

# دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية

<sup>1</sup> الدكتورة نرمين موسى

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (أداء العاملين، تحفيز العاملين، تحسين العمليات)، في المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والأسلوب القياسي من خلال القيام بدراسة ميدانية من خلال تصميم استبيان موجه إلى العاملين في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

وتوصل البحث إلى أن وجود رأس المال البشري المؤهل والمدرب يرفع من أداء العاملين، ويؤمن لهم مناخ العمل المناسب لتقديم أفضل ما لديهم. كما أن هذا الأمر يساعد على تحفيز العاملين وتحقيق رؤية البنك وأهدافه. إضافة إلى ذلك، يساهم رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تحسين العمليات الداخلية داخل البنك.

**كلمات مفتاحية:** رأس المال البشري، إدارة الجودة الشاملة، أداء العاملين، تحفيز العاملين، تحسين العمليات

# **The role of qualified and trained human capital in applying the dimensions of total quality management in private banks operating in Lattakia**

<sup>2</sup> Dr. Narmin Moussa

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of qualified and trained human capital in applying the dimensions of total quality management in its dimensions (employee performance, employee motivation, and process improvement) in private banks operating in Lattakia.

The researcher relied on the descriptive analytical approach and the standard method by conducting a field study by designing a questionnaire directed to employees in private banks operating in Lattakia and analyzing the results of the questionnaire using the SPSS program.

The research concluded that the presence of qualified and trained human capital increases the performance of employees and provides them with the appropriate work environment to provide their best. This also helps motivate employees and achieve the bank's vision and goals. In addition, qualified and trained human capital contributes to improving internal operations within the bank.  
Keywords: human capital, Total Quality Management, employee performance, employee motivation, process improvement.

---

<sup>2</sup> PhD in Economics and Planning - Faculty of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria

## 1. مقدمة

يبرز دور رأس المال البشري بشكل خاص نظرا لأهمية تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة تتماشى مع التطلعات المتزايدة للعملاء، حيث يتطلب تحقيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف توافر كوادر بشرية تمتلك ليس فقط المعرفة النظرية، بل أيضا المهارات العملية والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق المالي. في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والتغيرات السريعة في البيئة المالية العالمية، أصبحت المصارف تسعى بشكل مستمر لتحسين خدماتها وتطوير عملياتها لضمان البقاء في المنافسة، وذلك من خلال امتلاك رأس المال البشري المؤهل والمدرب الذي يعتبر أحد العوامل الحاسمة في تحقيق هذا الهدف.

ومن خلال هذه الدراسة سيتم دراسة دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف الخاصة في اللاذقية، وتحديد مدى تأثير هذا العامل على تحسين الأداء وتقديم خدمات مصرفية متميزة.

## 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه

تتعلق مشكلة البحث من أهمية امتلاك البنوك لرأس مال بشري مؤهل ومدرب ليكون قاعدة مهمة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (TQM) بشكل فعال في المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية، تبرز أهمية هذا البحث في تعزيز الأداء المصرفي وزيادة رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتمكين المصارف من مواكبة المعايير العالمية في إدارة الجودة، وتوجيه استثماراتها بشكل فعال نحو تدريب وتأهيل الموظفين لتحقيق فوائد طويلة الأمد، يضيف البحث الجديد من خلال التركيز على المصارف الخاصة في اللاذقية، مما يوفر فهما دقيقا للتحديات المحلية، وتقديم تحليل شامل لدور رأس المال البشري المؤهل في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما يقدم البحث توصيات عملية قابلة للتطبيق تعتمد على أحدث المنهجيات والأدوات في تحليل البيانات وتقييم الأداء لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

بالتالي سيحاول البحث الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية؟

### 3. أهداف البحث وأسئلته.

يهدف البحث إلى:

- التعرف على أثر رأس المال البشري على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية من خلال:

1. التعرف على أثر رأس المال البشري على أداء العاملين.
2. التعرف على أثر رأس المال البشري على تحفيز العاملين.
3. التعرف على أثر رأس المال البشري على تحسين العمليات.

بالتالي سيحاول البحث الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو أثر رأس المال البشري على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟ ويتفرع عنه:

- ما هو أثر رأس المال البشري على أداء العاملين؟
- ما هو أثر رأس المال البشري على تحفيز العاملين؟
- 1. ما هو أثر رأس المال البشري على تحسين العمليات؟
- 2.

### 4. فرضيات البحث وحدوده.

الفرضية الرئيسية للبحث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري المؤهل والمدرّب على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، ويتفرع عنها:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري المؤهل والمدرّب على أداء العاملين.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري المؤهل والمدرّب على تحفيز العاملين.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري المؤهل والمدرّب على تحسين العمليات داخل البنك.

#### حدود البحث

- **حدود زمانية:** من آذار 2024 إلى أيار 2024.
- **حدود مكانية:** البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية
- **حدود بشرية:** العاملين في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية
- **حدود موضوعية:** التعرف على واقع رأس المال البشري في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، ودوره في تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في البنوك، وذلك من خلال استبيان سيتم توزيعه على العاملين في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.

#### 5. مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية.

**رأس المال البشري:** عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أنه: المعرفة والمهارات والكفاءات والقدرات والسمات الأخرى المتجسدة في الأفراد والتي تسهل خلق الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية. (شلفوح، 2019، ص 9)

**الجودة الشاملة:** التزام للتميز بواسطة كل فرد في المؤسسة التي تؤكد التميز للإنجاز بواسطة فرق العمل وعمليات التحسين المستمر" (جابلونسكي، 2006، ص 26).

**أداء العاملين:** "هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا التحقيق على المستوى الضيق (النتائج) أو على المستوى الواسع للعملية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج)، أو الأداء هو عبارة عن نتيجة أو انجاز، (بسمه، 2018، ص 30).

**تحفيز العاملين:** مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، (جاب الله، 2014، ص 75)

تحسين العمليات: قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، (بركات، 2007، ص 35)

## 6. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً: الإطار النظري

**المبحث الأول: رأس المال البشري، مفهومه، أبعاده، أهميته**

يُعتبر رأس المال البشري من العناصر الأساسية التي تكتسب أهمية متزايدة في العصر الحديث، بفضل التقدم في الاقتصاد المعرفي والتكنولوجيا الرقمية، يتضمن هذا المفهوم المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الأفراد نتيجة التعليم والتدريب، والتي تعزز قدرتهم على تحقيق إنتاجية أعلى والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسات، في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، يعد الاستثمار في تطوير رأس المال البشري أمراً حيوياً لضمان النمو المستدام والتقدم، وخصوصاً في بيئات العمل الأكاديمية مثل الجامعات.

### أولاً: مفهوم رأس المال البشري

يعود أصل مفهوم رأس المال البشري إلى الاقتصاد الكلاسيكي الذي ظهر في القرن الثامن عشر وتطور لاحقاً كنظرية علمية، وقد اعترف به كعامل مهم للنمو الاقتصادي في الاقتصاد الحديث، ومع تطور رأس المال البشري كمجال أكاديمي، سعى الباحثون لتوضيح كيفية مساهمته في التنمية الاجتماعية والسياسية والحرية، يمكن تصنيف مفهوم رأس المال البشري بعدة طرق وفقاً للمجالات الأكاديمية المختلفة، من منظور فردي، يعتبر رأس المال البشري ملكية تميزها المعرفة والمهارات المتأصلة في الفرد، ويرتبط بالمعرفة والمهارات والتعليم، من منظور التراكم، يركز على المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال الأنشطة التعليمية مثل التعليم الإلزامي والتعليم المهني، لكنه يهمل ما يكتسبه الإنسان من المعرفة والمهارات عبر تجربته الخاصة، من منظور إنتاجي، يعتبر رأس

المال البشري كمصدر أساسي للإنتاجية الاقتصادية واستثمار يزيد من إنتاجية الفرد، ويشمل التعليم، الخبرة، التدريب، وعادات العمل التي تؤثر على القيمة الاقتصادية، باختصار، رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد وتساهم في الإنتاج الاقتصادي والتنمية الاجتماعية. (Kwon, D. B. 2009, p 27-30)

### ثانياً: أبعاد رأس المال البشري

خصائص رأس المال البشري تشمل العديد من العوامل التي تميز الأفراد وتساهم في تعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي، فيما يلي تعداد مفصل لهذه الخصائص، (Azarenko, et, 2020 , p. 20-32).

#### 1. المعرفة والمهارات المكتسبة:

يتم تطوير رأس المال البشري من خلال التعليم الرسمي الذي يوفر أساساً معرفياً قوياً للأفراد، أيضاً التدريب المستمر يساعد الأفراد على اكتساب مهارات جديدة وتحديث مهاراتهم الحالية بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل.

#### 2. القدرة على الابتكار والإبداع

من خلال القدرة على التفكير بطرق جديدة وإيجاد حلول غير تقليدية للتحديات، والإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة يمكن تطبيقها في سياقات عملية.

#### 3. التعلم الذاتي:

اكتساب المعرفة من التجارب الشخصية، فالتعلم من التجارب والخبرات الحياتية يساهم في توسيع قاعدة المعرفة والمهارات، أيضاً التفاعل مع الآخرين من خلال التفاعل مع الزملاء والمجتمعات يعزز من تبادل المعرفة والخبرات.

#### 4. المهارات الرقمية:

القدرة على استخدام التكنولوجيا، فالمهارات الرقمية أصبحت ضرورية في العصر الحالي حيث يعتمد العمل بشكل كبير على التقنيات الحديثة.

5. التطوير الذاتي المستمر:

- التعلم من أي مكان وفي أي وقت، فالقدرة على التعلم باستخدام الأجهزة الإلكترونية ومنصات التعلم عبر الإنترنت، مما يتيح للأفراد تحسين مهاراتهم بشكل مستمر، أيضا القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل والتكنولوجيا.

ثالثا: أهمية امتلاك رأس المال البشري المؤهل والمدرّب

امتلاك رأس المال البشري المؤهل والمدرّب يعد أحد العناصر الحيوية لتحقيق النجاح والتقدم في المؤسسات والمجتمعات، فيما يلي أهمية امتلاك رأس المال البشري المؤهل والمدرّب: (دراجي، رافي، وآخرون، 2022، - الصفحات 383-402)

1. زيادة الإنتاجية:

الأفراد المؤهلين والمدرّبين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لأداء المهام بكفاءة عالية، مما يرفع من إنتاجية المؤسسة.

2. الابتكار والتطوير:

الموظفون المدربون قادرون على التفكير الابتكاري وتقديم حلول جديدة ومبتكرة للتحديات المختلفة.

3. التكيف مع التغيرات:

رأس المال البشري المؤهل يساعد المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، وهذه القدرة على التكيف تمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل أفضل للتحديات والفرص الجديدة.

4. تحقيق الجودة:

فالتدريب والتأهيل يساهمان في تحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز سمعة المؤسسة، فالجودة العالية تساهم في بناء ولاء العملاء وزيادة المبيعات.

5. زيادة الكفاءة التشغيلية:

الموظفون المدربون يعرفون كيفية استخدام الموارد بفعالية، مما يقلل من الهدر ويزيد من الكفاءة التشغيلية.

6. تحقيق النمو المستدام:

الاستثمار في رأس المال البشري يعزز من القدرات الداخلية للمؤسسة، مما يدعم النمو المستدام على المدى الطويل.

7. تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم:

إن تقديم فرص للتدريب والتطوير المهني يعزز من رضا الموظفين ويحسن من معنوياتهم، فالموظفون الذين يشعرون بأنهم يتعلمون ويتطورون في عملهم يميلون إلى البقاء لفترات أطول في المؤسسة، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي.

بالتالي، الاستثمار في رأس المال البشري المؤهل والمدرّب يعد استثماراً استراتيجياً يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق متطلبات الجودة الشاملة وتحقيق النجاح المستدام.

**المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة، مفهوماً، مبادئها، مراحلها، أبعادها**

**تمهيد**

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ لتحسين أداء المؤسسات، وزيادة الإنتاجية، وزيادة الأرباح، كما تساهم في تحسين سمعة المؤسسات في السوقين المحلية والدولية، ومع تزايد عدد الشركات، أصبح من الضروري الالتزام بمعايير الجودة العالمية لضمان القبول الدولي والمنافسة في تيار العولمة الذي يفضل الشركات ذات المنتجات والخدمات عالية الجودة.

## أولاً: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

### ❖ الجودة الشاملة

يمكن أن ينظر إليها على أنها: "عملية إدارية تستخدمها أي منظمة أو أي مؤسسة خلال التخطيط طويل المدى باستخدام خطط تحسين الجودة باستمرار فتقود المنظمة تدريجياً نحو إنجاز رؤيتها، وتتميز الثقافة المنظمة بزيادة رضا الزبون من خلال التحسينات المستمرة التي يشترك فيها كل الموظفين بنشاط". (سيد، 2002، ص 17).

وتعرف أيضاً: "المدخل لإدارة المؤسسة ويقوم على الجودة ويبني على مشاركة جميع أعضاء المنظمة، ويستهدف النجاح طويل المدى من خلال إرضاء العميل وتحقيق منافع للعاملين في المنظمة" كما تعرف بأنها: "نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة م خلال فرق العمل" (محمد، 2006، ص 16).

وتعرف أيضاً على بأنها: "توحيد جميع العمليات والوظائف التي تتم داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات بغرض إرضاء الزبون" (عثمان، 2007 وآخرون، ص 379).

وفي ضوء التعريفات السابقة لإدارة الجودة الشاملة فإنه ينظر إليها على أنها: "نظام إداري يهدف إلى إرضاء العميل من خلال التركيز على متطلباته الحالية واستشراف متطلباته المستقبلية، ويكون ذلك م خلال التحسين المستمر لكافة العمليات للخروج بمنتج عالي الجودة، ويشكل عام نستنتج من التعريفات المستخدمة حول الجودة الشاملة أنها تهدف إلى:

- رضا المستفيدين من السلعة أو الخدمة.
- خلو الخدمة من النواقص والعيوب.
- مجموع مميزات وخصائص المنتجات أو الخدمات التي تؤثر في قدرتها على إرضاء المستخدم أو المتطلبات الموضوعية.

- قدرة الإدارة على تحقيق متطلبات الزبون بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من المبادئ المتعلقة بالجودة الشاملة والمتمثلة في: (الكلوب، 2021).

- 1- ضرورة تبني الإدارة العليا لمفاهيم الجودة الشاملة وإعطائها الأولوية المناسبة.
- 2- تحقيق رضا المستفيد (تقصي رغبات المستفيدين وتطلعاتهم للعمل على تحقيقها ثم قياس مدى رضاهم).
- 3- التركيز في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على مراحل العمل وليس فقط على الخدمة النهائية.
- 4- إجراء التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء.
- 5- الأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل.
- 6- جمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل مستمر.
- 7- تفويض السلطات والعمل بالمشاركة.
- 8- إيجاد بيئة تساعد على التغيير.
- 9- إرساء نظام للتحسين المستمر للعمليات (البحث عن السبل الكفيلة بالتحسين المستمر لأداء الأعمال).

### المطلب الثالث: مراحل الجودة الشاملة

تقسم لأربع مراحل بحسب دراسة (بركات، 2007، ص 45)

- 1- مرحلة الفحص: تتضمن أنشطة الفرو والتصنيف واكتشاف العيوب واتخاذ الإجراءات الصحيحة.
- 2- مرحلة مراقبة الجودة: تتضمن هذه المرحلة أنشطة اختبار المنتج وبيانات أداء العملية والأساليب الإحصائية ومستويات الجودة المقبولة.

3- مرحلة ضمان الجودة: وتتضمن هذه المرحلة تخطيط الجودة، وتطوير نظم الجودة، وإعداد دليل الجودة، والمراقبة الإحصائية للعملية، والاعتمادية، واستخدام تكاليف الجودة وثقة العميل.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وتتضمن هذه المرحلة التزام الإدارة العليا، والمسؤولية المشتركة، والمشاركة والتعاون، وفتح خطوط الاتصال، وتكوين فرق العمل، وتكوين حلقات الجودة، والتركيز على العمليات والنتائج معاً، والتحسين المستمر لكل العمليات، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها والتوجه بالعميل، وإداء العمل الصحيح من أول مرة وفي كل مرة.

#### المطلب الرابع: أبعاد الجودة الشاملة

هناك العديد من الأبعاد نذكر منها:

- التدريب وتأهيل العاملين: تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم " التقييم الذاتي "، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين. (العيد، 2013، ص 60).
- تحفيز العاملين: تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين، (جاب الله، 2014، ص 75)
- التركيز على تحسين العمليات: تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابة إلى العمليات

المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة (وادي، 2007، 35)

- الأداء "هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ونوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا التحقيق على المستوى الضيق (النتائج) أو على المستوى الواسع للعملية التي تؤدي إلى تحقيق النتائج، أو الأداء هو عبارة عن نتيجة أو انجاز : ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج و الإنجازات المحددة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوماً إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين، ويعرف أيضاً: عبارة عن فعل أو نشاط : يرتبط هنا بمجموعة من الأفعال المتناسقة والمتراطة فيما بينها، حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة (الشوا، إيمان، 2022، ص55).

## 7. الدراسات السابقة

### ❖ الدراسات العربية

1- شلفوح، عبد الرحمن، 2019، أثر رأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الليبية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الزاوية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزاوية من خلال قياس أثر رأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة.

استخدمت الدراسة منهج البحث الميداني، حيث شملت عينة عشوائية طبقية مكونة من 260 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من حملة الشهادات العليا في مختلف كليات الجامعة، لكونهم الفئة التي تقتصر اللوائح في الجامعة مهمة التدريس عليها، تم توزيع استمارة معدة خصيصاً لهذه الدراسة على أفراد العينة، وتم اختبار مدى ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار الفروض باستخدام معامل الارتباط.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (المعارف، المهارات، الخبرات، القدرات، التدريب) وإدارة الجودة الشاملة (البعد المجتمعي، إشراك العاملين، التحسين المستمر، ثقافة الجودة، دعم الإدارة العليا)، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية، بالإضافة إلى وجوب تنمية الموارد البشرية من خلال توفير برامج التدريب والحوافز وغيرها من المبادرات التي من شأنها أن تجعل من الموارد البشرية موارد استراتيجية حقيقية تستطيع المساهمة في إنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي.

2- سعادي، عماد؛ وعبود، سعاد، 2017، رس المال البشري ودوره في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة - دراسة حالة مركب الملح الوطاية، ولاية بسكرة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، ص 230-249.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وقد تمثلت المؤسسة محل الدراسة في مؤسسة تكرير الملح الوطاية بولاية بسكرة، شملت عينة الدراسة 48 عاملاً، تم توزيع استمارة عليهم كأداة لجمع المعلومات.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (المعارف، المهارات، والخبرات) وإدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، إشراك العاملين، والتحسين المستمر)، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى وجوب تنمية الموارد البشرية من خلال توفير برامج التكوين، التدريب، والحوافز، وغيرها من المبادرات التي من شأنها أن تجعل من المورد البشري مورداً استراتيجياً حقيقياً يستطيع المساهمة في إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

3- القبي، الطيب محمد؛ وأمهنى، نجوى رمضان، 2018، أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على جامعة سرت، المجلد 1، العدد 4، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مفاهيم نظرية وعملية عن واقع رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقاتي)، ودوره في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت، كما تهدف إلى تحديد وتوصيف نوع وقوة تأثير رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة أعضاء هيئة التدريس بجامعة سرت، البالغ عددهم قرابة 420 عضواً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 201 عضواً، واسترجعت 171 استبانة، وتم استبعاد 18 منها لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 153 استبانة، أي ما نسبته 76% من إجمالي العينة.

استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات المجمعة، وذلك باستخدام وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي، مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل الانحدار الخطي وغيرها من التحليلات الإحصائية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقاتي في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في جامعة سرت.
4. أحمد، رضا؛ وشاهين، صبري؛ وكمال الدين، منى، 2021، مقومات تنمية رأس المال البشري " دراسة ميدانية على الجمعيات الأهلية بمحافظة القاهرة، مجلة جامعة مدينة السادات، المجلد 11، العدد 1، مصر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى رأس المال البشري السائد، وكذلك التعرف على مستوى الأداء المتميز لديهم، بالإضافة

إلى معرفة دور رأس المال البشري بأبعاده المختلفة في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 439 موظفاً وموظفة ذوي كفاءات، تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي بلغ حجمها 115 موظفاً وموظفة، تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واستُرد منها 97 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، استخدمنا المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، واعتمدنا على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، واختبار (T-TEST).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

1. أن مستوى رأس المال البشري السائد في جامعة بسكرة جاء متوسطاً.
  2. كان مستوى الأداء المتميز لدى الموظفين في نفس الجامعة بمستوى متوسط.
  3. وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة في الأداء المتميز لدى الموظفين.
- كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز السائد في جامعة بسكرة لمتغير العمر، الجنس، ومجال الوظيفة الحالية.

#### ❖ الدراسات الأجنبية

4- Banyhamdan, K. M. T., Aljawarneh, N. M., Alomari, M. A., Almasarweh, M. S., Harafsheh, I. M., & Alwagfi, A. A. (2020). Impact of human capital in quality and strategic excellences. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 11702-11710.

(تأثير رأس المال البشري في الجودة والتميز الاستراتيجي. المجلة الدولية للعلوم والتكنولوجيا المتقدمة في الأردن)

سعت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال البشري على الجودة والتميز الاستراتيجي، ولتحقيق هدف البحث، تم استخدام 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، واعتمدت المنهج الكمي، تم استخدام الاستبيان لقياس رأس المال البشري من حيث الجودة والتميز الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري المستدام والجودة والتميز الاستراتيجي، في ضوء النتائج المذكورة، أوصت الدراسة شركة السيفوي الأردنية بضرورة تركيز جهودها على الحصول على الخبرات المطلوبة والمناسبة من حاملي الشهادات العليا الذين يكتسبون المعرفة المطلوبة من خلال تجاربهم، مما يساهم في تعزيز قدرات رأس المال البشري.

5- Bowen Tan, C. F. (2020). The Impact of Human Capital on the High Quality Development of Manufacturing. Academic Journal of Business & Management, 5(12), 122-127.

(تأثير رأس المال البشري على تطوير التصنيع عالي الجودة في الصين)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير رأس المال البشري على تطوير الجودة العالية في الصناعة التحويلية، كما سعت إلى قياس مستوى تطور جودة التصنيع في مختلف المناطق الصينية باستخدام طريقة الانتروبيا، ومن ثم تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطوير الجودة في الصناعة التحويلية من خلال نموذج الانحدار Tobit.

اعتمدت الدراسة على بيانات اللوحة الخاصة بـ 30 مقاطعة ومدينة ومنطقة ذاتية الحكم في الصين من عام 2011 إلى 2020، تم استخدام طريقة الانتروبيا لقياس مؤشر تطور جودة التصنيع في كل منطقة، واستخدام نموذج الانحدار Tobit لاستكشاف تأثير رأس المال البشري على جودة التصنيع.

## توصلت الدراسة إلى أن

- أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي وكبير على تطوير الجودة العالية في الصناعة التحويلية.
- كانت بكين الأكثر تقدماً في مستوى تطوير الجودة العالية للصناعة التحويلية، بينما كانت شينجيانغ الأقل.
- وُجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنمية الاقتصادية وحجم الاستيراد والتصدير ومستوى تطور جودة التصنيع.
- بناء على النتائج، تم تقديم عدة اقتراحات لتطوير التصنيع عالي الجودة في المستقبل.

## 8. منهج البحث وإجراءاته.

يتكون مجتمع البحث من البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، وعينة البحث هي العاملين في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.

تمّ توزيع (100) استبانة على أفراد عينة البحث، قام الباحث باستردادها جميعاً، وتمّ إلغاء (10) منها لعدم صلاحيتها للتليل، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتليل (90) استبانة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور رأس المال البشري المؤهل والمدرّب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف الخاصة العاملة في اللاذقية، كما استخدمت الأسلوب القياسي من خلال القيام بدراسة ميدانية من خلال تصميم استبيان موجه إلى ال عاملين في البنوك الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية

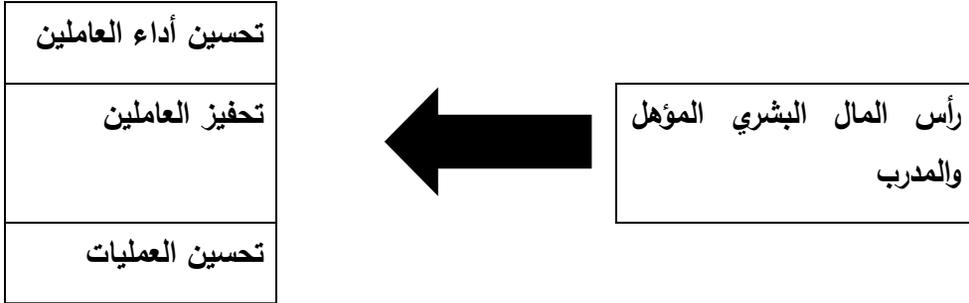
وتليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

نموذج البحث

المتغير المستقل

المتغير التابع

إدارة الجودة الشاملة



9. عرض البحث والمناقشة والتحليل

الدراسة العملية:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من خلال قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من مفردات عينة البحث، وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل عبارة من عبارات الاستبانة خمس درجات من الموافقة مرتبة كالآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تمّت معالجة البيانات التي تمّ جمعها من خلال الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

خامساً: اختبار ثبات وصدق المقياس، وتوصيف متغيرات الدراسة:

▪ اختبار ثبات وصدق المقياس:

قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب جميع محاور الاستبانة، كما هو موضح بالجدول؛ ثم تمّ حساب ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية (0.949) وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيّد.

دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف  
الخاصة العاملة في اللاذقية

الجدول (1) مُعامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

Cronbach's Alpha	N of Items	محاور الاستبانة
.815	10	رأس المال البشري المؤهل والمدرب
.766	10	تحفيز العاملين
.854	11	أداء العاملين
.758	15	تحسين العمليات
0.949	46	جميع محاور الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

▪ توصيف محاور الاستبانة:

قام الباحث بتوصيف عبارات محاور الاستبانة فيما يتعلّق بالمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يوضّح الجدول رقم 2 الإحصائيات الوصفية لعبارات محور رأس المال البشري المؤهل والمدرب:

الجدول 2 الإحصائيات الوصفية لعبارات محور رأس المال البشري المؤهل والمدرب

Std. Deviation	Mean	العبارة
0.779	3.76	يمتلك العاملون في المصرف مهارات متنوعة في مجال تخصصهم.
0.680	3.37	تتم عملية تبادل وتشارك المعرفة بين العاملين بشكل منتظم.
0.807	3.90	تحرص إدارة المصرف على تشجيع العاملين على تجديد مهاراتهم وتطويرها باستمرار.
1.025	3.40	تهتم إدارة المصرف بتوظيف الأفراد ذوي المهارة العالية والخبرة المناسبة.
0.834	4.02	يوجد توافق تام بين مهارات العاملين والمهام الموكلة إليهم.
0.449	3.00	تحاول إدارة المصرف الاحتفاظ بأصحاب الخبرات العالية من خلال سياسات تحفيزية.
0.460	3.70	توفر إدارة المصرف الدعم المالي والتسهيلات اللازمة لعملية الإبداع والتطوير المهني.
0.436	2.98	تقوم إدارة المصرف بإعداد خطة تدريبية سنوية شاملة.
0.460	3.70	يتم مشاركة الموظفين في وضع الخطة التدريبية لتطويرهم مهنيًا ووظيفيًا.
0.429	2.92	يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري لتحديد احتياجاتهم التدريبية.
3.47		المتوسط العام لمحور رأس المال البشري المؤهل والمدرب

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يُتَّضح من الجدول 2 أنَّ متوسطات إجابة أفراد العينة على محور رأس المال البشري المؤهل والمدرَّب تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، وذلك بوسط حسابي (3.47) الجدول (3): الإحصائيات الوصفية لعبارات محور تحفيز العاملين:

Std. Deviation	Mean	العبارة
0.628	3.62	نظام الأجور والتعويضات المالية في المصرف جيد ويعكس عدالة في التوزيع بين العاملين.
0.634	3.84	يتم مكافأة وتحفيز العاملين في المصرف بناءً على الأداء الفردي والجماعي.
0.477	3.65	المكافآت المقدمة تحفز العاملين وتساهم في رفع معنوياتهم.
0.675	3.64	سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصرف تحفز العاملين وتعمل على زيادة رضاهم الوظيفي.
0.679	3.85	تشمل حوافز المصرف حوافز مادية ومعنوية تتناسب مع أداء العاملين.
0.793	3.72	يتم تقديم الحوافز والمكافآت بناءً على تحقيق أداء يتجاوز المتوقع من العاملين.
0.828	3.85	تساهم سياسات المصرف في تحسين المنافسة الإيجابية بين العاملين.
0.723	3.75	يتم تقديم فرص تدريب وتطوير مهني للعاملين لتعزيز مهاراتهم وكفاءتهم.
0.647	3.68	توفر بيئة العمل في المصرف دعماً للعلاقات الجيدة بين الزملاء وتشجع الثقافة التنظيمية الإيجابية.
0.690	3.71	يتم تقييم الأداء بشكل دوري ويتم تقديم التغذية الراجعة لتعزيز التحسين المستمر.
3.73		المتوسط العام لمحوِّر تحفيز العاملين:

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف  
الخاصة العاملة في اللاذقية

يُتضح من الجدول 3 أنّ متوسطات إجابة أفراد العينة على محور تحفيز العاملين

تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، وذلك بوسط حسابي (3.73).

الجدول (4): الإحصائيات الوصفية لعبارات محور عناصر أداء العاملين:

Std. Deviation	Mean	العبارة
0.603	4.13	يهتم المصرف بتحسين أداء العاملين من خلال برامج تطوير متنوعة.
0.640	3.28	يوفر المصرف طرقاً متعددة لتقييم أداء العاملين بشكل شامل.
0.910	3.41	يتم استخدام تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد الموظفين ذوي الأداء المنخفض وتحسين مستواهم.
0.785	3.30	التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقصر.
0.667	3.67	التحفيز يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقصر.
0.752	3.53	يسهم التدريب في تحسين أداء العاملين بشكل مستمر.
0.783	3.75	التحفيز يعزز من تحسين أداء العاملين ويزيد من كفاءتهم.
0.810	3.86	يتم ترشيحي لحضور دورات تدريبية باستمرار لتطوير مهاراتي.
0.735	3.76	يشارك مديري المباشر في تحديد احتياجاتي التدريبية لتحسين أدائي.
0.643	3.70	تساعدني الإدارة على اكتساب مهارات جديدة وتطويرها.
0.648	3.71	تحرص الإدارة على تقديم تغذية راجعة دورية لتعزيز أدائي وتحسينه.
3.70		المتوسط العام لمحور عناصر أداء العاملين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يُتضح من الجدول (4) أنّ متوسطات إجابة أفراد العينة على محور أداء العاملين

تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، وذلك بوسط حسابي (3.70)

الجدول (5): الإحصائيات الوصفية لعبارات محور تحسين العمليات

Std. Deviation	Mean	العبرة
0.72377	3.7556	يتاح الاتصال المباشر مع الزبائن في جميع وظائف ومستويات البنك لتعزيز الخدمة.
0.64728	3.6889	يتم نشر المعلومات المتعلقة بالسوق (الزبائن، المنافسون) بصورة منتظمة على جميع مصالح البنك.
0.69094	3.7111	يتم توزيع وتبادل المعلومات المتعلقة بالسوق وفق نظام اتصالات فعال داخل المصرف.
0.60336	4.1333	تتكامل جميع أقسام المصرف مع بعضها لتلبية احتياجات السوق المستهدف وتحقيق الأهداف المشتركة.
0.640	3.28	تستند استراتيجيات أعمال المصرف إلى معتقداته حول كيفية إيجاد قيمة أفضل للعملاء.
0.910	3.41	يبحث المصرف بشكل مستمر عن فرص تتيح له ميزة تنافسية على منافسيه.
0.785	3.30	تحسين جودة الخدمات وعروض البنك يمثل هدفاً رئيسياً يسعى البنك لتحقيقه.
0.667	3.67	يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية لتحسين الكفاءة التشغيلية.
0.752	3.53	يوجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض.
0.783	3.75	يوجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات لضمان رضا العملاء.
0.810	3.86	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء المحاسبية وتحسين دقة العمليات.
0.514	3.93	وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية لضمان جودة العمليات.
0.578	3.84	تسعى إدارة البنك لخفض كلفة العمليات المصرفية وتحسين كفاءة العمليات.
0.703	4.10	يتم تشجيع الابتكار في العمليات المصرفية لتحسين الأداء والخدمة.
0.819	3.95	يتم استخدام التقنيات الحديثة لتبسيط وتحسين عمليات البنك.
3.73		المتوسط العام لمحوّر تحسين العمليات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة الإحصائية.

يتّضح من الجدول 5 أنّ متوسطات إجابة أفراد العيّنة على محور تحسين العمليات تشير إلى الموافقة بدرجة عالية، وذلك بوسط حسابي (3.73).  
سادسا: اختبار الفرضيات:

قام الباحث باختبار الفرضية التالية: لا توجد اختلافات في أثر رأس المال البشري المؤهل والمدرب على أبعاد الجودة الشاملة باختلاف المستوى التعليمي واختلاف الجنس واختلاف العمر.

الجدول (6) دراسة الأثر التفاعلي بين رأس المال البشري والمتغيرات الديمغرافية على أبعاد الجودة الشاملة:

### Tests of Between-Subjects Effects

أبعاد الجودة الشاملة: Dependent Variable:

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10.068 <sup>a</sup>	42	.240	5.761	.000
Intercept	55.806	1	55.806	1341.20	.000
X التعليم 4 *	.842	12	.070	1.687	.101
X الجنس 1 *	.462	12	.039	.926	.530
X العمر 2 *	.624	13	.048	1.153	.342
Error	1.956	47	.042		
Total	1247.325	90			
Corrected Total	12.024	89			

a. R Squared = .837 (Adjusted R Squared = .692)

يلاحظ من الجدول السابق أنّ الأثر التفاعلي لرأس المال البشري وكل من التعليم والجنس، والعمر غير معنوية، أي أنه لا توجد اختلافات في أثر رأس المال البشري على أبعاد الجودة الشاملة باختلاف المستوى التعليمي واختلاف الجنس واختلاف العمر.

ثم قام الباحث بدراسة وتحليل أثر رأس المال البشري على أبعاد إدارة الجودة الشاملة (أداء العاملين، تحفيز العاملين، تحسين العمليات)، ولدراسة هذه العلاقة انطلق البحث من فرضية رئيسية عامة تقول: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك محل الدراسة من أجل الوصول النهائي لاختبار هذه الفرضية، قام الباحث باختبار الفرضيات الرئيسية الفرعية الثلاث لهذه الفرضية وفق الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحفيز العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحسين العمليات.

تم حساب معامل التحديد، ومعامل الارتباط (R) بين رأس المال البشري، وكل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي النتائج:

الجدول 7: معاملات الارتباط والتحديد بين رأس المال البشري وأبعاد إدارة الجودة الشاملة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
أداء العاملين	.873 <sup>a</sup>	.761	.759	.22863
تحفيز العاملين	.511 <sup>a</sup>	.262	.253	.33541
تحسين العمليات	.852 <sup>a</sup>	.726	.723	.19559

a. Predictors: (Constant), رأس المال البشري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 26

دور رأس المال البشري المؤهل والمدرّب في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف  
الخاصة العاملة في اللادقية

يلاحظ أن العلاقة الطردية بين رأس المال البشري، وجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما يلاحظ أن العلاقة بين رأس المال البشري وأداء العاملين هي الأقوى تليها العلاقة مع تحسين العمليات وبالنهاية تحفيز العاملين. بعد ذلك تم تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط الخاص للعلاقة بين رأس المال البشري وكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

جدول 8: ANOVAa تحليل التباين بين رأس المال البشري وأداء العاملين:

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.676	1	14.676	280.762	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.600	88	.052		
	Total	19.276	89			

ANOVAa جدول تحليل التباين بين رأس المال البشري وتحفيز العاملين:

1	Regression	3.506	1	3.506	31.163	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.900	88	.113		
	Total	13.406	89			

ANOVAa جدول تحليل التباين بين رأس المال البشري وتحسين العمليات:

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.926	1	8.926	233.343	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.366	88	.038		
	Total	12.293	89			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 26

الجدول 9 ثوابت معادلة الانحدار الخطي البسيط Coefficients الخاص بالعلاقة

بين رأس المال البشري وأبعاد إدارة الجودة الشاملة:

المعلومات الخاصة بالعلاقة بين رأس المال البشري وأداء العاملين					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.203	.207		.982	.329
رأس المال البشري	.991	.059	.873	16.75	.000
المعلومات الخاصة بالعلاقة بين رأس المال البشري وتحفيز العاملين					
(Constant)	2.052	.304		6.756	.000
رأس المال البشري	.484	.087	.511	5.582	.000
المعلومات الخاصة بالعلاقة بين رأس المال البشري وتحسين العمليات					
(Constant)	1.044	.177		5.893	.000
رأس المال البشري	.773	.051	.852	15.27	.000

يتضح من الجداول 7 و 8 و 9 أنّ هناك علاقة معنويّة بين رأس المال البشري وكل من أداء العاملين وتحفيز العاملين وتحسين العمليات: حيث بلغت قيمة معاملات الارتباط (0.873)، (0.511) و (0.852) على التوالي وهذا تدلّ على ارتباط طردي بين رأس المال البشري وأبعاد إدارة الجودة الشاملة. كما بلغت معاملات التحديد 0.761، 0.261، 0.726 وهو يدل على إن 76.1 % من تغيرات أداء العاملين تتبع لتغيرات رأس المال البشري و 26% من تغيرات تحفيز العاملين تتبع لتغيرات رأس المال البشري، و 72.6% من تغيرات تحسين العمليات تتبع لتغيرات رأس المال البشري في البنوك محل الدراسة.

وبما أن قيمة احتمال الدلالة (sig=0.000) أصغر من مستوى الدلالة (a=0.05) كما هو موضّح بالجدول 8 فإنّ الباحث يرفض فرضيّة العدم التي تقول بعدم

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي بينهما.  
ومن خلال الجدول 9 يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين رأس المال البشري وأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشكل الآتي:

$$Y_1 = 0.203 + (0.991) X$$

$$Y_2 = 2.052 + (0.484) X$$

$$Y_3 = 1.044 + (0.773) X$$

X	Y3	Y2	Y1
رأس المال البشري	تحسين العمليات	تحفيز العاملين	أداء العاملين

#### 10. نتائج البحث.

1. إن وجود رأس المال البشري المؤهل والمدرب يرفع من أداء العاملين، ويؤمن لهم مناخ العمل المناسب لتقديم أفضل ما لديهم، بالتالي يجب العمل على رفع مستوى الأداء من خلال التدريب المستمر، ومواكبة كل جديد.
2. إن وجود رأس المال البشري المؤهل والمدرب يساعد على تحفيز العاملين وتحقيق رؤية البنك وأهدافه، فعندما يشعر العامل بأهميته كأحد أصول الشركة يتحفز للحفاظ على مكانته الوظيفية، وتزداد إنتاجيته.
3. إن وجود رأس المال البشري المؤهل والمدرب يساعد على تحسين العمليات الداخلية داخل البنك، بالتالي تتكامل الأنشطة المختلفة للأقسام داخل المصرف لتحقيق الأهداف.
4. أظهرت النتائج إن وجود رأس المال البشري المؤهل والمدرب يؤثر على أداء العاملين وتحسين العمليات الداخلية أكثر من أثرها على تحفيز العاملين.
5. إن وجود رأس المال البشري المؤهل والمدرب في البنك سيهيئ المناخ الملائم لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

## 11. مقترحات البحث

1. يجب على البنك الاستثمار في تدريب وتطوير رأس المال البشري بشكل مستمر لضمان رفع أداء العاملين وتوفير بيئة عمل محفزة تمكنهم من تقديم أفضل ما لديهم.
2. ينبغي للبنك وضع برامج تحفيزية تتماشى مع أهداف ورؤية البنك، والتركيز على تطوير مهارات العاملين لجعلهم أكثر تأهيلاً لتحقيق هذه الأهداف، لأن تحفيز العاملين يرفع إنتاجيتهم.
3. يجب على البنك تعزيز وتحديث برامج التدريب والتطوير المستمر لرأس المال البشري من أجل تحسين العمليات الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق نتائج أفضل.
4. يجب على البنك التركيز على استراتيجيات تطوير وتأهيل العاملين حيث أن تحسين الأداء والعمليات الداخلية لهما تأثير أكبر مقارنة بتحفيز العاملين فقط. لذلك، ينبغي موازنة الجهود بين التدريب والتحفيز لتحقيق النتائج المرجوة.
5. لضمان تطبيق ناجح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على البنك الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير المهني، مما يوفر البيئة المناسبة لتطبيق معايير الجودة وتحقيق التحسين المستمر.

## 12. قائمة المصادر والمراجع.

1. Abu Zayed, Basma, 2018, The reality of human resources management and development in banks operating in Palestine and ways to develop it, College of Commerce, Department of Business Administration, Islamic University, Gaza, in Arabic.
2. Jaballah, Amina, 2014, entitled Human Resources Management Policies and their Impact on Institutional Performance - A Case Study of Al Salam Bank - Algeria, Master's Thesis, Faculty of Economics and Management Sciences, University of Algiers, Algeria, in Arabic.
3. Sayed Abdel Qader Al-Sayed, 2002, The Comprehensive Guide to Total Quality in Applying International Standards for Quality Systems 9000 and International Standards for Reviewing Quality Systems 10011, Cairo Printing Center, in Arabic.
4. Mohamed Yousry Othman and Mohamed Musa Othman, 2007, "Total Quality Requirements for Developing Technical Education Curricula in Egypt," Total Quality Management in Developing University Education, College of Commerce Conference, Zagazig University, in Arabic.
5. Al-Kalub, Rand, 2021, The application of electronic transactions and their relationship to the reality of total quality management from the point of view of employees in the Ministry of Industry and Trade in Jordan, in Arabic.
6. Barakat, Manal, 2007, The reality of applying the dimensions of total quality management in light of the prevailing organizational culture in banks operating in the Gaza Strip, Department of Business Administration, College of Commerce, Islamic University - Gaza, Palestine, in Arabic.
7. drag, sophisticated; And Abdel Halim, Latissa, et al., 2022, - "The role of human capital in achieving

- competitive advantage - a field study at the Sonatrach Foundation” in Biskra, Algeria, University of Biskra, Algeria, Volume 8, Issue 3, pages 383-402, in Arabic.
8. Imad, Al-Eid, 2013, The impact of the human resources management strategy on the effectiveness of the organization’s economic performance, a field study at the pumps unit of the Poval Foundation in Al-Barwaqiya, previously mentioned reference, in Arabic.
  9. Shawa, Iman; Thabet, Wael, 2022, Electronic human resources management practices and their role in improving organizational performance: An applied study - University of Palestine, Journal of Strategic Studies and Political Research, Volume 1, Issue 2, Palestine, pages 43-68, in Arabic.
  10. Shalfouh, Abdel Rahman, 2019, The impact of human capital on achieving comprehensive quality in Libyan universities: An applied study from the point of view of the teaching staff at Zawia University, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Zawia University, Libya, in Arabic.
  11. Saadi, Imad; Aboud, Souad, 2017, Human Capital and its Role in Adopting Total Quality Management in the Organization - A Case Study of the Wattaya Salt Complex, Biskra Province, Journal of Economic, Management and Commercial Sciences, Volume 11, Issue 1, pp. 230-249, in Arabic.
  12. Al-Qubbi, Al-Tayeb Muhammad; And Amhani, Najwa Ramadan, 2018, “The impact of intellectual capital on the possibility of applying comprehensive quality,” a field study on the University of Sirte, Volume 1, Issue 4, Faculty of Economics, University of Sirte, Libya, pp. 45-73, in Arabic.
  13. Ahmed, Reda; Shaheen, Sabry; Kamal El-Din, Mona, 2021, Components of Human Capital Development “A Field Study on Civil Associations in Cairo Governorate,”

- Sadat City University Journal, Volume 11, Issue 1, Egypt, 260-267, in Arabic.
14. Azarenko, N., Kazakov, O., Kulagina, N., & Rodionov, D. (2020, September). The model of human capital development with innovative characteristics in digital economy. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 940, No. 1, p. 012032). IOP Publishing.
  15. Banyhamdan, K. M. T., Aljawarneh, N. M., Alomari, M. A., Almasarweh, M. S., Harafsheh, I. M., & Alwagfi, A. A. (2020). Impact of human capital in quality and strategic excellences. International Journal of Advanced Science and Technology, 29(7), 11702-11710.
  16. Bowen Tan, C. F. (2020). The Impact of Human Capital on the High Quality Development of Manufacturing. Academic Journal of Business & Management, 5(12), 122-127.
  17. Kwon, D. B. (2009, October). Human capital and its measurement. In The 3rd OECD world forum on "statistics, knowledge and policy" charting progress, building visions, improving life (pp. 27-30). Paris: OECD.