



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق

مبادئ الجودة الشاملة

دراسة ميدانية على مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي في الجمهورية اليمنية

أمل حميد علي المهدي¹ ، زايد ناجي ناصر شواش²

¹ طالبة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة سبأ، اليمن

² أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، عمران، اليمن.

2025

بيانات البحث:

الناشر	جامعة الملكة أروى
DOI	10.58963/qausrj.v29i29.316
P-ISSN	2226-5759
E-ISSN	2959-3050
تاريخ الاستقبال	09 / يوليو / 2025
تاريخ القبول	25 / يوليو / 2025
تاريخ النشر	31 / يوليو / 2025
الحقوق الفكرية ©	(CC BY 4.0)
لغة نشر المقال	اللغة العربية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا، وتحفيز العاملين، والتركيز على الزبون) في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي في الجمهورية اليمنية. ولتحقيق هذا الهدف، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية مكونة من (215) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في هذه المؤسسات. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود دور إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، حيث فسرت ممارسات الموارد البشرية ما نسبته 65.5% من التغيرات في تطبيق الجودة الشاملة. كما أظهر التحليل أن بعد التدريب والتطوير كان الأكثر تأثيراً في تعزيز تطبيق الجودة الشاملة، يليه بعد التعويضات والحوافز، ثم التوظيف، وأخيراً تخطيط الموارد البشرية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل). وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة توصيات عملية موجهة لصناع القرار في قطاع التمويل الأصغر، أهمها ضرورة الاستثمار الاستراتيجي في برامج التدريب المتخصصة في أدوات الجودة، وإعادة هيكلة أنظمة الحوافز لربطها مباشرة بمؤشرات الأداء النوعي، وتعزيز ثقافة الجودة من خلال دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين، وتشجيع التواصل المفتوح، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتحليل البيانات.

طريقة الاقتباس:

Al-Mahdi, A. H. A., & Shawesh, Z. N. N. (2025). The Role of Human Resource Management Practices in Implementing Total Quality Management Principles: A Field Study on Islamic Microfinance Institutions in the Republic of Yemen. *Queen Arwa University Journal*, 29(29), 10. <https://doi.org/10.58963/qausrj.v29i29.316>

جهة الاتصال الرئيسية:

اسم الباحث: أمل حميد علي المهدي

تلفون:

بريد الكتروني: amalhameed35@gmail.com

الجهات / المؤسسات:

اتقاء الباحث: جامعة سبأ،

جهة التمويل: لا يوجد.

مجال البحث / الاختصاص:

إدارة الموارد البشرية.

رمز الاستجابة السريعة:



امسح الكود لزيارة موقع المجلة

Scan QR code to visit this journal on your mobile device.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، الجودة الشاملة، مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي، اليمن.



necessity of strategic investment in specialized quality tools training programs, restructuring incentive systems to directly link them to quality performance indicators, fostering a quality culture through top management support and employee involvement, encouraging open communication, and utilizing modern technology in human resource management and data analysis.

Keywords:

Human Resource Management, Total Quality Management, Islamic Microfinance Institutions, Yemen.

1. المقدمة

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات المتسارعة، لم تعد الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) (Sharma & Rahim, 2021)، ترفاً إدارياً، بل أصبحت ضرورة استراتيجية وحتمية لبقاء المؤسسات ونموها، لا سيما في القطاع المالي الذي يعتمد بشكل كبير على ثقة العملاء وجودة الخدمات المقدمة. ولكي تحقق الجودة نتائجها المرجوة، لا بد من الاهتمام بالحرك الأساسي الذي يقف خلف كل عملية وإجراء، وهو العنصر البشري. من هنا، تبرز

إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management - HRM) (Sharma & Rahim, 2021) كشريك استراتيجي وركيزة أساسية في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، حيث إنها الإدارة المنوط بها استقطاب وتأهيل وتحفيز وتمكين الكوادر القادرة على تبني ثقافة الجودة وتقديم خدمات ومنتجات ترقى إلى توقعات العملاء وتتجاوزها.

يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة نهجاً إدارياً متكاملًا يهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال التحسين المستمر في جميع جوانب الأداء، بدءاً من جودة المنتج أو الخدمة، ومروراً بكفاءة العمليات الداخلية، وانتهاءً بتعزيز العلاقات مع العملاء والشركاء والمجتمع. إنها فلسفة تضامنية تجعل من الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة، من الإدارة العليا وحتى موظفي الخطوط الأمامية.

وفي سياق متصل، شهد قطاع التمويل الأصغر في اليمن، وخاصة الإسلامي منه، نمواً متسارعاً منذ عام 2019 (Al-Awlaqi, 2024; World, 2019)، مدفوعاً باهتمام محلي ودولي متزايد بدوره في معالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية، كالحل من البطالة وتمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تقوم استراتيجية هذا القطاع على توفير التمويل للفئات الفقيرة ومحدودة الدخل، مما يمكنها من إطلاق مشاريعها الخاصة وتحسين ظروفها المعيشية¹ ومع ذلك، فإن نجاح هذه المؤسسات واستدامتها يعتمدان بشكل كبير على قدرتها على تقديم خدمات مالية عالية الجودة وكفاءة تشغيلية عالية. تواجه المنظمات في اليمن، كما هو الحال في العديد من الدول النامية، تحديات كبيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

Translation:

The Role of Human Resource Management in Implementing Total Quality Management Principles in Islamic Microfinance Institutions

Amal H. Al-Mahdi¹ , Zayed N. Shawesh² 

¹ Master's student, Faculty of Administrative and Human Sciences, Saba University, Yemen.

² Associate Professor of Business Administration, Faculty of Commerce and Economics, Amran University, Amran, Yemen.

2025

Abstract:

This study aimed to measure the role of Human Resource Management (HRM) practices, represented by its dimensions (Human Resource Planning, Recruitment, Training and Development, Compensation and Incentives), in the application of Total Quality Management (TQM) principles, with its dimensions (Continuous Improvement, Top Management Support, Employee Motivation, Customer Focus), within Islamic microfinance institutions in the Republic of Yemen. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary tool for data collection from a stratified random sample of 215 employees across various administrative levels in these institutions. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study yielded several key findings, most notably the existence of a statistically significant, strong, and positive role for HRM practices in the application of TQM principles at a significance level of $\alpha \geq 0.05$. HRM practices explained 65.5% of the variance in TQM application. The analysis further revealed that the "Training and Development" dimension was the most influential in enhancing TQM application, followed by "Compensation and Incentives," "Recruitment," and finally "Human Resource Planning." The results also showed no statistically significant differences in respondents' answers based on demographic variables (gender, age, educational qualification, years of experience, job nature). In light of these results, the study provides practical recommendations for decision-makers in the microfinance sector, emphasizing the

2. ما مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية بأبعادها: (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والخوافز) في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟
3. ما دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟
4. ما دور التوظيف في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟
5. ما دور التدريب والتطوير في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟
6. ما دور التعويضات والخوافز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟

2.2. أهداف وأهمية الدراسة

يتناول الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي، وتحديد العوامل المؤثرة على هذا الدور، وتقديم توصيات عملية لتحسينه. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
2. تحديد مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
3. تحديد دور تخطيط الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
4. تحديد دور التوظيف في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
5. تحديد دور التدريب والتطوير في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
6. تحديد دور التعويضات والخوافز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة على مستويين:

- الأهمية النظرية: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية واليمنية في مجال الإدارة من خلال توفير إطار نظري وتجريبي يوضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في قطاع حيوي وفريد من نوعه وهو قطاع التمويل الأصغر الإسلامي. كما أنها تضيف إلى الأدبيات الموجودة من خلال دراسة هذه العلاقة في سياق دولة نامية تواجه تحديات فريدة، مما قد يوفر رؤى مختلفة عن تلك المستمدة من الدراسات في الاقتصادات المتقدمة.

- الأهمية العملية: تقدم نتائج هذه الدراسة رؤى قابلة للتطبيق لصناع القرار والمديرين في مؤسسات التمويل الأصغر، حيث تساعد على فهم الممارسات الأكثر تأثيراً في الموارد البشرية والتي يمكن التركيز عليها لتحقيق الجودة الشاملة، مما يساهم في تحسين الأداء التشغيلي، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة لهذه

تشمل هذه المعوقات ضعف البنية التحتية، ونقص الموارد المالية والتقنية، وعدم استقرار البيئة السياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى تحديات ثقافية وتنظيمية مثل مقاومة التغيير وضعف الوعي بأهمية الجودة، وفي هذا السياق، يصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية، حيث يمكن للممارسات الفعالة في هذا المجال أن تساهم في التغلب على بعض هذه العقبات من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للجودة وتطوير الكفاءات اللازمة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، ورغم الأهمية البالغة للعلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، إلا أن هذه العلاقة لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي ضمن السياق الفريد لمؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي في الجمهورية اليمنية. لذا، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الدور الحيوي، وسد الفجوة المعرفية القائمة، وتقديم رؤى علمية وعملية يمكن أن تساهم في تعزيز القدرة التنافسية لهذه المؤسسات الحيوية وتحقيق أهدافها التنموية.

2. الإطار العام للدراسة

2.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعد إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات والمنظمات في الوقت الحالي، حيث تعدّ عنصراً مهماً في تحقيق النجاح والاستدامة والتميز. إضافة إلى ذلك، فإن الجودة الشاملة تعدّ من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين المنتجات والخدمات والعمليات في المؤسسات، وبالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار أن إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة عاملان مهمان في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق نجاح المؤسسة.

وفي ضوء ذلك، أولت العديد من الدراسات اهتماماً كبيراً بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث. وقد أوصت دراسات سابقة عديدة، مثل دراسة (أبولغيم، 2019؛ الساعدي، 2016) بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث الميدانية التي تستكشف الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إنجاح تطبيق منظومة الجودة الشاملة، مما يؤكد وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل، خاصة في قطاعات لم يتم استكشافها بعمق مثل قطاع التمويل الأصغر الإسلامي في اليمن.

انطلاقاً مما سبق، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها: (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، تحفيز العاملين، التركيز على الزبون) في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي؟

2.4. حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز) في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، تحفيز العاملين، التركيز على الزبون).
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على برامج ومؤسسات وبنوك التمويل الأصغر الإسلامي العاملة في نطاق أمانة العاصمة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (مدير تنفيذي، مدير إدارة، رئيس قسم، مدير فرع، مختص، ضابط) في مؤسسات التمويل الأصغر.

2.5. المصطلحات والتعريفات الإجرائية

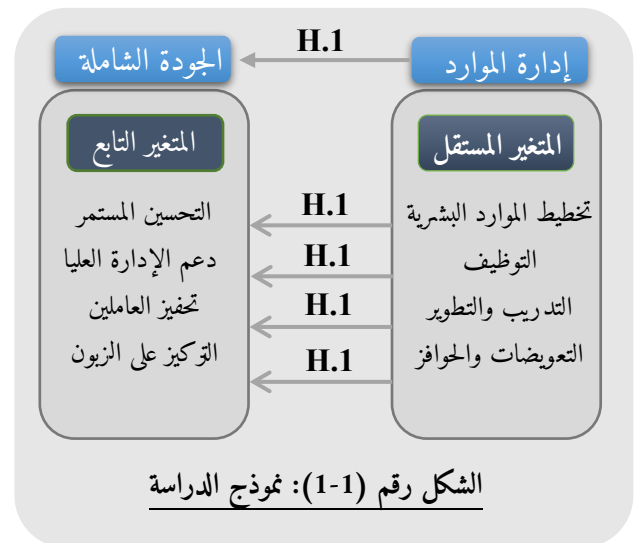
- إدارة الموارد البشرية: تُعرّف إجرائياً بأنها مجموعة العمليات والممارسات (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز) التي تقوم بها مؤسسات التمويل الأصغر بهدف جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم واستخدامهم بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- تخطيط الموارد البشرية: يُعرّف إجرائياً بأنه العملية الاستراتيجية المستمرة التي يتم من خلالها التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات بهدف ضمان توفر الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.
- التوظيف: يُعرّف إجرائياً بأنه العملية المتكاملة التي تشمل جذب واختيار المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، بناءً على معايير موضوعية تضمن التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات المرشح.
- التدريب والتطوير: يُعرّف إجرائياً بأنه الأنشطة المخططة التي تهدف إلى إكساب الموظفين الحاليين المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بفعالية، بما في ذلك الدورات التدريبية والندوات والتدريب على رأس العمل.
- التعويضات والحوافز: تُعرّف إجرائياً بأنها كافة أشكال المقابل المادي والمعنوي (رواتب، مكافآت، مزايا، ترقية) التي تقدمها المؤسسة للموظفين مقابل الجهد الذي يبذلونه، بهدف تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم.
- إدارة الجودة الشاملة: تُعرّف إجرائياً بأنها منهجية إدارية متكاملة تبنّاها مؤسسات التمويل الأصغر، تهدف إلى التحسين المستمر لجودة خدماتها وعملياتها من خلال المشاركة الفعالة لجميع أعضاء المؤسسة، بهدف تحقيق رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم.

المؤسسات. كما يمكن أن تكون النتائج مفيدة للمنظمات الدولية والجهات المانحة التي تدعم قطاع التمويل الأصغر في اليمن.

2.3. فرضيات ونموذج الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية (H1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
 - **الفرضيات الفرعية:**
 - **H1.1:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
 - **H1.2:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوظيف في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
 - **H1.3:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
 - **H1.4:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي.
- ويوضح الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة الذي يبين العلاقات المفترضة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) بأبعاده، والمتغير التابع (الجودة الشاملة) بأبعاده.



شكل 1 : نموذج الدراسة

3.2. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية الوظيفة الإدارية التي تركز على العنصر البشري باعتباره الأصل الأثمن في أي منظمة. وهي تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تعظيم مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتجسد هذه الوظيفة في عدة أبعاد رئيسية:

- تخطيط الموارد البشرية: يمثل هذا البعد نقطة الانطلاق الاستراتيجية، حيث يتم من خلاله التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات والمهارات، كماً ونوعاً، ويهدف إلى ضمان وجود الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب، وتجنب حدوث أي عجز أو فائض في القوى العاملة قد يعيق تحقيق أهداف الجودة.
- التوظيف (الاستقطاب والاختيار): هي العملية التي تهدف إلى جذب مرشحين مؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم اختيار الأفضل من بينهم. في سياق الجودة الشاملة، يجب أن تركز عملية التوظيف ليس فقط على المهارات الفنية، بل أيضاً على السمات الشخصية التي تتوافق مع ثقافة الجودة، مثل القدرة على العمل ضمن فريق، والالتزام بالتحسين المستمر، والتوجه نحو خدمة العميل.
- التدريب والتطوير: يعتبر هذا البعد حجر الزاوية في بناء منظمة قائمة على الجودة. فمن خلال التدريب، يتم تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والأدوات اللازمة لفهم وتطبيق مبادئ الجودة، مثل تقنيات حل المشكلات، وأدوات التحليل الإحصائي، ومهارات خدمة العملاء. التدريب المستمر يضمن مواكبة التطورات ويعزز ثقافة التعلم والتحسين المستمر.
- التعويضات والحوافز: يلعب هذا البعد دوراً حاسماً في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم. لكي تدعم أنظمة التعويضات الجودة الشاملة، يجب أن تتجاوز الرواتب الأساسية لتشمل مكافآت وحوافز مرتبطة بشكل مباشر بالأداء النوعي، مثل تحقيق أهداف رضا العملاء، أو المشاركة الفعالة في فرق تحسين الجودة، أو تقديم اقتراحات مبتكرة تساهم في تطوير العمليات.

3.3. الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تهدف إلى تحقيق التميز المستدام من خلال إرضاء العملاء وإشراك جميع أفراد المنظمة. وقد ساهم العديد من الرواد في تطوير هذا الفكر، مثل ديمينج، جوران، وكروسبي.

- رواد الجودة الشاملة:
 - ويليام إدواردز ديمينج (Deming, 1986) يُعتبر الأب الروحي للجودة، حيث ركز على أهمية القيادة والالتزام بالتحسين المستمر من خلال دورة (خطط - نفذ - افحص - تصرف)، وأكد على أن 85% من مشاكل الجودة تعود إلى النظام الإداري وليس إلى العاملين.

- التحسين المستمر: يُعرف إجرائياً بأنه السعي الدؤوب والمنظم داخل المؤسسة لتطوير العمليات والخدمات والأداء بشكل مستمر، من خلال تحليل الأداء وتبني التحسينات التدريجية والمفاجئة لتحقيق نتائج أفضل.
- دعم الإدارة العليا: يُعرف إجرائياً بمدى قناعة والالتزام الإدارة العليا في المؤسسة بأهمية الجودة الشاملة، والذي يترجم إلى توفير الموارد اللازمة، ووضع استراتيجية واضحة للجودة، ودعم المبادرات المتعلقة بها.
- تحفيز العاملين: يُعرف إجرائياً بأنه عملية إشراك الموظفين وتفويضهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتشجيعهم على المشاركة في جهود التحسين، مما ينمي لديهم الشعور بالمسؤولية والملكية ويجفزهم على الابتكار.
- التركيز على الزبون: يُعرف إجرائياً بأنه الجهود المنظمة التي تبذلها المؤسسة لفهم وتلبية احتياجات وتوقعات عملائها (الزبائن) الحاليين والمستقبليين، وتقديم خدمات تتجاوز هذه التوقعات بهدف تحقيق رضاهم وولائهم.

3. الدراسات السابقة

3.1. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

تناولت العديد من الدراسات موضوعي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، كل على حدة أو في علاقة مع متغيرات أخرى. على سبيل المثال، تناولت دراسة (عيادات، 2019) دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما بحثت دراسة (الساعدي، 2016) في نفس العلاقة بشكل نظري، مؤكدة أن الموارد البشرية هي الدعامة الأساسية لنجاح تطبيق الجودة. وفي سياق مختلف، ركزت دراسة (ثوابته، 2016) على أثر تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة على ممارسات إدارة الموارد البشرية، أي بعكس اتجاه العلاقة في دراستنا الحالية. أما دراسة (Ahmed, 2020) فقد تحققت من العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والجودة الشاملة والمزايا التنافسية في القطاع المصرفي الباكستاني.

بعد استعراض هذه الدراسات وغيرها، يتضح أن هناك إجماعاً عاماً على أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة، ومع ذلك، تبرز فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق المحدد لمؤسسات التمويل الأصغر، وتحديدًا الإسلامية منها، في البيئة اليمنية. تتميز هذه المؤسسات بخصائص فريدة من حيث أهدافها الاجتماعية والتنموية، وطبيعة عملائها، والتحديات التشغيلية التي تواجهها. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تجريبي معمق لهذه العلاقة في هذا القطاع الحيوي، مستفيدة من الأطر النظرية والمنهجية للدراسات السابقة مع تكييفها لتناسب خصوصية مجتمع الدراسة.

والجودة الشاملة. 22. تفترض هذه النظرية أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من مواردها وقدراتها الداخلية الفريدة التي تكون قيمة (Valuable)، ونادرة (Rare)، وصعبة التقليد (Inimitable)، ومنظمة للاستفادة منها (Organized to capture value) (Barney, 1991). في هذا السياق، لا يُنظر إلى الموظفين كمجرد تكلفة، بل كأصل استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية. إن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية (التوظيف الدقيق، التدريب المستمر، أنظمة الحوافز المحفزة) تخلق رأس مال بشري ذا مهارات ومعارف وسلوكيات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها. هذا الرأس المال البشري هو الذي يقود مبادرات الجودة الشاملة، من خلال الابتكار في العمليات، والالتزام بتحسين المستمر، والقدرة على فهم وتلبية احتياجات العملاء بشكل استثنائي. وبالتالي، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تدعم تطبيق الجودة الشاملة فحسب، بل هي الآلية التي يتم من خلالها بناء القدرات التنظيمية اللازمة لنجاحها واستدامتها.

4. منهجية وإجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اتباع الإجراءات المنهجية التالية:

- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة) كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها للوصول إلى استنتاجات حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات وبرايم وبنوك التمويل الأصغر الإسلامي في أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (425) موظفاً، ومن هذا المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (215) موظفاً، لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية في الدراسة.
- **أداة الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية. وقد تم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت من قسمين رئيسيين: الأول يغطي البيانات الديموغرافية، والثاني يحتوي على (38) فقرة تقيس أبعاد المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الجودة الشاملة) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- **الصدق والثبات:** تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين (الصدق الظاهري)، بالإضافة إلى حساب صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي باستخدام معاملات ارتباط بيرسون، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها. كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت النتائج معاملات

- جوزيف جوران: (Juran, 1992) قدم "ثلاثية الجودة" التي تتكون من تخطيط الجودة، وضبط الجودة، وتحسين الجودة. وركز على أن الجودة يجب أن تكون جزءاً من خطة العمل الاستراتيجية للمنظمة.
- فيليب كروسبي: (Crosby, 1979) اشتهر بمفهوم "العيوب الصفرية" (Zero Defects) وأن "الجودة مجانية" (Quality is Free)، حيث رأى أن تكلفة منع الأخطاء أقل بكثير من تكلفة إصلاحها بعد وقوعها.

• مبادئ الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة:

- **التحسين المستمر (Kaizen):** هذا المبدأ هو جوهر الجودة الشاملة، ويعني أن السعي نحو الأفضل هو عملية لا تنتهي. يتضمن التحسين المستمر جهوداً يومية من جميع الموظفين لتحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول لها، سواء كانت تحسينات صغيرة وتدرجية أو قفزات نوعية كبيرة. الهدف هو جعل العمليات أكثر كفاءة وفعالية وتقليل الهدر والأخطاء بشكل مستمر.
- **دعم الإدارة العليا:** لا يمكن لأي مبادرة جودة أن تنجح دون التزام حقيقي وواضح من الإدارة العليا. هذا الدعم لا يقتصر على الموافقة الشكلية، بل يجب أن يترجم إلى تخصيص الموارد اللازمة (المالية والبشرية)، ووضع سياسات داعمة للجودة، والمشاركة الفعالة في قيادة جهود التغيير، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والتحسين.
- **تحفيز وتمكين العاملين:** تنقل الجودة الشاملة المنظمة من نموذج الإدارة القائم على الرقابة والأوامر إلى نموذج قائم على الثقة والتمكين. يعني ذلك تفويض الموظفين السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتشجيعهم على المشاركة في فرق العمل لحل المشكلات، وتزويدهم بالتدريب والأدوات اللازمة للقيام بذلك. الموظف المُمكن هو موظف يشعر بالملكية والمسؤولية تجاه جودة عمله.
- **التركيز على الزبون:** تعتبر الجودة في نهاية المطاف ما يراه العميل جودة. لذا، فإن فهم وتلبية، بل وتجاوز، توقعات العملاء هو المحور الذي تدور حوله جميع أنشطة الجودة الشاملة. ويشمل مفهوم "العميل" كلاً من العميل الخارجي (متلقي الخدمة النهائي) والعميل الداخلي (الموظف أو القسم التالي في سلسلة العمليات)، حيث يجب أن يسعى كل فرد في المنظمة إلى إرضاء عميله التالي في السلسلة.

3.4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة:

منظور قائم على الموارد (RBV)

تُقدم نظرية المنظور القائم على الموارد (Resource-Based View - RBV) إطاراً نظرياً قوياً لفهم العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية

جدول 2 : التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالٍ	0.646	80.60	4.03	تخطيط الموارد البشرية
2	عالٍ	0.738	77.40	3.87	التوظيف
3	عالٍ	0.779	76.80	3.84	التدريب والتطوير
4	عالٍ	0.860	70.60	3.53	التعويضات والحوافز
	عالٍ	0.672	75.80	3.79	إدارة الموارد البشرية (ككل)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول (2) أن بُعد تخطيط الموارد البشرية حظي بأعلى مستوى من الممارسة، مما يدل على اهتمام المؤسسات بوضع خطط سنوية لاحتياجاتها من الموظفين. بينما جاء بُعد التعويضات والحوافز في المرتبة الأخيرة، ورغم أن مستواه "عالٍ"، إلا أن انخفاض متوسطه النسبي قد يشير إلى وجود فرصة للتحسين في تصميم أنظمة المكافآت وربطها بالأداء النوعي.

جدول 3 : التحليل الوصفي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالٍ	0.659	79.20	3.96	التحسين المستمر
2	عالٍ	0.704	78.80	3.94	التركيز على الزبون
3	عالٍ	0.717	76.60	3.83	دعم الإدارة العليا
4	عالٍ	0.764	73.00	3.65	تحفيز العاملين
	عالٍ	0.642	76.80	3.84	الجودة الشاملة (ككل)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

ثبات مرتفعة ومقبولة لجميع أبعاد الدراسة وللأداة ككل، كما هو موضح في الجدول (1).

- الأساليب الإحصائية: تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الإحصاءات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة، والإحصاءات الاستدلالية (تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد) لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول 1 : نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية	21	0.951
تخطيط الموارد البشرية	4	0.833
التوظيف	5	0.860
التدريب والتطوير	6	0.929
التعويضات والحوافز	6	0.928
المتغير التابع: مبادئ الجودة الشاملة	17	0.962
التحسين المستمر	4	0.896
دعم الإدارة العليا	5	0.913
تحفيز العاملين	4	0.910
التركيز على الزبون	4	0.894
الاستبانة ككل	38	0.973

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

تشير قيم ألفا كرونباخ المرتفعة في الجدول (1)، والتي تتجاوز جميعها الحد المقبول (0.70)، إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يعني أن النتائج التي تم التوصل إليها مبنية على قياسات متسقة ومستقرة ويمكن الاعتماد عليها.

5. تحليل النتائج ومناقشتها

5.1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أظهر التحليل الوصفي لبيانات الدراسة أن مستوى ممارسة كل من إدارة الموارد البشرية وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي كان "عالياً" بشكل عام، مما يشير إلى وجود وعي وإدراك لدى هذه المؤسسات بأهمية هذين المفهومين.

أبعاد إدارة الموارد البشرية	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	الترتيب
التدريب والتطوير	0.382	7.375	0.000	1
التعويضات والحوافز	0.169	3.593	0.000	2

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (5) أن بُعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً في تطبيق الجودة الشاملة ($Beta = 0.382$)، يليه بُعد التعويضات والحوافز ($Beta = 0.169$)، ثم التوظيف ($Beta = 0.131$)، وأخيراً تخطيط الموارد البشرية ($Beta = 0.103$). وبما أن جميع قيم مستوى الدلالة (Sig.) أقل من 0.05، فإنه يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية.

5.3. مناقشة النتائج

تؤكد نتائج الدراسة بقوة على الدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في إنجاح مبادرات الجودة الشاملة داخل مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي في اليمن. إن النسبة التفسيرية العالية (65.5%) التي أظهرها نموذج الانحدار تعني أن الاهتمام بتطوير ممارسات الموارد البشرية ليس مجرد عامل مساعد، بل هو محرك أساسي ومباشر لتطبيق الجودة.

إن النتيجة الأبرز في هذه الدراسة هي الأهمية النسبية الفائقة لبُعد التدريب والتطوير. يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال طبيعة الجودة الشاملة نفسها، فهي تتطلب من الموظفين اكتساب مهارات جديدة ومحددة، مثل استخدام أدوات تحليل العمليات، وفهم متطلبات العملاء، والعمل بفعالية ضمن فرق متعددة التخصصات. هذه المهارات لا تأتي بشكل فطري، بل يجب بناؤها من خلال برامج تدريبية موجهة ومستمرة. في سياق اليمن، حيث قد تكون فرص التطوير المهني محدودة، فإن استثمار المؤسسة في تدريب موظفيها لا يقتصر على بناء القدرات فحسب، بل يرسل رسالة قوية بالتقدير والاهتمام، مما يعزز الولاء والالتزام بأهداف الجودة بشكل يفوق تأثير الحوافز المادية وحدها.

من ناحية أخرى، تكشف النتائج عن وجود فجوة مهمة تستدعي الانتباه. يُظهر التحليل الوصفي أن بُعد "التعويضات والحوافز" هو الأضعف نسبياً ضمن ممارسات الموارد البشرية، ويتوازى ذلك مع كون مبدأ "تحفيز العاملين" هو الأقل تطبيقاً ضمن مبادئ الجودة الشاملة. هذا التوازي ليس من قبيل الصدفة، بل يشير إلى وجود علاقة سببية محتملة. فالنظرية الإدارية تؤكد أن أنظمة المكافآت هي من أهم أدوات التحفيز الخارجي. وبالتالي، يمكن الاستنتاج أن أنظمة التعويضات والحوافز الحالية في هذه المؤسسات قد لا تكون مصممة بشكل فعال لتشجيع السلوكيات الداعمة للجودة. قد تكون

يشير الجدول (3) إلى أن مبدأ التحسين المستمر هو الأكثر تطبيقاً، مما يعكس سعي المؤسسات لتطوير أدائها وخدماتها بشكل دائم. في المقابل، حصل مبدأ تحفيز العاملين على أدنى مرتبة، مما قد يشير إلى وجود تحديات في إشراك الموظفين وتمكينهم بشكل كامل في جهود الجودة، وهي نتيجة تتوافق مع الترتيب المنخفض نسبياً لبُعد التعويضات والحوافز في ممارسات الموارد البشرية.

5.2. تحليل نتائج اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

■ اختبار الفرضية الرئيسية: (H1)

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (جدول 4) وجود دور إيجابي وقوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

جدول 4 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الموارد البشرية في

تطبيق الجودة الشاملة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
0.809	0.655	402.774	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي.

تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.655$) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تفسر ما نسبته 65.5% من التباين الحاصل في مستوى تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وهي نسبة تفسيرية عالية جداً. وبناءً على هذه النتيجة، يتم قبول الفرضية الرئيسية (H1).

■ اختبار الفرضيات الفرعية: (H1.1 - H1.4)

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (جدول 5) أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية لها دور إيجابي وذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ولكن بدرجات متفاوتة من التأثير.

جدول 5 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور أبعاد إدارة الموارد البشرية في

تطبيق الجودة الشاملة

أبعاد إدارة الموارد البشرية	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	الترتيب
تخطيط الموارد البشرية	0.103	2.590	0.010	4
التوظيف	0.131	3.033	0.003	3

1. الاستثمار الاستراتيجي في التدريب: يجب على المؤسسات الانتقال من التدريب العام إلى تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستمرة تركز على أدوات وتقنيات الجودة الشاملة، مثل حلقات الجودة، وتحليل العمليات، ومهارات خدمة العملاء المتميزة.
2. إعادة تصميم أنظمة الحوافز: من الضروري مراجعة أنظمة التعويضات والمكافآت الحالية وربطها بشكل مباشر وواضح بمؤشرات أداء الجودة (مثل: نتائج استطلاعات رضا العملاء، تقليل معدلات الخطأ، المبادرات الناجحة لتحسين العمليات)، وذلك لسد فجوة التحفيز المكتشفة.
3. تعزيز دور الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تنتقل من الدعم المعنوي إلى الدعم المادي والملموس لمبادرات الجودة، من خلال تخصيص ميزانيات كافية، والمشاركة الشخصية في فرق العمل، والاحتراف بنجاحات الجودة بشكل علني لترسيخها كقيمة أساسية في ثقافة المنظمة.
4. استخدام التكنولوجيا: تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية وتحليل البيانات لتحسين العمليات الداخلية واتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بالجودة.
5. التركيز على التوظيف النوعي: يجب أن تركز عمليات التوظيف ليس فقط على المؤهلات الفنية، بل أيضاً على السمات التي تتوافق مع ثقافة الجودة، مثل القدرة على العمل الجماعي والالتزام بالتحسين المستمر.

قائمة المراجع

- Ahmed, S. W. (2020). *Human Resource Management, Total Quality Administrative Advantages and Competitiveness Guide from Pakistani Banking Industry* [Master's Thesis, University of Karachi, College of Business]. Pakistan .
- Al-Awlaqi, W. (2024). *Enhancing the Role of Microfinance Banks for Sustainable Impact in Yemen* (Sana'a Center for Strategic Studies, Issue. <https://sanaacenter.org/publications/main-publications/23418>)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill .
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press .
- Juran, J. M. (1992). *Juran on quality by design: The new steps for planning quality into goods and services*. Free Press .
- Sharma, M., & Rahim, A. (2021). TQM and HRM: An Integrated Approach to Organizational Success. *Journal of Organization Design*, 10(1), 1-15 .
- World, B. (2024). *Yemen Financial Sector Diagnostics*

المكافآت مرتبطة بمعايير كمية (مثل عدد القروض الممنوحة) أكثر من ارتباطها بمعايير نوعية (مثل جودة الخدمة أو رضا العملاء). هذا الخلط يخلق عائقاً أمام تحقيق التمكين الكامل للموظفين ويحد من قدرتهم على المساهمة الفعالة في منظومة الجودة.

تتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة (عبادات, 2019)، التي وجدت علاقة قوية بين المتغيرين، لكنها تضيف رؤية أكثر تحديداً من خلال إبراز الأهمية الحاسمة للتدريب في السياق اليمني، وتقديم دليل تجريبي على الفجوة بين أنظمة الحوافز ومتطلبات التحفيز الفعال للجودة.

6. الاستنتاجات والتوصيات

6.1. الاستنتاجات

- بناءً على تحليل البيانات ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الرئيسية التالية:
1. تمارس مؤسسات التمويل الأصغر الإسلامي في اليمن ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبق مبادئ الجودة الشاملة بمستوى "عالٍ" بشكل عام، مما يعكس وجود قاعدة جيدة يمكن البناء عليها.
 2. يوجد دور إيجابي وقوي ومؤثر إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وهذا يؤكد أن الاستثمار في الموارد البشرية هو استثمار مباشر في تحسين الجودة.
 3. يُعدُّ بعد "التدريب والتطوير" العامل الأكثر حسماً وتأثيراً ضمن ممارسات الموارد البشرية في دفع عجلة تطبيق الجودة الشاملة، مما يجعله الأولوية الاستراتيجية القصوى للمؤسسات الساعية للتميز.
 4. هناك ضعف نسبي في بعد "التعويضات والحوافز" ومبدأ "تحفيز العاملين"، مما يشير إلى وجود فجوة بين أنظمة المكافآت الحالية ومتطلبات خلق بيئة عمل محفزة على الجودة.
 5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، مما يشير إلى وجود فهم مشترك وتجانس في بيئة العمل تجاه هذه المفاهيم.

6.2. التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة لصناع القرار في قطاع التمويل الأصغر الإسلامي، وللباحثين في هذا المجال، توصيات للممارسين (صناع القرار):

- 3.1. الدراسات السابقة والتعقيب عليها 5
- 3.2. الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية 5
- 3.3. الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة 5
- 3.4. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والجودة الشاملة: منظور قائم على الموارد (RBV) 6
4. منهجية وإجراءات الدراسة 6
5. تحليل النتائج ومناقشتها 7
- 5.1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة 7
- 5.2. تحليل نتائج اختبار الفرضيات 8
- 5.3. مناقشة النتائج 8
6. الاستنتاجات والتوصيات 9
- 6.1. الاستنتاجات 9
- 6.2. التوصيات 9
- قائمة المراجع 9
- فهرس الجداول 10
- فهرس الاشكال 10
- فهرس المحتويات خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

أبو الغم، ع. ع. ش. (2019). القيادة للخدمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. عمان، الأردن.

الساعدي، ع. (2016). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت]. الأردن. ثوابته، م. (2016). أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال]. الأردن.

عيادات، ط. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية]. الأردن.

فهرس الجداول

- جدول 1 : نتائج اختبار الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة..... 7
- جدول 2 : التحليل الوصفي لممارسات إدارة الموارد البشرية..... 7
- جدول 3 : التحليل الوصفي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة..... 7
- جدول 4 : نتائج تحليل الانحدار البسيط لدور إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة..... 8
- جدول 5 : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدور أبعاد إدارة الموارد البشرية في تطبيق الجودة الشاملة..... 8

فهرس الاشكال

- شكل 1 : نموذج الدراسة..... 4

جدول المحتويات

Abstract: 2

1. المقدمة 2
2. الإطار العام للدراسة 3
- 2.1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها 3
- 2.2. أهداف وأهمية الدراسة 3
- 2.3. فرضيات ونموذج الدراسة 4
- 2.4. حدود الدراسة 4
- 2.5. المصطلحات والتعريفات الإجرائية 4
3. الدراسات السابقة 5