



The Impact of Total Quality Management On Employees performance An Applied on Bank Al-Jumhuriya Bani Walid

Khadeejah Ali Abraheem Abdulsamad *

Department of Business Administration, Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Bani Walid, Libya
Khadijaebrahim@bwu.edu.ly

أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين
دراسة تطبيقية علي مصرف الجمهورية بني وليد

خديجة علي إبراهيم عبدالصمد *

قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة بني وليد ، بني وليد ، ليبيا

Received: 18-12-2025	Accepted: 16-01-2026	Published: 25-01-2026
	Copyright: © 2026 by the authors. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).	

المخلص :

تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في رفة الكفاءة العاملين من خلال توفير بيئة عمل مشجعة، تدريب مستمر، وتحفيز معنوي ومادي، مما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي وزيادة رضا العملاء . هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة على إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات وذلك من خلال تحليل أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في دعم الإدارة العليا ،التدريب وتنمية الموارد البشرية ،مشاركة العاملين وتمكينهم ، التحسين المستمر ،والتركيز على رضا المستفيدين على مستوى أداء العاملين من حيث الكفاءة ، الإنتاجية ،الالتزام الوظيفي ، والإبداع . حيث خصص الجانب النظري للتعريف على إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين ، و تم اختيار مصرف الجمهورية بني وليد دراسة تطبيقية . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- 1- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة علي تحسين أداء العاملين في المصرف الجمهورية بني وليد ، مما يدل على أن تبني مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده .
- 2- بينت النتائج ان دعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعد من أكثر العوامل تأثيرا في تحسين أداء العاملين ، حيث انعكس ذلك على ارتفاع مستويات الكفاءة والانضباط الوظيفي وجودة العمل .
- 3- كشفت الدراسة أن التدريب المستمر وتنمية مهارات العاملين يسهمان بدرجة كبيرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ، من خلال تعزيز قدرات العاملين على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية ، والتكيف مع متطلبات العمل المصرفي .
- 4- أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم إداريا يرتبطان إيجابيا بارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي ، مما ينعكس على تحسين التنسيق والتعاون داخل المصرف .

5-أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين بيئة العمل المصرفية ، إلا أن مستوى بعض الممارسات ، مثل الحوافز وظروف العمل ، ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

6-أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال تحسين أداء العاملين ، وتقليل الأخطاء وتعزيز سرعة الاستجابة ودقة أنجاز المعاملات .

الكلمات الدالة: الجودة ، إدارة الجودة الشاملة ، العاملين ، إداء العاملين ، مصرف الجمهورية فرع بني وليد .

Abstract:

The application of Total Quality Management (TQM) contributes to improving employees' efficiency by providing a supportive work environment, continuous training, and moral and financial incentives, which leads to achieving institutional excellence and increasing customer satisfaction.

This study aimed to identify Total Quality Management and its role in improving employees' performance within organizations by analyzing the impact of applying TQM principles represented by top management support, training and human resource development, employee participation and empowerment, continuous improvement, and focusing on beneficiaries' satisfaction on employees' performance in terms of efficiency, productivity, job commitment, and creativity. The theoretical part was devoted to defining Total Quality Management and its effect on employees' performance, and then the Republic Bank – Bani Walid branch was selected as an applied case study.

The study adopted the descriptive analytical method through reviewing the literature and previous studies, and reached several results, the most important of which are:

1- The study showed that there is a statistically significant positive effect of applying Total Quality Management (TQM) on improving employees' performance at Republic Bank – Bani Walid branch, which indicates that adopting TQM principles contributes to enhancing job performance across its various dimensions.

2- The results indicated that top management support and commitment to implementing TQM principles are among the most influential factors in improving employees' performance, as this was reflected in higher levels of efficiency, job discipline, and quality of work.

3- The study revealed that continuous training and the development of employees' skills contribute significantly to raising the level of job performance by enhancing employees' ability to accomplish tasks efficiently and effectively, and to adapt to the requirements of banking work.

4- The results showed that employees' participation in decision-making and their administrative empowerment are positively associated with higher levels of job commitment and organizational belonging, which is reflected in better coordination and cooperation within the bank.

5- The study results also clarified that employees recognize the importance of applying Total Quality Management in improving the banking work environment; however, the level of some practices, such as incentives and working conditions, still needs further development.

6- The study confirmed that the application of Total Quality Management contributes to improving the quality of banking services provided by enhancing employees' performance, reducing errors, and increasing the speed of response and the accuracy of transaction processing.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Employees, Employees' Performance, Republic Bank – Bani Walid Branch.

المقدمة

أدى اشتداد المنافسة بين المؤسسات المختلفة إلى بروز أساليب إدارية حديثة ، من أهمها إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت في ثمانينات القرن العشرين، يقوم هذا المفهوم على الاهتمام بجودة العمليات وجودة المنتجات

معا، ويركز على تعزيز العمل الجماعي ، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم في مختلف الأنشطة ، إضافة إلى التركيز على رضا العملاء وإشراك الموردين . ولا تتحقق فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع إلا من خلال التطبيق العملي الفعلي داخل المؤسسة ، إذ إن الاكتفاء باستيعاب المفهوم نظريا دون تنفيذه يجعلها مجرد فكرة غير قابلة للتحقيق ، ومن هنا تنبع أهمية التطبيق كأساس جوهري لإدارة الجودة الشاملة .

وتواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات كبيرة نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية السريعة والمفاجئة التي غالبا ما تتجاوز قدرتها على التكيف . وتفرض هذه التحولات على المؤسسات إعادة النظر في المفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها ، والبحث عن منهجيات إدارية حديثة تتلاءم مع الظروف المتغيرة . ويعد السعي إلى تحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية من خلال تحقيق التفوق التنافسي من أبرز هذه المنهجيات ، حيث تمثل الجودة عاملا حاسما في بلوغ هذه الأهداف . غير أن تحقيق الجودة وحده لا يكفي ، بل يتطلب الأمر تبني أساليب إدارية معاصرة تقوم على تعزيز التعاون والمشاركة المستمرة بين جميع العاملين . ويعد نظام إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الفعالة في مواجهة هذه التحديات ، لما له من بارز في تحسين الأداء وتعزيز الربحية ، والإسهام في تلبية متطلبات العملاء بكفاءة ، ودعم اتخاذ قرارات إدارية تضمن تحقيق أداء متميز على مختلف المستويات .

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات المصرفية الليبية في الوقت الراهن ضغوطا متزايدة تفرض عليها ضرورة تحسين الأداء العام وتعزيز كفاءة العاملين ، في ظل حدة المنافسة وتسارع التطورات التكنولوجية ، والتغيرات التنظيمية التي يشهدها القطاع المصرفي . وتعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز المداخل الإدارية المعاصرة التي تقوم على مبدأ التحسين المستمر ، ومشاركة العاملين في العمل ، وتطوير الإجراءات والعمليات ، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي . وعلى الرغم من توجه بعض المصارف الليبية إلى تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، إلا أن مستوى تطبيق هذه المفاهيم ومدى تأثيرها الفعلي في أداء العاملين ما يزال غير محدد بصورة واضحة في بعض المؤسسات المصرفية وخاصة مصرف الجمهورية .

لذلك تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

ما مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مصرف الجمهورية فرع بني وليد ؟

فرضيات الدراسة :

ينبى هذه الدراسة على الفرضية التالية :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مصرف الجمهورية بني وليد.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- بيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- 2- الكشف عن دور التدريب المستمر كعنصر جوهري من عناصر الجودة في تطوير مهارات العاملين .
- 3- تحديد مستوى أداء العاملين من حيث الكفاءة والقدرة على إنجاز المهام بدقة .
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها الإسهام في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.
- 5- قياس العلاقة الارتباطية بين توفير بيئة عمل محفزة كمبدأ الجودة وبين رفع الروح المعنوية والإنتاجية .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب من أبرزها :

1-استمداد أهميتها من أهمية الموضوع ذاته، حيث تساهم عناصر إدارة الجودة الشاملة تمكين العاملين من تحسين أدائهم بكفاءة وفاعلية أعلى ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه .

2. إبراز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبيان أثرها في أداء العاملين، مع توضيح مدى تأثيرها في تحسين مستوى أداء المؤسسة بصفة عامة .
- 3- تتبع أهمية هذا البحث من أهمية كذلك من تركيزه على دراسة وتحليل أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين ، والكشف عن واقع تطبيقها في بيئة العمل .

منهجية الدراسة :-

اقتضت طبيعة موضوع الدراسة اعتماد المنهج الوصفي بأسلوب الدراسات الارتباطية لكونه يهدف إلى الكشف عن العلاقات بين المتغيرات ، من خلال جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وتحليلها وصولاً إلى النتائج ، ولهذا قامت الباحثة بدراسة الأدبيات من خلال البحث في المراجع والدوريات العلمية ذات الصلة بالموضوع وذلك لتحقيق أهداف البحث .

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

انحصرت هذه الدراسة في بحث أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

2- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مصرف الجمهورية بنى وليد.

3- الحدود الزمنية:

شملت الدراسة الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز البحث خلال سنة 2025م .

4. الحدود البشرية:

اقتصر مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين في مصرف الجمهورية .

مصطلحات الدراسة

1. الجودة:

يعرف فريد سميت الجودة بأنها أداء عمل متقن يتطابق منتجه مع المعايير التي توقعها .(كاظم، وآخرون، 2010، ص61).

2. إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية حديثة تتخذ شكل نهج أو نظام إداري متكامل، يقوم على أحداث تغييرات إيجابية وجذرية في مختلف الجوانب المنظمة، تشمل الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونظم وإجراءات العمل والأداء، بهدف تحسين وتطوير جميع مكونات المنظمة وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية. (عقيلي، 2001، ص85).

3. العاملين

هي مجموعة منظمة من الأفراد يتمتعون بقدرة تنظيمية على المشاركة في اتخاذ القرار والتحكم في كيفية إنجاز الأهداف، حيث يتيح العمل ضمن الفريق للأعضاء الإسهام في عملية اتخاذ القرار ، وتبادل المعلومات ، وتحسين مستوى التنسيق بين مختلف المجالات . (الطائي وآخرون، 2008، ص260).

4. أداء العاملين:

يقصد بأداء العاملين قدرة الفرد العلمية على إنجاز واجباته الوظيفية بكفاءة وفاعلية ، من خلال توظيف معارفه ومهاراته وخبراته ، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل وأهداف المنظمة وتوقعات الإدارة .(بن ناصر، 2016، ص57)

المبحث الثاني :- الجانب النظري

أولاً : إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : " أسلوب تعاوني أداء الأعمال يقوم على استثمار المواهب والقدرات الكامنة لدى العاملين وإدارة معا، بهدف تحقيق التحسين المستمر في الإنتاج

والجودة ، من خلال الاعتماد على فرق العمل ،ومشاركة العاملين في الإدارة ، والتحسين المتواصل للعمليات داخل المؤسسة . (احمد بن عيشاوي، 2016، ص10)

وكما يعرف بأنها: "مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية التي تميزها بها السلعة أو الخدمة ، وتجعلها قادرة على تلبية حاجات المستفيدين المعلنة والمتوقعة ، وبما يحقق رضاهم ويعزز ثقتهم بالمنظمة . " (الحراشة حسين، 2010، 2)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة أيضا بأنها" نظام إداري متكامل يركز على تلبية احتياجات المستهلكين ، ويمنح العاملين صلاحيات أوسع تساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة ،مع التأكيد على التحسين المستمر لعمليات إنتاج السلع وتقديم الخدمات ، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي" . (بليّة، 2018، ص24)

أهمية إدارة الجودة

تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في عدد من الجوانب ، من أبرزها:

1- تحقيق تكامل الأداء المؤسسي من خلال التفاعل بين العمل الجماعي والقيادة الفعالة ،في ظل رؤية مشتركة تساهم في تحسين جودة المخرجات .

2- الإسهام في تقليل الأخطاء الإدارية والعملية ،مما يؤدي إلى خفض التكاليف المادية وتحسين أداء العاملين ،لاسيما في المجال التعليمي ، من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة . (عبد العظيم، 2016، ص62)

3- معالجة أوجه القصور الناتجة عن عدم كفاءة الأساليب الجزئية وغير المتكاملة في تحسين أساليب العمل وتسيير العمليات .

4- مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة التي أسهمت في تطوير تقنيات الإنتاج وزيادة تعقيد السلع والخدمات ، الأمر الذي يستدعي تبني أنظمة إدارية حديثة قائمة على الجودة . (عوض، 2022، ص28)

5- تساهم المنظمة من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات تلبي توقعات الزبائن وتساهم في تحقيق أهدافهم ، في الوصول إلى مستويات عالية من الرضا والقبول ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإقبال على هذه المنتجات أو الخدمات . وينعكس ذلك في اتساع الحصة السوقية للمنظمة نتيجة تزايد عدد الزبائن ، ولا سيما عندما تتميز منجاتها أو خدماتها بخصائص تفاضلية مقارنة بالمنظمات المنافسة ، مما يساهم في زيادة حجم المبيعات وتعظيم الإيرادات . (حاكم محسن، 2006، ص35)

6- يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الأرباح المحققة ، بما يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية و الإنتاجية ، وذلك من خلال زيادة الحصة السوقية وارتفاع مستوى شهرة المنظمة .

7- يساهم الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في تقليص شكاوي المستهلكين وخفيض تكاليف الجودة ،مما يساعد على تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.(بومدين يوسف، 2007، ص31)

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

1- دراسة وبحث الأسواق وبهدف التعرف على احتياجات ورغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمحتملين.

2- تصميم وتطوير المنتجات أو الخدمات بما ينسجم مع تحقيق مستوى الرضا المستهدف للزبائن.

3- تخطيط وتطوير المبيعات بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة .

4- التأكد من مدى مطابقة المشتريات للمواصفات والمعايير القياسية المعتمدة.

5- تنفيذ عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وفق معايير الجودة المحددة .

6- التحقيق من سير العمليات التشغيلية بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المخططة.

7- الاهتمام بعمليات التعبئة والتخزين والمناولة بما يضمن المحافظة على جودة المنتجات أو الخدمات .

8- القيام بعمليات البيع والتخزين بما يضمن المحافظة على جودة المنتج.

9- تنفيذ عمليات التركيب وتقديم الخدمات المصاحبة للمنتج عند الحاجة.

10- توفير الدعم الفني و المساعدة التقنية إلى جانب الخدمات التابعة الأخرى.

11- الاهتمام بخدمات ما بعد البيع ، من خلال إرشاد المستهلكين وتوجيههم فيما يتعلق بالصيانة وشروط الضمان .

12- إعادة التصنيع أو المعالجة في نهاية دورة حياة المنتج، بما يحقق الاستفادة المثلى من الموارد . (البلداوي ، 2007 ، ص81).

مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي داخل مختلف المنظمات، إذ تمثل الأسس الجوهرية التي ينبغي التركيز عليها عند اعتماد هذا الأسلوب الإداري . كما تسهم هذه المبادئ في توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق التحسين المستمر وتعزيز الأداء المؤسسي ، وتتمثل هذه المبادئ فيما يأتي : (خضير ، 2007، ص99)

1- التركيز على العميل:

يعد العميل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ يتفق الباحثين والمفكرين على أن العميل يمثل المحور الرئيس لكافة الأنشطة المرتبطة بتطبيق هذا المدخل الإداري ، وقد أكدت جائزة مالكو بالدريج العالمية للجودة هذا التوجه من خلال تخصيص نسبة مهمة من معايير التقييم للاهتمام بالعملاء وتحقيق رغباتهم . ويشمل مفهوم العميل في إطار إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والعميل الداخلي . ويقصد بالعميل الخارجي هو ذلك الفرد أو المستهلك الذي توجه إليه جهود المنظمة وأنشطتها كافة بهدف تلبية احتياجاته وتحقيق رضاه وتحفيزه على اقتناء المنتجات أو الخدمات المقدمة . أما العميل الداخلي فيتمثل في العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة ، والذين يعدون جزءاً أساسياً من منظومة الجودة . وبناء على ذلك ، يتعين على المنظمة أن تراعي في أنشطتها المختلفة تحقيق مستويات عالية من الجودة لكل من العميل الخارجي والداخلي ، بما يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين عملائها . ويعد كسب ولاء العميل ورضاه وثقته الهدف الاسمي الذي ينبغي أن تنصب عليه جميع العمليات التشغيلية والأنشطة التي تمارسها المنظمة .

2- القيادة والتخطيط الاستراتيجي:

تعد القيادة العنصر الموجه لكافة أنشطة المنظمة ، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إحداث تحول جوهري في أنماط السلوك الإداري التقليدية، والانتقال نحو تبني مفاهيم وممارسات حديثة قائمة على الجودة . ولتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة ، يتعين على المديرين التنفيذيين العمل بروح الفريق الواحد ، والسعي إلى تطوير وترسيخ قيم الجودة ، ومراجعتها بصورة مستمرة بهدف الوصول إلى مستويات متقدمة من التميز المؤسسي .

كما يتطلب تحقيق التميز في مؤشرات الجودة إحداث تغييرات جوهريّة في ثقافة المنظمة وقيمها ، وفي سلوكيات القيادات التنفيذية ، ولا سيما في ما يتعلق بالانتقال من أسلوب السيطرة التقليدية إلى أسلوب تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإدارة أعمالهم بكفاءة . ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي في هذا السياق وضع خطط مستقبلية واضحة تستند إلى رؤية شاملة للجودة وتوجه موارد المنظمة وجهودها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي تمكين العاملين من إدارة وظائفهم وإسنادهم في أداء مهامهم بكفاءة ، وذلك من خلال إعداد خطة شاملة تتضمن رسالة واضحة وأهدافاً استراتيجية محددة ، سواء على المدى القصير أو الطويل ، تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية تعزز موقعها في بيئة الأعمال . (عبد الستار، 2008، ص 37-38).

3- التحسين المستمر:

يعد اعتماد المنهج العلمي الدقيق في تطبيق مبدأ التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من الركائز الأساسية الأسس لترصين جودة المنتج وتحقيق توافقه مع التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين . ويتطلب التحسين المستمر للأداء سرعة الاستجابة للتغيرات من جهة ، وتبسيط الإجراءات والأنشطة التشغيلية من جهة أخرى، كما تقوم علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة

الاستجابة للتطوير والإنتاجية ، الأمر الذي يستوجب مراعاة هذا التكامل عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف. (خضير حمود، 2007، ص101).

أهداف إدارة الجودة الشاملة

تسعى المنظمة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي :

- 1- توفير بيئة تنظيمية داعمة تحافظ على استمرارية التطوير والتحسين .
- 2- متابعة وتطوير أدوات قياس العمليات بما يضمن دقة التقييم وتحسين الأداء .
- 3- تقليل المهام والأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات إلى منتجات ذات قيمة مضافة للعملاء .
- 4- تدريب الإدارة والعاملين على أساليب تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها ، بما يسهم في السيطرة عليها ومعالجتها بفاعلية .
- 5- تنمية مهارات اتخاذ القرارات اعتمادا على البيانات و الحقائق الموضوعية بدلا من الانفعالات و المشاعر الشخصية .
- 6- تعزيز القدرة على جذب العملاء والمحافظة عليهم ، مع الحد من شكاواهم وتحسين مستوى رضاهم عن المنتجات والخدمات المقدمة .
- 7- تحقيق قدر أكبر من المرونة في التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ على احتياجات سوق العملاء وسوق العمل المحيط بالمؤسسة .
- 8- تحسين جودة العمليات الشاملة للمؤسسة من الارتقاء بجودة المدخلات ، وعمليات التشغيل، والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة .
- 9- معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها ، ووضع الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة .
- 10- رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية من خلال إكسابهم مهارات إضافية عبر إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، بما يسهم في تعزيز الرقابة الذاتية وتقليل الاعتماد على أساليب الرقابة الرسمية. (عوض ، 2022، ص30)

ثانيا: أداء العاملين

مفهوم أداء العاملين

يعرف أداء العاملين بأنه: " جهد منسق ومنظم يهدف إلى إنجاز المهام من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات تتسم بالجودة والنوعية، بما يتوافق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم، وبالإستعانة بالعوامل المحفزة، وبيئة العمل المناسبة، بما يضمن العمل بدقة، وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة". (الطائش ، 2017، ص48)

كما يعرف بأنه: " عملية تفاعل بين سلوك العاملين وجهودهم وقدراتهم داخل المنظمة ،حيث يتحدد مستوى الأداء من خلال هذا التفاعل في إطار الأهداف التنظيمية ". (نعساني، 2019، ص164) وينظر إلى أداء العاملين على "أنه مقدار الجهد الذي يبذله العاملون وتحويله إلى نتائج ملموسة تعكس كفاءة استخدام الموارد المتاحة ، ومدى الالتزام بالمعايير المهنية والتنظيمية أثناء تنفيذ العمل ". (أحمد ، 2014، ص88)

أهمية أداء العاملين:

تتجلى أهمية أداء العاملين من خلال النقاط الآتية:

- يسهم في تمكين المنظمة من تقييم أداء المديرين والمشرفين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفرق العاملين تحت إشرافهم.
- يساعد المنظمة على توفير مؤشرات ومعايير دقيقة عن أوضاع العاملين وظروفهم ومشاكلهم، بما يمكنهم من التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم والعمل على معالجة أوجه القصور.

- يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد أنواع البرامج التدريبية المناسبة ، و تطوير البرامج اللازمة لرفع كفاءة العاملين .

- يساهم في رسم وتخطيط القوى العاملة داخل المنظمة على نحو يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية .
- يساعد على تشجيع المديرين والمشرفين على زيادة الاحتكاك والتواصل المباشر مع العاملين أثناء تقسيم العمل ومتابعة تنفيذه .

- يساهم في رفع مستوى جودة المدخلات والمخرجات في العملية الإنتاجية داخل المنظمة، بما يؤدي إلى تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة .

- يساعد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تشجيع الابتكار والإبداع في الأداء، إضافة إلى دوره في خفض تكاليف العمل وترشيد النفقات. (ماضي، 2015، ص80)

أهداف أداء العاملين:

تسعى عملية تقييم أداء العاملين إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ، يمكن عرضها فيما يلي:

- الكشف عن قدرات وإمكانيات العاملين ، وتحديد مدى أهليتهم للترقية وتولي المناصب القيادية العليا .
- تزويد المديرين والمشرفين بمؤشرات تساعد في التنبؤ بمدى ملاءمة الأفراد لعمليات الاختيار والتعيين داخل المنظمة .

- اقتراح المؤهلات والكفاءات المالية المناسبة للعاملين، استنادا إلى نتائج الأداء ، بما يتيح إمكانية زيادة الرواتب أو تخفيضها ، وكذلك اقتراح نظم الحوافز الملائمة .

- تحديد مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وقياس درجة توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها بصورة موضوعية وعادلة .

- مساعدة المديرين والمسؤولين في الحكم على مستوى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وتقييم إنجازاتهم الفردية بدقة وشفافية .

- كما يعكس أداء العاملين مدى التزامهم بمتطلبات العمل والسلوك الوظيفي الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق النتائج المتوقعة ، ويشير إلى المستوى الذي يبلغه الفرد أثناء قيامه بمهامه من حيث كمية العمل المنجز ونوعيته وجودته . (حدد الشهراني ، 2023، ص234)

خصائص أداء العاملين

يتسم أداء العاملين في المنظمات بمجموعة من الخصائص التي تساهم في توضيح أبعاده وتمكن من تحليله وتقييمه بصورة موضوعية ، ومن أبرز هذه الخصائص ما يأتي :

1- إمكانية القياس والتقويم: يتمتع أداء العاملين بقابلية القياس من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات الواضحة، مثل حجم العمل المنجز، وجودته، وسرعة الأداء، الأمر الذي يسهل عملية تقويم الأداء واتخاذ القرارات الإدارية الملائمة .

2- الطابع المتغير والديناميكي: يتصف أداء العاملين بعدم الثبات، إذ يتأثر بعدة عوامل منها مستوى الدافعية، والتدريب، والخبرة، وظروف العمل، ونمط القيادة، مما يجعله قابلاً للتحسين أو التراجع عبر الزمن .

3- الارتباط بالأهداف التنظيمية: يرتبط أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة، حيث يقاس بمدى إسهام الفرد في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفاعلية .

4- الشمول والتكامل: لا يقتصر مفهوم أداء العاملين على النتائج الكمية فحسب، بل يشمل أيضاً الجوانب السلوكية، مثل الانضباط الوظيفي، والتعاون، والالتزام بالقيم والقواعد التنظيمية .

5- التأثير بالعوامل الفردية والتنظيمية: يتأثر أداء العاملين بالخصائص الفردية كالمهارات، والقدرات، والخبرات، إضافة إلى العوامل التنظيمية المتمثلة في بيئة العمل، ونظم الحوافز، وأساليب الإشراف .

6- القابلية للتطوير والتحسين: يعد أداء العاملين من الخصائص القابلة للتطوير من خلال التدريب والتحفيز المستمر، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل المنظمة. (الطائي، 2012، ص160)

عناصر أداء العاملين تتعدد عناصر أداء العاملين، ويمكن توضيحها من خلال عدد من الأبعاد الرئيسية من أهمها الكفاءة، الفاعلية، والإنتاجية، وذلك على النحو التالي :

- **الكفاءة:** تعرف بأنها العلاقة بين حجم المخرجات المتحققة والموارد أو الوسائل المستخدمة في إنجازها ، حيث تعبر عن الأسلوب الاقتصادي الأمثل في تنفيذ المهام والأنشطة ، من خلال الاستغلال الرشيد للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنه .

- **الفاعلية:** تشير إلي العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المخططة للنظام أو المنظمة ، فكلما اقتربت النتائج الفعلية من الأهداف المرجوة ارتفع مستوى الفاعلية ، والعكس صحيح ، وبذلك يقاس مستوى فاعلية الفرد أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المحددة .

- **الإنتاجية:** هي العلاقة النسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة وبين كمية وقيمة السلع أو الخدمات المنتجة ، سواء تم قياسها بكمياري مادي أو نقدي ، وتعد الإنتاجية مفهوماً شاملاً يجمع بين الكفاءة والفاعلية ، إذ يتم قياسها في ضوء مدى تحقق هذين البعدين معا . (ظاهر، 2017، ص38).

العوامل المؤثرة في أداء العاملين

يتأثر أداء العاملين في المنظمات بمجموعة من العوامل الرئيسية التي تسهم في رفع مستواه أو خفضه ، ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي :

- **بيئة العمل:** تؤثر بيئة العمل مباشرة في معنويات العاملين ، ومستوى انضباطهم ، وأدائهم العام داخل المنظمة، الأمر الذي يستدعي توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة على لإنتاجية ، وتشمل بيئة العمل الجوانب المادية مثل: الإضاءة، والتهوية، والأثاث، والمعدات المكتبية، إضافة إلي الجوانب المعنوية المرتبطة بأجواء العمل السائدة في المنظمة ، فإذا قامت بيئة العمل على التعاون والمنافسة الإيجابية ، والتفاهم المتبادل ، فإن ذلك يعزز حماس العاملين و دافعيتهم نحو الأداء الأفضل . كما يسهم العمل في بيئة صحية يسودها الدعم المتبادل بين الزملاء في زيادة الإنتاجية ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ترسيخ قيم الشفافية ، والعمل الجماعي ، والتعاون ، وجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة ، إلى جانب تحفيز العاملين ومكافأة الملتزمين بهذه القيم أثناء عمليات التقييم .

- **أهداف العمل:** تعد الأهداف الواضحة و المحددة من العوامل الأساسية في رفع مستوى إنتاجية العاملين ، إذ تمثل معياراً لقياس الأداء ، وتعتمد غالبية المنظمات على مدى تحقيق الأهداف في تقييم إنتاجية العاملين ، كما أن إطلاع العاملين على أهدافهم الوظيفية وطريقة تحقيقها يساعدهم على توجيه جهودهم وطاقاتهم نحو إنجاز المهام بكفاءة و فاعلية .

- **القادة والزملاء:** يؤثر أسلوب القيادة وطبيعة العلاقات مع الزملاء تأثيراً كبيراً في أداء العاملين، إذ يمكن أن يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً، فإتاحة الفرصة لتبادل الأفكار ووجهات النظر داخل فرق العمل تقلل من الضغوط المهنية ، وتعزز حرية الأداء، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وتحقيق الأهداف . كما يتطلب تحقيق الانسجام في بيئة العمل أن يمتلك العاملون اتجاهات إيجابية نحو زملائهم ، بما يعزز التعاون والعمل بروح الفريق .

- **المهارات والصفات الشخصية:** تلعب المهارات والصفات الشخصية دوراً محورياً في تحديد مستوى أداء العاملين، إذ ينبغي أن يمتلك الفرد المهارات والمعارف الملائمة لطبيعة العمل الذي يؤديه . فقد يظهر بعض الأفراد بمستوى متميز خلال المقابلات الوظيفية ، إلا أنهم يواجهون صعوبات في الأداء الفعلي نتيجة عدم توافق مهاراتهم مع متطلبات العمل ، مما قد يؤدي إلى الإحباط وانخفاض مستوى الأداء . (العامري، 2016، ص57).

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على تحسين الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بالعاملين بوصفهم العنصر الأساسي في نجاح المنظمة ، إذ تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ من أهمها دعم الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ،

والتدريب وتنمية الموارد البشرية ، و التركيز على رضا المستفيدين ، وهي مبادئ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى أداء العاملين داخل المنظمة. (عقيلي ، 2001 ، ص86)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين أداء العاملين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجع على الإبداع والمبادرة وتعزيز روح العمل الجماعي ، وترفع من مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي . (الطائي ، 2008 ، ص132) كما أن اعتماد أساليب التدريب المستمر وتنمية المهارات ، بوصفه أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ، يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية ، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء. (عبدالعظيم ، 2016، ص62)

كما تؤكد العديد من الدراسات إلى أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ومنحهم قدراً أكبر من الصلاحيات والمسؤولية يسهم في تعزيز إحساسهم بالانتماء للمنظمة ، ويرفع مستوى دافعيتهم نحو تحسين أدائهم الوظيفي . كما تعكس ذلك إيجاباً على مستوى التنسيق والتعاون بين الوحدات التنظيمية ، ويساعد في الحد من الأخطاء ، ورفع جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة . وبناء عليه ن تعد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين علاقة إيجابية مباشرة ، إذ إن زيادة مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يقود إلى تحسين واضح في أداء العاملين بمختلف إبعاده ، مثل الكفاءة والإنتاجية والالتزام الوظيفي وجودة العمل . (الطائش ، 2017 ، ص 48)

وفي هذا الإطار ، يعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات احتياجاً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، نظراً لاعتماده الكبير على الموارد البشرية في تقديم الخدمات المصرفية ، مما يجعل تطوير أداء العاملين عنصراً أساسياً لتحقيق رضا العملاء ودعم القدرة التنافسية للمصارف ، ولاسيما في المؤسسات الخدمية التي تركز على جودة الأداء ، وسرعة الإنجاز ، ودقة تنفيذ المعاملات. (حاكم ، 2006 ، ص 34)

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات 1-منهج الدراسة:

إضافة للمنهج الوصفي الذي تناولته الدراسة فيما سبق، اعتمد الباحثة لأغراض استكمال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية الذي جمعت بين الوصف والتحليل للبيانات التي تم جمعها ميدانياً، واختبار صحة الفرضيات والإجابة عن تساؤلاتها بهدف التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، حيث تم تصميم استبانة لتحقيق أغراض هذه الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية، فقد تضمنت عينة الدراسة على الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد، حيث تم أخذ عينة عشوائية لهؤلاء العاملين من مختلف المستويات الإدارية بالمصارف، حيث تم توزيع (40) استمارة استبيان، على 40 موظف يمثلون مفردات عينة الدراسة، حيث استرجعت 36 استمارة استبيان أي ما نسبته 90% من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة. وبعد فرز الاستمارات المرجعة وجد أن هناك عدد 94% استمارة صالحة للتحليل والتي خضعت فعلاً للتحليل والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (1) يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمرجعة والخاضعة للتحليل

عدد استمارات الاستبيان الموزعة	الاستبيانات المرجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
40	36	2	34

أسلوب وأداة البحث:

ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة فقد تم تصميم استمارة استبيان أعدت خصيصاً لذلك، حيث تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين حيث تناول الجزء الأول الخصائص الديموغرافية للعينة، أما الجزء الثاني فقد تناول دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، وذلك من خلال محورين، المحور الأول يتناول الجودة الشاملة، أما المحور الثاني يتناول أداء العاملين، وتم قياس مجموعة البنود الخاصة بالقسم الثاني باستخدام مقياس ليكرت المتدرج والمكون من ثلاثة درجات هي: (3) موافق، (2) محايد، (1) غير موافق، ولتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ولقد اشتمل التحليل الإحصائي على تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستنتاجي التي تتلاءم وطبيعة بيانات الدراسة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، هذا بالإضافة إلى استخدام اختبار نموذج الانحدار والذي استخدم لاختبار الدلالة الإحصائية في إثبات الفرضية التي قامت عليها هذه الدراسة، وكما ذكرنا سابقاً أن عملية تحليل البيانات ستكون على جانبين أساسيين وهما التحليل الوصفي والتحليل الكمي أو الاستنتاجي.

صدق الأداة وتبائها:

الصدق الظاهري للأداة

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين المؤهلين لتقييم الاستبانة، وقد تم إجراء التعديلات اللازمة بناء على ما أوصى به المحكمون، حيث تم حذف عدد من الفقرات، فيما تم دمج عدد آخر منها، بالإضافة إلى تعديل صياغة بعض الفقرات الأخرى حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (9) فقرة للمحور الأول، و(9) للمحور الثاني.

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 34 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل محور كما يلي:

جدول (2) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الأول

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1. يعمل المصرف باستمرار على توجيه وارشاد الموظفين الى كيفية تحسين الجودة.	0.727	دالة عند 0.01
2. يشارك الموظفين داخل المصرف في صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة.	0.536	دالة عند 0.01
3. المصرف يجعل الموظفين يعملون كفريق واحد من أجل استغلال الوقت.	0.478	دالة عند 0.01
4. إدارة تشجع الموظفين للمشاركة في وضع السياسات وخطط العمل.	0.758	دالة عند 0.01
5. تتبنى إدارة المصرف خطة استراتيجية لتحقيق الجودة.	0.739	دالة عند 0.01

دالة عند 0.01	0.761	6. التزام الإدارة اتجاه الجودة ينعكس إيجابيا على أداء العاملين في المصرف
دالة عند 0.01	0.477	7. يساعد تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة على التحسين المستمر للأداء
دالة عند 0.01	0.529	8. يوجد لدى المصرف استراتيجيات واضحة للجودة
دالة عند 0.01	0.644	9. تدعم إدارة المصرف على نشر ثقافة الجودة في مختلف أقسامه

المحور الثاني

جدول (3) معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الثاني

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
دالة عند 0.01	0.529	1. يعمل المصرف على تدريب وتوعية العاملين من اجل تحسين أدائهم
دالة عند 0.01	0.599	2. ظروف العمل بالمصرف محفزة ومساعدة على الأداء الجيد للموظفين
دالة عند 0.05	0.434	3. تزيد الحوافز المادية والمعنوية من دافع الموظفين لتقديم أداء افضل
دالة عند 0.01	0.808	4. يتم توزيع العمل بين الموظفين بعدالة
دالة عند 0.01	0.630	5. يلتزم الموظفون بالمصرف بالأنظمة والقوانين
دالة عند 0.01	0.712	6. يشتغل الموظفون الشكاوى والانتقادات لتحسين أدائهم
دالة عند 0.01	0.706	7. يوفر المصرف بيئة عمل ملائمة لتحسين الاداء
دالة عند 0.01	0.539	8. يساهم المصرف في تحسين المهارات الفردية لموظفيه بما يعكس على أدائهم
دالة عند 0.01	0.674	9. يمتلك موظفي المصرف القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم

يتضح من الجداول السابقة أن اغلب الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثبات اداة الدراسة:

تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وتعد قيمة معامل الفا للثبات مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولاستخراج الثبات تم استخدام الاستمارات البالغ عددها (34) استمارة، وقد كانت قيمة معامل الفا لثبات للمحور الأول الخاص بإدارة الجودة الشاملة (0.730) وللمحور الخاص بأداء العاملين الثاني (0.763)، وبالتالي فإن معاملات الثبات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة.

الجدول (4) معامل الفا كرونباخ للثبات

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا
1	إدارة الجودة الشاملة	9	0.730
2	أداء العاملين	9	0.763

التحليل الوصفي للبيانات

تناول هذا التحليل تقديم وصفاً لأهم الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة وذلك من خلال بيان هذه العناصر وعدد تكراراتها والنسب المئوية لها. ولقد كان من أهم الخصائص الديموغرافية التي تناولها هذا التحليل هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة)، وذلك كما موضح بالجدول رقم (4).

الجدول رقم (5) يوضح أهم الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

ر.م	الخصائص	البيان	التكرارات	النسبة المئوية
4	المؤهل العلمي	بكالوريوس	20	59%
		ماجستير	13	38%
		دكتوراه	0	0%
		غير ذلك	1	3%
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	26%
		6 الى 10 سنوات	4	12%
		11 الى 15 سنة	8	24%
		أكثر من 15 سنة	13	38%
6	المسمى الوظيفي	مدير عام	0	0%
		نائب مدير	0	0%
		مدير فرع	0	0%
		رئيس قسم	8	24%
		موظف	26	76%

تمثل العوامل الديموغرافية أهمية كبيرة في أي دراسة، ولهذا كان من الضروري استعراض أهم هذه العوامل وذلك لإبراز أهم مكونات عينة الدراسة وفيما يلي نستعرض النقاط التي توضح الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة:

المؤهل العلمي:- يتضح من الجدول أن نسبة الحاصلين على مؤهلات الدكتوراه 0%، وبلغت نسبة من يحملون ماجستير 38%، في حين كانت نسبة الحاصلين على البكالوريوس 59%، ونسبة من يحملون غير ذلك من مؤهلات كانت 3%، وهذا يعني أن أكثر العاملين بالمصرف هم من حملة البكالوريوس.

سنوات الخبرة:- يتضح من الجدول أن نسبة من يمتلكون الخبرة لأقل من 5 سنوات كانت 26%، بينما بلغت نسبة من يمتلكون خبرة من 6 الى 10 سنوات كانت 12%، في حين من يمتلكون خبرة من 11 الى 15 سنة كانت 24%، ونسبة من يمتلكون أكثر من 15 سنة 38%.

اسم الوظيفة:- يوضح الجدول ان نسبة من كانت وظيفتهم مدير عام ونائب مدير ومدير فرع 0%، اما من كانت وظيفتهم رئيس قسم فكانت نسبته 24%، وكما كانت نسبة 76% للموظفين.

ولمعرفة اثر إدارة الجودة الشاملة في أداء العاملين، قامت الباحثة باستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري على مقياس ليكرت خماسي الرتب لإجابات أفراد المجتمع عن فقرات الاستبانة، والجدول رقم (5) يوضح ذلك. وقد قامت الباحثة بتحديد مستويات المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

الوسط الحسابي أقل من (1.66) يمثل مستوى منخفض التأثير.

الوسط الحسابي من (1.66 إلى أقل من 2.33) يمثل مستوى متوسط التأثير.

الوسط الحسابي من (2.34 إلى 3) يمثل مستوى عالي التأثير.

تحليل فقرات الدراسة:

الجدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية

المحور الخاص بإدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التأثير
1. يعمل المصرف باستمرار على توجيه وارشاد الموظفين الى كيفية تحسين الجودة.	2.91	0.378	97%	مرتفع
2. يشارك الموظفون داخل المصرف في صنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة.	2.44	0.612	81%	مرتفع
3. المصرف يجعل الموظفين يعملون كفريق واحد من أجل استغلال الوقت.	2.64	0.485	88%	مرتفع
4. إدارة تشجع الموظفين للمشاركة في وضع السياسات وخطط العمل.	2.44	0.785	81.3%	مرتفع
5. تتبنى إدارة المصرف خطة استراتيجية لتحقيق الجودة.	2.82	0.458	94%	مرتفع
6. التزام الإدارة اتجاه الجودة ينعكس إيجابيا على أداء العاملين في المصرف	2.67	6380.	89%	مرتفع
7. يساعد تدفق المعلومات بين الأقسام المختلفة على التحسين المستمر للأداء	2.82	0.458	94%	مرتفع
8. يوجد لدى المصرف استراتيجيات واضحة للجودة	2.70	0.462	90%	مرتفع
9. تدعم إدارة المصرف على نشر ثقافة الجودة في مختلف اقسامه	2.76	0.430	92%	مرتفع

يلاحظ من الجدول (6) بصفة عامة ان الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الخاص بإدارة المخاطر تتراوح بين (2.44- 2.91) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (2)، وهذا ما يؤكد اهتمام المصرف بإدارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية

المحور الخاص بأداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التأثير
1. يعمل المصرف على تدريب وتوعية العاملين من اجل تحسين أدائهم	2.94	0.343	98%	مرتفع
2. ظروف العمل بالمصرف محفزة ومساعدة على الأداء الجيد للموظفين	2.12	0.807	70%	متوسط
3. تزيد الحوافز المادية والمعنوية من دافع الموظفين لتقديم أداء أفضل	2.82	0.386	94%	مرتفع
4. يتم توزيع العمل بين الموظفين بعدالة	2.44	0.785	81%	مرتفع
5. يلتزم الموظفون بالمصرف بالأنظمة والقوانين	2.91	0.287	97%	مرتفع
6. يشتغل الموظفون الشكاوى والانتقادات لتحسين أدائهم	2.70	0.523	90%	مرتفع
7. يوفر المصرف بيئة عمل ملائمة لتحسين الاداء	2.59	0.656	86%	مرتفع
8. يساهم المصرف في تحسين المهارات الفردية لموظفيه بما يعكس على أدائهم	2.71	0.523	90%	مرتفع
9. يمتلك موظفي المصرف القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم	2.76	0.553	92%	مرتفع

يلاحظ من الجدول (7) بصفة عامة ان الأوساط الحسابية لإجابات المبحوثين على عبارات المحور الخاص بالأداء المصرفي تتراوح بين (2.12- 2.94) وهذه الأوساط جميعها أكبر من الوسط الفرضي (2)، وهذا ما يؤكد اهتمام المصرف بأداء العاملين.

اختبار الفرضية

تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم تحليل البيانات التي مثلت استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة، وذلك لتقييم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء العاملين من وجهة نظر موظفي مصرف الجمهورية سوف الجين.

تنص فرضية الدراسة على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين. تم صياغة هذا الفرض كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين

معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	مستوى المعنوية	نتيجة العلاقة
0.823	0.677	<0.001	قبول وجود علاقة

المصدر: اعداد الباحثة من نتائج SPSS

يوضح الجدول أعلاه قياس الانحدار لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- هناك ارتباط طردي متوسط بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين، وذلك يتضح من خلال قيمة معامل الارتباط (R).

- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.823) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.677 وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة الجودة الشاملة إلى الزيادة في أداء العاملين بقيمة 67.7%.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في مصرف الجمهورية سوف الجين.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الوصفي والاستنتاجي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1- أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء العاملين في المصرف الجمهورية بني وليد، مما يدل على أن تبني مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده.

2- بينت النتائج أن دعم الإدارة العليا والتزامها بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة يعد من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين أداء العاملين، حيث انعكس ذلك على ارتفاع مستويات الكفاءة والانضباط الوظيفي وجودة العمل.

3- كشفت الدراسة أن التدريب المستمر وتنمية مهارات العاملين يسهمان بدرجة كبيرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز قدرات العاملين على إنجاز المهام بكفاءة وفاعلية، والتكيف مع متطلبات العمل المصرفي.

4- أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتمكينهم إدارياً يرتبطان إيجابياً بارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما ينعكس على تحسين التنسيق والتعاون داخل المصرف.

5- أوضحت نتائج الدراسة أن العاملين يدركون أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين بيئة العمل المصرفية، إلا أن مستوى بعض الممارسات، مثل الحوافز وظروف العمل، ما يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

6- أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال تحسين أداء العاملين، وتقليل الأخطاء وتعزيز سرعة الاستجابة ودقة إنجاز المعاملات.

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة، وإطار تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء العاملين في المصارف، توصي الدراسة بما يلي:

1- ضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في مصرف الجمهورية، والعمل على دمج مبادئها ضمن السياسات والخطط التشغيلية للمصرف.

2- تعزيز دور الإدارة العليا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال توفير الموارد اللازمة، وترسيخ ثقافة الجودة ومتابعة تنفيذ برامج التحسين المستمر.

3- الاهتمام بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية دورية تستهدف تطوير مهارات العاملين المصرفية والإدارية بما يتوافق مع متطلبات العمل المصرفي الحديث.

- 4-توسيع نطاق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار التي تسهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات ، وتطوير نظم الحوافز المادية والمعنوية بما يحقق العدالة الوظيفية ويحفز العاملين على الأداء المتميز والابتكار .
- 5-تحسين بيئة العمل المصرفية ونظم الاتصال الداخلي بما يسهم في تعزيز التعاون بين الأقسام ورفع مستوى التنسيق المؤسسي .
- 6-إجراء دراسات مستقبلية تتناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف ليبية أخرى أو الربط بينها وبين متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي أو الأداء المؤسسي .

المراجع:

1. أحمد، حسين. (2014). السلوك التنظيمي. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. بومدين، يوسف. (2007). إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز. مجلة الباحث، جامعة ورقلة.
3. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، ونديم، زينب شكري محمود. (2006). إدارة الجودة الشاملة والمعوالية: الموثوقية والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها (ط1). دار الشروق.
4. بلية، لحبيب. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
5. بن ناصر، صالح. (2016). إدارة الأداء الوظيفي. دار الفكر العربي.
6. حاكم، محمد محسن. (2006). الجودة الشاملة في تسويق الخدمة المصرفية [ورقة مقدمة]. الملتقى العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية.
7. الحراحشة، حسن محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
8. حمود، خضير. (2007). إدارة الجودة الشاملة (ط1). دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
9. الطائي، رعد عبد الله، وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. الطائي، محمود. (2012). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. العامري، محمد الرئيس. (2016). نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. عبد العظيم، محمد نجم. (2016). إدارة الجودة الشاملة: أسس ومبادئ وتطبيقات. دار قصر النيل للنشر والتوزيع.
13. عبد المحسن، نعساني. (2019). إدارة الأداء الوظيفي: مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. دار جامعة الملك سعود للنشر.
14. العلي، عبد الستار. (2007). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة (ط1). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. عقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. دار وائل للنشر والتوزيع.
16. عوض، هيثم طلعت عيسى. (2022). إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والأسس والمعايير (ط1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
17. عيشاوي، أحمد. (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، جامعة ورقلة.
18. كاظم، حمود خضير، والشيخ، منير روان. (2010). إدارة الجودة الشاملة في المنظمات. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

References:

1. Ahmed, Hussein. (2014). Organizational Behavior. Dar Al-Masira for Publishing and Distribution.
2. Boumedine, Youssef. (2007). Total Quality Management and Outstanding Performance. Al-Bahith Journal, University of Ouargla.
3. Al-Baldawi, Abdel Hamid Abdel Majid, and Nadim, Zeinab Shukri Mahmoud. (2006). Total Quality Management and Reliability: Trustworthiness and Modern Techniques in its Application and Sustainability (1st ed.). Dar Al-Shorouk.
4. Belya, Lahbib. (2019). Total Quality Management: Concept, Fundamentals, and Application Requirements. Modern Academy for University Books.
5. Ben Nasser, Saleh. (2016). Job Performance Management. Dar Al-Fikr Al-Arabi.
6. Hakim, Mohamed Mohsen. (2006). Total Quality in Banking Service Marketing [Presented Paper]. The Second Scientific Conference on Total Quality in Light of Knowledge Management and Information Technology, Faculty of Economics and Administrative Sciences, University of Applied Sciences.

7. Al-Harahsha, Hassan Mohamed. (2010). Total Quality Management and Job Performance. Jalees Al-Zaman Publishing and Distribution House.
8. Hammoud, Khodair. (2007). Total Quality Management (1st ed.). Al-Masirah Printing, Publishing and Distribution House.
9. Al-Ta'i, Ra'ad Abdullah, and Qadada, Issa. (2008). Total Quality Management. Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House.
10. Al-Ta'i, Mahmoud. (2012). Human Resources Management. Al-Masirah Publishing and Distribution House.
11. Al-Amri, Muhammad Al-Rayes. (2016). A Proposed Model for the Relationship Between Total Quality Management and Developing Employee Job Performance. Publications of the Arab Organization for Administrative Development.
12. Abdel-Azim, Muhammad Najm. (2016). Total Quality Management: Foundations, Principles, and Applications. Qasr Al-Nil Publishing and Distribution House.
13. Altery, E. A., & Aljarbi, A. A. (2025). Analysis and evaluation of the financial performance of Al-Wahda and Al-Jumhuriya banks using financial statement analysis indicators during the period (2011-2023) A comparative study. Bani Waleed University Journal of Humanities and Applied Sciences, 10(1), 614-645.
14. Abdel-Mohsen, Na'asani. (2019). Job Performance Management: An Approach to Improving Organizational Effectiveness. King Saud University Press.
15. Al-Ali, Abdel-Sattar. (2007). Applications in Total Quality Management (1st ed.). Dar Al-Masirah for Publishing and Distribution.
16. Aqili, Omar Wasfi. (2001). The Integrated Methodology of Total Quality Management: A Perspective. Dar Wael for Publishing and Distribution.
17. Awad, Haitham Talaat Issa. (2022). Total Quality Management: Concepts, Foundations, and Standards (1st ed.). The Arab Democratic Center for Strategic, Political, and Economic Studies.
18. Aishawi, Ahmed. (2006). Total Quality Management in Service Institutions. Al-Bahith Journal, University of Ouargla.
19. Kazem, Hamoud Khodair, and Al-Sheikh, Munir Rawan. (2010). Total Quality Management in Organizations. Dar Al-Safa for Publishing and Distribution.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **JLABW** and/or the editor(s). **JLABW** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.