حدٍ سواء، وذلك من خلال التحسين المستمر لعمليات المنظمة، وبمشاركة فعالة من الجميع من أجل منفعة المنظمة والتطوير الذاتي لموظفيها وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي. ومن ناحية نظرية النظم فإن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تؤثر في جميع مظاهر ومواقع أداء المنظمة، من إدارة الموارد البشرية إلي السياسات التنظيمية، فإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة نظام داخلي للتفكير والمراجعة، وهي مفتاح لتكوين القيمة، ولهذا السبب يجب أن توضع بموضع متكامل مع إستراتيجية المنظمة، وأن المنظمات التي لا تهتم بالتأثير الإستراتيجي للجودة سوف تفشل ويضعف موقفها التنافسي مستقبلاً.

التميز المؤسسي

عرفه السلمي (2001م) بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي في تحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية في المنظمة، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة، فالمنظمة المتميزة تعمل علي تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع

المنظمة والمجتمع، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنظمة وأصحاب المصلحة. ويضيف إدريس والغالبى (2009م) تتميز المنظمة من خلال قيادتها ومواردها البشرية وجودة خدماتها المقدمة حيث إن التميز بتقديم الخدمة يشمل جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين مع المنظمة، بينما يتمثل التميز القيادي في القدرة الفائقة علي حث الأفراد العاملين في المنظمة لأن تكون لديهم الرغبة والالتزام الطوعي لإنجاز الأهداف التنظيمية أو تجاوزها وتحقيق الأفضل، أما تميز الموارد البشرية فيشير إلي أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز للوصول إلي أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية.

ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي

بحسب الشروقي (2018م) إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وهو ما أكسبها أهمية وحيوية؛ فقد تزايدت الحاجة إلي التوجه نحو تطبيق إدارة التميز المؤسسي في ظل ما يشهده العصر الحالي من تغيرات وتحديات عديدة تمثلت في: الثورة المعرفية والمعلوماتية، الفجوة الرقمية والعولمة وتداعياتها المختلفة، وما نتج عن هذه التحديات من حدوث تحول نوعي واضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المنظمات فقد زاد الطلب علي المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المنظمات، كما دعت الحاجة إلي إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من توظيف، وتخطيط مسار وظيفي، وتعويضات ومكافآت وتحفيز وتدريب.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي

أشار (2016) Daru إلى أن إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة لها أثر كبير في تحسين الأداء المؤسسي، وإدارة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتحقيق رضا العميل وتجاوز توقعاته، وتلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها. وأن إدارة الجودة الشاملة تنطوي علي تطوير العمليات التي تركز علي خدمة العملاء علي المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية، والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.

واقع إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا ذكرت سميرة الخضر (2020م) لا شك أن التميز المؤسسي له تأثير إيجابي علي مستوى أداء المصارف بشرط أن يكون هذا التميز بسبب ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لذلك فإن تلك الممارسات لا تؤثر فقط علي التميز المؤسسي فقط بل تؤثر علي كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية والتفوق التنافسي القدرة علي مواجهة تحديات المنافسة والابتكار والإبداع والالتزام لدي العاملين وتحقيق رضا وولاء عملاء المصارف.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبانة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، وقد بلغ عدد أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية (13) فرعاً. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في شريحة الموظفين بتلك الأفرع عن طريق المسح الشامل لهذه الشريحة، ليلبلغ عدد مفردات العينة (150) مفردة. وقد تم توزيع (150) استمارة علي المبحوثين بنسبة (100%)، تـُسلّم جميعها، ووجدت جميعها صالحة للتحليل، إذ خضعت بكاملها إلي التحليل الإحصائي.

أداة الدراسة

بعد تناول أدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، تم تطوير استبانة لغايات الدراسة، حيث تكون الاستبانة من جزأين، الجزء الأول تناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (29) عبارة توزعت على ثلاثة محاور للدراسة. تناول المحور الأول ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ أما المحور الثاني فتناول إدارة الجودة الشاملة؛ والمحور الثالث تناول التميز المؤسسي.

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار (Skewness)، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، اختبار (One Way ANOVAs)، ونموذج الانحدار البسيط/ المتعدد.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الاستبانة، تم تقييم تماسك الاستبانة بحساب قيمة (α) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي وعلي الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية.

جدول (1): معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الاستبيان (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية	12	0.881	0.939
الوسيط	إدارة الجودة الشاملة	8	0.798	0.893
التابع	التميز المؤسسي	9	0.851	0.922
	الاستبيان ككل	29	0.944	0.972

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين علي قدرة الأداة علي تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للاستبانة (0.944) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.972) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلي إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن يسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقه.

الصدق الظاهري

وتحقق الباحث منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على ثلاثة من المحكمين المختصين في مجال إدارة العمل المصرفي وحرصاً أن يُنجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلي صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، ومن ثم تم إجراء التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي

فبعد أن تأكد الباحث من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قام بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (الموظفين العاملين بأفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه

الخطوة التعرف علي درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الاستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2): اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	إدارة الموارد البشرية	12	-0.283	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط	إدارة الجودة الشاملة	8	+0.097	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	التميز المؤسسي	9	-0.136	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي
	الاستبانة ككل	29	+0.088	+0.198	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) وقيمة الخطأ المعياري له $(+0.198)$ أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى (± 1) وهو المستوي المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل علي الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة علي تفسير التأثير فيما بينها.

التحليل واختبار الفرضيات

وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

فيما يلي وصفاً مفصلاً للمبحوثين، حيث تبين أن 40% تتراوح أعمارهم ما بين 30 – 40 سنة، وأن 27.3% تتراوح أعمارهم ما بين الفئتين (20 – 30 سنة) و(40 – 50 سنة)، وأن 5.4% تزيد أعمارهم عن 50 سنة. وهذا يدل على توزيع المبحوثين علي جميع الفئات العمرية. وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد بينت النتائج أن 64.7% مؤهلهم العلمي جامعي، وأن 21.3% مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، وأن 14% ثانويين، وهذا يدل علي الكفاءة العلمية للمبحوثين. وما يتعلق بمتغير التخصص العلمي فقد أشارت النتائج أن 36.7% تخصصهم محاسبة، وأن 25.2% تخصصهم اقتصاد، وأن 20.7% تخصصهم آخر، وأن 14.7% تخصصهم إدارة الأعمال، وأن 2.7% تخصصهم علوم حاسوب، وتمكن هذه التخصصات من إدراك واجبات المصارف نحو عملاتها. وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد تبين أن 31.3% تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 – 10 سنوات، وأن 30.7% تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 20.7% تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، وأن 17.3% تتراوح سنوات خبرتهم بين 10 – 15 سنة، وهذا يظهر توزيع المبحوثين علي مستويات الخبرة بشكل جيد. وبالنسبة لمتغير الدورات التدريبية، فقد تبين أن 54% تلقوا تدريباً داخلياً، وأن 37.3% تلقوا تدريباً داخلياً وخارجياً، وأن 6% لم يتلقوا أي تدريب، وأن 2.7% تلقوا تدريباً خارجياً. وهذا يدل على التركيز على التدريب الداخلي في أفرع مصارف الدراسة بمحلية دنقلا. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية المبحوثين للإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد علي إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة الميدانية.

التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة

محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

التوظيف: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 118 مفردة ونسبة 78.7% يؤكدون سعي القيادة العليا بمصرفهم لاستقطاب الأفراد ذوي المؤهلات الفنية والعلمية والعملية العالية.

2. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 106 مفردة ونسبة 70.7% يقرون باختيار مصرفهم الموهوبين بسهولة.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 76% يؤكدون تعيين مصرفهم المتميزين للعمل ضمن فريقه.

تخطيط المسار الوظيفي: حيث تبين:

4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 84% يؤكدون أن مصرفهم لديه هيكل تنظيمي واضح ومحدد المهام يتسم بالمرونة.
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 115 مفردة ونسبة 76.7% يؤكدون وجود وصف وظيفي مكتوب وموزع على العاملين يُحدّد بوضوح واجبات ومسئوليات كل وظيفة في الهيكل التنظيمي للمصرف.
6. أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 114 مفردة ونسبة 76% يؤكدون تلاؤم طبيعة وظيفتهم ومتطلباتها (المسار الوظيفي والترقيات المحتملة) مع المستقبل الوظيفي الذي يطمحون لتحقيقه.
7. أكثر من ثلثي العينة بعدد 110 مفردة ونسبة 73.3% يقرون بأن معايير الترقية في مصرفهم جيدة.

التعويضات والمكافآت: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 122 مفردة ونسبة 81.3% يؤكدون أن نظام الأجور والرواتب في مصرفهم يشجع العاملين على الإبداع والابتكار.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 75.3% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تمنح العاملين مكافآت فردية وجماعية على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع تقديراً للمتميزين والمبدعين في العمل.
3. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 124 مفردة ونسبة 82.7% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تشجع العاملين على رفع كفاءتهم الإبداعية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية.
4. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 112 مفردة ونسبة 74.7% يقرون أن إدارة مصرفهم تعد الحوافز المادية والمعنوية من المتطلبات الأساسية للاحتفاظ بالعاملين وتشجيعهم لإنجاز المهمات بفاعلية.
5. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 104 مفردة ونسبة 69.3% يقرون أن تعويضات العاملين تُعد جيدة في مصرفهم.

محور إدارة الجودة الشاملة

التركيز على العملاء: حيث اتضح:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 129 مفردة ونسبة 86% يؤكدون أن ثقافة العاملين في مصرفهم تساهم في جعل مصلحة العملاء بمقدمة الأولويات.
2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 128 مفردة ونسبة 85.3% يؤكدون سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.

التركيز على العاملين: حيث اتضح:

3. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 111 مفردة ونسبة 74% يقرون أن خطط تطوير الأفراد تمتاز باستمرارية وديمومة التجديد اعتماداً على التغيرات في المعلومات الخاصة بالعمل والعاملين الموهوبين.
4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 133 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعمل على تدريب العاملين لامتلاك المعارف والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة لعملاء المصرف.

فرق العمل: حيث اتضح:

5. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 105 مفردة ونسبة 70% يقرون بأن إدارة مصرفهم تشرك العاملين في عملية إتخاذ القرار وتؤكد على أسلوب العمل الجماعي.

6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 119 مفردة ونسبة 79.3% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعمل على بناء فريق عمل متميز.

التحسين المستمر: حيث اتضح:

7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 125 مفردة ونسبة 83.3% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعتمد برنامج لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.

8. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 116 مفردة ونسبة 77.3% يؤكدون أن مصرفهم يستخدم أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته المصرفية.

محور التميز المؤسسي: التميز القيادي: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 126 مفردة ونسبة 84% يؤكدون تمتع القيادة العليا بالقوة والأمانة والقوة الحسنة.

2. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن إدارة مصرفهم تعمل على خلق الدافع لدى العاملين للالتزام بقواعد ونظم العمل والقوانين واللوائح وتحفزهم على تحسين مستويات الأداء.

3. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 112 مفردة ونسبة 74.7% يقرون بأن إدارة مصرفهم تؤكد على ابتكار وسائل جديدة لمواجهة الطلب غير المؤكد على الخدمات المصرفية.

التميز بجودة الخدمة: حيث تبين:

4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 120 مفردة ونسبة 80% يؤكدون أن مصرفهم يمتلك ابتكارات في تكنولوجيا المعلومات مثل (MOBILE BANK, ATM) من أجل أن يتلقى العميل الخدمة أينما وُجد (في المنزل، مكان العمل، أماكن التسوق).

5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 135 مفردة ونسبة 90% يؤكدون أن الإبداع والابتكار يُحسّن من جودة الخدمات المصرفية عن طريق تقليل الأخطاء أثناء العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات المصرف.

6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 123 مفردة ونسبة 82% يؤكدون التميز والتفرد في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية عن المنافسين.

التميز البشري: حيث تبين:

7. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 108 مفردة ونسبة 72% يقرون بأن مصرفهم يشجع روح الإبداع لدى العاملين الموهوبين لديه.

8. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 68% يقرون بأنه يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.

9. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 113 مفردة ونسبة 75.3% يؤكدون امتلاك مصرفهم كفاءات معرفية عالية يعطيه قدرة أكبر على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات البيئية.

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة

الجدول التالية توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمحاور الدراسة الثلاثة

المتغير	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوي الأهمية	الترتيب
المستقل	الموارد البشرية	3.99	557.0	21.795	0.000	مرتفع	3
الوسيط	إدارة الجودة الشاملة	4.05	510.0	25.207	0.000	مرتفع	1
التابع	التميز المؤسسي	4.04	0.551	23.134	0.000	مرتفع	2

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الثلاثة، وكان أعلاها لمتغير إدارة الجودة الشاملة، يليه متغير التميز المؤسسي، وأدناها لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الحياصات والحياصات (2014م) وثوابته (2016م) في ارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة، ونتيجة الشروقي (2018م) في ارتفاع مستوى التميز المؤسسي. ونتيجة الحياصات والحياصات (2014م) وثوابته (2016م) والشروقي (2018م) في ارتفاع مستوى الممارسات.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوي الأهمية	ترتيب
إدارة الموارد البشرية	التوظيف	4.00	0.632	19.347	0.000	مرتفع	1
	المسار الوظيفي	3.97	0.600	19.824	0.000	مرتفع	3
	التعويضات	4.00	0.648	18.952	0.000	مرتفع	1
إدارة الجودة الشاملة	التركيز على العملاء	4.17	0.657	21.745	0.000	مرتفع	1
	التركيز على العامل	4.08	0.57	22.940	0.000	مرتفع	2
	فرق العمل	3.92	0.699	16.171	0.000	مرتفع	4
	التحسين المستمر	4.03	0.635	19.860	0.000	مرتفع	3
التميز	التميز القيادي	4.04	0.600	21.307	0.000	مرتفع	2
	التميز بجودة الخدمة	4.16	0.621	22.828	0.000	مرتفع	1
	التميز البشري	3.92	0.721	15.786	0.000	مرتفع	3

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أظهر الجدول (4) المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكان أعلاها للتوظيف والتعويضات والمكافآت، وأدناها لتخطيط المسار الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة (المؤمن، 2015م) في ارتفاع مستوى تخطيط المسار الوظيفي، ونتيجة ثوابته (2016م) والشروقي (2018م) في ارتفاع مستوى التوظيف والتعويضات والحوافز. وأبان الجدول (4) المتوسطات الحسابية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة، وكان أعلاها للتركيز على العملاء، يليه التركيز على العاملين، يليه التحسين المستمر، وأدناها لفرق العمل. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة ثوابته (2016م) في ارتفاع مستوى التركيز على العملاء والتحسين المستمر. وأوضح الجدول (4) المتوسطات الحسابية لأبعاد التميز المؤسسي، وكان أعلاها للتميز بجودة الخدمة، يليه التميز القيادي، وأدناها للتميز البشري. وتتفق هذه النتيجة ونتيجة المؤمن (2015م) في ارتفاع كفاءة أداء العاملين، ونتيجة الشروقي (2018م) في ارتفاع مستوى التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة.

اختبار الفرضية الأولى

باستخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون Person تم التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا كما يلي:

جدول (5): مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا

الممارسات الكلية	التعويضات المكافآت	المسار الوظيفي	التوظيف	
0.615**	0.469**	0.650**	0.526**	التركيز علي العملاء
0.683**	0.668**	0.610**	0.541**	التركيز علي العاملين
0.766**	0.694**	0.672**	0.676**	فرق العمل
0.605**	0.450**	0.636**	0.533**	التحسين المستمر
0.842**	0.717**	0.810**	0.720**	إدارة الجودة الشاملة
** الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.01$)				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

وضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، تخطيط المسار الوظيفي، التعويضات والمكافآت) وإدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز علي العملاء، التركيز علي العاملين، فرق العمل، التحسين المستمر) للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا، حيث اتضح وجود عشرين علاقة ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها، فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بقيمة بلغت (0.842^{**}) وهي دالة عند مستوي احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل. فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين التعويضات والمكافآت والتحسين المستمر بقيمة بلغت (0.450^{**}) وهي دالة عند مستوي معنوية احتمالي ($\alpha \leq 0.01$) فأقل، وإجمالاً، وبالاستناد إلي النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تترايط بعلاقات معنوية مما يوشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصان علي المتغيرات الأخرى. وهذا يدل علي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، تخطيط المسار الوظيفي، التعويضات والمكافآت) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز علي العملاء، التركيز علي العاملين، فرق العمل، التحسين المستمر) للجهاز المصرفي بمحلية دنقلا عند مستوي دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.01$). واتفقت هذه النتيجة ونتيجة الحياصات والحياصات (2014م) في وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في محافظة البلقاء، ونتيجة ثابته (2016م) في وجود علاقة بين إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة (التركيز علي العملاء، التحسين المستمر) وممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويضات والحوافز) في عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية بفلسطين.

اختبار الفرضية الثانية

باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التحقق من العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي كما يلي:

جدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي

المتغير المستقل	قيمة T	دلالة T الإحصائية	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	دلالة F الإحصائية
التوظيف	3.843	000.0	0.269	0.830	0.689	107.838	0.000
المسار الوظيفي	5.611	000.0	0.372				
التعويضات	4.045	0.000	0.293				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

بين الجدول رقم (6) وجود أثر مباشر دال إحصائياً للتوظيف على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.269) وقيمة (T) (3.843) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً لتخطيط المسار الوظيفي على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.372) وقيمة (T) (5.611) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً للتعويضات والمكافآت على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.293) وقيمة (T) (4.045) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (83%)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، المسار الوظيفي، التعويضات) والتميز المؤسسي. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.689)، وهذا يعني أن متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة قد فسّرت ما مقداره (68.9%) من التباين الحاصل في التميز المؤسسي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (107.838) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة محمد (2013م) في وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي، ونتيجة المؤمن (2015م) في وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين، ونتيجة الشروقي (2018م) في وجود علاقة بين التوظيف والتميز المؤسسي، وتختلف ونفس الدراسة في عدم وجود علاقة بين التحفيز والتميز المؤسسي.

اختبار الفرضية الثالثة: باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد تم التحقق من العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي كما يلي:

جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي

المتغير الوسيط	(T)	Sig* (T)	β	(R)	(R ²)	(F)	Sig* (F)
التركيز على العملاء	3.480	001.0	0.192	0.858	0.736	101.17	0.000
التركيز على العاملين	3.288	001.0	0.193				
فرق العمل	5.337	0.000	0.285				
التحسين المستمر	7.328	0.000	0.403				

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

بين الجدول رقم (7) وجود أثر مباشر دال إحصائياً للتركيز على العملاء على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.192) وقيمة (T) (3.48) وبدلالة إحصائية (0.001)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً للتركيز على العاملين على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.193) وقيمة (T) (3.288) وبدلالة إحصائية (0.001)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً لفرق العمل على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.285) وقيمة (T) (5.337) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود أثر مباشر دال إحصائياً للتحسين المستمر على التميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة (β) (0.403) وقيمة (T) (7.328) وبدلالة إحصائية (0.000)، وبلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (R) (85.8%)، وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العملاء، التركيز على العاملين، فرق العمل، التحسين المستمر) والتميز المؤسسي. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.736)، وهذا يعني أن متغيرات إدارة الجودة الشاملة قد فسّرت ما مقداره (73.6%) من التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (101.17) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. واتفقت هذه النتيجة ونتيجة Abo-Alwafa (2012) في وجود أثر للتوجه بالجودة وتطوير الخدمات الجديدة على الأداء، ونتيجة (شطة، 2015م) في وجود علاقة بين التحسين المستمر ومشاركة العاملين وتحسين الأداء، ونتيجة (Daru 2016) في أن إستراتيجيات إدارة الجودة لها أثر كبير في تحسين الأداء وتلعب دوراً جوهرياً في تحقيق الميزة التنافسية، ونتيجة محمد (2018م) والتي أكدت أن إدارة المستشفى تدعم كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمة الصحية.

اختبار الفرضية الرابعة

باستخدام اختبار تحليل المسار (Path Analysis) تم التحقق من وجود الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بوجود تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط حيث تمثل المسار الأول في (ممارسات إدارة الموارد البشرية – تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بينما تمثل المسار الثاني في (تطبيق إدارة الجودة الشاملة – تحقيق التميز المؤسسي) حيث تم استخدام تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة) والمتغير التابع (التميز المؤسسي) كما يلي:

جدول (8): تحليل المسار لبيان توسط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي

المسار	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (F)	Sig* (F)	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	قيمة (T)	مستوى المعنوية Sig* (T)
الأول	0.842	0.708	359.388	0.000	0.771	0.708*	18.96	0.000
الثاني	0.851	0.724	387.528	0.000	0.918		19.69	0.000

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

أوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل المسار لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، إذ بلغ التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.771)، وهو ما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل الأفرع من شأنه توليد تأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبذات السياق بلغ التأثير المباشر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التميز المؤسسي (0.918)، وهو ما يشير إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من شأنه توليد تأثير على تحقيق التميز المؤسسي لتلك الأفرع. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط (70.8%)، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط للمسار الأول (84.2%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.708)، وهذا يعني أن متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية قد فسّر ما مقداره (70.8%) من التباين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (359.388) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. وبنفس السياق بلغت قيمة معامل الارتباط للمسار الثاني (85.1%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي. وتبين أن قيمة معامل التحديد (0.724)، وهذا يعني أن متغير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد فسّر ما مقداره (72.4%) من التباين الحاصل في تحقيق التميز المؤسسي، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. وتؤكد قيمة (F) (387.528) وبدلالة إحصائية (0.000) معنوية الانحدار. كما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول (18.96) وبدلالة إحصائية (0.000)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (19.69) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي

في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة متغيراً وسيطاً. إذ أن زيادة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل أفرع المصارف في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من شأنه توليد تأثير علي تحقيق التميز المؤسسي لهذه الأفرع، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. تميزت هذه النتيجة باختبار العلاقة غير المباشرة لدور المتغير الوسيط (تطبيق إدارة الجودة الشاملة) في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بخلاف الدراسات السابقة التي اختبرت العلاقة المباشرة فقط بين المتغيرات.

اختبار الفرضية الخامسة

باستخدام اختبار (One Way ANOVA) تم اختبار الفرضية؛ يوجد اختلاف معنوي ذو دلالة إحصائية بين أفرع المصارف حول ممارسات إدارة الموارد البشرية كما في:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات الموارد البشرية وفقاً للفرع

الإسلامي	الزراعي 1	البلد 1	المزارع	البركة	النيلين	السودان	البيان
10	20	8	12	13	7	16	التكرار
4.18	3.74	3.61	4.12	4.12	4.35	4.18	المتوسط الحسابي
0.436	0.250	0.554	0.377	0.613	0.432	0.643	انحراف معياري
العينة الكلية	الزراعي 2	البلد 2	الأسرة	الخرطوم	النيل	الادخار	البيان
150	9	6	10	15	10	14	التكرار
4.04	3.88	3.87	3.62	4.67	4.01	3.98	المتوسط الحسابي
0.551	0.489	0.732	0.822	0.279	0.284	0.349	انحراف معياري

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

اتضح من الجدول رقم (9) أن أعلى المتوسطات الحسابية لممارسات إدارة الموارد البشرية وفقاً لفرع المصرف كانت لفرع بنك الخرطوم، ولمعرفة دلالة هذا الاختلاف حسب متغير الفرع، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في أفرع مصارف عينة الدراسة كما بالجدول التالي.

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الاختلاف حول ممارسات إدارة الموارد البشرية

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F المحسوبة	مستوي الدلالة
أفرع المصارف المبحوثة	بين المجموعات	12.668	1.056	12	4.45	0.000
	داخل المجموعات	32.499	0.237	137		
	المجموع	45.167		149		

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة (F) الإحصائية المحسوبة لممارسات إدارة الموارد البشرية دالة إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05)، ويعني ذلك وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق الاختبار (Scheffe) كما بالجدول (11).

جدول رقم (11): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الفرع تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية

الفرع	البلد 1	الخرطوم	الزراعي 1	الأسرة
البلد 1	-	+1.056(*)	+0.133	+0.011
الخرطوم	-1.056(*)	-	+0.922(*)	-1.044(*)
الزراعي 1	-0.133	+0.922(*)	-	-0.122
الأسرة	-0.011	+1.044(*)	+0.122	-

المصدر: الدراسة الميدانية، 2020م، دنقلا

يظهر من الجدول رقم (11) أن مواقع الفروق علي أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا بين أفرع كل من، (البلد 1 والخرطوم) و(الخرطوم والزراعي 1) و(الخرطوم والأسرة) وكانت الفروق لصالح فرع الخرطوم استناداً علي المتوسط الحسابي الأعلى بالجدول رقم (9). ولعل تفسير هذه النتيجة يبين أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في فرع بنك الخرطوم هي الأفضل بين الأفرع المبحوثة. ويستنتج الباحثان بأن الأفرع التي تقوم بهذه الممارسات تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التميز المؤسسي بشكل أفضل من الأفرع التي لا تقوم بذلك.

النتائج والتوصيات

النتائج

1. أظهر تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية أن توظيف وتعويضات ومكافآت العاملين في أفرع المصارف، هما الممارستين الأكثر أهمية مقارنة مع تخطيط المسار الوظيفي، وهو ما يعني أنّ هنالك اهتماماً عالياً بالتوظيف والتعويض في الأفرع، وهو ما من شأنه التأثير إيجابياً على التميز المؤسسي.
2. يتوفر في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا مستوى مرتفع من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء من ناحية التركيز على العملاء أو التركيز على العاملين أو التحسين المستمر أو فرق العمل.
3. يتوفر في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا مستوى مرتفع من التميز المؤسسي سواء من ناحية التميز في تقديم الخدمة أو التميز في القيادة أو التميز البشري.
4. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا يعزز من ممارسات إدارة الموارد البشرية بتلك الأفرع الأمر الذي ينعكس على تحقيقها للتميز المؤسسي.
5. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فكلما زاد الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية انعكس إيجاباً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط المسار الوظيفي، التعويضات والمكافآت، التوظيف) والتميز المؤسسي، فكلما زاد الاهتمام بتلك الممارسات انعكس إيجاباً على تحقيق التميز المؤسسي.
7. أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، فرق العمل، التركيز على العاملين، التركيز على العملاء) والتميز المؤسسي، فكلما طبقت تلك الأسس والمبادئ بمهنية تحقق التميز المؤسسي.
8. كما أكدت نتائج التحليل على توسط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في أفرع مصارف الدراسة بتأثير غير مباشر مقداره (0.708).
9. بينت نتائج التحليل وجود اختلاف معنوي ذي دلالة إحصائية بين أفرع المصارف العاملة في محلية دنقلا في ممارسات إدارة الموارد البشرية ولصالح فرع بنك الخرطوم.

التوصيات

1. الاستمرارية والتأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال التوظيف السليم للموارد البشرية، والتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية، وحفز الموارد البشرية والمحافظة عليهم.
2. في ظل ظروف البيئة التنافسية المتغيرة، على القيادة العليا بالمصارف السودانية الدعم والمساندة حتى تنطبق الأبعاد المختلفة للجودة سعياً منها لتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.
3. قيام إدارات الموارد البشرية بالمصارف السودانية بعقد ندوات ودورات تدريبية حول أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وكيفية رفع مستوى ممارستها وبشكل مستمر، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتحسين المستمرين.
4. أن تضمن أفرع المصارف مستوى تكامل عالٍ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق مستوى مرتفع من التميز المؤسسي.
5. لضمان تميز أفرع المصارف محل الدراسة يتعين على الإدارة أن تركز على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والتأكيد على أسلوب العمل الجماعي.
6. لضمان التحسين المستمر في الأداء يتعين على إدارات أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي.

قائمة المراجع

- أحمد، محمد درع (2017م). إستراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة علي المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- إدريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر حسن منصور (2009م). إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- برنوطي، سعاد نائف (2004م). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار الشرق، جدة، السعودية.
- ثوابته، مأمون محمد حسن (2016م). أثر تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصارف. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد (2004م). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حافظ، محمد حسن (2006م). إدارة الموارد البشرية. دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، الخرطوم، السودان.
- الحياصات، خالد محمد، الحياصات، وليد محمد كايد (2014م). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، السودان، العدد (3)، ص 43 - 82.
- الخضر، سميرة محمد (2020م). بعنوان العوامل المؤثرة علي تحقيق التميز المؤسسي في الجهاز المصرفي. مقابلة شخصية مع نائب مدير مصرف المزارع التجاري فرع دنقلا.
- السالم، مؤيد سعيد وحرشوش، عادل (2012م). إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
- السلمي، علي (2001م). خواطر في الإدارة المعاصرة. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- الشروقي، خليفة علي (2018م). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية علي التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين. رسالة ماجستير، الأكاديمية الملكية الشريفة، البحرين.
- شطة، سيدة اسحق تريبو (2015م). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء في المصارف. رسالة ماجستير، جامعة الرباط الوطني، السودان.

- الصيرفي، محمد (2013م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع والطباعة، الإسكندرية، مصر.
- عباس، سهيلة محمد (2006م). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عقيلي، عمر (2009م). إدارة الموارد البشرية بُعد إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير أحمد (2008م). الإدارة الحديثة: مفاهيم ونظريات. دار اليازودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد (1988م). إدارة الموارد البشرية. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر.
- محمد، عبد الله عبد اللطيف علي (2013م). أثر إدارة الموارد البشرية علي تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة البحر الأحمر، السودان.
- محمد، علي الحاج علي (2018م). دور الإدارة العليا في تطبيق نظام الجودة الشاملة بمستشفى رفاعة التعليمي. مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، السودان، المجلد (3)، العدد (1)، ص 141 - 179.
- المؤمن، أمير محمد علي (2015م). أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه. جامعة دنقلا، السودان.
- Abo-Alwafa, Rima Mohamed (2012). Effect of Quality Orientation and New Services Development on Organizational Performance, Master Theses unpublished, Middle East University, Jordan.
- Daru, M. (2016). Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), New Delhi, India, Vol. (6), No. (9).
- Pinar, Musa (2016). Investigating The Impact of Organizational Exultance and Leadership on Business Performance: An Exploratory Study of Turkish Firms, SAM Advanced Management Journal.
- Salau, Paul, Oluadayo, Olumuyiwa Fadugba, Omoniyi, Oyinlola Comfort, & Akinbode, James Olalekan (2015). Modeling The Relationship Between Performance Appraisal & Organizational Productivity in Nigerian Public Sector, EMI, Vol. (6), Issue (2).