



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية

(دراسة تحليلية – ميدانية)

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

طارق فرج نصر الهميلي

إشراف

أ. د. فواز صالوم حموي

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق - سورية

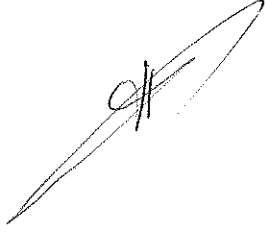
المشرف المشارك

أ. د. أبو القاسم علي الشعواني

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال

جامعة الجبل الغربي - ليبيا

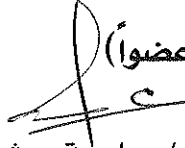
أعضاء لجنة الحكم والمناقشة



(عضواً)

١. الدكتور / كنجو كنجو

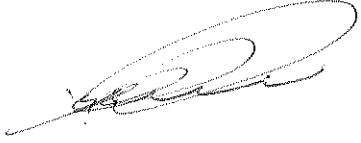
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة البعث



(عضواً)

٢. الدكتور / عدنان غانم

الأستاذ في قسم الإحصاء التطبيقي / كلية الاقتصاد / جامعة دمشق



(عضواً)

٣. الدكتور / يونس عواد

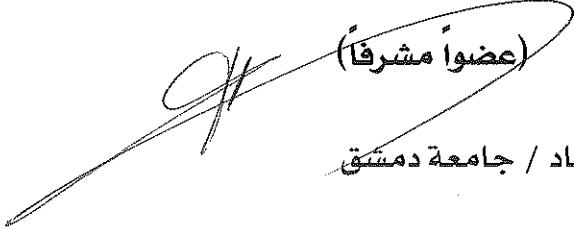
الأستاذ في قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة دمشق



(عضواً)

٤. الدكتور / جمال اليوسف

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة دمشق



(عضواً مشرفاً)

٥. الدكتور / فواز حموي

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد / جامعة دمشق



﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

[الآية 105 من سورة التوبة]

الإهداء...

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما، سائلاً الله العليّ القدير أن
يمن عليهما بطول العمر ودوام الصحة والعافية

والديّ الغاليين

إلى من هم سندي في الحياة ورمز المحبة والوفاء

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من شاركتني أفراحي وتحملت معي مشقة السفر وآلام الغربة،
وكانت مثلاً للصبر والتضحية والإخلاص

زوجتي الحبيبة

إلى من أهبجوا بالابتسامة روحي وقرت بهم عيني، فلذات كبدي
وشموع دربي

أبنائي لجين ومحمد وعبد الرحيم

إلى كل الأهل والأصدقاء

إلى كل من علمني حرفاً وأنار بالعلم عقلي

أهدي لهم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

الحمد لله الهادي إلى سبيل الرشاد، الموفق بكرمه لطرق السداد، الذي أعانني وأمدني بالصبر والعزيمة، ووفقني إلى إنجاز هذا العمل، أحمدته تعالى وأصلي وأسلم على سيدنا ومولانا محمد بن عبد الله النبي العربي الصادق الأمين أما بعد:

يطيب لي أولاً أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان وكبير الفضل والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور فواز صالوم حموي المحترم لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة، ومتابعتها خطوة بخطوة على الرغم من ضيق وقته وعظم مسؤولياته، فكان لي ناصحاً أميناً، ومسدياً وفيماً في توجيهاته وإرشاداته الحكيمة، أنساناً خلوقاً في حسن المعاملة، موصلاً هذا الشكر بالأستاذ الدكتور أبو القاسم علي الشعواني المشرف المشارك على هذه الأطروحة، اللذين كان لهما بالغ الأثر في إعداد هذه الأطروحة وإظهارها بشكلها ومضمونها الحالي فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أعبر عن شكري وتقديري لجامعة دمشق العريقة التي منحتني الفرصة لاستكمال دراستي الدقيقة، وإلى كلية الاقتصاد بجامعة دمشق ممثلة في عميدها ووكيلها العلمي المحترمين، والشكر موصول إلى قسم الإدارة بالكلية، وإلى رئيسه المحترم الأستاذ الدكتور جمال اليوسف الفاضل، وكل السادة الأكابر من أعضاء الهيئة التدريسية بالقسم، الذين كانوا خير مثال للأخوة، وعنوان لحسن التعامل، لما لقيته منهم من حفاوة وترحاب وحسن توجيه، كما أغتنم الفرصة لأعرب عن شكري وتقديري للسادة الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بمراجعة الإطار العام للدراسة وتحكيم أداتها "استمارة الاستبيان".

ولا يسعني أيضاً إلا أتوجه بعميق الشكر والامتنان والعرفان الكبير، إلى الأستاذ الدكتور عدنان غانم المحترم، الأستاذ بقسم الإحصاء بالكلية، لجهد المتميز في مراجعة الجانب العملي من الدراسة وتدقيقه، شكراً يوفه حقه، ويرقى إلى ما أنفق من جهد ووقت.

كما أنتهز هذه السانحة لأتقدم إلى الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة والحكم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وتحمل أعباء قراءتها وإثرائها.

ولا يفوتني أن أقدم جزيل شكري وتقديري لكل من قدم لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة، سواء بالكلمة الطيبة أو المعلومة المفيدة أو النقد البناء.

أسأل الله العلي القدير أن يجزيهم جميعاً عني خير جزاء

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر و تقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	ملخص الأطروحة
1	❖ القسم الأول: الجزء النظري للدراسة
2	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
3	المقدمة
5	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
5	أولاً: مشكلة الدراسة
6	ثانياً: أهداف الدراسة
7	ثالثاً: أهمية الدراسة
7	رابعاً: متغيرات الدراسة
8	خامساً: نموذج الدراسة
10	سادساً: فرضيات الدراسة
12	سابعاً: مصادر جمع البيانات
12	ثامناً: منهجية الدراسة
13	تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة
13	عاشراً: الأدوات التي استخدمت في التحليل الإحصائي
13	حادي عشر: حدود الدراسة
14	ثاني عشر: مصطلحات الدراسة
15	ثالث عشر: مبررات اقتراح مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18	أولاً: الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة

المحتويات	رقم الصفحة
ثانياً: الدراسات العربية التي تناولت موضوع جودة الخدمات المصرفية	27
ثالثاً: الدراسات الأجنبية	31
رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	33
الفصل الأول: المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة	36
المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها	39
أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	39
ثانياً: نشأة إدارة الجودة الشاملة	43
ثالثاً: رواد إدارة الجودة الشاملة ومفكروها الأوائل	45
المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية	52
أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة	52
ثانياً: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	55
المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة ببعض المفاهيم الأخرى ودورها في مجال الخدمات	65
أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بحلقات الجودة وشهادات الآيزو	65
ثانياً: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات	68
الفصل الثاني: استراتيجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقاتها	72
المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقاتها	75
أولاً: دعم الإدارة العليا وتأييدها لبرنامج الجودة الشاملة في المصارف	75
ثانياً: التوجه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة	78
ثالثاً: تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة	79
رابعاً: قياس الأداء المصرفي	80
خامساً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمصرف	81
سادساً: التعليم والتدريب المستمرين	82
سابعاً: تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة	83
ثامناً: المشاركة من جميع أفراد المصرف في تحسين الجودة والإنتاجية	84
تاسعاً: تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة	85
المبحث الثاني: عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومراحلها	88
أولاً: عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف	88
ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف	91
المبحث الثالث: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقات تطبيقها	97
أولاً: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف	97
ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف	99
الفصل الثالث: جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها	105
المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية	108
أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية	108

المحتويات	رقم الصفحة
ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية	110
المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية وأهمية تطويرها	113
أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية	114
ثانياً: أهمية جودة الخدمات المصرفية	116
المبحث الثالث: قياس جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها	120
أولاً: أساليب قياس جودة الخدمات المصرفية	120
ثانياً: أساليب تطوير جودة الخدمات المصرفية	124
❖ القسم الثاني: الدراسة العملية	131
الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها "استمارة الاستبيان"	132
المبحث الأول: نشأة المصارف التجارية الليبية وتطورها	134
المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة	141
أولاً: مجتمع الدراسة	141
ثانياً: عينة الدراسة	142
المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" واختبارها	145
أولاً: تصميم أداة الدراسة	145
ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها	146
الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها	161
المبحث الأول: إعداد البيانات المجمعة بواسطة أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" وتجهيزها لغرض التحليل ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	163
المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي	166
المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة	193
المبحث الرابع: نتائج الدراسة والمدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، والتوصيات المقترحة	222
قائمة المراجع	242
الملاحق	254

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	عدد الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة	1
144	حركة استثمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والمحصلة النهائية لها	2
145	مقياس (ليكرت) للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة المستخدم في أداة الدراسة	3
148	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير	4
150	معاملات الارتباط بين فقرات متغير العمل بمفهوم المشاركة والدرجة الكلية للمتغير	5
150	معاملات الارتباط بين فقرات متغير العمل بروح الفريق والدرجة الكلية للمتغير	6
151	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير أنماط القيادة والدرجة الكلية له	7
151	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير القيم السائدة والدرجة الكلية له	8
152	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير ثقافة الجودة والدرجة الكلية له	9
153	معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية له	10
153	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية له	11
154	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير وعي الموظفين والتزامهم بأهمية الجودة والدرجة الكلية للمتغير	12
155	معاملات الارتباط بين فقرات متغير التركيز على أهمية العملاء والدرجة الكلية له	13
155	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير استراتيجية الجودة والدرجة الكلية له	14
156	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير سياسة التركيز على التحسين المستمر والدرجة الكلية له	15
157	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية له	16
158	الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	17

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
158	معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة	18
166	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لاسم المصرف	19
167	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس	20
167	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	21
168	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	22
169	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	23
170	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول "العمل بمفهوم المشاركة"	24
171	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني (العمل بروح الفريق)	25
173	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث (أنماط القيادة)	26
175	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الرابع (القيم التنظيمية)	27
176	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الخامس (ثقافة الجودة)	28
177	ترتيب المتغيرات الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية السائدة حسب مستوى تطبيقها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة	29
179	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة	30
181	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير وعي الموظفين والتزامهم بأهمية الجودة	31
183	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التركيز على أهمية العملاء	32
185	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير استراتيجية الجودة	33
187	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير سياسة التركيز على التحسين المستمر	34
189	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية	35
191	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق للمتغيرات المستقلة الرئيسية والمتغير التابع في الدراسة	36
195	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	37

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
196	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	38
197	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	39
198	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة	40
200	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة	41
201	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة	42
202	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية	43
203	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة	44
204	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة	45
206	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة	46
207	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية السادسة	47
208	نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية السابعة	48
210	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثامنة	49
211	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية التاسعة	50
213	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية العاشرة	51
215	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الحادية عشرة	52
216	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية عشرة	53
218	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة عشرة	54
220	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة عشرة	55

قائمة الأشكال

رقم الشكل	المحتويات	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	9
2	المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية	232

قائمة الملاحق

رقم الملحق	المحتويات
1	استمارة الاستبيان
2	قائمة بأسماء المحكمين
3	نموذج تسهيل مهمة الدراسة
4	الهيكل التنظيمي للمصارف موضوع الدراسة

الملخص

اهتمت هذه الدراسة بالبحث في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وانطلقت في ذلك من طرح التساؤل التالي: ما هو مستوى تطبيق المصارف التجارية الليبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها قيد الدراسة، وما الصعوبات والمشاكل التي تواجهها، وما أهمية تطبيق هذا المدخل في هذه المصارف وإمكان تطبيقه.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها: التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وتحديد المعوقات والمشاكل التي تعترضها، ومحاولة تقويم هذا بما يتناسب مع التطبيق الفعلي والعلمي الناجح لإدارة الجودة الشاملة، من خلال تقديم مدخل مقترح يساعد تلك المصارف على التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة بشكل يؤدي إلى استثمارها في تحقيق أكبر قدر من الفائدة للعملاء، وإنجاز ميزة تنافسية على الآخرين .

واستناداً إلى مشكلة الدراسة، والأسباب المؤدية إليها، وتحقيق أهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات البحثية التي تمثل العلاقة بين المتغيرات الأساسية للظاهرة المدروسة، وهي تحديداً مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها موضوع الدراسة، بوصفها متغيرات مستقلة، وواقع إدارة الجودة الشاملة باعتباره متغيراً تابعاً .

كما اعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها، ووصف أبعاد مشكلتها وتحليلها، واختبار فرضياتها، على استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي معاً، مستخدماً استمارة استبيان أعدت خصيصاً كأداة لجمع بيانات الدراسة، وزعت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (318) مفردة (موظفاً وموظفة) من مجتمعها، الذي يمثل جميع الموظفين في الإدارات العامة لأكبر المصارف التجارية في الجماهيرية الليبية وهي (مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والتجاري الوطني)، وقد احتوى على (1593) موظفاً وموظفة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، وكان عدد الاستثمارات المسترجعة التي دخلت حيز التحليل (292) استمارة، شكلت ما نسبته (92%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، كما تم الاعتماد في تحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها، على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، المعروف باسم (SPSS).

وقد خلصت عملية وصف بيانات الدراسة وتحليلها، إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- 1) عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف موضوع الدراسة، لمتطلبات التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بأبعاد (العمل بمفهوم المشاركة، العمل بروح الفريق، أنماط القيادة، ثقافة الجودة) .

(2) قلة اهتمام المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وتركيزها على التطبيق الفعلي والسليم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، المتمثلة في (وعي الموظفين بأهمية الجودة، التركيز على أهمية العملاء، التركيز على التحسين المستمر، استراتيجيه الجودة، الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية)، بالشكل الذي يتناسب مع التطبيق الفعلي والناجح لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

(3) وقوع واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، في مستوى منخفض من حيث التطبيق، وذلك لانخفاض مستوى تطبيقها لأغلب مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها قيد الدراسة، مع وجود إمكانية لتطبيق هذا المدخل بشكل فعلي وصحيح، إذا ما أخذ في الاعتبار المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، الذي توصلت إليه الدراسة .

(4) تمثلت أهم المشاكل والصعوبات التي تعيق النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية في: الثقافة التنظيمية السائدة بكل جوانبها المدروسة، والأساليب التقليدية المتبعة في إدارة الموارد البشرية، وقلة الاهتمام بالعملاء، وضعف وعي الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلبات تطبيقها .

(5) وأخيرا انتهت الدراسة إلى وضع مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، يمكن تقديمه للإسهام في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة والمساعدة عليها، إضافة إلى تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج والمدخل المقترح، كما تم تقديم بعض الدراسات المستقبلية المقترحة.

Abstract

Proposed entrance for the total Quality Management at the Libyan Commerce Banks

An applied - analytical study

This approach has searched in the status of the total Quality Management at the Libyan Commerce Banks, starting from raising the following question; What is the level of application of the total quality management principles by the Libyan Commerce Banks, and the requirements of its application is under study, what are the problems and obstacles confronting it, and what is the importance of applying this entrance to those banks and its applicability.

This research seeks to realize a number of objective; most important of which are; recognizing the status of the total quality management at the Libyan Commerce Banks, identifying the obstacles and problems confronting it, trying to assess this in line with the actual and practical successful application of the total quality management through introducing a proposed entrance that assists those banks correctly apply the total quality management in a way to invest it realizing as much of benefits to the clients, achieving a competitive mark on others.

Based upon the problem of the research and the leading reasons, realizing its objectives, a number of research hypothesis that represent the relation amongst the major changes of the subject phenomenon has been formed up, which are in particular the principles of the total quality management and its application requirements in process, as independent changes, and the status of the total quality management as a subordinate change.

The research in realizing its objectives, identifying its problem analysis dimensions and testing its hypothesis, has relied on using the descriptive trend and analytical trend together, using a questionnaire that was designed in particular as a tool to collect the research data, that was distributed on a random sample of (318) individual (male and female employee) of its society, that represents the employees at the main offices of the major commerce banks in the Libyan Jamahiriya; (gumhouria Bank, Sahara, wahada and the National Commercial Banks), which include 1593 male and female employee in different employment levels, the number of the retrieved questionnaires which come under analysis was 292 ones, that forms a ratio of 92% of the total distributed questionnaires. Using the Statistical Package for the Social Sciences- SPSS, has been relied on in analyzing the study data and examining its hypothesis.

The process of describing the study data and its analysis has come up with a group of results, the most important of which are;

1. Inconsistency of the prevailing organizational culture at the subject banks of the successful application requirement of the total quality management, especially in regard with the dimensions of (corporate concept work, team work, types of leadership, culture of quality).
2. Lack of interest by the Libyan commerce banks subject of the study and their focus on the actual and correct application for the total quality management principles and its application requirements, represented by (the employees

awareness of the importance of quality, concentration on the importance of clients, sustainable improvement, quality strategy, Human Resources Management) compatible with the successful and actual application of the comprehensive quality management philosophy.

3. The total quality management in the Libyan commerce banks comes under a low level of application, due to the low level of its application for most comprehensive quality management principles and its requirement in process, with a possibility to apply this approach actually and correctly, taking into consideration the proposed entrance for the comprehensive quality management at the Libyan Commerce Banks, that the study has concluded.
4. The most important problems and obstacles that hindered success in applying the total quality management at the Libyan commerce banks have been represented by the prevailing organizational culture in all its aspects, the traditional methods applicable at the Human Resources Management, lack of interest in clients, lack of employees awareness of total quality management concept, its importance and its application requirements.

Finally the study concluded to set up a proposed entrance for the total quality management in Libyan Commerce Banks, that may be introduced to contribute in the actual application of the total quality management and assisting in its management, in addition to presenting some recommendations on light of the results and the proposed entrance, also some proposed future studies were introduced.

القسم الأول

الجزء النظري للدراسة

الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الفصل الأول: المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني: استراتيجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقاتها

الفصل الثالث: جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها

الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المقدمة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة

إذا كان لكل عصر خاصية تميزه، ومسمى يعرف به، فإنه يمكننا أن نطلق على عصرنا هذا عصر التغير المستمر، وكذلك عصر العولمة، فقد شهد عالمنا المعاصر تغيرات هائلة ومتنوعة في كافة مناحي الحياة، فرضت ذاتها على كل المنظمات، وأجبرتها على القيام بما يناسبها من تغيرات في الأساليب الإدارية التقليدية المستخدمة منذ زمن طويل، وتبني مفاهيم إدارية حديثة، تتماشى مع متطلبات العصر، ومن أبرز هذه التغيرات الانفتاح الاقتصادي العالمي، وما نتج عنه من بروز للتكتلات الاقتصادية الدولية، والمنظمات العملاقة، واتفاقيات تحرير التجارة العالمية المعروفة بمنظمة التجارة العالمية، والاتجاه نحو التخصص، بالإضافة إلى التطور التقني السريع في مجالات الإنتاج والخدمات.

ولا شك أن تلك التغيرات تعكس في أبرز مضاهاها، مواجهة المنظمات الاقتصادية للتحديات الحقيقية المتمثلة في شدة المنافسة، وزيادة وعي العملاء، وقدرتهم على تمييز جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، إذ أن المستفيد بدأ ينظر للجودة بوصفها معياراً أساسياً لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدرها أو سعرها، وهذا يعني أن البقاء سوف يكون للأجود، على اعتبار أن الجودة ستبقى وثيقة العبور في هذا العصر بالنسبة لكافة المنظمات، وكذلك وسيلة الحماية ضد هذه التحديات، وتعتبر الجودة أحد العوامل الرئيسية التي تساعد على بقاء المنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى اقتران الجودة مع التنافسية.

وعليه فإن مواجهة تلك التحديات يعد أمراً في غاية الأهمية، ليس لتمكين منظمات الأعمال من المنافسة فحسب، بل لتمكينها من البقاء والاستمرار، فبالرغم من أنه لا توجد وصفة إدارية تمكّن المنظمات من مواجهة تلك التحديات والتفوق عليها، إلا أن التطبيق السليم لمدخل إدارة الجودة الشاملة يساعد على مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها إلى حد كبير، لا لأن تطبيق هذا النظام يساعد على تحسين مستويات الجودة فقط، بل لأنه يمكّن المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق مزايا عدة أهمها: تخفيض التكاليف، وتحسين معدلات الأداء، وكسب ولاء العملاء، وهذا ما تسعى إليه أية منظمة في العالم من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتوسيع نطاق أسواقها إلى المدى الذي يتيح لها التفوق، وتحقيق ميزه تنافسية على الآخرين.

وعلى الرغم من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر أولاً في المنظمات الصناعية، لكنه سرعان ما فرض نفسه بشكل قوي للتطبيق في المنظمات الخدمية، التي من أهمها المصارف، ويمثل التطور

الذي حصل في مفهوم الجودة والانتقال من جودة المنتج أو الخدمة النهائية إلى مفهوم الجودة الشاملة، سبباً رئيسياً لتلبية حاجة المنظمات الخدمية لتبني هذا المفهوم.

ولقد أجريت عدة دراسات حول مدى جدوى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وإمكاناتها في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة في مجال الخدمات، وقد أشارت نتائج تلك الدراسات إلى أن تطبيق هذا المدخل يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، ورفع معدلات الربحية، وارتفاع أسعار الأسهم، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء المالي، وتحسين العلاقات بين العاملين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض مستويات دوران العمل، وكسب المزيد من العملاء، بالإضافة إلى التحسين المستمر في مستوى جودة ما يقدم من خدمات.

المبحث الأول الإطار العام للدراسة

أولاً / مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة قد تم تطبيقه، وثبتت فاعليته في العديد من المنظمات والمؤسسات الصناعية والخدمية، وسلك طريقه إلى التطبيق العملي في غالبية المنظمات اليابانية والأمريكية والأوروبية، ولاقى القبول والافتتاح في العديد من منظمات الدول النامية التي سلكت طريق الإصلاح والنمو والتطور الاقتصادي، إلا أنه حتى الآن لم يتخذ مساره الصحيح في التطبيق العملي، ولم يحظ بالقبول الكافي في بعض المنظمات العربية، ولم يتم إدراجه بعد حتى في قائمة اهتماماتها وأولوياتها.

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية، والملاحظات الدورية التي قام بها الباحث لفروع أكبر المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وهي (مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والمصرف التجاري الوطني)، تبين أن هذه المصارف لازالت تقدم خدمات مصرفية تقليدية متمثلة في بطئها في تقديم الخدمات، وعدم تيسيرها للعملاء، ناهيك عن عدم تطويرها لنوعية الخدمات المقدمة وجودتها، وضعف الاهتمام بالعملاء، وقلة رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة ومستوى جودتها، وكذلك البطء في مواكبة هذه المصارف للتطورات التكنولوجية المعاصرة التي تحدث في المصارف العالمية، بالإضافة إلى ضعف الكفاءة والمهارة في التعامل مع العملاء لدى أغلب الموظفين بهذه المصارف، وضعف مؤهلاتهم العلمية.

وبالتالي رأى الباحث أن هذه المشاكل التي تواجهها تلك المصارف هي نتيجة لتباطؤ المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه، أسوةً ببقية المصارف المتطورة في دول العالم، مما حدا بالباحث إلى محاولة تقديم مدخل مقترح يساعد المصارف التجارية الليبية في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والإفادة من كل مزاياه وفوائده تطبيقه، بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها.

وعليه يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:-

- ما مستوى تطبيق المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها وما هي الصعوبات التي تواجهها في ذلك؟
- ما أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة؟

- ما إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وذلك في إطار الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها؟

ثانياً / أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- عرض وتقديم الإطار الفكري والفلسفي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد المداخل الإدارية الحديثة في مجال المنظمات الخدمية، وذلك من خلال التوعية والتثقيف بمفهوم وأهمية ومبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها ومعوقاتها.
- 2- تقييم واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وتوصيفها، وتحديد مدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- التعرف على مستوى وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة ودورها في تحسين وتطوير مستوى الأداء العام للمصارف.
- 4- معرفة مدى اقتناع إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامها ودعمها لتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 5- تحديد الأساليب المتبعة والسائدة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وأهم معالمها.
- 6- تقييم مستوى تطبيق المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها قيد الدراسة.
- 7- تحديد أهم متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ما بين واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة، ومتطلبات النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- 8- اختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة من خلال دراسة وتحليل العلاقة ما بين مدخل إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقه موضوع الدراسة كمتغيرات مستقلة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.
- 9- توضيح أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.
- 10- التوصل إلى مدخل مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، لتحسين مستوى الأداء العام وتطوير جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء وتحسين مستوى جودتها، وبالتالي كسب رضا العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية.

ثالثاً / أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

- 1- إنها تتناول موضوعاً مهماً على مستوى التطبيق في البيئة العربية، وعلى وجه الخصوص الليبية منها، وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، إذ اتضح أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية، خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي، مما سيساعد في إلقاء الضوء على هذا الجانب، وإبراز أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.
- 2- محاولة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتطبيق المدخل المقترح لها على جزء مهم من المنظمات الخدمية، المتمثلة في المصارف التجارية الليبية، الأمر الذي سيساعدها على تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لجمهور المستفيدين منها.
- 3- لفت نظر المسؤولين عن إدارة القطاع المصرفي خاصة في ليبيا إلى أهمية تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي ثبتت كفاءته وفاعليته، ووضعه موضع التنفيذ ضمن أولويات خططها الاستراتيجية.
- 4- يعد القطاع المصرفي من القطاعات الاستراتيجية في أية دولة، بوصفه يلعب دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية الشاملة، وينعكس تطوره على كافة القطاعات الأخرى في الدولة، من خلال تهيئة المناخ الملائم للتنمية والتطوير والاستثمار، وتحقيق معدلات متزايدة ومتكاملة من النمو والتطور والمنافسة في ظل العولمة، والانفتاح الاقتصادي، وبالتالي يجب علينا كإداريين متخصصين الاهتمام به، ومحاولة تطويره بشكل دائم ومستمر، نظراً لما له من دور في تنمية الاقتصاد الوطني وتطويره.
- 5- نظراً لندرة البحوث والدراسات المتتالية لموضوع إدارة الجودة الشاملة في قطاع المصارف على المستوى المحلي أي في ليبيا، فإن هذه الدراسة ستحاول إثراء المكتبة العربية والليبية خاصة بموضوع الدراسة.

رابعاً / متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

أ) المتغيرات المستقلة:

هي المتغيرات التي تؤثر في المتغيرات الأخرى، وتتضمن هذه الدراسة المتغيرات المستقلة التالية:

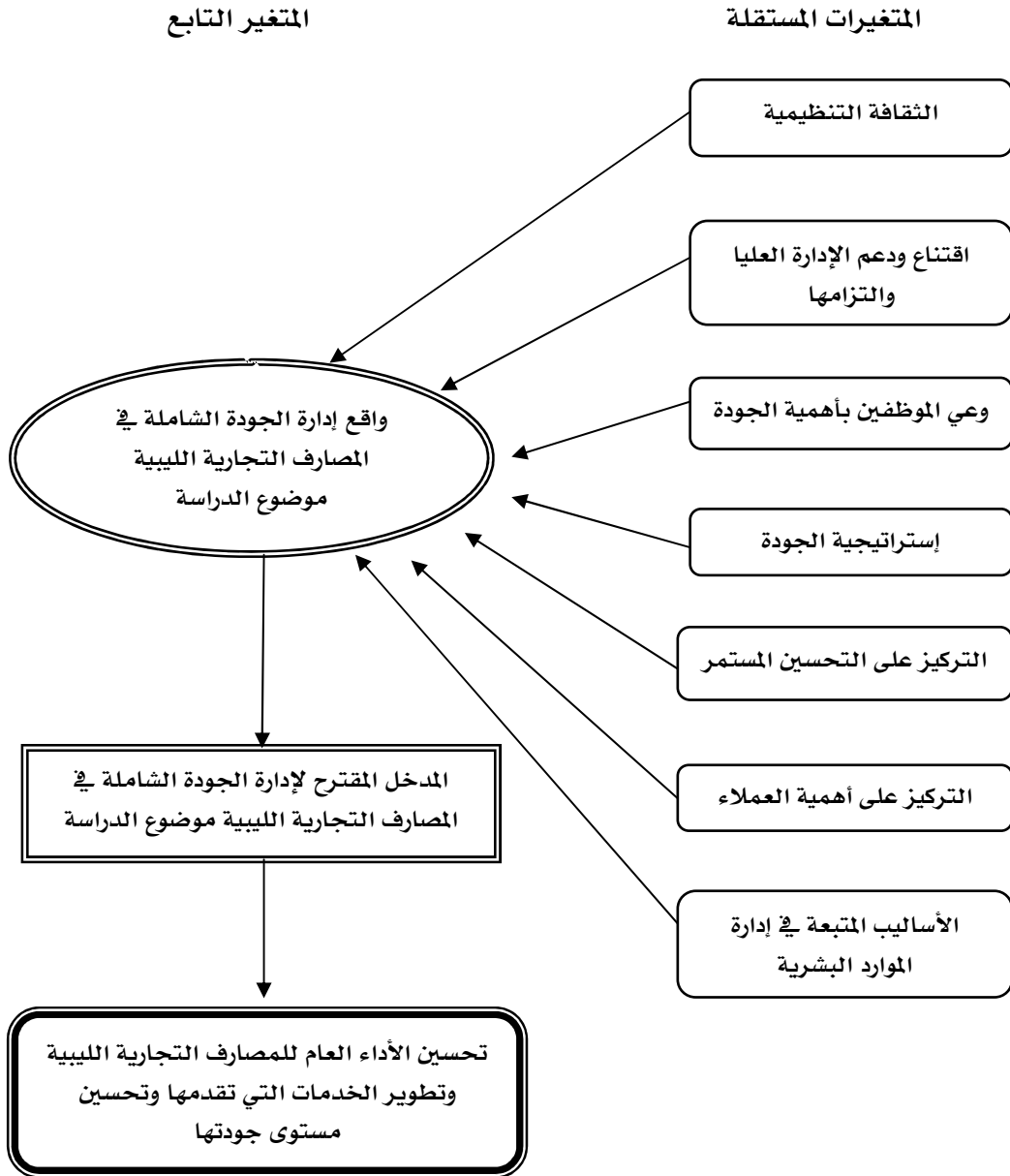
- 1- المتغير المستقل الأول " الثقافة التنظيمية " وتنبثق عنه مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة وهي: (مفهوم المشاركة، العمل بروح الفريق، أنماط القيادة، القيم السائدة، ثقافة الجودة).

- 2- المتغير المستقل الثاني " اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها "
 - 3- المتغير المستقل الثالث " وعي الموظفين بأهمية الجودة "
 - 4- المتغير المستقل الرابع " التركيز على أهمية العملاء "
 - 5- المتغير المستقل الخامس " استراتيجية الجودة "
 - 6- المتغير المستقل السادس " سياسة التركيز على التحسين المستمر "
 - 7- المتغير المستقل السابع " الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية "
- ب) المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بتغير المتغيرات المستقلة، وتحتوي هذه الدراسة متغيراً واحداً تابعاً متمثلاً في "واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

خامساً / نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، قام الباحث بتصميم النموذج التالي للدراسة في الشكل رقم (1) الذي يعكس العلاقات المتوقعة لكل من المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع، والنموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضع الدراسة، والنتائج المتأملّة من تطبيقه.

نموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة الذي يوضح متغيرات الدراسة، والمدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية

المصدر: من تصميم الباحث

سادساً / فرضيات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على الفرضيات البحثية التالية التي تمت صياغتها على النحو التالي:

الفرضية البحثية الأولى:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف" وينبثق من هذه الفرضية الرئيسة خمس فرضيات فرعية هي كالتالي:-

1-1 "هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين مفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، ومفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

2-1 "هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

3-1 "هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

4-1 "هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

5-1 "هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وثقافة الجودة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

الفرضية البحثية الثانية:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية البحثية الثالثة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامهم بأهمية الجودة، ووعي الموظفين والتزامهم بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية البحثية الرابعة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية البحثية الخامسة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، واستراتيجية الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية البحثية السادسة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية البحثية السابعة:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

الفرضية البحثية الثامنة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

الفرضية البحثية التاسعة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

الفرضية البحثية العاشرة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

الفرضية البحثية الحادية عشرة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

الفرضية البحثية الثانية عشرة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين إستراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

الفرضية البحثية الثالثة عشرة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

الفرضية البحثية الرابعة عشرة:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

سابعاً / مصادر جمع البيانات:

تأسيساً على ما تقدم، وبناء على تصميم هذه الدراسة وأقسامها، ونوع البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافها، فقد تطلب الأمر لإنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقاء معلوماتها وبياناتها إلى مصدرين متكاملين هما :

- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع، وفق ما هو متاح للباحث من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة، من دراسات، وأبحاث عربية وأجنبية منشورة وغير منشورة، وكذلك على الكتب العلمية المتخصصة في الموضوع، والمجلات والدوريات العلمية المتخصصة، وبعض الندوات، كما اعتمد الباحث على بعض المواقع العلمية على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

- المصادر الأولية: حيث تم الحصول عليها من خلال العينة التي تم اختيارها واستهدافها بالدراسة الميدانية، وما تم الحصول عليه من بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً، من خلال توزيع أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" التي صممت خصيصاً لذلك واسترجاعها.

ثامناً / منهجية الدراسة:

اتبع الباحث في منهج الدراسة الجمع بين الأسلوب الوصفي، والأسلوب التحليلي، الذي يعتمد على المسح الميداني، حيث ركز الأسلوب الوصفي على توضيح واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وخصائصه. أما الأسلوب التحليلي فقد تم التركيز فيه على دراسة وتحليل الفروق ما بين تطبيق المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لمبادئ ومتطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة، والتطبيق الناجح لهذه المبادئ والمتطلبات قيد الدراسة وبالشكل

الذي يتلائم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة وتحليل أثر تطبيق مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة كمتغيرات مستقلة على واقع (مستوى تطبيق) إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة كمتغير تابع، وما تطلبه ذلك من تحليل للمتغيرات الممثلة للعلاقة بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع في الدراسة، وذلك لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة.

تاسعاً / مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والبالغ عددهم تقريباً (1593) موظفاً وموظفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها (318) مفردة أي ما نسبته (20%) من المجتمع الأصلي تقريباً، تمثل كافة المستويات الإدارية بالإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة من المجتمع الأصلي لها.

عاشراً / الأدوات التي استخدمت في التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" على أساليب التحليل الإحصائي، باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS) وتحديداً الإصدار السابع عشر، وذلك بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات، وتجهيئها لعملية التحليل، واشتمل التحليل الإحصائي على تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستنتاجي التي تتلاءم وطبيعة بيانات الدراسة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، إضافة إلى إجراء اختبارات الصدق والثبات، باستخدام معامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط سييرمان للرتب، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى استخدام بعض مقاييس الإحصاء الاستنتاجي المتمثلة في إجراء بعض اختبارات الدلالة الإحصائية لاختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، ومنها اختبار (T) للعينة الواحدة، واختبار معامل ارتباط بيرسون، واختبار معامل الانحدار الخطي البسيط.

حادي عشر / حدود الدراسة:

ستقتصر هذه الدراسة على عينة من الموظفين، في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وبذلك لا يمكن تعميم نتائجها إلا على مجتمعها الإحصائي، والمجتمعات المماثلة لها في الخصائص، وعليه يمكن تفصيل هذه الحدود كما يلي: -

أ- الحدود المكانية: وتتمثل في الإدارات العامة للمصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية وهي (مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والمصرف التجاري الوطني).

وقد اختار الباحث إجراء دراسته هذه على القطاع المصرفي للأسباب التالية:-

1- يعد القطاع المصرفي من أكبر القطاعات، وأكثرها أهمية في أية دولة، نظراً للدور الذي تلعبه المصارف باعتبارها مصدراً من مصادر التمويل والإقراض داخل الدولة، وما له من أثر على تنمية الاقتصاد الوطني.

2- اعتماد نتائج أعمال المصارف التجارية على جودة الخدمات التي تقدمها، ونوعها خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي، وتوسع القطاع المصرفي، ودخول المصارف الأجنبية للمنافسة داخل الدولة في الآونة الأخيرة.

ب . الحدود الزمنية: وتتمثل في دراسة واقتراح مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية (دراسة تحليلية - تطبيقية) خلال الفترة الممتدة من (2008 إلى نهاية سنة 2010) م.

ج . الحدود البشرية: وتتمثل في عينة عشوائية من جميع الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية موضوع الدراسة.

د . الحدود الموضوعية: وتتمثل في موضوع مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، بما يتضمنه من إطار فكري وفلسفي يهدف لتوضيح أهمية تطبيق هذا المدخل بالنسبة للمنظمات الخدمية، وتحديد قطاع المصارف التجارية في الجماهيرية الليبية.

ثاني عشر / مصطلحات الدراسة

بهدف الفهم العميق، والإحاطة الكاملة لجوانب العلاقة بين المتغيرات الأساسية لموضوع الدراسة، فإنه من المهم توضيح المقصود ببعض المصطلحات المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال تحويل تلك المصطلحات من المستوى النظري إلى المستوى الإجرائي، أي من مصطلحات نظرية إلى مصطلحات إجرائية قابلة للقياس، ومن هذه المصطلحات ما يلي:

1) مدخل إدارة الجودة الشاملة: هو أحد المداخل الإدارية المستخدمة في إدارة المصارف، يركز على تحقيق الجودة الشاملة في مختلف أنشطة وعمليات المصرف، ويبنى على مشاركة جميع الموظفين في المصرف وعلى مختلف المستويات التنظيمية في جهود تحقيق الجودة، واتخاذ القرارات، ورسم السياسات، ويستهدف النجاح اللامحدود في تحقيق الأهداف، وذلك من خلال تحقيق رضا العملاء، وبناء على ذلك تحقيق المنافع لكل من المصرف والموظفين به.

2) الجودة الشاملة: هي تحقيق التحسين المستمر والدائم في مختلف الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المصرف، وبما يؤدي إلى التميز في تقديم أفضل الخدمات، وبأعلى مستويات الجودة للعملاء، وتحقيق أعلى مستويات الأداء والربحية للمصرف.

3) المصارف التجارية الليبية: وهي المؤسسات المالية التي تقوم بخلق الودائع تحت الطلب، وفتح الحسابات الجارية التي تكون محلاً للسحب منها من قبل أصحابها عند الطلب، وكذلك فتح الاعتمادات، وتحصيل الصكوك المسحوبة من العملاء أو عليهم، ومنح القروض بمختلف

- آجالها، وغيرها من النشاطات المصرفية وتمثل المصارف موضوع الدراسة (مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والمصرف التجاري الوطني).
- (4) إدارة الجودة: هي عبارة عن أنشطة مترابطة تقوم بها إدارة المصرف لتخطيط، وتنفيذ، ومراقبة المصرف من ناحية الجودة.
- (5) الجودة: هي تحقيق المصرف للمواصفات التي يطلبها، ويفضلها العملاء في الخدمات المصرفية المقدمة.
- (6) التحسين المستمر: هو عبارة عن كافة العمليات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة القدرة على التحسين التدريجي، والدائم في مستوى أداء كل الأنشطة والعمليات المصرفية.
- (7) التركيز على أهمية العملاء: هو الاهتمام الكبير بتحقيق حاجات ومتطلبات العملاء وتفضيلاتهم، واستقصاء آرائهم واقتراحاتهم، والتعرف على شكاويهم، وإشعارهم بأهميتهم، وذلك بهدف الوصول إلى إدراك العملاء لدرجة عالية من تحقيق متطلباتهم ورضاهم.
- (8) اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة: ويقصد به إدراك أعضاء الإدارة العليا في المصرف لمفهوم وأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيقه، وتقديم كافة التسهيلات لجهود التغيير التي يمكن أن تحدث، وتساعد على تطبيق هذا المدخل، والتزامها بكل مبادئه ومتطلبات تطبيقه.
- (9) وعي الموظفين بأهمية الجودة: ويقصد به إدراك الموظفين في المصارف لمفهوم الجودة وأهميتها، ودورها في تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف والمنافع، لكل من الموظفين والعملاء والمصرف ككل.
- (10) استراتيجية الجودة: هي عبارة عن الخطط والأنشطة التي تقوم بها المصارف لتحقيق الجودة في الأداء العام لهذه المصارف، بهدف تطوير الخدمات التي تقدمها، وتحسين مستوى جودتها، بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية حاجات العملاء وتفضيلاتهم، وتحقيق أقصى درجات الرضا لديهم، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المصارف.

ثالث عشر/ مبررات اقتراح مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية:

هناك مجموعة من الأسباب والمبررات التي تدعو إلى ضرورة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في قطاع المصارف ومن أهمها:-

- (1) لقد أصبح قطاع المصارف يقدم خدمات عديدة، وحديثة لم تكن تقدم من قبل، وذلك لإرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم، انطلاقاً من طموحاتهم في أن تقدم لهم أفضل الخدمات المصرفية الحديثة والمتطورة، إلا أنه في ظل المنافسة التي يشهدها العالم اليوم في جميع القطاعات، لم يعد الأمر قاصراً على الاهتمام باستحداث خدمات جديدة وتطويرها بقدر ما يكون الاهتمام

بتحسين مستوى جودة تلك الخدمات، بحيث تلبي احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وبالتالي تحسين مستوى الأداء على مستوى المصارف.

وهذا التحول في الاهتمامات البشرية يخضع لهرمية الحاجات كما حددها (ماسلو)، فبعد أن توفرت الخدمات المصرفية المطلوبة، انتقل العملاء إلى الاهتمام بجودتها، ومدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم بالمستوى الذي يحقق ما يطمحون إليه، ولذلك برزت فكرة الباحث بأهمية السعي لتقديم مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، بوصفه مدخلاً يؤدي إلى تحسين وتطوير مستوى الجودة في الخدمات التي تقدمها، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء في المصارف موضوع الدراسة.

(2) بما أن المصارف التجارية الليبية أصبحت تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات، والتقنيات المصرفية المستخدمة، وتحرير تجارة الخدمات وفقاً لاتفاقيات منظمة التجارة العالمية، واحتدام المنافسة بين تلك المصارف وغيرها من المصارف الأخرى، ودخول المصارف الأجنبية إلى سوق المنافسة بإمكاناتها الهائلة وقدرتها على جذب العملاء، وكسب رضاهم، والمشاكل المالية التي تعرضت لها الكثير من المصارف العالمية أخيراً، بسبب الأزمة العالمية التي كان أحد أسبابها سوء الإدارة الذي ساد في تلك المصارف، كل ذلك يحتم على المصارف التجارية الليبية ضرورة تبني (مدخل إدارة الجودة الشاملة) بوصفه الوسيلة الوحيدة التي تحقق لها التميز، وتضمن لها تحقيق رضا العملاء، وتحسين الأداء، وزيادة القدرة التنافسية، والتفرد بتقديم أفضل الخدمات وأكثرها جودةً، وبالتالي زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار في سوق المنافسة الحرة، وهنا تبرز ضرورة وأهمية اقتراح مدخل لإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية تنافسية للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

(3) إنه بسبب التحالف والاندماج الذي حدث بين العديد من المصارف المحلية والأجنبية، لتعظيم قدرتها التنافسية على حساب غيرها من المصارف المنافسة، بات من الضروري على المصارف أن تسعى بكل إمكاناتها لتعزيز موقفها التنافسي، ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة هو السبيل الوحيد، والأكثر فاعلية في تعزيز الوضع التنافسي لتلك المصارف في السوق.

(4) يعتبر قطاع المصارف أحد القطاعات الهامة والرئيسية في دعم الاقتصاد الوطني، والتنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن اقتراح مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع المصارف التجارية الليبية سيؤدي إلى تحقيق ما يلي: -

- زيادة القدرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم وزيادة رضاهم.
- تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها تلك المصارف وتطويرها.
- زيادة قدرة تلك المصارف على الاحتفاظ بعملائها، وجذب المزيد منهم، بسبب زيادة قدرتها التنافسية، وتحسين مركزها التنافسي.
- زيادة قدرة هذه المصارف على تحقيق الأرباح بسبب تحسن مستوى جودة خدماتها وانخفاض التكاليف، وزيادة الطلب على خدماتها، وبالتالي المساهمة في دعم وتنمية الاقتصاد الوطني.

- تحسين مستوى أداء ومهارة موظفي تلك المصارف، وزيادة ولائهم لها، وانخفاض معدلات دوران العمالة في تلك المصارف.
 - زيادة قدرة تلك المصارف على دعم المشاريع التنموية بسبب تحسين إمكاناتها المادية مما يجعلها تسهم في دعم الاقتصاد الوطني، وخطط التنمية الوطنية بشكل فعال.
- وانطلاقاً مما سبق تبرز أهمية اقتراح مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية مجال الدراسة، بالشكل العلمي باعتبارها تشكل مدخلاً لتحسين مستوى الأداء بالقطاع المصرفي، وانعكاساً إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدمها، وإسهاماً في تحسين جودتها وتطويرها، وجذب المزيد من العملاء، واكتساب ميزة تنافسية تدعم قدرتها ومركزها التنافسي.

المبحث الثاني الدراسات السابقة

لقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة، وجودة الخدمات المصرفية بالتطبيق العملي، وفيما يلي بعض هذه الدراسات التي أمكن للباحث توفيرها واقتنائها:

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة

(1) دراسة (سلامة، أسامة حسن، 1999) حول: "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المستشفى موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام متوسط لدى الإدارة العليا في المستشفى موضوع الدراسة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال اقتناع ودعم متوسط لهذا المفهوم، كما أن الإدارة لم تهتم ببرامج التدريب، مع وجود اهتمام ضعيف من قبل الإدارة باستخدام فرق العمل وحل المشاكل الطارئة.

(2) دراسة (البليسي، بدرية المعتر، 2000) وهي بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الأردني" وكانت تهدف إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية موضوع الدراسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستويات هذا التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة و الأداء لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: إن المصارف التجارية في الأردن تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن التطبيق لهذه العناصر متفاوت، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، يليه التركيز على العملاء.

(3) دراسة (ميا، علي، 2000) حول: "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام السوري" واستهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى وإمكانية تطبيق هذا النظام في شركات القطاع العام الصناعي في سوريا، ومحاولة تقديم مدخل متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات محل الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها:

- ارتفاع درجة الوعي بمفهوم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأهميته على مستوى الإدارة العليا في الشركات موضوع الدراسة.
- انخفاض درجة الوعي بمفهوم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وأهميته على مستوى العاملين في الشركات موضوع الدراسة.
- سيادة المفاهيم التقليدية وتطبيقها في مجال الرقابة على الجودة، وتوكيد الجودة في الشركات موضوع الدراسة مما أدى إلى عدم قدرتها على الحصول على أية شهادة من شهادات الآيزو 9000.
- عدم وجود توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات موضوع الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

4) دراسة (الشيبي، سعيد محمد، 2000) وهي بعنوان: "الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع العمال العام" وكان الهدف من هذه الدراسة تحليل ثقافة الجودة الشاملة لدى الإدارة العليا، ومدى تبني هذه الفئة لقيم ومبادئ فلسفة الجودة الشاملة، وأثر ذلك على اتجاهات التطوير الإداري، كذلك التعرف على ما تعكسه تلك الفئة من اتفاق أو اختلاف حول هذه المبادئ.

وأظهرت الدراسة جملة من النتائج التي اعتبرت أن عملية التطوير الإداري هي أحد أهم مسؤوليات الإدارة العليا لأية منظمة، وتعد الثقافة التنظيمية من أهم وسائل التغيير والتطوير الإداري، كما يعتبر التزام واقتناع الإدارة العليا ودعمها أول مراحل التطوير وأهمها.

5) دراسة (أبو طالب، محمد محمود، 2001) وهي بعنوان: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي: دراسة تطبيقية على البنوك المصرية " وقد هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم الأسباب المؤدية إلى انخفاض مستوى الخدمات المصرفية، ومحاولة اقتراح الحلول الممكنة لمواجهة مشاكل المصارف المصرية، وتحقيق أعلى درجة من الرضا للعملاء، بالإضافة إلى دراسة إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لتطوير الخدمات المصرفية في المصارف المصرية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم أساليب تطوير وتحسين أداء المصارف المصرية، خاصة فيما يتعلق بالخدمات وتحسين جودتها، بما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم للمصارف، وهو من أهم وسائل وأساليب مواجهة المشاكل التي تعترض أداء المصارف.

6) دراسة (سلام، صلاح حسن، 2001) حول: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات المصرية الحكومية " وهدفت إلى توصيف الثقافة التنظيمية السائدة وتقييمها في الجامعات الحكومية المصرية، وبيان مدى توافقها مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تهدف إلى تقييم الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات

موضوع الدراسة، ومدى توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ثم التوصل إلى إطار مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بالجامعات الحكومية المصرية.

وقد برزت أهم نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية:-

- عدم توافق الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات موضوع الدراسة مع الثقافة التي تتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك فيما يخص بأبعاد القيادة، والهياكل التنظيمية، والتوجه بالعميل، والتحسين المستمر والابتكار.
- هناك فرق بين مستوى جودة الخدمة المقدمة للطلاب وما كان يتوقعه الطلاب من مستوى الخدمة في الجامعات موضوع الدراسة.
- عدم ملائمة كل من الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات موضوع الدراسة، وما يتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التوصل إلى بناء إطار مقترح لمدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعات المصرية الحكومية.

7) دراسة (جودة، يسري السيد، 2002) بعنوان: "مبادئ إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية" ورمت هذه الدراسة إلى عرض وتقديم موجز للإطار الفكري والفلسفي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، باعتباره أسلوباً إدارياً يهدف إلى التحسين والتطوير المستمر للجودة، وأداء المنظمات ككل، والوقوف على طبيعة التفاوت والاختلاف في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات موضع الدراسة، وبالتالي ترتيب هذه المبادئ ومعرفة أكثرها وأقلها تطبيقاً، وتقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في التطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتطوير أداء تلك المنظمات وتنمية، وتقديم خدمات متميزة عالية الجودة ترضي طموحات وتوقعات المستفيدين منها وتحقيق رغباتهم.

- وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها: إن الثقافة التنظيمية السائدة بالمستشفيات موضوع الدراسة لا تتناسب مع متطلبات التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولا توفر الفرص المناسبة لنجاحها في التطبيق العملي.

8) دراسة (المصري، محمد حسن عبد الله، 2003) وهي بعنوان: "تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح" وهدفت هذه الدراسة إلى العديد من النقاط أهمها:-

- 1- تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية الفلسطينية موضوع الدراسة.
- 2- تحديد أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها على مؤشرات الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة، وتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة.

وانتهت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها : تحقيق المصارف التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة مزايا عدة: منها زيادة الربحية، وتقوية المركز التنافسي، والقدرة على الاستمرارية، وزيادة رضا العملاء، وتخفيض معدل دوران العمل، وتحسين الأداء والإنتاجية، ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، وجعل المصارف أكثر مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية.

9) دراسة (بن عبود، على أحمد، 2003) وهي بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، وعملت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأداء في الدوائر الحكومية، وتحديد مستوى رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية موضوع الدراسة.

وقد كان من أهم نتائجها: عدم رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من قبل هذه الدوائر لقلّة جودتها، وضعف أداء مقدميها، والدعوة إلى تبني ودعم القيادات الإدارية والمسئولة عن تلك الدوائر الحكومية بدبي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، لما له من أثر في تفعيل الأداء بهذه الدوائر، وتحسين جودة خدماتها، وزيادة رضا الجمهور عن أدائها.

10) دراسة (محمود، ناهد منصور، 2004) حول: " أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية: دراسة ميدانية بمدينة الغردقة " وقد سعت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في الفنادق، لغرض تحسين مستوى الأداء بالفنادق، والمشاكل التي تواجهها في تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي العملاء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الفنادق يعود عليها بالعديد من المنافع، التي تتمثل في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها، والرفع من قدرتها التنافسية، كما أن عدم تطبيقها يؤدي إلى انخفاض كفاءة أداء الخدمة المقدمة للعميل وعدم رضاه عن بعض الخدمات الفندقية المقدمة.

11) دراسة (القرعان، أحمد محمد، 2004) حول: "تطوير أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية" وقد حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية موضوع الدراسة، من وجهة نظر مدراء هذه الوحدات ومساعدتهم، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات محل الدراسة، والتوصل إلى نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في تلك الوحدات الإدارية.

وقد استنتجت الدراسة أن هناك تطبيقاً عاماً لعناصر إدارة الجودة الشاملة في الوحدات محل الدراسة، إلا أن درجة تطبيقها تختلف من عنصر لآخر، وأن من أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم توفر الكفاءات والكوادر المؤهلة في مجال تحسين الجودة، وغياب المنهج الواضح في استراتيجية تبني إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي وقصور إدارة الجامعة.

12) دراسة (العثمان، شهاب أحمد، 2004) بعنوان: "نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي: دراسة تطبيقية على نظام التعليم الثانوي بدولة الكويت" وقد هدفت إلى التعرف على عناصر إدارة الجودة الشاملة في مدارس النظام العام الحكومي محل الدراسة، وتوصيف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس موضوع الدراسة ومدى توافقها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم التوصل إلى إطار عام مقترح يوضح كيفية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المدارس موضوع الدراسة، لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في نظام التعليم العام الحكومي بالمدارس موضوع الدراسة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق باقتناع ودعم الإدارة العليا، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر، وجودة المعلم، والتوجه بالعميل، وبالتالي وضع نموذج مقترح لمعالجة القصور والخلل في تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لاكتمال تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالشكل العلمي والصحيح.

13) دراسة (مصطفى، أحمد سيد، 2004) وهي بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية" وقد سعت الدراسة إلى تحديد مجالات التميز في جودة الخدمة المصرفية، كوسيلة لمواجهة التحديات التنافسية، وتقديم إطار متكامل لسبل التميز في الجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التي كان من أبرزها: إن إدارة الجودة الشاملة هي من أهم مداخل التطوير والتحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية، وتحسين الوضع التنافسي، لأنه يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وكل الإدارات والأقسام والوحدات بالمصارف، كما أن استراتيجية التنافس بالجودة هي من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المصارف العربية لتحسين أدائها وقدرتها التنافسية، رغم وجود العديد من المشاكل التي تعوق الإفادة من هذا المدخل في المصارف التي قامت بتطبيقه، ولعل أبرز هذه العوائق هو القصور المتعلق بفهم مدخل إدارة الجودة الشاملة وأدواته، وعدم توفر الكفاءات القادرة على استخدامه بالشكل الصحيح.

14) دراسة (أبوسعدة، صفاء عبد العزيز، 2004) وهي بعنوان: "استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية" وقد كان هدف الدراسة التعرف على توقعات الطلاب، بشأن جودة الخدمة التعليمية، وقياس الأداء الفعلي للخدمة التعليمية بالكليات موضوع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: -

- توجد فجوة سالبة بين توقعات الطلاب لجودة الخدمة التعليمية وإدراكهم لهذه الجودة.
- توجد فجوة سالبة بين إدراك الطلاب لجودة الخدمة التعليمية وإدراك القائمين على تقديم هذه الخدمة.

- توجد فجوة سالبة بين إدراك مقدمي الخدمة التعليمية لجودة الخدمة وتوقعات الطلاب لجودة هذه الخدمة.

15) دراسة (إسكندر، جورج حبشي، 2004) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع البريد في مصر" وقد سعت إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع البريد، لتحديد مدى ملاءمتها للثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء، والتعرف على نظم إدارة الموارد البشرية السائدة بالبريد، لتحديد مدى مناسبتها لنظم إدارة الموارد البشرية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتوصل إلى مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين الأداء والارتقاء بمستوى جودة الخدمات البريدية لزيادة القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. وفيما يلي أهم نتائج هذه الدراسة: -

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بقطاع البريد (فيما يتعلق بأنماط القيادة، والتركيز على العملاء، وتحسين الجودة، الإبداع والابتكار) للثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تتلاءم فيما يتعلق بالقيم والاتجاهات.

- عدم مناسبة نظم إدارة الموارد البشرية السائدة بقطاع البريد (فيما يتعلق بنظام التدريب وتقييم الأداء) لنظم إدارة الموارد البشرية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بينما تتلاءم فيما يتعلق بالاتصالات.

16) دراسة (الكيت، نجات عيسى، 2005) حول: "فاعلية تطبيق نظام فرق العمل في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة بمستشفيات وزارة الصحة برأس الخيمة" وقد استهدفت تحديد مدى فاعلية تطبيق فرق العمل في القطاع الحكومي الصحي برأس الخيمة، وقياس اتجاهات العاملين نحو فاعلية أداء فرق العمل بالإضافة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق فاعلية فرق العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم العاملين ينتمون لفرق عمل صغيرة الحجم، ويؤيدون فكرة استخدام نظام فرق العمل، كما أن هناك اهتماماً بالجودة رغم عدم تلقي العاملين للتدريب على إدارة فرق العمل وإدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أثر على أداء فرق العمل سلباً، بالإضافة إلى عدم تطبيق المستشفيات موضوع الدراسة لنظام إدارة الجودة الشاملة الذي أدى إلى عدم فاعلية فرق العمل وتحقيق أهدافها، وبالتالي عدم إتقانها لأعمالها، وعدم وجود الثقافة التنظيمية التي تساعد على الفخر بالانتماء لفرق العمل.

17) دراسة (الخشالي، شاكر جار الله، 2006) وهي بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية" وقد استهدفت الدراسة التعرف على مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الأردنية، وكذلك التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وقد تمحورت أهم نتائجها فيما يلي:-

- هناك بعض الاختلافات النسبية بين المصارف التجارية موضوع الدراسة في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- هناك بعض الاختلافات في اتجاهات العاملين في المصارف موضوع الدراسة نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

(18) دراسة (العتيبي، نواف محمد، 2006) وهي بعنوان: "أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها" وقد كان هدف الدراسة التعرف على تصورات القيادات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة موضوع الدراسة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتطوير أنموذج لإدارة الجودة الشاملة بالجامعة موضوع الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك اقتناعاً من قبل القيادات العليا بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها في تطوير مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة.

(19) دراسة (باسردة، توفيق سريع، 2006) بعنوان: " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية " وقد شكل موضوع التكامل بين إدارة المعرفة والجودة الشاملة، وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات، بالإضافة إلى تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة للمنظمات الصناعية، ودورهما في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها، والتفوق على المنافسين هدفاً رئيسياً لهذه الدراسة.

كما أظهرت نتائج عدة لعل أهمها: وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، مع دورهما الكبير في تحسين وتطوير أداء المنظمات موضوع الدراسة، والتأكيد على أهمية إدارة الجودة الشاملة في تطوير المنظمات، وتحقيق أهدافها وتحسين مركزها التنافسي في السوق، وبالتالي تحقيق مكاسب وفوائد كبيرة للمنظمة والعاملين بها وكذلك للعملاء.

(20) دراسة (المخلافي، عبد الواسع عبد الغني، 2006) حول: " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة لاتجاهات المديرين في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية " واستهدفت الدراسة التعرف على الدور الذي يمكن أن يؤديه تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإصلاح الإداري، إضافة إلى التعرف على الإمكانيات الفعلية لتطبيق هذا المدخل في منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، والمعوقات التي يمكن أن تحول دون ذلك.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- وجود افتتاع واتجاهات قوية من قبل المديرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الإصلاح الإداري.

- وجود علاقة قوية بين التزام القيادات العليا، وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، وتحقيق الإصلاح الإداري.
- هناك علاقة قوية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الإصلاح الإداري بالمؤسسات الحكومية.

21) دراسة (قداده، عيسى يوسف، 2007) وهي بعنوان: "نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة" استهدفت الدراسة تطوير نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، يساعد في تحقيق قيمة عالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، متمثلاً في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح، والتحسين المستمر، وزيادة رضا العملاء، ورفع مستوى الخبرة للعاملين والأكاديميين والإداريين، ورفع مستوى جودة المجتمع، وكذلك رفع مستوى جودة خدمات البحث العلمي.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، وبين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث أشارت النتائج إلى وجود ارتباط قوي وطردى بينهما، كما أوضحت الدراسة تأثير القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية بالتغيرات التي تحصل نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة مشيرة إلى أن زيادة وحدة واحدة في إدارة الجودة الشاملة يؤثر على زيادة القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة بمقدار (1.04)، وكذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية بين القيمة العالية لأعمال الجامعات الأردنية الخاصة، وبين إدارة الجودة الشاملة.

22) دراسة (المصري، مروان وليد، 2007) حول: " تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة " رمت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات موضع الدراسة، في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المحاضرين، وتحديد معوقات تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أدائهم لأعمالهم الإدارية من وجهة نظرهم.

وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها: إن الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان عالياً، ويبدأ بالمشاركة والعمل الجماعي، ثم اتخاذ القرارات على أساس الحقائق، ثم القيادة الفعالة، يليه التحسين المستمر، ثم التركيز على رضا العملاء، ثم التخطيط الاستراتيجي، كما أسفرت النتائج عن وجود بعض المعوقات التي يواجهها رؤساء الأقسام الأكاديمية عند تطبيقهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة أثناء أدائهم لأعمالهم الإدارية وينسب متوسطاً.

23) دراسة (السعودي، موسى أحمد، 2008) حول: "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن" وقد أراد في هذه الدراسة التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في المصارف موضع الدراسة،

وكذلك التعرف على مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المبحوثين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها : -

- إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعاً، حيث اتخذ بُعد الالتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة، ودعم تطبيقها المرتبة الأولى، في حين نال بُعد العلاقة القوية مع العملاء المرتبة الأخيرة.

- إن لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة دور كبير في التميز التنظيمي، إلا أنه لأبعاد إدارة الجودة الشاملة آثاراً مختلفة في تحقيق التميز التنظيمي بمختلف فقراته.

24) دراسة (الطائي، يوسف، وهاشم العبادي، 2008) وهي بعنوان: "الدور

الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة" وقد استهدفت زيادة رضا العميل من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وزيادة ولائه، وتحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمنافع المحققة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها : -

- إن الجودة العالية في المنتج المترتبة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ستحقق الرضا الكبير لدى العملاء والعكس صحيح، وبالتالي تحقيق التميز على الآخرين.

- هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة وولاء العملاء للمنظمة.

- هناك علاقة ارتباط قوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على العمليات، التركيز على التحسين المستمر) وإدارة علاقات العميل والمتمثلة في (رضا العميل، ولاء العميل، قيمة العميل) وهذا يدل على مدى اهتمام المنظمة موضع الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي.

25) دراسة (عايش، شادي عطا، 2008) وهي بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الأداء المؤسسي للمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة" واستهدفت الدراسة التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات ذلك التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها، والأداء المؤسسي لتلك المصارف.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: إن المصارف الإسلامية تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، إلا أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لا تختلف في تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي، كما أن هذا المفهوم له أثر كبير في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

26) دراسة (قنديل، باسل فارس، 2008) حول: "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة

على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية" وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت

الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، بالإضافة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية والسياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت.

وتوصلت الدراسة إلى حزمة من النتائج كان من أهمها :

- هناك اهتمام من قبل المنشآت موضع الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما أن هذه المنشآت تطبق أغلب تلك المبادئ أو المتغيرات، ولكن بدرجات ومستويات متفاوتة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع المتغيرات، أي مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في هذه الدراسة، والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية موضوع الدراسة.

(27) دراسة (العاجز، سناء فاروق، 2008) وهي حول: " مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة " وسعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة (التركيز على العميل، التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة) وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها :

- إن مؤسسات الإقراض النسائية موضع الدراسة تطبق ركائز إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي وبمستويات متفاوتة.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض موضع الدراسة، والأداء المؤسسي المتمثل في (الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل).

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بموضوع جودة الخدمات المصرفية

(1) دراسة (عطية، الطاهر مرسى، 1991) حول: "قياس جودة أداء الخدمة في البنوك المصرية" وقد حاولت هذه الدراسة التعرف على مدى إدراك إدارة المصرف لتوقعات العملاء التي يرغبون في الحصول عليها، ومعرفة محددات جودة الخدمة التي يعتمد عليها عملاء المصارف، ومدى اتفاقها أو اختلافها مع ما سبق من أبحاث.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضرورة العمل على اتخاذ المصارف كل الإجراءات الكفيلة بسرعة إنجاز الخدمة، وكذلك ضرورة اهتمام كل المنظمات الخدمية بدراسة طبيعة الخدمة التي تقدمها، وتحديد العناصر الأكثر أهمية في إدراك العميل لجودة هذه الخدمة.

(2) دراسة (الأنصاري، أسامة، وعادل زايد، 1995) حول: "قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية . دراسة ميدانية" استهدفت هذه الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية لدى المصارف الوطنية والأجنبية بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث اعتمد الباحثان على نموذج الفجوات لقياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العملاء.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها: ضرورة إدراك المصارف لأهمية العملاء والشعور بالراحة وعدم الخوف والقلق من التعامل معه، وضرورة التركيز على إجراء الدراسات المقارنة للتعرف على نواحي القوة والضعف بالنسبة لجودة الخدمة المقدمة، وإجراء المقارنات المرجعية مع المصارف المنافسة، وأسباب ارتفاع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المصارف الأجنبية مقارنة بالمصارف المحلية.

(3) دراسة (العناني، غادة زكريا، 1997) بعنوان: "قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية . بالتطبيق على البنوك الإسلامية الأردنية" وتم في هذه الدراسة محاولة التعرف على الفرق بين توقعات العملاء في المصارف الإسلامية، لجودة الخدمة المقدمة ومستوى الخدمة المقدمة فعلياً، ودراسة العلاقة بين تحقيق مستوى معين للجودة وبين (استمرار العميل في التعامل، رضا العملاء عن الخدمة، تقييم العميل للخدمة الكلية).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج مهمة كان أبرزها: أن هناك اختلافاً جوهرياً ما بين أبعاد جودة الخدمة التي يتوقعها العملاء، ومستوى الأداء الفعلي لها، وكذلك وجود علاقة معنوية بين توافر الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة وميل العملاء لتكرار التعامل مع المصارف.

(4) دراسة (أبو موسى، رسمية احمد، 2000) حول: "أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة" وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً، في كل من مصرف الإسكان والمصرف الإسلامي الأردني، ومعرفة مستوى رضا العملاء، ودرجة ولائهم لمصارفهم، كما سعت هذه الدراسة أيضاً إلى ربط العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة الربحية.

وقد إنتهت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملاء مصرف الإسكان وتقييم عملاء المصرف الإسلامي الأردني لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً.
- وجود فجوة بين تقييم عملاء المصرفين موضع الدراسة لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً مع تقييم إدارة كل من المصرفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً في كل من المصرفين موضع الدراسة، ورضا العملاء، وربحية كل من المصرفين.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء في المصرفين موضع الدراسة، وربحية كل من المصرفين.

(5) دراسة (ثويني، شبيب فهد، 2002) حول: "قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت" عملت هذه الدراسة العمل على قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت، وكيفية التوصل إلى

أفضل الأساليب لقياس جودة الخدمات المقدمة من المنشآت المالية الإسلامية في القطاع التجاري، وبيان طبيعة العلاقة بين رضا العملاء عن جودة الخدمة، وسلوكهم الحالي والمستقبلي نحو الخدمة.

- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود اختلافات جوهرية بين أبعاد جودة الخدمة التي يتوقعها عملاء الخدمات التجارية في المنشآت المالية الإسلامية موضع الدراسة، ومستوى الأداء الفعلي لها، الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل، كما تختلف درجة إسهام المتغيرات الفرعية التي تكون أبعاد جودة الخدمة في تحديد نطاق الفجوة بين ما يتوقعه العملاء، و ما يقدم لهم فعلياً.

(6) دراسة (عبد ربه، محمد محمود، 2002) حول: "تحليل اتجاهات عملاء البنوك من المنظمات نحو جودة الخدمات البنكية في مصر"، وأراد الباحث من وراء هذه الدراسة تحديد الأبعاد الرئيسية التي يحتكم إليها عملاء المصارف من المنظمات عند اختيار مصرف للتعامل معه، وأيضاً تحديد أثر المتغيرات المتعلقة بالخصائص الأساسية المميزة لعملاء المصارف من المنظمات، على مدى إحساسهم بالرضا عن مستويات أداء الخدمات المصرفية.

وخلصت الدراسة إلى وجود اختلاف معنوي بين وجهة نظر كل من عملاء المصارف من المنظمات وممثلي المصارف، نحو الأهمية النسبية لمعظم محددات جودة الخدمات المصرفية.

(7) دراسة (المري، محمد الرويس، 2002) بعنوان: "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر، والتعرف على الطرق التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية داخل المصارف، ودرجة رضا العملاء عن جودة تلك الخدمات التي تقدم لهم.

- وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: ضرورة قيام إدارة المصرف بتحديد أبعاد جودة الخدمة داخل المصرف، وضرورة قيام إدارة المصرف بقياس جودة الخدمة بصفة مستمرة للتعرف على رضا العملاء، كما أكدت الدراسة على أهمية التدريب، خاصة لموظفي التعامل المباشر مع العملاء.

(8) دراسة (علوان، محمد حسين، 2003) حول: "كيفية قياس مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية" ورمت الدراسة إلى معرفة أبعاد مستوى الخدمات المصرفية ومتغيراتها، وذلك بهدف التوصل إلى تقييم جودة تلك الخدمات التي يقدمها النظام المصرفي في المملكة الأردنية الهاشمية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية على مستوى الخدمات المصرفية، رغم تفاوت شدتها من بُعد لآخر، وكذلك وجود معاملات ارتباط قوية بين أبعاد جودة تلك الخدمات المصرفية، ومستوى الخدمات المصرفية المقدمة.

(9) دراسة (الصرن، رعد، 2005) بعنوان: "طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي". دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية" وهدفت الدراسة إلى التوصل إلى طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي.

وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ظهرت أهمها في: إن القطاع المصرفي في سورية يعاني من بعض المشاكل، تمثلت في غياب عنصر المنافسة، وضعف عنصر الرقابة والمحاسبة، وتدني خبرات موظفي المصارف وكفاءاتهم، والافتقار لتقديم خدمات مصرفية متطورة، وعدم وجود قانون أو مرسوم ينظم التعامل الإلكتروني بين المصارف والجهات التي تتعامل معها داخلياً وخارجياً.

(10) دراسة (محارمة، ثامر محمد، 2005) حول: "قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية" وأرادت هذه الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر العملاء، وذلك باستخدام مقياس (SERVPERF) وذلك للكشف عن مستوى جودة تلك الخدمات، كما هدفت أيضاً للتعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في مجالات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية للبنوك موضع الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: ارتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية القطرية من وجهة نظر العملاء، بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجودة الكلية للخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية القطرية موضع الدراسة من جهة ومجالات وأبعاد جودة الخدمات المصرفية المتمثلة في الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، التعاطف.

(11) دراسة (الطالب، صلاح عبد الرحمن، 2006) بعنوان: "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية" وسعت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف الإسلامية من وجهة نظر عملائها، ومعرفة مدى توجه العملاء نحو الخدمات المصرفية الإسلامية.

وقد كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك انطباعاً إيجابياً عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية من وجهة نظر المستفيدين منها، في مجال الجوانب المادية، والملموسة، والاستجابة، والتعاطف، أما في مجال الاعتمادية والأمان، فإنها لم تكن مرضية بالنسبة للمستفيدين منها.

(12) دراسة (بن رشود، عبد الله صالح، 2008) حول: "قياس جودة الخدمة في المصارف التجارية السعودية: دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض" وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الجودة الكلية للخدمات المصرفية بمصرف الراجحي من وجهة نظر العملاء، وكذلك التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عملاء المصرف حول مستوى جودة الخدمة المصرفية وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في: أن مستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية بالمصرف تعتبر جيدة، إضافة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون مستوى جودة الخدمة في الجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان بأنها جيدة، في حين يرونها في جانب التعاطف متوسطة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1) دراسة (Zeithaml and Barry Parasuraman, 1985)، وهي بعنوان: "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة" وهي من أكثر الدراسات انتشاراً وقبولاً فيما يتعلق بمحددات جودة الخدمة، فهي بمثابة البداية الحقيقية لدراسات قياس جودة الخدمة، وكانت تسعى إلى الإجابة عن التساؤلات الأربعة التالية:-

- كيف يدرك مديرو المنظمات الخدمية الخصائص الأساسية لجودة الخدمة؟
 - كيف يدرك المستهلكون الخصائص الأساسية لجودة الخدمة؟
 - هل توجد اختلافات (فجوات) بين المستهلكين ومسوقي الخدمات فيما يتعلق بإدراك جودة الخدمة؟
 - هل يمكن الجمع بين إدراك المسوقين والمستهلكين في نموذج عام يفسر أو يشرح جودة الخدمة من وجهة نظر المستهلك؟
- وقد توصلت إلى عدد من النتائج أهمها:-

- إن توقعات العملاء عن جودة الخدمة تؤثر في تحديد مستوى جودة الخدمة التي تقدم لهم فعلاً، وأن المشكلة تنشأ عندما تحدث فجوة بين ما يتوقعه العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.

2) دراسة (Cronin and Taylor , 1992) وهي بعنوان: "طريقة جديدة لقياس جودة الخدمة" وقد سعت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمة وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العميل من ناحية، وبين جودة الخدمة والنوايا الشرائية لدى العميل من ناحية أخرى. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- إن قياس جودة الخدمة على أساس الأداء يعد وسيلة متطورة، وأكثر كفاءة من القياس على أساس الفجوة بين التوقعات والإدراكات.
- رضا العميل له تأثير معنوي أكبر وأقوى على نواياه الشرائية، وذلك بالمقارنة بتأثير جودة الجودة.

- تحديد عشرة معايير أو محددات يستخدمها العملاء عند تكوين توقعاتهم نحو جودة الخدمة وتتمثل في (الاعتمادية، سرعة الاستجابة للعملاء، قدرات العاملين، سرعة الحصول على الخدمة، اللباقة مع العملاء، المصداقية، الأمان، معرفة العميل وفهمه، الأشياء المادية للخدمة).

3) دراسة (Keeneth, 1993) بعنوان: "لماذا تتبنى المنظمات العامة إدارة الجودة الشاملة: العوامل المؤثرة في قرارات الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة" وقد هدفت إلى تحديد الأسباب الرئيسة وراء اختيار المنظمات العامة لمدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء.

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمحورت فيما يلي: -
- إن المحفزات والدوافع المقترحة كانت لها ميزة العوامل المسببة لتبني والتزام المنظمات العامة بمدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - إن القيادات الداخلية تعتبر عاملاً مؤثراً في مدى تأثر المنظمات بضغوط التغيير والتحسين والتطوير، وبالدوافع تجاه إدارة الجودة الشاملة أو كلاهما.
 - إن المنظمات العامة تختلف في تبنيها لمدخل إدارة الجودة الشاملة.
 - إن من أبرز العوائق التي تواجهها المنظمات العامة في تبني إدارة الجودة الشاملة تقل أهميتها عندما يتم تبني المدخل من قبل إدارة المنظمة ويدخل حيز التنفيذ.
- 4) دراسة (Hart –H. G, 1995)** وهي بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المهنية" وقد تم في هذه الدراسة محاولة توضيح مدى ملائمة أحد نماذج إدارة الجودة الشاملة للتطبيق على منظمات الخدمة المهنية.
- وقد أبرزت الدراسة عدة نتائج كان أهمها: إنه لكي يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات المهنية يجب الالتزام بالنصائح التالية:-

- تغيير ثقافة المنظمة.
- مشاركة العاملين في وضع برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- وضع مقاييس للخدمة وتحديدها.
- مشاركة العملاء في وضع برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة استعانة المنظمة بخبراء الجودة من داخل وخارج المنظمة لتنفيذ هذا البرنامج.

5) دراسة (Clinton and Joseph, 1996) حول: "التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة" وقد سعت الدراسة إلى اختبار مدى إدراك المديرين وممارستهم لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا المدخل من وجهة نظرهم.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها: اتفاق المديرين بشدة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات على حد سواء، وأن من أبرز المشاكل التي تعوق تطبيق هذا المدخل، هي مشاكل إدارية وبشرية، كالإشراف غير الفعال، وضعف الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، وقلة التدريب، وعدم فعالية الإجراءات التصحيحية.

6) دراسة (Larson and Sinha, 1999) وهي حول "دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة". وهي دراسة ميدانية هدفت لتحليل واختبار آثار تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة المتعددة على كل من الجودة، معدلات الإنتاج، رضا العملاء.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق أدوات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة قد أدت إلى تحقيق فوائد عالية للأعمال التي طبقت من أجلها.

(7) دراسة (Gunasekaran, 2000) وهي بعنوان: "إدارة الجودة الكلية والتطوير في مجال التصنيع" وهدفت الدراسة إلى التعرف على نتائج دراسة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة لصناعة التوربينات الغازية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عوامل تساعد على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، مثل تغيير ثقافة المنظمة، والتركيز على مشاركة العاملين، والتوجه بالعميل، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الاهتمام بتدريب العاملين، ومشاركة كل العاملين في المنظمة في أنشطة التحسين المستمر للأداء.

(8) دراسة (vermeulen and Edgemen, 2001) حول "إستراتيجية التحسين المستمر في صناعة الخدمات المصرفية في جنوب أفريقيا" وقد حاولت هذه الدراسة تقييم أداء المصارف في جنوب أفريقيا في ظل التحسين المستمر للجودة وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة هي الطريق الأفضل للنجاح والرقى بالمصارف، وأوصت الدراسة بضرورة التحول الكامل لجميع المصارف في جنوب أفريقيا لتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها.

(9) دراسة (Sureshchandar and Others, 2003) وهي بعنوان: "العلاقة بين أبعاد الجودة الكلية للخدمة وإدراك العميل لجودة تلك الخدمة" وقد استهدفت هذه الدراسة توضيح مدى تأثير أبعاد الجودة الكلية للخدمة على مستوى إدراك العميل لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، وتشتمل هذه الأبعاد على (رؤية الإدارة العليا ومدى اهتمامها بإدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، النظم الفنية، نظم المعلومات، التحسين المستمر، رضا العاملين، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مكان تقديم الخدمة، التوجه نحو العملاء).

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تركز جهود التحسين المستمر للجودة على العملاء، وهذا يُحوّل أسلوب العمل في المنظمة من إنتاج خدمات جيدة إلى إنتاج وتقديم خدمات يحتاجها العملاء ويرضون عنها.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

خلص الباحث من خلال عرضه للدراسات السابقة التي توفرت لديه حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، وجودة الخدمات المصرفية، إلى أنها اتفقت جميعاً على أهمية وضرورة الإسراع في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالشكل العلمي في مختلف المنظمات الخدمية والإنتاجية، لدوره في تطوير مستوى الأداء وتحسين الجودة، ولا سيما جودة الخدمات المصرفية، وفيما يلي تعقيب الباحث على هذه الدراسات:

أ - التعقيب على الدراسات السابقة

- تنوعت الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون بين دراسات أجريت في بيئات عربية مختلفة، ودراسات أجريت في بيئات أجنبية.
- طُبقت الدراسات السابقة في قطاعات ومجالات مختلفة، منها الخدمية ومنها الإنتاجية مثل المصارف، الصحة، الصناعة، التعليم، الفنادق، الإدارات والدوائر الحكومية، البريد.
- إن غالبية الدراسات السابقة تتشابه في بعض أهدافها وتختلف في البعض الآخر.
- إن اهتمام الدراسات العربية في مجال إدارة الجودة الشاملة بدأت في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وتحديداً مع بداية عام 1993 م، وقد غلب على تلك البدايات الدراسات النظرية.
- إن الدراسات العربية في مجال إدارة الجودة الشاملة تزايدت في الآونة الأخيرة خاصة في الرسائل والأطروحات العلمية، التي تسعى إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات العامة والخاصة.
- تتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم، وأدوات وطرق جمع البيانات، والتحليل الإحصائي المستخدم، إلا أنها تختلف في بعض الجوانب مثل بيئات الدراسة، وأحجام العينات، وطرق اختيارها.
- ركزت الدراسات السابقة على متغيرات هذه الدراسة بشكل مباشر، فتناولت المتغيرات المستقلة والتمثلة في (الثقافة التنظيمية، اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها، وعي العاملين، التركيز على أهمية العميل، استراتيجية الجودة، التركيز على التحسين المستمر، إدارة الموارد البشرية) وعلاقاتها ببعض المتغيرات الأخرى، وكذلك المتغير التابع في هذه الدراسة والتمثل في (واقع إدارة الجودة الشاملة) وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، أي أنها قامت بدراسة المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة بشكل منفصل كلاً عن الآخر.
- هناك اختلاف وتباين واضح في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، باختلاف بيئاتها، ومجالات تطبيقها، والمتغيرات التي قامت عليها، ولذلك أوصت تلك الدراسات بزيادة البحث والدراسة في موضوع إدارة الجودة الشاملة، وضرورة العمل على تطبيقه في كافة المجالات الخدمية والإنتاجية على حد سواء، بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافه، والإفادة من كل مزاياه.

ب - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

- تمكن الباحث بعد استقراء الدراسات السابقة من اختيار المنهج العلمي الأكثر ملاءمة للدراسة، وهو الجمع بين المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث يعد واحداً من المناهج الأكثر شيوعاً واستخداماً لمثل هذه الدراسات.

- بعد استقراء الدراسات السابقة بشكل دقيق من قبل الباحث، استفاد منها في إثراء الجانب النظري للدراسة ودعمه.
- استفاد الباحث من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، لغرض تصميم أداة الدراسة (استمارة الاستبيان) وتطويرها، والتي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة.
- حقق الباحث إفادة جيدة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة من الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة وتحليل البيانات.
- أسهمت الدراسات السابقة في تنوير فكر الباحث ومساعدته على توضيح فكرة هذه الدراسة، وذلك من خلال رسم نموذج الدراسة، والذي يوضح متغيرات الدراسة وعلاقاتها ببعضها البعض وبالمدخل المقترح الذي هدفت إليه هذه الدراسة، الذي يرغب الباحث من خلاله في تطوير الخدمات التي تقدمها المصارف موضوع الدراسة، وتحسين مستوى جودتها، وبالتالي تحسين مستوى الأداء العام لها.

ج - ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المكان، فقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن البيئة الليبية، الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها على المصارف الليبية، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية الوصول إليه.
- تختلف الدراسة الحالية للباحث عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، حيث تمت الدراسات السابقة في فترات زمنية سابقة، بينما تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من (2008 إلى نهاية سنة 2010 م) أي ضمن الفترة التي تشهد فيها البيئة الليبية تطورات كبيرة ومختلفة في القطاع المصرفي.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث طبقت على أكبر المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية وهي (مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والمصرف التجاري الوطني).
- محاولة هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أكبر المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية، واقتراح مدخل لإدارة الجودة الشاملة يساعدها على التطبيق العلمي والعملية لهذا المدخل.

كما تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى والمحدودة في البيئة الليبية حسب علم الباحث، والتي تناولت بالبحث والدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، واقتراح مدخل لإدارة الجودة الشاملة يساعد على النجاح في تطبيق هذا المدخل، وتحقيق أهدافه في هذه المصارف، رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة في بعض القطاعات الأخرى.

الفصل الأول

المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة ببعض المفاهيم الأخرى ودورها في مجال الخدمات.

الفصل الأول

المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة

المقدمة

لقد مر العالم خلال السنوات القليلة الماضية بالكثير من التغيرات التي فرضت نفسها على المنظمات، وأجبرتها على القيام بما يناسبها من تغيير في الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت مستخدمة لفترة طويلة من الزمن، وتبني مفاهيم إدارية حديثة يمكن من خلالها تحقيق أهم أهدافها المتمثلة في النمو والبقاء والاستمرار، ومن أبرز هذه التغيرات التطور التقني السريع والانفتاح الاقتصادي العالمي والتكتلات الاقتصادية والاندماج بين العديد من المنظمات العالمية الكبرى، وما نتج عنها من اتفاقيات تجارية دولية وتلاشٍ للحدود التجارية بين الدول، مما أدى إلى مواجهة المنظمات الاقتصادية للتحديات الحقيقية والمتمثلة في شدة المنافسة وزيادة وعي العملاء وقدرتهم على التمييز في جودة السلعة والخدمة المقدمة لهم، إذ أن العميل أصبح ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدرها.

كل ذلك كان سبباً كافياً للمسؤولين عن إدارة المنظمات على المستوى العالمي، للتفكير في مدخل إداري جديد، يساعد منظماتهم على النهوض والقدرة على مواجهة تلك التحديات العالمية (العثمان، 2004: 33).

وبما أن المنظمات العربية أصبحت اليوم أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية، وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات التي أفرزها التطور المحلي والعالمي الجديد، فإن هذا يدعو إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها منظماتنا العربية الخدمية منها، والإنتاجية على حد سواء، لتأخذ بالمستحدث منها، والتي ثبتت فاعليتها في الارتقاء بأداء المنظمات، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولاً عاماً في أغلب منظمات الأعمال في معظم دول العالم، ذلك المدخل الذي أصطلح على تسميته إدارة الجودة الشاملة (النجار، 2005: 23).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، فهو يعبر عن اتجاه عالمي يشغل فكر المهتمين بالإدارة نتيجة لتحول النظم الاقتصادية في العالم نحو السعي لتحقيق رغبات العميل، وأصبحت المنافسة هي المحدد الرئيسي لموقع أي منظمة في السوق، حيث لا تستطيع أي منظمة إشباع رغبات العميل، إلا من خلال وجود ميزة تنافسية تجعلها أكثر قدرة على إرضاء العميل، ومن هنا أصبح العميل هو محور الاهتمام بالجودة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تهدف إلى

تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة، والجودة الشاملة هي جودة كل شيء في المنظمة طالما أنها تشترك في تحديد ما يقدم للعميل، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه (جبريل، 2001: 38).

وعلى الرغم من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر أولاً في المنظمات الصناعية، إلا أنه سرعان ما فرض نفسه بشكل قوي للتطبيق في المنظمات الخدمية ومنها المنظمات المصرفية، وأن السبب الرئيسي لحاجة المنظمات الخدمية لتطبيق هذا المفهوم هو التطور الذي حصل في مفهوم الجودة من جودة المنتج النهائي إلى مفهوم الجودة الشاملة، فبعد أن كان التركيز على جودة المنتج النهائي انتقل ليكون على أساس جودة العملية، وذلك من خلال ضبط العملية ومحاولة إلغاء أو التقليل من العيوب التي تحدث في مراحل عملية تقديم الخدمة، والتي تؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية، بالإضافة للاهتمام بتحديد رغبات وتفضيلات العملاء الداخليين والخارجيين، وهذا يحتاج إلى بذل جهود كبيرة ومستمرة في سبيل تحسين الأساليب والأدوات المستخدمة (أبو دولة واليادي، 2000: 139).

ولقد أجريت العديد من الدراسات حول مدى جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها في تحقيق نتائج أو مخرجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، وقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وتحسين معدل الربحية، وارتفاع أسعار الأسهم، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء المالي، وتحسين علاقات العاملين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل دوران العمالة.

وبناء على ما سبق يستعرض الباحث في هذا الفصل الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة للإسهام في زيادة وتوسيع الوعي حول هذا المدخل الإداري الحديث لدى المهتمين والباحثين في هذا المجال، وإزالة الشكوك حول أهميته وجدواه الاقتصادية في حل أغلب المشاكل التي تواجهها المنظمات التي لم تشرع في تطبيقه بعد.

المبحث الأول

مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونشأتها

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وتستند فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ، وبالتالي وجب على المنظمات التي تتشد تحقيق التميز في الأداء وتحقيق رضا العملاء أو ما يفوق توقعاتهم أن تتبنى تلك المبادئ.

ويمثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر أهم عوامل النجاح في كل المنظمات سواء الخاصة منها أو العامة، إنتاجية كانت أم خدمية، والسبب في ذلك عائد إلى أن تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها يؤدي إلى التحسين المستمر في أداء المنظمات، وجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات (بن عبود، 2003: 49).

وقد حقق هذا النظام نجاحاً باهراً في بعض الدول التي عملت على تطبيقه سواء في القطاع العام أو الخاص، وقد كانت اليابان أسبق تلك الدول استخداماً لنظام إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة للولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وبقية الدول الأوروبية الأخرى.

فقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر وأصبح أسلوباً إدارياً هاماً في مجال الإدارة الحديثة بسبب النجاح الذي حققه والآثار الإيجابية التي تولدت عن تطبيقه (ميا، 2000: 53).

ونظراً لحدثة هذا المفهوم فقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل في طياتها مفاهيم مختلفة من حالة لأخرى، ومن شخص لآخر، وعلى الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحثين والمهتمين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها (أبو ليلى، 1998: 12).

لقد كان المنظور الشامل للجودة محل اهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين، وتم التعبير عنها بمصطلحات متعددة منها: الرقابة النوعية الشاملة، تأمين الجودة، تأكيد الجودة، الرقابة وتجنب الوقوع في العيوب من البداية، المعيبات الصفر، تحسين الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مدخل إدارة الجودة الشاملة، فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتلتقي جميعها في وحدة جهود تكامل إجراءات المنظمة باتجاه أسبقية الجودة كما أنها مسؤولية كافة العاملين (إدارة وأفراد) وليست مسؤولية قسم أو جماعة متخصصة في المنظمة (جريس، 1998: 121).

ولعل صفة الشمولية التي يتصف بها هذا المفهوم ترجع إلى أنه يشمل جميع الأنشطة بالمنظمة،

وكل العاملين بما فيها العلاقات الداخلية (رأسية وأفقية) والعلاقات الخارجية، وكل طرق التحسين الممكنة بهدف تعبئة الجهود الجماعية للمنظمة ككل، لكي تحقق أعلى مستويات الرضا للعميل وبأقل تكلفة ممكنة (عبد الله، 1998: 1208).

و استخلاصاً مما تقدم يتضح بأنه لا يوجد تعريف موحد وذو قبول عام لدى الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، وما يدل على ذلك هو إجابة ديمينج (Deming) والذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فعندما طُلب منه تقديم تعريف محدد لهذا المفهوم، أجاب بأنه لا يستطيع أن يقدم تعريفاً محدداً لإدارة الجودة الشاملة، مبرراً ذلك بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يتضمن معانٍ كثيرة بالنسبة للباحثين، وهذا يعني إنه لا يوجد اتفاق حول إمكانية إبراز تعريف موحد ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي عرض لأبرز تعاريف إدارة الجودة الشاملة والتي فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتسم به من الموضوعية والشمول النسبي:

فقد عرف (James. Rila) إدارة الجودة الشاملة على " أنها تحوّل في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء لمرحلة العمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل " (العثمان، 2004: 34).

في حين ذهب معهد المقاييس الأمريكي (American Standards Institute) إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة "بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل والمجتمع وتوقعاتهم، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع التطوير المستمر" (جودة، 2008: 22).

في حين أوردها معهد الجودة الفيدرالي " بأنها منهج تطبيقي شامل، يهدف إلى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته، بحيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة " (بن غليطة، 2005: 19).

كما يقر النعيم " بأنها مدخل إداري حديث يهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، من خلال تعاون وتضافر جهود كل من الإدارة والعاملين لأداء الأعمال و الأنشطة داخل المنظمة أو الجهاز الإداري بشكل صحيح ومن المرة الأولى، مع التركيز الدائم على العميل لتحقيق رغباته وتوقعاته، من خلال إشراكه في تصميم المنتج أو الخدمة " (2002: 19).

ويؤكد سيهوتر (Sehucter) بأن إدارة الجودة الشاملة " هي خلق ثقافة تنظيمية مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون معاً بشكل مستمر ودؤوب، لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية أعلى " (بن عبود، 2003: 51).

كما يصفها علي السلمي " بأنها ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية حديثة، تؤدي إلى التطوير المستمر والشامل في العمليات " (عباس، 2001: 19).

وأشار إليها درومند (Drummond) في كتابه على " أنها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو الخدمات المقدمة، والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه المنتجات أو الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن ودائم " (17: 1998).

وهناك من يفضل وصفها " بأنها بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية، لتحسين الخدمات والموارد التي يتم توفيرها للمنظمة، بالإضافة إلى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة والدرجة التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر والمستقبل، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية، وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد موجه لتحقيق التحسين المستمر " (الخواص، 2007: 299).

في حين يقدمها جوزيف جابلونسكي " بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات والمعارف والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل " (شلي، 2004: 115).

كما أشارت إدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة " بأنها تتضمن مجموعة مبادئ تجعل التنظيم في تحسن مستمر، وأن إدارة الجودة الشاملة هي تطبيق لأساليب كمية وموارد بشرية لتحسين الموارد والخدمات التي تقدم لمنظمة ما كل العمليات داخل المنظمة، وبالدرجة التي يمكن من خلالها تحقيق احتياجات العملاء حالياً ومستقبلاً " (العلي، 2007: 154).

وأما أوكلاند (Oakland) فيصف إدارة الجودة الشاملة " بأنها منهج لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة لكل المنظمة، وأنها أساس طريقة التخطيط والتنظيم، وفهم كل الأنشطة من قبل كل فرد في أي مستوى إداري بالمنظمة " (السيد، 2005: 24).

هذا وقد رأى جوران (Juran) إدارة الجودة الشاملة " أنها مفهوم يستلزم ضرورة تحديد الأهداف من تطبيقه وتحديد العمل واحتياجاته، وتحديد ملامح المنتج والخدمة المقدمة وتحديد ملامح العمليات ووسائل التحكم بها " (الطراونة والبيسي، 2002: 18).

كما يعترف داغر (Dacer) " بأنها فلسفة إدارية ومدخل إستراتيجي ووسيلة لإدارة التغيير، تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط تفكير وممارسات كانت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية " (باسردة، 2006: 89).

ويؤكد ستيوارت (Stewart) " بأنها مدخل وفلسفة إدارية تستلزم التزام العاملين على كافة المستويات بالجهود المستمرة في عمليات التحسين وإرضاء العملاء " (2000: 525).

ويدعي جون (John) " أنها فلسفة إدارية تستهدف التزام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالجودة والتحسين المستمر وتحقيق رضا العملاء، عن طريق مقابلة توقعاتهم بل وتجاوزها " (2002: 62).

في حين قال (أبو الفتوح) أن إدارة الجودة الشاملة " هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في أداء المنظمة ككل، من خلال خلق ثقافة تنظيمية تعتمد بشكل أساسي على رغبات واحتياجات

العملاء الداخليين والخارجيين، واستخدام الأساليب والطرق العلمية لدراسة وتطوير وتحسين العمليات بشكل مستمر، وكذلك التعامل مع كل الأفراد كفريق واحد من خلال العمل الجماعي وفرق العمل، وتدعيمهم وتأكيد خبراتهم وتقدير جهودهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، عن طريق اتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب المستمر" (1996: 74).

وكذلك رأى جوزيف جوران " بأنها نظام إدراك متكامل يطبق الكثير من الأدوات بصورة فعالة، بحيث يتم إحداث تغييراً في انطباع العاملين وتوجهاتهم، وتعمل على ضمان الولاء التنظيمي " (غليظة، 2005: 20).

كما يمكن التأكيد على أن إدارة الجودة الشاملة " هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق، لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للعميل أو العملية، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستثنين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل " (العديلي، 2008: www.Ecoword – mag.com).

وأخيراً فهناك من يرى بأن كل التعريفات الواردة بشأن إدارة الجودة الشاملة تدور جميعها حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم كما يلي (عبد الفتاح، 2000: 78):

فكلمة إدارة (Management) تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادات إدارية قادرة على التحسين المستمر والمحافظة على مستوى عالٍ من جودة الأداء.

وأما كلمة جودة (Quality) فيقصد بها تحقيق رغبات العملاء المستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، بل إنها تحاول الوصول إلى تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

وأما كلمة الشاملة (Total) فتعني إدخال كل عناصر العمل بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات ورغبات العميل المستفيد من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل كل الجهود الجماعية والفردية الممكنة في سبيل تحقيق تلك الغايات.

وإجمالاً لما تقدم عرضه من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة والتي وردت بالدراسات السابقة يمكن صياغة تعريف أكثر شمولاً لإدارة الجودة الشاملة في المصارف يتمثل في أنها (فلسفة إدارية ومجموعة من المبادئ التي يتبناها المصرف بهدف التغيير والتطوير عن طريق ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء، يشارك فيها كل الموظفين في المصرف على مختلف المستويات الإدارية، وذلك من أجل التحسين الدائم والمستمر في جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وبشكل يؤدي إلى التميز وتحقيق تفضيلات العملاء ورغباتهم بل وتجاوزها، وذلك باستخدام كافة الوسائل والتقنيات المصرفية الحديثة التي تساعده على تحقيق ذلك).

وقد توصل الباحث إلى هذا التعريف من خلال الآتي:

1- إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة إدارية جديدة تتبناها المنظمات التي تسعى إلى التميز ومواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث في عصرنا هذا.

- 2- إن إدارة الجودة الشاملة تركز على مجموعة من المبادئ التي تمثل المكونات والعناصر الأساسية لقيام هذا النظام وتبنيه، التي من أهمها تحقيق رضا العملاء.
- 3- إن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن مدخل إداري حديث يهدف إلى تغيير كل ما هو قديم بالمنظمة، ومحاولة تطويره من خلال خلق ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى التميز وتحقيق كل ما هو أفضل بشكل دائم ومستمر في كافة أجزاء المنظمة.
- 4- تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات المقدمة.
- 5- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى التميز وتحسين الوضع التنافسي للمنظمة وذلك من خلال تحقيق رغبات العملاء وتفضيلاً لهم ومحاولة تجاوزها.
- 6- إن مواكبة التطورات التقنية التي تحدث في العالم اليوم هي من أهم عوامل التقدم والتطور التي تحقق الأهداف بشكل أكفأ وبتكلفة أقل.
- 7- إن مشاركة جميع العاملين في المنظمة على مختلف المستويات التنظيمية وإسهامهم في تطبيق هذا النظام الجديد، يُعد من أهم عوامل النجاح في تطبيقه وتحقيق أهدافه التي طُبّق من أجلها.

ومما سبق يرى الباحث بأنه على الرغم من عدم اتفاق المفكرين والباحثين والمهتمين بمجال الجودة على إيجاد مفهوم موحد ومحدد لإدارة الجودة الشاملة، إلا أنها تعتبر في حد ذاتها خطوة متقدمة و متميزة في طريق تحسين الجودة والأداء بشكل عام، كما أن الاختلاف في عرض مفهوم الجودة الشاملة قد أوجد لها العديد من الخصائص والسمات التي تميزها عن إدارة الجودة التقليدية، فقد اتسع مضمونها، ونطاق شمولها، والفلسفة التي تقوم عليها، حتى امتدت لتركز على كل الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المنظمة، وكذلك كل العاملين بها مستهدفة بذلك تحقيق رغبات العملاء وتفضيلاتهم الحالية والمتوقعة مستقبلياً، وعليه فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على أربعة عناصر رئيسية تُعد بمثابة البنية التحتية التي يقوم عليها هذا المدخل، ممثلة في خلق ثقافة تنظيمية تتفق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة جميع العاملين في جهود التحسين المستمر في مختلف أنشطة المنظمة، وذلك بهدف تحقيق أقصى درجات الرضا للعملاء.

ثانياً: نشأة إدارة الجودة الشاملة وروادها الأوائل

ارتبطت إدارة الجودة الشاملة في أذهان المهتمين بالإدارة اليابانية، وذلك بسبب النجاح الكبير الذي حققته المنظمات اليابانية في تسويق منتجاتها على أساس الجودة، إلا أن الأصول الفكرية لإدارة الجودة الشاملة كانت أمريكية، فقد بذل المهندسون والإحصائيون الأمريكيون خلال الحرب العالمية الثانية جهوداً كبيرة للسيطرة على جودة المنتجات الحربية، ففي تلك الفترة لم يكن مهماً أن يكون تصميم القوات المسلحة على أفضل ما يمكن فحسب، بل أن تحصل أيضاً على أسلحة ناجحة وذات دقة عالية، ولذلك أدت الحاجة الحربية إلى تحقيق جودة المنتج من خلال استخدام أساليب سيطرة

أكثر تعقيداً مما كان متوفراً سابقاً، كما أن التطورات التي تحققت في تحسين الجودة آنذاك هي التي شكلت البدايات الحقيقية لما بات يعرف اليوم بإدارة الجودة الشاملة (سلامة، 1999: 28).

ويذكر الباحثون أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بعد الحرب العالمية الثانية، وتحديداً في أمريكا في المنظمات الصناعية، ثم انتقل إلى المنظمات الصناعية اليابانية ومن ثم انتقل إلى القطاعات الأخرى (الحشالي، 2006: 74).

وفي هذا السياق فقد بذرت البذور الأولى لإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية إلا أنها نمت وازدهرت وترعرعت في اليابان.

ففي أوائل الخمسينات من القرن الماضي تم استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل كل من إدوارد ديمينج (Edward Deming) وجوزيف جوران (Joseph Juran) اللذان تم استدعاءهم من أمريكا لتعليم اليابانيين أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات، ومساعدتهم في بناء صناعتهم التي دمرها الحرب، وفي تلك الفترة اجتمع كل من ديمينج (Deming) وجوران (Juran) وكارو إشكاوا (Kaoru Iskawa) خبير اليابان الأول في رقابة الجودة الشاملة، الذين لقبوا بمؤسسي المعجزة الاقتصادية اليابانية، حيث أدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، وفرق العمل، الأمر الذي كان له الأثر الكبير في النجاح الذي حققته الشركات اليابانية في كافة المجالات في أواخر التسعينات (الدوسري، 2001: 37)، (المخلافي، 2006: 33)، (البليسي، 2000: 11).

ومن الطريف أنه بينما تم التخلي عن إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية تبني اليابانيون هذا المفهوم، وفي الوقت الذي كانت اليابان تتعلم إدارة الجودة الشاملة كان التركيز في أمريكا على الإدارة الكمية، إذ تقول (باتريشاب وود) أن العالم كان بحاجة لمنتجاتنا وبسرعة، وكان علينا توفير هذه المنتجات وكنا القمة في العالم، ولكننا لم نعد أن مكانتنا الرفيعة كانت محفوفة بالمخاطر، فخلال عقدين من الزمن أعادت اليابان دولتها المحطمة، وواصلت السيطرة على عدد من الأسواق العالمية خاصة في مجال صناعة السيارات والإلكترونيات، وعبارة صنع في اليابان لم تعد دلالة على البضائع الرديئة بل تعني بضائع ذات جودة عالية وبأسعار منافسة، ومن الجدير بالذكر أن ديمينج عاش في اليابان فترة طويلة بعد الحرب العالمية الثانية حيث تبنت اليابان أفكاره ونظرياته عن الجودة، وأنشأت جائزة دولية باسمه (The Deming Award) للذين يبدعون في مجال الجودة تقديراً لجهودهم، وقد تأثر ديمينج بالفكر الياباني الذي ينظر إلى الحياة نظرة شاملة في الوقت الذي ينظر فيه الفكر الأمريكي للأشياء على أنها أجزاء متميزة (الناصر، 1994: 31).

وأما في الثمانينات من القرن الماضي ونتيجة لمنافسة اليابان للولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية في الأسواق العالمية، أفاق رجال الأعمال لهذا التحدي وتنبهوا إلى أفكار ديمينج، وجوران، وكروسبي، حول كل من الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي، فهم الذين قاموا بتطوير المفاهيم الرئيسية لمنهج إدارة الجودة الشاملة، القائمة على تلبية احتياجات العملاء بسرعة وكفاءة عالية، بل

تعددت ذلك لتتخبط المنظمة بشكل كلي في عملية التحسين المستمر، وذلك لمواكبة احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتغيرة بشكل دائم ومستمر (الدوسري، 2001: 37).

ثالثاً: رواد إدارة الجودة الشاملة ومفكروها الأوائل

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يكن نتاج لواقع الصدفة، وإنما كان نتيجة محاولات عديدة لباحثين ومتخصصين كانت لهم إسهاماتهم في هذا المجال، سعياً لإيجاد أنسب الأساليب الإدارية وأصلحها، لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، ولكي يتم الحصول على الفهم الصحيح لمعنى وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإن الحاجة تكون ملحة للعودة إلى الوراء لتتبع نشأة هذا المفهوم، وتطوره، فقد مرت إدارة الجودة بثلاثة مراحل (الحياوي، 2006: 143) بدأت أولها عندما أدخل (ادوارد ديمينج) مفهوم الجودة إلى اليابان في خمسينات القرن الماضي كما تمت الإشارة لذلك فيما سبق، أما المرحلة الثانية فظهرت عندما بدأت الصناعات الأمريكية بتطبيق أفكار إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي، واليوم تشهد إدارة الجودة الشاملة المرحلة الثالثة من مراحل تطورها وذلك في مجال الخدمات، ورغم أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات بدأ في ثمانينات القرن الماضي ولكنه كان تطبيقاً محدوداً جداً، لذا أصبح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية لتغيير النمط الإداري والقيادي القائم في مختلف المنظمات الخدمية، خاصة تلك التي تتطلب قيادة رشيدة تقوم على الثقة المتبادلة بينها وبين الموظفين، ونشر ثقافة تنظيمية جديدة تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهناك عدد من المفكرين البارزين الذين كانت لهم إسهاماتهم البارزة لدفع عجلة تطور مفهوم إدارة الجودة بصفة عامة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة، وفيما يلي عرض لأهم الإسهامات الأساسية للعديد من الرواد في هذا المجال:

1) إدوارد ديمينج Edward Deming

هو مستشار أمريكي وأستاذ بجامعة هارفارد، ولد عام 1900 وتوفي عام 1993 ويعتبر من أوائل الذين وضعوا الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أصبح يلقب بأبى إدارة الجودة الشاملة، وكان يعمل كإحصائي خلال فترة الأربعينيات من القرن الماضي، وله إسهامات واضحة في مجال الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية (SPC). ويعتبر ديمينج من الذين أسهموا في نجاح اليابان وتفوقها في الجودة، فهم أول من اعترف بأفكار ديمينج في نجاحهم، ولذلك تم تقليده عام (1960) وسام الإمبراطور "هيروهييتو" تكريماً له على إسهاماته في النهضة اليابانية (زين الدين، 1994: 42).

ويعتبر ديمينج من أوائل الرواد الذين قاموا بتقديم برنامج متكامل يتكون من أربع عشرة نقطة تمثل موجزاً لفلسفته في إدارة الجودة الشاملة، التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية، وكان يرى إنها أساس لأي منظمة تريد أن تطور نظامها وتغير ثقافتها التنظيمية لكي تضع إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ، ولقد اعتبر ديمينج هذه النقاط بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، لتحقيق

الجودة وليس فقط لإدارة الجودة الشاملة (بن عبود، 2003: 56) وكان الشعار الذي بدأ منه ديمنج هو "أن العنصر البشري في العمل هو أساس ومحور الاهتمام والتغيير" وتتمثل هذه النقاط فيما يلي (الكيت، 2005: 94 - 96) :-

- 1) خلق وإيجاد نوع من التفكير الدائم في تحسين المنتج أو الخدمة، وذلك من أجل القدرة على المنافسة الدائمة والبقاء في مجال العمل.
- 2) تبني وتطبيق الفلسفة الجديدة التي أساسها منع الأخطاء والتأخر في الإنجاز.
- 3) التوقف عن الاعتماد على أسلوب الفحص لتحقيق الجودة والاعتماد على الأساليب الإحصائية.
- 4) إنهاء أسلوب المفاضلة بين الموردين على أساس السعر، والمفاضلة بينهم على أساس جودة المواد مع إقامة علاقات طيبة وطويلة الأجل معهم.
- 5) التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية.
- 6) الاهتمام بتدريب العاملين مع الاعتماد على الطرق الحديثة في ذلك.
- 7) التركيز على دور القيادة في عملية التطوير وتبني أساليب حديثة في الإشراف هدفها مساعدة العاملين على الأداء المتميز.
- 8) إبعاد الخوف عن المرؤوسين والعاملين، وتوفير الأجواء الملائمة لكي يعمل الجميع بكفاءة وفاعلية.
- 9) العمل على إزالة العوائق والحواجز بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة.
- 10) عدم الاعتماد على المعايير الكمية للإنتاج لأن ذلك يبعد العامل عن الجودة.
- 11) التخلص من معايير العمل التي تستخدم نظام الحصص أو الأهداف العددية والعمل على تشخيص ومساعدة الآخرين وتحسين طرقهم في الأداء.
- 12) إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر والاعتزاز بالعمل.
- 13) إقامة برامج قوية للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة لمواكبة التقدم والتطور التكنولوجي.
- 14) جعل جميع الأفراد العاملين بالمنظمة يعملون من خلال فريق واحد، وذلك لتحقيق التحول إلى إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يأتي ذلك من خلال دفع الإدارة العليا لكل النقاط السابقة.

ومن خلال الأربع عشرة نقطة السابقة يمكن القول بأن ديمنج ركز على ثلاثة مبادئ أساسية تمثل فلسفته في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة وهي: -

- أ- التركيز على التحسين المستمر لكافة الأنشطة الخاصة بالسلع والخدمات المقدمة مع توفير الدعم الكامل من الإدارة لهذه الفكرة وتبنيها ومؤازرتها.
- ب- التركيز على التعليم والتدريب المستمر على المهارات اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة الجديدة مع التركيز على استخدام الأساليب الإحصائية.
- ج- تحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام المختلفة وتحسين كافة العلاقات الداخلية في المنظمة وإزالة أي عوائق تمنع الاتصال الجيد بينها.
- كما حدد ديمنج سبعة أمراض إدارية يتوجب على القائمين على إدارة المنظمات حماية أنفسهم من الوقوع فيها لضمان النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الأمراض (البليسي، 2000: 14) (Goetsch & Davis , 1997: 22) هي:-

- 1) عدم الاستمرارية في تطبيق الجودة.
- 2) الاهتمام فقط بتحقيق الأرباح في الفترة القصيرة.
- 3) تقييم الأداء الفردي والاهتمام بمتابعة إنجاز الفرد.
- 4) كثرة تغيير المديرين وعدم استقرار فريق الإدارة.
- 5) الاهتمام فقط بالأرقام الظاهرة وما يمكن قياسه في أداء المنظمة، دون الاهتمام لما هو غير ظاهر وغير معروف.
- 6) المبالغة في الإنفاق واعتباره بديلاً عن الوقاية.
- 7) التكاليف المفرطة للديون.

2) جوزيف جوران Joseph. M. Juan

هو عالم أمريكي أسهم بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء اليابان، ويحتل جوزيف جوران المرتبة الثانية بعد ديمنج كأحد الرواد الأوائل في إدارة الجودة الشاملة، إذ قام بتدريس مبادئ الجودة لليابانيين خلال فترة الخمسينيات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برنامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية خلال تلك الفترة (أبو الفتح، 1996: 88).

وقد هو الآخر وساماً من إمبراطور اليابان اعترافاً بفضله في تحسين الجودة، وفي عام 1951م تمكن جوران من صياغة مجموعة أفكار متماثلة وغير متميزة حول إدارة الجودة الشاملة ضمنها في كتابه (The Quality Control Hand Book) حيث وصفه المهتمون بمجال الجودة من أمثال "بيكي برانيس" بأنه أكثر الكتب شمولية لجميع أوجه الجودة ومراقبتها وتأكيداتها وإدارتها، بل ووصفوه بأنه كتاب لم يكتب مثله في هذا المجال (العثمان، 2004: 56).

والجودة عند جوران هي الملائمة للاستخدام سواء أكان هذا الاستخدام سلعة أم خدمة، ولقد ترجم جوران مفهومه للجودة في شكل أطلق عليه ثلاثية الجودة، وهي تخطيط الجودة، ورقابتها، وتحسينها (Juran, 1988: 208).

وقد ركز جوران في كتابه على ضرورة القضاء على مسألة التبذير والتأخير في أداء العمل والتخلص من دواعي إعادة العمل، ويدعو المنظمات لاتخاذ الخطوات العلمية لبدء برنامج تحسين الجودة، ويعتبر مجلس الجودة الخطوة الأولى في جهود تحسينها، ويمثل التدريب المناسب على برنامج تحسين الجودة ضرورة إلزامية للمديرين، ويؤكد أيضاً أن الموارد البشرية لا تقدر بثمن وأن جميع العمال فنانون، ويقول جوران أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على تطوير الكفاءة الذاتية ووضع مسؤولية جودة المنتج على الفرد، كما يرى أن تدريب الأفراد على الجودة هو عملية طوعية إلا أنها تعتبر مطلباً أولياً للمشاركة في عمليات تحسين الجودة اللاحقة، وهو يحذر من أن عدم إدراج الجودة في تقييم الأداء يعطي إشارة إلى أن لها أهمية متدنية (الناصر، 1994: 34).

كما لخص جوران أفكاره في عشر خطوات يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التطوير وتحسين الجودة (الدوسري، 2001: 54) وهي كالآتي:

- 1- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية التحسين المستمر وتحديد احتياجاته.
- 2- وضع أهداف خاصة بعملية التحسين المستمر.
- 3- وضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق تلك الأهداف من خلال تأسيس مجلس للجودة، وتحديد المشاكل، واختيار مشروعات التحسين، وتحديد فرق العمل، وتخصيص الموارد.
- 4- الاهتمام بعملية التدريب لجميع العاملين بالمنظمة.
- 5- تنفيذ البرامج والخطط المحددة لحل المشكلات.
- 6- إعداد تقارير دورية وشاملة عن تقدم المنظمة.
- 7- تشجيع العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمون من أعمال متميزة.
- 8- الاهتمام بعملية الاتصال الإداري وإبراز أهمية التغذية العكسية كوسيلة لتوصيل النتائج.
- 9- تسجيل أي تحسينات تحدث في النظام.
- 10- جعل عملية التحسين جزءاً من استراتيجية المنظمة.

(3) فيليب كروسبي Philip Crosby

يعتبر فيليب كروسبي من أوائل الذين قدموا إسهامات قليلة في مجال الجودة، وفي عام 1965 تقلد منصب نائب رئيس شركة (ITT) بعد خبرة طويلة وتدرج في المناصب بعد أن كان مديراً لقسم الجودة، فقد عرّف الجودة بأنها (مطابقة المواصفات) وهو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية الذي يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الأساليب المانعة للأخطاء في الإدارة، واهتم بوضع المعايير التي تقيس التكلفة الإجمالية للجودة (Volker Kruger, 2001: 52) (العثمان، 2004: 50).

وكان يربط بين مستوى الجودة في المنظمة وبين الأرباح المتحققة، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الجودة انخفضت التكاليف وازدادت الأرباح تبعاً لذلك، كما أكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة وتحقيق مستوى عالٍ فيها، إضافة إلى وضعه برنامجاً متكاملًا للجودة

الشاملة، ركز فيه على أداء العمل بالشكل الصحيح من المرة الأولى بما يؤدي إلى تخفيض التكلفة (جودة، 2008: 33).

وفي عام 1979 م أصدر كروسبي كتاباً بعنوان (Quality is free) تقوم الفكرة الأساسية فيه لتحسين الجودة على عدة أبعاد لإدارة الجودة (جريل، 2001: 50) تتمثل في الآتي:

(1) إن تحديد متطلبات الجودة يعتبر مسؤولية الإدارة العليا، وهي تمنح المساندة والتأييد لتحقيق الجودة المرتفعة.

(2) منع حدوث الأخطاء هي أفضل طريقة للتعامل مع الجودة.

(3) الإدارة مسؤولة عن توفير الثقافة المناسبة التي توضح أن معيار الأداء هو منتج بلا عيوب (Zero Defects) والمنتج ينطبق على السلعة أو الخدمة.

(4) الأداء الجيد للعمل من أول مرة.

(5) تكاليف الجودة غير المناسبة تفوق تكاليف التحسين، لأنها تشمل كافة التكاليف التي تتعلق بإنتاج منتج أو تقديم خدمة غير سليمة من أول مرة.

(6) تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام.

كما حدد كروسبي مجموعة من العناصر التي تسهم في تحسين الجودة منها:-

- 1- وجود وسيلة للجودة معلنة ومكتوبة أمام جميع العاملين.
- 2- الإصرار والجدية من جانب الإدارة على التحسين والتطوير.
- 3- إن يكون منع الأخطاء نتيجة للتدريب المستمر والتعليم لجميع العاملين، كذلك القيادة الواعية والنظام لضمان الفهم الكامل لأساسيات إدارة الجودة.
- 4 - إن التطبيق الفعلي لمبادئ الجودة وتغيير ثقافة المنظمة وثقافة العاملين وزيادة المعرفة بالجودة والتركيز على الجانب البشري والتنظيمي في عملية التطوير، كل ذلك يسهم في تحسين الجودة.

ولقد حدد كروسبي أربع عشرة خطوة لتحسين الجودة هي (James & Mona, 1998: 298):-

- (1) ضرورة التزام الإدارة بالعملية.
- (2) وضع فرق تطوير وتحسين الجودة في كل قسم.
- (3) تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.
- (4) تقييم تكلفة الجودة.
- (5) زيادة الوعي بالجودة من خلال مزيد من الاتصالات.
- (6) اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل أي مشكلة تعترض الجودة.

- (7) تهيئة مناخ المنظمة للتحسين المستمر في الجودة.
- (8) تدريب كل العاملين للقيام بدورهم في تحسين الجودة.
- (9) التأكد من عدم وجود أخطاء.
- (10) تشجيع الأفراد على وضع أهداف تحسين الجودة الخاصة بهم وبمجموعاتهم.
- (11) التعرف على أسباب المشاكل وإزالتها بتشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة لوضع حد لمعوقات تحسين الجودة.
- (12) تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم.
- (13) تأسيس مجالس للجودة لتعزيز الاتصال المستمر بأعضاء فرق تحسين الجودة.
- (14) الاستمرار في عملية تحسين الجودة من خلال تكرار الخطوات السابقة وبشكل مستمر ودائم.

(4) كاورو إيشيكawa Kaoru Ishikawa

يُعد من أبرز رواد الجودة اليابانيين في القرن الماضي، وهو صاحب فكرة حلقات الجودة، وأول من اقترح بمساندة من النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين تكوين مجموعات صغيرة من العاملين يطلق عليها حلقات الجودة، تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بأعمالهم بغية تحسين مستوى الأداء وتطويره، مع مراعاة الجانب الإنساني في العمل والحرص على إبراز القدرات والمهارات الإنسانية، كما أنه يعتبر أول من قام بتقديم مدخل الجودة الشاملة للنظام الياباني، وأول من استخدم الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة (أبو الفتح، 1996: 94)، (بن عبود، 2003: 60).

وقد حصل إيشيكawa في عام 1952 م على جائزة ديمنج تكريماً له على إسهامه العلمي والعملية في تطوير مفهوم الجودة وطرقها الإحصائية، حيث أطلق على إيشيكawa الأب الحقيقي لحلقات مراقبة الجودة (الدوسري، 2001: 56).

ومن أهم إسهاماته في مجال تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة (بن عبود، 2003: 60) ما يلي:

- 1 - إشراك جميع العاملين بالمنظمة على كافة المستويات الإدارية في عمليات التحسين.
 - 2 - التركيز على التعليم والتدريب.
 - 3 - استخدام حلقات الجودة (Quality Circles) في حل مشاكل الجودة وتطوير الإنتاج.
 - 4 - التركيز على أهمية فرق العمل في حل المشاكل.
 - 5 - بث روح الفخر بالأداء بين العاملين وزيادة الاهتمام بعنصري الإبداع والابتكار وتشجيعهما.
- وأخيراً يمكن القول بأنه على الرغم من أن إيشيكawa بنى أفكاره على الأطروحات التي قدمها كل من جوران وديمنج، إلا أن الأفكار التي قدمها كان لها الأثر الكبير في تشكيل الفهم الياباني الحقيقي للجودة (Volker, 2001: 154).

(5) فينبوم Feighnbaum

يعتبر هو الآخر رائداً من الرواد الأوائل الذين لهم باع طويل في الرقابة على الجودة، حيث أصدر عام 1951 م كتاباً بعنوان (الرقابة على الجودة) كما عرض خبرته الطويلة في مجال الرقابة على الجودة في كتابه الذي احتوى على (851) صفحة، والذي اصدر عام 1983 م بعنوان (الرقابة الشاملة على الجودة)، وقد عمل فينبوم مديراً للجودة في شركة جينرال إلكتريك، مما أتاح له التعامل مع الشركات اليابانية الكبرى مثل شركتي (توشيبا، وهيتاشي) حيث كان له اتصال مكثف بهما بحكم عمله، واستمر يعمل في نفس الشركة وتدرج في المناصب إلى أن تقلد منصب المدير العالمي لعمليات التصنيع، وذلك في الفترة من (1958 – 1968 م)، ومن أهم أفكاره في مجال الجودة الفكرتان الرئيسيتان التاليتين (Volker, 2001: 151-152):

- 1- إن الجودة مسؤولية كل فرد في المنظمة بدءاً من الإدارة العليا إلى العامل الذي يفتقر إلى المهارة ما دام ضمن عمل المنظمة.
- 2- إن تكاليف سوء الجودة لا بد أن توضع في الاعتبار إذا ما أريد السيطرة عليها بحيث تصبح تكاليف الرقابة وتكاليف الفشل في الرقابة أقل ما يمكن بواسطة برامج التحسين المستمر الموجودة في المنظمة.

المبحث الثاني

أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها الأساسية

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

لا يكاد يمر عام إلا وتطالعنا العلوم الإدارية بالجديد من التطبيقات المستحدثة و التجارب الثرية التي يمكن الاستفادة منها وتطويرها لتخدم قطاعي الإنتاج والخدمات على حد سواء، فالتغيرات متسارعة والتحديات كثيرة ومتعاقبة، وهو أمر يفرض على كل منظمة وإدارة وعية بأهمية التطوير أن تأخذ بمتطلبات العصر، وتحاول أن تطور نفسها أو منظماتها لتواكب التحديات والتطورات التي تواجهها (عبد الفتاح، 2000: 75).

كما أن كثيراً من المنظمات سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، وخاصة في الدول النامية تواجه في الوقت الحالي العديد من التحديات التي تتمثل في انخفاض مستوى الإنتاجية، وزيادة التكاليف، ونقص الموارد المالية، وانخفاض جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، وتبني أساليب إدارية غير فعالة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها تلك المنظمات، هذا إلى جانب تدني مستوى الرضا لدى العملاء ومستوى الرضا الوظيفي والولاء لدى العاملين، ويزيد من شدة تلك التحديات التغير السريع في سلوك العملاء أو الزبائن الذين أصبحوا ينظرون للجودة باعتبارها معياراً أساسياً لاختيار المنتج أو الخدمة بصرف النظر عن مصدر تلك الخدمة أو السلعة (جريس، 1998: 111).

وتحتل الجودة إدارة وأهدافاً موقفاً مهماً في توجهات المنظمات المختلفة ونشاطاتها، ويرجع تزايد الاهتمام بالجودة إلى التغيرات السريعة والمتنوعة في البيئة الاقتصادية والعالمية، والتغير في أذواق العملاء، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وقصر دورة حياة المنتج، وشدة المنافسة، والتصاق الأسواق بالعملة، وتعدد الحصص في السوق الواحد، لذا أصبح من الصعب أن تُثبت المنظمات أقدامها في السوق ما لم تقدم مستوى مقبول من الجودة، فضلاً عن تمتعها بمزايا تنافسية أخرى (جريس، 1998: 112).

وتشكل تلك التحديات والتغلب عليها أمراً في غاية الأهمية، لا لتتمكن المنظمات الأعمال من المنافسة بل لتتمكن من البقاء في سوق الأعمال، فبالرغم من أنه لا توجد صفة إدارية تُمكن المنظمات من مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها إلى حد كبير، إلا أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد ساعد على تحسين مستويات الجودة إلى حد كبير، بل أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مكن المنظمات من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدة فوائد أهمها تخفيض التكاليف، وتحسين الأداء، وزيادة معدلات الإنتاجية في الوقت نفسه (الحلف، 1997: 121).

وبما أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أهم أدوات المنافسة في القرن الواحد والعشرين، وفي ظل العولمة وانفتاح الأسواق أمام التجارة العالمية، وإزالة الحواجز، وحرية انتقال السلع والخدمات، فإن ذلك سيتيح للمنظمات التي تتخذ من الجودة وخفض التكاليف ميزة تنافسية لها قدرًا من الحصّة السوقية الكبيرة، ومن هنا فإن الوصول إلى الجودة الشاملة سواء في المنظمات الخدمية أو الإنتاجية هو منهج لا بد من السير عليه لتحقيق الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى لتحقيقها (عباس، 2001: 113)، (جودة، 2003: 92).

كما أن النظرة الإيجابية لإدارة الجودة الشاملة تعززها نتائج دراسات كثيرة، أبرزها دراسة كل من "جوزيف لاتونا و هلين لافان" اللذين اعتبروا أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بوصفه أسلوباً من أساليب الإدارة الحديثة، قد ساعد على تحسين اتجاه وولاء الموظفين والعمال في مجال العمل وتفاعلهم مع بعضهم البعض، وتعاونهم، مما انعكس على تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدم من هؤلاء العمال والموظفين، كما وجد "دافيد والمان" أن نجاح الإدارة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقود إلى نتائج إيجابية مثل انخفاض تكاليف الخدمة أو المنتج وزيادة رضا العميل وتطوير وتحسين أداء المنظمة ككل (الخواص، 1996: 207)، (أبو دولة و النياي، 2000: 141).

كما أوضحت الدراسة التي قام بها (Ebrahimipour Garrin) أن تحليل مستوى جودة الإنتاج في المشروعات اليابانية أظهر أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، كان الوسيلة الأساسية التي مكنتها من الحصول على جودة عالية وبتكاليف منخفضة.

كما أن النجاح المبكر لبعض الشركات الأمريكية الكبيرة مثل شركة "موتورولا" وشركة "فورد" لصناعة السيارات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أدى إلى الاعتراف الرسمي بفلسفة إدارة الجودة الشاملة كنظام يُمكن من الحصول على منتجات تتصف بالجودة العالية والتكاليف المنخفضة (عبد المنعم، 2003: 384).

وفيما يخص الأزمة المالية العالمية الراهنة التي يمر بها العالم خلال الفترة من (2008 إلى 2010) يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أهم المفاهيم الحديثة التي يمكنها أن تتعامل مع هذا النوع من الأزمات، وذلك لأن متطلبات إدارة الجودة الشاملة تضمن توافر نظام إداري ناجح له العديد من الجوانب المهمة، التي من أهمها التخطيط الاستراتيجي، الذي يعني ضرورة وجود رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمنظمة، فإذا كانت هذه الأمور محددة ومدروسة بدقة، فمن الممكن أن يتحقق النجاح للمنظمة، وذلك لأن جوهر التخطيط هو التحديد الدقيق للأهداف، والذي يعتمد بشكل كبير على المعلومات التي تأتي غالبيتها من دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ومن هنا يمكن القول بأن المنظمة أو المؤسسة إذا كانت تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة بمفهومها الشامل والكامل، فلا بد أن تجد في آليات تنفيذها ما يمكنها من التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها، وحتى في حالة وقوعها فإن إدارة الجودة الشاملة يمكنها أن تخفف من آثارها السلبية (الهاجري، 1996، www.ecoword.com).

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة دوراً مهمٌ في تقليل الآثار السلبية للأزمة المالية التي تمر بها أغلب الشركات والمنظمات المنتجة والمصدرة للسلع والخدمات على حد سواء، وذلك من خلال

الدراسة الدائمة والمستمرة للسوق والعملاء عن طريق بحوث التسويق، وإحداث تطوير وتعديل في المنتجات والخدمات وطرق تقديمها، وهذه العوامل أو العناصر تعتبر أساسية في نظام إدارة الجودة الشاملة.

أما على صعيد قطاع المصارف التي تمثل موضوع هذه الدراسة، والعمليات المصرفية التي بدأت فيها الأزمة المالية العالمية الراهنة وقامت بنقلها إلى القطاعات الأخرى، لأنها تمتلك عصب الحياة لكل المنظمات ألا وهو رأس المال، فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساعد في الخروج من هذه الأزمة والتقليل من آثارها السلبية، من خلال إعادة الثقة للعملاء ودراسة النظم المعمول بها حالياً وتقييمها، واقتراح نظم جديدة في العمل وتحسين وتطوير الخدمات التي تلبي حاجات وتوقعات العملاء بل وتفوق توقعاتهم.

ويرى الباحثون والمهتمون بهذا المدخل أن الفوائد التي حققتها المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، تعكس أهمية تطبيق هذا المدخل الإداري في جميع المنظمات وبمختلف أنواعها وتخصصاتها، وعليه اتفقت العديد من الدراسات السابقة على تحديد أهمية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وضمنتها في النقاط التالية:

- 1) تحسين مستوى الجودة وتطويرها بشكل دائم ومستمر.
- 2) تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.
- 3) تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية على المستوى الفردي والمنظمة ككل.
- 4) زيادة ولاء العاملين والتقليل من شكاويهم.
- 5) كسب ثقة العملاء وزيادة ولائهم وثقتهم بالمنظمة وانخفاض الشكاوي والانتقادات.
- 6) تحسين العلاقة بين التنظيمات والتقسيمات المختلفة بالمنظمة.
- 7) زيادة الحصة السوقية.
- 8) زيادة مشاركة العاملين ورفع الروح المعنوية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم.
- 9) زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وتحسين الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي.
- 10) تحسين سمعة المنظمة في نظر العملاء والعاملين.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو المنقذ الوحيد لمنظماتنا المحلية من الانهيار، والخروج من سوق الأعمال أمام الشركات والمنظمات الأجنبية التي تتميز بالجودة العالية، سواء في تقديم الخدمة أو السلعة بالشكل الذي يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء بصورة مستدامة، لأن المنظمات التي طبقت هذا المدخل تهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء العملاء وكسب ثقتهم، بوصفه أساساً حاسماً لنجاح المنظمات واستمراريتها، فهم يسعون إلى التعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها بل ومحاولة تقديم ما يصنعونه بشكل يفوق توقعات العملاء وتفضيلاتهم، وهذا لا يحدث إلا من خلال تطبيق هذا النظام والإفادة من فوائده بما يدعم قدرة هذه المنظمات على

منافسة الشركات والمنظمات الأجنبية التي أصبحت تغزو أسواقنا وتستحوذ على عملائها وحصصها السوقية.

وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بات أمراً ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات التي لم تبدأ في تطبيقه بشكل عام، ولمؤسساتنا المصرفية بشكل خاص التي تمثل موضوع الدراسة، بسبب سوء الخدمات التي تقدمها لعملائها وافتقارها للجودة، وبالتالي عدم قدرتها على إرضاء العملاء والعاملين على حد سواء، وهذا ما انعكس على مستوى أدائها وبالتالي عدم قدرتها على منافسة المؤسسات المصرفية الأجنبية، التي أصبحت تتجه الآن إلى الاستثمار في بلادنا العربية، للاستحواذ على كل عملاء المؤسسات المصرفية المحلية بسبب سوء الخدمات التي تقدمها، وعليه لا بد لمنظماتنا من مواكبة هذه التطورات المستحدثة في مجال الإدارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها، والقدرة على المنافسة في سوق الأعمال وتحقيق التميز في مجال العمل المصرفي.

وأخيراً نستطيع القول أن إدارة الجودة الشاملة يمكنها أن تلعب دوراً مهماً في التقليل من وطأة الأزمة المالية العالمية التي يمر بها العالم خلال هذه السنوات وآثارها السلبية، وبالتالي فهي دعوة لكل المنظمات والشركات خاصة المصارف منها، والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة، من أجل تفعيلها والاستفادة منها بكل ما تملك من إمكانيات، وذلك من أجل تخطي هذه الأزمة، كما أنها دعوة لكل المؤسسات التي لم تطبق إدارة الجودة الشاملة وخاصة المصارف أن تسعى بأسرع ما يمكن إلى تطبيقها والاستفادة من كل مزاياها وفوائدها.

ثانياً: المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمثل إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ والعناصر الإدارية التي تركز على التحسين المستمر للجودة، وتعتبر هذه المبادئ بمثابة العناصر والمركبات الأساسية التي يجب أن تقوم بها المنظمة وتلتزم بها كل من الإدارة العليا والعاملين قبل البدء في تطبيق نظام (TQM)، حتى يكتب لهذا البرنامج النجاح في تطبيقه والانتفاع من مزاياه، كما تعتبر بمثابة التخطيط الأولي لهذا البرنامج، لأن القيام بإدخال أي برنامج مستحدث على المنظمة لا بد من التخطيط له قبل البدء في تنفيذه (ميا، 2000: 56)، (أبو الفتح، 2002: 328).

لقد كانت هذه المبادئ من خلاصة إسهامات الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة، وهي المبادئ التي شكلت السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح لأية منظمة بالتطبيق الفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة، علاوة على ذلك تمثل المبادئ والعناصر الركائز الأساسية لفلسفة هذا النظام والتي يجب مراعاتها والالتزام بها عند وضعه موضع التنفيذ (أبو الفتح، 2002: 328)، (شلي، 2004: 120).

وقد تعددت العناصر والمبادئ التي يجب توافرها في المنظمة لتوفير الخصائص الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقاً للتجارب المختلفة، حيث يرى أحد الكتاب أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة

الشاملة يستلزم ضرورة توفير عدد من العناصر أو المبادئ المتمثلة في التركيز على العميل، والتركيز على العمليات والنتائج معاً، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ودعم الإدارة العليا، وتعبئة خبرات القوى العاملة، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات والتغذية العكسية (الخواص، 1996: 301).

كما يؤكد (الصرن) بأن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبائن، واتخاذ القرارات بناء على المعلومات، والتركيز على العمليات، والتحسين المستمر، والالتزام من قبل المجتمع (2002: 83).

في حين تقول (البكري) أن هذه المبادئ تتمثل في التركيز على العميل، والتركيز على العمليات والنتائج معاً، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ودعم الأفراد، واتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، والتغذية العكسية (2002: 375).

ويمكن القول إن نجاح نظام (TQM) يعتمد بشكل كبير على الأسلوب القيادي للإدارة العليا نحو سياسة الجودة، وضرورة أن يشمل التدريب كافة المستويات العمالية في المنظمة، وأن يتم التركيز على تصميم السلعة حسب ذوق المستهلك، وضرورة خلق جو من العلاقات المستمرة بين العمال والإدارة، وكذلك الالتزام وتطبيق نظم دوائر الجودة، وضرورة تقييم العلاقة بالمورد وقيام المنظمة بخلق نظام للمعلومات خاص بالجودة (الخواص، 1996: 301).

كما ذهب (عبد العظيم) إلى أن المبادئ التي تمثل القاسم المشترك في معظم الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تتمثل (2003: 33) في التالي :-

- 1) التوجه بالعميل.
 - 2) الاعتماد على الجودة كوسيلة لتحقيق التميز.
 - 3) التحسين المستمر.
 - 4) العمل الجماعي كفريق متكامل.
 - 5) الاعتماد على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - 6) التركيز على العمليات.
 - 7) وحدة الهدف.
 - 8) وجود قيادة واعية ومهتمة بتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- وأما (الخلف) فيرى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تشتمل على تثقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتحفيز العاملين، والقياس والتحليل ومنع الأخطاء قبل وقوعها (1997: 121).

ومجمل القول أنه رغم اتفاق كل الباحثين والمهتمين بإدارة الجودة الشاملة على وجود عدد من المبادئ والعناصر التي يركز عليها هذا المدخل، إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح حول عدد هذه المبادئ والعناصر التي يجب الاهتمام بها والتركيز عليها عند اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة، غير أن

هذا الاختلاف لا يمثل اختلافاً جوهرياً حول ماهية هذه المبادئ، وإنما هو اختلاف حول اتجاهات الباحثين والكتّاب والمهتمين نحو العمومية أو التفصيل في سرد هذه المبادئ، فمنهم من يفضل التوسع في ذكر هذه المبادئ بشكل مفصل، ومنهم من يفضل الدمج بين بعض هذه المبادئ تحت مسمى واحد. وبعد القيام بعرض ودراسة وتحليل آراء الكتّاب والباحثين في الدراسات السابقة حول مبادئ وعناصر إدارة الجودة الشاملة وتحليلها، يمكن حصر أهم المبادئ التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف الدراسة، أي بمعنى أهم المبادئ التي يمكنها أن تساعد المصارف في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: -

1) التزام الإدارة العليا

من أهم العوامل التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة هو توفر الإدارة الفعالة التي تدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأييدها، وضرورة التحسين والتطوير المستمرين، حيث يعتبر قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادة الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة (سلام، 2001: 50)، (اليلوي وآخرون، 2010: 13).

وبما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم المعقدة التي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها، وإلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، لأنها لا تستطيع أن تحقق الأهداف المرجوة منها، إلا من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير التي يجب إحداثها بالمنظمة، من أجل نقلها إلى التطبيق العملي لهذا البرنامج، إضافة إلى ضرورة إلتزام الإدارة العليا بضرورة تطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية المناسبة، التي عن طريقها يتم بناء فرق العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية المشاركة وتقديم المقترحات.

كما يجب على الإدارة العليا تأكيد التزامها ودعمها لمدخل (TQM) وقيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية وكيفية تحقيقها، كما أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحفيز العاملين، والاهتمام بعملية تدريبهم وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم بشكل دائم ومستمر بالإضافة إلى تثقيفهم بأهمية إدارة الجودة الشاملة، لأن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف التي تتوقعها من إدارة الجودة الشاملة تتطلب مساهمة جميع الأفراد بالمنظمة، كما أن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويؤدي إلى انغماسهم في العمل، وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ومقترحات من شأنها أن تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء بالمنظمة، وكذلك تخفيض مقاومة العاملين للتغيير الذي يمكن أن يحدث لمواكبة كل ما هو متطور (الخشالي، 2006: 73)، (الكيت، 2005: 108)، (عقيلي، 2001: 36).

وبناء عليه يرى الباحث أنه يجب أن تدرك الإدارات العليا في مؤسساتنا المصرفية بشكل واعٍ وكامل التحديات التي ستواجهها، وأن تضع قضية الجودة وضرورة بلوغها وحتمية تطويرها ضمن أولويات خططها الاستراتيجية، وذلك بتبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبدء في اتخاذ القرار الفوري بالتخطيط لتبني ذلك المدخل الإداري والاستفادة من كل خصائصه ومزاياه، لتحسين مستوى

الأداء بهذه المؤسسات والرفع من مستوى جودة الخدمات التي تقدمها لزيائنها بشكل مستمر، ومحاولة المحافظة عليهم وجذب المزيد منهم، حتى يُمكنها ذلك من البقاء في سوق الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية، شريطة أن لا يكون ذلك مجرد نوايا فقط.

(2) التركيز على العملاء

إن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة هو تحقيق رضا العملاء أو المستفيدين من السلعة أو الخدمة المقدمة، لأن نجاح أي منظمة يقاس بقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون إرضاء العملاء والقدرة على جذب المزيد منهم.

كما أن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى إدراك العاملين بها (العملاء الداخليين) بأهمية تقديم السلعة أو الخدمة بكفاءة وفاعلية أي ذات جودة عالية، وبما أن إدارة الجودة الشاملة تهدف أساساً إلى ضرورة تحقيق توقعات العملاء والوفاء باحتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، سواء أكانوا العملاء الداخليين أي الذين يحددون جودة العمليات، أو الخارجيين الذين يجب أن يحددوا جودة السلعة أو الخدمة النهائية، فإنه على المنظمة ضرورة التركيز عليهما معاً، إذ يعتبر رضا العملاء من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو الأمر الذي يجب على إدارة المنظمة الاهتمام به بشكل مستمر سواء أكان هؤلاء العملاء من داخل المنظمة أو من خارجها، فالعميل الخارجي (External customer) هو المستخدم النهائي أو غير المباشر للسلعة أو الخدمة، أما العميل الداخلي (Internal customer) فهو الفرد أو الجماعة التي تستلم العملية لتضيف إليها ما يجب إضافته بشكل كفؤ وفعال لتسليمه إلى جماعة أخرى داخل المنظمة، وإذا ما تحققت متطلبات العميل الداخلي وتوقعاته فسوف يؤدي ذلك إلى تحقيق رغبات واحتياجات العميل الخارجي وتفضيلاته، كما أن وجود انسجام واتفاق بين الجهاز الداخلي والمستفيد الداخلي تعتبر نقطة البداية للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة، مما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى (الحشالي، 2006: 74)، (هيجان، 1994: 405 - 415).

وبذلك يمكننا القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد أحدث ثورة إدارية هدفت في أساسها إلى احترام العميل، والعمل على إرضائه بشتى الوسائل، وذلك لأن رضا العميل لن يتحقق إلا بالحصول على الخدمة أو السلعة التي تحقق رغباته وتشبع حاجاته، لأن إشباع رغباته يعد سر التفوق والتميز في مجال الأعمال.

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن المنظمات الناجحة في شتى المجالات سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، هي التي تسعى دائماً إلى الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء لإشباع رغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية من أجل الاحتفاظ بهم، واستمرار تعاملهم معها والتأكيد على ضرورة كسب ولائهم لها، ولما تقدمه من سلع وخدمات، والحرص على تحسين العلاقات المتبادلة مع العملاء، بالإضافة إلى محاولة جذب المزيد منهم، وهو ما يمثل محور النجاح في العملية التسويقية بالنسبة لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستمرار، والبقاء في سوق العمل والتفوق على المنافسين.

3) توعية العاملين وإشراكهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعتبر توعية الأفراد العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تحقيقها أحد أهم المبادئ أو العناصر الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولكي يتم توعية الأفراد العاملين بالمنظمة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب القيام ببرنامج تثقيفي لهذه الغاية، يكون على شكل محاضرات وندوات يتم خلالها توضيح مبررات تبني هذا المدخل (TQM) وأهدافه وأهميته بالنسبة للعاملين والمنظمة ككل، بالإضافة إلى أهمية كل فرد في تحقيق النجاح لهذا البرنامج باعتباره مسؤولية جماعية تحتاج لمشاركة كل فرد في المنظمة، مع ضرورة إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في نجاح المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، وبتوعية العاملين بأهمية هذا المدخل يمكن أن تحقق المنظمة عدم مقاومتهم للتغيرات التي ستحدث في المنظمة نتيجة تبني هذا المدخل، وتزيد من التزامهم بمبادئه ومتطلباته (مفلح، 1999: 38).

كما أن مشاركة العاملين في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها واتخاذ القرارات المناسبة التي تمكنهم من إجراء التغيرات المناسبة، تمثل مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث أن العاملين هم أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد مشاكل العمل والاختناقات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، وبالتالي فهم أدري من غيرهم بالحلول المناسبة لها وإيجادها، كما أن تفعيل مشاركتهم في المنظمة من قبل الإدارة يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة ولبرنامج إدارة الجودة الشاملة وعدم مقاومتهم للتغيرات التي قد تحدث في المنظمة بين الفينة والأخرى، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافه (المصري، 2003: 29)، (الكيت، 2005: 107).

ويتضح للباحث مما سبق أن إشراك العاملين وتوعيتهم يعد مبدأً أساسياً ومهماً في تفعيل وإنجاح إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها، لأن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على قبول العاملين والتزامهم بمبادئها ومشاركتهم في تطبيق مبادئها ومتطلباتها، وبالتالي يجب على المنظمات التي تسعى إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تتبنى أسلوب المشاركة في قيادة منظماتها وأفرادها حتى يتسنى لها الاستفادة من فوائد ومزايا التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة، ونحن نعلم بأن إرضاء الأفراد العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) يستتبعه بالضرورة إرضاء العملاء الخارجيين، لأن مشاركة العاملين يمثل محور إرضائهم، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء وإنجاح برنامج (TQM).

4) تدريب القوى العاملة وتحفيزها

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكياء قادرين على الخلق والإبداع، وهو عكس ما تفترضه المفاهيم الإدارية التقليدية من أن القوى العاملة تتكون من أفراد لا عقول لهم، ولا يهتمهم سوى الحصول على المزيد من الأجور، ولكنه في ظل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعتبر الأجر جزء من الحوافز التي يمكن بها مكافأة الأفراد العاملين وتحفيزهم، بالإضافة إلى وجود محفزات أخرى من شأنها أن تزيد من إبداعات الفرد العامل وتميزه داخل المنظمة (سلامة، 1999: 39).

فقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن للأفراد العاملين أهدافاً أخرى غير المكافأة المالية تهمي اهتماماتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم بالمنظمة وبالتالي ولائهم لها، أقلها الأجور وأعلىها تحقيق الذات مروراً بتحسين المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الفرد من خلال عمله، فهم يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال إعطائهم الفرصة لإبداء الرأي والمشاركة وتقديم المقترحات في كافة نشاطات المنظمة، هذا بالإضافة إلى حصولهم على التدريب اللازم لتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وإبداعهم في أداء العمل، وذلك من خلال تسهيل هذه العملية بتوفيرها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وفي المكان المناسب، وهذا ما يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة إلى توفيره وتحقيقه لهم، لكسب تأييدهم وولائهم والاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم وإبداعاتهم (الناصر، 1994: 38)، (الكيت، 2005: 109).

هذا بالإضافة إلى تدريب الأفراد العاملين على مبادئ وأساسيات الجودة وكيفية إكسابهم المهارات للسيطرة على الجودة وتحسينها، وكذلك تدريبهم على تنمية مهارات اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه العمل، فضلاً عن تمكينهم من العمل في فرق وجماعات تسمى فرق العمل (السعودي، 2008: 260).

وعليه يمكن القول أن تحفيز وتدريب الأفراد العاملين يعتبر من الأمور المهمة والضرورية لإنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه، لما لذلك من دور في امتصاص كل ما يمتلكه الأفراد من مهارات وإمكانيات وتطويرها في نفس الوقت، بالإضافة إلى ما يلعبه ذلك في منع العاملين من مقاومة التغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لاتباع أسلوب جديد في العمل، وإدارة المنظمة بشكل جديد وما يترتب عليه من تغيرات يمكن أن تحدث داخل المنظمة، وكما ذكر سابقاً فإن التحفيز لا يكون بالشكل المادي فقط، وإنما يمكن أن يكون معنوياً كذلك وفي عدة أشكال يمكنها أن تؤدي إلى زيادة ولاء العاملين للمنظمة واعتزازهم بالانتماء إليها، وما يترتب على ذلك من فوائد بالنسبة للمنظمة والعملاء بشكل عام.

5) هيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة

إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تلعب دوراً مهماً وكبيراً في إنجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة، وتهدف إدارة الجودة الشاملة في هذا الجانب إلى تطوير الثقافة التنظيمية، بحيث تتمكن هذه الثقافة السائدة في المنظمة من خدمة أهداف المنظمة (أبوقارة، 2006: 256).

وبما أنه لكل منظمة ثقافتها التنظيمية المميزة لها، فإن هذه الثقافة قد تكون مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها، كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة أمثال شركة (IBM) (GENERAL MOTORS) وغيرهما من المنظمات الناجحة على مستوى العالم، وقد تكون الثقافة التنظيمية مصدراً للضعف والفشل في تحقيق الأهداف، وتقف عائقاً أمام التطوير والتغيير كما هو الحال في بعض المنظمات العربية الفاشلة بسبب ثقافتها التنظيمية السائدة.

أما فيما يخص تهيئة مناخ العمل فيقصد به أن تهتم الإدارة العليا بالمنظمة ومنذ بداية التفكير في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة بتهيئة العاملين بها وإعدادهم على مختلف مستوياتهم الإدارية، لفهم وقبول مفاهيم وممارسات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والاقتناع بها، لأن ذلك من شأنه أن يساهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ومن جهة أخرى فإن النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مدى التهيئة التي تقوم بها الإدارة لثقافة المنظمة في جميع جوانبها، وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم والعادات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها أداء العمل وتنظيمه" كما يمكن القول بأنها "مجموعة القيم المشتركة والعادات والتقاليد والقواعد التي تنتشر بين أعضاء المنظمة"، وبالتالي يجب على الإدارة أن تقوم بتغيير الثقافة السائدة بالمنظمة وتطورها إلى أن تصبح الثقافة السائدة هي ثقافة الجودة، بحيث تسعى إلى التحسين المستمر والتركيز على الجودة والمشاركة والعمل الجماعي وتنمية علاقات العمل بين العاملين (أحمد، 2008: 147)، (القرعان، 2007: 24)، (سلام، 2001: 54)، (هلال، 2000: 30).

وعليه أدركت العديد من المنظمات التي تسعى إلى التطوير والتميز نظراً لاهتمامها الكبير بمسألة إدارة الجودة الشاملة، مدى الحاجة إلى إحداث تغيرات جوهرية في ثقافتها التنظيمية، لكي تكون متوافقة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولذلك طورت الإدارة في العديد من الشركات الناجحة على مستوى العالم هياكلها التنظيمية، وهيئات المناخ التنظيمي المناسب للعمل، ووثقified العاملين بأهمية الجودة، وأعادت توجيه برامج الجودة لتكون رائدة في مجال الجودة والتميز على مستوى العالم، من خلال ثقافتها التنظيمية المتميزة (Pervaiz K. & Others, 1999: 433).

وتأصيلاً على ما تقدم يمكن القول أن المصارف التي طبقت مدخل إدارة الجودة الشاملة واجهت مقاومة كبيرة في تغيير القيم والمعتقدات القديمة، نتيجة للتغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملها الروتيني من حيث طريقة أدائه أو من وجهة نظر الموظفين بها، وهو ما كان سبباً لفتح الباب واسعاً لمناقشة هذا الموضوع بين الموظفين والإدارة العليا لإيجاد الحلول المناسبة وتهيئة المناخ المناسب لتطبيقه، وقد نتج عن هذه المناقشات زيادة الوعي والتثقيف بأهمية هذا المدخل لكل من إدارة المصرف والموظفين، والتغيرات المصاحبة له ودوره الفعال في تحسين الخدمات المقدمة، وإجراء تحسينات متعددة على عمليات تقديم الخدمات المصرفية وجودتها، فضلاً عن منح الثقة للموظفين بأن أعمالهم أصبحت ذات أهمية كبيرة للمصرف.

6) التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمات المعاصرة أن تتبناه وتطبقه في أعمالها إذا ما أرادت تجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات المعاصرة، لكي تضمن بقائها واستمرارها في مجال الأعمال، حيث تتمكن المنظمات من خلال التخطيط الاستراتيجي من وضع الخطط والسياسات والأهداف الواجب تحقيقها، باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة حاضراً ومستقبلاً، وضمان نجاح تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة، كما يجب

التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يقع ضمن التخطيط التطويري للمنظمة، الذي يشتمل على وضع الخطط الخاصة بالتغيير وإدخال التحسينات وإعادة تنظيم طرق العمل، ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، ومعالجة المشاكل، وتقليل الهدر في الطاقات، وذلك من خلال تحقيق الجودة في مختلف أجزاء ومكونات العمل بهدف تحقيق رضا العملاء، فالتخطيط الاستراتيجي للجودة هو أحد المبادئ والعناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأحد أدواتها لتحقيق التحسين المستمر في مختلف المنظمات (المخلفي، 2006: 111).

ومما سبق نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للجودة هو أحد أسباب النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من كل فوائده ومزاياه، لأنه سيؤدي إلى وضع الخطط والسياسات التي توضح كيف يمكن إجراء التغيير والتطوير اللازمين لكل مراحل العمل وأجزاء المنظمة ومتى يتم ذلك حتى يمكن تحقيق الجودة الشاملة ومتابعة مدى تنفيذ تلك الخطط للوقوف على الأخطاء التي يمكن أن تحدث أثناء التنفيذ وبالتالي معالجتها، وبناء عليه فإن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

7) التحسين المستمر

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر من عمليات التحسين المستمر، وذلك يعني أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً له بداية ونهاية فحسب، وإنما هي عملية مستمرة تسعى فيها المنظمة لتحقيق رغبات العملاء، التي تعتبر بطبيعتها متغيرة وغير ثابتة، ويُشبه ديمينج (Deming) إدارة الجودة الشاملة بالعجلة التي ما أن تنتهي حتى تبدأ من جديد (الحشالي، 2006: 71).

ويعتبر تحسين الجودة جوهر التحسين المستمر للعمليات، كما يعتبر التحسين المستمر واحداً من أهم ممارسات فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها هذا المدخل هي حمل المنظمة على التحسين المستمر، والدفع بهذا التحسين لتحقيق رضا العملاء بنوعيهما (Michael, 2000: 382).

هذا ويرى كل من (Krajewski & Ritzman) أن هناك عدة طرق يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحسين الجودة بشكل مستمر أهمها ما يلي:-

1. إزالة الحواجز التنظيمية.
2. تشجيع فرق العمل وحلقات الجودة.
3. تحفيز العاملين على التحسين المستمر في الجودة.
4. الرقابة على جودة الموردين.

وللقيام بالتحسين والتطوير المستمرين تقوم المنظمة بالتعرف على الوضع الحالي أو القائم ومحاولة تحسينه، وذلك عن طريق تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملون وتصحيح الخلل والقصور فيها، كما يجب أن تتم مراجعة إجراءات العمل التي يمكن أن تكون السبب في الخلل،

هذا ويتطلب التحسين المستمر إكساب العاملين المهارات والقدرات اللازمة لاكتشاف الأخطاء والاختناقات التي قد تحدث أثناء العمل، وكذلك الإبداع والابتكار من أجل القيام بعملية التحسين المستمر (البكري، 2001: 422).

ومما تقدم يتضح لنا أن مبدأ التحسين المستمر يعد أساساً تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهدفاً تسعى لتحقيقه المصارف التي أصبحت تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لزيادة كفاءة عمليات تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وفعاليتها بهدف زيادة أرباح المصرف، وتقديم أفضل الخدمات المصرفية المتميزة لعملائها بما يحقق أقصى الرضا لديهم.

وبالتالي يجب أن يصبح التحسين المستمر حافزاً يدفع موظفي المصرف لإنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المصرف من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب الموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، باستخدام أفضل وأحدث التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي، التي أصبحت ركناً أساسياً في تطوير العمل المصرفي على مستوى العالم، كما تسعى عملية التحسين المستمر في المصارف إلى تحقيق عدة مزايا أهمها:

(1) بذل كل الجهود داخل المصرف حتى يصبح التحسين سهلاً وفي كل أجزاء المصرف.

(2) التركيز الكبير على العمليات التي تجعل الخدمات المصرفية المقدمة ذات جودة متميزة.

(8) التركيز على النتائج والعمليات معاً

لم يعد من الممكن القول أن الحكم على النتائج هو الأساس، لأن ذلك يعني أن وجود خطأ في المنتج النهائي يعني إتلافه، بل يجب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظة لتشمل العمليات وتصميمها وطريقة أدائها حتى تعطي نتائج بلا أخطاء؛ لأنه في ظل إدارة الجودة الشاملة بات الاهتمام بالنتائج لا يلغي الاهتمام بالعمليات، فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز والاهتمام على النتائج المحققة فقط، إذ أن أي خلل في النتائج يعني أن هناك خللاً في العمليات باعتبارها أساس عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة في شكلها النهائي (آل رحمة، 1999: 42)، (الريس، 2001: 34).

وعليه يمكننا القول أنه يجب التركيز على عدم وجود أخطاء أو مشاكل في عمليات الإنجاز أو التنفيذ في كل المراحل وبشكل دائم ومستمر، مثلما يتم الحرص على عدم وجودها في المنتج أو الخدمة النهائية، وذلك من أجل التوصل إلى نتائج ذات جودة عالية سواء في الخدمات أو السلع المنتجة.

(9) الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

يعتبر تحسين جودة السلع والخدمات وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء من أهم الأهداف التي يسعى نظام إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها، والوسيلة لتحقيق ذلك هو الحد من الأخطاء وإعادة الأعمال، وهذا لن يتحقق إلا بمنع الأخطاء والمشاكل الإدارية قبل حدوثها، بدلاً من إعادة تصحيحها ومعالجتها بعد حدوثها، فإدارة الجودة الشاملة تأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب قبل وقوعها،

وذلك عن طريق الفحص والمراقبة والتحليل المستمر لكل عملية، سعياً لمعرفة المشاكل قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي وقوعها، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشاكل على أنها فرص للتطوير طالما تمكنت فرق العمل من اكتشافها، وإيجاد الحلول المناسبة لها مما سيؤدي في النهاية إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء (الخلف، 1997: 130)، (الريس، 2001: 35).

وبالتالي يمكننا الإشارة إلى أنه عندما يتم التركيز على العمليات مثلما هو بالنسبة للنتائج، فإنه سيتمكن المنظمات من اكتشاف الأخطاء والانحرافات في العمليات قبل وقوعها فعلياً، وبالتالي إيجاد أفضل الحلول المناسبة لها، وتطوير العمليات وفقاً لذلك، وعليه سيتمكن المنظمات من تجاوزها أو عدم الوقوع فيها وبالتالي تتكبد تكاليف إضافية تتمثل في حدوث أخطاء وعراقيل أثناء العمل، وما يترتب عليها من تكاليف توقف العمل وإصلاح الأخطاء وإعادة العمل.

10) توفر نظام جيد للمعلومات والتغذية العكسية.

يعد توفر نظام جيد للمعلومات والتغذية العكسية من المبادئ الأساسية التي يعتمد عليها نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك عائد إلى أن اتخاذ القرارات أياً كانت صائبة أو خاطئة يعتمد على مدى توفر نظام للبيانات والمعلومات لنقل الحقائق والمعلومات حول أداء المنظمة، كما أن التحسين والتطوير المستمرين يعتمدان بشكل كبير وفعال على تدفق المعلوماتية وأنظمة استرجاع المعلومات عكسياً، مما يخلق التعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة وبين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا ما يزيد من فرص المشاركة في إبداء الرأي والمشورة وتقديم المقترحات من كل العاملين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة فرص الإبداع وإظهار المهارات والخبرات والقدرات، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة فرص النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة (حمود، 2000: 100).

وعلى ذلك يمكننا القول أن النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مدى توفر إدارة فعالة توفر المعلومات والبيانات لكل أطراف المنظمة، وتسهل عملية توصيلها لكل موظف داخل المنظمة؛ لأن مدى توفر المعلومات هو أساس نجاح أو فشل المنظمة في اتخاذ قراراتها التي ستؤدي لنجاحها أو فشلها في تحقيق ما تسعى إليه، خاصة في مجال العمل المصرفي الذي يعتمد فيه أداء كل موظف على المعلومات المقدمة إليه، أو المرتدة إلى غيره من الموظفين ذات العلاقة.

المبحث الثالث

علاقة إدارة الجودة الشاملة ببعض المفاهيم الأخرى ودورها في مجال الخدمات

أولاً: علاقة إدارة الجودة الشاملة بحلقات الجودة وشهادات الآيزو

من خلال ما تم عرضه سابقاً نستطيع القول إن هناك موضوعات ذات علاقة مباشرة بإدارة الجودة الشاملة، لها تأثير مباشر على النجاح في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه الموضوعات حلقات الجودة وشهادات الآيزو، فكل منهما له تأثير فعال ومباشر في إنجاح برنامج (TQM)، ففي الآونة الأخيرة ازداد الاهتمام بفرق العمل والحديث عن النجاح الذي حققته في المؤسسات اليابانية، وكذلك شهادات الآيزو التي تسعى كل منظمة للحصول عليها لكسب ثقة العملاء وزيادة القدرة التنافسية.

ونظراً لأهمية المفهومين فمن الضروري التعرض لهما، وتوضيح العلاقة بين كليهما، وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك الفرق بينهما خاصة أن الكثير من غير المتخصصين يخلطون بين شهادات الآيزو ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة.

إن فكرة حلقات الجودة ظهرت لأول مرة عالمياً في اليابان، بعد الحرب العالمية الثانية عندما أدركت اليابان أنه لا سبيل إلى تحسين أداء منظماتها، والنهوض باقتصادها إلا بعد حل المشاكل التي تعيق العمل في المنظمات، وذلك بالاستعانة بالعديد من العلماء المتخصصين الدوليين، وكان من بينهم خبراء مرموقين في مجال جودة الإنتاج أمثال (Walter Shewart) من شركة بل للهواتف وكذلك (Edward Deming) من جامعة هارفارد والدكتور (Joseph Juran) من جامعة نيويورك، حيث عمل هؤلاء على تطوير مفاهيم رقابة الجودة وترويجها في عموم المنظمات اليابانية، وبحلول عام 1962 م قام اليابانيون بالعمل على معالجة مشاكل الجودة من خلال فرق أو مجاميع صغيرة غير رسمية من العاملين يطلق عليها حلقات الجودة (العلي، 1987: 13).

وتُعرف حلقات الجودة "بأنها مجموعة من المستخدمين الذين يؤدون عملاً، ويتطوعون في نفس الوقت بالتجمع والعمل معاً لتحليل مشاكل الجودة وإيجاد الحلول المناسبة لها" (أبوب، 2000: 27).

وبالتالي فإن مفهوم حلقات الجودة قد ظهر قبل ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا

الأخير كان أكثر عمومية، حيث يتناول كافة أنشطة المنظمة، ويضمن التكامل والتسويق بين كافة وحداتها، أما حلقات الجودة فتتصب على أنشطة معينة داخل المنظمة، وبالتالي فإن حلقات الجودة تمثل أحد مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو قد تمثل أحد أساليب التدريب داخل بعض الأقسام على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أنها تمثل أداة فعالة لزيادة مشاركة العاملين في عملية حل المشاكل التي تواجه المنظمة في العمل، لذلك وفقاً لظروف بعض المنظمات قد تبدأ بتطبيق حلقات الجودة كخطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (الدرادكة وآخرون، 2000: 126)، (سلام، 2001: 38).

2) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهادات الآيزو

يعتبر العمل الأساسي لتقييم أداء أي منظمة هو جودة منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها، والاتجاه العالمي اليوم لمنظمات الأعمال هو استطلاع أو استقصاء توقعات العملاء من ناحية الجودة، ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة ضرورة أساسية للتوصل أو الحفاظ على أداء المنظمات الاقتصادي، ولذلك ظهرت على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها، وأُطلق عليها سلسلة الآيزو (9000) وتتضمن التأكيد على العمليات الرسمية ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العاملين (زين الدين، 2002: 55).

ومصطلح (ISO) يمثل اختصاراً لاسم المنظمة الدولية للمواصفات وهي (International Organization of Standardization) ويقع مقر هذه المنظمة الدولية في جنيف بسويسرا، حيث أنها تضم أكثر من مائة دولة في عضويتها، وتهتم هذه المنظمة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم، حيث تصدر المنظمة المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم، وفي شتى مجالات الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالإلكترونيات والكهرباء (حمود، 2000: 107).

والآيزو (9000) هي سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المنظمات الصناعية والخدمية، فهي ليست مواصفات للمنتج أو الخدمة، لكنها تتضمن مجموعة من العناصر والمتطلبات التي توفر نموذجاً للنظم الإدارية التي تؤكد الجودة، حيث أن توفر هذه العناصر والمتطلبات بأية منظمة وحصولها على شهادة المطابقة (Certification) لمواصفات وشروط الآيزو (9000) من الجهات المتخصصة بذلك، يعني أن هذه المنظمة قادرة على إنتاج منتج جيد، يضمن لها التسجيل في دليل منظمة الآيزو كمورد معتمد يمكن للشركات والمنظمات الرجوع إليه عند الحاجة باعتباره مصدر توريد يتميز بالثقة العالمية (أبو الفتوح، 1996: 78).

وقد ثار الجدل كثيراً حول شهادات الآيزو، مما أوجد خلطاً لدى البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم شهادات الآيزو رغم اختلافهما الكبير والواضح.

فمن حيث أسس معايير الجودة نجد أن معايير الجودة في إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساساً على التعرف على رأي العميل وتفضيلاته، بحيث يمثل هذا الرأي الأساس لمعايير الجودة المطلوبة، أما بالنسبة لشهادات الآيزو فهي تعتمد على معايير تضعها وتحددها الهيئات المانحة لتلك الشهادات.

غير أنه من حيث نطاق التطبيق نجد أن شهادات الآيزو تهتم ببعض النظم الفنية والإدارية التي تمنح بناء عليها هذه الشهادات، ولكن المنظمات أكبر من مجرد كونها نظاماً فنية، حيث تضم أيضاً نظاماً اجتماعية وإدارية تتعلق بالقوى العاملة والطرق التي يتصرفون بها، والكيفية التي يتعاملون بها مع بعضهم البعض في مجموعات العمل، أي إنها تتعلق بالاتجاهات والطموحات ودوافع الأفراد في مواقع العمل، بينما مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل كل النظم سواء أكانت فنية أو اجتماعية أو إدارية داخل المنظمة، كما تهتم بتفاعل تلك النظم مع بعضها بما يضمن تكاملها (زين الدين، 1995: 53).

أما من حيث كيفية تطبيق برنامج تحسين الجودة فإنه وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، يعتمد تحسين الجودة بصفة أساسية على خلق عقيدة وثقافة لدى كافة العاملين في جميع المستويات بالمنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الهدف المنشود، وهو تحسين الجودة بما يشبع رغبات العميل، بينما بالنسبة لمفهوم شهادات الآيزو يتم الاعتماد على بعض الإجراءات وتوجيهات العمل بالنسبة لبعض النظم الفنية والإدارية، والتزام المنظمة بما يجعلها جديرة بالحصول على هذه الشهادة بغض النظر عن مدى اقتناع العاملين بتلك الإجراءات (الخواص، 1996: 306).

أي أن المنظمة تستطيع أن تحصل على إحدى شهادات الآيزو دون أن تكون قد طبقت بعض نظم إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى تطوير الأداء العام للمنظمة عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل (زين الدين، 1995: 53).

ويعتبر الحصول على شهادات الآيزو أسرع بل أسهل بسبب وجود منهجية محددة لتطبيقها مصاغة في شكل دستور، وبالتالي فإن هذه الشهادات تعتبر الخطوة الأولى والصحيحة نحو التميز، كما تشكل الهيكلية الأساسية والجيدة التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة (ناجي، 1998: 50).

وتكمن العلاقة الحقيقية بين إدارة الجودة الشاملة وسلسلة الآيزو (9000) لسنة 2000 م في إنشاء سلسلة هذه المواصفات بصورة أساسية على ثمانية مبادئ لإدارة الجودة الشاملة (العاني وآخرون، 2002: 103 - 105) وهي:

- 1- العميل هو محور عمل المنظمة وقوتها.
- 2- القيادة: إذ يقع على عاتق القيادات في المنظمات مسؤولية وحدة الهدف ودفع العاملين للمشاركة في تحقيقه.
- 3- مشاركة العاملين: أي التركيز على مشاركة كافة العاملين في جميع المستويات لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- التحسين المستمر: إذ ينبغي تطبيق أساليب التحسين التدريجي والمستمر، وتحسين أداء العمليات وتدريب العاملين على أساليب التحسين المستمر للأداء ووضع مقاييس متابعة التحسين.
- 5- مدخل العملية: للوصول إلى أعلى كفاءة في أنشطة المنظمة ينبغي اتباع أنموذج العملية، وهذا يحتم تعريف العمليات ومدخلاتها ومخرجاتها والتركيز عليها، وتحديد العملاء والموردين.

- 6- مدخل النظام الإداري: حيث تكون إدارة المنظمة على شكل مجموعة من العمليات تمثل نظاماً متكاملة ومترابطة ومنسقة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- 7- مدخل اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات الواقعية: أي ينبغي اتخاذ القرارات في المنظمة بناء على قاعدة من المعلومات والحقائق الواقعية.
- 8- علاقة المورد علاقة شراكة ومصلحة مشتركة: حيث لا يمكن تجاهل دور الموردين في تطوير المنظمة وتحقيق متطلبات ورغبات وتفضيلات العملاء وإرضائهم عن منتجات وخدمات المنظمة.

وطبقاً لما سبق فإن الحصول على شهادة الجودة العالمية الآيزو (9000) يعتبر خطوة متقدمة في طريق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، كما أن الحصول على هذه الشهادة يعتبر عملية ميسرة ومسهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبار الحصول على شهادة الآيزو يتوقف على تطبيق منهج محدد ومعلوم ومصاغ في شكل دستور يسهل على المنظمات تطبيقه، كما أن الحصول على شهادة الآيزو يعزز من ثقة العملاء ورضاهم على أداء المنظمة، وكذلك زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، والدخول إلى الأسواق العالمية، وهذا ما تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقه، وبالتالي فإن العلاقة متكاملة بين كل من سلسلة الآيزو (9000) وإدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات.

أصبحت الجودة الشاملة تمثل الشغل الشاغل لكثير من الإداريين والمؤسسات، في حين لا يزال الكثير من الناس غير قادرين على الفهم الكامل لمعناها، فالبعض يعتقد أنها إصلاحات سريعة تجري في المؤسسات أو موضة عابرة يمكن تعلمها بسهولة، أو هدف محدد يتم تحقيقه ثم ما يلبث أن ينتهي. في حين تركز الجودة الشاملة على تطوير المنتجات والخدمات وتحسين الأداء في العمل، ويتطلب تطبيقها التزاماً كاملاً من جميع الأفراد بالمنظمة أو المؤسسة، والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار، من خلال التعرف على احتياجات العملاء والعمل على إشباعها ورفع كفاءة الأداء والوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة، وقد حفز النجاح المتواصل لإدارة الجودة الشاملة الكثير من المنظمات الخدمية على تبني هذا المفهوم من خلال العمل على تطبيقه على نطاق واسع. وقد أدى استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات إلى تمييزها في السوق، الأمر الذي حدا بالمنظمات الأخرى إلى تبني هذا الفكر الإداري المتميز، الذي كان في حقيقته استجابة للعديد من الأسباب مثل سرعة معدلات التغير في كافة الجوانب، وزيادة درجة المنافسة، والتنامي الشديد للشعور بالجودة، والطفرات الكبيرة في تكنولوجيا المعلومات (الحياوي، 2006: 293).

ونتيجة لهذه الأسباب يرى الباحث أن المنظمات التي لا تُلقي بالاً لفكرة الجودة، تكون قد أخلت بأسباب وأهداف وجودها الأساسية التي أنشئت من أجلها، وفقدانها لدواعي الاستمرار في مجال

العمل، وبالتالي فلم يبقَ أمامها إلا خيارين لا ثالث لهما، إما تبني فكرة الجودة، وإما الانتهاء من الوجود والتوقف عن العمل.

وفي مجال تقديم الخدمات تواجه المنظمات أو المؤسسات الخدمية صعوبة أكبر في تطبيق مدخل الجودة الشاملة، حيث تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمة للعملاء بموجب مواصفات محددة، ويتطلب ذلك تفاعلاً مع العملاء وجهاً لوجه مع التطلع إلى الطرق والوسائل التي تجعل العميل يشعر بالخصوصية في حصوله على الخدمة المتميزة، وذلك من خلال المعاملة الحسنة واللطفية أثناء تقديم الخدمة التي لا يقلدها المنافسون، والاهتمام بالتفاصيل المرافقة للخدمة وتعديل مستواها بالاستفادة من المؤشرات الراجعة من ردود أفعال العملاء، وهكذا تتحقق الجودة الشاملة بإدخال البهجة والرضا في نفوس العملاء بما يفوق توقعاتهم من المنظمة، وهذا يعني ضرورة الإصغاء لهم واستقصاء آرائهم والإبداع في خدمتهم وتحقيق التفاعل معهم، فهي تؤكد على زيادة ارتياح العميل عن الخدمة وما يحيط بها، وجعلها أسهل منالاً وأكثر تناسقاً وخصوصية، فالجودة في الخدمة تقوم على الإثارة والعلاقات الطيبة والثقة المتبادلة، وعليه فالتركيز في عملية تقديم الخدمة يتم من خلال إرضاء العميل وذلك من خلال الآتي (www.hrm-group.com):

- تقليل الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها بالفعل للعملاء.
- إعادة تصميم نظم العمل في المنظمة لتفادي المتغيرات التي تؤدي إلى الأخطاء.
- خلق المناخ المناسب الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المتواصل للخدمة المقدمة.
- ضمان وجود موظفين في المنظمة يتفاعلون مع العملاء بعلاقات طيبة.

كما أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة الخدمة، وتتضمن هذه المفاهيم على سبيل المثال (تحسين أداء مقدمي الخدمة، تحسين أداء العميل أثناء تقديم الخدمة له، تطوير البرامج والخطط التدريبية، وتحسين الروابط بين العاملين وغيرها) ويمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الخدمية وإحداث تأثير إيجابي على تحسين نظام الجودة فيها.

ورغم ذلك فهناك بعض المشككين في فعالية مدخل إدارة الجودة الشاملة وعدم ملاءمته للتطبيق في قطاع الخدمات، وقد استندوا في ذلك إلى حقيقة تاريخية، هي أن هذا المدخل جاء امتداداً متطوراً لمفهوم الرقابة الإحصائية على الجودة، الذي ظهرت تطبيقاته في عشرينيات القرن الماضي في قطاع الصناعة الذي كان تمثل محور اهتمام الدول الرأسمالية، وربما تحت تأثير فكرة "آدم سميث" القائمة على ضرورة ربط ثروة الأمة بالسلع المادية، وحصر فكرة الإنتاجية والدخل القومي في إنتاج السلع المادية فقط واستبعاده للخدمات، إلا أن هؤلاء المشككين في المقابل قد تجاهلوا حقيقة موضوعية، هي أن المضمون الفكري والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة قد تضمن في سياقه التطوري التأكيد على أن فكرة الجودة الشاملة لن تتحقق في السلعة ما لم تتحقق في الأنشطة الخدمية ذات الصلة بإنتاج هذه السلعة على مستوى المنظمات الصناعية التي تقوم بممارسة العديد من الأنشطة الخدمية التي تؤثر على جودة السلع التي تقوم بإنتاجها (المخلافي، 2006: 63).

ولذا فإن الجودة الشاملة ليست مجرد مفهوم تصنيفي، وأن مدخل إدارة الجودة الشاملة قد ترسخ في قطاع الخدمات على النحو الموجود عليه في قطاع الصناعة، فالمنظمات الإنجليزية التي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن كل النواحي الخدمية قد أصبحت تؤدي بشكل صحيح من المرة الأولى، ووفقاً لدراسات العديد من الباحثين والممارسين فإن مدخل الجودة الشاملة قد أثبت فاعليته في قطاع الخدمات، وحقق نجاحات كبيرة في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة منه في مختلف منظمات هذا القطاع (أبو نبعة ومسعد، 1998: 87).

الخلاصة

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت من العوامل المحركة لأداء المنظمات بمختلف أنواعها، بهدف تحقيق الجودة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق، وبالتالي فهي الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة كل المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال، كما أصبحت تقنية للإدارة تساعد على تحقيق النجاح والتفوق على المنظمات المنافسة، وذلك لما حققته من مستويات عالية في الجودة والأداء، ولما لها من أثر في إعطاء المنظمات طابع التميز والتفوق على المنافسين.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الذي تستند فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تحقق التميز في الأداء، وتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العملاء، وقد حقق نجاحاً باهراً لكل المنظمات التي تبنته بشكل علمي سواء العامة منها أو الخاصة، صناعية كانت أم خدمية.

وظهرت فكرة إدارة الجودة الشاملة في أمريكا، إلا أنها نمت وازدهرت في اليابان، وذلك بسبب ما حققته من نجاحات وتطور في المنظمات اليابانية، ثم انتقلت إلى الدول الأوروبية، وأخيراً فرضت الظروف والتحديات التي تواجه منظمات الدول النامية وخاصة العربية منها، والنتائج المبهرة التي حققتها المنظمات التي اتبعت هذا المدخل، ضرورة الأخذ بها لإنقاذها من الانهيار والخروج من سوق المنافسة أمام المنظمات التي دخلت أسواقها مؤخراً.

كما برزت مجموعة من الرواد والمفكرين لهذه الفلسفة كانت لهم إسهاماتهم البارزة التي كان لها الأثر الهام والكبير في تطور هذا المدخل وإظهاره لحيز الوجود، إذ يعتمد هذا المدخل على مجموعة من العناصر والمقومات التي يجب أن تقوم بها المنظمة قبل البدء بتطبيقه والاستفادة من كل مزاياه، وهي بمثابة السمات والخصائص الإيجابية التي تسمح للمنظمة بالتطبيق الفعال لهذا المدخل والاستفادة منه.

ويرتبط مدخل إدارة الجودة الشاملة بعلاقات وطيدة بعدة مفاهيم إدارية أخرى، خاصة في مجال الجودة، مثل مفهوم حلقات الجودة، وشهادات الآيزو، فلكل منهما تأثير مباشر على النجاح في تطبيق هذه الفلسفة.

كما أن هذا المدخل لا يقتصر تطبيقه على المنظمات الصناعية فقط، بل إنه قد أثبت نجاحه وبقوة في المنظمات الخدمية بمختلف أنواعها، لأن الأساس في قيام فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء، الذي تعتمد عليه أية منظمة خدمية في العالم لنجاحها، لأنه سيؤدي إلى تحسين كل ما يتعلق بتقديم الخدمة وتحسين جودتها، والدليل على ذلك النجاحات التي حققتها المنظمات الخدمية في الدول الأوروبية.

الفصل الثاني

استراتيجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في المصارف ومعوقاتها

المبحث الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

المبحث الثاني: عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومراحلها.

المبحث الثالث: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقات تطبيقها.

الفصل الثاني

استراتيجيه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقاتها

المقدمة

بما أن المصارف العالمية عامة والعربية خاصة أصبحت تواجه منافسة قوية، ليس فقط لأن الخدمات المصرفية بطبيعتها حادة التنافس، بل لأن تداعيات اتفاقيات التجارة الدولية والمشاركة الأوروبية العربية، وأخيراً الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة تلقي بظلال تنافسية قاسية على المؤسسات المصرفية، لذلك يتطلب الأمر جهوداً دؤوبة من جانب الإدارة والعاملين في المؤسسات المصرفية لتعزيز القدرة التنافسية بشكل دائم ومستمر، ولن يتأتى هذا التحسين دون الأخذ بأساليب الإدارة المصرفية المعاصرة، وتبني حزمة متكاملة من الاستراتيجيات التنافسية، وتعد استراتيجية الجودة الشاملة واحدة من أهم هذه الاستراتيجيات.

وتمثل إدارة الجودة الشاملة تحدياً كبيراً للمصارف بشكل عام والمصارف التجارية الليبية بشكل خاص، إذ أنها جاءت كفلسفة لمساعدة الإدارات العليا في المصارف لإعادة تعريفهم بمسؤولياتهم، وتطبيقاتهم العملية التي تمكنهم من تحقيق غايات المصارف وأهدافها بشكل أفضل، وتمكنهم من فهم أهمية التحسين المستمر للجودة لتحقيق التميز في الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، وبما يحقق لهم أعلى مستويات الرضا.

ولقد ساعدت فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المصارف العالمية والعربية التي أخذت بتطبيقها على تنمية مهارات موظفيها وقدراتهم، عن طريق تدريبهم على أساليب وطرق حل المشاكل ومنحهم الصلاحيات الملائمة، التي تمكنهم من تحمل المسؤولية والتفكير بطريقة موضوعية، تجعل عملية تقديم الخدمة المصرفية للعملاء بمستوى عالٍ من الجودة وفقاً لما خطط لها.

وتتطلب استراتيجية التنافس بإدارة الجودة الشاملة ضرورة توفر عدة مقومات، أي أنه لضمان نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة بوصفها استراتيجية تنافسية في المنظمات المصرفية والمحافظة على قوة الدفع اللازمة لاستمراريتها، ولكي تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة منها، لا بد أن يتم توفير عدة متطلبات يمكنها أن تسهم في إنجاح استراتيجية الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء والتنافسية، بحيث يتم تهيئة المناخ العام بالمنظمة لذلك قبل الشروع في الخطوات التنفيذية لهذه الاستراتيجية.

أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى ضرورة توافر عدد من المتطلبات والمقومات الأساسية اللازمة لوضع هذا النظام موضع التطبيق العملي، كما يحتاج هذا النظام في تطبيقه إلى

المرور بعدة مراحل متتابعة ومتتالية، تمثل في حد ذاتها سلم الدخول الفعلي لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافه المأمولة.

وعندما تشرع المؤسسات المصرفية في الإعداد لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فإنها ستكون أمام عدد من الطرق البديلة التي يمكن أن تسلكها في سبيل تنفيذ هذا البرنامج، وهي الطرق التي تعرف بأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، واختيار أحد هذه الطرق أو غيرها يتوقف على مدى مناسبته للوضع القائم بالمؤسسة المصرفية وإمكاناتها، ومن الطبيعي أيضاً أن تلك المؤسسات المصرفية ستواجه بعدد من المشاكل والمعوقات المحتملة على طريق التطبيق، ولذلك فهناك الكثير من المخاطر التي يجب أن تنتبه إليها المؤسسات المصرفية خلال المرحلة التمهيدية للتطبيق حتى لا تقع في مشاكلها، ويترتب على ذلك فشل جهودها وانحراف مسار التنفيذ عن الطريق الصحيح (زين الدين، 2002: 310).

ولذا يمكن القول إنه رغم الفوائد والمزايا التي حققتها المنظمات التي طبقت هذا النظام بشكل سليم، فهناك في المقابل العديد من المنظمات التي يمكن وصف تجاربها مع إدارة الجودة الشاملة بالفاشلة، ولم تجن منها سوى هدر المال والجهد نتيجة التطبيق العشوائي غير المدروس للجودة الشاملة، ولذلك لا بد أن يكون التطبيق شاملاً قائماً على فهم جيد لمتطلبات ومراحل وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وبناء على ما سبق يستعرض الباحث في هذا الفصل استراتيجية إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في المصارف، والمشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهها أثناء عملية التنفيذ لهذه الاستراتيجية التنافسية، كما رأى الباحث ضرورة عرض بعض القرارات الهامة التي ينبغي اتخاذها قبل البدء في عملية التنفيذ الفعلي لهذا المدخل، وكذلك المراحل التي يجب المرور بها عند البدء في تطبيق هذا البرنامج.

المبحث الأول

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

إن تفهم المصارف لمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها القيام بتهيئة مستلزمات التطبيق الناجح والفعال لها للارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية في السوق المصري، لإحراز رضا العملاء وتحقيقه، وهو الهدف الأساسي الذي أنشئت من أجله المصارف سواء أكانت حكومية أو خاصة، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف يتطلب ضرورة توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية، لذا فإنه من الأهمية بمكان لأي مصرف يرغب في تطبيق هذا الأسلوب الإداري وينجح في تنفيذه وتحقيق أهدافه، أن يقوم بتحديد وتحليل وتوفير تلك المتطلبات والمقومات الأساسية اللازمة لتطبيقه، حتى يتوفر لدى الإدارة القدرة على تحديد مدى استعداد المصرف لوضع وتنفيذ خطة فعالة لإدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن هذه المتطلبات هي بمثابة الأعمدة الأساسية التي استندت عليها هيكل المصارف التي طبقت إدارة الجودة الشاملة ونجحت في تطبيقها.

ومن ثم فإن الحديث عن مدى إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف العالمية عامة ومصارف الدول النامية خاصة يتطلب أولاً توافر مثل هذه المتطلبات الهامة لإنجاحه. وقد أورد العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين بمدخل إدارة الجودة الشاملة العديد من العوامل والمتطلبات التي تمثل المقومات الأساسية لنجاح تطبيق هذا المدخل الإداري الهام، وبالتالي فإنه لا يوجد اتفاق عام على عدد العوامل التي تمثل المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك من يحصرها في خمسة عوامل أساسية، وآخر يرى أنها تسعة والبعض الآخر يحددها في عشرة عوامل، بل وآخرون يرون أنها اثني عشرة، وهناك من يرون أنها أكثر من ذلك، هذا وقد تبين لنا أن هذا الاختلاف في عدد المتطلبات لم يكن ناشئاً عن قصور في بعض آراء الكتاب والمهتمين بهذا الموضوع، إلا أنه كان مجرد اختلاف في العدد وليس في محتوى العوامل التي تمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق (TQM)، وفي رأينا أن القائمة التي أوردها معهد الجودة الشاملة الفيدرالي Federal (TQM) في الولايات المتحدة الأمريكية كافية لتعكس بوضوح كامل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف وهي التي نوردها فيما يلي:

أولاً: دعم الإدارة العليا وتأييدها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

من أهم العوامل التي تتضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف هو دعم وتأييد الإدارة العليا لها، وهو الدعم الذي ينبع من اقتناعها الكامل بضرورة التطوير والتحسين المستمر في

مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها، وحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتبر قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة أو المصرف، لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار والنجاح في تطبيقه دون أن ينبع عن قناعة ودعم ومؤازرة كاملة منها (سلامة، 1999: 41) فهي التي تمتلك اتخاذ القرار والقدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، ولذلك فإن الدعم والتأييد المطلوبين من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان بتطبيق الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والموظفين على مختلف المستويات والالتزام بالخطط والبرامج الخاصة بتطوير الجودة على كافة المستويات والفروع وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم، في حين يصعب الوفاء بذلك دون اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا التي تمثل عامل التغيير الأساسي في المنظمة أو المصرف، حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة أو المصرف وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح (علوان، 2009: 104).

وبالتالي إذا لم يتحقق الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإن أية جهود يمكن أن تبذل على أية مستوى إداري آخر لن يكتب لها التأثير المطلوب تحقيقه، أي لن يكتب لها النجاح، كما يجب على الإدارة العليا في المصرف أن تدرك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة، وما يترتب عليها من اشتداد لحدة المنافسة، وأن تأخذ على عاتقها مسؤولية قيادة عملية التغيير والتطوير، فالكثير من اللوائح والأعمال الروتينية التي تتم داخل المصارف يجب أن يتم تطويرها باعتبارها من ضمن العقبات التي تحول دون النجاح في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة (التوني، 1997: 183).

وللتأكيد على أهمية هذا العامل في إنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة فقد أوضح استطلاع للرأي أجراه مكناسي وشركاه (Mckinsey and Company) في أكثر من (500) شركة أوروبية أن اهتمام والتزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة أخذ الترتيب الأول بالنسبة للمتطلبات الأساسية للنجاح في تطبيقه، حيث حصل على موافقة (95 %) من هذه الشركات، كما أكد لاسيلز وديل (Lascelles and Dale) أيضاً في الأبحاث والدراسات التي قاما بها في هذا المجال أن الرئيس التنفيذي للمنظمة وأفراد الإدارة العليا هم عامل النجاح والتغيير الداخلي والأساسي نحو تحسين الجودة (عبد الفتاح، 2000: 72).

ويتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لتطبيق برنامج (TQM) فيما يلي (Mckinsey and Companys،

: 23-32 (1989):

- (1) الاستعداد للتطوير وتغيير أساليب العمل.
- (2) الدعم والتأييد المستمرين لهذا المدخل.
- (3) الإعلان أمام جميع العاملين والمديرين بتطبيق هذا المدخل.
- (4) توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق هذا المدخل.
- (5) جودة الاتصالات وسهولة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- (6) تحديد الاتصالات والمسؤوليات والتنسيق بينهما.

ويمكن تأكيد دعم الإدارات العليا في المصارف وتبنيها لبرنامج الجودة الشاملة من خلال القيام بالواجبات التالية (خاطر، 2003: 50):

- 1) تعلم معارف ومهارات الجودة حتى ينجحوا في قيادة المصارف نحو برنامج الجودة الشاملة، وذلك يتطلب أن تتوافر لديهم معارف ومهارات أكثر من المرؤوسين حتى يتمكنوا من شرح برنامج الجودة الذي سيطبقونه في مصرفهم.
 - 2) التطبيق التدريجي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويتطلب الأمر من كل مسؤول إثارة حماس مرؤوسيه، وتفويض السلطات اللازمة لهم لحل المشاكل، واتخاذ القرارات في نطاق عملهم، وقيادة وتدريب الموظفين، والقيام بمراجعة سلوكهم للتعرف على مدى التغير الذي حدث فيه.
 - 3) وضع مجموعة مناسبة من أهداف الجودة لإدارتهم، ويفضل أن تكون هذه الأهداف مرنة حتى تسمح للمرؤوسين بالبحث عن طرق جديدة لأداء الأعمال.
 - 4) تخصيص الموارد المناسبة من أموال وموظفين ووقت لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة.
 - 5) المراجعة المنتظمة لمستوى أداء إدارتهم للتعرف على المشاكل التي تحدث فيها والعمل على إيجاد أفضل الحلول المناسبة لها والقضاء على أسبابها.
 - 6) متابعة جهود تنفيذ برنامج الجودة الشاملة وذلك بالتواجد في مواقع العمل، والتعرف على المشاكل والانحرافات التي قد تحدث في تطبيق برنامج الجودة الشاملة وأسبابها والعمل على معالجها، ومناقشة المرؤوسين في أسلوب التنفيذ والتعرف على المشاكل وسماع شكاوي المرؤوسين واقتراحاتهم.
 - 7) تحديد أسلوب تطوير العمل وتحسينه وذلك بمشاركة المرؤوسين واتباع أساليب تحسين الجودة.
 - 8) استخدام أفضل الوسائل لقياس الأداء ومتابعة العمل في نطاق عمله مثل المقاييس المالية وقياس العمليات وقياس درجة رضا الموظفين والعملاء معاً.
- وصفوة القول مما سبق إن اقتناع الإدارة العليا (القيادات) ودعمها في المصارف لأهمية وضرة وحتمية وجدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتبر العامل الأهم والرئيسي في إنجاح هذا البرنامج وتحقيق أهدافه المأمولة، لأن اقتناع الإدارة العليا ودعمها هو الذي سيساعد على تهيئة المصرف لتقبل هذا المدخل الإداري الحديث، وما سيترب عليه من تغيير في ثقافة المصرف وتطوير أساليب العمل والأساليب المتبعة في القيادة داخل المصرف، وطرق التعامل مع عملاء المصرف، وكيفية تقديم الخدمة لهم بالشكل المطلوب، وبما يؤدي إلى تقديم وتوفير الخدمات المصرفية بالجودة العالية المتوقعة والمأمولة من قبل العملاء، وهذا يتطلب من القائمين على الإدارات العليا في المصارف الاعتماد على أحد بيوت الخبرة في هذا المجال من الجامعات والمعاهد العليا أو المراكز المتخصصة في التدريب والتطوير، للتدرب على مفاهيم ومبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بما يحقق لها الاستفادة من مزاياها، هذا بالإضافة إلى ضرورة تشكيل هيئة أو لجنة تضم المدراء التنفيذيين والمهتمين بقضايا جودة الخدمات المصرفية يكون هدفها التخطيط الاستراتيجي لمهام الجودة، فبدون توفر القناعة

والدعم الكافيين من قبل الإدارة العليا لا يمكن أن ينجح المصرف في تطبيق هذا المدخل، لعدم اقتناع الجهة التي يُمكنها أن تقدم الدعم المادي والمعنوي والبشري اللازم لإنجاح هذا البرنامج. كما أن قيادات الإدارات العليا في المصارف الليبية مطالبة بأن تعمل على زيارة المصارف العربية والعالمية التي طبقت هذا المدخل، للإطلاع على تجاربهم وما حققوه من نتائج يفخرون بها من جراء تطبيقهم لمدخل إدارة الجودة الشاملة، بهدف الاستفادة من تجاربهم والمشاكل التي واجهتهم في سبيل ذلك وبالتالي تفاديها.

ثانياً: التوجه بالعميل وتعميق فكرة العميل يدير المنظمة

يعتبر العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين (العاملين) والخارجيين (العملاء) من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والهدف النهائي الذي تسعى إليه هذه الفلسفة، ولذلك ينبغي تعميق فكرة أن العميل هو جزء أساسي من المنظمة وبالتالي فهو يدير المنظمة خاصة في قطاع المصارف، باعتبار أن رضا العميل هو الهدف الرئيسي الذي يجب التنافس عليه مع الآخرين، ومحاولة كسب رضاه وثقته بشكل دائم ومستمر، وبما أن العميل هو محور الاهتمام في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإن الأمر يتطلب من المصرف التعرف على الخصائص والمواصفات التي يرغبها العميل في الخدمة، حتى التي تفوق توقعاته ورغباته.

ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بكافة التدابير والأعمال اللازمة التي تمكنه من تقييم مستوى رضا عملائه، وتحديد وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والرغبات والأذواق وتنمية العلاقات معهم، وبما أنه لكل عميل احتياجاته وتوقعاته الخاصة فيما يتعلق بالجودة، لذلك ينبغي على المصارف تحديد نوعية العميل ومتطلباته واحتياجاته ورغباته وتفضيلاته، وترجمتها إلى أهداف رئيسية يجب تحقيقها، كما أن تلبية احتياجات العملاء ومتطلباتهم يستوجب التحسين في مستوى تقديم الخدمات بشكل دائم يشعر به العملاء (Melinda, 2001: 26).

هذا بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالعميل الداخلي (الموظفين)، والعميل الداخلي قد يكون وحدة تنظيمية سواء كانت قسم أو إدارة أو فرد، فكل إدارة أو قسم أو وحده داخل المصرف بما تحتويه من موظفين يعتبرون عملاء داخليين للمصرف أو المنظمة، حيث تقوم المصارف باتخاذ كافة التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها الداخليين عن العمل في المصرف من جميع الجوانب، وذلك لأن رضا العميل الداخلي يعتبر عاملاً أساسياً في الوصول إلى رضا العميل الخارجي، ذلك أن عدم رضا العميل الداخلي لأي سبب من الأسباب سيؤدي إلى حدوث العديد من المشاكل التي تحول دون تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، ومنها معاملة العملاء الخارجيين معاملة سيئة، أو الامتناع عن تقديم الخدمة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة، وهذا ينعكس على رضا العميل الخارجي أو الزبون وما يترتب عليه من فقدان للعملاء، وبالتالي يجب على أية منظمة خدمية كانت أم صناعية تهدف إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أن تأخذ في اعتبارها ضرورة الاهتمام بالعميل بنوعيه (الداخلي والخارجي)، خاصة المنظمات المصرفية التي لن تنجح في تطبيقه والاستفادة

من مزاياه وتحقيق أهدافه ما لم تأخذ بعين الاعتبار هذا العامل الرئيسي (غليطة، 2005: 34)، (علوان، 2009: 105)، (المصري، 2003: 23).

وخلاصة القول أن رضا العميل يتحقق بالاستناد إلى مجموعة من العوامل الإيجابية التي يلتمسها العميل في الخدمات المقدمة له، وهذا يتطلب الفهم الصحيح لحاجاته ورغباته وتفضيلاته، وتسخير كل قدرات ومهارات الموظفين وإمكاناتهم لتلبية تلك الحاجات بالاستعانة بأحدث الأساليب التكنولوجية، وتبسيط الإجراءات، وتنويع الخدمات المقدمة بالجودة المتميزة التي ينبغي فيها مراعاة الآتي:

- (1) تقليل وقت انتظار العميل عند تقديم الخدمة له.
 - (2) الاهتمام بالتسليم في الوقت المحدد للعميل.
 - (3) الاهتمام بالعملاء والترحيب بهم.
 - (4) المساواة في التعامل مع العملاء وعدم التمييز بينهم.
- كما أن القيمة المادية والمعنوية التي يقدمها المصرف للعميل تعد الأساس لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأنها تُمكن إدارة المصرف من صياغة القرارات التي تركز على متطلبات العميل في الخدمات المقدمة له.

ثالثاً: تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

يقصد بتهيئة مناخ العمل أن تهتم الإدارة العليا منذ البداية بتهيئة العاملين بالمنظمة وإعدادهم، على مختلف مستوياتهم التنظيمية نفسياً للفهم والقبول والاختراع بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة (زين الدين، 1997: 65) لأن ذلك من شأنه أن يساهم في الحصول على تعاونهم والتزامهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير الذي يمكن أن يحدث، وكذلك أن تهتم الإدارة بتوفير الموارد المادية والتسهيلات الضرورية لتنفيذ هذا المدخل، كما أنه يجب على الإدارة العليا أن تقوم بنشر الوعي وتثقيف العاملين بالجودة وأهميتها وخلق شخصية الجودة لاقتلاع الشعور بالخوف والتهرب من تحمل المسؤولية، ومن ناحية أخرى فإن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لن يتحقق إلا بالتهيئة الشاملة لثقافة المنظمة بمختلف جوانبها، التي ينظر إليها على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والأسلوب الذي يتم وفقاً له ممارسة السلطة، أي الأساليب القيادية المتبعة داخل المنظمة، وأسلوب مكافأة العاملين وتحفيزهم وكيفية مراقبة أدائهم، وكيف تقوم المنظمة بوضع خططها وتحديد مداها الزمني، وكذلك تركيبة العاملين وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة (محمود، 2004: 76)، (غليطة، 2005: 35).

ولذا يجب على أعضاء الإدارة العليا في المصرف الذي يرغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تهيئة وخلق ثقافة المنظمة التي تتسم بما يلي (ويلسون، 1996: 162):

1. إزالة أية عوائق تحول بين العامل أو الموظف واعتزازه بنفسه.

2. تنمية الشعور لدى الموظفين بأن الجودة هي مسؤوليتهم، وذلك من خلال تشجيعهم ودفعهم إلى المشاركة ومناقشة المشاكل الخاصة بالعمل واكتشافها، ومعرفة أسبابها وإيجاد أفضل الحلول المناسبة لها.
 3. أن يتم مواجهة الأخطاء بحرية دون توجيه، وأن ينظر الموظفون للأخطاء باعتبارها فرصاً لتحسين الأداء ومعرفة مشاكل العمل ومعالجتها.
 4. تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، وعدم منافسة الموظفين لبعضهم البعض، بل يجب أن يتم التنافس مع المصارف الأخرى المنافسة عن طريق التحسين الدائم والمستمر.
 5. عدم وجود حواجز إدارية بين الوظائف والاعتراف بأهمية العمل الداخلي.
- وفي المجمل يمكننا القول أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتوقف على التهيئة الشاملة لمناخ العمل وثقافة المنظمة بحيث تتوافق تماماً مع مبادئ هذا المدخل وفلسفته، لأن توفير ظروف العمل المناسبة لأداء العمل بأفضل صورة وخلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر من أهم التحديات التي تواجه تطبيقه، إذ ليس من المنطقي البدء بتطبيق هذا المدخل في ظل ثقافة تنظيمية مناوئة لا تتناسب مع مقومات النجاح والاستمرار في تطبيقه.
- وفي هذا يرى الباحث أنه لكي يتم تطبيق هذا المدخل في المنظمات المصرفية العربية خاصة في ليبيا، فإننا نحتاج إلى تغيير كامل في ثقافة تلك المنظمات من ناحية القيم والمعتقدات الأساسية، والسياسات والنظم وأساليب وطرق العمل والإجراءات المتبعة، إضافة إلى الاعتماد على فرق العمل وتطبيق مبدأ المشاركة الجماعية وتنمية روح الفريق على كافة المستويات الوظيفية داخل المنظمة المصرفية، وذلك لتحقيق احتياجات العملاء ورغباتهم، علماً بأن مفاهيم الإدارة التقليدية لازالت راسخة ومسيطر على قياداتها وأساليب عملهم وممارساتهم، وبالتالي فهي تحتاج إلى تعاون كافة الأطراف، وعلى مختلف المستويات، حتى يمكنها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب لتحقيق أهدافه.

رابعاً: قياس الأداء المصرفي.

إن أهم متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة يتمثل في ضرورة وضع معايير ومقاييس دقيقة للأداء، يمكن من خلالها قياس مستويات الجودة والإنتاجية التي يتم تحقيقها، وقياس التفاوت بين تلك المستويات، ناهيك على أن هذا التفاوت السلبي في مستويات الجودة قد يرجع إلى أحد عناصر العمل، كالأفراد الموظفين، أو التقنيات المستخدمة، أو طرق أداء العمل، أو الإدارة، أو بيئة العمل (أبو الفرح، 1996: 123). ولذا لابد من وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة، لتحديد الانحرافات والقضاء عليها بشكل جذري.

وقد أشار ريف (Reph) إلى أنه لابد من إيجاد نظام قياس دقيق يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت بشكل كلي، وهذا بدوره يؤدي إلى التحسين المستمر في أداء

المصرف ككل، لأنه يؤدي إلى التعزيز الدائم لجودة الخدمات وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء، إلا أن ذلك يحتاج إلى ضرورة قيام المصرف بتدريب جميع موظفيه على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة، التي تساعد على جدولة أدائهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه الموظف لإنجاز كل مهمة، ثم القياس على ذلك في العمليات القادمة مع ضرورة مراجعة هذه الإحصائية والتأكد من أنها لا زالت فعالة (القحطاني، 1998: 72).

هذا بالإضافة إلى ضرورة العمل والتركيز على كيفية قياس تكاليف الجودة وتأثيرها على الأرباح، نظراً لما لهذين العنصرين من تلازم وترابط.

خامساً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمصرف.

إن الموارد البشرية الفعالة هي الضمان الحقيقي لاستمرار النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن إدارة القوى البشرية داخل أية منظمة خدمية كانت أم صناعية ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل برنامج إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، الأمر الذي يستوجب أن تكون الموارد البشرية محل عناية واهتمام كبيرين، وذلك من خلال توفير الإدارة الفعالة للموارد البشرية والقادرة على الاستفادة من مواردها البشرية بالشكل الأمثل، من خلال وضع نظام جيد للاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء، وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز المستمر، والقيادة الفعالة، وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة، انتهاءً بالمشاركة والتعاون وتقديم أفضل الحلول لتحقيق التحسين المستمر من خلال التعاون والمشاركة بين جميع موظفي المصرف على مختلف المستويات، وكذلك ما بين الإدارة والموظفين (حمود، 2000: 99) - (David & Edward , 1992: 29)، (Kathleen , 1992; 18 -25).

والإدارة الفعالة بالمصرف هي التي تدرك أهمية مقابلة جهود الموظفين بالثناء وإشعارهم بأهميتهم في المصرف، ولا يقتصر ذلك على التعويض المادي، ولكن بتمية روح الفريق وإشعارهم بأن الفرص أمامهم للتطوير والعمل وتحسين مستوى الأداء وخفض التكاليف، من خلال إشراكهم في كافة نواحي العمل واتخاذ القرارات في المصرف (البكري، 2002: 53).

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة ترى أن الأهمية تكمن في التعاون الذي ينشأ بين العاملين وليس في التنافس، وكذلك الاعتماد على التغذية العكسية التي تحصل عليها الإدارة من العاملين في تقييم نظام العمل بشكل جماعي وليس بشكل فردي، بالإضافة إلى إشعار الأفراد العاملين بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وتميزهم في الأداء (البليسي، 2000: 23).

وقد أكد (ديمنج) أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض كثيراً من التطبيقات والممارسات الحالية في إدارة الموارد البشرية، فهو يرى أنه لا بد من التوقف عن عملية تدريب العاملين حسب أدائهم في القسم أو الإدارة التي يعملون بها، كما يرى ضرورة التوقف أيضاً عن تطبيق نظام الجدارة والمكافأة الذي يستند إلى الأداء الفردي، لأنه يتعارض مع مبادئ الجودة الشاملة واستبداله بنظام

يقوم على فكرة الفريق الواحد، والتدريب المستمر والمشاركة في وضع الخطط للتحسين المستمر ومكافأة الفريق المبدع وتقدير الجهود البارزة والمستمرة (Harry & Brenard , 1993: 113).

سادساً: التعليم والتدريب المستمر.

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ضرورة وضع خطة للتعليم والتدريب المستمرين للعاملين وكذلك المسؤولين بإدارة المصرف، بهدف توعيتهم بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لهذا المدخل، وتأهيلهم وتنمية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لممارسة أنشطة ومهام إدارة الجودة الشاملة، وبرامج التحسين المستمر (Philip, 1993: 18)، ولكن يجب أن يكون النشاط التدريبي والتعليمي مخططاً ومنظماً ومستمرًا وشاملاً لكافة العاملين، وفي الوقت الملائم، لأن ذلك يضمن أن يحصل كافة العاملين على المعارف اللازمة والكيفية التي تمكنهم من وضع تلك المعارف الجيدة والجديدة موضع التطبيق العملي (أبو طالب، 2001: 80).

وذلك لأن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تطوير مهارات جديدة لم تكن تُعطى الاهتمام من قبل، فهذا المدخل يتضمن مفاهيم وأدوات لا بد من استخدامها ليتمكن المصرف من تطبيقه بنجاح، وتمكين كل العاملين من تطبيق هذه المفاهيم، لأن استخدام تلك الأدوات بفاعلية يتطلب التدريب المكثف لجميع العاملين في المصرف وإكسابهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق ذلك، وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة الخدمات والعمليات، والأداء بشكل مميز مما يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة أداء الأعمال، لأنه إذا لم يستطع الموظفون أو العاملون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح فلن يتم النجاح في تطبيقها على مستوى المصرف ككل، ولذلك فإن المصارف لا بد أن تبدأ بتنفيذ برامج التدريب على أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأدواتها في وقت مبكر من عملية التطبيق الفعلي، لأن التدريب يلعب دوراً بارزاً وفعالاً في كيفية الوصول إلى الالتزام الكامل من قبل الموظفين والعاملين والمديرين بإدارة الجودة الشاملة (المخلافي، 2006: 165).

وبناء عليه فإن إدارة الجودة الشاملة تعطي أهمية كبيرة للتدريب، بالإضافة إلى اعتمادها على مفهوم التحسين المستمر والربط بينهما فهما يمثلان نموذجاً عملياً للتحويل بمنظمات الأعمال نحو ما يعرف بمفهوم "منظمة التعلم" الذي اقتنعت به العديد من المنظمات باعتباره مصدراً للتجديد الذي لا نهاية له، والمدخل المتميز للتغيير والتطوير المستمرين، فبرامج التدريب في إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تتسم بالتغيير للأفضل بشكل دائم، لتعكس وتتوقع التغيرات في حاجات ورغبات العملاء المستفيدين، والتقنية المستخدمة، وقدرات الموظفين التي تتغير ولا تنتهي، وكما أثبتت التجارب فإن التحسين الدائم لا يمكن أن يتم إلا بالتدريب المستمر والفعال لكل الموظفين في مختلف المستويات الإدارية بالمصرف.

وقد أكد (ديمنج) على أهمية التدريب باعتباره عنصراً هاماً من عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة، عندما ذكر أنه "إذا أردنا أن نضع مدخل إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي فإنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية" (زين الدين، 2000: 49).

وبالتالي فإننا نرى إنه يجب على المنظمات المصرفية الاعتماد على أساليب متطورة في التدريب بمختلف أنواعه، خاصة تلك التي تتفق مع استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة مثل فرق العمل والمشاركة والمبادأة والابتكار، وذلك بغية تحقيق التطوير والتحسين المستمر في العملية والأداء وتطوير سلوك الموظفين داخل هذه المنظمات المصرفية، التي تسعى إلى تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تنمية روح التعاون فيما بينهم ورفع الروح المعنوية لديهم، وزيادة الثقة بأنفسهم، مما يساعد في النهاية على تحسين الأداء المصرفي بشكل عام وتحقيق الكفاءة بوصفها هدفاً من أهداف إدارة الجودة الشاملة، هذا إلى جانب ضرورة تدريب الموظفين بالشكل الذي يؤدي بهم إلى التميز والابتكار والإبداع في تقديم أفضل الخدمات المصرفية فنياً وتسويقياً، وبما يدفعهم إلى بناء علاقات وطيدة مع العملاء لكسب رضاهم وثقتهم في المنظمة المصرفية.

سابعاً: تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

يعتمد النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كذلك على وجود القيادة المنفتحة والتي تتلاءم أفكارها مع فلسفة الجودة الشاملة، حيث أن النمط القيادي الفعال والملائم لهذا المدخل هو الذي يدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة ويؤيدها، أي الذي يعطي اهتماماً متوازناً لكل من العنصر البشري والتكنولوجيا والعمل، ويعمل على توفير المناخ الملائم للعمل الجماعي بهدف تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى المعايير المحددة، ويؤمن بغرس القيم الإيجابية في العلاقات الإنسانية من أجل تعظيم مصلحة كل من الفرد والمنظمة، وهو القيادي الذي يجب أن يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل مميز وفي مختلف المواقف (زاهر، 2002: 160).

ويعتبر أسلوب القيادة بالمشاركة من أفضل الأساليب القيادية التي تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم الحصول على المعلومات من جميع العاملين بالمنظمة والاستماع إليهم، وذلك من خلال المشاركة وتقديم الأفكار والملاحظات والمقترحات، ومن ثم العمل بناء عليها باعتبارهم الأكثر خبرة ودراية بشؤون أعمالهم ووظائفهم الشخصية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من خلال مشاركة والتزام وولاء جميع العاملين بها (العلمي، 2007: 160).

ويركز هذا النمط القيادي على احترام العاملين وتشجيع الاتصالات الفعالة بين جميع العاملين في المنظمة، وعلى كافة المستويات التنظيمية بدون حواجز، وكذلك بين العاملين والإدارة، ومكافأة العاملين ذوي الاقتراحات الفعالة التي ينتج عنها حلول وتحسينات واضحة في أداء المنظمة (ناجي، 1998: 35) كما أن نمط القيادة بالمشاركة يقوم بتمكين العاملين من خلال الآتي (زاهر، 2002: 160):

- المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وإداراتهم وأقسامهم باتخاذ القرارات، وحل المشاكل، والتفكير الإبداعي، وحرية التصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.
- إعطاء العامل أو الموظف المسؤول عن أداء عمل معين السلطة والمسؤولية لأداء هذا العمل حتى يمكن أن يكون عنصراً هاماً في تحسين الجودة.

كما أن الدور الحقيقي للقيادات الإدارية الفاعلة في المصارف تجاه تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص مدخل إدارة الجودة الشاملة، يتمثل في بناء ثقافة تنظيمية تجعل من المصرف بيئة مناسبة وقابلة لتطبيق هذا المدخل، فليس من المنطقي البدء بتطبيقه في ظل ثقافة تنظيمية مناوئة لا تتوفر فيها مقومات النجاح والاستمرار، فعندما يهيئ قادة المصرف المناخ التنظيمي الملائم للتغيير، فإن ذلك يساعد على نجاح المصرف في التغيير المطلوب لإدارة الجودة الشاملة (Patrick & Raymond , 1996: 206).

وبالتالي فإن نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب بالضرورة توفر مجموعة من الخصائص والسمات في القائد الإداري منها (خطاب ومكاوي، 2000: 223):

1. الاقتناع بمبدأ المشاركة في السلطة والمسؤولية، ووضع السياسات واتخاذ القرارات.
 2. التركيز على العمل الجماعي من خلال بناء فرق العمل.
 3. التمتع بالقيم الخلقية الشخصية اللازمة لممارسة الدور القيادي وتحمل المسؤولية.
 4. الحماس والمبادرة والسعي للتغيير نحو الأفضل وحل المشاكل بمعالجة أسبابها.
 5. الالتزام بدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتأييدها، والعمل على التحسين المستمر.
 6. التركيز على الاهتمام بالعمل الداخلي والخارجي معاً وتحقيق أعلى معدلات الجودة.
 7. القدرة على استخدام الأساليب العلمية في التحليل واتخاذ القرارات لتحقيق النتائج المأمولة.
 8. القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الإدارية المرتقبة وتنمية مهاراتهم وخبراتهم.
- ومن هنا يجب على مدراء المصارف اللبية وقادتها المقتنعين بأهمية إدارة الجودة الشاملة ضرورة تطوير إمكاناتهم التخطيطية، حتى يمكنهم وضع الخطط المناسبة لتحسين جودة الخدمات، والالتزام بها، فضلاً عن قيامهم بمساعدة الموظفين على إنجاز أعمالهم بشكل جيد من المرة الأولى وفي الوقت المطلوب، وتشجيع الموظفين على حل المشاكل التي تواجههم في العمل شخصياً دون الرجوع إليهم، وإقامة علاقات جيدة ووطيدة مع العملاء، وتلبية متطلباتهم الخاصة، وتشكيل فرق العمل وتدريبها بالشكل الذي ينمي مهاراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم، فضلاً على ضرورة تفويض السلطات وإعطاء الصلاحيات، واستخدام أسلوب المشاركة في قيادة مصارفهم، وبالتالي فإن تمكين الموظفين يمكن أن يكون عنصراً هاماً وحاسماً في عملية التحسين والتطوير الدائم والمستمر لجودة الخدمات المصرفية.

ثامناً: المشاركة من جميع أفراد المنظمة في تحسين الجودة والإنتاجية.

يمثل العنصر البشري أحد الأركان الأساسية التي تُبنى عليها المنظمات، ويعد الاهتمام به واعتماد روح التعاون والمشاركة بين أعضائه أمراً ضرورياً، وهذا ما تُبنى عليه فكرة التداونية (Synergy) والتي (معناها أن محصلة الكل أكبر من محصلة جميع الأفراد) لأن العنصر البشري أصبح من العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في بناء القدرة التنافسية (الغري، 2002: 83). وبالتالي فعندما ينوي المصرف تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يعتمد على إشراك كافة الموظفين به، الذين يؤثرون على مجريات العمل، بحيث يتم منحهم مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات والسلطات

للسيطرة على وظائفهم، فهم المتواجدون في مواقع تسمح لهم بمعرفة ما يريده العميل، ويرضيه بسبب تماسهم المباشر معه (البيستجي، 2000: 20).

ولتحسين مستوى الخدمات المقدمة لابد أن يتم التعامل مع كل الموظفين بوصفهم فريقاً واحداً، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتقديم المشورة والاقتراحات، بما يدفع إلى إيجاد رؤية مشتركة بين الموظفين والإدارة، ويؤدي إلى خلق درجة عالية من التنسيق وعدم تكرار الأعمال، واختفاء التعارض بين الموظفين والإدارة.

كما أن مشاركة الموظفين الفعالة تحقق زيادة ولائهم لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي زيادة الولاء للمصرف، وهذا ما تفتقره معظم المصارف التقليدية، كما يؤدي إلى عدم مقاومة التغيير، بالإضافة لمساعدتهم على فهم برنامج الجودة الشاملة بالطريقة التي تمكنهم من تحقيق أهداف البرنامج، وكذلك الحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة بشكل كامل (البليسي، 2000: 22) (العزوي، 2008: 4)، هذا بالإضافة إلى ضرورة مساهمتهم الفعالة في تشخيص المشاكل والتعرف على أسبابها والعمل على حلها، لأنهم يعرفون خفايا العمل أكثر مما يعرفها المديرون، وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية المهارات الإبداعية لدى الموظفين، كما أن عملية المشاركة لا تقتصر على جميع الموظفين في المصرف فقط، بل يجب أن تمتد لتشمل في إطارها هؤلاء العملاء الذين يمدون المصرف بالمعلومات عن رغباتهم وتفضيلاتهم وآرائهم حول ما يقدمه المصرف من خدمات.

وهنا يرى الباحث أن المسؤولية التي ألقته فلسفة إدارة الجودة الشاملة على عاتق الموظفين كبيرة، وبالتالي تتطلب من إدارة المصرف دعم الموظفين بأسلوب فعال يُمكنهم من تحمل مسؤولية وأعباء هذه الفلسفة الإدارية، ويجب أن لا تعتبر الإدارة الحوافز المادية هي الدافع الوحيد لتمييزهم وإبداعهم، بل عليها أن تبين أن للحوافز المعنوية دورها الهام والفعال أيضاً، لأن الموظف بطبيعته الإنسانية يسعى إلى تحقيق مكانته الوظيفية والاجتماعية المتميزة بين أقرانه، والمشاركة التي تؤدي إلى إشعار الموظف بمكانته ودوره وأهميته في المصرف، مما يدفعه إلى زيادة الإبداع والتميز والرقى في مجال عمله، لأن الموظف مُنح بموجبها نوعاً من الاستقلالية في مجال عمله من حرية التصرف واتخاذ القرارات، وجعلته أكثر قدرة في التعامل المباشر مع مشاكل العميل ومتطلباته التي أدت إلى إظهار مهاراته وإمكاناته وإبداعه في مجال عمله، وبالتالي إثبات مكانته وأهميته في عملية التحسين والتطوير المستمرين في أعمال المصرف.

تاسعاً: تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

إستناداً إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل، وفكرة أن العميل يدير المنظمة، فعلى ذلك ينبغي توفير نظام جيد للمعلومات وتحسينها وتبادلها بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها ونشرها حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستوى الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع أفراد المنظمة، وذلك لضمان اقتناعها ومساندتها

لبرنامج الجودة الشاملة وإنجاحه، فتوفير نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة سيسهم إلى حد كبير في التركيز على العميل لتوافر كافة المعلومات عنه، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتفضيلاته بل حتى توقعاته، انتهاء بمعرفة مدى رضاه عن مستوى الخدمة أو السلعة المقدمة (البكري، 2000: 356). وتبرز أهمية نظام المعلومات في إدارة الجودة الشاملة من ارتباط البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة بعملية اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، كما أن استمرارية عملية التحسين تعتمد بشكل كبير على التدفق المعلوماتي وأنظمة التغذية العكسية. ومن أهم أساليب إنشاء نظام للمعلومات والتغذية العكسية لإدارة الجودة الشاملة (الدوسري، 2001: 49) ما يلي:

- اللقاءات المباشرة مع العملاء والتعرف على معايير الجودة كما يراها العميل.
 - استخدام الدراسات الاستطلاعية للوقوف على مدى رضا العملاء عن الخدمات أو السلع المقدمة لهم.
 - ضرورة التعرف على المنظمات المنافسة محلياً ودولياً.
 - استمرارية التغذية العكسية بحيث تكون جزءاً من عمل المنظمة اليومي.
- وبالتالي فإن توفر نظام فعال للمعلومات والتغذية العكسية في المصرف يعد ضرورة من ضرورات إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب ذلك تهيئة البيانات التي يتم تجميعها وتحليلها للحصول على المعلومات التالية (العزاوي، 2007: 6):

1. معلومات عن السوق وتوقعات العملاء ورغباتهم وملاحظاتهم حول المصرف وخدماته.
 2. معلومات عن مستوى أداء الموظفين المتعاملين مع العملاء بشكل مباشر.
 3. معلومات عن الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والمتوقعة من قبل العملاء للحصول على الخدمة.
 4. معلومات عن مقاييس جودة الخدمات المصرفية.
- وقد سعت المصارف التي طبقت فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى امتلاك نظام متطور وفعال للاتصالات والمعلومات، لكي يزودها بمختلف المعلومات التي تحتاجها في جميع أنشطتها وعملياتها وأقسامها وفروعها، مما يجعل عملية صنع القرار واتخاذ مبنية على أساس الحقائق وليس على أساس العشوائية والتخمين، إضافة إلى أن فعالية نظام المعلومات والتغذية العكسية تعد نقطة قوة للمصارف التي حرصت على توفيره، مما مكنتها من الحصول على المعلومات المطلوبة سواء عن أنشطتها الداخلية أم عن المصارف المنافسة، أم عن العملاء، ولذا تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن طبيعة العمل المصرفي تتطلب توفر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين في المصرف لتوسيع آفاقهم وتطلعاتهم وبما يساعدهم على إنجاز المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم.
- ومما سبق يمكن القول إن المؤسسات المصرفية التي ترغب في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى تكوين نظام جيد للمعلومات والتغذية العكسية، بالشكل الذي يؤدي إلى دراسة

وتحليل رغبات العملاء وتفضيلاتهم ومدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها، وما هي طموحاتهم، وما هي الأسباب التي تؤدي إلى ولائهم ورضاهم واستمرارهم في التعامل مع المصرف، بالإضافة إلى المعلومات عن المنافسين من المصارف، وكذلك عن مختلف الأنشطة الداخلية في المصرف، خاصة عن الموظفين الموجودين في خط التماس مع العملاء، وهذا يحتاج منهم إلى مؤهلات وخبرات فنية في التعامل مع العملاء، واستقصاء آرائهم بشكل دائم ومستمر، بما يؤدي إلى المساعدة في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة وتحسين جودتها، وزيادة قدرتها التنافسية في سوق الخدمات المصرفية. وتأكيداً لما سبق، فقد أكد (مصطفى) على أن العمل تحت مظلة الجودة الشاملة والاستفادة منها في المجال المصرفي يتطلب الآتي (2004: 160 - 161):

1. القياس المستمر للفجوة بين توقعات العميل لمستوى خصائص الخدمة المتوقعة ومستوى خصائص الخدمة المقدمة فعلاً كما يدركها العميل.
2. العمل على سد فجوة الجودة من خلال اعتماد فلسفة وبرنامج إدارة الجودة الشاملة كمظلة لإدارة مصرفية تنافسية فاعلة.
3. تحري تأكيد الجودة من المنبع بدلاً من معالجة الأخطاء عند أو بعد وقوعها.
4. دراسة المنافسين في السوق المصرفية وتقييمهم كما يلي:
 - أ. الخدمات المقدمة من المصارف والمؤسسات المالية الأخرى.
 - ب. الاستراتيجيات والأساليب التسويقية التي يتبناها المنافسون.
 - ج. العوامل المؤثرة في انتقاء العملاء للمصارف والخدمات موضع التعامل المصرفي مثل ساعات ومواقيت العمل المناسبة للعملاء، وأسعار الفائدة ومدى إغرائها وقدرتها التنافسية، وسهولة الحصول على الخدمات المقدمة والسرعة في ذلك، وطريقة التعامل مع العملاء، وتوفير مواقف لسيارات عملاء المصرف.
5. الأداء الجماعي من خلال حلقات الجودة وفرق العمل.
6. استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح للتنافسية مع مراعاة تناسب التكنولوجيا المصرفية المستخدمة مع القدرات الاستيعابية للعملاء.

المبحث الثاني

عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومراحلها

أولاً: عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

إن عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف تعتبر قراراً استراتيجياً على مستوى المصرف بكامل فروعه، وبالتالي فهذا القرار يحتاج إلى دراسة وتخطيط على مستوى الإدارة الرئيسية أو العليا بالمصرف، لأن اتخاذ القرار بشأن تطبيق هذا المدخل سيترتب عليه الكثير من الالتزامات على عاتق الإدارة العليا، من توفير جميع الإمكانيات اللازمة لنجاح تطبيقه من الموارد البشرية المؤهلة إلى الموارد المالية والتكنولوجية الحديثة، وتغيير الأساليب الإدارية التقليدية المعمول بها في المصرف، بالإضافة إلى أن هناك العديد من المسائل الهامة التي يجب اتخاذ القرار بشأنها قبل الشروع في تنفيذ هذا البرنامج الإداري الجديد، كما أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يحتاج للمرور بالعديد من المراحل المتتالية حتى يتم التطبيق الفعلي لهذا البرنامج، هذا بالإضافة لوجود العديد من الأساليب التي يجب استخدامها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وقد حددت العوامل التنظيمية المصاحبة لإدارة الجودة الشاملة في المصارف فيما يلي (أسبر،

2009: 67-68):

- الاقتناع والدعم والالتزام من الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة
- الاهتمام بشكل كبير بالعملاء.
- ضرورة تحديد ووضع معايير لجودة الخدمة المصرفية، وإبلاغ الموظفين بها.
- وضع أنظمة لمراقبة الأداء، إذ يجب على المصرف أن يقوم بتقييم مستوى أدائه، ومقارنته بمستوى أداء المصارف المنافسة.
- وجود وحدة مختصة بتطوير الجودة تهتم بدراسة الخطط اللازمة لذلك ووضعها، وتتولى عملية تلقي شكاوي العملاء ومعالجتها بطريقة سريعة ومرضية للعملاء.
- العمل على ضرورة تحقيق رضا العملاء والموظفين معاً، وذلك لأن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على إرضاء العملاء الداخليين والخارجيين معاً، ومشاركة جميع الموظفين على مختلف المستويات في كافة أنشطة وعمليات المصرف، لأن كل موظف له تأثير في عملية تحسين الجودة وتطويرها في كل الأنشطة والخدمات المقدمة.

وقبل الشروع في عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يجب على المصرف أو المنظمة المصرفية أن تتخذ بعض القرارات الهامة، إذ أن إدخال هذا البرنامج أو المدخل الإداري الجديد سيحدث تغيرات جوهرية في المصرف وكيفية إدارته، وبالتالي فمن الضروري اتخاذ هذه القرارات بشكل منطقي ومتأن نظراً لأهميتها في إنجاح تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث أو فشله، ويمكن تسهيل الأمر على متخذي القرارات على مستوى إدارة المصرف، وذلك بطرح العديد من الأسئلة التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرار بشأن عملية البدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي عرض لأهم القرارات التي يجب اتخاذها قبل الانطلاق في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصرف (ناجي، 1998: 40 - 43):

1) هل لإدارة الجودة الشاملة مكان في المصرف؟

وللإجابة على ذلك يتطلب الأمر ضرورة التعرف على الأقسام أو الوحدات التي يمكن إحداث التغيير فيها، والفوائد التي يمكن أن تجنيها من جهود عملية تحسين الجودة، ومن الممكن أن يتم تطبيق أساليب إدارة الجودة الشاملة على أساس محدد في البداية ليشمل قسم أو وحدة تنظيمية فقط، وليس على مستوى كل الأقسام أو الوحدات داخل المصرف، ولكن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بشكل يشمل كل الأقسام والوحدات داخل المصرف سيعطي نتائج أفضل؛ لأن الجميع داخل المصرف سيشارك في عملية تحسين الجودة.

2) هل تعمل المصارف المنافسة كذلك على تحسين جودة خدماتها؟

وتتطلب الإجابة على هذا التساؤل معرفة ما إذا كان المنافسون يخططون كذلك لتطبيق عملية تحسين الجودة أم لا، ويعتمد نجاح المصرف في مواجهة منافسيه على مدى فاعليته في تطوير عمليات التحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها، كما يجب على المصرف أن يناقش ضرورة إحداث التحسين المستمر لجودة خدماته والآثار المترتبة على ذلك.

3) هل التوقيت مناسب للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

بالرغم من أنه لا يوجد توقيت أمثل لتطبيق هذا المدخل، فبعض المديرين يعتقدون أن إدارة الجودة الشاملة مهمة، ولكن التوقيت غير مناسب، إلا أن المديرين المدركين لأهمية إدارة الجودة الشاملة يعرفون تماماً أن البدء في تطبيق هذا المدخل لابد أن يتم بالسرعة القصوى، حتى يتم إصلاح الأخطاء وتلافي ما لم يحدث منها بعد، وتحقيق الأهداف المأمولة.

4) هل يتوقع المصرف تحقيق عائد مجزي من الاستثمار في هذا المدخل خلال فترة قصيرة؟

لابد للإدارة العليا في المصرف أن تثبت أن نجاح عملية التحسين المستمر للجودة سيفضي حتماً إلى تحقيق عائد للمصرف، وبالتالي فمن الضروري على إدارة المصرف أن تقوم بعملية التقييم المستمر والدائم لأدائها بعد البدء في تطبيق هذا البرنامج، لأن التطبيق الناجح والفعلي لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى التحسين المستمر في أدائها، إلا أن عملية التحسين قد لا تظهر بشكل واضح خلال

فترة قصيرة من تنفيذها، وإنما يزداد ظهورها بشكل تدريجي كلما طالت فترة تنفيذها والبدء بتطبيقها.

5) هل المصرف على استعداد للبدء في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة؟

عندما يتوفر الدعم والالتزام الكافيين والكاملين من قبل الإدارة العليا والوسطى تجاه إدارة الجودة الشاملة يصبح المصرف على استعداد تام للانطلاق في تطبيق هذا المدخل، بالإضافة إلى ضرورة توفر الأسلوب القيادي المناسب (الذي يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة). ولكي يتمكن المصرف من اتخاذ قراره النهائي بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تكون الإجابة على كافة الأسئلة السابقة "بنعم" ثم يبدأ في التطبيق الفعلي لهذا البرنامج.

6) هل هناك استعداد والتزام من قبل مدراء المصرف لإنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة؟

بما أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف ويعتمد بشكل كبير على القيادة داخل المصرف، فمن الضروري أن يكون هناك التزام ودعم قويان من قبل الإدارة العليا بالمصرف لهذا البرنامج، وتبعاً لذلك يتولد الالتزام من قبل الإدارة الوسطى وبقية مستويات الإدارة تجاه إدارة الجودة الشاملة، لأن التزام ودعم المدراء يكون قوياً عندما يكون هناك تحديد دقيق لأدوارهم ومسؤولياتهم تجاه تحسين الجودة، وكذلك الفوائد المترتبة على تطبيق هذا المدخل في كل إدارات وأقسام المصرف وفروعه.

7) هل تحتاج إدارة الجودة الشاملة لمساعدة مستشارين من خارج المصرف؟

قد يكون من الضروري في المراحل الأولى من عملية التطبيق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المصرف، حتى ولو كان مدراء المصرف قد تلقوا العديد من الدورات التأهيلية والتدريبية في مجال الجودة وطرق تحسينها، لأن هؤلاء الخبراء والمستشارين لديهم الخبرة الكافية في التعامل مع المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أثناء التطبيق الفعلي، كما يمكنهم أن يجنبوا المصرف الوقوع في بعض الأخطاء المكلفة والتي تحدث أثناء عملية التطبيق.

8) هل يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى؟

قد تفشل بعض المصارف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المرة الأولى، ويؤدي ذلك إلى ضرورة مراجعتها وإعادة صياغتها بالشكل الذي يتماشى مع وضع المصرف وإمكاناته، مما يؤدي إلى ضياع الوقت وزيادة التكلفة، وقد ينجح المصرف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من المرة الأولى، ويحصل على نتائج مميزة على المدى الطويل، إلا أن أحد أهم أسباب الفشل في تطبيق هذا المدخل هو الاعتقاد بأنه مجرد استخدام للأساليب الإحصائية وتطبيقها في الرقابة على الجودة، ولكن الأمر أكبر من ذلك حيث تضم عناصر أخرى مثل القيادة، وإدارة المنظمة بطرق مختلفة، أي أنه يجب على المنظمة المصرفية أن تعمل على تحسين جودة الإدارة ومن ثم تحسين إدارة الجودة.

ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

بما أن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتبر برنامج طويل المدى ومستمر، فلا بد أن يمر تطبيقه بعدة مراحل متسلسلة ومستمرة حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيقه. ومن خلال المسح الشامل لأدبيات الموضوع التي أمكن للباحث توفيرها تبين أن هناك اختلافاً بين الكثير من الباحثين والكتّاب في تحديد عدد ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ففي حين يحددها "جوزيف جابلونسكي" في خمس مراحل فإن باحثاً آخر يحددها في ستة، بينما يرى آخر غير ذلك، ولم يتفق هؤلاء في تحديد مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن أكثر المراحل توسعاً ودقة في كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب رأي الباحث، هي تلك المراحل التي قدمها "جوزيف جابلونسكي" لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث تتميز بالشمول والتفصيل المطلوبين لوضع هذا المدخل موضع التنفيذ، وقد حددها في خمس مراحل أساسية متتابعة ومتداخلة وهي كالآتي:

1. المرحلة الأولى: الإعداد
 2. المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط
 3. المرحلة الثالثة: مرحلة التقدير والتقييم
 4. المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ
 5. المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل الخبرات ونشرها
- ولكن قبل التفكير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فعلياً لابد من أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار (علوان، 2006: 192):

- 1) يتم تقويم متطلبات إدارة الجودة الشاملة والوضع المالي للمصرف، كي يتم التأكد من أن الحاجة إلى التغيير واضحة، وأن استراتيجية الجودة الشاملة هي الوسيلة المناسبة، كما يجب أن تتطابق أنماط القيادة المتبعة وبيئة المصرف مع فلسفة الجودة الشاملة، وإذا لم يتم ذلك فيجب أن يتم العمل على تغييرها، أو تأجيل، أو تجنب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي، حتى تنهياً الظروف المناسبة لذلك.
- 2) يجب أن تضع المصارف في حسابها أن هذه المهمة أو العملية ستكون صعبة وشاملة وطويلة، وعليه يحتاج القادة إلى أن يستمروا بالتزامهم، مع إبقاء العملية جلية للجميع، وتقديم الدعم اللازم لها.
- 3) يجب على الإدارة العليا في المصرف أن تدرك أن الجودة الشاملة موجهة لتحقيق أهداف معينة، وعليه يجب أن تكون واضحة فيما يتعلق بتصور المصرف بشأن المستقبل، وتشجيع التشاور والمشاركة بين جميع الموظفين في المصرف على مختلف المستويات التنظيمية. وفيما يلي عرض مفصل لتلك المراحل التي ينبغي إتباعها من قبل المصارف لكي تكون عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة عملية ناجحة، ومحقة للأهداف المرجوة منها:

1) المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل التطبيق، حيث يتم بمقتضاها اتخاذ قرار الإدارة بالتوجه نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من كل مزاياه، حيث يبدأ المديرون في المصرف بتلقي التدريب اللازم، لتعلم مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها ومقوماتها، والسبب في ذلك يعود إلى أن تلقي التدريب المناسب من قبل الإدارة سيؤدي إلى اكتساب المديرين الثقة بالنفس وعدم الخوف من التغيير (أبو ليلي، 1998: 47)، ومن المستحسن أن يتم هذا التدريب خارج المصرف وفي أحد المراكز المتخصصة والمخصصة لذلك، لما له من أثر أفضل واستفادة أكبر، ثم يتولى بعد ذلك المديرون نقل الأفكار التي تعلموها عن إدارة الجودة الشاملة إلى مرؤوسيه.

وفي هذه المرحلة يتم أيضاً تحديد الأهداف والمصطلحات الجديدة التي يتم الاتفاق عليها عند البدء بتطبيق هذا البرنامج، كما يجب أن يتم إنشاء لجنة استشارية للمصرف لغرض التطوير والتحسين الدائم والمستمر (الطر باقية، 1997: 73).

ويعتبر قرار إدارة المصرف بالالتزام، وتوفير الدعم اللازم لهذا البرنامج من الأمور الهامة التي يجب أن تتضمنها هذه المرحلة، حيث ذكر كل من " ديمنج وجوران " في كثير من كتاباتهم أنه لا يمكن الاعتقاد بنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلا إذا كان هناك التزام من الإدارة العليا في المنظمة بتطبيق هذا البرنامج، شريطة أن يكون هذا الالتزام طويل الأجل وليس لمراحل محددة من مراحل التطبيق (المصري، 2000: 96) لأن مجرد الحماس لنظام جديد في المنظمة أو المصرف دون إدراك لمفهومه وأهميته وأساليبه والنتائج المتوقعة من تطبيقه، لن يؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة، وبالتالي يجب على الإدارة العليا في المصرف محل التطبيق القيام بما يلي في هذه المرحلة:

أ) الاطلاع على ما نشر حول إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغرض إلمامهم بالجودة الشاملة من حيث مفهومها وأهميتها ومزاياها وكل ما يتعلق بها، للوصول إلى القناعة الكاملة بهذا البرنامج والقدرة على إقناع الآخرين بأهميته وجدوى تطبيقه.

ب) القيام بزيارة المنظمات أو المصارف التي طبقت برنامج إدارة الجودة الشاملة، لأنه غالباً ما يكون لديها الرغبة في التحدث عن تجربتها السابقة، لشعورها بالفخر عندما تتحدث عن إنجازاتها ونجاحها وكيفية تجاوزها للمشاكل التي واجهتها، ولذلك يجب التحدث مع المسؤولين بتلك المنظمات أو المصارف للتعرف على تجاربهم في هذا المجال، وكيف بدأت، وما هي الصعوبات التي واجهتهم في بداية مراحل التطبيق، مما سيعطيهم الفرصة للاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال.

ج) القيام بالتدريب اللازم على العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وأدواتها، وذلك من أجل إكساب المتدربين المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وكيفية توصيل مفاهيمها للآخرين، والهدف الأساسي لتدريب هؤلاء المديرين بالإضافة إلى إكسابهم الثقة بالنفس وعدم الخوف من التقيد بما هو جديد، هو تهيئة الإدارة العليا في المصرف أو المنظمة لدعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، وتغيير النمط القيادي للإدارة إلى نمط يتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، ويدعم فكرة الإدارة بالمشاركة وفرق العمل.

2) المرحلة الثانية: التخطيط.

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط التفصيلية لعملية التنفيذ، كما يتم تحديد الهيكل الداعم والموارد اللازمة للتطبيق، ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء مجلس الجودة، واختيار منسق يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب مجلس الجودة والمنسق على مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، ولذا فإن التخطيط لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها يتم من خلال الخطوات التالية (أبو الفتح، 2002: 241 - 243):

أ) اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة: يتكون مجلس الجودة من رئيس مجلس الإدارة في المصرف أو نائبه والمديرين في المستويات الإدارية التي تليه، وبالتالي فإنه يشمل هؤلاء الذين شاركوا بنشاط في مرحلة الإعداد، ويتحمل المجلس مسؤولية إدارة برنامج إدارة الجودة الشاملة وتوجيهه ودعمه، وتكوين فرق العمل ودعمها، وتزويدها بالسلطة اللازمة لممارسة أعمالها الخاصة بتحسين الجودة والعمليات، وتتمثل أهم مسؤوليات المجلس في إزالة الحواجز بين الكيانات الوظيفية، وتسهيل الاتصال بينها، والتغلب على المقاومة التي تواجهها فرق العمل للقيام بأعمالها.

ب) اختيار منسق أو مدير إدارة الجودة الشاملة: وهو الذي يجب أن يتفرغ لمهمة الاجتماعات الدورية وتنظيمها، وإبداء المشورة لجميع المستويات التنظيمية في المصرف، وتقديم الاقتراحات لفرق العمل بناءً على المعايير التي يختارها مجلس الجودة، ونقل مشورة الاستشاريين إلى جميع فرق العمل في المصرف أو المنظمة، كما يجب أن تخضع عملية اختيار المنسق لمعايير دقيقة، كأن تتوفر فيه الكفاءة ومهارات القيادة، والقدرة الفائقة على الاتصالات والإدارة والإقناع، وتكون لديه الرغبة القوية والقناعة بضرورة تحسين الجودة وإرضاء العملاء، كما يجب أن يكون ممن يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية.

ج) تدريب مجلس الجودة والمنسق: بعد إتمام عملية اختيار وتكوين مجلس الجودة والمنسق في المصرف، يبدأ تدريب الذين لم يتدربوا في مرحلة الإعداد، على مبادئ ومفاهيم ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها.

د) عقد أول اجتماع للمجلس: يتم في هذا الاجتماع وضع ميثاق عمل للمجلس وتوزيع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ، ويمثل هذا الاجتماع أول فرصة لإشراك الموظفين بالمصرف في عملية تحسين الجودة، من خلال إشراك ممثل أو اثنين من الموظفين في اجتماعات المجلس التحضيرية، باعتبارهم أعضاء أو مستشارين، يلي ذلك إعداد مسودة الخطة التنفيذية، وتتطلب هذه العملية المشاركة المباشرة لكل أعضاء المجلس، وممثلين عن الموظفين في المصرف، وكذلك ممثل عن وحدة التدريب والتطوير به.

هـ) اعتماد الخطة والتصديق عليها: وفي هذه الخطوة يتم التصديق على خطة التنفيذ عقب مناقشتها من جميع المهتمين، ويتعهد المجلس بتوفير الدعم والموارد اللازمة للتنفيذ.

و) تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجية التنفيذ: إن اعتماد الخطة يترتب عليه بالضرورة تحديد استراتيجية تنفيذها، وتحديد المشاكل التي قد تعترض فرق العمل عند القيام بعملية التحسين المستمر للجودة والعمليات.

ولتحديد الأفكار الخاصة بالتحسين توجد أربعة مداخل له يتم الاختيار فيما بينها وهي: مدخل من أعلى لأسفل (من القمة إلى القاعدة)، وثان يتعلق بالأفكار الجيدة للموظفين، وآخر يخص اقتراحات العملاء، ورابع يدور حول المشاكل المزمنة، ويفضل "جابلونسكي" وفقاً لخبرته في مجال الاستشارات، اختيار المدخلين الثاني والثالث نظراً لاعتقاده بأن تدعيم الموظفين والعملاء في وقت مبكر يتيح للمصرف أو المنظمة الوقت الكافي لمواجهة المشاكل المزمنة في المستقبل.

المرحلة الثالثة: التقدير والتقييم.

تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات، تعتبر مدخلاً لعملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ومعلومات مرتدة للإدارة وإدارة التدريب، إضافة إلى أنها تمثل دعماً مباشراً للخطة الاستراتيجية للجودة في المصرف أو المنظمة محل التطبيق (جابلونسكي، 2003: 5).

وتتمحور الخطوات الأربع حول:

- (أ) التقييم الذاتي
 - (ب) التقييم التنظيمي
 - (ج) المسح الشامل (دراسة العملاء)
 - (د) التغذية العكسية المكتسبة
- (أ) التقييم الذاتي: وتبدأ هذه العملية بعدد من التساؤلات المهمة، التي يمكن الإجابة عليها من المديرين لتهيئة المناخ المناسب للشروع في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هذه التساؤلات ما يلي (المصري، 2000: 66):

- ماذا يجب على المصرف أن يعمل للحفاظ على مركزه؟
- هل هناك فوائد يمكن جنيها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- ما هي أهداف المصرف؟ وكيف يمكن تحقيقها؟

(ب) التقييم التنظيمي: تهدف عملية التقييم التنظيمي إلى توفير أداة ضرورية لتقييم المصرف وجميع الموظفين به، فمن الضروري أن يتم تقييم الوضع الحالي للمصرف، وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقود المصرف إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر، وأحد أهم هذه العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية، لأن النتائج التي يحصل عليها المصرف من خلال تقييم ثقافته السائدة تؤدي دوراً مهماً في تطوير الخطة الاستراتيجية للمصرف، والخاصة بإدارة الجودة الشاملة، وكذلك في وضع خطط التدريب المطلوبة للموظفين والمديرين في المصرف (أبو الفتوح، 1996: 133).

(ج) دراسة العملاء (المسح الشامل): وترمي هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا العملاء (الداخليين والخارجيين) ومقترحاتهم حول التحسين والتطوير، وذلك من خلال طرق الاتصال المختلفة والفعالة مع العملاء، ومن ثم تتاح للمصرف الفرصة لتوصيل اهتمامه برضا العملاء وتقديره لرغباتهم (الغري، 2003: 88).

(د) التغذية العكسية المكتسبة: تشكل التغذية العكسية المكتسبة من خلال تقييم التدريب الخطوة الأخيرة لمرحلة التقييم، وهي تصبو إلى التعرف على ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من الموظفين والمديرين وأعضاء فرق العمل، وآرائهم ومقترحاتهم حول تحسين الدورات (أبو الفتوح، 1996: 134).

4) المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ.

تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيوكل إليهم مهمة التنفيذ، فيتم تدريبهم بشكل مكثف باستخدام أحدث وسائل التدريب، فيبدأ أولاً تدريب الإدارة العليا على مبادئ الجودة الشاملة ومداخلها وأهميتها وتدريبها كفريق عمل واحد، ثم ثانياً تدريب الإدارة الوسطى على عمليات التخطيط والتوجيه، ونقل التصور والأهداف الاستراتيجية لجميع الموظفين في المصرف، وفي هذه المرحلة يتم التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة فيه، ومن الأمور الهامة التي يجب التركيز عليها في هذه المرحلة، هو التدرج في التطبيق باعتباره عاملاً مهماً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والاقتناع بعدم القيام بعملية التطبيق لمرة واحدة على كامل أجزاء المصرف، لأن ذلك غالباً ما تصاحبه بعض المشاكل والمعوقات التي قد تؤخر عملية التطبيق، وتكلف المصرف، كما يمكن للمصرف في هذه المرحلة العمل على جلب مجموعة من الخبراء والاستعانة بخبراتهم للقيام بمهمة التنفيذ، وهو أمر مستحسن ومطلوب، ولكن على المدى الطويل يجب على الإدارة أن تعمل على اختيار أفراد من داخل المصرف لتولي هذه المهمة، بمعنى آخر لا يمكن الاعتماد الدائم على خبراء من خارج المصرف في عملية التنفيذ (إسكندر، 2004: 51)، (أبو طالب، 2001: 89)، (ماهوني و جي ثور، 2001: 38).

5) المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات ونشرها.

وتعد المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق هذا البرنامج، بحيث تتم دعوة جميع إدارات المصرف وأقسامه والفروع التابعة له، وكذلك جميع المتعاملين معه من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي ستعود عليهم من جراء المشاركة، انطلاقاً من أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها دون مشاركتهم وإبداء آرائهم، وذلك لإطلاعها على نتائج التطبيق الأولي لإدارة الجودة الشاملة، والمزايا التي تحققت من تطبيقه، بالإضافة إلى طرح المشاكل التي واجهت المصرف خلال عملية التطبيق، ومحاولة إيجاد أفضل الحلول المناسبة لها (شوعي، 2004: 77).

وإجمالاً لما تقدم يمكن القول أن المراحل الخمس السابقة هي عبارة عن مراحل متلاحقة لا يمكن تنفيذ إحداها إلا بالاعتماد على الأخرى التي تسبقها، ولا بد أن تتم وفقاً لجدول زمني معين، حتى يتحقق النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يجب أن يراعي المصرف في عملية التطبيق الاعتبارات التالية:

- 1) إتمام عملية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة عند نهاية المرحلة الأولى وهي الإعداد للبرنامج، وفيها يجب أن توافق الإدارة على المضي قدماً نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.
- 2) الابتداء بمرحلة التنفيذ عقب موافقة مجلس الجودة على خطة التطبيق المعتمدة، وتوفير الموارد اللازمة لهذه العملية.

- (3) انطلاق فرق العمل في التنفيذ بعد توفير الخدمات الاستشارية والتدريب اللازم.
 - (4) الشروع في عمليات نشر الخبرات وتبادلها حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع بعد تأكد المصرف من نجاح عملية التطبيق المرحلي أو الجزئي.
- وعلى ذلك يكون تطبيق كل مرحلة أو الخطوات السابقة محتاجة بشكل أساسي إلى فترة زمنية ملائمة ومناسبة لاستكمالها، والانتهاء من تنفيذها بنجاح ومعقولية.

المبحث الثالث

أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومعوقات تطبيقها

أولاً: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف

تحتاج المصارف التي قررت الانطلاق نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من الأساليب والأدوات التي تعمل بموجبها على تشجيع عمليات التحسين المستمر ودعمها، التي يتعذر على المصرف حل المشاكل التي تواجهه دون استخدامها بفاعلية، كما أن هذه الأساليب يجب دمجها ضمن العمليات اليومية للمصرف، وعدم التهاون بها، ولقد أثبت أن العديد من المنظمات التي طبقت ولا تزال تطبق برنامج إدارة الجودة الشاملة تستعمل هذه الأساليب والتي نوجزها فيما يلي:

1) أسلوب حل المشاكل.

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق عمل قصيرة الأجل، يكون الهدف من ورائها عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة من كل أبعادها، والعمل على إيجاد أفضل الحلول المناسبة لها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين باعتبار أن الأخطاء والمشاكل تمثل فرصاً للتحسين والتطوير في إدارة الجودة الشاملة، ثمة أنواع عدة، لعل أهمها دوائر الجودة، وفرق العمل، وفرق تحسين الجودة التي توكل إليها عملية حل هذه المشاكل (أبونبة ومسعد، 1998: 76 - 77).

2) المقارنة المرجعية.

يقتضي هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المصارف المنافسة، أي الممارسات التي تؤدي إلى تفوقها من حيث الأداء. حيث يعمل المصرف على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، ومن ثم يقوم بقياس أدائه مقارنة بمنافسيه، والقيام بالتغيير المطلوب باستمرار، وتحقيق التميز والتفوق الدائمين، فمثلاً لو كان المصرف يرغب في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لعملائه، فإنه يقوم بتقييم مستوى الخدمات المقدمة من مصارف مشهود لها بالتميز والتفوق، ثم مقارنة مستوى جودة خدماته التي يقدمها لعملائه بتلك الخدمات، وتحسين وتطوير أوجه القصور في هذه الخدمات المقدمة لعملائه، والهدف من هذه المقارنة المرجعية هو تحديد ما يمكن أن يتوقع العملاء (الداخليين والخارجيين) الحصول عليه من المنافسين كجزء أساسي من تحديد احتياجاتهم ومحاولة تلبيتها وإرضائهم (أبونبة ومسعد، 1998: 78).

3) أنظمة الاقتراحات.

تتمثل إحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إشراك كل موظف داخل المصرف في جهود تحسين الجودة، ولكي يضمن المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد يجب أن يقوم بتكوين نظام الاقتراحات للموظفين به، وبالتالي يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة بشكل فردي حول طرق تحسين العمل، وحل المشاكل التي يواجهها في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني الاقتراحات التي ترى أنها مناسبة بعد دراستها، ومن الضروري إنجاح هذا البرنامج حتى يكون لدى كل موظف في المصرف الالتزام القوي بالمشاركة في جهود تحسين الجودة، مع ضرورة إيجاد أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المصرف، مثل إيجاد الوسائل، والسبل لتقديم هذه الاقتراحات (صناديق الاقتراحات)، وتشجيع الإدارة لهذا النظام، من خلال تقديم الحوافز المناسبة لمن يتقدمون بالاقتراحات المتميزة، وقد استخدمت العديد من الشركات اليابانية الكبرى هذا النظام، مثل شركة (تويوتا)، حيث كان معدل الاقتراحات التي يتقدم بها الموظفون ما معدله (30) اقتراحاً لكل موظف، وأما شركة (ماتسوشيتا) اليابانية يقدم الموظف الواحد ما معدله (10) اقتراحات في الشهر، وتقوم الشركة بتبني ما يعادل (50%) من هذه الاقتراحات، ومنح الحوافز المادية المناسبة لمقدميها (ناجي، 1998: 33).

4) أنظمة التوقيت المناسب

لقد ظهرت هذه الأنظمة حديثاً في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وكانت في البدء تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع دون انقطاع حتى تستمر في عملية الإنتاج، بالشكل الذي يكفل عدم ربط الكثير من رؤوس الأموال في المخازن، عند تخزين كميات كبيرة من المواد الخام، وبما يكفل توفر المنتج للعميل حال طلبه دون تأخير، وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب حتى أصبحت الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد، وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أنه أثبت فعاليته في عملية التوزيع، وإيصال الخدمة للعميل في الوقت المناسب، وقد شاع استعمال هذه الأنظمة بشكل كبير بين الشركات العالمية، وتحديدًا في عمليات الإنتاج والشراء، وتعطي الأنظمة هذه الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل المناسب، وفي الوقت المحدد دون أي تأخير، كما تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي المكان الذي تقع فيه (القحطاني، 1998: 13 - 14).

أما في مجال المصارف، فإن التوقيت المناسب يجب أن يكون في تقديم الخدمة للعملاء بمعنى يجب أن يتم التركيز على ضرورة تقديم الخدمات لكل العملاء في الوقت المناسب لهم دون تأخير، وبالجودة المناسبة التي يسعى إليها العميل.

5) رقابة العمليات الإحصائية.

لقد عرفت رقابة العمليات الإحصائية بأنها (طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي يحدث في أي عملية نتيجة أسباب معينة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل العمل على التخلص من هذه الأسباب المحددة، والحفاظ على الثبات في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات في

المنظمة، ومن ثم العمل على تحسينها)، وبالتالي فإن رقابة العمليات الإحصائية تعد ذات أهمية بالغة في تعزيز جودة المنتجات أو الخدمات وتقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، مما يفضي في النهاية إلى زيادة قدرة المنظمة أو المصرف على المنافسة في السوق، كما أن استخدام طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة، التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة يتم استعمالها في عملية اتخاذ القرار حول مسألة ما، ومن الضروري جداً أن يتلقى أعضاء هذه الفرق التدريب الكافي على هذه الأساليب المختلفة (أبونعة ومسعد، 1998: 80).

ومما تقدم يمكن القول أن هناك أساليباً وأدوات عدة يمكن استخدامها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويعد إتباع أحد هذه الأساليب عند التطبيق أمراً ضرورياً، لا يمكن تجاوزه إذا ما أراد المصرف أن يحقق غاياته التي يأملها من إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيق أحد هذه الأساليب للوصول إلى التحسين المستمر، يتوقف بالدرجة الأولى على اختيار المصرف له وفق ما يتناسب أو يتماشى مع وضعه الراهن أو القائم.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رغم النجاح الذي أحرزته العديد من المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما حققه من فوائد ومزايا في مختلف المجالات سواء أكانت صناعية أم خدمية، إلا أن الكثير من هذه المنظمات التي شرعت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاقت الكثير من المعوقات والصعوبات التي أدت إلى فشل عملية التطبيق وحالت دون تحقيق النجاح في جني مزاياه وفوائده.

وعلى الرغم من تزايد أعداد المنظمات التي حققت نجاحاً في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وبلوغ أهدافه في كافة المجالات الصناعية والخدمية، الخاصة والعامة منها، فإن ذلك لم يقف عائقاً أمام العديد من الكُتّاب والباحثين والمفكرين في هذا المجال واهتمامهم بالعقبات والصعوبات التي واجهت تلك المنظمات، وأدت إلى فشل تطبيق هذا المدخل، وتحليلها ومعرفة أسبابها وسبل التغلب عليها، وإجماعهم في النهاية على أن هناك مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تواجه المنظمات، وتحول دون إحراز النجاح في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بها، مما تنتهي بها في النهاية إلى الفشل في تطبيقه.

وفيما يلي عرض لأهم المشاكل والصعوبات التي تعيق التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وهي تمثل قاسماً مشتركاً بين مختلف المنظمات التي تعمل في مختلف البيئات والمجالات، التي أجمع عليها العديد من المفكرين والكُتّاب المهتمين بإدارة الجودة الشاملة (Clinton, 1994: 66 - 69)، (Samuel & Christopher, 1994: 6)، (حنفي، 1998: 52)، (زاهر، 2002: 65)، (مصطفى، 2004: 161 - 162)، (النجار، 2005: 65 - 66)، (خاطر، 2003: 23)، (Thomas, 1995: 12)، (بن عبد، 2003: 85):

1) غياب الدعم والالتزام الحقيقي للإدارة العليا.

إن معظم مشاكل إدارة الجودة الشاملة في المصارف تأتي من غياب دعم الإدارة العليا لهذا النظام، لأن برنامج إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دعم قوي من الإدارة العليا في المصرف إلى

مختلف الإدارات في المستويات الدنيا، كما أن هذا الدعم لا يمكن أن يتحقق دون وعي الإدارة العليا بأهمية هذا البرنامج، ومراحله وكيفية الاستفادة منه، بالإضافة إلى إيجاد الهيكل التنظيمي الملائم لهذا النظام، وضرورة توفير نظام جيد للمكافأة والتميز، يدعم الموظفين ويحفزهم على تبني هذا النظام والالتزام به، وبالتالي فإن عدم التزام الإدارة العليا في المصرف ودعمها يعتبر من أهم المشاكل والصعوبات التي تحول دون التطبيق الناجح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المصارف والمنظمات كافة، وقد يعود غياب هذا الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا إلى ضعف عملية التدريب، وقلة الخبرة اللازمة لأعضاء تلك الإدارة قبل البدء في تنفيذ هذا البرنامج.

2) مقاومة التغيير وعدم استجابة بعض الموظفين.

إن إدخال أي برنامج جديد على المصرف لابد أن يؤدي إلى إحداث بعض التغييرات داخله، إما في طرق العمل، أو الهيكل التنظيمي، أو أسلوب الموظفين، وهذا التغيير قد لا يتناسب مع ثقافة المصرف السائدة، بالإضافة إلى تخوف بعض الموظفين من تحمل مسؤوليات جديدة، والالتزام بمعايير جديدة بسبب هذه التغييرات التي يمكن أن تحدث، وبالتالي فإن عملية التغيير تحتاج لوقت وجهد كبيرين حتى يمكنها تجاوز مقاومة الموظفين، كما أن ذلك يحتاج إلى ضرورة تأهيل وتثقيف الموظفين وتوعيتهم ببرنامج الجودة الشاملة، وما يترتب عليه من تغييرات يمكن أن تحدث قبل تنفيذه، والنظر في تأثيراته الإيجابية على مستوى المصرف ككل.

لذا فإن مقاومة التغيير تعتبر من المشاكل الرئيسية التي تواجه العديد من منظمات الأعمال عند البدء بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، فالأفكار الجديدة التي يحملها هذا النظام يتم رفضها من جانب عدد من العاملين بالمنظمة إذا لم يتم تهيئة ثقافة المنظمة بشكل جيد، بما يؤدي إلى التقليل من مقاومة أفراد المنظمة لما يحمله برنامج إدارة الجودة الشاملة من تغيير في الأفكار السائدة، وطرق العمل المتبعة سابقاً.

3) التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة.

قد تقوم بعض المصارف بالتركيز على أسلوب محدد من أساليب إدارة الجودة الشاملة، تم تطبيقه بنجاح في مصارف أو منظمات أخرى، اعتقاداً منها أنها ستنتج كذلك في تطبيقه، ولكن في رأينا ليس ثمة أسلوب بعينه يضمن تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة والمتراصة معاً، لذلك ينبغي إدراك أنه لا يوجد منهج معين لإدارة الجودة الشاملة يناسب جميع المنظمات، فربما كانت هناك نشاطات محددة خاصة بالجودة تناسب وضع بعض المنظمات أكثر من غيرها، لذلك فإنه يجب على المصارف عندما تبدأ في تأسيس برنامج الجودة وإعداده، أن تهتم بمدى ملاءمة هذا البرنامج لأوضاعها الراهنة، وبيئتها التنافسية، بدلاً من الاعتماد على ما سبق إعداده من برامج للجودة في مصارف أو منظمات أخرى، لأنه لا يمكن أن يكون هذا النوع من البرامج المسبقة الإعداد قابلاً للتنفيذ بشكل كامل في أي مصرف، لذلك من الضروري أن يقوم كل مصرف بتصميم برنامج للجودة خاص به يتناسب مع ثقافته

ونشاطاته وسياساته وإمكاناته، فقد أوضحت الدراسة التي أجراها كل من (أرنست ويونج) أنه يجب على المنظمات ذات الأداء المنخفض أن تقوم بالتركيز على التنمية البشرية، والتفاعل مع العملاء، وتطوير الإجراءات المستخدمة، وتخفيض التكاليف، وذلك بدلاً من محاولة استنفاد طاقاتها في الحصول على نتائج سريعة. أما المنظمات ذات الأداء المتوسط فيجب عليها أن تهتم بالجودة التي يرغبها العميل، وتدريب الموظفين وتسهيل الإجراءات، وبالنسبة للمنظمات ذات الأداء العالي والمتطور فقد أوضحت الدراسة أنه من المفيد لها، وهي في هذا المستوى أن تقوم بإجراء استطلاعات للرأي عن طريق مقارنة المرجعية مع المنظمات المنافسة لقياس مدى جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة، بالإضافة إلى التطوير المستمر لموظفيها.

4) التغير الدائم في القيادات الإدارية وارتفاع معدل دوران العمالة داخل المصرف.

إن التغير الدائم في القيادات الإدارية لا يمنح الفرصة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأن هذا المدخل يعتمد على الاستقرار والثبات والوضوح في الأهداف والسياسات، والإحاطة الكاملة من قبل القيادات الإدارية بهذا المفهوم، وكما نعلم فإن التغير الدائم لا يوفر تلك المتطلبات في القادة، كما أن دوران العمالة بشكل مرتفع يؤدي إلى عدم قدرة الموظفين على الاستقرار في وظائفهم وأعمالهم، مما ينتج عنه عدم اكتسابهم الخبرة والمعرفة التامة بشؤون أعمالهم ووظائفهم، الذي يعتبر إحدى المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الموظف حتى يمكنه إنجاز أعماله بالجودة المطلوبة.

5) الاعتماد غير المنظم على الأساليب الإحصائية سواء بالإكثار أو التقليل من تلك الأساليب

6) توقع نتائج فورية وسريعة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

7) عدم تشجيع القيادات الإدارية على مبدأ المشاركة الشاملة من كل أفراد المنظمة.

8) التصدي مع بداية التطبيق للمشاكل الكبيرة.

9) عدم القدرة على إنشاء نظام جيد للمعلومات والتغذية العكسية.

10) الفشل في تغيير ثقافة المصرف بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

11) عدم الاهتمام بمفهوم وتكوين فرق العمل وقصور العلاقة مع العملاء.

ويقول (أحمد سيد مصطفى) في دراسته بعنوان "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية" إن بعض المصارف العربية في سعيها للأخذ بفلسفة الجودة الشاملة قد صادفت مشاكل وصعوبات بدرجة أو بأخرى من أهمها (2004: 161-162):

1. ضعف التخطيط الاستراتيجي للجودة.
2. ضعف أو عدم اكتمال تأييد والتزام الإدارة العليا ببرنامج الجودة الشاملة.
3. عدم القدرة على نشر ثقافة الجودة في المصرف.
4. نقل تجارب مصارف أخرى.

5. مديرون يقولون ما لا يفعلون.
 6. ضعف نظام المعلومات.
 7. قلة الاهتمام بالابتكار.
 8. قلة الاهتمام بمفهوم وتكوين فرق العمل الفاعلة وحلقات الجودة.
 9. ضعف العلاقات مع العملاء والموردين.
 10. التوقع في الإطار الضيق للأيزو دون التحلي بالإطار الأوسع للجودة الشاملة
- وبناء على ما تقدم يجوز لنا القول أن الإدارة العليا وثقافة المنظمة تعد من أهم المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تعيق تبني المصارف لمدخل إدارة الجودة الشاملة، فهما مصدر كل الأخطاء والمشاكل الشائعة الأخرى، التي يمكن أن تقف عائقاً أمام نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة في المصارف، ومهما كانت ظروفها، وإمكاناتها، فالأفكار، والمعتقدات، والطرق المتبعة من الإدارة العليا في إدارة المصرف، هي الأساس في ثقافة المصرف، وفي كل الأوضاع الراهنة والقائمة في هذا المصرف، وهي الأساس في القدرة على تطوير المصارف وتحسين أدائها ومركزها التنافسي، وهذا لن يحدث إلا بوجود الرغبة والإصرار والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا ممثلة في القادة على تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة والالتزام بكل مبادئه ومتطلبات تطبيقه، ومقاومة كل أسباب المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تحول دون النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

الخلاصة

إن التنافس الشديد بين المصارف في سوق الخدمات المصرفية أصبح أمراً لا مفر منه، فالمنافسة لم تعد مقتصرة على نوعية الخدمات المصرفية المقدمة أو المعروضة بل أصبح التنافس شديداً وقوياً على جودة تلك الخدمات، وطرق وأساليب وأوقات تقديمها، والسبب في ذلك يعود إلى التطورات التي يمر بها العالم في مختلف المجالات، وازدياد وعي العملاء وتطلعاتهم، بالإضافة إلى تداعيات الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده معظم دول العالم وخاصة الدول النامية لاسيما العربية منها، لجذب الاستثمارات الأجنبية والاستفادة منها في مجالات التنمية الاقتصادية، وهذا ما أفسح المجال لدخول المصارف الأجنبية ذات الإمكانيات والخبرة الكبيرة في مجال الخدمات المصرفية إلى الأسواق المحلية، مما فرض على المصارف المحلية في الدول النامية ضرورة مواكبة التطورات العالمية في مجال الخدمات المصرفية، لمواجهة المنافسة التي تعصف بمؤسسات سوق الخدمات المصرفية.

وتبعاً لذلك أصبحت المصارف المحلية محدودة الإمكانيات أمام المصارف الأجنبية العملاقة، وبالتالي باتت تبحث عن استراتيجية تمكنها من البقاء والاستمرار، والقدرة على المنافسة لتحقيق أهدافها، وتحقيق القدرة على مواجهة التحديات المعاصرة في سوق الخدمات المصرفية.

ووفقاً للتجارب التي مرت بها المصارف ومختلف المنظمات الخدمية العالمية، التي حققت نجاحات كبيرة في مجالاتها، فإن إدارة الجودة الشاملة تعد الاستراتيجية الأفضل والأنجح في مواجهة كل التحديات التي تواجهها المنظمات المصرفية المحلية.

إلا أن تلك الاستراتيجية تحتاج في تطبيقها إلى عدة مقومات أو متطلبات تمكنها من تحقيق الأهداف التي تروجوها، والتي تفرض على المنظمات التي ترغب في تنفيذها والاستفادة من كل مزاياها ضرورة الالتزام بها قبل تأمل نتائجها، وعلى مختلف مستويات المنظمة المصرفية.

ويعد دعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها من أهم تلك المتطلبات، وأكثرها تأثيراً على النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى إتباع منهج فكرة التوجه بالعمل في إدارة عمليات المصرف، وتهيئة مناخ المصرف وتغيير ثقافته بما يتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة، وغيرها من العوامل التي لا يمكن تجاوزها لتحقيق النجاح، والاستفادة من مزايا هذه الاستراتيجية التنافسية.

ويعتبر قرار تنفيذ أو تطبيق مدخل الجودة الشاملة في المصرف، قراراً استراتيجياً يتم اتخاذه

على مستوى الإدارة العليا بالمصرف، وبالتالي فهو يحتاج إلى دراسة وتخطيط عميقين قبل الشروع في تنفيذه.

كما اتضح أن هناك أساليباً عديدة يمكن اتباعها لتطبيق هذه الفلسفة في المصرف، وذلك بما يتماشى مع ظروف المصرف وإمكاناته، التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين المستمر في كافة عملياته. وتتم عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل يمر بها المصرف لتطبيق هذا المدخل وهي متتالية ومتتابعة.

وأخيراً يمكن القول أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة رغم ما حققه من فوائد ومزايا في مختلف المجالات الصناعية والخدمية، فإنه واجه الكثير من المشاكل والصعوبات التي حالت دون النجاح في تطبيقه أو الفشل في تحقيق مزاياه وأهدافه، مما دعا إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار هذه المشاكل، حتى يمكن معرفة أسبابها وتجاوزها والحد من تأثيرها قبل وقوعها، التي من أهمها غياب الدعم والالتزام الكافي من قبل الإدارة العليا، ومقاومة التغيير والتغير الدائم في القيادات الإدارية بالمنظمة، وعدم ملائمة الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: جودة الخدمات المصرفية وأهمية تطويرها.

المبحث الثالث: قياس جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها.

الفصل الثالث

جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها

المقدمة

اتخذت قضية الجودة في مجال الخدمات موقع الصدارة في اهتمامات المنظمات الخدمية والباحثين المهتمين بهذه القضية، باعتبارها مفتاحاً للمنافسة لدى كل المنظمات الخدمية، وقد أدت زيادة حدة المنافسة التي تواجه مختلف المنظمات الخدمية إلى تعظيم الضغوط عليها للحصول على رضا العملاء، إذ أن بقاء تلك المنظمات واستمرارها في سوق العمل يتوقف على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم، لذلك فإن الاهتمام بأساليب تقديم خدمات تتصف بدرجة عالية من الجودة والتميز يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة وجودتها.

وفي ظل التطور العاصف والتغير السريع الذي تشهده الساحة العالمية في مختلف المجالات، خاصة في مجال الخدمات المصرفية، أصبحت مسألة الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية وإدراك متطلبات العملاء وإرضائهم من المسائل الحديثة في الفكر الإداري التسويقي، حيث باتت من العناصر الحاسمة والضرورية في تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة المصرفية.

وقد تزامن النمو المستمر للخدمات المصرفية في الآونة الأخيرة مع تزايد وعي العملاء وتوقعاتهم لمعدلات مرتفعة في الجودة، كما أصبح العملاء أكثر ضيقاً من مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، وأصبحوا يطلبون المزيد، ويسعون للأفضل، نتيجة لارتفاع مستويات الدخل، والتعليم، وثورة التقنية، والاتصالات، وثقافة الجودة لدى العملاء.

لذلك دفعت حدة المنافسة بين المنظمات المصرفية إلى العمل على تقديم خدمات متميزة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال تبني استراتيجيات تهدف لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم وكسب ولائهم ووضع معايير مرتفعة للجودة، وأنظمة لرقابة أداء الخدمة ورضا العملاء المتذمرين، بالإضافة إلى الحرص على رضا العاملين كالحرص على رضا العملاء، ومن أهم تلك الاستراتيجيات المتبناه إدارة الجودة الشاملة (عبد الله، 2002: 1 - 2). ومما يزيد من أهمية جودة الخدمات المصرفية ارتفاع وتيرة المنافسة والتطور التقني وازدياد وعي العملاء، ومن ثم استوجب هذا الأمر تطوير هذه الخدمات، وأساليب تقديمها والعمل على تحسينها باستمرار، لتلبي احتياجات ومتطلبات المستفيدين منها، ومما لا شك فيه أن الخدمات المصرفية المتميزة مطلب أساسي تسعى

جميع المنظمات المصرفية إلى تحقيقه، من خلال العمل المستمر والدؤوب على تنويع الخدمات التي تقدمها وتطويرها وتحسين جودتها (محاربة، 2005: 512).

وبما أن القطاع المصرفي على الصعيد العالمي بات يشهد تنافساً شديداً منقطع النظير خاصة بعد الأزمة العالمية، ودخول المصارف الأجنبية ذات الإمكانيات الهائلة والمختلفة للأسواق المحلية، وبالتالي فإن المصارف التي سيكتب لها النجاح والتفوق هي التي ستمتلك الإمكانيات التي تؤهلها لتقديم أفضل الخدمات المصرفية المتميزة، والتي تمنحها أفضل المراكز التنافسية، وهذا يفرض على المصارف العربية عامة والليبية منها خاصة باعتبارها مجال اهتمام الباحث، أن تسعى لتوفير كافة الإمكانيات المختلفة وابتهاج أفضل الأساليب الإدارية المتطورة، واللازمة لتقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية، بشكل متنوع يرضي كافة العملاء، ويؤهلها لأفضل المراكز التنافسية في سوق الخدمات المصرفية.

وبالتالي يمكن الإشادة بأن المصارف الناجحة والأكثر تنافسية هي المصارف التي تقدم خدماتها بجودة وأداء مصرفي متميزين، يعتمد على قاعدة معلوماتية وكوادر مؤهلة مصرفياً، تتمتع بمهارات عالية في التعامل مع العملاء، وهي المصارف القادرة على استخدام التقنية المصرفية المتطورة والمستحدثة، من أجل الحصول على أفضل المراكز التنافسية في سوق الخدمات المصرفية، والعمل على تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم والحرص على جذب المزيد منهم (أبوتايه، 2008: 69).

وعليه يجب على المنظمات المصرفية التي تسعى إلى تحسين مستوى أدائها والتميز على المنافسين، أن تعمل جاهدة بكل ما تمتلك من قدرات بشرية وإمكانات مادية إلى تحسين وتطوير ما تقدمه من خدمات لعملائها، بالإضافة إلى العمل على تحسين مستوى جودة تلك الخدمات وتطويرها وتنويعها بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، وكما نعلم فإن هناك عدة أساليب لتطوير جودة الخدمات المصرفية يمكن للمصرف أن يتبعها للرفع من مستوى جودة خدماته، والتي من أهمها مدخل إدارة الجودة الشاملة.

وبناء على ما سبق يستعرض الباحث في هذا الفصل مفهوم الخدمات المصرفية، وخصائصها، وأساليب تطويرها، ومفهوم جودة الخدمات المصرفية وأهميتها، وأساليب قياسها، وكيفية تطويرها.

المبحث الأول ماهية الخدمات المصرفية

أولاً: مفهوم الخدمات المصرفية.

لقد تزايدت في السنوات الأخيرة أهمية الخدمات، لدرجة أصبح معها إنفاق الفرد يتجه في معظمه إلى الخدمات التي يحتاجها مثل (التعليم، والصحة، والاتصالات، ووسائل الترفيه المختلفة وغيرها) ويرجع ذلك إلى التطورات التي حصلت في إطار المجتمعات، والتطور الذي حدث في نوعية الخدمات المعروضة بمختلف أنواعها، وهذا بدوره أسهم في إظهار أهمية الخدمات ودورها في الاقتصاديات الدولية والعالمية، مما أبرز أهمية ترويج هذه الخدمات وتسويقها، ومن أهم هذه الخدمات تلك التي تقدمها المصارف بشتى أنواعها، أي التي أصبحت محل اهتمام الأفراد والمؤسسات، بعدما أصبح عرض هذه الخدمات يتنوع ويزداد تطوراً من يوم لآخر، بشكل يسهل على الأفراد تسيير حياتهم اليومية (العجامة، 2005: 19 - 20).

وتعد الخدمات المصرفية بمثابة المصدر الذي يسعى من خلاله العملاء لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم، أما من منظور المصارف فإن جودة الخدمة المصرفية تمثل هدفاً ومصدراً رئيسياً ووحيداً لتحقيق الربح، والاستمرار في سوق الخدمات المصرفية (الصمدي وعثمان، 2001: 261).

ولتحقيق هذه الغاية فإننا نرى أنه يقع على المصارف التجارية بشكل عام والعاملة في ليبيا بشكل خاص مهمة الأخذ بمجموعة من الإجراءات لتحسين مستوى جودة خدماتها وتطويرها، لكي تكون منافساً قوياً للمصارف الأجنبية العاملة في نفس المجال، كما يجب عليها العمل على تحسين وتطوير تلك الخدمات، بما يتلاءم مع رغبات وتفضيلات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات العملاء وتوقعاتهم تجاه الخدمات التي تقدمها.

وقبل التطرق لمفهوم الخدمات المصرفية لابد من التعرف على مفهوم الخدمات بشكل عام، كما أوردها العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في هذا المجال، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (A M A) الخدمة بأنها "مجموعة الأنشطة المحددة غير الملموسة أساساً، التي تقوم بإشباع احتياجات الأفراد وتحقيق الرضا لهم، وليست مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى" (عبد العليم، 2002: 60).

ونلاحظ بوضوح من تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق أنها ركزت على أحد أهم خصائص الخدمة، وهي عدم الملموسية، وقابلية إدراكها من قبل المستفيدين من خلال قيمتها المنفعية التي تمثل مصدراً لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم وتفضيلاتهم.

في حين يرى فيليب كوتلر (Philip Kotler) بأنها "نشاط أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه لآخر، وبشرط أن يكون غير ملموس، ولا ينتج عنه أي نقل للملكية، وإنتاجه قد يرتبط بالمنتج المادي" (401: 2006).

ولقد قام الباحث بالإطلاع على العديد من التعريفات التي دارت حول مفهوم الخدمة التي وردت في المراجع التي أمكنه توفيرها، إلا أنه تعذر عرضها بشكل كلي في هذا السياق نظراً لكثرتها وتنوع مصادرها، ورغم أنه من خلال هذا الاطلاع والتحليل فقد لاحظ تشابهاً بينها جميعاً، إلا أنه أستخلص منها مجموعة من الخصائص والسمات التي تتميز بها الخدمة عن السلعة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

(1) عدم الملموسية: فالخدمات على اختلاف أنواعها رغم أنها مصممة أساساً لإشباع احتياجات ورغبات معينة لدى العملاء فإنها غير ملموسة.

(2) التلازمية: وهي تدل على صعوبة الفصل ما بين الخدمة والشخص الذي يقدمها أي أنها تفرض ضرورة وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة وطالبيها (العميل).

(3) التنوع: وهنا تكون الخدمة غير معيارية، بمعنى أن الخدمات التي تقدمها منظمة معينة لا يمكن أن تكون متماثلة باستمرار، لأنه يمكن تقديمها بعدة أشكال وبطرق وجودة مختلفة من مؤسسة لأخرى.

(4) عدم قابليتها للتصنيع مقدماً أو التخزين: والمقصود أنه لا يمكن إنتاجها مقدماً بل تقدم عند الطلب فقط، وبالتالي عدم قابليتها للتجهيز والتخزين.

(5) اختلاف معايير اختيارها: أي أنه لا توجد معايير لهذه الخدمات، يمكن أن يتفق عليها ويرضى بها كل العملاء؛ لأنها تختلف من عميل لآخر حسب إدراكه وتقديره الشخصي لمنفعتيها.

أما بالنسبة للخدمات المصرفية التي تشكل العمق الباطن لهذا الفصل، فإنها تعد المصدر الرئيسي لإشباع حاجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم، فقد عرفها (معلا) بأنها "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والمُدركة من قبل الأفراد أو المنظمات، من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، التي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين" (2007: 42).

في حين وصفها (الأخضر) بأنها "مجموعة من الأنشطة غير المادية، التي تتم بين العميل والمصرف، وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات وتطلعات طالبيها، وتحقيق لهم المنفعة، كما تحقق الأرباح للمصرف" (2010: 63).

في حين قدمها (الصميدعي وعثمان) على أنها "مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف لعملائه من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم" (2005: 238).

أما (المساعد) فقد أشار إلى أنها "منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في الأسواق المصرفية والمالية، وتهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة المطلوبة" (2006: 256).

وفي المجمل يمكننا القول أن كل التعريفات السابقة التي اتصلت بمفهوم الخدمات المصرفية بشكل خاص، والخدمة بشكل عام، تركز على طبيعة تلك الخدمات وخصائصها العامة، المتمثلة في عدم الملموسية والتلازمية، التي يترتب على تقديمها ضرورة تواجد علاقة مباشرة بين مقدمها ومتلقيها، وتحقيق المنفعة لكلا الطرفين أي العملاء والمصارف التي تقوم بتقديم تلك الخدمات، بالإضافة إلى اختلاف معايير تقديمها من عميل لآخر، بسبب اختلاف الحاجات والرغبات والطموحات لديهم.

ومن ثم يمكننا تعريف الخدمات المصرفية بأنها "مجموعة من الأنشطة والإجراءات التي تقدمها المصارف لطلابيها، بشكل غير مادي، ومختلف من مصرف لآخر، ويترتب عليها إشباع رغبات طلابيها وحاجاتهم، وتحقيق المنفعة المادية المتمثلة في الأرباح لتلك المصارف التي تقدمها".

ثانياً: خصائص الخدمات المصرفية.

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الخدمات، ومن خلال الدراسة والتحليل اللذين قام بهما الباحث لموضوع الخدمات المصرفية، تبين له أن هناك العديد من الخصائص والسمات التي اتفق حولها الباحثون والكتّاب والمهتمون بهذا المجال، على أنها صفات تميز الخدمات المصرفية عن غيرها، والتي صوغها فيما يلي:

1) اعتمادها على التكنولوجيا.

تعتبر التكنولوجيا أحد العناصر الأساسية الهامة والمؤثرة في تقديم الخدمات المصرفية، فقد أدى ظهور الحاسبات والتقنيات الحديثة إلى تطور الخدمات المصرفية وطرق تقديمها، مثل بطاقات الدفع الإلكترونية والشيكات الممغنطة، والصراف الآلي، والعدادات الإلكترونية وغيرها من التقنيات الحديثة التي أصبحت ملازمة وضرورية لتقديم الخدمات المصرفية بالشكل المطلوب والمميز.

2) الاتصال المباشر

إن تقديم الخدمات المصرفية لا يتم إلا بواسطة الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة (الموظف) ومتلقي الخدمة (العميل)، فكل منهما دور هام في إتمام عملية تقديم الخدمة، فلا يمكن تقديم الخدمة المصرفية في غياب العميل (مهي، 2005: 63) ففتح الحساب مثلاً لا يتم دون التقاء العميل مع الموظف المختص بتقديم هذه الخدمة، لإتمام الإجراءات المطلوبة لذلك، وهكذا بالنسبة لباقي أنواع الخدمات المصرفية.

3) التشابه وإمكانية تقليدها بسهولة.

يرجع السبب الرئيس في نجاح العديد من المصارف وتفوقها، إلى تقديم حزمة من الخدمات المصرفية المتنوعة والتميزة عن غيرها من المصارف، إلا أن الخدمات التي ابتكرها ذلك المصرف

يمكن تقليدها من قبل العديد من المصارف الأخرى المنافسة، وتقديمها للسوق بأشكال مختلفة تجذب العملاء وتكسب إعجابهم، إلا أن تلك الخدمات لا يمكن منع الآخرين من تقليدها وتسويقها (عبد الرحمن، 2000: 17).

(4) التغير في طبيعة طلبها

نتيجة للتطورات التي تمر بها المصارف والعملاء من فترة لأخرى، وتأثير العديد من العوامل البيئية والاقتصادية والتكنولوجية، وزيادة الوعي المصرفي والنمو الاقتصادي من فترة لأخرى، فإن المصارف أصبحت مجبرة على تقديم خدمات متنوعة من حين لآخر، لتلبي احتياجات العملاء ورغباتهم المتغيرة باستمرار، حتى يمكنها الحفاظ على عملائها وجذب المزيد منهم لتحقيق أهدافها المتوخاة.

(5) مراعاة القوانين والأعراف.

نظراً للدور الهام الذي يلعبه القطاع المصرفي في الاقتصاد الوطني، فإن تصميم الخدمات المصرفية الجيدة والتميز بأشكالها المختلفة، وتطوير القائم منها وتعديله، يجب أن يتم في ضوء القوانين واللوائح والأعراف المعمول بها، التي تحكم العمليات المصرفية في الدولة التي توجد بها تلك المصارف (الأخضر، 2010: 64) وبالتالي فعلى القائمين بإدارة تلك المصارف أن يعو جيداً تلك القوانين واللوائح ويعملوا وفقاً لها.

(6) المسؤولية الائتمانية

تشير هذه الخاصية إلى أنه من أهم المسؤوليات التي تلتزم بها المؤسسات المصرفية هي حماية أموال العملاء والمحافظة عليهم (العجاردة، 2005: 33) لأن ذلك يمثل جزءاً مهماً من الخدمات التي تقدمها لعملائها، لكسب ولائهم والمحافظة عليهم، وجذب المزيد منهم.

وبناءً على ما ذكر يمكننا القول أن الخدمات المصرفية تختص بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تميزها عن غيرها من الخدمات الأخرى، التي ذكرها الكتاب والباحثون المتخصصون في هذا المجال، وهي الخصائص التي حاول الباحث الإطلاع عليها وسردها فيما سبق، إلا أنه من خلال التحليل الذي قام به الباحث لمفهوم الخدمات المصرفية وخصائصها، توصل إلى أن هناك عدداً من الخصائص الأخرى للخدمات المصرفية التي يمكن إضافتها لما سبق ذكره من خصائص وهي:

(1) فورية تقديمها: فالخدمات المصرفية تقدم بمجرد وصول العميل للمصرف، حيث يبدأ الموظف في عملية تصنيع الخدمة وتجهيزها، ومن ثم تقديمها للعميل، وبالتالي فإن الخدمة المصرفية لا تنتج مقدماً، ولا تخزن قبل طلبها من العميل؛ لأنها غير قابلة لذلك.

(2) عدم وجود معايير ثابتة لها: أي أنه لا توجد مواصفات أو معايير محددة في الخدمة المصرفية متفق عليها بين كل العملاء، وذلك لأن الحكم على مدى ملاءمتها وجودتها يختلف باختلاف العملاء؛ لأن ذلك يتم وفقاً لما يتوقعه كل عميل من منافع يتم تحقيقها من اقتناء هذه الخدمة، وبالتالي فلا توجد لها مواصفات أو معايير ثابتة ومحددة.

- (3) إن الخدمات المصرفية لا يتم الانتفاع بها لأكثر من مرة واحدة: يتم تحقيق هذه المنفعة لحظة تقديم الخدمة، أي أن استهلاكها يتم فور تقديمها.
- (4) تميزها بالتركرار: فالطلب على الخدمة المصرفية من العمل لابد أن يتكرر من فترة لأخرى، بصفة مستمرة إذا ما تحققت المنفعة المتوقعة من قبل العمل.
- (5) لا يمكن تقديم الخدمة المصرفية في شكل عينات: وذلك بسبب عدم ملموسيتها، وبالتالي فلا يمكن تقديمها للعمل بعدة أشكال لكي يختار من بينها الخدمة التي تناسبه، وبالتالي فهي لا تقدم إلا مرة واحدة وبشكل واحد فقط.

المبحث الثاني

جودة الخدمات المصرفية وأهمية تطويرها

إن التطور الملحوظ في المؤسسات المصرفية، وبلوغ الكثير من الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف مراحل متقدمة من الجودة، يعكس بلا شك درجة التطور في الخدمات المصرفية التي بدأت تستميل درجة أكبر من المنافسة، سواء بالنسبة للمصارف المحلية أو المصارف الأجنبية التي أصبح السوق المحلي مفتوحاً أمامها للمنافسة والدخول، بسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها في دولها، أو بسبب المستجدات التي فرضتها اتفاقيات التجارة العالمية وخاصة "الجات" بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها الدول النامية للانفتاح الاقتصادي، لجذب الاستثمارات الأجنبية، من توفير المناخ الاستثماري المناسب مثل توفير الضمانات وغيرها، وذلك دعماً لفرص النمو فيها الذي أتاح الفرصة للعديد من المصارف الأجنبية التي تمتاز بتنوع خدماتها، وارتفاع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، للدخول إلى الأسواق المحلية والعربية، بالإضافة إلى خبرتها الطويلة وإمكاناتها الكبيرة والمتنوعة، وهذا يعني أن المصارف المحلية وخاصة في ليبيا ستكون أمام خصم قوي، يفرض عليها أن تكون قادرة على مواجهة ما تتطوي عليه هذه التطورات من أوضاع تنافسية شديدة، ولعل أبرز التطورات والتحديات القادمة التي يجب أن تواجهها مصارفنا المحلية لتطوير قدرتها التنافسية، هي ما يتعلق بجودة الخدمات التي تقدمها، التي صارت الميزة التنافسية الأكثر أهمية في تسويق الخدمات المصرفية.

وفي عالم يتعاقب فيه تحسين الخدمات المصرفية، فإن الجودة هي ثمن الدخول أو بطاقة العبور والنجاح في سوق الخدمات المصرفية، والذي يتطلب المزيد من الخدمات التي تقدم للعملاء بمستوى متميز من الجودة، حيث أنه لا يوجد أدنى شك في أن عملية تقديم الخدمة بدرجة عالية ومتسقة من الجودة، أمر بالغ الأهمية للمصارف بشكل خاص وللمنظمات الخدمية بشكل عام، حيث تمكنها جودة الخدمة المقدمة من تحقيق الربح واكتساب ميزة تنافسية واستمرارها في سوق العمل.

فالجودة ليست شعاراً يردد، وإنما هي التزام طويل الأجل لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم المستمرة والمتزايدة، ومسؤولية كل من الإدارة والموظفين معاً، ولكي يتم تحسين جودة الخدمة المصرفية وتحقيق مستويات عالية من رضا العملاء، لا بد من العناية بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، ويعبرون عن شكل من أشكال الجهود التي تستهدف التعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة المدراء في عملية التحسين (أبو موسى، 2000: 31).

وتعد الجودة من الأساسيات التي يجب أن تسبق إرضاء العملاء، وفي المقابل إن رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وإدراكه، كذلك فإن جودة الخدمة المصرفية تعتبر شرطاً أساسياً لإشباع رغبات العملاء والاحتفاظ بهم (Cronin & Taylor , 1992:55).

ونظراً لأهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية، فلا نكاد نجد مصرفاً واحداً لا يسعى إلى تطوير الخدمات التي يقدمها بأسلوبه الخاص، محاولاً بذلك انتهاز سبيل معين لتحقيق ذلك الهدف.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية.

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تطوراً نوعياً ملحوظاً في الأنظمة المصرفية، وقد لحق هذا التطور بالخدمات المصرفية، كما أدى هذا التطور إلى بلوغ معظم الخدمات المصرفية المقدمة مرحلة النضج، وتماثل تلك الخدمات ونمطيتها، في مختلف المنظمات المصرفية (Gronroos , 1995: 218) وهذا ما أدى إلى تقليل المنافسة بين المصارف بشأن الخدمات المقدمة للعملاء، ومن هنا برز مفهوم جودة الخدمات المصرفية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس عليها المصارف، ذلك يعني أن توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات المصرفية ليس فقط لمجرد المضامين التسويقية التي يحصل عليها العميل من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل، تشكل بالنسبة له جودة أفضل، وضمن هذا السياق ظهرت مفاهيم أخرى مثل خدمة العملاء، والتعاطف معهم، وسرعة الإنجاز، والسرية المصرفية، وأسلوب تقديم الخدمة.... الخ، كمجالات للتميز في تقديم الخدمات المصرفية، وذلك كله يشكل مفهوماً لجودة الخدمات المصرفية (الطالب، 2008: 6).

وهذا ما أدى إلى تحديد خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي كالآتي (الطالب، 2008: 7)، (الخارطة، 2005: 523) -:

- 1) **الجودة المتوقعة من قبل العملاء:** وتمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يتوقعها العملاء، ويفضلون الحصول عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- 2) **الجودة المدركة:** وهي ما تدركه إدارة المصرف من جودة الخدمة التي تقدمها لعملائها، معتقدة أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالٍ.
- 3) **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف، وتخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- 4) **الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة:** وهي تعبر عن مدى التوافق والقدرة على استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يُرضي العملاء، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.
- 5) **الجودة المرجوة للعملاء:** أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم للخدمات التي يقدمها لهم.

ولو نظرنا إلى جودة الخدمة المصرفية وفق المفهوم أعلاه، سنلاحظ أنها تركز على اتجاهين للجودة، هما: الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة المصرفية وفق مواصفات ومعايير قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما وجهة النظر الخارجية لمفهوم الجودة فهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المصرفية المقدمة إليه، وهنا يفاضل العميل بين العلامات التجارية المختلفة للمصارف التي من خلالها يحصل على الخدمات المرغوبة والمفضلة (Primio, 1997:357)، كذلك تعبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة، في حين تعبر وجهة النظر الخارجية عن إدراك العملاء لمستوى جودة الخدمة المصرفية التي يتلقونها.

وتأسيساً على ما تقدم نرى أنه رغم المجالات العديدة التي بذلت من أجل تعريف الجودة المصرفية، إلا أن الكتّاب والباحثين في هذا المجال، لم يتوصلوا إلى اتفاق موحد حول تعريف مفهوم جودة الخدمة المصرفية، فمنهم من استند في تعريفه لجودة الخدمات المصرفية على العميل، باعتباره المصدر الرئيسي لتقييم هذه الخدمات، وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي لها، في حين ركز البعض الآخر في تعريفه للجودة المصرفية على الإدارة باعتبارها هي التي تقوم بتصميم هذه الخدمات، وتشرف على وضع السياسات التي تحكم تقديمها، إلا أن أغلب الدراسات والأبحاث المتخصصة في مجال جودة الخدمات المصرفية تؤيد وجهة النظر الأولى، التي تميل إلى تعريف جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العميل وإدراكه للخدمة المقدمة، ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي تناولت جودة الخدمات المصرفية:

فقد عرفت بأنها "قدرة إدارة المصرف على إنتاج وتقديم خدمات قادرة على الوفاء بحاجات العملاء وتفضيلاتهم" (عبد العليم، 2001: 59).

كما وصفها كل من غوتس ودافس (Goetsch & Davis) بأنها "الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء من المرة الأولى التي يتعاملون فيها مع المصرف" (2: 1994).

كما أشارت إليها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) وكذلك المنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة الخدمة المصرفية على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم" (العجامة، 2005: 329).

كما رأت (رسمية) بأن جودة الخدمة المصرفية هي "البحث عن احتياجات عملاء المصرف ورغباتهم من مصادر المعلومات المتوفرة، ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات والرغبات والتفضيلات ضمن موارد المصرف وقدراته المتاحة" (أبو موسى، 2000: 34).

في حين يؤكد البعض بأنها "قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم والتفوق عليها، التي من خلالها تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية بتقديم أفضل الخدمات المتميزة، وتعزيز موقع المصرف ومكانته في السوق المستهدفة" (الجريري، 2006: 68).

وعليه يمكننا القول أن جودة الخدمات المصرفية تُبنى على أساس توقعات العملاء ورغباتهم، لأنهم المحدد الرئيسي والوحيد لها باعتبارهم الأكثر استفادة من جودة الخدمة المصرفية.

واستخلاصاً لما تقدم يمكننا التأكيد على أن تعريف جودة الخدمة بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص، يجب أن يكون تركيزها على حقيقة مفادها: أن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء، مما يعني أن أي تعريف لجودة أي خدمة يجب أن يكون من منظور العميل، وبالتالي فإن الخدمات المقدمة من قبل المصارف إذا كانت مقابلة لإدراك العملاء وتوقعاتهم، فإنهم سيكونون راضون عنها، أما إذا كانت الخدمات المقدمة لهم تفوق توقعاتهم فإن هذه الخدمة تعتبر ذات جودة متميزة والعكس صحيح.

ثانياً: أهمية جودة الخدمات المصرفية

لقد تزايدت أهمية جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في المصارف والمؤسسات المالية، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين التعامل مع المصارف المختلفة، حيث تتشابه عروض جميع المصارف تقريباً في كافة الخدمات التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو بالنسبة للمنظمات المصرفية، فهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمات مصرفية متميزة للعملاء في أي مصرف، منها تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف المنافسة، كما أن التكاليف يمكن أن تنخفض بسبب قلة الأخطاء من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لتقاضي أسعار وعمولات أعلى، وتُمكن المصرف من الاحتفاظ بالعملاء وغيرها من المزايا الأخرى، وتتسابق المصارف والمؤسسات المالية في الدول العربية وجميع أنحاء العالم لتطبيق المعايير العالمية الموحدة للجودة، التي ساعد على انتشارها تطور الاتصالات والتكنولوجيا، وتيارات العولمة التي أصبحت تعصف بالمنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها، التي لا يقدر على مواجهتها سوى المنظمات التي تقدم سلع وخدمات ذات جودة عالية ومتميزة، تمكنها من المحافظة على عملائها، وجذب المزيد منهم بكل ما تملك من وسائل وإمكانات (أبو طالب، 2001: 98).

والحقيقة أن تقديم خدمة ذات جودة متميزة في السوق تتيح الفرصة للمصرف لزيادة سعر الخدمة التي يقدمها، واستخدام هذه الزيادة في السعر لمكافأة الموظفين أو استثمارها في تدريبهم وتطوير مهاراتهم، وكذلك تطوير خدماته لتعزيز وضعه التنافسي، أو تقديم هذه الخدمات عالية الجودة للعميل بنفس أسعار المنافسين، وذلك يسهم أيضاً في تعزيز وضعه التنافسي، فضلاً على أنه يصعب على المصارف المنافسة التأثير على العملاء واستقطابهم للتعامل معها، عندما يكون هؤلاء العملاء راضين عن مستوى جودة خدمات المصرف الذي يتعاملون معه.

وقد برز الاهتمام بالجودة في الخدمات المصرفية بشكل فعلي في منتصف الثمانينات من القرن الماضي، وذلك عندما قرر أحد المصارف الأمريكية، وهو مصرف (كولورادو) أن يدعم ضماناته ويزيد من مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها، وذلك بأنظمة تعويض مالي، حيث قدم عدداً من الوعود للعملاء تمثلت فيما يلي (عبد الحميد، 2005: 200):

- عدم انتظار العميل لأكثر من ثلاث أو خمس دقائق لتلقي الخدمة المصرفية من الموظف المختص، وذلك من أجل الحصول على صرافة شخصية، أو استفسار مصرفي.
 - تلقي العميل تحية شخصية تصاحبها ملاطفة وابتسامة من موظفي المصرف.
 - ستكون كشوفات الحسابات دقيقة وسرية للغاية.
 - يتم الرد على جميع طلبات السلف والقروض الشخصية خلال يوم واحد.
- كما وعد المصرف بأنه سيرسل رسالة اعتذار شخصية من مدير المصرف إلى كل عميل، إذا ما فشل المصرف في الوفاء بوعوده وضايماته له مع تعويض مالي، كما تم ربط هذا البرنامج بنظام مكافأة للموظفين عن جودة الخدمة المقدمة التي يشيد بها العملاء.

والواقع أن تقديم خدمات عالية الجودة يحقق رغبات جميع الفئات المرتبطة بالمصرف، كالإدارة، والمساهمين، والموظفين، والعملاء، فالإدارة تسعى إلى تحقيق النمو وزيادة الأرباح، والمساهمون يصبون لزيادة العائد على رأس المال، والموظفون يهدفون إلى الحصول على أجور أعلى، والعملاء يرمون إلى الحصول على خدمات أفضل، والعامل الوحيد والكفيل بتحقيق كل هذه الرغبات اللامتناهية هي خدمة مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة، منبثقة من تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بنجاح.

والحقيقة أن التوجه نحو جودة متميزة يبدأ بالتوجه نحو العميل؛ لأنه محور نشاط المصرف وغايته كما تمت الإشارة لذلك سابقاً، فالحاجة للتميز في الجودة تتبع من العميل ويحققها المصرف على أرض الواقع عندما يفهم التميز كما يعنيه العميل (المري، 2002: 100 - 101).

ومما تقدم يمكن القول إن الحفاظ على تميز أي مصرف وتحسين جودة خدماته باستمرار، يستوجب التحديد الجيد للخدمة التي يرغبها ويفضلها العميل ويتوقعها، ومن ثم يقوم بتصميمها وتقديمها بكفاءة واقتدار، وبشكل يفوق توقعات العميل وتفضيلاته، مما يشعره بتفرداها وتميزها عن بقية الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى المنافسة، حتى يصبح لديه استعداد لاقتنائها، ودفع سعر أعلى مقابل الحصول عليها، والسعي للحصول عليها دون غيرها من الخدمات المقدمة من المصارف الأخرى.

وبالتالي فإن التميز بالخدمة عالية الجودة أمر هام وضروري بالنسبة للمصارف التجارية الليبية، ويجب أن تبادر إليها كل المصارف التي تسعى إلى التميز وتحسين الأداء، وإذا لم تحقق المصارف هذه الميزة التنافسية فإنها ستكون في وضع تنافسي ضعيف مقارنة بالمصارف التي تتميز بخدمات عالية الجودة خاصة الأجنبية منها، التي دخلت الأسواق المحلية مؤخراً في ظل التطورات التي تمر بها الدولة في السنوات الأخيرة، من انفتاح وتنمية اقتصادية، وتطور الاتصالات والتكنولوجيا، مما أتاح الفرصة أمام المصارف الأجنبية للدخول إلى الأسواق المحلية والاندماج مع بعض المصارف المحلية، إضافة إلى ظهور بعض المنظمات المصرفية الخاصة والجديدة التي تملك الإمكانيات والقدرات التي تؤهلها للمنافسة، وتحقق لها ميزة تنافسية على بقية المصارف الأخرى إذا بقيت على حالها دون

تطوير وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها، وذلك باستخدام أحد المزايا التنافسية التي يمكن أن تحقق لها ذلك، والتي من أهمها وأكثرها فاعلية مدخل إدارة الجودة الشاملة.

فقد تميزت المصارف التي حققت ميزة تنافسية وحافظت عليها، بأن لها توجهاً قوياً نحو العملاء للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، وتوجهاً قوياً مماثلاً نحو الموظفين لديها لتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، ودوراً مباشراً للإدارة العليا في تعزيز الوضع التنافسي، واستثماراً مكثفاً في التكنولوجيا المصرفية، وقياساً مستمراً لجودة الخدمات المصرفية المدركة من قبل العملاء، وتزويد مختلف المستويات التنظيمية في المصرف بالمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال بشكل مميز (Wigley , 1988: 7 – 8).

وبالتالي لن تتحقق الجودة في الخدمات المصرفية إلا عندما ينجح المصرف في تصميم وتنفيذ الخدمة وتقديمها بالشكل الذي يشبع حاجات العميل وتوقعاته المعلنة، وكذلك التي لا يفصح عنها، لذلك يقدر المبتكرون في العديد من المصارف المتميزة في العالم، عقولهم في تخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل المستهدف الذي درسه جيداً، وما يمكن أن يجعله أكثر رضى في إفادته من الخدمة (مصطفى، 2004: 150).

ولكي تتمكن المصارف من تحقيق تلك الأهداف التي تعتبر أهدافاً استراتيجية لا بد من تحقيقها، فإنه لا مجال لأية منظمة مصرفية من تحقيق ذلك دون الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر مدخلاً للتطوير والتحسين المستمرين يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا، وكل الأقسام والوحدات والفروع والموظفين في المصرف، سعيًا لإشباع حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم، بحيث تشمل في نطاقها كافة مراحل العمليات، من مرحلة جمع البيانات عن العملاء واستقصاء حاجاتهم وتفضيلاتهم ورغباتهم، مروراً بعمليات التصميم والتنفيذ، وصولاً إلى مرحلة تقديم الخدمة للعميل، وبالتالي فهو يقوم على أساس استلزام رغبات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات المصرف وخدماته.

وعليه فهناك الكثير من المزايا التي تعود على المصارف، من جراء تركيزها على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها بشكل مستمر، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي (الحداد، 2005: 338):

- (1) تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف، وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- (2) تخفيض التكاليف بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
- (3) تتيح الخدمة المصرفية المميزة الفرصة أمام المصارف لتقاضي أسعار وعمولات أكبر وبالتالي تحقيق أرباح أكبر.
- (4) تزيد الخدمة المتميزة من قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء وجذب المزيد منهم.
- (5) تمنح الخدمة عالية الجودة الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية.
- (6) تجعل الخدمة المتميزة العملاء بمثابة مندوبي بيع للمصرف في توجيه وإقناع الآخرين بالتعامل مع المصرف من الأصدقاء والزملاء.

(7) تتيح الخدمة الجيدة والتميزة للمصرف القدرة على تطوير خدماته من خلال القدرة على تطوير الموظفين وتحفيزهم وزيادة ولائهم.

(8) تفسح الخدمة المصرفية المتميزة المجال للمصرف للاحتفاظ بالموظفين وتقليل معدل دوران العمالة، بسبب العمل على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وكفاءتهم واحترامهم وتقدير جهودهم، وتحفيزهم والمحافظة عليهم.

(9) خلق صورة إيجابية للمصرف في أذهان العملاء وكسب ولائهم.

(10) القدرة على تحسين التكنولوجيا المستخدمة في المصرف والعمل على تطويرها باستمرار.

وبناءً على ذلك نستطيع القول أنه لا خيار أمام المصارف والمؤسسات المالية الأخرى، التي تعمل في سوق الخدمات المصرفية سوى العمل على تحسين جودة خدماتها بشتى الوسائل والإمكانات المتاحة، خاصة في ظل الأزمة المالية الراهنة التي لازالت تعصف بأغلب المنظمات العالمية، بسبب ما تمر به من عجز مالي، وعدم القدرة على تحصيل ديونها، ومن ثم على مختلف المنظمات المصرفية خاصة المصارف الليبية والتي تمثل موضوع الدراسة، أن تسعى جاهدةً لتطوير مستوى خدماتها، وتحسين جودتها بشكل يرضي عملاءها، لأنها ستكون أمام تحديات كبيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده البلاد اليوم، فدخل المصارف الأجنبية التي تمتاز بالقوة المالية، والخبرة والإمكانات البشرية والتكنولوجية للأسواق المحلية، سيتيح أمام العملاء خيارات متعددة، وغير متناهية من الخدمات المصرفية عالية الجودة، كما أن مواجهة هذه المصارف في السوق سيفرض على المصارف الليبية ضرورة التركيز على قدرتها التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية على الآخرين، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها بشكل دائم ومستمر، حتى يُمكنها إرضاء طموحات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم بشتى الوسائل، وهي الخاصية التي تفرض عليها ضرورة تطوير إمكاناتها البشرية والتكنولوجية، وتغيير أساليبها في إدارة وقيادة منظماتها المصرفية، وثقافتها التنظيمية السائدة، وأساليب وطرق تقديم خدماتها، وتركيزها في ذلك على أهمية العميل ودوره في إنجاح المصرف، حتى يمكنها الحفاظ على عملائها المتطلعين و المتلهفين للحصول على خدمات مصرفية متنوعة، بجودة مماثلة لتلك التي يحصل عليها أمثالهم في الدول المتقدمة، ومن أي منظمة مصرفية أجنبية كانت أم محلية، حتى تتمكن من الصمود أمام المصارف الأجنبية المتجهة إلى أسواقها، وتمتلك القدرة على البقاء لممارسة نشاطاتها في سوق المنافسة المصرفية، ذلك لأن استراتيجية الجودة تعتبر من أهم الاستراتيجيات التنافسية، انطلاقاً من أن جودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل، وهذه الأخيرة لا تقوم إلا على الجودة المتميزة، وجودة الخدمة المصرفية التي يأملها، ويسعى إليها العملاء اليوم لا يمكن تحقيقها إلا بانتهاج مدخل إدارة الجودة الشاملة وتبنيه.

المبحث الثالث

قياس جودة الخدمات المصرفية وأساليب تطويرها

أولاً: أساليب قياس جودة الخدمات المصرفية.

على الرغم من وجود إدراك ووعي متزايدين في السنوات الأخيرة لدى الباحثين والمسؤولين عن صناعة الخدمات بأهمية الجودة، وآثارها في كل من الإنتاجية والحصة السوقية، والعائد والتميز في السوق، ورضا العملاء، إلا أن قياس جودة الخدمات المصرفية لا يزال حديث العهد، وغير مستخدم بطريقة علمية من جانب المصارف والمؤسسات المالية (أبو موسى، 2000: 39)، فقد تعددت وتبوعت الدراسات التي تناولت جودة الخدمة وطرق قياسها، الأمر الذي يعكس الأهمية المتزايدة لتلك الموضوعات، وقد برزت بعض النظريات العلمية في قياس جودة الخدمات المصرفية، وهي تعتمد على مدخلين رئيسيين وهما (Soterio, 1999: 1231):

- مدخل نظرية الفجوة: ويقوم على أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن جودة الخدمة وإدراكهم الفعلي لها هو المحدد الرئيسي لمستوى جودة الخدمة المصرفية، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة المصرفية يحدد وفقاً للفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي).
- المدخل الاتجاهي: ويرتكز على أساس أن جودة الخدمة المصرفية تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا، ويرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة، إذ تُشكل اتجاهات العملاء إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يحققه من خلال تعامله مع المصرف

وقد ترتب على ذلك ظهور عدة مقاييس تقيس الجودة وتشرح أبعادها، إلا أن ذلك أدى إلى ظهور جدل علمي حول أي المقاييس الأكثر قبولاً في القياس، وهل يمكن تطبيقها على كافة المنظمات الخدمية أم لا، فقد أشار العديد من الباحثين والمهتمين بمقاييس الجودة أن تعدد تلك المقاييس كان يعكس ما يوليه الباحثون والممارسون من اهتمام كبير بها، إلا أنه أصبح يمثل مشكلة على مستوى البحث والتطبيق بسبب الجدل المعاصر حول أي المقاييس الأكثر صلاحية وفاعلية (المري، 2002: 111)، وقد أجمعت معظم الدراسات السابقة في هذا الموضوع على وجود أسلوبين شائعين لقياس جودة الخدمات.

وتُنسب أول محاولة جادة لقياس جودة الخدمة إلى (Parasuraman et al) وزملائه سنة 1985م، حيث تمكن هؤلاء الباحثون من تصميم المقياس المعروف باسم (SERVQUAL) وهو طريقة لقياس

الفرق بين توقعات العملاء عن مستوى الخدمة، والخدمة المقدمة لهم فعلياً، ويتم استخدامه لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة، وبالتالي فهو يُبنى على توقعات العملاء وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة إليهم بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات، وذلك باستخدام الأبعاد الخمسة الممثلة لمظاهر جودة الخدمة (سليمان وعبد العزيز، 2007: 258).

وعادة ما يتم التعبير عن هذا المقياس رياضياً بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي} - \text{التوقعات}$$

ويتم ذلك باستخدام الأبعاد الخمسة لمظاهر الجودة للحكم على مستوى جودة الخدمة.

وقد أُطلق على هذا الأسلوب في قياس جودة الخدمة اسم أسلوب تحليل الفجوات أو مقياس الفجوات (Gaps Medal) أو (SERVQUAL) وقد توصلت الدراسة التي أجراها (Parasuraman) سنة 1985 م إلى أن المحور الأساسي في نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل للمستوى الفعلي لأداء الخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة، وتعتمد هذه الفجوة على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وإنتاجها وتسويقها وتقديمها، أي بالإضافة إلى فجوة التوقعات والإدراك الخاصة بالعملاء هناك أربع فجوات أخرى (المري، 2002: 112 - 113) هي:

الفجوة الأولى: تنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العملاء لمستوى جودة الخدمة وبين إدراك المنظمة المصرفية لتوقعات العملاء، أي تنتج عن عجز إدارة المنظمة المصرفية عن معرفة احتياجات العملاء ورغباتهم المتوقعة بخصوص الخدمة.

الفجوة الثانية: وتظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة للعملاء، وبين إدراك إدارة المنظمة المصرفية لتوقعات العملاء، وهذا يعني أنه حتى لو كانت احتياجات وتفضيلات العملاء بخصوص الخدمة تم تحديدها بشكل جيد من جانب إدارة المصرف، فإنه لم يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة، بسبب قيود تتعلق بعدم استقرار الطلب على الخدمة، أو بموارد المصرف وإمكاناتها أو عدم قدرة المصرف على تبني فلسفة الجودة... إلخ.

الفجوة الثالثة: وهي تتكون بسبب عدم تطابق مواصفات الخدمة الفعلية المقدمة للعملاء مع ما تدركه الإدارة بخصوص هذه المواصفات، وقد يرجع ذلك لانخفاض مستوى مهارة مقدمي الخدمة بالمنظمة الخدمية، الذي يعود بدوره لضعف المعرفة والقدرة والخبرة والمهارة، أو الرغبة لدى هؤلاء الموظفين (مقدمي الخدمة).

الفجوة الرابعة: وهي تنشأ نتيجة الخلل الذي يحدث في مصداقية المنظمة الخدمية، بمعنى أن الخدمة التي تروج للعملاء من خلال الاتصال الترويجي والتسويقي تختلف عن الخدمة المقدمة لهم فعلياً.

الفجوة الخامسة: وتسمى فجوة الإدراكات والتوقعات، وتظهر بسبب الاختلاف بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة، وتوقعاتهم تجاه جودة هذه الخدمة.

ومن العوامل المؤثرة في مستوى توقعات العملاء وإدراكهم لمستوى الخدمة المقدمة ما يلي (دعبول وأيوب، 2004: 314):

- الترويج ووسائل الاتصال: حيث يؤثر هذا العامل في تطوير توقعات العملاء الحاليين والمرتبين لمستوى جودة الخدمة، وذلك من خلال تزويد العميل بالمعلومات عن الخدمة المقدمة وخصائصها، وكيفية الإفادة منها.
- السعر: يؤثر السعر على توقعات العملاء وتصورهم لجودة الخدمة، حيث يجب أن تُسعر الخدمة بما يتلاءم مع قدرات العملاء وجودة الخدمة، بالشكل الذي يؤثر في حكم العملاء على مستوى جودتها، كما يساهم في تحقيق الربح وجذب العملاء والمحافظة عليهم.
- الموظفون: خاصة موظفو الشباك الذين هم على اتصال مباشر مع العملاء، فهم من العناصر التي يحكم من خلالها العملاء على مستوى جودة الخدمة المصرفية، وبالتالي فإن تدريب الموظفين وتحفيزهم يعتبر من العوامل المؤثرة في تقييم جودة الخدمات.

ويظهر لنا من خلال الدراسات السابقة في هذا الموضوع أن العديد من الباحثين والمهتمين يؤكدون أن مقياس (SERVQUAL) هو أداة مُحكمة متعددة الأبعاد، وذو درجة عالية من الثبات والصلاحية، يمكن استخدامه في تحقيق فهم أفضل لتوقعات العملاء وإدراكهم، كذلك في الحكم على مستوى الأداء الفعلي لجودة الخدمة من وجهة نظر هؤلاء العملاء

وقد تبنت العديد من الدراسات مقياس الفجوات (SERVQUAL) في محاولتها لقياس جودة الخدمة في العديد من المنظمات والنشاطات الخدمية، للوصول إلى فهم أفضل لتوقعات العملاء والتأكد من صلاحية هذا المقياس، ففي دراسة (Parasuraman et al) أشارت النتائج إلى أن مقياس الفجوة يعتبر أداة فعالة لقياس جودة الخدمة، وذلك لتمتعه بدرجة عالية من الصلاحية والاعتمادية (عبد الرحمن، 2000: 219).

وفي دراسة عبد القادر (Abd-el-Kader) والتي أجريت في ماليزيا سنة (2000) بهدف التوصل إلى مقياس شامل لتحسين جودة الخدمات، انتهت الدراسة إلى نتيجة هامة مفادها: أن تحسين الجودة المقدمة للعميل يجب أن تحتل الأهمية الأولى لتحقيق أداء مرتفع، ومد العملاء المتعاملين مع المنظمات الخدمية باحتياجاتهم، وعليه أوصت الدراسة بضرورة استخدام مقياس (SERVQUAL) للتعرف على مدى رضا العملاء حيال تطوير مقياس شامل لقياس الأداء الكمي في المنظمات الخدمية (عبد الرحمن، 2000: 219).

ورغم القبول الكبير لمقياس (SERVQUAL) إلا أنه تعرض لكثير من الانتقادات من جانب بعض الباحثين، وقد تركزت أهمها حول تعقد العمليات الحسابية التي ينطوي عليها هذا المقياس، وضعف قدراته التنبؤية، وتأسيسه على نموذج الرضا وليس الاتجاهات، بالإضافة لضعف مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من خدمة لأخرى.

وبسبب تلك الانتقادات التي وجهت لأسلوب (SERVQUAL) تبنى الباحثون أسلوباً آخر لقياس جودة الخدمات يعرف باسم (SERVPERF) الذي طوره كل من (Gronin and Taylor) سنة

(1992) ويرفض هذا الأسلوب نموذج الفجوات في قياس جودة الخدمة، ويركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للعميل، حيث سمي بمقياس الأداء الفعلي (SERVPERF) انطلاقاً من أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها باعتبارها نوعاً من الاتجاهات (محارمة، 2005: 523).

هذا ويمكن التعبير عن جودة الخدمة رياضياً وفقاً لهذا المقياس بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

ويلاحظ أن مقياس (SERVPERF) يعتمد على قياس الجودة باعتباره شكلاً من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للخدمة، ويتميز هذا المقياس (SERVPERF) عن مقياس (SERVQUAL) من وجهة نظر مؤيديه بالبساطة والسهولة في الاستخدام، وزيادة درجة المصادقية والواقعية، لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكه لمستوى الخدمة المقدمة فعلياً (المري، 2002: 114).

وقد تعرض هذا المقياس (SERVPERF) كذلك لعدة انتقادات تركزت معظمها حول محدودية قيمة نتائجه، بسبب تجاهله لتوقعات العملاء، ومن ثم تحديد فجوة الخدمة، بالإضافة إلى بعض الانتقادات الخاصة بمنهجية القياس، والطرق الإحصائية المستخدمة في التحقق من ثباته ومصادقته (محارمة، 2005: 523).

ورغم ذلك كله لا يزال الجدال قائماً حول مدى فاعلية كلاً من هذين المقياسين، حيث انقسم الباحثون إلى مؤيد ومعارض لكل منهما، رغم شيوع استخدامهما في قياس جودة الخدمات.

ويستند المقياسان السابقان إلى نفس أبعاد الجودة، التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم ويحكمون بها على جودة أي خدمة تقدم لهم، التي لم يتفق الباحثون والمهتمون حولها، وفيما يلي عرض لأهم أبعاد جودة الخدمة المصرفية مبينة وفق ما توصل إليه الباحث من خلال دراسته وتحليله لأبعاد جودة الخدمة المصرفية التي وردت في الدراسات التي أمكنه اقتنائها والمتعلقة بهذا الموضوع:

(1) الملموسية (التجسيد): تتمثل في الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصرف، والتقنيات المستخدمة في العمل المصرفي، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة وتسهيلها للعملاء، ومظهر الموظفين.....الخ.

(2) الاعتمادية (الثقة): وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها فيه العميل، بدقة ترضي طموحه، وتعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه العملاء (أبو معمر، 2005: 78).

(3) الاستجابة: وهي القدرة على التعامل الفعال مع كافة متطلبات العملاء وتفضيلاتهم، والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يقنع العملاء ويظهر لهم أنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الاستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بكل سرور وترحيب (المري، 2002: 96).

4) الأمان: أي الاطمئنان بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الأخطاء والخطر والشك، وينطوي الاطمئنان على الجانبين النفسي والمادي، وتعتبر من أهم أبعاد الجودة التي يركز عليها العميل عند اختياره لمصدر الخدمة المصرفية (محارمة، 2005: 524).

5) التعاطف: وهو إبداء روح الود والصدقة والحرص على العميل، وإشعاره بأهميته، والرغبة في تقديم الخدمة له حسب حاجاته وتفضيلاته، بما يحقق له أعلى درجات الرضا (الميريك، 2002: 246).

ثانياً: أساليب تطوير جودة الخدمات المصرفية.

إن تطوير جودة الخدمات المصرفية يعد هدفاً رئيسياً واستراتيجياً ينبغي أن تسعى جميع المصارف لتحقيقه، وذلك من أجل المحافظة على العملاء وجذب المزيد منهم، وبالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية ينطوي على تطوير الخدمات المقدمة، ومحاولة الوصول إلى خدمات مصرفية جديدة ومبتكرة، من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق وإشباع حاجات وتفضيلات العملاء الحاليين والمرتقبين واستقطابهم، ولكي تتحقق تلك الأهداف يتوجب أن تسعى المصارف إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها بالشكل المأمول من قبل العملاء، وللوصول إلى ذلك يتعين عليها أن تحرص على إيجاد قسم يختص بتحسين الخدمات المصرفية التي تقدمها ضمن هيكلها التنظيمية وتطويرها، لكي يتسنى لها المضي قدماً في تحسين العلاقة بين العملاء والمصرف وتعميقها، لكي يغدو العميل صديقاً متعاوناً وفعالاً للمصرف، بسبب ما يقدم له من خدمات ذات جودة عالية ومتميزة عن غيرها من الخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى، يكون ذلك بتبسيط إجراءات التعامل مع العملاء، وتقديم أفضل الخدمات لهم، وتطويرها وتسهيلها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير التكنولوجيا التي يعتمد عليها المصرف في تقديم خدماته للعملاء، وتوفير كل وسائل الراحة للعميل أثناء تقديم الخدمة له داخل المصرف.

هذا وتتبع المصارف في سبيل تحقيق ذلك مجموعة من السياسات التي يتم بموجبها تطوير وتحسين خدماتها، باعتمادها عدداً من الأساليب أو السياسات والتي نوجزها فيما يلي (الخضري، 2004: 82 - 85):

1- التطوير بالإضافة: تعتمد هذه السياسة على الابتكار، وإضافة كل ما هو جديد على الخدمات المصرفية التي تقدمها، لتصبح أكثر ملاءمة وإشباعاً لحاجات العملاء ورغباتهم.

2- سياسة التطوير بالدمج: يتم بموجب هذه السياسة دمج نوعين أو أكثر من الخدمات المصرفية المقدمة، وتقديمها في شكل خدمة مصرفية واحدة مبتكرة وجديدة، مثل دمج خدمة الحساب الجاري، وخدمة دفتر التوفير، والبطاقة الممغنطة في خدمة واحدة فقط.

إذاً من خلال ما تقدم يمكن القول أن تطوير جودة الخدمات المصرفية لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدخال تحسينات أو تعديلات على الخدمات المقدمة، حتى يمكن ابتكار خدمات مصرفية

جديدة ومتميزة وتقديمها بشكل يلبي حاجات العملاء ورغباتهم، ويضاعف من درجة رضاهم عنها وولائهم للمصرف.

كما تعددت المداخل والأساليب المستخدمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل الكتاب والباحثين والمهتمين ويمكن استعراضها فيما يلي:

1) الحرص على توظيف أفضل الكفاءات وتدريبهم.

تعتبر الكوادر البشرية التي يمتلكها المصرف من أهم العناصر الأساسية المستخدمة في تحسين الأداء المصرفي، لأن توفير الموارد البشرية القادرة والمؤهلة تُمكن المصرف من المضي قدماً في تحسين وتطوير الخدمات التي يقدمها وبدرجة عالية من الجودة والتميز، فبالرغم من سعى المصارف الحثيث إلى إدخال التقنيات المستحدثة في مجال العمل المصرفي، فإن قدرتها على تطوير وتحسين أدائها مرهونة بأداء الموظفين لديها، لأنهم يمثلون العنصر الرئيسي والحاسم في سبيل تحقيق ذلك، وبالتالي فعلى المصارف الاهتمام بالحصول على أفضل الكفاءات من الموارد البشرية المتوفرة في السوق، والعمل على جذبها وتطوير مهاراتها ومعارفها وقدراتها بشكل دائم ومستمر، وتحفيزها على الاهتمام بتحسين الجودة وإشعارهم بأهميتهم بالنسبة للمصرف.

2) مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي.

يعد التقدم التكنولوجي من أهم العوامل المؤثرة في نمو القطاع المصرفي وتطوره، فهو يساعد المصارف على تقديم خدماتها بشكل أسهل، وأسرع، وأدق، وبأقل تكلفة وبأكثر فاعلية، الأمر الذي سارعت بموجبه المصارف إلى مواكبة واقتناء كل ما هو جديد من تقنية المصارف، وهو ما ساعدها على تقديم خدمات متنوعة ومتميزة وحديثة، مثل خدمات الصراف الآلي، وتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت) وتقديم بعض الخدمات عبر الهاتف، وبطاقات الدفع الإلكتروني وغيرها من الخدمات المصرفية المتطورة، التي تعتمد على التقنية المصرفية، وهي الخدمات التي لاقت القبول والاستحسان من قبل العملاء والموظفين، وبالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها يلزم المصارف بضرورة مواكبة هذه التطورات التقنية و كل ما هو جديد منها في مجال العمل المصرفي.

وبناء على ذلك اهتمت أغلب المصارف المتطورة في كافة أنحاء العالم، بالتركيز على ضرورة اقتناء أحدث التقنيات المستخدمة في مجال العمل المصرفي، وترتب على ذلك تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمات المصرفية، وتحقيق مزايا عدة لتلك المصارف من أهمها (الأخضر، 2010: 99):

أ- تخفيض التكلفة وتقليل استخدام النقود.

ب- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكتروني، مثل بطاقات الائتمان، والصكوك، والنقود الإلكترونية.

ج- تزايد حجم المعاملات الإلكترونية عبر الحدود بين عملاء المصرف والشركات التجارية بوساطة التجارة الإلكترونية.

د- ظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية لتوفير الوقت والجهد على العملاء وتحريرهم من قيود المكان والزمان.

3) تنمية الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف لتدعيم الجودة.

إن تقديم خدمات مصرفية ذات جودة متميزة يجب أن يكون شعاراً تنظيمياً تؤمن به كل الموارد البشرية التي تعمل في المصرف (المري، 2002: 107)، لأنه سيؤدي إلى تحقيق أهداف كل الأطراف ذات العلاقة بالمصرف كما سبقت الإشارة لذلك، وبالتالي يجب على القائمين على إدارات المصارف أن يعملوا على تنمية هذه الثقافة بين كل الموظفين، من خلال تشجيعهم على مناقشة كل المشاكل التي تواجه أعمالهم في المصرف، وتحفيزهم على الأداء المتميز، ومنع الأخطاء والاختناقات قبل وقوعها، وتحسين العلاقة بين الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية في المصرف، وكذلك بين الموظفين والإدارة، واعتماد أسلوب القيادة بالمشاركة، وأن ينموا في أذهان الموظفين أن الأداء لا يوجد له معيار بل التحسين المستمر هو المعيار الوحيد لأداء أفضل الخدمات المصرفية وتقديمها بفاعلية.

4) تفعيل دور الدولة والمصرف المركزي لتطوير أداء القطاع المصرفي.

إن تطوير القطاع المصرفي يعد أحد أهم الأهداف الرئيسية التي تحظى باهتمام كل الدول، باعتباره أحد أهم دعائم الاقتصاد الوطني، وبالتالي فإن المصرف المركزي لأية دولة يلعب دوراً كبيراً وهاماً في تطوير القطاع المصرفي بها، من خلال دوره في تفعيل هذا القطاع وتطويره، وذلك من خلال (أبو بكر، 2004: 390 - 391):

أ- تهيئة المناخ التشريعي الملئم لاستيعاب التطورات المستحدثة في القطاع المصرفي، خاصة في ظل التطور والانفتاح الاقتصادي الذي تشهده معظم دول العالم اليوم، خاصة النامية منها، في ظل تطورات العولمة.

ب- الإسراع في إصدار القانون الموحد للمصارف، الذي يستهدف ضمان وسلامة أداء القطاع المصرفي، ومواكبة التطورات العالمية، وتطوير القطاع المالي لدعم القطاع المصرفي، بما يؤهله لمواجهة التحديات والمنافسة الخارجية.

ج- الإسراع في سن التشريعات الخاصة بنظم الدفع الإلكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العمليات المصرفية، إلى جانب دراسة تأسيس هيئة للإشراف على توثيق التوقيع الإلكتروني، وفض أية نزاعات قد تنشأ بين المصارف وعملائها.

د- تفعيل الدور الرقابي والإشرافي للمصرف المركزي على قطاع المصارف وتطويره، بما يتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها المصارف، في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية الراهنة ومسبباتها، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل سنة (1997) وما طرأ عليها من تعديلات.

5) مواكبة المصارف للمعايير الدولية.

إن التطورات الهامة والكبيرة التي يشهدها العالم في القطاع المصرفي، ألزمت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الهادفة إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، وبالتالي يجب على كل المصارف مراعاة تلك المعايير في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة محلياً ودولياً.

6) الاستخدام الدائم والمستمر للبحوث والدراسات ،

على المصرف أن يقوم بإجراء الدراسات والبحوث بشكل مستمر بهدف التعرف على معايير الجودة المطلوبة من قبل العملاء، والمفاضلة بين هذه المعايير، وقياس درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم، ومعرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية، وتقييم الأداء الفعلي للخدمة قياساً على ما يقدمه المنافسون في السوق، وأهم هذه البحوث والدراسات التي يمكن استخدامها في مجال تحسين جودة الخدمات المصرفية ما يلي:

- أ- استقصاء آراء العملاء بشكل دوري: للتعرف على مدى تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم من قبل المصرف، وما هي اعتراضاتهم وملاحظاتهم عليها واقتراحاتهم بشأنها.
- ب- مجموعة العملاء الدائمين: بغية التعرف على توقعاتهم للخدمات وتقييمهم لمستوى جودتها.
- ج- تحليل المعاملات: ويهدف إلى استطلاع آراء العملاء ورضاهم عن هذه المعاملات.
- د- بحوث الإدراك والاتجاهات: وترمي إلى تقصي اتجاهات العملاء حول المصرف وسياساته.
- هـ- تحليل شكاوي العملاء: وذلك من أجل التعرف على معايير العملاء في الحكم على جودة الخدمة، ونواحي الضعف في الأداء والمشاكل التي تواجههم عند طلب الخدمة وتلقيها وغيرها.
- و- بحوث الموظفين: وتفيد في التعرف على مشاكل العمل، وتقديم الخدمة وكيفية التغلب عليها، وطرق تحسين الأداء من وجهة نظر الموظفين.
- ز- الدراسات المقارنة: تستخدم للتعرف على مستوى جودة خدمات المصرف، قياساً مع ما تقدمه المصارف الأخرى المنافسة من خدمات للسوق.

7) تعهد والتزام الإدارة بالعمل على تحسين مستوى الخدمة.

يرتبط تحقيق النجاح والفعالية في تحقيق الجودة والاهتمام بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة التقليدية كما أسلفنا الذكر، بدءاً من الإدارة العليا و إنتهاءً بالمستويات التنفيذية منها (أبو طالب، 2001: 106) ويتطلب ذلك توفر أنماط قيادية فعالة لديها الإحساس بأهمية الجودة والتطوير المستمر؛ لأنها تمثل العنصر الرئيسي والأهم في التطوير وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها، وهي التي يجب أن يتوفر فيها:

- المقدرة على فهم الأهداف وتحقيقها.
- القدرة على الإبداع والابتكار في العمل.
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
- الحماس والولاء.
- الإيمان بأهمية إدارة الجودة الشاملة في التطوير والنجاح والتميز والعمل على ضرورة تطبيقها.

وإجمالاً لما سبق يمكن القول أن تطوير الخدمات المصرفية أصبح ضرورة حتمية وليس خياراً استراتيجياً، وهذه الضرورة تنبع من الظروف المتغيرة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم، المتمثلة في حدة المنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية العالمية، التي بدأت بالدخول إلى السوق الليبية خلال السنوات الأخيرة بسبب الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده البلاد خلال هذه السنوات، بالإضافة إلى وجود العديد من محفزات التطوير الأخرى، المرتبطة بتشجيع الاستثمارات الأجنبية والتطور الهائل في مجال الاتصالات والمعلومات، وازدياد وعي وتطلعات العملاء وطموحاتهم، حيث أصبحت جودة الخدمة هي معيار الاختيار بين المصارف بالنسبة لهم، وليس ولاء العميل للمصرف كما كان في السابق، إلا أنه يجب القيام بحسابات دقيقة للتكلفة وعائد التطوير بشكل مسبق من قبل المصارف التي تسعى للتطوير بشكل عام والمصارف الليبية بشكل خاص، حتى تتم عملية التطوير بشكل ناجح، ووفق ما خطط لها، كما أن التأخير أو التباطؤ في عملية تطوير المصارف والخدمات التي تقدمها، سيؤدي بها إلى مواجهة الكثير من المشاكل خلال السنوات القليلة القادمة، التي يمكن أن تقودها إلى مصير العديد من الشركات العامة التي فشلت في تحقيق أهم أهدافها، وافتقارها في البقاء والاستمرار في سوق العمل، بسبب إهمالها لعملية التطوير ومواكبة التطورات العالمية في مجالاتها المختلفة رغم إمكاناتها الهائلة، وبداياتها القوية.

الخلاصة

لقد أصبحت الخدمات ذات أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لكل من الأفراد والمجتمعات والمنظمات، نظراً لما يحدث في العالم من تطورات في متطلبات الأفراد والمجتمعات، وكذلك في جودة الخدمات المعروضة والمتنوعة، ولما لتلك الخدمات من أهمية في الاقتصاديات الدولية والعالمية.

وتعد الخدمات المصرفية من أهم تلك الخدمات التي تقدمها المنظمات الخدمية لعملائها، وهي عبارة عن خدمات غير ملموسة ومتنوعة تقدمها المصارف، وتؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم، وتحقيق المنافع المادية لتلك المنظمات المصرفية التي تقدمها.

وتتميز الخدمات المصرفية بعدة مزايا أهمها أنها تصنع وتقدم فور طلب العميل لها، أي إنها غير قابلة للتخزين، كما أنها غير خاضعة لمعايير ثابتة ومحددة مسبقاً، كما أن استهلاكها يتم فور استلامها أو تقديمها من قبل مقدمها، بالإضافة إلى أنه يغلب عليها طابع النمطية رغم تعددها.

وتمثل جودة الخدمات المصرفية ميزة تنافسية أساسية، تسعى إليها كل المصارف لتحقيق حاجات العملاء وإشباع رغباتهم، للمحافظة عليهم وجذب المزيد منهم، بالشكل الذي يتلاءم مع توقعاتهم وتفضيلاتهم ومنافعهم المأمولة من هذه الخدمة.

وبالتالي فإن جودة الخدمات المصرفية أصبحت قضية أساسية، وضرورة تسعى كل المصارف لتحقيقها بشتى الوسائل والإمكانات، حتى يمكنها البقاء والاستمرار والقدرة على المنافسة في سوق الخدمات المصرفية.

وتشكل أبعاد جودة الخدمات المصرفية مجموعة من المعايير التي يحكم بها العملاء على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم والمعرضة في السوق.

أما مقاييس جودة الخدمات المصرفية فهي أدوات تساعد الباحثين والمهتمين بجودة الخدمات المصرفية على تقييم مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وبالتالي تحديد ما يفضله العملاء ويرغبونه في هذه الخدمة، وما ينقصها حتى تكون قادرة على إرضائهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم يمكن الاستفادة منها في تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

كما أن تطوير جودة الخدمات المصرفية يعد هدفاً استراتيجياً تسعى إليه كل المصارف، ليس فقط للمحافظة على عملائها وجذب المزيد منهم وكسب ولائهم، بل للمحافظة على استمراريتها وبقائها في سوق المنافسة، وذلك من خلال تقديم أفضل الخدمات بأعلى مستويات الجودة المتوقعة من قبل العملاء، لأن عملية التطوير تنطوي على إدخال التعديلات والتحسينات المرغوبة من قبل العملاء

على عناصر الخدمات المصرفية، وطرق وأساليب تقديمها، حتى تصبح أكثر إشباعاً لحاجات ورغبات العملاء وتفضيلاتهم، ولن يتم ذلك إلا باستخدام كافة الإمكانيات والموارد التي يمتلكها المصرف من موارد بشرية وتكنولوجية ومادية في سبيل تحقيق ذلك.

القسم الثاني

الدراسة العملية

الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أداؤها "استمارة الاستبيان"

الفصل الخامس: عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الرابع

اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها

"استمارة الاستبيان"

المبحث الأول: نشأة المصارف التجارية الليبية وتطورها.

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المبحث الثالث: تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" واختبارها.

المقدمة

من أجل تحقيق الأهداف المتوخاه من الدراسة، كان من الضروري عرض نبذة مختصرة عن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وتطورها وهي (مصرف الجمهورية، والصحارى، والوحدة، والمصرف التجاري الوطني)، وتحديد الأسلوب الذي ستتبعه هذه الدراسة، وطبيعة المنهج الأكثر ملاءمة لتحقيق تلك الأهداف، والمتمثل في المنهج الذي جمع بين الأسلوب الوصفي والأسلوب التحليلي لبيانات الدراسة، إذ يعد المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة.

وفي هذا الإطار تم استهداف مجتمع الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والبالغ عددهم (1593)، وتم اختيار عينة إحصائية من هذا المجتمع تمثلت في (318) موظفاً تم من خلالها الحصول على البيانات المطلوبة لعملية التحليل.

ولغرض الحصول على البيانات الأولية المطلوبة تم تحديد أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" التي مثلت الأداة الرئيسية لهذه الدراسة، وتصميم محتوياتها بحيث تتضمن الأسئلة والعبارات اللازمة التي تضمن توفير البيانات المطلوبة للدراسة بعد إجراء الاختبارات الضرورية عليها.

المبحث الأول

نشأة المصارف التجارية الليبية وتطورها*

ظهرت المصارف في ليبيا منذ فترة الاحتلال العثماني، حيث تم إنشاء مؤسسات مالية لخدمة النشاط الاقتصادي الذي كان يغلب عليه الطابع الزراعي، وظهر بذلك المصرف الزراعي في مدينة بنغازي عام 1868 م، وفي مدينة طرابلس عام 1901 م، كما تم افتتاح المصرف العثماني بفرعيه، الأول في مدينة طرابلس عام 1906 م، والثاني في مدينة بنغازي عام 1911.

وتمهيداً للاحتلال الإيطالي لليبيا قام مصرف روما (بنك دي روما) بفتح عدة فروع له في مدينتي طرابلس وبنغازي في عام 1907، وفرع في درنة عام 1912 م.

كما قام مصرف (نابولي) بافتتاح فرع له في طرابلس عام 1913 م، وقد زاولت هذه المصارف على نطاق واسع عمليات الإقراض القصير الأجل للقطاع التجاري والزراعي، وذلك لتمكين المحتل الإيطالي من الاستيطان داخل البلاد.

وبعد الحرب العالمية الثانية وهزيمة إيطاليا، ودخول الحلفاء للبلاد عام 1943 م، أصبحت مدينتا طرابلس وبنغازي تخضعان لحكم الإدارة البريطانية، ومنطقة فزان تخضع للإدارة الفرنسية، وفي هذه الفترة اقتصر النشاط المصرفي على مصرف (بار كليز) الذي افتتح فرعين له في طرابلس وبنغازي، بالإضافة إلى استئناف بعض المصارف الإيطالية لأعمالها (بنك روما، بنك نابولي، بنك سيشيليا) وذلك بموجب التراخيص التي منحت لها بتاريخ 1951/05/22 م، استناداً إلى المادة رقم (3) من الإعلان رقم (211) الصادر في 1950/11/11 م، الذي ينظم العمل المصرفي، كما منح في التاريخ ذاته تصريحاً للمصرف العربي بمزاولة نشاطه.

وقد تميزت فترة الخمسينيات بوجود نظام مصرفي هيمنت عليه الإدارة البريطانية، يشمل فروعاً لمصارف أجنبية تعمل في ليبيا وفقاً لقوانين أصدرتها الإدارة البريطانية، دون وجود أي مصارف ليبية تمارس العمل المصرفي، ولم يكن هناك مصرف مركزي يراقب العمليات المصرفية الداخلية والخارجية ويتابعها، مما دفع الحكومة الليبية في تلك الفترة إلى التقدم بمذكرة إلى لجنة النقد الليبية، توضح من خلالها ضرورة الإسراع في إنشاء مصرف مركزي وطني يعمل على تنظيم العمل المصرفي.

❖ إدارة البحوث والإحصاء بمصرف ليبيا المركزي، 2010-07-18

وفي عام 1955 ف تم إصدار القانون رقم 30 الذي تم بمقتضاه الموافقة على إنشاء البنك الوطني الليبي مبتدئاً نشاطه بممارسة العمل المصرفي في شهر ابريل من عام 1956 م في مدينة طرابلس، ثم تم فتح فرعاً له في مدينة بنغازي في شهر أغسطس من سنة 1957 م.

وقد آلت إليه مهام لجنة النقد الليبية باعتبارها سلطة منفردة كانت مسؤولة عن إصدار أوراق النقد والعملية المعدنية في ليبيا، وقد ظل البنك الوطني الليبي عاجزاً عن تحقيق أهدافه، نتيجة عجزه عن السيطرة على المصارف الأجنبية، مما حال دون تحقيق سياسة محكمة تخدم السياسة الاقتصادية والنقدية العامة للبلاد، حيث سمح له القانون بممارسة الأعمال المصرفية التجارية العادية، ولم يسمح له بتنظيم أعمال المصارف التجارية أو الإشراف عليها، كما لم يتمكن من استخدام الوسائل والأدوات التي تؤثر في حجم الائتمان الذي تمنحه المصارف التجارية الأجنبية، وكذلك جمع البيانات والإحصاءات المصرفية التي تسهم في وضع سياسة نقدية فعالة، مما شجع المصارف الأجنبية على العمل وفق رغباتها ومصالحها، حيث اقتصر نشاطها على تمويل النشاط التجاري ذي العائد السريع والمضمون ولم تول الأنشطة الاقتصادية الإنتاجية كالزراعة والصناعة أي أهمية.

وبعد صدور قانون المصارف رقم (4) لسنة 1963 م، الذي كان بمثابة إسهام جدي لبناء وتنظيم الجهاز المصرفي في ليبيا بصفة عامة، وبموجب هذا القانون تم إعادة تسمية المصرف الوطني الليبي باسم مصرف ليبيا المركزي، وأعطيت له كافة الصلاحيات بوصفه مصرفاً مركزياً شأنه شأن المصارف المركزية الأخرى في العالم، وقد بلغ رأس ماله مليون دينار ليبي حتى عام 1966 م، حيث اشترط هذا القانون على المصارف التي تكون مراكزها الرئيسية في ليبيا أن تأخذ شكل شركات مساهمة، يمتلك الليبيون فيها ما لا يقل عن 51% من رؤوس أموالها، أما تلك التي تكون مراكزها الرئيسية خارج البلاد فقد اشترط عليها أن تحتفظ بشكل دائم في ليبيا بقيمة من الأموال تعادل على الأقل مجموع التزاماتها المستحقة الأداء، علاوة على مبلغ يساوي رأسمال المصرف.

وحرصاً من مصرف ليبيا المركزي على تنفيذ سياسة تلييب القطاع المصرفي (أي جعله مصرفاً ليبيا خالصاً) استناداً إلى القانون رقم (4) المشار إليه أعلاه، فقد استجابت ثلاثة مصارف من بين أحد عشر مصرفاً أجنبياً، وتحولت إلى شركات مساهمة ليبية، فقد أنشئ مصرف الصحاري ليحل محل مصرف (سيشيليا) ويمتلك فيه الليبيون 51% من رأس ماله، كما تم تحويل المصرف العقاري الجزائري التونسي إلى شركة مساهمة ليبية باسم الشركة المصرفية الأفريقية، يمتلك الليبيون فيها 51% من رأس ماله، وفي سنة 1966 م استجاب المصرف البريطاني للشرق الأوسط لسياسة التلييب، واتخذ شكل شركة مساهمة ليبية تحت اسم مصرف شمال أفريقيا، يمتلك فيه الليبيون 51% من رأس ماله، ولم يستجب كل من بنك (دي روما)، وبنك (باركليز)، وبنك (نابولي) لسياسة التلييب، وظل نشاط مصرف ليبيا المركزي محدوداً، على اعتبار أن سياسة التلييب لم تشمل كل المصارف التي تمارس العمل المصرفي في ليبيا آنذاك.

وبعد قيام ثورة الفاتح من سبتمبر عام 1969 م، صدرت بعض التشريعات التي أحدثت تغيرات جوهرية في النظام المصرفي الليبي ليتماشى مع السياسة العامة للدولة، فقد اصدر مجلس قيادة

الثورة في 1969/11/31م، قراراً بتلييب جميع فروع المصارف الأجنبية بحيث تتخذ شكل شركات مساهمة ليبية، لا يقل ما يملكه الليبيون فيها عن (51%)، بحيث يكون أغلبية أعضاء مجالس الإدارة فيها من الليبيين.

وفي 1970/12/22 م صدر القانون رقم (153) بتأميم الحصص الأجنبية في المصارف التجارية وإعادة تنظيمها، وتحديد مساهمات الليبيين فيها.

وبموجب هذا القانون أصبح رأس مال جميع المصارف التجارية العاملة في ليبيا آنذاك مملوكاً لليبيين حكومة وأفراداً، وحظر القانون على الشركات غير المملوكة بالكامل لليبيين مزاوله الأعمال المصرفية في ليبيا، كما تضمن دمج المصارف التجارية السابقة في أربعة مصارف تجارية عامة فقط وهي:-

1- المصرف التجاري الوطني: يعتبر المصرف التجاري الوطني شركة مساهمة ليبية مملوكة بالكامل للدولة، أنشئ بموجب القانون رقم (153) لسنة (1970م) الصادر في (1970/12/22) القاضي بتأميم الحصص الأجنبية في المصارف وإعادة تنظيمها وتحديد مساهمات الليبيين فيها حيث تم فصل إدارة العمليات التجارية بمصرف ليبيا المركزي ودمجها مع كل من مصرف العروبة ومصرف الاستقلال "نابولي سابقاً" ورأس مال قدره (250) مليون دينار ليبي مدفوع بالكامل من مصرف ليبيا المركزي، وموزع على أسهم اسمية عددها (250.000) سهم قيمة السهم الاسمية عشرة دنانير ليبية.

كما أن القانون المشار إليه لم يحقق التحرر الوطني، والسيادة الليبية على القطاع المصرفي وحسب، وإنما شكل أيضاً دافعاً قوياً، وأعطى جرعات كبيرة من الثقة بالنفس لآلاف الشباب الليبيين، ويعتبر المصرف التجاري الوطني دعامة من دعائم الاقتصاد الوطني، كما يعتبر مصدراً من مصادر الائتمان لمختلف القطاعات والأنشطة لتقديم كافة الخدمات المصرفية والتسهيلات الائتمانية، وبالتالي تذليل كافة الصعوبات أمام العديد من الشركات والمؤسسات العامة، والشركات المساهمة والأفراد.

وقد قدم المصرف بالفعل قروضاً مختلفة، على سبيل المثال لا الحصر، قروضاً طويلة الأجل للعديد من الجهات المتخصصة في التوسع والتطوير العمراني، كمساهمة من المصرف لدعم النهضة الشاملة التي تشهدها ليبيا في هذا القطاع، وكذلك قدم المصرف قروضاً عقارية لمئات المواطنين لتمكينهم من بناء مساكن صحية لائقة.

ونظراً للدور الحيوي الهام الذي يلعبه المصرف التجاري الوطني في تنشيط الحركة الاقتصادية، وتحقيق التنمية السريعة لما يقوم به من تجميع للمدخرات من سائر القطاعات ودفعها إلى قنوات الاستثمار المختلفة عن طريق القروض والتسهيلات الائتمانية والخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف للمجتمع تم نقل الإدارة العامة للمصرف إلى مدينة البيضاء شرق مدينة بنغازي.

وقد تطور عدد فروع المصرف التجاري الوطني العاملة في ليبيا من (16) فرعاً ووكالة في عام (1970 ف) إلى (57) فرعاً ووكالة بنهاية عام (2008 ف) موزعة على مختلف مناطق ليبيا لتقديم الخدمات المصرفية.

أما عدد الموظفين، فقد تطور تبعاً لذلك من (846) موظفاً وموظفة في عام (1970 ف) إلى (2016) موظفاً وموظفة في عام (2008 ف).

2- مصرف الجمهورية: تم تأسيسه بموجب قرار تلييب (بنك دي روما) وأصبح مصرفاً ليبيا مملوكاً بالكامل لمصرف ليبيا المركزي، واعيدت تسميته بمصرف الأمة، وفي إطار تنفيذ الاستراتيجية التي اعتمدها مصرف ليبيا المركزي لسنة 2007 م لإعادة هيكلة وتطوير وتحديث القطاع المصرفي الليبي الهادف إلى الارتقاء بالخدمات المصرفية على المستوى المحلي والعالمي، فقد أصدر مجلس إدارة مصرف ليبيا المركزي القرار رقم 8 لسنة (2008 م) بشأن دمج مصرف الجمهورية (الجمهورية سابقاً) والأمة في مصرف واحد تحت اسم مصرف الجمهورية الجديد، وتكليف لجنة مؤقتة لإدارة المصرف، وبهذا الاندماج ظهر للوجود مصرف ليبي موحد بميزانية تفوق (35) مليار دينار ليبي، وقد وصل عدد فروع العاملة داخل ليبيا حتى منتصف عام 2010 م إلى (152) فرعاً، و(38) وكالة موزعة على مختلف أنحاء البلاد، ويتخذ من مدينة طرابلس مقراً لإدارته، وبذلك يكون مصرف الجمهورية هو أحد أكبر المصارف الليبية، ويسعى من خلال هذا الاندماج لتحقيق رغبات وتفضيلات جميع العملاء الحاليين والمرتقبين، وذلك من خلال العمل على تقديم أفضل الخدمات المصرفية المتميزة، وبالجودة العالية، والتقنية المتطورة، وبالتالي زيادة رضا العملاء وإشباع رغباتهم، وذلك من خلال تسريع الإجراءات والمعاملات المصرفية وتسهيلها، وتنويع خدماتها، وتقديمها بأفضل المواصفات التي يسعى إليها العملاء، بالإضافة إلى التعامل مع شبكة أوسع وأكثر انتشاراً للفروع على المستوى المحلي.

وبالإضافة إلى ما تقدم سيشهد الاقتصاد الوطني إفادة كبيرة من اندماج هذين المصرفين إذ ستوفر هذه العملية أمام القطاع الخاص فرصة الحصول على خدمات مصرف ليبي رائد يعمل بوتيرة مستدامة في بيئة السوق التنافسية الجديدة، حيث من المتوقع أن يواصل المصرف الجديد تحقيق معدلات نمو كبيرة ومتسارعة في القطاع المالي والمصرفي الناتجة عن العمل باقتصاديات فيما يتعلق بالتكلفة، والعائد، وإعادة الهيكلة الإدارية، إضافة إلى زيادة نطاق عمل المصرف الجديد، مما يفتح مجالاً واسعاً أمام تقديم القروض لقاعدة عريضة من الأفراد والمؤسسات والشركات الليبية.

كما أن مصرف ليبيا المركزي قام بطرح أسهم المصرف الجديد بعد أن تم إنجاز عملية إعادة الهيكلة للاكتتاب العام للمواطنين الليبيين، مما سيعزز تطوير دور القطاع الخاص، ومنح المواطنين ومؤسسات القطاع الخاص فرصة المشاركة في منافع النمو الاقتصادي.

3- مصرف الصحاري: أُسس هذا المصرف بناء على إعادة تنظيمه، نتيجة لتأميم حصص (بنك إف أمريكا)، ونصيب مصرف (سيشيليا)، حيث أصبح يملك مصرف ليبيا المركزي ما نسبته

(83%) من رأس ماله، في حين يملك القطاع الأهلي النسبة المتبقية، وأعيدت تسميته بمصرف الصحارى، وقد وصل عدد فروعها العاملة داخل ليبيا حتى نهاية عام 2009 م إلى (39) فرعاً، و(7) وكالات موزعة على مختلف المناطق، ويتخذ من مدينة طرابلس مقراً لإدارته، ويقوم المصرف بجميع الأعمال المصرفية الخاصة بالمصارف التجارية، المتمثلة في قبول الودائع تحت الطلب أو الأجل، وفتح الحسابات الجارية، ومنح القروض والتسهيلات، وخصم الأوراق التجارية، وكذلك أعمال الصرف الأجنبي وغيرها، من الأنشطة المنصوص عليها في نظامه الأساسي.

ويسعى مصرف الصحارى إلى تقديم أفضل الخدمات المصرفية لزيائته الكرام من أفراد وشركات ومؤسسات، وذلك من خلال السعي لتوظيف أفضل الموارد البشرية واستخدام أحدث الوسائل التقنية، وذلك سعياً منه لإرضاء كافة زبائنه من خلال تقديم أفضل الخدمات المصرفية وأكثرها تطوراً.

4- مصرف الوحدة: وفقاً للقرار الذي ينص على تلييب جميع المصارف التجارية العاملة في ليبيا الصادر في 1969/11/31 م، والقاضي بدمج مصرف شمال أفريقيا ومصرف النهضة العربية، والشركة المصرفية الأفريقية، ومصرف القافلة الأهلي، حيث أعيدت تسميتها بمصرف الوحدة، وأصبح يملك مصرف ليبيا المركزي ما نسبته (87%) من رأس مال المصرف و(13%) من رأسماله مملوكة للقطاع الأهلي، وقد وصل عدد فروعها العاملة في ليبيا حتى نهاية عام 2009 م إلى (60) فرعاً، و(14) وكالة موزعة على مختلف المناطق، ويتخذ من مدينة بنغازي مقراً لإدارته، ويبلغ رأسماله المدفوع (108) مليون دينار ليبي، والاحتياطي القانوني (36) مليون دينار ليبي، وبلغت الاحتياطات غير المخصصة (83.8) مليون دينار ليبي.

ويعد مصرف الوحدة من المصارف الليبية الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية المتميزة باستخدام أحدث الأساليب التقنية الحديثة، ويمتلك نخبة من الكفاءات المتخصصة والمؤهلة في جميع العمليات المصرفية وفق القواعد والمعايير الدولية، بكل دقة ويسر وبأعلى مستويات الأداء والمهارة المطلوبتين، بهدف تقديم خدمات شاملة ومتميزة تلبي احتياجات عملاء المصرف على كافة مستوياتهم، بأسلوب علمي متطور، وله شهرة مستندة إلى تاريخ راسخ الجذور، ومكانة مالية مرموقة، وكفاءة مصرفية عالية، وأداء متميز ومتجدد طور مستوى خدماته، ليشكل ملامح الانطلاقة الجديدة للقطاع المصرفي في خدمة الاقتصاد الوطني وفق المتغيرات الإيجابية على الساحة الاقتصادية العالمية، ليكون شريكاً مؤهلاً وفاعلاً في منظومة الاقتصاد العالمي بمفاهيمه الجديدة.

ويمتاز المصرف بربط المنظومة الدولية (السوفيت) مع شبكة واسعة من المراسلين في جميع أنحاء العالم، وذلك بسرعة تناسب كافة العمليات المصرفية مع الخارج.

ويعمل المصرف على مواكبة التطور المستمر في مجال تقديم الخدمة المصرفية والاستثمارية، وذلك بتوفير وإعداد الكوادر المصرفية المؤهلة جيداً من خلال العديد من البرامج المعتمدة في هذا

المجال، وتدريب العاملين بالداخل والخارج، وباستخدام أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحقيق:-

- الدعم والتحسين الدائم للصورة العامة للمصرف.
- زيادة الحصة السوقية للمصرف، والوصول إلى أعلى معدلات النمو.
- تحقيق أعلى عائد ممكن على الأصول، وحقوق الملكية والمواءمة بين مصادر الأموال والاستخدام الأمثل لها.
- التمتع بالمرونة الكافية في تنفيذ العمليات المصرفية في ظل الضوابط الرقابية الأساسية ومتطلبات الإفصاح وفق المعايير الدولية.
- استخدام الأساليب الحديثة

خطوات الإصلاح والتطوير في القطاع المصرفي الليبي:

في مجال تطوير المصارف التجارية بُذلت جهود حثيثة من خلال العديد من اللجان الفنية التي شُكلت لهذا الغرض، والتي أسهمت توصياتها في سرعة العمل من أجل تطوير هذه المصارف، وقد اتخذ هذا التطوير مجالات عدة نذكر منها*:

- 1- زيادة رؤوس أموال جميع المصارف العامة وذلك على النحو التالي:
 - زيادة رؤوس أموال كل من مصرف الجمهورية، والتجاري الوطني ليصل (55) مليون دينار ليبي.
 - زيادة رأس مال مصرف الوحدة إلى 108 مليون دينار ليبي.
 - زيادة رأس مال مصرف الصحارى إلى 126 مليون دينار ليبي.
- 2- الزم القانون المصارف بإنشاء إدارة للمراجعة الداخلية، تتبع مباشرة إلى مجلس الإدارة وكذلك إنشاء وحدة للامتثال تتبع هي الأخرى مجلس الإدارة.
- 3- نص القانون على أن يتولى مراجعة حسابات المصارف وتدقيق قوائمها المالية مراجعان خارجيان، يقومان بإعداد تقريرين منفصلين عن الحسابات والقوائم المالية، وفقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية، وقد يؤشر في التنفيذ ابتداءً من ميزانيات المصارف لعام 2005.
- 4- تم تحرير العمولات التي تتقاضاها المصارف التجارية مقابل الخدمات التي تقدمها لعملائها.
- 5- بدأت المصارف منذ ثلاث سنوات في العمل بمنظومة (سويفت) للعمل المصرفي.
- 6- جاري الآن تنفيذ مشروع نظام المدفوعات الوطني، وهو مشروع حيوي ومهم سيعمل على زيادة سرعة وكفاءة تقديم الخدمات المصرفية والرقمي بها إلى مستوى الخدمات المصرفية في الدول المتقدمة.

* مجلة اتحاد المصارف العربية - كانون الأول (كانون) 2008، ص 116.

ويلاحظ الباحث مما تقدم أن برامج إصلاح وتطوير المصارف الليبية سألقة الذكر تخلو تماماً من أي تنويه أو إشارة لوضع خطط أو برامج معينة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد عدم اهتمام المصارف التجارية الليبية ببرنامج الجودة الشاملة، الذي يعتبر الوسيلة الأهم والأفضل لتطوير أداء تلك المصارف، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها.

المبحث الثاني مجتمع الدراسة والعينة المختارة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية موضع الدراسة، وهي أربعة مصارف تجارية (مصرف الصحارى، مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، المصرف التجاري الوطني)، شكلت الإطار العام الذي توزعت عليه عناصر المجتمع الكلي للدراسة، والبالغ عددهم (1593) موظفاً حسب تقارير إدارات الشؤون الإدارية في المصارف التجارية الأربعة، وتقارير إدارة البحوث والإحصاء بمصرف ليبيا المركزي، وقد تم اختيار الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية سائلة الذكر، والاستغناء عن العاملين في فروع تلك المصارف، نظراً للأسباب والمبررات التالية:

أ- إن أداة الدراسة "الاستبيان" وأسئلتها تدور حول واقع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، إذ يتطلب تطبيق هذه الفلسفة وجود اقتناع ودعم والتزام من قبل الإدارات العليا في المصارف موضوع الدراسة، ووجود وحدات متخصصة بها لتطبيقها، بالإضافة إلى وجود إدارات للتدريب، وتهيئة الكوادر البشرية العاملة في المصارف لتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث، وبما أن فروع المصارف لا تمتلك القرار لتطبيق هذا المدخل، فقد كان من الضروري تحديد الموظفين بالإدارات العامة في تلك المصارف كمجتمع لهذه الدراسة دون سواها، باعتبارها تمتلك بإداراتها المختلفة وهياكلها التنظيمية المقومات اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة

ب- يتميز الموظفون في الإدارات العامة بكونهم أكثر وعياً بأهمية الجودة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمصارف، وذلك انطلاقاً من مؤهلاتهم العلمية، وتقلدهم الكثير من المناصب الوظيفية ذات الطبيعة القيادية، وبحكم مدة خبراتهم الطويلة في مجال العمل المصرفي وإدارته، وسعيهم الدؤوب لتطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها، الأمر الذي يحتم عليهم ضرورة الشعور بالمسؤولية نحو تطوير المصارف الليبية وضرورة تبني أحدث الأساليب والمداخل الإدارية اللازمة لذلك، بما يؤثر إيجاباً في عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مزاياه التي ينشدها الباحث.

ج- صعوبة إجراء الدراسة على موظفي فروع المصارف موضع الدراسة نظراً لانتشارها في كامل أنحاء الجماهيرية.

الجدول رقم (1)

عدد الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة

تسلسل	اسم المصرف	ملكيته	عدد العاملين
1.	مصرف الصحارى	شركة مساهمة	429
2.	مصرف الجمهورية	شركة مساهمة	472
3.	مصرف الوحدة	شركة مساهمة	368
4.	المصرف التجاري الوطني	شركة مساهمة	324
الإجمالي			1593

المصدر: من إعداد الباحث

ثانياً: عينة الدراسة

بما أن مجتمع الدراسة مجتمع متجانس في الخصائص، نظراً لطبيعة الموضوع وظروف العمل لجميع الموظفين في الإدارات العامة بالمصارف التجارية الليبية موضع الدراسة التي تخضع لرقابة مصرف ليبيا المركزي، وكذلك لأن وحدة المعاينة Subject في هذه الدراسة هو الفرد الموظف في الإدارة العامة في أحد المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية موضوع الدراسة على اختلاف ظروفه الوظيفية والشخصية، لذا تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة المتناسبة مع حجم المجتمع الأصلي، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (الهميلي، 2008، 229):

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

حيث أن

n: حجم عينة الدراسة

N: حجم مجتمع الدراسة، والذي يبلغ 1593 عاملاً.

SD: الدرجة المعيارية والقيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة، وهي تساوي (1.96) عند معامل درجة ثقة (95%).

P: قيمه احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمة (P) من الصفر والواحد الصحيح كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت قيمة (P) من النصف كلما ازداد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P) بحيث تساوي (0.5) حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم للعينة.

E: الحد الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، حيث تم الافتراض أن الحد الأقصى للخطأ المسموح به يساوي (0.05).

وبالتطبيق في المعادلة السابقة نحصل على حجم عينة الدراسة المطلوب كما يلي:

$$n = \frac{0.5 (1 - 0.5)}{\frac{0.5 (1 - 0.5)}{1593} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}}$$

$$n = \frac{(0.5 \times 0.5)}{\frac{(0.5 \times 0.5)}{1593} + \frac{(0.0025)}{(3.8416)}}$$

$$n = \frac{(0.25)}{(0.00015693) + (0.00065077)}$$

$$n = \frac{(0.25)}{(0.0008077)}$$

$$n = 309.53235$$

$$n = 310$$

وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة (310) مفردة (موظفاً وموظفة) من المجتمع الأصلي، وتشكل ما نسبته (19.461%) من حجم المجتمع الكلي البالغ (1593) مفردة، ولضمان تمثيل العينة للمصارف المكونة للمجتمع الكلي، قام الباحث بأخذ نسبة (20%) من كل مصرف، حيث يؤخذ عدداً من الموظفين من كل مصرف بحيث يتناسب مع حجم المصرف في المجتمع الكلي، ويمكن الوصول إلى العدد المطلوب من كل مصرف، حسب القانون التالي (النجار وآخرون، 2009: 97):

عدد العناصر من كل مصرف = (حجم العاملين بالمصرف ÷ حجم المجتمع) × حجم العينة المطلوب.
ومن ثم تم سحب عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من كل مصرف من المصارف موضع الدراسة على النحو التالي:

$$\text{عدد الموظفين من مصرف الجمهورية} = 472 \div 1593 \times 318 = 94 \text{ موظفاً.}$$

$$\text{عدد الموظفين من مصرف الوحدة} = 368 \div 1593 \times 318 = 73 \text{ موظفاً.}$$

$$\text{عدد الموظفين من مصرف الصحارى} = 429 \div 1593 \times 318 = 86 \text{ موظفاً.}$$

$$\text{عدد الموظفين في المصرف التجاري الوطني} = 324 \div 1593 \times 318 = 65 \text{ موظفاً.}$$

وبالتالي كان إجمالي حجم العينة من المجتمع الأصلي (318) موظفاً.

وعليه وزعت (318) استمارة استبيان على المصارف موضع الدراسة، وشكلت ما نسبته (20%) من المجتمع الكلي، وقد استرجع منها (302) استمارة بنسبة (95%) من إجمالي الاستمارات الموزعة،

واستبعدت (10) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وكانت عدد الاستثمارات التي خضعت للتحليل (292) استمارة، ونسبة (92%) من إجمالي الاستثمارات الموزعة، والجدول التالي يبين إجراءات توزيع أداة الدراسة والمحصلة النهائية لها.

الجدول رقم (2)

حركة استثمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والمحصلة النهائية لها

اسم المصرف	عدد الموظفين في الإدارة العامة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المفقودة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
مصرف الجمهورية	472	94	5	3	86
مصرف الوحدة	368	73	4	1	68
مصرف الصحاري	429	86	3	4	79
المصرف التجاري الوطني	324	65	4	2	59
الإجمالي	1593	318	16	10	292

المصدر: من إعداد الباحث

المبحث الثالث

تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" واختبارها

أولاً: تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان".

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية المتعلقة بالجزء العملي لهذه الدراسة على استمارة الاستبيان باعتبارها أداة رئيسية للدراسة، وهي تمثل أسلوباً لجمع البيانات اللازمة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف هذه الدراسة التطبيقية للحصول على معلومات وحقائق حول ظاهرة ما، أو موقف بعينه، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة استبيان* خاصة بهذه الدراسة، ضمنها مجموعة من الفقرات التي تقيس محاور الدراسة وأبعادها، مستفيداً في ذلك من الإطار النظري للدراسة الذي تم بناؤه من خلال الاطلاع على الكتب والدراسات، والأبحاث، والمقالات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث شكل هذا الإطار مصدراً رئيسياً لكثير من الأفكار التي جرى تطويرها وتعديلها وصياغتها في شكل عبارات، أو فقرات تقود الإجابة عليها إلى الحصول على بيانات تتعلق بفرضيات الدراسة ومتغيراتها الأساسية، بالإضافة إلى الاستعانة باستبيانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء على ذلك تم تصميم استمارة استبيان موجهة إلى الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية موضوع الدراسة.

واشتملت استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على عدة صفحات، تضمنت بعض المعلومات التوضيحية التي تتعلق بعنوان الدراسة وهدفها، والجهة الموجهة إليها، والقطاع المستهدف بها، وتم مخاطبة أفراد العينة بصفاتهم وليس بأسمائهم، وطلب تعاونهم في الإجابة عن فقرات الاستبيان، والتأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تضمنت هذه الاستمارة 90 فقرة جرى تطويرها على مقياس (ليكرت) للاتجاهات ذي الأوزان الخمسة، وهو الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي رقم (3):

الرأي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

وتتألف استمارة الاستبيان من سبعة أبعاد، تمثل أهم مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف، تحتوي كل منها على مجموعة فقرات أو عبارات تغطي مجال الدراسة وهي:

❖ انظر الملحق رقم (1).

- الجزء الأول: يضم اسم المصرف، والخصائص الشخصية، والوظيفية لأفراد العينة، وهي (الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل المصرفي).
- الجزء الثاني: يحوي المتغيرات المستقلة للدراسة التي تتمثل بأهم مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وهي تنقسم إلى عدة محاور كالآتي:
 - (1) المحور الأول: ويعكس المتغير المستقل الأول المتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف موضوع، الدراسة ويتكون من (39) فقرة موزعة على خمسة متغيرات فرعية يضم كل منها مجموعة من الفقرات.
 - (2) المحور الثاني: وهو يعكس المتغير المستقل الثاني، المتمثل في اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف موضوع الدراسة والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة، ويضم (11) فقرة.
 - (3) المحور الثالث: ويعكس المتغير المستقل الثالث، المتمثل في وعي الموظفين بالمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة وهو يضم (8) فقرات.
 - (4) المحور الرابع: وهو يعكس المتغير المستقل الرابع، المتمثل في تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وهو يضم (8) فقرات.
 - (5) المحور الخامس: بدوره يعكس المتغير المستقل الخامس، والمتمثل في استراتيجية الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وهو يضم (7) فقرات.
 - (6) المحور السادس: وهو يعكس المتغير المستقل السادس، والمتمثل في تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على سياسة التحسين المستمر، ويضم (7) فقرات.
 - (7) المحور السابع: ويعكس المتغير المستقل السابع، المتمثل في الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة ويضم (10) فقرات.

ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، وتصميمها في صورتها المبدئية، وقبل الشروع في توزيعها على مفردات عينة الدراسة حتى تصل إلى شكلها النهائي الذي سيتم اعتماده واستخدامه كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة، ومن أجل اختبار أداة الدراسة بحيث تتوافر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، أي التأكد من أنها ستقيس ما صممت من أجله، وشمولها لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمها، فقد تم اختبارها على النحو التالي:

أولاً: الصدق:

لتحقيق صدق الأداة، والتأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، قام الباحث بإجراء جملة من الاختبارات الحكمية التالية:

(1) الصدق الظاهري: وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على الأستاذين المشرفين (الرئيس والمشارك) على الدراسة، بالإضافة إلى عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال والجودة، من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الاقتصاد بكل من الجامعات التالية: جامعة دمشق، وجامعة الفاتح، وجامعة الجبل الغربي، وجامعة السابح من أبريل، كما تم عرضها على عدد من المحكمين في مجالات الإحصاء والبحث العلمي في كل من الجمهورية العربية السورية، والجمهورية الليبية، بعدما أوصوا جميعاً بإجراء بعض التعديلات الموضوعية، والشكلية على بعض فقراتها، فضلاً عن ذلك قام الباحث بعرض أداة الدراسة كذلك على مجموعة من الموظفين ذوي الخبرة في قطاع المصارف بالجمهورية الليبية.

ويوضح الملحق رقم (2) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد طلب الباحث منهم إبداء آرائهم في مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما صممت لأجله، ومدى وضوح صياغتها، ومدى كفاية الفقرات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً ومناسباً من تعديل لصياغة بعض الفقرات، أو حذفها، أو إضافة فقرات أخرى ضرورية لمحاور أو متغيرات أداة الدراسة، حيث وافق المحكمون على محتويات أداة الدراسة من الفقرات والعبارات الواردة بها، وكذا محاور الدراسة، وتحققوا من مدى قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وفرضياتها، إلا أنهم أوصوا بإجراء بعض التعديلات الموضوعية والشكلية القيمة على بعض فقراتها، شملت بعض التصحيحات اللغوية وإعادة صياغة لبعض الفقرات والعبارات، وإضافة البعض لها، واستبعاد بعضها الآخر، واستناداً إلى تلك الملاحظات والتوجيهات التي أبداهها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها رأي المحكمين، حيث تم إعادة صياغة وبناء بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر، التي تم التأكد من عدم أهميتها في عملية التحليل والقياس، حتى أصبحت استمارة الاستبيان بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (1).

(2) الصدق الفهمي لأداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحث اختباراً تجريبياً على عدد من موظفي الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضع الدراسة البالغ عددهم (25) موظفاً، يمثلون مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والموظفون في تلك الإدارات والأقسام، كونهم يتمتعون بمؤهلات علمية عالية، وخبرات طويلة في مجال العمل المصرفي، بغية استطلاع آرائهم حول شكل الاستبيان ووضوح مضمونه، حيث طُلب منهم إبداء ملاحظاتهم عليه، وتوضيح الفقرات الغامضة من حيث الصياغة والمصطلحات، وأية ملاحظات أخرى حول شكل الاستبيان، وقد تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المناسبة ليسهل على المبحوثين تكوين إجابات واضحة ودقيقة على فقرات الاستبيان.

(3) صدق الاتساق الداخلي: وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني، وقد قام الباحث بتوزيع عدد (60) استمارة استبيان على عينة من المجتمع الأصلي لحساب الاتساق الداخلي للمتغيرات المستقلة للدراسة، من خلال إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل متغير مستقل تابعة له، وذلك بالنسبة لكل الفقرات التي تتكون منها متغيرات الدراسة، وكذلك إيجاد معامل الارتباط بين كل المتغيرات المستقلة والدرجة الكلية لها، باستخدام معامل ارتباط بيرسون لكل من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية، دعم واقتناع الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وعي الموظفين بأهمية الجودة، التركيز على أهمية العملاء، استراتيجية الجودة، التركيز على التحسين المستمر، الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية)، وقد وجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس قوية في صدقها الداخلي، حيث بلغت مستوى الدلالة المحسوب لمعامل الارتباط لكل متغير (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		الثقافة التنظيمية
مستوى المعنوية	القيمة	
0.000	0.685	1. يشارك جميع موظفي المصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
0.000	0.863	2. تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين لتذليل المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم
0.000	0.697	3. يشارك موظفو المصرف في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
0.000	0.775	4. يتاح لموظفي المصرف فرصة المشاركة في وضع برامج الجودة (تقييمها وتقديم الاقتراحات بشأن تحسينها).
0.000	0.817	5. تمنح إدارة المصرف كافة الصلاحيات للموظفين حسب احتياجات العمل الموكلة إليهم
0.000	0.704	6. يوجد بالمصرف لجان (فرق) خاصة بتصميم الخدمة المصرفية وتحسين جودتها تضم أعضاء من الموظفين والعملاء.
0.000	0.776	7. تشجع إدارة المصرف كافة الموظفين على المشاركة في تطوير المصرف وحل مشاكله.
0.000	0.767	8. يوجد في المصرف نظام واضح ومباشر للاتصال بين الموظفين والإدارة العليا يتيح لهم تبادل المعلومات بسهولة.
0.000	0.828	9. هناك مساهمة جماعية من قبل جميع الموظفين كل حسب اختصاصه في إنجاز الأعمال والمهام المتعلقة بتقديم الخدمة المصرفية للعملاء بجودة عالية
0.000	0.791	10. يفضل موظفو المصرف العمل الجماعي ويسعون إليه.
0.000	0.645	11. يعتمد المصرف على فرق العمل المختلفة لحل المشاكل الخاصة بجودة الخدمة المقدمة واستقصاء آراء العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.
0.000	0.794	12. توفر إدارة المصرف الدعم الكافي للعمل الجماعي ويشجع على العمل بأسلوب الفريق.
0.000	0.870	13. تسود فلسفة الاعتماد على فرق العمل لإدارة وحل مشاكل المصرف وفروعه.
0.000	0.863	14. تقوم إدارة المصرف بتشجيع الموظفين على العمل الجماعي وأهميته لجميع الموظفين بشكل دائم ومستمر.
0.000	0.871	15. يتوفر في المصرف نظام جيد للمكافآت الجماعية والفردية معاً.
	0.699	16. تنشر الإدارة العليا ثقافة نجاح المصرف في تقديم خدمات متميزة يرجع للتعاون بين كل الموظفين وليس لفئة معينة.
0.000	0.735	17. يمارس مديرو المصرف أسلوب القيادة بالمشاركة في إدارة المصرف وتسيير شؤونه.
0.000	0.635	18. يتمتع مديرو المصرف بالكفاءة والمؤهلات اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.

الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها "استمارة الاستبيان"

الثقافة التنظيمية		الارتباط
القيمة	مستوى المعنوية	
0.615	0.000	19. يفوض مديرو المصرف الصلاحيات للمرؤوسين.
0.698	0.000	20. تعتمد الإدارة العليا في المصرف أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.
0.855	0.000	21. يشجع مديرو المصرف جميع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات الابتكارية والابداعية وتوفير لهم المناخ المناسب لذلك.
0.774	0.000	22. يشجع مديرو المصرف جميع الموظفين (مادياً ومعنوياً) على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم.
0.799	0.000	23. لدى الإدارة العليا بالمصرف القناعة بأهمية التغيير في أساليب وطرق الإدارة السائدة لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء.
0.787	0.000	24. تشجع إدارة المصرف على العمل بروح الفريق، والمشاركة الجماعية في الأعمال.
0.705	0.000	25. تثق الإدارة العليا بقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
0.696	0.000	26. تهتم الإدارة العليا بالمصرف بتنمية العلاقات الإنسانية وتدعم البرامج المتعلقة بها إيماناً منها بأهمية تلك العلاقات بين الإدارة والموظفين.
0.894	0.000	27. هناك ولاء كبير من جانب الموظفين للمصرف.
0.853	0.000	28. يعد التركيز على التميز الدائم في أداء الخدمة وتقديمها بشكل يرضي العملاء من القيم السائدة في المصرف.
0.877	0.000	29. يعد التركيز على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى من القيم السائدة في المصرف.
0.751	0.000	30. الحرص على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وجودتها من القيم السائدة في المصرف.
0.774	0.000	31. توجد رغبة دائمة لدى موظفي المصرف بتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر عن طريق التدريب.
0.733	0.000	32. يسعى موظفو المصرف دائماً إلى تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم.
0.681	0.000	33. يقوم المصرف بتوعية الموظفين وتثقيفهم بالمفاهيم والمعتقدات التنظيمية للمصرف مثل (الصدق، الأمانة، الإخلاص، حسن التعامل مع الآخرين، احترام العملاء وتحقيق رضاهم).
0.762	0.000	34. المسؤولية المستمرة تجاه تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني من القيم السائدة بالمصرف.
0.778	0.000	35. قامت الإدارة فيما سبق بتجديد الهيكل التنظيمي للمصرف وتطويره بما يتلاءم مع تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة.
0.739	0.000	36. يتميز المصرف عن غيره من المصارف الأخرى من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل مراحل العمل.
0.688	0.000	37. يقوم المصرف بعقد دورات تثقيفية للموظفين لتعريفهم بأساسيات الجودة وتطوير قدراتهم لتقديم أفضل الخدمات المصرفية.
0.698	0.000	38. تقوم إدارة المصرف بتثقيف الموظفين وتعريفهم بمفهوم ومبادئ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته للمصرف.
0.701	0.000	39. يسعى المصرف للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الخدمات التي يقدمها من خلال التركيز على أولوية حل المشاكل الخاصة بالجودة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

إذاً من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط باستخدام معادلة بيرسون تراوحت ما بين (0.615) و(0.894) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية وقوية بين جميع فقرات مقياس الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المقياس، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمقياس متغير الثقافة التنظيمية المتغير المستقل الرئيسي الأول في هذه الدراسة.

والجداول التالية، توضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغيرات الفرعية من هذا المتغير الرئيسي الأول، والدرجة الكلية للمتغير الفرعي التابعة له.

الجدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير المشاركة والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		المشاركة
مستوى القيمة	القيمة	
0.000	0.898	1. يشارك جميع موظفي المصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.
0.000	0.770	2. تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين لتذليل المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم
0.000	0.710	3. يشارك موظفو المصرف في تحديد احتياجاتهم التدريبية.
0.000	0.604	4. يتاح لموظفي المصرف فرصة المشاركة في وضع برامج الجودة (تقييمها وتقديم الاقتراحات بشأن تحسينها).
0.000	0.791	5. تمنح إدارة المصرف كافة الصلاحيات للموظفين حسب احتياجات العمل الموكل إليهم
0.000	0.645	6. يوجد بالمصرف لجان (فرق) خاصة بتصميم الخدمة المصرفية وتحسين جودتها تضم أعضاء من الموظفين والعملاء.
0.000	0.860	7. تشجع إدارة المصرف كافة الموظفين على المشاركة في تطوير المصرف وحل مشاكله.
0.000	0.882	8. يوجد في المصرف نظام واضح ومباشر للاتصال بين الموظفين والإدارة العليا يتيح لهم تبادل المعلومات بسهولة.
0.000	0.792	9 هناك مساهمة جماعية من قبل جميع الموظفين كل حسب اختصاصه في إنجاز الأعمال والمهام المتعلقة بتقديم الخدمة المصرفية للعملاء بجودة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

بالتمعن في الجدول السابق الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس مدى توفر مبدأ المشاركة لعينة الدراسة الاستطلاعية يتضح أن:

معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.604) و (0.898) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية وقوية بين جميع الفقرات التي تقيس مدى توفر مبدأ المشاركة والدرجة الكلية لهذا المبدأ، مما يبرهن على صدق الاتساق الداخلي لمقياس مبدأ المشاركة المتغير المستقل الفرعي الأول في الدراسة.

الجدول رقم (6)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير العمل بروح الفريق والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		العمل بروح الفريق
مستوى القيمة	القيمة	
0.000	0.921	1. يفضل موظفو المصرف العمل الجماعي ويسعون إليه.
0.000	0.693	2. يعتمد المصرف على فرق العمل المختلفة لحل المشاكل الخاصة بجودة الخدمة المقدمة واستقصاء آراء العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.
0.000	0.700	3. توفر إدارة المصرف الدعم الكافي للعمل الجماعي ويشجع على العمل بأسلوب الفريق.
0.000	0.795	4. تسود فلسفة الاعتماد على فرق العمل لإدارة وحل مشاكل المصرف وفروعه.
0.000	0.815	5. تقوم إدارة المصرف بتشجيع الموظفين على العمل الجماعي وأهميته لجميع الموظفين بشكل دائم ومستمر.
0.000	0.857	6. يتوفر في المصرف نظام جيد للمكافآت الجماعية والفردية معاً.
0.000	0.776	7. تنتشر الإدارة العليا ثقافة نجاح المصرف في تقديم خدمات متميزة يرجع للتعاون بين كل الموظفين وليس لفئة معينة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

بالنظر إلى الجدول السابق رقم (6) الذي يوضح الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير العمل بروح الفريق للعينة الاستطلاعية تبين أن جميع معاملات الارتباط لهذا المقياس دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين جميع الفقرات التي تكون هذا المقياس والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.693) و (0.921) وهو ما يدل صدق الاتساق الداخلي لمقياس العمل بروح الفريق المتغير المستقل الفرعي الثاني في الدراسة.

الجدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير أنماط القيادة والدرجة الكلية له

الارتباط		أنماط القيادة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.000	0.649	1. يمارس مديرو المصرف أسلوب القيادة بالمشاركة في إدارة المصرف وتسيير شؤونه.
0.000	0.753	2. يتمتع مديرو المصرف بالكفاءة والمؤهلات اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.
0.000	0.813	3. يفوض مديرو المصرف الصلاحيات للمرؤوسين.
0.000	0.788	4. تعتمد الإدارة العليا في المصرف أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.
0.000	0.697	5. يشجع مديرو المصرف جميع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات الابتكارية والابداعية وتوفر لهم المناخ المناسب لذلك.
0.000	0.793	6. يشجع مديرو المصرف جميع الموظفين (مادياً ومعنوياً) على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم.
0.000	0.865	7. لدى الإدارة العليا بالمصرف القناعة بأهمية التغيير في أساليب وطرق الإدارة السائدة لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء.
0.000	0.891	8. تشجع إدارة المصرف على العمل بروح الفريق، والمشاركة الجماعية في الأعمال.
0.000	0.779	9. تثق الإدارة العليا بقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
0.000	0.828	10. تهتم الإدارة العليا بالمصرف بتنمية العلاقات الإنسانية وتدعم البرامج المتعلقة بها إيماناً منها بأهمية تلك العلاقات بين الإدارة والموظفين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

طبقاً للجدول المتقدم رقم (7) الذي يبين صدق الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس أنماط القيادة السائدة في المصارف محل الدراسة من خلال العينة الاستطلاعية، ظهر لنا أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين جميع فقرات المقياس والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.697) و (0.891)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمتغير أنماط القيادة المتغير الفرعي الثالث في الدراسة.

الجدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير القيم السائدة والدرجة الكلية له

الارتباط		القيم السائدة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.000	0.873	1. هناك ولاء كبير من جانب الموظفين للمصرف.
0.000	0.845	2. يعد التركيز على التميز الدائم في أداء الخدمة وتقديمها بشكل يرضي العملاء من القيم السائدة في المصرف.

الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها "استمارة الاستبيان"

الارتباط		القيم السائدة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.000	0.792	3. يعد التركيز على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى من القيم السائدة في المصرف.
0.000	0.777	4. الحرص على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وجودتها من القيم السائدة في المصرف
0.000	0.689	5. توجد رغبة دائمة لدى موظفي المصرف بتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر عن طريق التدريب.
0.000	0.821	6. يسعى موظفو المصرف دائماً إلى تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم.
0.000	0.716	7. يقوم المصرف بتوعية الموظفين وتنقيفهم بالمفاهيم والمعتقدات التنظيمية للمصرف مثل (الصدق، الأمانة، الإخلاص، حسن التعامل مع الآخرين، احترام العملاء وتحقيق رضاهم).
0.000	0.764	8. المسؤولية المستمرة تجاه تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني من القيم السائدة بالمصرف.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق رقم (8) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات متغير القيم السائدة للعينة الاستطلاعية، يتبين أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين جميع فقرات المتغير والدرجة الكلية له، فتراوحت بذلك معاملات الارتباط ما بين (0.698) و (0.873) مما يؤيد صدق الاتساق الداخلي لمتغير القيم السائدة المتغير المستقل الفرعي الرابع في الدراسة ويؤكد.

الجدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير ثقافة الجودة السائدة والدرجة الكلية له

الارتباط		ثقافة الجودة
مستوى المعنوية	القيمة	
0.000	0.795	1. قامت الإدارة فيما سبق بتجديد الهيكل التنظيمي للمصرف وتطويره بما يتلاءم مع تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة.
0.000	0.836	2. يتميز المصرف عن غيره من المصارف الأخرى من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل مراحل العمل.
0.000	0.801	3. يقوم المصرف بعقد دورات تثقيفية للموظفين لتعريفهم بأساسيات الجودة وتطوير قدراتهم لتقديم أفضل الخدمات المصرفية.
0.000	0.814	4. تقوم إدارة المصرف بتثقيف الموظفين وتعريفهم بمفهوم ومبادئ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته للمصرف.
0.000	0.864	5. يسعى المصرف للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الخدمات التي يقدمها من خلال التركيز على أولوية حل المشاكل الخاصة بالجودة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

وفقاً للجدول السابق رقم (9) الذي يظهر صدق الاتساق الداخلي لفقرات مقياس ثقافة الجودة السائدة للعينة الاستطلاعية يتضح أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين جميع فقرات المتغير والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.795) و (0.864)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمتغير ثقافة الجودة السائدة المتغير المستقل الفرعي الخامس في الدراسة.

الجدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين المتغيرات الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		
المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية	القيمة	مستوى المعنوية
1. المشاركة	0.785	0.000
2. العمل بروح الفريق	0.803	0.000
3. أنماط القيادة	0.793	0.000
4. القيم السائدة	0.798	0.000
5. ثقافة الجودة	0.862	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول الموضح أعلاه رقم (10) الذي يوضح الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية التي تقيس الثقافة التنظيمية السائدة للعينة الاستطلاعية للدراسة، يتبين أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير أو المقياس دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين جميع المتغيرات الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية السائدة والدرجة الكلية لهذا المتغير الرئيسي، إذ تراوحت معاملات الارتباط لهذه المتغيرات الفرعية والمتغير الرئيسي لها ما بين (0.785) و (0.862) وهذا ما يدل بوضوح على صدق الاتساق الداخلي لمتغير أو مقياس الثقافة التنظيمية المتغير المستقل الرئيسي الأول في الدراسة.

كما يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية له.

الجدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية له

الارتباط		
اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة	القيمة	مستوى المعنوية
1. يتوفر لدى القائمين على الإدارة العليا بالمصرف قناعة بضرورة العمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمصرف.	0.783	0.000
2. تقوم الإدارة العليا بتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية والتقنية لضمان تحسين الجودة باستمرار وتطويرها.	0.689	0.000
3. تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز المستمر للموظفين باعتباره أسلوباً لتطوير وتحسين الجودة.	0.796	0.000
4. تشارك الإدارة العليا في عمليات تطوير جودة الخدمات وتحسينها وابتكار طرق جديدة لذلك	0.783	0.000
5. توجد وحدة متخصصة في المصرف تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الجودة وتحسينها.	0.928	0.000
6. تهتم إدارة المصرف وتدعم بقوة تنفيذ برامج الجودة وتعمل على حل المشاكل التي تعيقها	0.873	0.000
7. تعمل الإدارة العليا بالمصرف على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف وحدات المصرف وفروعه لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.	0.798	0.000
8. تعمل الإدارة العليا بالمصرف على تهيئة الظروف المناسبة لأجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية.	0.887	0.000

الفصل الرابع: اختيار عينة الدراسة وتصميم أدواتها "استمارة الاستبيان"

الاختبار		
مستوى القيمة	القيمة	الاختبار
0.000	0.852	9. إدارة المصرف لا تمنع في إحداث تغيرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات تحسين الجودة.
0.000	0.776	10. هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة يعد مسؤولية كل موظف وموظفة بالمصرف.
0.000	0.697	11. تعتقد الإدارة العليا في المصرف بان مواجهة المنافسة في قطاع الخدمات المصرفية يعتمد بشكل أساسي على تحسين الجودة وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم (11) الذي يبين الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة للعينة الاستطلاعية، اتضح أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الفقرات التي تقيس هذا المتغير والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.689) و(0.928) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل الرئيسي الثاني في هذه الدراسة ويؤكد.

الجدول رقم (12)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير وعي الموظفين بأهمية الجودة والدرجة الكلية للمتغير

الاختبار		
مستوى القيمة	القيمة	وعي الموظفين بأهمية الجودة
0.000	0.864	1. أدرك تماماً مفهوم ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في نجاح المصرف
0.000	0.873	2. لا أتردد في الانخراط في أية برامج تدريبية لاكتساب خبرات ومهارات جديدة.
0.000	0.878	3. لدي حماس ورغبة أكيدة أثناء العمل لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها.
0.000	0.781	4. أدرك تماماً أهمية الجودة ودورها في تحسين الأداء وتحقيق الأرباح.
0.000	0.877	5. لا أعارض سياسات التغيير التي تحدثها الإدارة العليا لتحقيق الجودة الشاملة.
0.000	0.719	6. لا أذكر جهداً في سبيل إنجاح المصرف وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
0.000	0.796	7. أرى أن تحسين جودة الخدمات المصرفية مسؤولية جماعية لكل موظفي المصرف وليست مسؤولية جهات معينة في المصرف.
0.000	0.895	8. أدرك تماماً أن نجاح المصرف يعتمد بالدرجة الأولى على مدى اهتمامه بالتطبيق الفوري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم (12) الذي يبين الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير وعي الموظفين بأهمية الجودة للعينة الاستطلاعية، اتضح أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الفقرات التي تقيس مدى توفر هذا المتغير والدرجة الكلية له، وبذلك تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.719) و(0.895)، مما يعزز صدق الاتساق الداخلي لمتغير وعي الموظفين بأهمية الجودة المتغير المستقل الرئيسي الثالث في الدراسة.

الجدول رقم (13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير التركيز على أهمية العملاء والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		التركيز على أهمية العملاء
مستوى القيمة	القيمة	مستوى القيمة
0.000	0.783	1. تهتم إدارة المصرف بدراسة احتياجات العملاء وتفضيلا تهم وتعمل على إشباعها.
0.000	0.799	2. يبذل المصرف جهوداً متواصلة لتلبية احتياجات العملاء بشكل يفوق توقعاتهم.
0.000	0.872	3. تتبنى إدارة المصرف نظاماً يتيح للعملاء تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم بسهولة لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.
0.000	0.853	4. يتم تصميم الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف بناء على متطلبات العملاء وتفضيلاتهم.
0.000	0.710	5. يقوم المصرف بتقصي آراء العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة بشكل دوري.
0.000	0.889	6. يوجد بالمصرف قنوات اتصال مباشرة للتعرف على شكاوي العملاء وآرائهم واقتراحاتهم ومستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة.
0.000	0.784	7. يقوم المصرف بتوعية الموظفين بأهمية العملاء وضرورة التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.
0.000	0.775	8. يقوم المصرف بالاهتمام بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، و يحفزهم على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق (13) الذي يظهر الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير التركيز على أهمية العملاء للعينة الاستطلاعية للدراسة، اتضح أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الفقرات التي تقيس هذا المتغير والدرجة الكلية للمتغير، حيث تراوحت ما بين (0.710) و (0.889) مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمتغير التركيز على أهمية العملاء المتغير المستقل الرئيسي الرابع في الدراسة.

الجدول رقم (14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير استراتيجية الجودة والدرجة الكلية للمتغير

الارتباط		استراتيجية الجودة
مستوى القيمة	القيمة	مستوى القيمة
0.000	0.873	1. تنظر إدارة المصرف إلى مسألة الجودة على أنها استراتيجية تنافسية.
0.000	0.863	2. هناك تكامل بين خطط تحسين الجودة والخطط العامة (الاستراتيجية) للمصرف.
0.000	0.729	3. تتضمن الخطط الاستراتيجية للمصرف التعرف على توقعات العملاء وتحديد احتياجاتهم.
0.000	0.885	4. تحدد الخطط الاستراتيجية للمصرف خطط وبرامج تحسين الجودة للإدارات والأقسام والفروع التي يتكون منها المصرف.
0.000	0.868	5. تقوم إدارة المصرف بوضع معايير محددة لجودة الخدمات التي يقدمها طبقاً للمواصفات المطلوبة من العملاء.
0.000	0.821	6. سياسات وبرامج الجودة وكيفية تحسينها في المصرف واضحة ومعلنة لكل الموظفين.
0.000	0.854	7. يقوم المصرف بإجراء مقارنة مستمرة بين ما يقدمه من خدمات وما تقدمه المصارف المنافسة بهدف تطوير ما يقدمه من خدمات.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

إن الجدول السابق رقم (14) الذي يبين الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير استراتيجية الجودة للعينة الاستطلاعية للدراسة، يظهر لنا أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الفقرات هذا المتغير والدرجة الكلية له، إذ تراوحت ما بين (0.729) و (0.885)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي لمتغير استراتيجية الجودة المتغير المستقل الرئيسي الخامس في الدراسة ويعززها.

الجدول رقم (15)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير سياسة التركيز على التحسين المستمر والدرجة الكلية له

الارتباط		التركيز على التحسين المستمر
مستوى المعنوية	القيمة	
0.000	0.769	1. يقوم المصرف بوضع الخطط الدائمة للتحسين والتطوير المستمر في مستوى الجودة والخدمات.
0.000	0.788	2. يسعى المصرف إلى تنفيذ برامج التحسين والتطوير المستمر في جميع مراحل وإجراءات تجهيز الخدمة المصرفية وتقديمها.
0.000	0.909	3. تنظر الإدارة العليا إلى التحسين المستمر للجودة كمسؤولية لكل من الإدارة والموظفين معاً
0.000	0.857	4. يقوم المصرف ببرامج تدريبية تشمل جميع الموظفين لتوعيتهم بمفهوم التحسين المستمر للجودة والأداء.
0.000	0.832	5. تقوم إدارة المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي للمصرف وفروعه لتتماشى مع برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.
0.000	0.894	6. التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات المقدمة من المصرف يعد من المعايير الأساسية لتقييم أداء المصرف.
0.000	0.877	7. هناك اهتمام كبير من المصرف بالبحوث العلمية المتعلقة بعمليات وخدمات المصرف ودراسة العملاء بهدف التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال الجدول السابق (15) الذي يوضح الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس متغير سياسة التركيز على التحسين المستمر للعينة الاستطلاعية، تبين أن جميع معاملات الارتباط لفقرات هذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الفقرات التي تقيس مدى توفر سياسة التركيز على التحسين المستمر في أعمال المصارف محل البحث والدرجة الكلية لهذا المتغير، إذ تراوحت ما بين (0.769) و (0.909) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمتغير التركيز على التحسين المستمر المتغير المستقل الرئيسي السادس في الدراسة.

الجدول رقم (16)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية له

الارتباط		الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية
مستوى معنوية	القيمة	
0.000	0.692	1. يعتمد المصرف أفضل الأنظمة والأسس العلمية المدروسة في اختيار وتعيين الموظفين الجدد
0.000	0.783	2. يوجد بالمصرف وحدة خاصة لتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم وتنمية خبراتهم
0.000	0.802	3. تعقد لقاءات دورية مفتوحة بين المدراء والمرؤوسين بالمصرف لتحديد التحسينات المطلوبة في الأداء والخدمات المقدمة والمشاكل التي تعوق ذلك.
0.000	0.855	4. تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الإبداع وتكافئ المتميزين.
0.000	0.796	5. يوجد بالمصرف قنوات اتصال مباشرة وفعالة مع مصادر التوظيف (الجامعات، المعاهد العليا، جهاز القوى العاملة) لتوظيف المتفوقين منهم.
0.000	0.873	6. يوجد بالمصرف جهة خاصة تتلقي شكاوي الموظفين وتقوم بدراستها وقياس مستوى رضاهم عن العمل بالمصرف.
0.000	0.798	7. تتم ترقية الموظفين وشغل المراكز القيادية بالمصرف طبقاً لأساسي الجدارة والكفاءة.
0.000	0.898	8. برامج التدريب بالمصرف كافية ومتاحة لكل الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.
0.000	0.852	9. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف يسودها روح التعاون والود والاحترام.
0.000	0.841	10. تقوم إدارة المصرف بتوضيح مقاييس الأداء المعتمدة والمستهدفة لكل الموظفين.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول السابق رقم (16) الذي يوضح الاتساق الداخلي للفقرات التي تقيس الأسلوب المتبع أو السائد في إدارة الموارد البشرية للعينة الاستطلاعية للدراسة، أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) على وجود ارتباط طردي قوي بين جميع فقرات هذا المتغير والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.692) و(0.898)، مما يؤيد صدق الاتساق الداخلي لمتغير أسلوب إدارة الموارد البشرية المتبع المتغير المستقل الرئيسي السابع في الدراسة ويؤكد.

ثانياً الثبات:

يعد الثبات من المفاهيم الجوهرية التي يجب توافرها في المقياس حتى يكون صالحاً للاستخدام، ويقصد بثبات المقياس الاتساق الداخلي بين عباراته، حتى يتم الحصول على النتائج ذاتها إذا استخدم المقياس لقياس متغير ما عدة مرات متتالية، إلى جانب التأكد من موضوعية المقياس، أي أن يتم الحصول على النتائج عينها بصرف النظر عن الشخص الذي سيجيب على المقياس.

وقد تم التحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة كما يلي:

أ) الثبات بدلالة الاتساق الداخلي

اعتمد الباحث في استخراج الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة على العينة الاستطلاعية، وذلك باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا)، حيث أشار (Sekaran) إلى أن اختبار

المصدقية باستخدام (معادلة كرونباخ ألفا) يعتبر ضعيفاً إذا كانت نتائجه أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان ما بين (60% إلى 70%)، وجيداً إذا كان ما بين (70% إلى 80%)، وأما إذا زاد عن ذلك فيعتبر ممتازاً (محمد، 2009: 114)، وقد بلغت قيمة الثبات لمتغير أسلوب إدارة الموارد البشرية المتبع (0.966) في حين تراوحت معاملات الثبات لبقية متغيرات الدراسة ما بين (0.706) و(0.965) للعينة الاستطلاعية، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة (المبحوثين) تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية كما هو مبين بالجدول التالي:-

الجدول رقم (17)

الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل ثبات كرونباخ ألفا
الثقافة التنظيمية	0.724
اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة	0.841
وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة	0.777
التركيز على أهمية العملاء	0.971
استراتيجية الجودة	0.974
التركيز على التحسين المستمر	0.960
الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية	0.972

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يلاحظ الجدول السابق رقم (17) أن معاملات الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل مقاييس متغيرات الدراسة موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)، وأن قيمتها اختلفت من متغير لآخر، وبالتالي فقد أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها، كما أنها أعطت مؤشراً جيداً على ثبات مقاييس أو متغيرات الدراسة.

ب) الثبات بدلالة التجزئة النصفية

لقد تم حساب معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة بالاعتماد على عينة الدراسة الاستطلاعية وصحت بمعادلة سبيرمان براون والجدول التالي يبين الثبات بالتجزئة النصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (18)

معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معاملات الثبات بالتجزئة النصفية
الثقافة التنظيمية	0.740
اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة	0.780
وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة	0.754
التركيز على أهمية العملاء	0.970
إستراتيجية الجودة	0.981
التركيز على التحسين المستمر	0.979
الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية	0.983

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من الجدول السابق رقم (18) أن جميع معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمقاييس متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث تراوحت من (0.740) إلى (0.983)، وبالتالي فإن جميع معاملات الثبات بالتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة تعتبر مرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات بالتجزئة النصفية لكل المقاييس المستخدمة في الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع

تم في هذا الفصل تقديم عرض موجز عن نشأة المصارف التجارية الليبية محل الدراسة وكيفية تطورها، وهي: مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والتجاري الوطني، باعتبارها تمثل أكبر المصارف التجارية في الجماهيرية الليبية.

كما تناول الباحث في هذا الفصل مجتمع الدراسة، الذي تمثل في جميع الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية محل الدراسة، والذين بلغ عددهم (1593) موظفاً وموظفة، وكذلك عينة الدراسة من خلال تحديد نوعها وحجمها وخصائصها، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة كان حجمها (318) موظفاً أي ما نسبته (20%) من المجتمع الأصلي للدراسة، في حين تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان التي تعد أسلوباً أمثل لمثل هذه الدراسات، وجمع البيانات من المبحوثين حول موضوع الدراسة.

وللتحقق من صدق أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" وثباتها والتأكد من دقة فقرات مقاييس الدراسة، وتناسقها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، بحيث تتوافر فيها دلالات صدق وثبات مقبولة، قام الباحث بإجراء مجموعة من الاختبارات، تمثلت في اختبار الصدق الظاهري، واختبار الصدق الفهمي، واختبار الصدق الداخلي، واختبار الثبات بالاتساق الداخلي، واختبار الثبات بالتجزئة النصفية، وكانت كل المؤشرات جيدة ومطمئنة، ويمكن الوثوق بها، وأعطت مؤشرات إيجابية على صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

المبحث الأول : إعداد البيانات المجمعة بواسطة أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" وتجهيزها لغرض التحليل، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي.

المبحث الثالث : عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع : نتائج الدراسة والمدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية والتوصيات المقترحة.

المقدمة

تحتاج البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً عن طريق توزيع "استمارة الاستبيان" على مفردات عينة الدراسة المختارة عشوائياً من المجتمع الأصلي للدراسة، إلى إجراء التحليل والتفسير اللازمين لإعطاء تلك البيانات الدلالات الكافية، التي بدورها ستسهم في الوصول إلى النتائج العلمية التي ترمي الدراسة لتحقيقها، وذلك باستخدام وتطبيق بعض أساليب التحليل الإحصائي الملائمة لطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها ميدانياً.

وللوصول إلى نتائج علمية اعتماداً على طبيعة بيانات الدراسة وأسلوبها ومنهجها، فإنه من الضروري أن تتضمن عملية التحليل الإحصائي جانبين رئيسيين هما:-

- 1) العرض والتحليل الإحصائي الوصفي لبيانات الدراسة، باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لتسهيل عرضها وتفسيرها وتحليلها، بما يؤدي إلى فهمها واستيعابها.
- 2) العرض والتحليل الإحصائي الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام عدد من اختبارات الدلالة الإحصائية في استنتاج العلاقة بين المتغيرات التي تكون فرضيات الدراسة، بما يؤدي إلى قبولها أو رفضها.

المبحث الأول

إعداد وتجهيز البيانات المجمعة بواسطة أداة الدراسة

"استمارة الاستبيان" لغرض تحليلها

أولاً: إجراءات توزيع أداة الدراسة "استمارات الاستبيان" واستعادتها.

إن الدراسات التي تستخدم الأدوات الإحصائية للوصول إلى نتائج علمية تمتاز بالدقة، لا بد لها أن تمر بمراحل عدة تبدأ المرحلة الأولى بتحديد طبيعة المشكلة المراد دراستها ومتغيراتها، باعتبارها الركيزة الأولى لعلم الإحصاء، أما المرحلة الثانية فهي تحديد الأداة التي ستستخدم لجمع بيانات الدراسة "استمارة الاستبيان" مثلاً كما هو في هذه الدراسة، في حين تعد المرحلة الثالثة تحديداً لحجم عينة الدراسة التي ستجمع منها البيانات، بينما يمكن اعتبار المرحلة الرابعة ترميزاً للبيانات المجمعة وتحويلها إلى أرقام وحروف، وتتعلق المرحلة الخامسة بإدخال هذه البيانات إلى الحاسوب، وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي، أما آخر هذه المراحل أو الخطوات فهو إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة لطبيعة بيانات الدراسة.

ويمكن القول أن البيانات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة تدرج في معظمها ضمن المتغيرات الاسمية للقياس، فالبيانات الاسمية هي "تلك المتغيرات التي لها عدد محدد من الفئات دون أن يكون هناك وزن لهذه الفئات، وفي معظمها يتم إعطاء أرقام للدلالة على هذه الفئات، وذلك من أجل تسهيل عملية إدخال تلك البيانات باستخدام برامج الحاسوب المعدة لذلك" (نجيب والرفاعي، 2006: 20).

وأما بعضها الآخر فيصنف ضمن المتغيرات الترتيبية للقياس، "فالبيانات الترتيبية تمثل متغيرات يمكن ترتيبها تصاعدياً أو تنازلياً، لكنه لا يمكن تحديد الفروق ما بين القيم التي تحصل عليها مفردات العينة" (حميدان وآخرون، 2006: 265).

فقد تم الحصول على بيانات الدراسة من خلال "استمارة الاستبيان" المعدة لهذا الغرض، حيث تم توزيع (318) استمارة على مفردات عينة الدراسة، التي تم اختيارها عشوائياً من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد تم استعادة (302) استمارة، أي ما نسبته (95%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، ومن خلال الكشف الأولي لاستمارات الاستبيان المسترجعة تقرر استبعاد (10) استمارات، أي ما نسبته (3.3%) من إجمالي استمارات الاستبيان المسترجعة، وذلك لأسباب عدة تتعلق بعدم استيفاء بعضها للبيانات الهامة في استمارة الاستبيان، وكذلك عدم دقة البيانات الواردة في بعضها الآخر، بالإضافة إلى إعادة بعضها دون أجوبة، الأمر الذي جعل من المتعذر إخضاعها للتحليل الإحصائي.

وبذلك بلغ عدد استمارات الاستبيان التي باتت صالحة لإجراء عمليات التحليل الإحصائي على محتوياتها (292) استمارة استبيان، أي ما نسبته (92%) من استمارات الاستبيان التي جرى توزيعها على مفردات عينة الدراسة.

وقد اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها بوساطة "استمارات الاستبيان" على تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملاءمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS)، وتحديد الإصدار السابع عشر منه، حيث يعد هذا البرنامج من أكثر البرامج الإحصائية شيوعاً واستخداماً في جميع المجالات التربوية والاجتماعية والاقتصادية والهندسية، لإجراء التحليلات الإحصائية والرسوم البيانية اللازمة باستخدام الحاسب الآلي.

ثانياً: خطوات إعداد بيانات الدراسة وتجهيزها لغرض التحليل.

قبل البدء في عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، يتطلب الأمر القيام بعدة خطوات لتجهيز البيانات، وهي كالتالي:

1- حصر استمارات الاستبيان، وتحديد العدد الكلي والنهائي لها، التي ستخضع لعملية التحليل الإحصائي، حيث بلغ عددها (292) استمارة استبيان.

2- تجهيز البيانات وتجهيزها لعملية التحليل، وذلك بإجراء المراجعة والتدقيق اللازمين لمحتويات استمارات الاستبيان المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة.

3- ترميز محتويات استمارة الاستبيان، من الأسئلة والفقرات الواردة بها، والمتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة، وذلك من خلال إعداد نموذج ترميز لمحتويات استمارة استبيان واحدة، ثم سحبه على جميع استمارات الاستبيان التي ستخضع لعملية التحليل، حيث يتم إعطاء حروف وأرقام للمتغيرات الواردة بها، التي تمثل محتوياتها من الأسئلة والفقرات المكونة لها، حيث تسهل عملية تفرغها، ومن ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

4- القيام بعملية التفرغ لمحتويات استمارات الاستبيان التي تم ترميزها، وأصبح من الممكن التعاطي معها بوصفها أرقاماً وليس فقرات أو عبارات في صفحة البيانات، أو ما يعرف بنافذة محرر البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS)، بعد إجراء التعريفات اللازمة لكافة المتغيرات المتضمنة في استمارة الاستبيان من الأسئلة والفقرات، ووفق القواعد والتعليمات المعدة بالبرنامج الإحصائي ذاته (SPSS) من خلال صفحة المتغيرات أو ما يعرف بنافذة محرر المتغيرات في برنامج (SPSS).

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات الإحصائية على بيانات الدراسة، بغية تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة ووصفها، وتفسيرها واختبار فرضياتها وهي كالآتي:

1- اختبار صدق أداة الدراسة: استخدم هذا الاختبار لإيجاد معامل الترابط بين كل من المتغيرات المستقلة والدرجة الكلية للمتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى إيجاد معامل الترابط بين فقرات كل متغير والدرجة الكلية له، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

2- اختبار الثبات: استخدم هذا الاختبار لمعرفة درجة ثبات الأداة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، وقدرة أداة الدراسة على قياس متغيراتها المراد قياسها، ويتم هذا باستخدام اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، واختبار الثبات بدلالة التجزئة النصفية.

3- النسبة المئوية: يتم استخدام النسبة المئوية لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية لتوضيح خصائصها، بالإضافة إلى معرفة التوزيع النسبي لإجابات مفردات العينة حول الفقرات الواردة في استمارة الاستبيان لوصف متغيراتها.

4- الوسط الحسابي: استخدم هذا الاختبار لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة عن الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان.

5- الانحراف المعياري: تم استخدام هذا الاختبار لقياس الانحرافات في اتجاهات أفراد العينة عن فقرات استمارة الاستبيان.

6- اختبار معامل الارتباط: استعمل هذا الاختبار لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع.

7- اختبار (T) للعينة الواحدة "One Sample T-Test" تنتمي إلى مجتمع ذي قيمة وسطية معروفة وهي (3)، وإنحراف معياري غير معروف، يتطلب حساب ما يعرف بقيمة (T) المحسوبة، وقد تم الاعتماد في ذلك على اختبار (T) للفروقات الإحصائية، من أجل اختبار الفرضيات الإحصائية، كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) كأساس لقبول أو رفض الفرضية، وجرى استخدام هذا الاختبار لاختبار فرضيات الدراسة، للتحقق من وجود فروق بين مستوى تطبيق المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والمستوى المثالي لتطبيق هذه المبادئ والمتطلبات بالشكل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

8- اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط "Simple Regression Analysis" وقد استخدم هذا الاختبار لتحديد أثر كل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة للدراسة في المتغير التابع "واقع إدارة الجودة الشاملة".

المبحث الثاني

العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة،

وتحديد واقع المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، باستخدام بعض أساليب التحليل الوصفي

بعد الانتهاء من عملية تجهيز البيانات المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" وتهيئتها لعملية التحليل الإحصائي، تبدأ عملية العرض والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة عن طريق تطبيق بعض مقاييس الإحصاء الوصفي التي تتناسب مع طبيعة تلك البيانات، بهدف وصف وتحليل خصائص مفردات عينة الدراسة البالغ عددهم (292) موظفاً من حيث (اسم المصرف الذي يعملون به، نوع الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل المصرفي)، وكذلك وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في (الثقافة التنظيمية السائدة، افتتاع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وعي الموظفين بأهمية الجودة، التركيز على أهمية العملاء، استراتيجية الجودة السائدة، سياسة التركيز على التحسين المستمر، الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية).

أولاً: الإحصاء الوصفي لمفردات عينة الدراسة

1 - وصف خصائص مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ (اسم المصرف، نوع المصرف، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة بالعمل المصرفي)، وذلك كما هو مبين على النحو التالي:

(أ) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب اسم المصرف

الجدول رقم (19)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لاسم المصرف

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
اسم المصرف	مصرف الجمهورية	86	29.45
	مصرف الوحدة	68	23.30
	المصرف التجاري الوطني	59	20.20
	مصرف الصحاري	79	27.05
	المجموع	292	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم (19) يتبين أن عدد الموظفين من مفردات عينة الدراسة في مصرف

الجمهورية بلغ (86) موظفاً أي ما نسبته (29.45%) من الحجم الكلي لمفردات عينة الدراسة، في حين بلغ عدد موظفي مصرف الوحدة (68) مفردة من مفردات عينة الدراسة، أي بنسبة قدرها (23.30%) من حجم عينة الدراسة، كما بلغ عدد مفردات عينة الدراسة من الموظفين في المصرف التجاري الوطني (59) مفردة، أي ما نسبته (20.20%) من العدد الكلي لمفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ عدد مفردات عينة الدراسة من موظفي مصرف الصحارى (79) مفردة، أي بنسبة مئوية قدرها (27.05%) من العدد الكلي لمفردات عينة الدراسة، وهذه النسب تعكس عدد الموظفين العاملين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، حيث جاءت النسبة الأكبر لموظفي مصرف الجمهورية الذي يعد أكبر المصارف التجارية في الجماهيرية الليبية، خاصة بعد الاندماج الذي حصل بينه وبين (مصرف الأمة)، تليه نسبة مصرف الصحارى، ثم مصرف الوحدة، وفي المرتبة الأخيرة نسبة مفردات عينة الدراسة المتعلقة بالمصرف التجاري الوطني.

(ب) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس:

الجدول رقم (20)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
نوع الجنس "ذكر/أنثى"	ذكر	195	66.78
	أنثى	97	33.22
	المجموع	292	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من الجدول السابق أن أغلب مفردات عينة الدراسة من الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، هم من الذكور، إذ يشكل عددهم (195) موظفاً أي ما نسبته (66.78%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث الموظفات في الإدارات العامة للمصارف موضوع الدراسة (97) موظفة أي بنسبة (33.22%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، أي إنهن يمثلن ثلث حجم المستقصى منهم، وهي ليست نسبة قليلة، مما يبرهن على أن المرأة لها فرص مماثلة للفرص التي يحظى بها الرجل للعمل في المصارف الليبية

(ج) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (21)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	موظف	249	85.27
	رئيس قسم	32	10.96
	مدير إدارة	11	3.77
	المجموع	292	100%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتبين من معطيات الجدول السابق أن العدد الأكبر من مفردات عينة الدراسة هم من العاملين في مستوى موظف، إذ بلغ عددهم (249) مفردة من مفردات عينة الدراسة ونسبة (85.27%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، في حين بلغ عدد العاملين بمستوى رئيس قسم (32) مفردة أي بنسبة (10.96%) من مفردات عينة الدراسة، يليهم في ذلك العاملون بوظيفة مدير إدارة، إذ بلغ عددهم (11) مدير ونسبة (3.77%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهو أمر طبيعي لأن العاملين بوظيفتي (رئيس قسم، ومدير إدارة) يمثلان عدداً محدوداً من العاملين في أية منظمة، وذلك بخلاف العاملين في المستوى الإداري (موظف) الذي يمثل النسبة الأكبر في كل منظمة كما هو قائم في الواقع الإداري.

د) التوزيع التكراري والنسبة لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (22)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو دبلوم متوسط	18	6.16
	دبلوم عالي	94	32.20
	بكالوريوس أو ليسانس	168	57.53
	ماجستير	9	3.08
	دكتوراه	3	1.03
	المجموع	292	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يشير الجدول السابق إلى أن العدد الأكبر من الموظفين العاملين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، هم من حملة الشهادة الجامعية "بكالوريوس أو ليسانس" إذ شكل عددهم (168) مفردة بنسبة (57.53%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهي تفوق نصف إجمالي مفردات عينة الدراسة، مما يشكل مؤشراً إيجابياً بالنسبة لهذه المصارف، يليهم في ذلك حملة شهادة "الدبلوم العالي" أي بنسبة (32.20%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم بعد ذلك حملة شهادة الثانوية العامة والدبلوم المتوسط حيث كان عددهم (18) مفردة أي بنسبة (6.16%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وأخيراً جاء حملة المؤهلات العلمية العليا من حملة الماجستير والدكتوراه بنسبة (4.11%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ومما سبق يمكن القول إن العاملين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي، إلا أنه لوحظ أن أغلب مفردات عينة الدراسة من حملة المؤهلات العلمية (البكالوريوس والليسانس) هم من غير المتخصصين في إدارة الأعمال، والتسويق، والمحاسبة والعمل المصرفي حيث كانت معظم تخصصاتهم في مجالات بعيدة عن العمل المصرفي.

هـ) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (23)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنة	83	28.42
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	118	40.41
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	54	18.50
	أكثر من 15 سنة	37	12.67
	المجموع	292	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من هذا الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكبر من مفردات عينة الدراسة من الموظفين في الإدارات العامة للمصارف موضوع الدراسة، تتراوح سنوات خبرتهم في العمل المصرفي (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) حيث شكل عددهم (118) مفردة، بنسبة (40.41%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، في حين بلغ عدد من تتراوح خبرتهم (أقل من خمس سنوات) (83) مفردة أي بنسبة (28.42%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ووصل عدد من تتراوح خبراتهم من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) (54) مفردة، أي بنسبة (18.50%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ عدد من تتجاوز خبرتهم (15 سنة) (37) مفردة وبنسبة (12.67%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تتفاوت سنوات خبرتهم في العمل المصرفي، والنسبة الأكبر منهم لديها خبرة متوسطة بالعمل المصرفي تؤهلهم لتقديم أفضل الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية، وذلك إذا ما لاقوا الاهتمام اللازم والكافي من قبل المصارف التي يعملون بها، وذلك من خلال إقامة الدورات التدريبية والتثقيفية حول العمل المصرفي وبمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف، يليهم في ذلك الموظفون قليلو الخبرة الذين يحتاجون إلى جهود كبيرة من قبل إدارات المصارف حتى يمكنها الاستفادة منهم بأقصى قدر ممكن، ومن أجل بناء وتنمية خبراتهم وزيادة قدراتهم وإمكاناتهم لتقديم كل ما هو جديد ومتميز في مجال العمل المصرفي، وهذا لن يتأتى إلا من خلال نشر ثقافة الجودة الشاملة بين كل العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بهذه المصارف.

2) وصف المتغيرات المستقلة للدراسة من خلال إجابات مفردات عينة الدراسة عن الفقرات

الواردة بكل متغير من هذه المتغيرات، وذلك باستخدام بعض مقاييس النزعة المركزية ممثلة بالمتوسط الحسابي، وبعض مقاييس التشتت المطلق ممثلة بالانحراف المعياري وذلك كما يلي:

أ- وصف المتغير المستقل الرئيسي الأول (الثقافة التنظيمية السائدة)

تعد الثقافة التنظيمية السائدة المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة، وتتفرع عنه خمس متغيرات فرعية أخرى هي (مبدأ المشاركة، العمل بروح الفريق، أنماط القيادة السائدة، القيم

السائدة، ثقافة الجودة السائدة) وتم جمع البيانات عنها من مفردات عينة الدراسة، من خلال (39) فقرة من فقرات استمارة الاستبيان، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لها بدلالة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري كما سيأتي:

1- المتغير المستقل الفرعي الأول (مبدأ المشاركة):

تم قياس المتغير الفرعي الأول (مبدأ المشاركة) من خلال (9) فقرات، والجدول التالي يبين فقرات القياس لهذا المتغير ونتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها:

الجدول رقم (24)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة عن فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول "مبدأ المشاركة"

مبدأ المشاركة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. يشارك جميع موظفي المصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء	1.904	0.5286	منخفض
2. تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين لتذليل المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم	1.904	0.5221	منخفض
3. يشارك موظفو المصرف في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	1.993	0.5042	منخفض
4. يتيح لموظفي المصرف فرصة المشاركة في وضع برامج الجودة (تقييمها وتقديم الاقتراحات بشأن تحسينها).	2.123	0.4818	منخفض
5. تمنح إدارة المصرف كافة الصلاحيات للموظفين حسب احتياجات العمل الموكل إليهم	2.530	0.7432	منخفض
6. يوجد بالمصرف لجان (فرق) خاصة بتصميم الخدمة المصرفية وتحسين جودتها تضم أعضاء من الموظفين والعملاء.	1.986	0.6034	منخفض
7. تشجع إدارة المصرف كافة الموظفين على المشاركة في تطوير المصرف وحل مشاكله.	2.086	0.5206	منخفض
8. يوجد في المصرف نظام واضح ومباشر للاتصال بين الموظفين والإدارة العليا يتيح لهم تبادل المعلومات بسهولة.	2.267	0.6765	منخفض
9. هناك مساهمة جماعية من قبل جميع الموظفين كل حسب اختصاصه في انجاز الأعمال والمهام المتعلقة بتقديم الخدمة المصرفية للعملاء بجودة عالية	2.212	0.5945	منخفض
مبدأ المشاركة	2.112	0.3344	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق رقم (24) أن الفقرة رقم (8) من فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول "مبدأ المشاركة" والتي تنص على أنه (يوجد في المصرف نظام واضح ومباشر للاتصال بين الموظفين والإدارة العليا، يتيح لهم تبادل المعلومات بسهولة) حصلت على المرتبة الأولى من حيث توافرها في أعمال المصارف موضوع الدراسة حسب إجابات مفردات عينة الدراسة وبمتوسط حسابي قدره (2.267) وبانحراف معياري (0.6765)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق بلغ (0.733) مما يدل على انخفاض مستوى توافر ما نصت عليه هذه الفقرة في أعمال المصارف موضوع الدراسة،

في حين حصلت الفقرتان رقم (1، 2) واللذان تتصان على (يشارك جميع موظفي المصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء)، (تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين لتذليل المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم) على المرتبة الأخيرة من حيث توافرها في أعمال المصارف موضوع الدراسة وبمتوسط حسابي قدره (1.904) وإنحرافين معياريين قدرهما (0.5286)، (0.5221) على التوالي، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهاتين الفقرتين وقيمة الوسط النظري المعتمد (1.096)، مما يدل على انخفاض مستوى توفر ما نصت عليه هاتين الفقرتين بشكل كبير في أعمال المصارف موضوع الدراسة، وهذا يعني أن إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تهتم بمشاركة جميع الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء، ولا تأخذ بآرائهم لحل وتذليل المشاكل التي تواجه المصرف، وتواجه الموظفين أثناء أدائهم للأعمال الموكلة إليهم.

ومن خلال ملاحظة الفرق بين المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير مبدأ المشاركة والوسط النظري المعتمد في الدراسة، تبين أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تهتم بتطبيق مبدأ العمل بمفهوم المشاركة في أداء أعمالها، مما يعني أنها لا تطبق هذا المبدأ، وكانت أكثر الفقرات اتفاقاً بين إجابات أفراد عينة الدراسة الفقرة رقم (4) حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.4818)، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمُتغير مبدأ المشاركة (2.112) وبانحراف معياري قدره (0.3344) مما يؤكد انخفاض مستوى تطبيق المصارف موضوع الدراسة لمبدأ المشاركة، وقلة اهتمامها بمشاركة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالها.

2- المتغير المستقل الفرعي الثاني (العمل بروح الفريق):

تم قياس متغير العمل بروح الفريق من خلال (7) فقرات والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المتغير:

الجدول رقم (25)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الثاني (العمل بروح الفريق)

العمل بروح الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. يفضل موظفو المصرف العمل الجماعي ويسعون إليه.	3.812	0.5703	مرتفع
2. يعتمد المصرف على فرق العمل المختلفة لحل المشاكل الخاصة بجودة الخدمة المقدمة واستقصاء آراء العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.	2.007	0.3798	منخفض
3. توفر إدارة المصرف الدعم الكافي للعمل الجماعي ويشجع على العمل بأسلوب الفريق	2.003	0.5210	منخفض
4. تسود فلسفة الاعتماد على فرق العمل لإدارة وحل مشاكل المصرف وفروعه.	2.044	0.4244	منخفض

العمل بروح الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
5. تقوم إدارة المصرف بتشجيع الموظفين على العمل الجماعي وأهميته لجميع الموظفين بشكل دائم ومستمر.	2.247	0.4318	منخفض
6. يتوفر في المصرف نظام جيد للمكافآت الجماعية والفردية معاً.	2.199	0.7564	منخفض
7. تنشر الإدارة العليا ثقافة نجاح المصرف في تقديم خدمات متميزة يرجع للتعاون بين كل الموظفين وليس لفئة معينة.	2.264	0.7100	منخفض
العمل بروح الفريق	2.368	0.2233	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من هذا الجدول رقم (25) أن الفقرة رقم (1) من فقرات المتغير المستقل الثاني (العمل بروح الفريق) التي تنص على (يفضل موظفو المصرف العمل الجماعي ويسعون إليه) جاءت في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المتغير وبمتوسط حسابي قدره (3.812) وانحراف معياري بلغ (0.5703)، مما يعني أن الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة يفضلون العمل بشكل جماعي عن العمل بشكل فردي في أداء الأعمال الموكلة إليهم من إداراتهم، وهذا يدل على ترحيبهم بأسلوب فريق العمل، وعدم معارضتهم له، وقد بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (3) بفارق قدره (0.812) مما يشير بوضوح إلى توفر ما نصت عليه هذه الفقرة بين الموظفين في المصارف موضوع الدراسة وبمستوى عالٍ، في حين حصلت الفقرة رقم (3) من فقرات هذا المتغير التي تنص على (تُوفر إدارة المصرف الدعم الكافي للعمل الجماعي وتشجع على العمل بأسلوب الفريق) على المرتبة الأخيرة من بين فقرات المتغير وبمتوسط حسابي قدره (2.003) وانحراف معياري (0.5210)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في الدراسة بفارق وقدره (0.997)، مما يدل على أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن إدارات المصارف موضوع الدراسة لا تقدم الدعم الكافي لتشجيع العمل الجماعي بين موظفيها، ولا تولي اهتماماً للعمل بأسلوب الفريق، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير بالمتوسط النظري المعتمد في الدراسة، نلاحظ أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تهتم بتكوين فرق العمل، ولا تشجع العمل الجماعي، وبالتالي فهي لا تطبق مبدأ العمل بروح الفريق في أداء أعمالها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (2.368) وبانحراف معياري قدره (0.2233) مما يدفع إلى القول أن المصارف موضوع الدراسة لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية في أداء الأعمال، وإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، وبالتالي يرى الباحث أن هناك دوراً وعبئاً كبيرين يقعا على عاتق المسؤولين في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، يتمثل في ضرورة تفعيل العمل الجماعي داخل هذه المصارف بشكل يؤدي إلى النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يعتبر أحد الدعامات والمقومات الأساسية للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق أحدث الأساليب الإدارية، وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تشجيعها واعتمادها على فرق العمل في إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وتوفير الدعم الكافي لذلك، وتوعية الموظفين بأهمية العمل

بأسلوب الفريق لكل من الموظفين والمصرف على حد سواء، وتوفير أفضل أنظمة التحفيز، والمكافأة الفردية والجماعية، بما يؤدي إلى خلق روح التنافس الشريف بين أفراد الجماعة، وكذلك بين الجماعات داخل هذه المصارف، بالإضافة إلى ضرورة اعتماد الفكرة القائلة أن نجاح المصرف في تحقيق أهدافه يعود بالدرجة الأساسية إلى تضافر ومشاركة الجميع في ذلك، وليس لفئة معينة في المصرف، مما يخلق ويعزز روح التعاون والولاء والانتماء لدى جميع العاملين في المصرف.

3- المتغير المستقل الفرعي الثالث (أنماط القيادة السائدة):

تم قياس متغير أنماط القيادة السائدة بعشر فقرات، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المتغير:

الجدول رقم (26)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث (أنماط القيادة السائدة)

أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. يمارس مديرو المصرف أسلوب القيادة بالمشاركة في إدارة المصرف وتسيير شؤونه.	2.103	0.5338	منخفض
2. يتمتع مديرو المصرف بالكفاءة والمؤهلات اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.	2.781	0.8967	منخفض
3. يفوض مديرو المصرف الصلاحيات للمرؤوسين.	2.264	0.5998	منخفض
4. تعتمد الإدارة العليا في المصرف أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.	1.928	0.4287	منخفض
5. يشجع مديرو المصرف جميع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات الابتكارية والإبداعية وتوفر لهم المناخ المناسب لذلك.	2.250	0.6225	منخفض
6. يشجع مديرو المصرف جميع الموظفين (مادياً ومعنوياً) على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم.	2.291	0.6893	منخفض
7. لدى الإدارة العليا بالمصرف القناعة بأهمية التغيير في أساليب وطرق الإدارة السائدة لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء.	2.575	0.8482	منخفض
8. تشجع إدارة المصرف على العمل بروح الفريق، والمشاركة الجماعية في الأعمال.	2.212	0.5335	منخفض
9. تنق الإدارة العليا بقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.	2.445	0.6635	منخفض
10. تهتم الإدارة العليا بالمصرف بتنمية العلاقات الإنسانية وتدعم البرامج المتعلقة بها إيماناً منها بأهمية تلك العلاقات بين الإدارة والموظفين.	3.562	0.4970	متوسط
أنماط القيادة السائدة	2.441	0.3722	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبدو من الجدول السابق أن الفقرة رقم (10) من فقرات متغير أنماط القيادة السائدة التي تنص على (تهتم الإدارة العليا بالمصرف بتنمية العلاقات الإنسانية وتدعم البرامج المتعلقة بها إيماناً منها بأهمية تلك العلاقات بين الإدارة والموظفين) تحصلت على المرتبة الأولى من بين فقرات المتغير،

بمتوسط حسابي (3.062) وانحراف معياري قدره (0.4970)، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة تؤكد أن الإدارات العليا في المصارف موضوع الدراسة لديها اهتمام نسبي بتممية العلاقات الإنسانية بينها وبين موظفيها، وذلك لاعتناها بأهمية تلك العلاقات ودورها في تطوير مستوى الأداء وزيادة فاعليته بين الموظفين، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الوسط النظري المعتمد في الدراسة (0,062) مما يؤشر على أن مستوى توفر ما نصت عليه هذه الفقرة بين إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة متوسط، وقد جاءت الفقرة رقم (4) من فقرات هذا المتغير التي تنص على (تعتمد الإدارة العليا في المصرف أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات) على المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المتغير من حيث توافرها من بين الأساليب المتبعة في قيادة هذه المصارف، وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.928) وانحراف معياري بلغ (0.4287)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو (3) بفارق قدره (1.072) مما يعني أن توفر ما نصت عليه هذه الفقرة كان بمستوى منخفض أو ضعيف في هذه المصارف، كما أن أسلوب اللامركزية يعتبر من الأساليب غير المتبعة أو غير السائدة في إدارة المصارف موضوع الدراسة، أي أن الأسلوب القيادي المتبع في إدارة المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هو أسلوب المركزية، ولما كانت المركزية في اتخاذ القرارات تمثل أحد العوائق الكبيرة التي تواجه النجاح في تطبيق أحدث الأساليب الإدارية التي تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية والتفويض، وبالأحرى أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فإن الاهتمام بهذه المبادئ يعد من الأسباب الهامة في نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والإفادة من كل مزاياه.

وبملاحظة المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المتغير تتبين أنها تقع في مستوى منخفض أو ضعيف من حيث توافرها أو تطبيقها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أي أن الأساليب القيادية المتبعة في هذه المصارف لا زالت أساليب تقليدية لا ترقى إلى مستوى الأساليب الحديثة والمتطورة في إدارة المصارف، والتي يمكن إذا ما توافرت أن تساعد على تحسين الأداء العام، ورفع معدلاته بين الموظفين وعلى مستوى المصارف ككل، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير أنماط القيادة السائدة (2.441) وبانحراف معياري (0.3722) وهذا يعطي دلالة واضحة على أن الأساليب المتبعة في قيادة المصارف موضوع الدراسة تعتبر من عوائق النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، مما يحتم على إدارات هذه المصارف ضرورة تغيير هذه الأساليب بأساليب أخرى أكثر ملاءمة لمدخل إدارة الجودة الشاملة مثل أسلوب الديمقراطية والمشاركة من قبل كل الموظفين في اتخاذ كل القرارات المتعلقة بأعمال المصرف حتى يمكنها النجاح في تطبيقه.

4 - المتغير المستقل الفرعي الرابع (القيم السائد).

تم قياس متغير القيم السائدة من خلال (8) فقرات، والجدول التالي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المتغير:

الجدول رقم (27)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل
الفرعي الرابع (القيم السائدة)

القيم السائدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. هناك ولاء كبير من جانب الموظفين للمصرف.	3.651	0.6896	مرتفع
2. يعد التركيز على التميز الدائم في أداء الخدمة وتقديمها بشكل يرضي العملاء من القيم السائدة في المصرف.	3.161	0.7214	مرتفع
3. يعد التركيز على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى من القيم السائدة في المصرف.	3.657	0.5971	مرتفع
4. الحرص على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وجودتها من القيم السائدة في المصرف.	3.849	0.5784	مرتفع
5. توجد رغبة دائمة لدى موظفي المصرف بتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر عن طريق التدريب.	4.168	0.6600	مرتفع
6. يسعى موظفو المصرف دائماً إلى تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم.	3.887	0.9655	مرتفع
7. يقوم المصرف بتوعية الموظفين وتنقيفهم بالمفاهيم والمعتقدات التنظيمية للمصرف مثل (الصدق، الأمانة، الإخلاص، حسن التعامل مع الآخرين، احترام العملاء وتحقيق رضاهم).	3.818	0.8764	مرتفع
8. المسؤولية المستمرة تجاه تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني من القيم السائدة بالمصرف.	3.692	0.5252	مرتفع
القيم السائدة	3.735	0.3526	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (5) من بين فقرات هذا المتغير، التي تنص على أنه (توجد رغبة لدى موظفي المصرف بتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر عن طريق التدريب) جاءت في المرتبة الأولى من بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي قدره (4.168) وانحراف معياري وصل إلى (0.6600)، ذلك يعني أنه من القيم السائدة بين موظفي المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة السعي والرغبة في تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وخبراتهم في العمل المصرفي، بسبب اقتناعهم بأهمية ذلك بالنسبة لهم وللمصارف التي يعملون بها على حد سواء، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد، وهو الوسط النظري لهذه الدراسة بفارق وقدره (1.168) مما يؤكد إصرار أفراد عينة الدراسة بمستوى مرتفع أن السعي لتطوير المهارات وتنمية القدرات يعتبر من القيم السائدة في المصارف موضوع الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم (2) من فقرات هذا المتغير التي تنص على (يعد التركيز على التميز الدائم في أداء الخدمة وتقديمها بشكل يرضي العملاء من القيم السائدة) في المرتبة الأخيرة من بين فقرات هذا المتغير وبمتوسط حسابي (3.161) وانحراف معياري بلغ (0.7214)، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد في الدراسة بفارق قدره (0.161)، مما يدل على أن محاولة الاهتمام بتقديم الخدمات للعملاء بشكل متميز يرضي العملاء يعتبر من القيم السائدة في المصارف موضوع الدراسة، ولكنها تقع في المرتبة الأخيرة من بين كل القيم السائدة في هذه المصارف، وأخيراً

بلغ المتوسط الكلي لمتغير القيم السائدة في المصارف موضوع الدراسة (3.735) وبانحراف معياري قدره (0.3526) مما يعني أن القيم السائدة بين موظفي المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تعتبر قيم ايجابية، وتقترب من القيم المطلوب توافرها لنجاح تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المصارف، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التطوير والتغيير خاصة في مجال التثقيف والتوعية بأهمية الجودة والعملاء، وضرورة تقديم أفضل الخدمات المصرفية التي تلبي احتياجاتهم وتشبع رغباتهم، بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وكسب المزيد منهم، وذلك لن يتحقق إلا من خلال التركيز والاهتمام بإقامة الدورات التدريبية الهادفة إلى تطوير قدرات الموظفين في التعامل مع العملاء، وتحقيق الجودة، وزيادة مهاراتهم في فن التعامل مع الآخرين.

5 - المتغير المستقل الفرعي الخامس (ثقافة الجودة السائدة)

تم قياس هذا المتغير من خلال (5) فقرات، والجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات هذا المتغير:

الجدول رقم (28)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل الفرعي الخامس (ثقافة الجودة السائدة)

ثقافة الجودة السائدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. قامت الإدارة فيما سبق بتجديد الهيكل التنظيمي للمصرف وتطويره بما يتلاءم مع تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة.	3.866	0.5361	مرتفع
2. يتميز المصرف عن غيره من المصارف الأخرى من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل مراحل العمل.	2.743	0.6625	منخفض
3. يقوم المصرف بعقد دورات تثقيفية للموظفين لتعريفهم بأساسيات الجودة وتطوير قدراتهم لتقديم أفضل الخدمات المصرفية.	2.291	0.9455	منخفض
4. تقوم إدارة المصرف بتثقيف الموظفين وتعريفهم بمفهوم ومبادئ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته للمصرف.	2.257	0.4376	منخفض
5. يسعى المصرف للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الخدمات التي يقدمها من خلال التركيز على أولوية حل المشاكل الخاصة بالجودة.	3.770	0.5036	منخفض
ثقافة الجودة السائدة	2.986	0.2723	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح أن الفقرة رقم (1) من فقرات هذا المتغير التي تنص على (قامت الإدارة فيما سبق بتجديد الهيكل التنظيمي للمصرف وتطويره بما يتلاءم مع تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة) جاءت في المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة على ما نصت عليه بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (3.866) وانحراف معياري (0.5361) مما يعني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن المصارف التجارية الليبية موضوع

الدراسة لديها اهتمام بمسألة الجودة، والطموح لتحسينها، وفقاً لما تقوم به من تطوير لهيكلها التنظيمية بهدف تطوير الخدمات وتحسين جودتها، كما بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة بفارق قدره (0.270) مما يؤكد محاولة هذه المصارف التحسين في مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، من خلال تغيير وتحديث هيكلها التنظيمية في بعض الأحيان، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) من فقرات هذا المتغير (2.257) وانحراف معياري قدره (0.4376)، وهو أقل متوسط من بين فقرات هذا المتغير، مما يظهر أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تولي اهتماماً لعملية تثقيف الموظفين بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وأهميته بالنسبة للمنظمة والأفراد الموظفين على حد سواء.

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المتغير تبين أنها تقع بمجملها في المستوى المنخفض من حيث توافرها واهتمام المصارف موضوع الدراسة بها، وهذا يدل على أن هذه المصارف لا تغير مسألة تثقيف الموظفين بأهمية الجودة ودورها في تحسين مستوى الأداء، وزيادة ثقة العملاء، ومضاعفة الأرباح بالنسبة للمصرف ككل اهتماماً كافياً، وأخيراً بلغ المتوسط الكلي لمتغير ثقافة الجودة السائدة (2.986) وبانحراف معياري قدره (0.2723)، مما يبرهن على أن ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تتناسب أو تتفق مع ثقافة الجودة التي يجب توافرها للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وهذا ما أدي حسب رأي الباحث لسوء الخدمات المقدمة من قبل هذه المصارف وقلة رضا العملاء عنها، مما يحتم على هذه المصارف ضرورة الاهتمام بثقافة الجودة وتطويرها من خلال عقد الدورات التثقيفية والتدريبية بشأن الجودة، وكيفية تحسينها وأهمية تطويرها ودورها في رفع مستوى الأداء على مستوى المصرف، والنظر في المداخل الحديثة التي تسهم في تحقيق ذلك، وكيفية تطبيقها وتحقيق فوائدها ومتطلباتها، وما المشاكل التي يمكن أن تعيقها.

6 - ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية من المتغير الرئيسي الأول حسب مستوى تطبيقها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (29)

ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية لمتغير الثقافة التنظيمية السائدة حسب مستوى تطبيقها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة

ثقافة الجودة السائدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1. مبدأ المشاركة.	2.112	0.3344	5	منخفض
2 العمل بروح الفريق.	2.368	0.2233	4	منخفض
3. أنماط القيادة السائدة.	2.441	0.3722	3	منخفض
4. القيم السائدة.	3.735	0.3526	1	مرتفع
5. ثقافة الجودة.	2.986	0.2723	2	متوسط
الثقافة التنظيمية	2.728	0.1813		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح أن المتغير المستقل الفرعي الرابع (القيم السائدة) سجل المرتبة الأول من حيث مستوى موافقة مفردات عينة الدراسة على توفره أو تطبيقه في المصارف موضوع الدراسة، أي أن القيم السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة إيجابية إلى حد بعيد، وتقترب من القيم التي يجب توافرها للنجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.735) وانحراف معياري بلغ (0.3526)، وهذا يعني أن القيم السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تعتبر من المقومات التي من شأنها تفعيل النجاح في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وبالتالي يجب الاهتمام بها، وزيادة تفعيلها، في حين جاء المتغير الفرعي الخامس (ثقافة الجودة) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب، إلا أن ثقافة الجودة السائدة في المصارف موضوع الدراسة لم ترق إلى المستوى المطلوب من ثقافة الجودة التي يجب توافرها في هذه المصارف ليكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها، وفي تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث كان المتوسط الحسابي لثقافة الجودة السائدة (2.986) وانحراف معياري (0.2723) أي أن متوسطها يكاد يساوي المتوسط النظري المعتمد في الدراسة، وبالتالي فهي تقع في مستوى متوسط من حيث التطبيق، كما جاء المتغير الفرعي الثالث (أنماط القيادة السائدة) في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.391) وانحراف معياري بلغ (0.3722) مما يشير إلى أن أنماط القيادة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لم تصل إلى المستوى المطلوب للمساعدة في تطبيق ونجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، هذا وقد جاء المتغير الفرعي الثاني (العمل بروح الفريق) في المرتبة الرابعة من حيث مستوى التطبيق، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.368) مما يعني لنا أن العمل في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا يتم وفق أسلوب فرق العمل، ولا تهتم بتكوين فرق العمل، ولا تقيم لها أية وزناً أو اهتماماً، مما يكشف أنها لا تستخدم هذا الأسلوب في إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها، وفي المرتبة الأخيرة جاء المتغير الفرعي الأول (مبدأ المشاركة) بمتوسط حسابي قدره (2.112) وانحراف معياري بلغ (0.3344) ومعنى ذلك أن مبدأ المشاركة غير مطبق في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، ولا تهتم إداراتها بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل التي تواجه العمل في هذه المصارف.

وأخيراً نلاحظ أن المتوسط الكلي للمتغير المستقل الرئيسي الأول (الثقافة التنظيمية) هو (2.728) بانحراف معياري (0.1813) وظهر الفرق بين المتوسط الكلي لهذا المتغير والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة بمقدار (0.338)، مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف موضوع الدراسة لازالت في مستوى منخفض، ولا تتماشى مع الثقافة التنظيمية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي على إدارات هذه المصارف السعي والعمل على تغيير الثقافات التنظيمية السائدة بهذه المصارف إلى ثقافات تنظيمية أخرى تساعدها على النجاح في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتدفعها نحو النجاح في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والإفادة منه، ولعل أهم العناصر التي تحتاج إلى التغيير، والتفعيل، وزيادة الاهتمام، هو تفعيل المشاركة بين كافة الموظفين في هذه المصارف، وفي مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك الاهتمام بتكوين فرق العمل،

وتشجيع العمل بأسلوب الفريق، وتغيير الأساليب التقليدية المتبعة في قيادة هذه المصارف، ومختلف مستوياتها التنظيمية، وإتباع أنماط القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة والإبداع، وتحفيز كافة الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية على تحسين الأداء والإبداع والتميز، والعمل على زيادة الاهتمام بتثقيف الموظفين بأهمية الجودة وكيفية تحقيقها، ودورها في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء، وكسب رضا العملاء، وزيادة الأرباح، لما لذلك من أثر على كل من المصرف والعاملين. ويرى الباحث أن الاهتمام بالمتغيرات الفرعية، أو عناصر الثقافة التنظيمية التي سبق ذكرها تعد من الدعائم الأساسية لتكوين الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساعد على النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فإن الاهتمام بها وتطويرها بشكل يفضي إلى انسجامها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، سيحدد مستقبل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق فوائدها ومزاياها في مجال العمل المصرفي.

ب- وصف المتغير المستقل الرئيسي الثاني (اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة)

يعد اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة المتغير المستقل الرئيسي الثاني في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات عنه من مفردات عينة الدراسة من خلال (11) فقرة من فقرات استمارة الاستبيان، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لها بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

الجدول رقم (30)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة
مرتفع	0.6465	3.431	1. يتوفر لدى القائمين على الإدارة العليا بالمصرف قناعة بضرورة العمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمصرف.
مرتفع	0.7555	3.164	2. تقوم الإدارة العليا بتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية والتقنية لضمان تحسين الجودة باستمرار وتطويرها.
منخفض	0.7263	2.610	3. تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز المستمر للموظفين باعتباره أسلوباً لتطوير وتحسين الجودة.
مرتفع	0.6605	3.510	4. تشارك الإدارة العليا في عمليات تطوير جودة الخدمات وتحسينها وابتكار طرق جديدة لذلك
منخفض	0.5239	2.195	5. توجد وحدة متخصصة في المصرف تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الجودة وتحسينها.
منخفض	0.8409	2.866	6. تهتم إدارة المصرف وتدعم بقوة تنفيذ برامج الجودة وتعمل على حل المشاكل التي تعيقها
منخفض	0.6307	2.322	7. تعمل الإدارة العليا بالمصرف على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف وحدات المصرف وفروعه لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة
منخفض	0.7374	2.291	8. تعمل الإدارة العليا بالمصرف على تهيئة الظروف المناسبة لأجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية.
مرتفع	0.4952	3.849	9. إدارة المصرف لا تمنع في إحداث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات تحسين الجودة.
مرتفع	0.7107	3.510	10. هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة يعد مسؤولية كل موظف وموظفة بالمصرف.
مرتفع	0.4982	3.740	11. تعتقد الإدارة العليا في المصرف بان مواجهة المنافسة في قطاع الخدمات المصرفية يعتمد بشكل أساسي على تحسين الجودة وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
مرتفع	0.2928	3.135	اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من خلال الجدول السابق رقم (30) أن الفقرة رقم (9) من فقرات المتغير والتي تشير إلى أن (إدارة المصرف لا تمنع في إحداث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات التحسين المستمر) تحصلت على المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها، أي توافرها في إدارات المصارف بمتوسط حسابي قدره (3.849) وانحراف معياري بلغ (0.4952)، كما بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة وقيمة الاختبار المعتمد، أي الوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (0.849) مما يدل على أن توافرها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بمستوى مرتفع، وهذا يعني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن إدارات المصارف موضوع الدراسة لا تمنع في القيام ببعض التغييرات الهيكلية والإجرائية التي ترى أنها يمكن أن تساعد على تطوير الخدمات التي تقدمها، وتحسين مستوى جودتها، كما تحصلت الفقرة رقم (5) من فقرات هذا المتغير التي تنص على أنه (توجد وحدة متخصصة في المصرف تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الجودة وتحسينها) على المرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة على ما نصت عليه بمتوسط حسابي قدره (2.195) وانحراف معياري مقداره (0.5239)، مما يدل على عدم وجود هذه الوحدة بشكل واضح في الهياكل التنظيمية لهذه المصارف موضوع الدراسة، وهذا ما تؤكد الهياكل التنظيمية لها الموضحة في الملحق رقم (4) من بين ملاحق الدراسة، إذ لم يجد الباحث أية وحدة متخصصة بأعمال الجودة ضمن هذه الهياكل التنظيمية التي تحصل عليها الباحث من هذه المصارف، ويظهر من ملاحظة الباحث للمتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المتغير أنها تقع ضمن المستوى المرتفع من حيث توافرها في إدارات المصارف موضوع الدراسة، وذلك بخلاف بعض الفقرات التي كانت في المستوى المنخفض، وهي الفقرات رقم (3، 6، 7) وهذا يعتبر مؤشراً جيداً لمستوى المتغير ككل بالنسبة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأخيراً تبين لنا أن المتوسط الكلي لهذا المتغير بلغ (3.135) وبانحراف معياري بلغ (0.2928)، مما يدل على أن المتغير يقع في المستوى المقبول من حيث توفره بشكل إيجابي في إدارات المصارف موضوع الدراسة، حيث بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا المتغير والوسط

النظري المعتمد في الدراسة (0.135) الأمر الذي يدل على وجود اقتناع ودعم نسبيين من قبل الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية والتزامها بمبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، أي أن هذا الالتزام والاقتناع والدعم لم يرق إلى المستوى الذي يستوجب النجاح الكامل في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والإفادة منه بشكل جيد، حيث لا يزال هناك قصور في بعض جوانب الاقتناع والدعم والالتزام بهذا المدخل من قبل الإدارات العليا في المصارف موضوع الدراسة، وهذا ما جرى ملاحظته طبقاً لإجابات مفردات عينة الدراسة على الفقرات الواردة بهذا المتغير، وفي هذا الجانب يرى الباحث أن على إدارات المصارف موضوع الدراسة أن تكون لديها القناعة الكاملة بضرورة العمل على التطبيق الفوري لمدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمصرف، وكذلك يجب عليها ضرورة العمل على توفير كل الإمكانيات اللازمة لتطبيقه بشكل جدي، واتخاذ كافة التدابير والوسائل اللازمة لتطوير جودة الخدمات التي تقدمها وتحسن من جودتها، وذلك بتحفيز الموظفين بكل الأساليب، والعمل على تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في مجال العمل المصرفي، والمساهمة في عمليات التطوير والتحسين من خلال ابتكار طرق جديدة لتقديم أفضل الخدمات، بأفضل مستويات الجودة، بالإضافة إلى ضرورة تكوين وحدات متخصصة في مجال الجودة تختص بكافة الأعمال التي من شأنها تطوير الجودة ضمن هيكلها التنظيمية، وتُسير بإدارة من تتوفر فيهم القدرة والمهارة والمؤهلات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة والجودة، وطرق تحسينها، وتتولى عملية تحسين الجودة، ونشر ثقافة الجودة الشاملة بين مختلف المستويات التنظيمية للمصرف، والعمل على إحداث التحسين المستمر والدائم في مستوى الأداء والجودة، بالإضافة إلى ضرورة قيام إدارات المصارف موضوع الدراسة، بتهيئة المناخ الملائم والمناسب للموظفين من أجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية بأعلى مستويات الجودة، وزيادة ولاء الموظفين للمصرف، وتقليل معدل دوران العمالة، وتحسين مركزها التنافسي.

ج- وصف المتغير المستقل الرئيسي الثالث (وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة)

يمثل وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة المتغير المستقل الرئيسي الثالث في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات عنه من مفردات عينة الدراسة من خلال (8) فقرات من فقرات أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات هذا المتغير بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (31)

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لفقرات متغير وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة

وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. أدرك تماماً مفهوم ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في نجاح المصرف	2.777	0.9748	منخفض
2. لا أتدرك في الانخراط في أية برامج تدريبية لاكتساب خبرات ومهارات جديدة	4.137	0.6998	مرتفع

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة
مرتفع	0.4874	3.945	3. لدي حماس ورغبة أكيدة أثناء العمل لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها.
مرتفع	0.6134	3.959	4. أدرك تماماً أهمية الجودة ودورها في تحسين الأداء وتحقيق الأرباح.
مرتفع	0.5452	4.092	5. لا أعارض سياسات التغيير التي تحدثها الإدارة العليا لتحقيق الجودة الشاملة.
مرتفع	0.6015	4.113	6. لا أذكر أي جهد في سبيل إنجاح المصرف وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
مرتفع	0.6104	4.328	7. أرى أن تحسين جودة الخدمات المصرفية مسؤولية جماعية لكل موظفي المصرف وليست مسؤولية جهات معينة في المصرف.
مرتفع	0.5807	3.901	8. أدرك تماماً أن نجاح المصرف يعتمد بالدرجة الأولى على مدى اهتمامه بالتطبيق الفوري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
مرتفع	0.4138	3.907	وعي والتزام الموظفين بأهمية الجودة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يشير هذا الجدول إلى أن فقرته السابقة رقم (7) من فقرات هذا المتغير التي تنص على أنه (أرى أن تحسين جودة الخدمات المصرفية مسؤولية جماعية لكل موظفي المصرف وليست مسؤولية جهات معينة في المصرف) قد تحصلت على المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة على ما جاء بها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.328) وانحراف معياري بلغ (0.6104)، كما بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (1.328) مما يعني أن أغلب موظفي المصارف موضوع الدراسة مقتنعون بأن نجاح المصرف في تحقيق أهدافه، وتقديم أفضل الخدمات يعد مسؤولية جماعية لجهود كل الموظفين به، وليس مسؤولية وحدة أو مجموعة محددة من الموظفين، في حين جاءت الفقرة رقم (1) من فقرات هذا المتغير التي فحواها (أدرك تماماً مفهوم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في نجاح المصرف) في المرتبة الأخيرة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة على ما جاء بها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.777) وانحراف معياري بلغ (0.9748)، مما يعني بوضوح أن موظفي المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة ليست لديهم الثقافة والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف ومتطلباتها، وذلك بسبب عدم اهتمام إدارات هذه المصارف بتثقيف موظفيها بأهمية الجودة بشكل عام، وبمفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص، وعدم اهتمامها بعقد الدورات التثقيفية والتدريبية التي تمكّنها من ذلك.

وبملاحظة المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المتغير تبين أن جميعها تقع في المستوى المرتفع من حيث توافرها أو تطبيق الموظفين في هذه المصارف لما نصت عليه، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.901 - 4.137) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.5807 - 0.6998)، ويعتبر ذلك مؤشراً جيداً بالنسبة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة من حيث توفر هذا المبدأ بين موظفيها.

وأخيراً لوحظ بأن المتوسط الكلي لهذا المتغير بلغ (3.907) بانحراف معياري قدره (0.4138)

مما يؤكد أن هذا المتغير يقع في المستوى المرتفع من حيث توافره بين موظفي هذه المصارف، وذلك يشير إلى وعي موظفي هذه المصارف والتزامهم بأهمية الجودة ودورها في تقديم أفضل الخدمات بأعلى مستويات الجودة، إلا أن هذا الوعي لم يصل إلى المستوى المطلوب الذي يمكن أن يؤدي إلى النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك يوحي بأن موظفي هذه المصارف لازالوا يفتقرون إلى المعرفة بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، والمشاكل التي يمكن أن تعيقها، وعلى ذلك يكون التزاماً على إدارات هذه المصارف إجراء دورات تثقيفية لتوعية الموظفين بأهمية الجودة، مع التركيز على أحدث المداخل الإدارية في مجال الجودة وتطويرها، إلا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن موظفي هذه المصارف حسب إجاباتهم على فقرات هذا المتغير، يبدو أنهم على استعداد تام لتلقي كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين الجودة وتطوير الخدمات المقدمة، وعدم معارضة أي إجراء يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة في هذه المصارف، وذلك طبقاً لإجاباتهم على ما ورد من فقرات في هذا المقياس.

د- وصف المتغير المستقل الرئيسي الرابع (التركيز على أهمية العملاء)

إن التركيز على أهمية العملاء يعد مبدأً ومقوماً أساسياً تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهو يمثل المتغير المستقل الرئيسي الرابع في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات عنه من مفردات عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات الثماني من استمارة الاستبيان، وبعد تحليل بيانات هذا المتغير باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كانت نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير التركيز على العملاء بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (32)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التركيز على أهمية العملاء

التركيز على أهمية العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. تهتم إدارة المصرف بدراسة احتياجات العملاء وتفضيلا تهم وتعمل على إشباعها.	2.267	0.4432	منخفض
2. يبذل المصرف جهوداً متواصلة لتلبية احتياجات العملاء بشكل يفوق توقعاتهم.	2.257	0.5034	منخفض
3. تتبنى إدارة المصرف نظاماً يتيح للعملاء تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم بسهولة لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.	1.914	0.4420	منخفض
4. يتم تصميم الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف بناء على متطلبات العملاء وتفضيلا تهم	2.157	0.4416	منخفض
5. يقوم المصرف بتقصي آراء العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة بشكل دوري.	1.767	0.5249	منخفض
6. يوجد بالمصرف قنوات اتصال مباشرة للتعرف على شكاوي العملاء وأرائهم واقتراحاتهم ومستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة.	1.887	0.4436	منخفض

التركيز على أهمية العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
7. يقوم المصرف بتوعية الموظفين بأهمية العملاء وضرورة التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.	2.298	0.5835	منخفض
8. يقوم المصرف بالاهتمام بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، و يحفزهم على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.	2.342	0.4753	منخفض
التركيز على أهمية العملاء	2.111	0.2322	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يبين هذا الجدول أن الفقرة رقم (8) من فقرات هذا المتغير التي مضمونها (يقوم المصرف بالاهتمام بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين ويحفزهم على تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة) كانت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، ولكن بمتوسط حسابي قدره (2.342) وانحراف معياري بلغ (0.4753) مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة غير موافقين على ما نصت عليه هذه الفقرة، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي لها وقيمة الوسط النظري المعتمد في الدراسة هو (0.658)، مما يبين سوء اهتمام المصارف موضوع الدراسة بالموظفين بها، وقلة تحفيزهم على الرفع من مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها، إذ يفترض على هذه المصارف الاهتمام بالموظفين بشكل كبير والعمل على تحفيزهم، ورفع معنوياتهم وإشعارهم بأهميتهم، ودورهم في نجاح المصرف، لأن نجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على رضا العملاء الداخليين (الموظفين) وزيادة ولائهم، وحب انتمائهم لهذه المصارف، وبالتالي يمكن القول أن إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه الفقرة تمثل مؤشراً سلبياً على جودة الخدمات التي تقدمها هذه المصارف، وذلك لأن السبب الرئيسي لتقديم أفضل الخدمات المصرفية المتطورة، وأكثرها جودة، هو الاهتمام بالعملاء الداخليين (الموظفين) وإشعارهم بأهمية دورهم في نجاح المصرف، وتحفيزهم بمختلف الأساليب المادية والمعنوية على الأداء المتميز، وتقديم أفضل الخدمات المصرفية وأجودها، كما جاءت الفقرة رقم (5) من فقرات هذا المتغير التي تحوي المعنى التالي (يقوم المصرف بتقصي آراء العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة بشكل دوري) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي قدره (1.767) وانحراف معياري (0.5249)، كما بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (1.233) وهذا ما يدل على أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تولي أية اهتماماً لمسألة تقصي آراء العملاء سواء أكانوا داخليين أم خارجيين عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، أي أنها لا تقوم بعملية تقصي آراء العملاء عن الخدمات التي تقدمها ومستوى جودتها، وذلك من أجل التعرف على مستوى تقييم العملاء لهذه الخدمات، ومستوى جودتها، كذلك المشاكل المرافقة لتقديمها، ويظهر من ملاحظة المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المتغير أن جميعها تقع في المستوى المنخفض من حيث تقييم المستقصى منهم على توافرها في المصارف موضوع الدراسة، مما يثبت ضعف اهتمام، وقلة تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على العملاء، وعدم وجود قنوات اتصال مع العملاء للتعرف على شكاويهم واقتراحاتهم بشأن ما تقدمه من خدمات، كما أنها لا تقوم بدراسة احتياجاتهم وتفضيلاتهم عند تصميم الخدمات التي

ترغب في تقدمها، إضافة إلى أن إدارات هذه المصارف لا تقوم بتوعية الموظفين بأهمية العملاء، وضرورة حسن معاملاتهم، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم، والعمل على تحقيقها من أجل النجاح والتميز بين المصارف المنافسة، والدليل على ذلك أن المتوسط الكلي لهذا المتغير بلغ (2.111) مما يؤكد أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لا تركز على أهمية العملاء باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر النجاح في تقديم أفضل الخدمات المصرفية بأعلى مستويات الجودة، وهذا ما يؤكد الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها لفروع المصارف موضوع الدراسة أثناء ملاحظته لمظاهر المشكلة، حيث تبين له أن فروع هذه المصارف لا تقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى مقبول من الجودة، حيث لوحظ البطء في تقديم هذه الخدمات للعملاء، وعدم تيسيرها لهم، وقلة المهارة في التعامل مع العملاء، وعدم رضاهم عن مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة، وضعف مواكبة هذه المصارف لأحدث التقنيات المصرفية التي من شأنها تيسير وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، وزيادة مستوى جودتها، وبالتالي فإن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تحتاج إلى جهود كبيرة ومكثفة لزيادة الاهتمام بالعملاء، والتركيز عليهم كأساس لتحقيق الجودة الشاملة باعتبارهم المستفيد الأول والرئيسي من الخدمات المصرفية المقدمة من هذه المصارف.

هـ- وصف المتغير المستقل الرئيسي الخامس (استراتيجية الجودة).

تمثل استراتيجية الجودة المتغير المستقل الرئيسي الخامس في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات عنه من مفردات عينة الدراسة من خلال الفقرات السبع من فقرات استمارة الاستبيان، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات هذا المتغير بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما هي مبينة بالجدول التالي:

الجدول رقم (33)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير استراتيجية الجودة

استراتيجية الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. تنظر إدارة المصرف إلى مسألة الجودة على أنها استراتيجية تنافسية.	3.555	0.6039	منخفض
2. هناك تكامل بين خطط تحسين الجودة والخطط العامة (الاستراتيجية) للمصرف.	3.014	0.6984	منخفض
3. تتضمن الخطط الاستراتيجية للمصرف التعرف على توقعات العملاء وتحديد احتياجاتهم.	2.342	0.5428	منخفض
4. تحدد الخطط الاستراتيجية للمصرف خطط وبرامج تحسين الجودة للإدارات والأقسام والفروع التي يتكون منها المصرف.	3.500	0.6554	منخفض
5. تقوم إدارة المصرف بوضع معايير محددة لجودة الخدمات التي يقدمها طبقاً للمواصفات المطلوبة من العملاء.	2.339	0.6669	منخفض

استراتيجية الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
6. سياسات وبرامج الجودة وكيفية تحسينها في المصرف واضحة ومعلنة لكل الموظفين	2.058	0.4834	منخفض
7. يقوم المصرف بإجراء مقارنة مستمرة بين ما يقدمه من خدمات وما تقدمه المصارف المنافسة بهدف تطوير ما يقدمه من خدمات.	2.404	0.6588	منخفض
استراتيجية الجودة	2.745	0.2806	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق لوحظ أن الفقرة رقم (1) من فقرات هذا المتغير التي تنص على (تنظر إدارة المصرف إلى مسألة الجودة على أنها استراتيجية تنافسية) جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي قدره (3.555) وانحراف معياري بلغ (0.6039) مما يعني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن إدارات المصارف موضوع الدراسة تعتبر مسألة الاهتمام بالجودة من الاستراتيجيات الهامة في عملية المنافسة وتحقيق الأهداف، والتي يجب وضعها في الاعتبار ضمن الخطط العامة لإدارات هذه المصارف، حيث بلغ الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (0.555) مما يعني أن مسألة الجودة تعتبر من السياسات التنافسية لإدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وذلك حسب إجابات المستقصى منهم، إلا أن الخطط التنفيذية المتبعة في سبيل تحقيق ذلك غير فعالة، وغير مجدية، حسب وجهة نظر الباحث، في حين جاءت الفقرة رقم (6) من فقرات هذا المتغير التي تتضمن النص التالي (سياسات وبرامج الجودة وكيفية تحسينها في المصرف واضحة ومعلنة لكل الموظفين) في المرتبة الأخيرة من حيث تقييم مفردات عينة الدراسة لتوافرها في المصارف موضوع الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (2.058) وانحراف معياري بلغ (0.4834) وهو ما يعني أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن سياسات وبرامج الجودة وسبل تحسينها في هذه المصارف غير معلنة وواضحة لكل الموظفين، حيث أنهم لا يدرون كيف تنتهج هذه المصارف عملية التحسين في الخدمات المقدمة، والرفع من مستوى جودتها، وهذا يعطي دلالة واضحة على أنه لا يوجد أي دور للموظفين في رسم ووضع سياسات تحسين الجودة وتطوير الخدمات المقدمة، كما أنها لا تقدم إليهم خططاً واضحة لكيفية الرقي بمستوى جودة الخدمات المقدمة، مما يؤكد على مركزية القيادة في هذه المصارف.

وأخيراً يظهر لنا أن المتوسط الكلي لهذا المتغير (استراتيجية الجودة) هو (2.744) مما يشير إلى أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، لم تول مسألة الجودة الاهتمام الكافي ضمن خططها الاستراتيجية، وبالتالي فإن استراتيجية الجودة المتبعة في هذه المصارف لم تبلغ المستوى المطلوب أو ترقى إليه، أي ذلك المستوى الذي يؤهلها لتقديم أفضل الخدمات المصرفية بأعلى مستويات الجودة، بالشكل الذي يحقق لها النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب أن يكون هناك اهتمام خاص بمسألة الجودة، ووضعها ضمن الخطط والأهداف الاستراتيجية الرئيسية لهذه المصارف، بغية كسب رضا العملاء، وتحسين مستوى الأداء،

ومن ثم تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وعلى ذلك يعتقد الباحث أنه يتوجب على الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة ضرورة الاعتناء بوضع الاستراتيجيات التي تتبنى تطوير الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين مستوى جودتها بشكل يتوافق مع احتياجات العملاء وتفضيلاتهم الحالية والمرتبقة، وبحيث تكون هذه الاستراتيجيات مرسومة ومخطط لها بمشاركة صفي العملاء (الداخليين والخارجيين)، شريطة أن تكون واضحة ومعلنة لكل الموظفين، لأنهم يمثلون الطرف الرئيسي في تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

و- وصف المتغير المستقل الرئيسي السادس (سياسة التركيز على التحسين المستمر).

تعد سياسة التركيز على التحسين المستمر المتغير المستقل الرئيسي السادس في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات عنه من مفردات عينة الدراسة من الفقرات السبع من فقرات استمارة الاستبيان، وبعد تحليل بيانات هذا المتغير باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لها بدلالة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (34)

المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لفقرات متغير سياسة التركيز على التحسين المستمر

سياسة التركيز على التحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. يقوم المصرف بوضع الخطط الدائمة للتحسين والتطوير المستمرين في مستوى الجودة والخدمات.	3.175	0.8375	مرتفع
2. يسعى المصرف إلى تنفيذ برامج التحسين والتطوير المستمرين في جميع مراحل وإجراءات تجهيز الخدمة المصرفية وتقديمها.	3.562	0.8078	مرتفع
3. تنظر الإدارة العليا إلى التحسين المستمر للجودة كمسؤولية لكل من الإدارة والموظفين معاً.	3.524	0.6857	مرتفع
4. يقوم المصرف ببرامج تدريبية تشمل جميع الموظفين لتوعيتهم بمفهوم التحسين المستمر للجودة والأداء.	2.336	0.5894	منخفض
5. تقوم إدارة المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي للمصرف وفروعه لتتماشى مع برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.	2.596	0.7514	منخفض
6. التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات المقدمة من المصرف يعد من المعايير الأساسية لتقييم أداء المصرف.	3.212	0.8672	مرتفع
7. هناك اهتمام كبيراً من المصرف بالبحوث العلمية المتعلقة بعمليات وخدمات المصرف ودراسة العملاء بهدف التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة.	1.880	0.6547	منخفض
سياسة التركيز على التحسين المستمر	2.898	0.3750	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة رقم (2) من فقرات هذا المتغير التي نصها (يسعى المصرف إلى تنفيذ برامج التحسين والتطوير المستمر في جميع مراحل وإجراءات تجهيز الخدمة المصرفية وتقديمها) حققت المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة على ما ورد بها، بمتوسط حسابي قدره (3.562) وبانحراف معياري بلغ (0.8078)، وهذا يوضح أن اتجاهات

مفردات عينة الدراسة تؤكد أن إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لديها الرغبة والطموح في تنفيذ برامج التحسين المستمر في جميع مراحل تجهيز الخدمة، وتقديمها للعملاء ابتداءً من الجودة في تجهيزها من قبل الموظف المختص، وانتهاءً بطريقة استقباله للعميل وتعامله معه بشكل مرضي أثناء تقديمه للخدمة، وهذا مؤشر جيد على أن هذه المصارف تسعى إلى تحقيق الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة المصرفية للعملاء، كما أن الفرق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة هو (0.562) مما يؤكد أن مضمون هذه الفقرة متوفر في المصارف موضوع الدراسة، بمستوى مرتفع حسب تقييم مفردات عينة الدراسة، كما حصلت الفقرة رقم (7) من فقرات هذا المتغير التي مفادها أن (هناك اهتماماً كبيراً من المصرف بالبحوث العلمية المتعلقة بعمليات المصرف وخدماته ودراسة العملاء بهدف التحسين المستمر في الأداء) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (1.880) وانحراف معياري بلغ (0.5647) وهذا يؤكد أن المصارف موضوع الدراسة لا تغير البحوث العلمية التي تسعى إلى دراسة الأعمال التي تقوم بها هذه المصارف اهتماماً، ولا حتى تقييم الخدمات التي تقدمها ومستوى جودتها، ودراسة العملاء واستقصاء آرائهم، ومعرفة اقتراحاتهم حول الخدمات المقدمة من هذه المصارف، وسبل تطويرها، وتحسين جودتها، وذلك بهدف معرفة الأسباب والمشاكل التي تعوق تقديمها بشكل يرضي العملاء، وكذلك التعرف على احتياجات العملاء وتفضيلاتهم المرغوبة في الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى زيادة التركيز على كل ما هو ايجابي بالنسبة للعملاء في الخدمات المقدمة، ومستوى جودتها، من أجل التحسين المستمر في أداء هذه المصارف.

وأخيراً تبين من خلال ملاحظة المتوسط الكلي لهذا المتغير أنه يقع في المستوى الضعيف أو المنخفض من حيث توافره، أو تطبيقه في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.898) وانحراف معياري بلغ (0.3750) مما يدل على ضعف اهتمام هذه المصارف بالتركيز على عملية التحسين المستمر، أي أن مبدأ التركيز على التحسين المستمر غير مطبق بشكل جدي في المصارف موضوع الدراسة، ولم ترق سياسة التحسين المستمر المتبعة في هذه المصارف بعد إلى المستوى الذي يمكنها من تطبيق أو تحقيق الجودة الشاملة بالشكل المطلوب، وهذا يحتم عليها ضرورة الاهتمام والعمل على تحقيق التحسين المستمر في كافة مراحل وإجراءات تجهيز الخدمة المصرفية وتقديمها للعملاء، بالإضافة إلى ضرورة العمل على زيادة توعية الموظفين بأهمية التحسين المستمر في الأداء، ومستوى جودة الخدمات المقدمة بشكل دائم ومستمر، كما ينبغي لها العمل على تطوير هياكلها التنظيمية بما يتلاءم مع عملية التحسين المستمر في كافة عملياتها، مع ضرورة دعم جهود تطوير الخدمات وتحسين جودتها، وذلك باشتراك كافة الموظفين في هذه المصارف، لأن جهود تحسين الجودة يجب أن تكون جهوداً مشتركة ومستمرة بين الإدارة والموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، فالتحسين المستمر أصبح من المعايير المعتمدة في تقييم مستوى أداء المنظمات بمختلف أنواعها، خاصة أن هذه المصارف لديها الطموح والأمل والإمكانات التي تمكنها من تنفيذ برامج التحسين المستمر في كافة أعمالها.

ز- وصف المتغير المستقل الرئيسي السابع (الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية)

تمثل الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية المتغير المستقل الرئيسي السابع في هذه الدراسة، وقد تم جمع البيانات عن هذا المتغير من مفردات عينة الدراسة، من خلال الفقرات العشر الأخيرة من أداة الدراسة "استمارة الاستبيان"، وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ظهرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات هذا المتغير بدلالة المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (35)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية

الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1. يعتمد المصرف أفضل الأنظمة والأسس العلمية المدروسة في اختيار وتعيين الموظفين الجدد	1.802	0.3996	منخفض
2. يوجد بالمصرف وحدة خاصة لتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم وتنمية خبراتهم	3.192	0.8953	مرتفع
3. تعقد لقاءات دورية مفتوحة بين المدراء والمرؤوسين بالمصرف لتحديد التحسينات المطلوبة في الأداء والخدمات المقدمة والمشاكل التي تعوق ذلك.	1.976	0.5071	منخفض
4. تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الإبداع وتكافئ المتميزين.	2.274	0.7324	منخفض
5. يوجد في المصرف قنوات اتصال مباشرة وفعالة مع مصادر التوظيف (الجامعات، المعاهد العليا، جهاز القوى العاملة) لتوظيف المتفوقين منهم.	1.671	0.4705	منخفض
6. يوجد بالمصرف جهة خاصة تتلقي شكاوي الموظفين وتقوم بدراساتها وقياس مستوى رضاهم عن العمل بالمصرف.	1.887	0.3171	منخفض
7. تتم ترقية الموظفين وشغل المراكز القيادية بالمصرف طبقاً لأساسي الجدارة والكفاءة.	1.911	0.6305	منخفض
8. برامج التدريب بالمصرف كافية ومتاحة لكل الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.	1.952	0.3281	منخفض
9. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف يسودها روح التعاون والود والاحترام.	3.404	0.7958	مرتفع
10. تقوم إدارة المصرف بتوضيح مقاييس الأداء المعتمدة والمستهدفة لكل الموظفين	1.997	0.3566	منخفض
الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية	2.206	0.2591	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفقرة رقم (9) من فقرات متغير إدارة الموارد البشرية والتي تنص على أن (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف يسودها روح التعاون والود والاحترام) تقدمت لتحصل على المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة على ما نصت عليه، بمتوسط حسابي قدره (3.404) وانحراف معياري بلغ (0.7958) مما يعطي مؤشراً على أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن إدارات المصارف موضوع الدراسة تحرص على

تكوين علاقات جيدة مع الموظفين، تقوم على الاحترام والود والتعاون بين الزملاء في العمل على اختلاف مستوياتهم، حيث كان الفارق بين المتوسط الحسابي لهذه الفقرة والوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة هو (0.404) مما ينم على وجود ما نصت عليه هذه الفقرة، أي وجود مستوى مرتفع من العلاقات الطيبة بين الإدارة والمرؤوسين في هذه المصارف، في حين تأخرت الفقرة رقم (5) من فقرات هذا المتغير التي مفادها "يوجد في المصرف قنوات اتصال مباشرة وفعالة مع مصادر التوظيف في الجماهيرية الليبية (الجامعات، المعاهد العليا، القوى العليا) لتوظيف المتفوقين منهم" لتقع في المرتبة الأخيرة من حيث إجابات مفردات عينة الدراسة على محتواها، بمتوسط حسابي قدره (1.671) وانحراف معياري (0.4705) أي أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة ترى أن المصارف التجارية الليبية لا تعتمد في عمليات التوظيف بشكل مباشر على مصادر التوظيف الرئيسية في الجماهيرية الليبية المتمثلة في (الجامعات، المعاهد العليا المتخصصة، القوى العاملة) أي أنه لا يوجد اتصال مباشر بينها وبين هذه المصادر من أجل الحصول على أفضل الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل وأكفأها، وإنما تعتمد في عملية التوظيف على العلاقات الاجتماعية التي ألت إلى وجود غير المتخصصين، وغير المؤهلين للعمل في هذه المصارف، الأمر الذي انعكس سلباً على مستوى أداء هذه المصارف، وجودة الخدمات التي تقدمها، وفي رأي الباحث إن عملية التوظيف العشوائي غير المبني على أسس علمية يعد من أحد أهم الأسباب التي أدت إلى سوء الخدمات المقدمة من قبل هذه المصارف، وعدم القدرة على تقديمها بشكل متميز يرضي العملاء، وذلك لعدم توفر الكفاءات والمؤهلات العلمية المتخصصة في مجال العمل الإداري، والمصرفي والتسويقي، بشكل مناسب في هذه المصارف، أي أن عدم الاتصال المباشر بين هذه المصارف ومصادر التوظيف قد أحدث فجوة كبيرة بين المستوى الفعلي لأداء الموظفين، والمستوى المطلوب لتقديم أفضل الخدمات المصرفية بأعلى مستويات الأداء والجودة.

ويبدو من ملاحظة المتوسطات الحسابية لبقية فقرات هذا المتغير أن أغلبها يقع في المستوى المنخفض أو الضعيف من حيث توافرها في أعمال هذه المصارف موضوع الدراسة، باستثناء الفقرة رقم (2) حيث كانت في المستوى المقبول بمتوسط حسابي قدره (3.192)، وتنص على أنه (يوجد في المصرف وحدة خاصة بتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم وتنمية خبراتهم) وهذه الوحدة تسمى (وحدة التدريب والتطوير أو وحدة إعداد الخطط والبرامج التدريبية)، إلا أن وجود هذه الوحدة في الهياكل التنظيمية لهذه المصارف لا يعني بالضرورة إتاحة البرامج التدريبية والتثقيفية لكل الموظفين، وهذا ما أكدت عليه إجابات مفردات عينة الدراسة على الفقرة رقم (8) التي أوضحت أن البرامج التدريبية ليست متاحة لكل الموظفين، أي أن فرص الحصول على دورة تدريبية في مجال معين ضئيلة أو غير ممكنة بشكل كبير لكل الموظفين، وإنما تتاح غالباً وفقاً للعلاقات الاجتماعية، أو الضرورة المطلقة لبعض الموظفين.

وفي النهاية يتبين من خلال المتوسط الكلي لهذا المتغير أنه يقع في المستوى الضعيف أو المنخفض من حيث توافره بشكل إيجابي في المصارف موضوع الدراسة، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.206) وانحراف معياري بلغ (0.2591) إذ يؤكد ذلك على أن أسلوب إدارة الموارد البشرية المتبع في المصارف

موضوع الدراسة لا يزال أسلوباً تقليدياً، ولم ينتهِ إلى المستوى الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة، مما يفرض على إدارات هذه المصارف ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة هذه المصارف، بالشكل والأسلوب الذي يؤدي إلى الرقي بمستوى إدارات هذه المصارف وتحسين مستوى أدائها.

ح- ترتيب المتغيرات المستقلة الرئيسية للدراسة حسب مستوى تطبيقها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

لمعرفة ترتيب المتغيرات المستقلة الرئيسية وتحديد مستوى تطبيقها، أو توافرها في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والإجابة على التساؤل الرئيسي الأول للدراسة (ما مدى تطبيق المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها) الذي يمثل واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المستقلة الرئيسية للدراسة، لمعرفة ترتيبها ومستوى تطبيقها، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق للمتغيرات المستقلة الرئيسية والمتغير التابع في الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التطبيق
1. الثقافة التنظيمية السائدة	2.662	0.1813	5	منخفض
2. اقتناع ودعم الإدارة العليا في المصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة	3.135	0.2928	2	متوسط
3. وعي العاملين بأهمية الجودة	3.907	0.4138	1	مرتفع
4. التركيز على أهمية العملاء	2.111	0.2322	7	منخفض
5. استراتيجية الجودة	2.745	0.2806	4	منخفض
6. سياسة التركيز على التحسين المستمر	2.898	0.3750	3	منخفض
7. الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية	2.206	0.2591	6	منخفض
واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة	2.809	0.4064		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

وفقاً لهذا الجدول يتضح أن متغير وعي العاملين بأهمية الجودة تصدر المرتبة الأولى من حيث مستوى تطبيقه من بين متغيرات الدراسة المستقلة بمستوى تطبيق مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (3.907) وانحراف معياري بلغ (0.4138)، يليه في الترتيب متغير اقتناع ودعم الإدارة العليا والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة بمستوى تطبيق حول المتوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.135) وانحراف معياري (0.2928) ثم بعد ذلك أتى متغير سياسة التركيز على التحسين المستمر بمستوى ضعيف أو منخفض من حيث التطبيق بمتوسط حسابي قدره (2.898) وانحراف معياري بلغ

(0.3750)، ثم يليه متغير استراتيجية الجودة بمستوى تطبيق منخفض، بمتوسط حسابي قدره (2.745) وانحراف معياري (0.2806)، في حين جاء متغير الثقافة التنظيمية في المرتبة الخامسة بمستوى تطبيق ضعيف وبمتوسط حسابي قدره (2.206) وانحراف معياري بلغ (0.2591)، ثم حصل متغير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية على المرتبة السادسة بمستوى تطبيق منخفض كذلك، وبمتوسط حسابي (2.206) وانحراف معياري قدره (0.2591)، وتدل في المرتبة الأخيرة متغير التركيز على أهمية العملاء بمستوى تطبيق منخفض جداً، وبمتوسط حسابي قدره (2.111) وانحراف معياري بلغ (0.2322)، وبالتالي نجد أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة منخفض، أي أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية منخفض التطبيق، وذلك لأن أكثر مبادئ ومتطلبات هذا المدخل كانت في المستوى المنخفض من حيث التطبيق، ولما كان واقع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة منخفضاً بمتوسط حسابي قدره (2.809)، ورغم أن بعض المبادئ والمقومات الأساسية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتم تطبيقها بمستوى مرتفع، فإن ذلك يعني أن هناك إمكاناً لتحسين مستوى التطبيق والارتقاء به نحو المستوى المطلوب، ولكن ينبغي لتحقيق ذلك التركيز على الاهتمام بكل مبادئ ومقومات إدارة الجودة الشاملة والتحسين من مستوى تطبيقها، ووضع الخطط المدروسة لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وذلك للارتقاء بمستوى أداء هذه المصارف وتطوير الخدمات التي تقدمها، وتحسين مستوى جودتها، وذلك من خلال تكوين لجان خاصة تتولى عملية الإعداد لتطبيق هذا المدخل وتنفيذه، ووضع الخطط اللازمة لذلك، ابتداءً من تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المصارف بما يتناسب مع ثقافة الجودة الشاملة، وكذلك التركيز على التحسين المستمر في كافة عمليات المصرف، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاهتمام والتركيز بشكل كبير على العملاء، وكسب رضاهم، ووضع خطط تحسين الجودة والإعداد لتطبيق مدخل إدارة الجودة ضمن الخطط الاستراتيجية الأولى لهذه المصارف، وتغيير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية بهذه المصارف، وذلك بما يتوافق تماماً مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة

أولاً: إجراءات اختبار فرضيات الدراسة

لكي يتم التحقق من صحة فرضيات الدراسة قام الباحث بتحديد مستوى الدلالة أو المعنوية (Level of Significance) عند مستوى (0.05)، وهو المستوى الذي يمثل القيمة القصوى لاحتمال ارتكاب خطأ من النوع الأول، أي احتمال رفض الفرضية الصفرية "فرضية العدم" وهو في الواقع صحيح (هميلي، 2008: 278)، ويرمز له عادة بالرمز α حيث أن $(0 < \alpha < 1)$ وبالتالي فإن درجة الثقة أو احتمال الدقة في وقوع تقدير قيمة الثابت الإحصائي أو معلمة المجتمع الإحصائي، ضمن مجال معين عن احتمال معين بدلالة التابع الإحصائي أو إحصاء العينة المراد التقدير بدالاتها تساوي $(1 - \alpha)$ (هميدان وآخرون، 2006: 55) وبالتالي فإن مستوى الثقة في هذه الدراسة هو (0.95).

ولأجل اختبار الفرضية البحثية، فقد تم اتباع الإجراءات التالية:

1. صياغة الفرضية البحثية في صورة فرضية إحصائية يراد اختبارها، وهي غالباً ما تتخذ شكل فرضية صفرية، يرمز لها بالرمز (H_0) تصاغ على أمل رفضها، وفرضية أخرى بديلة يرمز لها بالرمز (H_1) يتم الأخذ بها إذا تم رفض الفرضية الصفرية.
 2. تحديد مستوى الدلالة (المعنوية) المعتمد في الدراسة.
 3. تحديد قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المشاهد أو المحسوب (P-Value) وهو يعرف بأنه أصغر قيمة لمستوى الدلالة (α) التي يمكن عندها رفض الفرضية الصفرية أو قبولها.
 4. المقارنة واتخاذ القرار الإحصائي بشأن رفض الفرضية الصفرية أو قبولها، وذلك من خلال مقارنة مستوى الدلالة المشاهد أو المحسوب (P-Value) بمستوى الدلالة المعتمد (α)، وبما أن القاعدة العامة تقول إنه إذا كان مستوى الدلالة المشاهد أو المحسوب (P-Value) أقل من أو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (α) فإنه يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية، أما إذا كان مستوى الدلالة المشاهد أو المحسوب (P-Value) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α) فإنه في هذه الحالة يتم قبول الفرضية الإحصائية الصفرية.
- وكذلك يمكن اتخاذ القرار الإحصائي من خلال مقارنة قيمة إحصاءة الاختبار المحسوبة مع

القيمة الجدولية، فإذا كانت قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من أو تساوي القيمة الجدولية، فسوف يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية، أي أن قيمة إحصائية الاختبار المحسوبة وقعت في منطقة الرفض، وأما إذا كانت قيمة إحصائية الاختبار المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضية الإحصائية الصفرية، وهذا يعني أن قيمة إحصائية الاختبار وقعت في منطقة القبول.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الأولى وتنص على أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف" ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإنه من الضروري إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تكون على النحو التالي:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

حيث أن (μ_1) تمثل متوسط الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، (μ_2) تمثل متوسط الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف. وتشير الفرضية الصفرية (H_0) إلى أن متوسط الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة مساوٍ لمتوسط الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، في حين تشير الفرضية البديلة (H_1) إلى أن متوسط الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة غير مساوٍ لمتوسط الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T - test) باعتباره أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها في اختبار الفرق "المقارنة" بين متوسطي عينة واحدة "الموظفين في الإدارات العامة للمصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة" تنتمي إلى مجتمع ذي قيمة وسطية معروفة وهي (3)، وانحراف معياري غير معروف، يتطلب حساب ما يعرف بقيمة (T) المحسوبة، وقد تم الاعتماد في ذلك على اختبار (T) للفروقات الإحصائية، من أجل اختبار الفرضية الإحصائية، كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) كأساس لقبول أو رفض الفرضية، وذلك لاختبار معنوية الفروق بين متوسط الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، ومتوسط الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، والجدول التالي يبين نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة:

الجدول رقم (37)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.728	3	0.1813	291	- 25.602	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)				الاستنتاج: الفروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح بان متوسط الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة غير مساوٍ لمتوسط الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (-25.602) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، وأن قيمة مستوى الدلالة المشاهد أو المحسوب (P-Value) المقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة هي (0.000)، وبالتالي فهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة.

وبناء على ما سبق نستطيع القول أن متوسط الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة أصغر من متوسط الثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، ويمثله المتوسط النظري المعتمد في الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وهذا يقودنا إلى استنتاج مفاده: إنه عند مستوى دلالة (0.05) "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

أ) اختبار الفرضية البحثية الفرعية الأولى التي مضمونها:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف". ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإن الأمر يتطلب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية، بحيث تصبح على النحو التالي:

H0: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

H1: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة عند مستوى دلالة (0.05)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T) لهذه الفرضية:

الجدول رقم (38)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.112	3	0.3344	291	- 45.382	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)						
الاستنتاج: الفروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق يتبين أن متوسط العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة غير مساوٍ لمتوسط العمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (- 45.382) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة هو (0.000) وهو أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة.

وبناء على التحليل السابق يمكن القول أن متوسط العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة أصغر من متوسط العمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، ممثلاً بالمتوسط النظري المعتمد في الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1).

ووفقاً لذلك يمكن أن نستخلص: أنه عند مستوى دلالة (0.05) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

(ب) اختبار الفرضية البحثية الفرعية الثانية التي تفيد أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف" ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإن الأمر يستلزم إعادة صياغتها في شكل فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف"

الفرضية البديلة H_1 : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T) لهذه الفرضية:

الجدول رقم (39)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.368	3	0.2233	291	- 48.359	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)						
الاستنتاج: الفروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتجلى من الجدول رقم (39) أن متوسط العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة غير مساوٍ لمتوسط العمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، مما يؤكد وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (- 48.359) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، إضافة إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة هو (0.000) وهو أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة.

وتأسيساً على ذلك يمكن القول أن متوسط العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أصغر من متوسط العمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، ممثلاً بالمتوسط النظري المعتمد في الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1).

وعليه نصل إلى استنتاج فحواه: إنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف" عند مستوى دلالة (0.05).

ج) اختبار الفرضية البحثية الفرعية الثالثة، وهي تنص على أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف". ولاختبار هذه الفرضية فإن الأمر يستدعي ضرورة صياغتها في شكل فرضية إحصائية، بحيث تصبح على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

ولاختبار هذه الفرضية عند مستوى دلالة (5%)، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One - Sample T - test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T) لهذه الفرضية:

الجدول رقم (40)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.441	3	0.3722	291	- 25.662	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) الاستنتاج: الفروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

طبقاً لهذا الجدول يتبين لنا أن متوسط أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وهو (2.441) غير مساوٍ لمتوسط أنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف الذي يمثل الوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة وهو (3)، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (25.662 -) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة هي (0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

وبناء على ما تقدم يخلص الباحث إلى أن متوسط أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أصغر من متوسط أنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وعليه تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1).

وبالتالي يمكننا استنتاج: أنه عند مستوى دلالة (5%) "توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة والمتبعة في إدارات المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

(د) اختبار الفرضية البحثية الفرعية الرابعة التي تحوي نصاً مفاده:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف" ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً ينبغي صياغتها في شكل فرضية إحصائية، بحيث تصبح على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

ولاختبار هذه الفرضية السابقة عند مستوى دلالة (5%)، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وفيما يلي جدولاً يوضح نتائج اختبار (T) لهذه الفرضية:

الجدول رقم (41)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
3.735	3	0.3526	291	35.637	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)				الاستنتاج: الفروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول السابق أن متوسط القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة (3.735) غير مطابق لمتوسط القيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وهو الوسط النظري المعتمد في الدراسة (3)، مما يؤكد وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين، حيث بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (35.637) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، وأن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة (0.000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05).

ومن هذا التحليل يجيز لنا القول أن متوسط القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أكبر من متوسط القيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف ممثلة بالوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو (3)، وعليه يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)

وبناء على ما تقدم من تحليل نستنتج: إنه عند مستوى دلالة (5%) "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف".

هـ) اختبار الفرضية البحثية الفرعية الخامسة التي تشير إلى أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وثقافة الجودة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف". ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً، فإنها تحتاج إلى إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وثقافة الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وثقافة الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (5%)، تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وثقافة الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T) لهذه الفرضية الإحصائية:

الجدول رقم (42)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الفرعية الخامسة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.986	3	0.2723	291	-0.903	0.367	0.05
القرار الإحصائي: قبول الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) رفض الفرضية الإحصائية البديلة (H1)			الاستنتاج: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن متوسط ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هو (2.986) وهو شبه مساوٍ لمتوسط ثقافة الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ممثلاً بالوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة (3)، مما يدل على أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين؛ لأن الفرق بينها قليل جداً، ولا يكاد يذكر، كما بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (-0.903) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، وأن مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابل لقيمة اختبار (T) المحسوبة هو (0.367) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهو (0.05).

وعليه يمكن القول إنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، ومتوسط ثقافة الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ممثلة بالوسط النظري المعتمد في الدراسة، وبالتالي يتم قبول الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) أي أن الاختبار معنوي، ورفض الفرضية البديلة (H1).

ومما تقدم يمكننا استنتاج: أنه "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وثقافة الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة" وذلك عند مستوى دلالة (5%).

2 - اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثانية التي نصها:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة" ولاختبار هذه الفرضية يتوجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (5%)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T) لهذه الفرضية الإحصائية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (43)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
3.135	3	0.2928	291	7.903	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)				الاستنتاج: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يتضح من الجدول السابق بأن متوسط اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة غير مساوٍ لمتوسط الاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مما يؤكد على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (7.903) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (291)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابل لقيمة اختبار (T) المحسوبة هو (0.000) وبالتالي فهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهو (0.05).

وعليه يمكن القول إنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، ومتوسط الاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليه يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0)، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1) لهذه الفرضية.

ومما سبق نستنتج: إنه "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة" وذلك عند مستوى دلالة (5%).

3- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثالثة التي تفيد بأن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، ووعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، ولاختبار هذه الفرضية كان ضرورياً إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، ووعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، ووعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (5%)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة ووعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار المستخدم في ذلك:

الجدول رقم (44)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
3.907	3	0.4138	291	37.440	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)				الاستنتاج: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق يتضح بأن متوسط وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة غير مساوٍ لمتوسط وعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مما يثبت وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، وذلك لأن قيمة اختبار (T) المحسوبة هي (37.440) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)،

كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابل لقيمة اختبار (T) المحسوبة هو (0.000) وبالتالي فهو أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، وهو (0.05).

ومن ذلك يمكن القول إنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، غير مساوٍ لمتوسط وعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليه يتم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1).

وتأصيلاً على ما تقدم يمكننا استنتاج: إنه عند مستوى دلالة (5%) توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية بأهمية الجودة ووعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الرابعة التي تنطوي على المعنى التالي:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة" ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً فقد تم إعادة صياغتها في شكل فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (5%)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار (T) المستخدم في ذلك:

الجدول رقم (45)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.111	3	0.2322	291	- 65.390	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)						
الاستنتاج: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

بالتمعن في الجدول السابق يتضح أن متوسط تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء (2.111) غير مساوٍ لمتوسط التركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة ممثلاً بالوسط النظري المعتمد في هذه الدراسة وهو (3)، مما يعني وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، وحيث أن قيمة اختبار (T) المحسوبة هي (-65.390) وبغض النظر عن إشارتها فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P-Value) المقابل لقيمة اختبار (T) المحسوبة هو (0.000) وهو أصغر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهو (0.05).

وبالتالي يمكن القول إنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، ومتوسط التركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليه تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) لهذه الفرضية الرئيسية التي تم اختبارها.

وبناء على ذلك نستنتج: إنه عند مستوى دلالة (5%) توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية على أهمية العملاء، والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

5- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الخامسة وهي تنص على أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، واستراتيجيات الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة" ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً تم إعادة صياغتها في شكل فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، واستراتيجيات الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، واستراتيجيات الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولإجراء الاختبار الإحصائي اللازم لهذه الفرضية عند مستوى دلالة (5%)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، واستراتيجيات الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (46)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية الخامسة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.745	3	0.2806	291	- 15.551	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1) الاستنتاج: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال ما هو معطى من الجدول السابق يتبين أن متوسط استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هو (2.745) غير مساوٍ لمتوسط استراتيجية الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو (3)، وهذا يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة هي (-15.551) وبغض النظر عن الإشارة، فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، كما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-Value) والمقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة هي (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة، المتعين في (0.05)، وبالتالي يمكن التأكيد بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة ومتوسط استراتيجية الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1) لهذه الفرضية الرئيسية الخامسة للدراسة.

وبناء عليه يمكننا استنتاج: أنه عند مستوى دلالة (0.05) هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة واستراتيجية الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

6- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية السادسة المتضمنة المعنى التالي:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، واختبار هذه الفرضية إحصائياً فإن ذلك يستوجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ولإجراء الاختبار الإحصائي اللازم لهذه الفرضية عند مستوى دلالة (5%)، فقد تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One – Sample T- test) لتحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار المستخدم في ذلك:

الجدول رقم (47)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية السادسة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.898	3	0.3750	291	- 4.659	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)						
الاستنتاج: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق يتضح أن متوسط سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هو (2.898) غير مساوٍ لمتوسط سياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهو (3)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%)، كما أن قيمة اختبار (T) المحسوبة هي (-4.659) وبغض النظر عن الإشارة فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-Value) والمقابلة لقيمة اختبار (T) المحسوبة هي (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهو (0.05)، وبالتالي يجوز القول إنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، ومتوسط سياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وعليه تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1) لهذه الفرضية الرئيسية السادسة للدراسة.

ومن ثم يمكننا أن نستنتج: أنه من النتائج السابقة والمتعلقة باختبار الفرضية الإحصائية، ما يعد دليلاً كافياً على صحة الفرضية البحثية السادسة التي قامت عليها الدراسة، والقائلة بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عند مستوى دلالة (5%).

7- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية السابعة وهي تنص على أن:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة" واختبار هذه الفرضية فأن الأمر يحتاج إلى ضرورة إعادة صياغتها في شكل فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وللقيام بالاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية عند مستوى دلالة (5%)، قام الباحث باستخدام اختبار (T) للعينات الواحدة (One – Sample T- test) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار المستخدم في ذلك الخاص بهذه الفرضية:

الجدول رقم (48)

نتائج اختبار (T) المتعلقة بالفرضية الرئيسية السابعة

المتوسط الحسابي	المتوسط النظري المعتمد	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة اختبار (T) المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
2.206	3	0.2591	291	- 52.329	0.000	0.05
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)						
الاستنتاج: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$						

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

يظهر من نتائج الجدول السابق أن متوسط الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة (2.206) غير مساوٍ لمتوسط أساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة اختبار (T) المحسوبة هي (-52.329) وبقطع النظر عن الإشارة، فهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (291)، كما أن مستوى الدلالة المحسوبة (P-Value) والمقابل لقيمة اختبار (T) المحسوبة الذي يساوي (0.000)،

وبالتالي فهو أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهو (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين متوسط الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم رُفُضت الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقُبِلت الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) لهذه الفرضية البحثية السابعة.

ومما سبق يمكن أن نستنتج من النتائج السابقة لهذه الفرضية الإحصائية ما يعد دليلاً كافياً على صحة الفرضية البحثية السابعة القائلة بأن "هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، وذلك عند مستوى دلالة (5%).

8- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثامنة التي تنص على أن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً فإن ذلك يتطلب ضرورة إعادة بلورتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Correlation Person) باعتباره أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، كما تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) وذلك لمعرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية تؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات التي تم استخدامها لاختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (49)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثامنة

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R ²
0.643	0.000	0.575	0.643	14.288	0.000	204.133	0.000	0.413
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1).								

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال معطيات الجدول السابق يتضح:

- 1) إن قيمة معامل الارتباط (بيرسون) المحسوبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة بلغت (0.643) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- 2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.575)، كما بلغت قيمة Beta (0.643)، كما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابلة لقيمة (T) المحسوبة (14.288) هي (0.000) وبالتالي فهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- 3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (204.133)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابلة لقيمة (F) المحسوبة هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

ومما سبق يمكننا استنتاج الآتي:

- وجود علاقة طردية جيدة بين الثقافة التنظيمية السائدة وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.
- وجود تأثير جيد للمتغير المستقل الأول (الثقافة التنظيمية السائدة) في المتغير التابع (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة).
- بناءً على ما سبق تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1)، وبالتالي أمكن القول أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة" وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الثامنة التي قامت عليها الدراسة.

9- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية التاسعة وهي تتضمن معنى ينص على أن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية يتحتم إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Correlation Person) بوصفه أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وكذلك تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) وذلك لمعرفة ما إذا كان اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، يؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وفيما يلي جدول يوضح نتائج الاختبارات المستخدمة في اختبار هذه الفرضية الإحصائية:

الجدول رقم (50)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية التاسعة

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R^2
0.604	0.000	0.335	0.604	12.908	0.000	166.619	0.000	0.365
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1). المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)								

وبالنظر في الجدول السابق يتبين الآتي:

(1) إن قيمة معامل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.604)، ومعدل دلالة محسوب (0.000) وهو أدنى من معدل الدلالة المعتمد في الدراسة.

(2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.335)، كما بلغت قيمة Beta (0.604)، كما ظهرت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابلة لقيمة (T) المحسوبة (12.908) بمقدار (0.000) وبالتالي فهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

(3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (166.619)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابلة لقيمة (F) المحسوبة هو (0.000) وهو أدنى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناء على النتائج السابقة يمكننا استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة طردية جيدة بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.
- وجود تأثير جيد للمتغير المستقل الأول (اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة) في المتغير التابع (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة).

ووفقاً لما تم ذكره من استنتاجات فإنه تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)، وبالتالي أمكن القول أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

10- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية العاشرة التي تنص على أن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية كان من الضروري إعادة صياغتها في شكل فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Correlation Person) باعتباره أحد اختبارات الدلالة التي يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) وذلك لمعرفة ما إذا كان وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة يؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبارات المستخدمة في اختبار هذه الفرضية الإحصائية:

الجدول رقم (51)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية العاشرة

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R ²
0.665	0.000	0.261	0.665	15.173	0.000	230.229	0.000	0.443
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1).					الاستنتاج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال نتائج الجدول السابق يتبين ما يلي:

- 1) إن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (معامل ارتباط بيرسون) ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.665)، بمستوى دلالة محسوب قدره (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- 2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية

موضوع الدراسة بلغت (0.261)، كما بلغت قيمة Beta (0.665)، وانتهت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابلة لقيمة (T) المحسوبة (15.173) إلى (0.000) وبالتالي فهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

(3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (230.229)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (F) المحسوبة هو (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة الذي اعتمدته هذه الدراسة متمثلاً في (0.05).

وبناء على ما تقدم من نتائج اختبار الفرضية العاشرة للدراسة يمكن استنتاج الآتي:

- وجود علاقة طردية جيدة ما بين وعي الموظفين في المصارف موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة.
- وجود تأثير جيد للمتغير المستقل الثالث في الدراسة (وعى الموظفين بأهمية الجودة) في المتغير التابع للدراسة (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية).
- رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1).
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين وعى الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

11- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الحادية عشرة القائلة إن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً يحتاج الأمر ضرورة وضعها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، استخدم الباحث اختبار معامل ارتباط "بيرسون" (Correlation Person) لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) وذلك لمعرفة ما إذا كان تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع

الدراسة على أهمية العملاء يؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية الإحصائية:

الجدول رقم (52)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الحادية عشرة

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R ²
0.228	0.000	0.159	0.228	3.993	0.000	15.942	0.000	0.052
رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1).				الاستنتاج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$				

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من خلال معطيات الجدول السابق رقم (49) يتضح الآتي:

- 1) إن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (معامل ارتباط بيرسون) ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.228)، عند مستوى دلالة محسوب قدره (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).
- 2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.159)، كما بلغت قيمة Beta (0.228)، وظهر مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (T) المحسوبة (3.993) بقيمة (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- 3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (15.942)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (F) المحسوبة هو (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناء على النتائج السابقة لاختبار هذه الفرضية يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.
- وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل الرابع (تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء) في المتغير التابع للدراسة (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة).

- رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1).
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

12- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثانية عشرة وهي تنص على أن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة" ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً كان لزاماً إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية حتى تصبح على النحو التالي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Correlation Person) لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، كما تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) لمعرفة ما إذا كانت استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية الإحصائية:

الجدول رقم (53)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية عشرة

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R^2
0.412	0.000	0.238	0.412	7.692	0.000	59.161	0.000	0.169
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1). المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)								

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

ومن خلال معطيات الجدول السابق يتضح الآتي:

- (1) إن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (معامل ارتباط بيرسون) ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.412)، وذلك عند مستوى دلالة محسوب وقدره (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- (2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.238)، كما بلغت قيمة Beta (0.412)، وظهر مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (T) المحسوبة (7.692) بقيمة (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- (3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (59.161)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (F) المحسوبة هو (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

وبناء على ذلك يمكن استخلاص الآتي:

- وجود علاقة طردية ضعيفة ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة.
- وجود تأثير ضعيف للمتغير المستقل الخامس في الدراسة (استراتيجية الجودة) في المتغير التابع للدراسة (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة).
- وبناء على ما تم ذكره رفضت الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وتم قبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)، وبالتالي جاز القول أن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

13- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثالثة عشرة التي تنص أن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً تطلب الأمر إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة (H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Correlation Person) لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، بالإضافة إلى استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) لمعرفة ما إذا كانت سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية الإحصائية:

الجدول رقم (54)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة عشرة

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R ²
0.668	0.000	0.289	0.668	15.303	0.000	234.192	0.000	0.447
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H1).								
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)								

وبالرجوع إلى معطيات الجدول السابق يتبين الآتي:

1) إن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (معامل ارتباط بيرسون) ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.668)، وذلك عند مستوى دلالة محسوب وقدره (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.289)، كما بلغت قيمة Beta (0.668)، بمستوى دلالة محسوب (P- Value) قدره (0.000) وبالتالي فهو ليس في مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة الذي يشكل (0.05).

3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (234.192)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (F) المحسوبة ظهر بقيمة (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

ومما سبق يمكننا استنتاج ما يلي:

- وجود علاقة طردية جيدة ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

- وجود تأثير جيد للمتغير المستقل الخامس في الدراسة (سياسة التركيز على التحسين المستمر) في المتغير التابع للدراسة (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة).

وعلى ضوء ما سبق من استنتاجات تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ومن ثم كان بالإمكان القول إن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

14- اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الرابعة عشرة التي تنص على أن:

"هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية البحثية لزم صياغتها في صورة فرضية إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، تم استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" (Correlation Person) وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباط ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، كما تم استخدام اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple) بهدف معرفة ما إذا كانت الأساليب المتبعة في إدارة

الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تؤثر في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (55)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة عشر

معامل ارتباط بيرسون			معامل الانحدار الخطي البسيط				دلالات النموذج الخطي	
قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار الخطي	معامل Beta	قيمة اختبار T المحسوب	مستوى الدلالة المحسوب	قيمة اختبار F المحسوب	مستوى الدلالة المحسوب	معامل التحديد R^2
0.570	0.000	0.357	0.570	11.823	0.000	139.774	0.000	0.325
القرار الإحصائي: رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1).				الاستنتاج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- 1) إن قيمة معامل الارتباط المحسوبة (معامل ارتباط بيرسون) ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (0.570)، وبمستوى دلالة محسوب وقدره (0.000) وبالتالي فهو لم يصل إلى مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).
- 2) إن قيمة معامل الانحدار المحسوبة لدرجة تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة في واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت حد (0.357)، كما بلغت قيمة Beta (0.570)، بمستوى دلالة محسوب (P- Value) قدره (0.000)، وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.
- 3) إن قيمة اختبار (F) المحسوبة لقياس ثبات صلاحية النموذج لاختبار نوع العلاقة بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بلغت (139.774)، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (P- Value) والمقابل لقيمة (F) المحسوبة ظهر بقيمة (0.000) وبالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05).

ومن خلال النتائج السابقة يمكننا استنتاج الآتي:

- وجود علاقة طردية فوق المتوسطة ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

- وجود تأثير فوق المتوسط للمتغير المستقل السادس في الدراسة (الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع للدراسة (واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة).

وبناء على ما ظهر من استنتاجات تم رفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)، وبالتالي أمكننا القول إن "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة".

المبحث الرابع

نتائج الدراسة والمدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية والتوصيات المقترحة

أولاً: نتائج الدراسة:

بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة، وقيام الباحث بالدراسة العملية على مجتمعها، والمتمثل في جميع الموظفين في الإدارات العامة لأكبر المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية (مصرف الجمهورية، والصحاري، والوحدة، والمصرف التجاري الوطني)، وزياراته الميدانية لها وملاحظاته الشخصية، وتوصيفه وتحليله لبيانات الدراسة التي تم الحصول عليها من مفردات عينة الدراسة، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن صياغتها فيما يلي:

(1) أسفرت نتائج العرض والتحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة عن المؤشرات التالية:

أ- إن أغلب مفردات عينة الدراسة من الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هم من الموظفين في مصرف الجمهورية، حيث شكل عددهم ما نسبته (29.45%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، في حين كانت نسبة الموظفين في مصرف الصحاري (27.05%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، بينما كومت نسبة الموظفين في مصرف الوحدة (23.30%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، أما النسبة الأقل من مفردات عينة الدراسة فكانت من نصيب المصرف التجاري الوطني، حيث مثلت (20.20%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وذلك ما يؤكد مشاركة كل المصارف موضوع الدراسة فيها، بحسب أحجامهم في مجتمعها.

ب- إن معظم العاملين من الموظفين في أكبر المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية هم من الذكور، إذ يمثلون تقريباً ثلثي مفردات عينة الدراسة، أي ما نسبته (66.78%) من مفردات عينة الدراسة، في حين مثلت نسبة الإناث الثلث المتبقي من حجم مفردات عينة الدراسة ونسبة (33.22%)، أي أن النساء يحضن بفرص لا بأس بها للعمل في المصارف الليبية.

ج- إن أغلب الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هم من العاملين في المستوى الوظيفي بوظيفة موظف إذ بلغت نسبته (85.27%) من إجمالي عدد مفردات عينة

الدراسة، في حين شكل العاملون بوظيفة رئيس قسم ما نسبته (10.96%) من إجمالي عدد الباحثين، كما شكلت نسبة العاملون بوظيفة مدير ما نسبته (3.77%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهذا ما يصور الواقع الإداري لكل مصرف من حيث توزيع الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية لهذه المصارف موضوع الدراسة.

د- إن معظم الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس والليسانس) إذ شكلت نسبتهم من بين مفردات عينة الدراسة (57.53%)، يليهم في ذلك الموظفين حملة المؤهل العلمي (دبلوم عالي) ونسبة (32.20%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الموظفين حملة المؤهلات المتوسطة (شهادة الثانوية العامة والدبلوم المتوسط) ما نسبته (6.16%) من إجمالي عدد الباحثين في هذه الدراسة، وأخيراً جاءت نسبة حملة المؤهلات الجامعية العليا (الماجستير والدكتوراه) ونسبة (4.11%) من إجمالي عدد الموظفين الباحثين في هذه الدراسة، مما يؤكد ندرة الموظفين ذوي المؤهلات العليا والمتخصصة في العمل المصرفي في هذه المصارف.

هـ- إن أكثر الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة هم من أصحاب الخبرة المتوسطة، وهم أولئك الذين تتراوح خبرتهم في العمل المصرفي ما بين (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (40.41%) من بين مفردات عينة الدراسة، يليهم في ذلك الموظفين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات ونسبة (28.42%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، بينما كانت نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) (18.50%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، ثم يأتي أخيراً أصحاب الخبرة الطويلة الذين تزيد خبرتهم عن خمسة عشر سنة ونسبة (12.67%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة، مما يثبت توفر الخبرة المطلوبة بالعمل المصرفي في ثلثي عدد الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تقريباً، والتي يمكنها أن تساعد على تحسين الأداء المصرفي، وتقديم أفضل الخدمات المصرفية وبأعلى مستويات الجودة، وذلك إذا ما لاقى الاهتمام والتشجيع والتحفيز اللازم من خلال تطبيق وتفعيل مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

(2) أثبتت نتائج التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بقياس مفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، قلة اهتمام هذه المصارف بتفعيل مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه بين جميع الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك في مختلف الأنشطة والعمليات المصرفية التي تقوم بها، أي أن إدارات هذه المصارف لا تولي أية اهتمام بتفعيل عملية المشاركة، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع الأوزان المتحصل عليها من فقرات هذا المقياس (2.112)، وهي تقل عن المتوسط النظري المعتمد في الدراسة والذي يعكس الاتجاه المحايد، وعليه يمكن القول بأن مستوى تطبيق وتفعيل مبدأ المشاركة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة ضعيف، ولم يرقى إلى المستوى المطلوب والذي يتفق مع متطلبات تطبيق

مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا ما يدل على وجود فروق معنوية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية، والعمل بمفهوم المشاركة الذي يتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعتبر من معوقات النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف.

(3) أكدت نتائج التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بقياس العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية، أنه لا يوجد اهتمام من قبل المصارف موضوع الدراسة بتكوين فرق العمل وتفعيل العمل الجماعي بين موظفيها في أداء الأعمال والأنشطة المصرفية وتحقيق الأهداف، أي أنها لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على الأداء الفردي في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، وبالتالي فإنها لم تولِ الاهتمام الكافي بتطبيق مبدأ العمل بروح الفريق، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس (2.368)، مما يؤكد على أن مستوى تطبيق مبدأ العمل بروح الفريق في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة كان ضعيفاً، وبالتالي فإن أسلوب العمل في هذه المصارف لا يتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي ذلك ما يؤكد على وجود فروق معنوية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والعمل بروح الفريق الذي يتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(4) أثبتت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقياس وتحديد أنماط القيادة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أن الأساليب القيادية المتبعة في قيادة وإدارة هذه المصارف لا تزال أساليب تقليدية، تعتمد على المركزية في التخطيط واتخاذ القرارات وإدارة الأعمال، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس الإيجابي (2.441)، وهو أقل من المتوسط النظري المعتمد في الدراسة وهو (3)، وبالتالي فهي لم تولِ الاهتمام والعناية الكافية بتطبيق الأساليب الحديثة المتبعة في القيادة، والتي تعتمد على سياسة الباب المفتوح في إدارة الأعمال واللامركزية والمشاركة الشاملة في التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات، وتحسين العلاقات مع المرؤوسين، وبالتالي فإن الأساليب القيادية المتبعة في إدارات المصارف موضوع الدراسة لم ترق إلى المستوى المطلوب والذي يتناسب مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في القيادة، وفي ذلك ما يشير إلى وجود فروق معنوية بين أنماط القيادة السائدة وأنماط القيادة التي تتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعتبر من أهم الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تعيق تكوين ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(5) كشفت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بقياس وتحديد القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أن القيم السائدة بين موظفي هذه المصارف تعد من القيم الإيجابية التي تمثل مؤشراً إيجابياً بالنسبة للمصارف موضوع الدراسة، والتي يمكنها أن تساعد بشكل كبير على النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، إلا أنها لا تزال تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير والتغيير في مجال التثقيف والتوعية بأهمية العملاء، وضرورة تقديم أفضل الخدمات المصرفية المتميزة لهم، وتطوير مهارات فن التعامل مع العملاء.

(6) أسفرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بقياس ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، عن أن المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة لديها اهتمام متوسط بتثقيف الموظفين بأهمية الجودة ودورها في تحسين الأداء وتطوير جودة الخدمات المقدمة وزيادة الأرباح ولكنه غير كافٍ لتحقيق الجودة الشاملة، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس (2.986)، مما يدل على أن مستوى ثقافة الجودة السائدة في هذه المصارف يكاد يقترب من المتوسط، وفي هذا ما يدل على عدم وجود فروق ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف موضوع الدراسة ومتوسط ثقافة الجودة التي تتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فهي تكاد تتناسب مع متوسط ثقافة الجودة المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(7) أكدت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة المتعلقة بقياس وتحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، على أن الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المصارف لا تزال ثقافة سلبية، ولا تتناسب مع الثقافة التنظيمية التي تتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان المتغيرات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية السائدة (2.728)، وهو أقل من المتوسط النظري المعتمد في الدراسة، مما يؤكد وجود فروق ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف موضوع الدراسة والثقافة التنظيمية التي تتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فإن عدم وجود ثقافة تنظيمية إيجابية ملائمة لإدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

(8) أسفرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بقياس مستوى اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، عن وجود اقتناع ودعم نسبي من قبل الإدارات العليا في هذه المصارف بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقه وبمتوسط حسابي قدره (3.135)، وعلى الرغم من أن هذا الاقتناع والدعم والالتزام من قبل إدارات هذه المصارف يعتبر ايجابياً إلى حد ما تجاه إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، فإنه لا يزال في المستوى المتوسط ويحتاج إلى الدعم وزيادة الإقناع لتحقيق الالتزام الكافي، حتى يصبح ايجابياً وبشكل كبير، ولكي يكون الدافع الرئيسي والمؤثر القوي نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وبشكل علمي وصحيح وناجح في هذه المصارف.

(9) من خلال تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بقياس وتحديد مستوى وعي والتزام الموظفين في المصارف التجارية الليبية بأهمية الجودة، تبين بأن هناك مؤشر جيد على وعي واقتناع الموظفين في هذه المصارف بأهمية الجودة ودورها في تحسين الأداء وتقديم أفضل الخدمات المصرفية، وهذا يعتبر من المؤشرات الايجابية في هذه المصارف والتي يمكنها دعم مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع الأوزان المتحصل عليها من فقرات هذا المقياس (3.907) مما يعكس قوة هذا المؤشر وتوفره في المصارف موضوع الدراسة وبالتالي

ضرورة دعمه وتطويره بالشكل الذي يساعد على النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هذا الوعي بأهمية الجودة تنقصه المعرفة والتثقيف بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المصارف، أي انخفاض مستوى الوعي لدى الموظفين في المصارف التجارية الليبية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وأهميتها بالنسبة لكل من الموظفين والمصرف على حدٍ سواء.

10) أثبت تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بقياس وتحديد مستوى تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، أن المصارف موضوع الدراسة ليس لديها الاهتمام الكافي والتركيز المناسب على العملاء، أي أن مستوى التركيز على العملاء في المصارف موضوع الدراسة يعتبر ضعيفاً، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس (2.111)، مما يؤكد على وجود فروق ما بين مستوى التركيز على أهمية العملاء السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهذا يعتبر كذلك من مشاكل ومعوقات النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس رضا العملاء وتحقيق احتياجاتهم وتوقعاتهم.

11) أسفرت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة المتعلقة بقياس وتحديد استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، عن أن المصارف موضوع الدراسة لم تولي مسألة الجودة الاهتمام الكافي والمناسب ضمن خططها الاستراتيجية، مما يؤكد على أن استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف موضوع الدراسة لم ترق إلى المستوى المطلوب والذي يؤهلها للنجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس (2.745)، مما يضعها في المستوى الضعيف من حيث ملائمتها لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا دليل على وجود فروق ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في هذه المصارف واستراتيجية الجودة التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

12) من خلال نتائج تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بقياس عملية التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، اتضح قلة اهتمام وتركيز هذه المصارف على تنفيذ عمليات التحسين المستمر والشامل في مختلف أعمالها ونشاطاتها المصرفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس (2.898)، وبالتالي فهو يقع في المستوى الضعيف من حيث التطبيق في هذه المصارف، وفي ذلك ما يشير إلى وجود فروق ما بين سياسة التحسين المستمر المتبعة في المصارف موضوع الدراسة وسياسة التحسين المستمر المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة، وعليه يمكن القول بأن مبدأ التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة غير مطبق بشكل جدي في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وبالشكل الذي يمكنها من النجاح في تحقيق الجودة الشاملة.

13) كشفت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة المتعلقة بقياس وتحديد الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، عن أن الأساليب المتبعة في

إدارة الموارد البشرية في هذه المصارف لا تزال أساليب تقليدية تعتمد على العشوائية في عملية الاختيار والتعيين، والأساليب التقليدية في تقييم الأداء، وقلة الاعتماد على التدريب والتحفيز في تنمية وتطوير مهارات الموظفين، وقلة اعتماد أساسي الكفاءة والجدارة في الترقية وشغل المناصب الإدارية، وبالتالي فهي لم ترق بأساليبها التقليدية إلى المستوى الذي يؤهلها للنجاح في تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجموع أوزان فقرات هذا المقياس (2.206)، مما يؤكد أن إدارة الموارد البشرية السائدة والمتبعة في المصارف موضوع الدراسة تقع في المستوى الضعيف، وفي هذا ما يدل على وجود فروق ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف موضوع الدراسة وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وعليه يمكن القول بأن الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة تعتبر من أحد أهم معوقات النجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف.

14) أكدت نتائج تحليل بيانات الدراسة على أن واقع (مستوى تطبيق) مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة حسب تقييم الموظفين بها، كان في المستوى المنخفض من حيث التطبيق، وذلك لانخفاض مستوى تطبيق أغلب مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة موضوع الدراسة في هذه المصارف، حيث كان المتوسط الحسابي لمجموع أوزان المتغيرات المستقلة التي تقيس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف (2.809)، وفي ذلك ما يؤكد على أن هذه المصارف لازالت لم ترق بأساليبها التقليدية للمستوى المطلوب والذي يؤهلها للنجاح في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من كل مزاياه وفوائده، إذا لم تشرع في عملية التغيير والتطوير في تلك الأساليب التقليدية والمبادئ المتبعة، هذا مع وجود إمكانية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة بنجاح في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة إذا ما تم الأخذ بعين الاعتبار المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة من قبل هذه الدراسة.

15) أوضحت نتائج التحليل الوصفي لبيانات الدراسة على أنه من أهم المشاكل التي تواجه وتعيق النجاح في عملية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، تتمثل في الثقافة التنظيمية السائدة متمثلة في (عدم العمل بمفهوم المشاركة، قلة العمل بأسلوب الفريق وتفعيل العمل الجماعي، والأساليب التقليدية المتبعة في القيادة، ضعف ثقافة الجودة السائدة بين موظفي هذه المصارف)، وكذلك الأساليب التقليدية المتبعة في إدارة الموارد البشرية، وقلة وعي الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقلة التركيز والاهتمام بالعملاء.

16) أثبتت نتائج التحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضية البحثية الرئيسية الأولى للدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، عند مستوى دلالة (5%)، وذلك فيما يختص بأبعاد المشاركة، وأنماط القيادة، وثقافة الجودة، والعمل بروح الفريق، وذلك ما يدل على صحة الفرضية البحثية الأولى التي قامت عليها الدراسة،

وفي هذا السياق فإن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (ميا) على شركات القطاع العام السوري.

17) أوضحت نتائج اختبار الفرضية البحثية الفرعية الأولى للدراسة بأنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بمفهوم المشاركة السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بمفهوم المشاركة المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الفرعية الأولى للدراسة.

18) أكدت نتائج اختبار الفرضية البحثية الفرعية الثانية للدراسة على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين العمل بروح الفريق السائد في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والعمل بروح الفريق المطلوب لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي هذا ما يدل على صحة الفرضية البحثية الفرعية الثانية للدراسة.

19) أسفرت نتائج اختبار الفرضية البحثية الفرعية الثالثة للدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأنماط القيادة التي تتفق مع متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي هذا ما يثبت صحة الفرضية البحثية الفرعية الثالثة التي قامت عليها الدراسة، وفي هذا السياق فإن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (اسكندر) على قطاع البريد المصري.

20) كشفت نتائج اختبار الفرضية البحثية الفرعية الرابعة للدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين القيم التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، والقيم التنظيمية التي تتفق مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي ذلك ما يدل على صحة الفرضية البحثية الفرعية الرابعة.

21) أثبتت نتائج اختبار الفرضية البحثية الفرعية الخامسة للدراسة عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة وثقافة الجودة التي تتفق مع مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي ذلك ما يدل على عدم صحة الفرضية البحثية الفرعية الخامسة التي قامت عليها الدراسة.

22) أفادت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثانية التي قامت عليها الدراسة بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين اقتناع ودعم الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية والتزامها ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، والاقتناع والدعم والالتزام الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، وفي ذلك ما يثبت صحة الفرضية البحثية الرئيسية الثانية للدراسة، وفي هذا السياق تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العثمان) على قطاع التعليم العام في دولة الكويت.

23) أكدت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثالثة للدراسة على وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، ووعي الموظفين بأهمية الجودة الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الرئيسية الثالثة التي قامت عليها الدراسة.

24) أظهرت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الرابعة للدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة واهتمامها بالعملاء، والتركيز على أهمية العملاء الذي يتفق مع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي هذا ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الرئيسية الرابعة التي قامت عليها الدراسة، وفي هذا السياق اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سلام) على الجامعات المصرية الحكومية.

25) أسفرت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الخامسة للدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين استراتيجيات الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، واستراتيجيات الجودة التي تتفق مع تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وذلك عند مستوى دلالة (5%)، وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الرئيسية الخامسة التي قامت عليها الدراسة.

26) أثبتت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية السادسة والتي قامت عليها الدراسة أنه عند مستوى دلالة (5%)، توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وسياسة التركيز على التحسين المستمر التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وفي ذلك ما يثبت صحة الفرضية البحثية الرئيسية السادسة للدراسة.

27) أكدت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية السابعة للدراسة وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وأساليب إدارة الموارد البشرية التي تتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه ثبتت صحة الفرضية البحثية الرئيسية السابعة التي قامت عليها الدراسة، وفي هذا السياق تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اسكندر) على قطاع البريد في مصر.

28) بينت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية الثامنة للدراسة وجود علاقة ارتباط طردية جيدة ما بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أي أن واقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف يتأثر بنوعية الثقافة التنظيمية السائدة، وهذا يعني أنه كلما كانت الثقافة

التنظيمية في المصارف موضوع الدراسة إيجابية بحيث تتفق مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلما أدى ذلك إلى تحسن واقع (مستوى تطبيق) إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الثامنة التي قامت عليها الدراسة.

29) أشارت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرئيسية التاسعة للدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية جيدة ما بين اقتناع ودعم والتزام الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة ببرنامج إدارة الجودة الشاملة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف موضوع الدراسة، أي أن مستوى تطبيق (واقع) إدارة الجودة الشاملة يتوقف بشكل كبير وأساسي على مدى اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى الاقتناع والدعم والالتزام من قبل الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية كلما أدى ذلك حتماً إلى النجاح والتحسين في مستوى واقع مدخل إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية التاسعة التي قامت عليها الدراسة، وفي هذا السياق تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المخلافي) على منظمات الإدارة الحكومية اليمنية، ودراسة (سلامة) على قطاع الخدمات الأردني، وبالتالي فإن عدم توفر الاقتناع والدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا يعتبر من أهم معوقات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

30) أوضحت نتائج اختبار الفرضية البحثية العاشرة للدراسة وجود علاقة ارتباط طردية جيدة ما بين وعي الموظفين في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة بأهمية الجودة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، أي أن واقع (مستوى تطبيق) إدارة الجودة الشاملة يتأثر بمستوى وعي الموظفين بأهمية الجودة، وهذا يؤكد على أنه كلما كان مستوى الوعي بأهمية الجودة مرتفعاً لدى الموظفين، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع وتحسن مستوى تطبيق أو واقع إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي النجاح الكبير في تحقيق أهدافه، وفي ذلك ما يدل على صحة الفرضية البحثية العاشرة التي قامت عليها الدراسة.

31) أفادت نتائج اختبار الفرضية البحثية الحادية عشر للدراسة بوجود علاقة ارتباط طردية ما بين تركيز المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة على أهمية العملاء، وواقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وفي ذلك ما يؤكد على أن واقع (مستوى تطبيق) إدارة الجودة الشاملة في المصارف موضوع الدراسة يتأثر بمستوى اهتمامها وتركيزها على العملاء وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم، وهذا يعني أنه كلما كان هناك اهتمام وتركيز كبيرين من قبل هذه المصارف على ضرورة أرضاء العملاء وتلبية متطلباتهم وتفضيلاتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، كلما أدى ذلك إلى النجاح والتحسين في مستوى واقع (تطبيق) إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وفي هذا ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الحادية عشر التي قامت عليها الدراسة.

32) أسفرت نتائج اختبار الفرضية البحثية الثانية عشر للدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين استراتيجية الجودة المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وفي ذلك ما يدل على أن استراتيجية الجودة المتبعة لها

دور متوسط في تحديد واقع (مستوى تطبيق) إدارة الجودة الشاملة، أي أنه كلما كان هناك اهتمام كبير بالخطط الاستراتيجية للجودة في المصارف موضوع الدراسة، كلما أدى ذلك إلى تحسن في مستوى واقع إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة.

(33) أثبتت نتائج اختبار الفرضية البحثية الثالثة عشر للدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ما بين سياسة التركيز على التحسين المستمر المتبعة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، مما يعني أن واقع إدارة الجودة الشاملة يتأثر بشكل طردي بمستوى التركيز والاهتمام على التحسين الدائم والمستمر في كافة أنشطة وعمليات المصرف، أي أنه كلما كان هناك اهتمام كبير بوضع خطط التحسين المستمر وتنفيذها على مختلف أنشطة وعمليات هذه المصارف موضوع الدراسة، كلما أدى ذلك إلى التحسن الدائم في مستوى واقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، وتحقيق أعلى درجات الاستفادة من فوائدها ومزاياها، وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الثالثة عشر للدراسة.

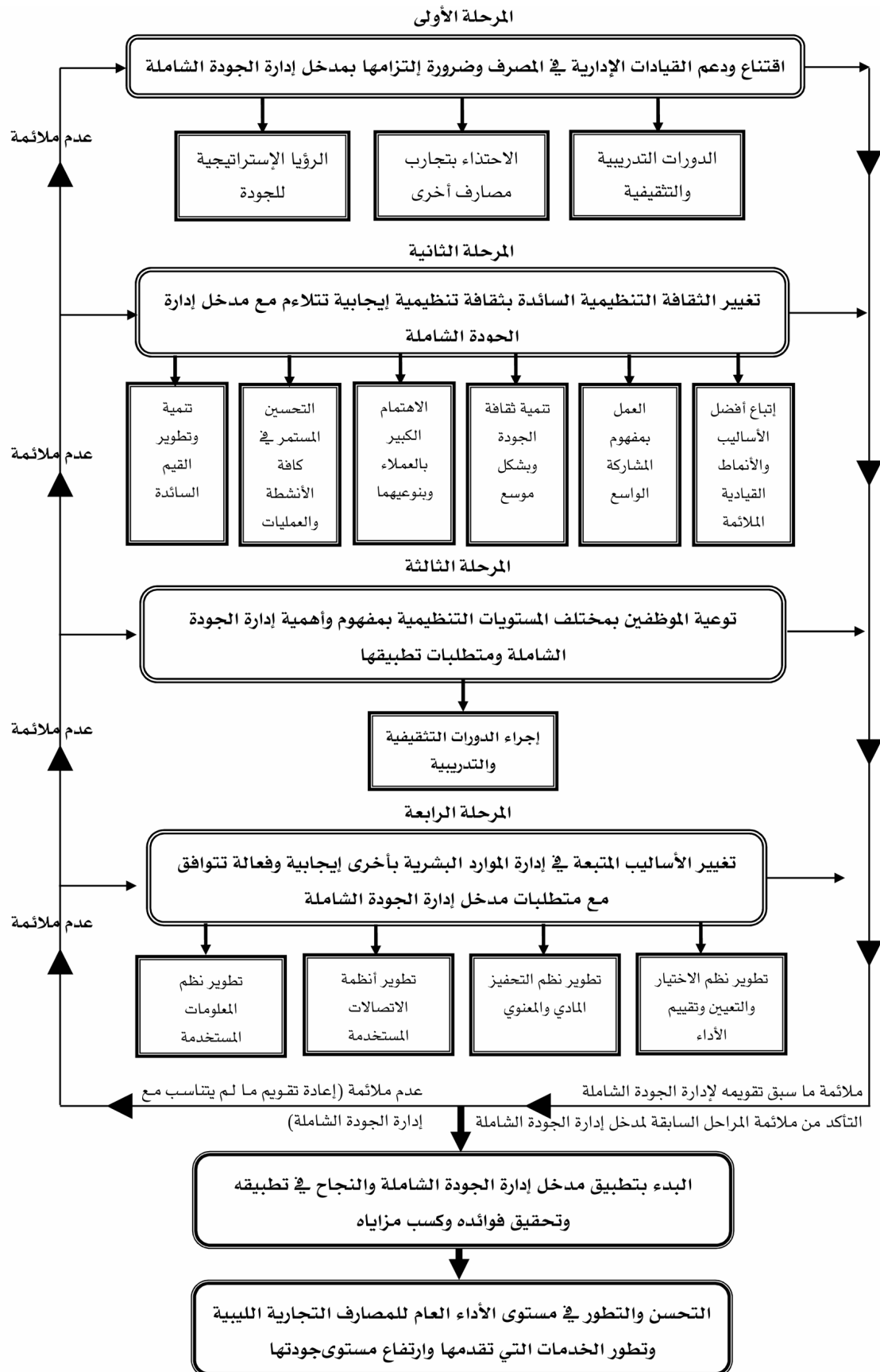
(34) وأخيراً أكدت نتائج اختبار الفرضية البحثية الرابعة عشر للدراسة وجود علاقة ارتباط طردية جيدة ما بين الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف، أي أن مستوى واقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية يتأثر بنوعية الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية بهذه المصارف، وهذا يعني أنه كلما كانت الأساليب المتبعة في ذلك ايجابية كلما كان مستوى واقع إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً ويحقق فوائد وأهداف تطبيق هذا المدخل، وفي ذلك ما يؤكد صحة الفرضية البحثية الرابعة عشر التي قامت عليها الدراسة.

ثانياً: المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية

من خلال الدراسة العملية التي قام بها الباحث على مجتمعها، والنتائج التي توصل إليها، قام الباحث بتصميم مدخل مقترح يساعد على النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، بحيث يؤدي إلى التحسن في مستوى أداء هذه المصارف وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة والرفع من مستوى جودتها وتحقيق ميزة تنافسية، ويستند هذا المدخل المقترح على أربعة دعائم أساسية تتمثل فيما يلي:

- (1) اقتناع ودعم القيادات الإدارية وضرورة التزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة.
- (2) تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بثقافة تنظيمية إيجابية تتلاءم مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- (3) توعية كافة الموظفين في هذه المصارف بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.
- (4) تغيير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية بأخرى إيجابية وفعالة تتوافق مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ويوضح الشكل التالي المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية:



الشكل رقم (2)

المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية

المصدر: من تصميم الباحث

ويتم تنفيذ المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية من خلال إتباع الخطوات التالية:

أولاً: اقتناع ودعم القيادات الإدارية وضرورة التزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اقتناعها بضرورة القيام بعملية التغيير إلى الأفضل، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء العام وتطويره لتحقيق التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، والوصول إلى أعلى مستويات الجودة، وذلك باستخدام أحدث المداخل الإدارية التي يمكنها تحقيق ذلك، ولكن بشرط أن تأخذ في الاعتبار مقاومة الموظفين لجهود التغيير التي ستصاحب عملية الأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، كما أن عملية الاقتناع والدعم والالتزام الكامل من قبل الإدارة العليا بمدخل إدارة الجودة الشاملة لن تتحقق إلا من خلال قيامها بالآتي:

(أ) القيام بالدورات التثقيفية والتدريبية: أي ضرورة تلقي القيادات الإدارية في هذه المصارف للدورات التثقيفية والتدريبية المكثفة من الخبراء والمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال الجودة بشكل عام، وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص، على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته بالنسبة لكل الأطراف ذات العلاقة بالمصرف ومتطلبات تطبيقه، وكيف يمكن النجاح في تحقيقها، وما هي المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجه عملية التطبيق الفعلي والناجح لهذا المدخل، هذا بالإضافة إلى ضرورة تدريبهم على كيفية تحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر في كافة أنشطة وعمليات المصرف، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المصرف ككل، ثم بعد ذلك نقل كل ما تعلموه في هذه الدورات المكثفة إلى مرؤوسيه، وبشكل مشجع ومقنع، مما يثير الحماس لدى المرؤوسين لتعلم المزيد حول هذا المفهوم، وتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق مزاياه.

(ب) الاحتذاء بتجارب المصارف الأخرى في هذا المجال والاستفادة منها: ويتم ذلك من خلال زيارة المصارف التي سبقتها بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ونجحت في ذلك، سواء كانت هذه المصارف داخل الدولة أو خارجها، وذلك للتعرف على تجاربها مع هذا المدخل والمراحل التي مرت بها، لأن هذه المصارف الناجحة يسرها أن تتحدث عن تجاربها في هذا المجال وأسباب نجاحها، والانجازات التي حققتها من تبني هذا المدخل، وبالتالي يكون مستوى النجاح الذي وصلت إليه تلك المصارف، حافزاً ودافعاً قوياً لهذه القيادات الإدارية للاقتناع والالتزام الكامل والدعم الكبير لضرورة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، إذا ما أرادت الوصول إلى أقصى درجات النجاح في تطبيقه، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار أوجه الاختلاف بينها وبين هذه المصارف أو المنظمات الخدمية التي سبقتها في تطبيق هذا المدخل، ثم بعد ذلك يتم نقل ما تحصلوا عليه من معلومات ومعارف حول هذه المصارف إلى جميع الموظفين

(ج) الرؤيا الاستراتيجية للجودة: أي أنه يجب على الإدارات العليا في هذه المصارف أن تكون

لديها رؤيا استراتيجية للجودة تمكنها من تحقيق الجودة، وذلك من خلال إتباع سياسة التركيز على العملاء والاهتمام بهم في السعي لتحقيق الجودة، والنظر إلى مسألة الجودة على أنها تمثل السبيل الوحيد لتحقيق النجاح والتميز، وإنها تمثل أفضل الاستراتيجيات التنافسية في السوق التي تمكنها من تحقيق أفضل المراكز التنافسية في السوق المحلي والعالمي، هذا بالإضافة إلى ضرورة تحقيق المرونة في أعمالها وأنشطتها بحيث يُمكنها ذلك من الاستجابة والتكيف مع كافة الظروف والتغيرات على الساحة المحلية والدولية، وأن يتم دمج خطط تحسين الجودة وتطويرها ضمن الخطط الاستراتيجية للمصرف، وأن تكون خطط تحسين الجودة شاملة لكل إدارات المصرف وأقسامه وكافة فروعها، كما يجب أن تكون هذه الخطط واضحة ومعلنة لكل الموظفين، بالإضافة إلى ضرورة تشكيل أو تكوين مجلس أعلى للجودة في الإدارة العامة للمصرف، ووحدة مختصة بالجودة على مستوى كل إدارة وكل فرع من فروع المصرف، كما يجب التعرف على استراتيجيات الجودة المتبعة من قبل المصارف المنافسة، وأن يتم وضع الخطط الاستراتيجية للجودة بناء على دراسة احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم الحالية والمستقبلية، وبحيث تعتمد على أحدث الأساليب المتبعة في ذلك.

وأخيراً يمكن القول أنه يجب على الإدارات العليا في المصارف التجارية الليبية ضرورة توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية، التي تحتاجها عملية التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وأن تسعى جاهدة إلى العمل على تقديم كل ما هو جديد ومميز في مجال الخدمات المصرفية وتحسين مستوى جودتها.

ثانياً: تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بثقافة تنظيمية إيجابية تتلائم مع مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الآتي:

أ) أتباع أفضل الأساليب والأنماط القيادية الملائمة لمدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك بإتباع الآتي:

- استخدام أسلوب القيادة بالمشاركة
- تشجيع جميع الموظفين على المشاركة بتقديم الأفكار والمقترحات والآراء وذلك من خلال إنشاء صندوق للمقترحات.
- تشجيع جميع الموظفين مادياً ومعنوياً على تنمية مهاراتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.
- إتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.
- تطبيق سياسة الباب المفتوح.
- ضرورة تطوير مهارات وكفاءات وخبرات القيادات الإدارية.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تفويض السلطة للمرؤوسين.
- الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم ومنحهم الثقة الكافية.

(ب) العمل بمفهوم المشاركة الواسع وذلك كما يلي:

- ضرورة مشاركة جميع الموظفين في وضع خطط وبرامج تحسين الجودة.
- ضرورة الأخذ بآراء الموظفين واقتراحاتهم بشأن تذليل المشاكل والصعوبات التي تواجه العمل.
- ضرورة مشاركة جميع الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- إعطاء كافة الصلاحيات للموظفين كل حسب اختصاصه ومجال عمله.
- ضرورة تكوين فرق عمل تتولى عملية تحسين الجودة وحل مشاكلها تضم أعضاء من الموظفين وبعض من العملاء الدائمين.

(ج) تنمية ثقافة الجودة وذلك كما يلي:

- توعية الموظفين بضرورة التغيير والتطوير الدائم في الهياكل التنظيمية وبما يتلائم مع تقديم أفضل الخدمات المصرفية.
- ضرورة الإيمان بأن الشعار الأساسي للمصرف هو تحقيق أعلى مستويات الجودة في كافة مراحل العمل المصرفي.
- ضرورة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية بأهمية الجودة وأساسياتها ومتطلبات تحقيقها.
- ضرورة تثقيف الموظفين بأحدث المداخل الإدارية في مجال الجودة (مدخل إدارة الجودة الشاملة) من حيث مفهومه ومتطلباته وكيفية تحقيقه وأهمية الالتزام بمبادئه ومتطلباته.
- التأكيد على أن تحسين الجودة مسؤولية جماعية لكل من الإدارة والموظفين.
- التأكيد على أن الهدف الرئيسي لكل موظف هو إنجاز عمله بأعلى مستويات الجودة المطلوبة.

(د) الاهتمام بالعملاء وذلك من خلال الآتي:

- ضرورة العمل على دراسة احتياجات العملاء واستقصاء آرائهم وتفضيلاتهم، ووضعها كأساس لتصميم الخدمة المصرفية وطرق تقديمها.
- ضرورة الاهتمام بالدراسات الأكاديمية العملية التي تهتم بدراسة العملاء بمختلف نوعيهما من حيث احتياجاتهم وتفضيلاتهم، ودرجة رضاهم، وتقييمهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة، من أجل تقييم المصرف ومستوى جودة الخدمات التي يقدمها.
- ضرورة الاهتمام بالموظفين وكسب ولائهم، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً على الإبداع وتقديم أفضل الخدمات المصرفية، وبأعلى مستويات الجودة.
- توعية الموظفين بأهمية العملاء وضرورة كسب رضاهم، وأثر ذلك على نجاح المصرف وتحقيق أهدافه.
- ضرورة وجود قناة اتصال مباشرة أو غير مباشرة مع العملاء تتلقى شكاويهم واقتراحاتهم بشأن الخدمات المقدمة ومستوى جودتها، وإحالتها لجهات الاختصاص لمعالجتها ودراستها.

- ضرورة الاهتمام بتوعية و تثقيف العملاء بالتقنية المصرفية المتوفرة وكيفية استخدامها.
- نشر الوعي بأهمية مقابلة متطلبات العملاء على كافة المستويات التنظيمية في المصرف وفروعه.
- ضرورة تطوير قدرات ومهارات الموظفين وخبراتهم في مجال العمل المصرفي، وبأحدث التقنيات المصرفية، وكذلك في مجال فن التعامل مع العملاء وتلبية حاجاتهم.

(هـ) التحسين المستمر في كافة الأنشطة والعمليات وذلك من خلال ما يلي:

- العمل على تحقيق التحسين المستمر في كافة مراحل وأنشطة العمل المصرفي.
- عقد الدورات التدريبية لجميع الموظفين لتعريفهم بمفهوم التحسين المستمر وأهميته بالنسبة للمصرف والموظفين معاً وكيفية تحقيقه.
- ضرورة وضع وتطوير الخطط الدائمة للتحسين والتطوير المستمر في مستوى جودة الخدمات المقدمة وتنفيذها بشكل علمي.
- التدريب المستمر للموظفين لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم وخبراتهم، وبحيث تكون هذه الدورات متكافئة مع مؤهلاتهم وإمكانياتهم.
- البحث في أسباب سوء الخدمات المقدمة وضعف جودتها ومعالجتها بشكل جذري.
- دراسة العملاء بشكل دوري من حيث احتياجاتهم وتفضيلاتهم واستقصاء آرائهم، حول جودة الخدمات المقدمة وسبل تطويرها، وتحويلها إلى خصائص فنية في الخدمات المصرفية.
- ضرورة اعتبار أن عملية التحسين المستمر مسؤولية جماعية وليست فردية تلتزم بها فئة محدودة، وأنها تقع على عاتق كل من الإدارة والموظفين معاً.

(و) تنمية وتطوير القيم السائدة وذلك كما يلي:

- تنمية روح الولاء والانتماء للمصرف.
- التركيز على ضرورة التميز الدائم في إنجاز الخدمة وتقديمها للعملاء.
- أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، وإنجاز الخدمة وتقديمها في الوقت المحدد والمرغوب من قبل العملاء.
- الحرص على تلبية كل احتياجات العملاء ومتطلباتهم وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.
- الحرص على ضرورة تحقيق أهداف المصرف وبفاعلية للمشاركة في تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني.
- ضرورة الاعتماد على العمل الجماعي.
- تنمية المهارات والقدرات بشكل دائم عن طريق التدريب.

ثالثاً: توعية الموظفين وعلى مختلف المستويات التنظيمية بمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها: وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والتثقيفية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في تحسين الأداء ورفع معدلاته، وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة والرفع من مستوى جودتها، وتحقيق أعلى درجات الرضا للعملاء، ودور ذلك في تحقيق النجاح الكبير للمصرف وتحقيق أعلى معدلات الربحية، وأثر ذلك على كل من الموظفين والمصرف وتنمية الاقتصاد الوطني، هذا بالإضافة إلى ضرورة التركيز خلال هذه الدورات على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها والالتزام بها من قبل الموظفين، للمساهمة في إنجاح البرنامج وتحقيق فوائد ومحاسن تطبيقه، كما يجب التركيز خلال هذه الدورات على أن الاهتمام بالعملاء يعتبر من الأسباب الرئيسية لنجاح هذا البرنامج وجني ثماره، وأن تحقيق رضا العملاء يمثل الهدف الرئيسي لتنفيذ هذا المدخل والانخراط فيه، كما يجب أن يتعرف الموظفون خلال هذه الدورات على أهم الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تعيق برنامج إدارة الجودة الشاملة والنجاح في تطبيقه والاستفادة منه كاستراتيجية تنافسية، مثل الثقافة التنظيمية السائدة وبشكل سلبي، وأنماط وأساليب القيادة التقليدية، وقلة الاقتناع والدعم والالتزام الكافي من قبل الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، وقلة الاهتمام بالعملاء، والمركزية في التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات وغيرها من الصعوبات التي يمكن أن تعيق التقدم في هذا البرنامج.

رابعاً: تغيير الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية بأخرى إيجابية وفعالة وتتوافق مع متطلبات مدخل إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الآتي:

أ) تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وذلك كما يلي:

- اعتماد أفضل أنظمة الاختيار والتعيين التي يمكنها توفير أفضل الكفاءات البشرية المتخصصة.
- اعتماد عملية شغل المناصب بناءً على مبدأ الكفاءة والجدارة.
- اعتماد أفضل أنظمة تقييم الأداء التي تعتمد على الموضوعية.
- إدخال أنظمة التقييم الجماعي والتقييم الذاتي ضمن أنظمة التقييم التي سيتم اعتمادها.
- إبلاغ الموظفين بنتائج تقييم أدائهم ومناقشتهم حولها.
- تحديد المعايير المستخدمة في تقييم الأداء وتوضيحها لكل الموظفين.

ب) تطوير نظم التحفيز المادي والمعنوي للموظفين وذلك كما يلي:

- تحفيز الموظفين على الأداء المتميز مادياً ومعنوياً وفي الوقت المناسب.
- تقديم الحوافز المادية بناءً على تحقيق رضا العملاء.
- الاهتمام بالموظفين وإشعارهم بأهميتهم بالنسبة للمصرف.
- توفير البرامج التدريبية لكافة الموظفين وتشجيعهم على تنمية مؤهلاتهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم وخبراتهم.

- تشجيع الموظفين على المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات وتقديم الحافز المادي لأصحاب الاقتراحات المتميزة.
- تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار في تحسين الخدمات وتطوير جودتها.
- تشجيع الموظفين على العمل الجماعي وتحفيزهم على ذلك.

(ج) تطوير أنظمة الاتصالات المستخدمة وذلك من خلال:

- توفير أفضل أنظمة الاتصالات (الرأسية والأفقية) ما بين كل الوحدات التنظيمية.
- توفير أفضل أنظمة الاتصال المباشر وغير المباشر بين المصرف وعملائه لتسهيل الاتصال بينهما وحل مشاكل العملاء، وتلبية احتياجاتهم واستقصاء آرائهم، وبأسرع وقت ممكن.
- تسهيل عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توفير أفضل وأحدث أنظمة الاتصال داخل المصرف وتدريب الموظفين على استخدامها
- عقد اللقاءات الدورية بين الإدارة والموظفين والتشاور حول مشاكل المصرف وسبل معالجتها والاستماع للموظفين بشكل مباشر.
- العمل على توافر علاقات جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين بحيث يسودها روح التعاون المبني على الود والاحترام المتبادلين.

(د) تطوير نظم المعلومات المستخدمة وذلك من خلال الآتي:

- ضرورة العمل على توفير البيانات المتعلقة بآراء العملاء حول جودة الخدمات المقدمة وتحديد احتياجاتهم وتفضيلاتهم وتحليلها.
- توفير البيانات الكافية عن المصارف المنافسة وكذلك الناجحة في السوق المحلي والدولي وتحليلها إلى نتائج يتم الاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين.
- توفير كافة المعلومات عن المصرف لكل من الموظفين والعملاء والتي تتصف بالدقة والسرعة والحدثة.
- العمل على جمع البيانات المتعلقة بآراء الموظفين عن المصرف ومستوى جودة الخدمات التي يقدمها، والمشاكل التي تواجههم في سبيل تقديم أفضل الخدمات المصرفية.

وبعد التأكد من إجراء التقويم المستهدف واللازم لكل النواحي والمراحل التي سبق ذكرها في المصرف والتأكد من استعداد المصرف للبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن البدء بعملية التطبيق الفعلي لمدخل إدارة الجودة الشاملة وتأمل نتائجه بعد فترة معينة من الزمن من خلال ملاحظة التحسن في مستوى أداء الموظفين والمصرف ككل، والتطوير الذي سيحدث تبعاً لذلك في الخدمات المصرفية المقدمة والتحسين الملحوظ في مستوى جودتها، وكذلك ارتفاع معدلات الرضا لدى العملاء، عند مقارنتها بالمعدلات السابقة للتقويم الذي حدث بسبب هذا المدخل، وذلك ما سيعود على المصرف بارتفاع معدلات الربحية والنجاح الكبير في تحقيق الأهداف.

وأما إذا ما أتضح عدم ملاءمة أي خطوة من الخطوات السابق تقويمها وفق المطلوب، والتي تمثل الدعائم الأساسية للمدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، فإنه يجب إعادة تقويمها بحيث تصبح ملاءمة لمتطلبات التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة.

هذا كما يمكن تطبيق هذا المدخل بشكل جزئي على عدد من فروع هذه المصارف حتى تمثل التجربة الأولى لتطبيق هذا المدخل في المصرف، وبعد النجاح في تحقيق نتائجه والتعرف على ما سيواجهه من معوقات ومشاكل، وإيجاد الحلول المناسبة لها، يتم تطبيقه بشكل كامل على كل أجزاء المصرف وفروعه.

ثالثاً: التوصيات المقترحة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يعتقد بأنه يمكن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية من خلال التركيز والاهتمام بالتوصيات التالية:

(1) ضرورة تبني المصارف التجارية الليبية التي ترغب في تحسين مستوى أدائها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها ورفع مستوى جودتها، وتحقيق أعلى درجات الرضا لدى العملاء، للمدخل المقترح من قبل هذه الدراسة لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية.

(2) إنشاء وحدة أو مركز بحثي متخصص في كل مصرف يتولى عملية الاهتمام بالبحوث وأجراء الدراسات التي تهتم بدراسة المصرف، والأنشطة والعمليات التي يقوم بها، والخدمات التي يقدمها ومستوى جودتها، ودراسة واستقصاء آراء العملاء والموظفين وتوجهاتهم حول المصرف والخدمات التي يقدمها، وكذلك دراسة المصارف المنافسة في السوق بهدف المقارنة المرجعية، وتقديم كافة التسهيلات لأصحاب هذه البحوث والدراسات، وعدم حجب أية معلومات عنهم.

(3) العمل على تقديم أفضل الخدمات المصرفية الجديدة وبشكل دائم ومستمر، وتطوير المقدم منها، بالشكل والمواصفات التي تتماشى مع التطورات التقنية المصرفية، والتغير في أذواق العملاء، وتقديم كافة التسهيلات لهم.

(4) ضرورة تبني ودعم القيادات الإدارية في المصارف التجارية الليبية للجهود التي تهدف إلى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والالتزام بنشر مفاهيم الجودة والتميز، ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها في المصارف، والمشاكل التي يمكن أن تعيقها، وتوضيح دور ومدى مساهمة مدخل إدارة الجودة الشاملة في تنمية وتطوير هذه المصارف، وتحقيق أعلى المراتب التنافسية، هذا بالإضافة إلى إثارة حماس الموظفين لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

(5) قيام المصرف المركزي في الجماهيرية الليبية بإصدار قرار يلزم كل المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية بضرورة تبني وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة والتأكد من ذلك.

6) عقد مؤتمر عام على مستوى المصارف التجارية العاملة في الجماهيرية الليبية وكافة فرعها حول إدارة الجودة الشاملة وحتمية تطبيقها، يشارك فيه كافة المهتمين والمتخصصين بشؤون الجودة، للإطلاع على أحدث التوجهات في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المصارف العالمية.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

- من أجل إعطاء قيمة علمية لمدخل إدارة الجودة الشاملة ومكوناته التطبيقية، وأثره على الأداء العام للمنظمات، يقترح الباحث القيام بالدراسات الآتية:
 - 1) تقييم واختبار نتائج تطبيق المدخل المقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية في هذه الدراسة، لمعرفة مدى تأثيره على الأداء العام لها، والقيام بالتعديلات المناسبة على هذا المدخل المقترح إذا لزم الأمر.
 - 2) القيام بالمزيد من الدراسات حول إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء، ومدى تبني القطاعات الأخرى في الجماهيرية الليبية ومختلف البيئات العربية الأخرى لهذا المدخل ومستوى تطبيقه، والتأكيد على أهمية تبنيه.
 - 3) إجراء المقارنات بين المنظمات والقطاعات المختلفة التي قامت بتبني وتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والمنظمات والقطاعات التي لم تشرع في تطبيقه بعد، سواء في الجماهيرية الليبية أو بقية الدول العربية الأخرى، وإظهار الفروق بينهما من حيث الأداء، والنتائج، ومستوى تحقيق الأهداف.

خلاصة الفصل الخامس

تم خلال الدراسة العملية التي قام بها الباحث الحصول على البيانات اللازمة بواسطة أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" التي وزعت على مفردات عينة الدراسة، التي اختيرت عشوائياً من مجتمعها، وذلك بعد أن أجريت لها الاختبارات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، وأخضعت تلك البيانات المجمعة لعدد من الإجراءات لأجل إعدادها وتجهيزها لعملية التحليل، وذلك من خلال مراجعة وتدقيق وتمحيص البيانات الواردة في استمارات الاستبيان المسترجعة والصالحة لعملية التحليل، حيث بلغ عددها (292) استمارة.

كما أعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على تطبيق الأساليب الإحصائية الأكثر ملاءمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS)، واشتملت عملية التحليل على استخدام عدد من مقاييس الإحصاء الوصفي والإستنتاجي مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك بهدف عرض وتوصيف بيانات الدراسة، هذا بالإضافة إلى استخدام بعض اختبارات الدلالة الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة مثل اختبار (t) للعينة الواحدة، واختبار معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط، واختبار (f)، وذلك بعد أن تم تحديد مستوى الدلالة (المعنوية) المعتمد، وصياغة الفرضيات البحثية للدراسة في شكل فرضيات إحصائية.

وكشف عرض وتحليل بيانات الدراسة عن عدد من النتائج أهمها ما تعلق بتحديد اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو واقع (مستوى تطبيق) إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة، حيث اتضح بأنه منخفض، وكذلك مدى وجود فروق ما بين مستوى تطبيق المصارف موضوع الدراسة لمبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة، والمستوى الذي يتلائم مع إدارة الجودة الشاملة في هذه المبادئ والمتطلبات قيد الدراسة، كما أسفرت عملية العرض والتحليل عن وجود علاقة وتأثير ما بين مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة، وواقع إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية موضوع الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة قام الباحث بتقديم مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، وذلك بهدف المساعدة في تبني وتطبيق المصارف التجارية الليبية لمدخل إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح، ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء العام بها، وتطوير الخدمات التي تقدمها وتحسين مستوى جودتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ: الكتب

- (1) أبو الفتوح، جمال طاهر، "إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل إدارة الجودة الشاملة"، (مكتب القاهرة للطباعة والتصدير، القاهرة، 2002).
- (2) أبو بكر، مصطفى محمود، "مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004).
- (3) أبو تايه، صباح أحمد، "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، (دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008).
- (4) البكري، سونيا محمد، "إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001).
- (5) البكري، سونيا محمد، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الطبعة الأولى، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000).
- (6) البكري، سونيا محمد، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، الطبعة الثالثة، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002).
- (7) البيلاوي، حسن حسين وآخرون، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤثرات التميز ومعايير الاعتماد"، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010).
- (8) جابلونسكي جوزيف، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة"، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، (مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996).
- (9) جابلونسكي، جوزيف، "إدارة الجودة الشاملة: خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال"، (الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، 2003، www.edara.com).
- (10) جودة، محفوظ أحمد، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الأولى، (دار وائل، عمان، 2008).
- (11) الحداد، عوض بدير، "تسويق الخدمات المصرفية"، الطبعة الثالثة، (دار الفكر العربي، القاهرة، 2005).

- (12) حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، (دار المسيرة، عمان، 2000).
- (13) حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثالثة، (دار المسيرة، عمان، 2007).
- (14) حميدان وآخرون، عدنان عباس، "الإحصاء التطبيقي"، (منشورات جامعة دمشق، 2006).
- (15) الخضير، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، (مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2004).
- (16) خطاب ومكاوي، عايدة سيد، نادية أبو فخرة، "القيادة الفعالة"، (مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2000).
- (17) الدرادكة، مأمون وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة"، (دار صفاء، عمان، 2000).
- (18) دعبول وأيوب، محمد، محمد، "مبادئ تسويق الخدمات"، (دار الرضا، دمشق، 2004).
- (19) زين الدين، فريد عبد الفتاح، "المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، الطبعة الثالثة، (دار النجاح للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000).
- (20) زين الدين، فريد عبد الفتاح، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، الطبعة الأولى، (الدار الجامعية، القاهرة، 2002).
- (21) الصرن، رعد حسن، "كيف تخطط جودة أعمالك"، الطبعة الأولى، (دار علاء الدين، دمشق، 2002).
- (22) الصميدعي وعثمان، محمود جاسم، ردينة يوسف، "التسويق المصري مدخل إستراتيجي: كمي تحليلي"، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001).
- (23) الصميدعي وعثمان، محمود جاسم، ردينة يوسف، "التسويق المصري"، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005).
- (24) عامر، سعيد يس، "تحديات الخصخصة كنموذج للتغيير نحو إصلاح إقتصادي بمصر في الإدارة وتحديات التغيير"، (مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 2001).
- (25) العاني، خليل وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، (مكتب الأشقر، بغداد، 2002).
- (26) عبد الحميد، عبد اللطيف، "البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها"، الطبعة الأولى، (الدار الجامعية، عين شمس، 2005).
- (27) العجارمة، تيسير، "التسويق المصري"، الطبعة الأولى، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005).
- (28) عقيلي، عمر وصفي، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الطبعة الأولى، (دار وائل، عمان، 2001).

- (29) علوان، قاسم نايف، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009).
- (30) ماهوني وجي ثور، فرانسيس وكارل، "ثلاثية إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001).
- (31) المحياوي، قاسم نايف، "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وتطبيقات"، (دار الشروق، عمان، الأردن، 2006).
- (32) المساعد، زكي خليل، "تسويق الخدمات وتطبيقاتها"، الطبعة الأولى، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006).
- (33) معلا، ناجي، "الأصول العلمية للتسويق المصري"، الطبعة الثالثة، (المؤسسة العلمية للتجليد، عمان، الأردن، 2007).
- (34) النجار وآخرون، فايز جمعة، "أساليب البحث العلمي من منظور تطبيقي"، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009).
- (35) نجيب والرفاعي، حسين، غالب، "تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (36) هلال، محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب: تطبيقات ISO في التعليم والتدريب"، الطبعة الثالثة، (دار الثقافة، القاهرة، 2000).
- (37) ويلسون، دافيد، "إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير"، ترجمة تحية عماره، (دار الفجر، القاهرة، 1996).

ب: الرسائل العلمية

- (1) أبو الفتوح، جمال طاهر، "إدارة الجودة الكلية كمدخل لتحسين جودة المنتجات"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 1996.
- (2) أبو سعده، صفاء عبد العزيز، "استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2004.
- (3) أبو طالب، محمد محمود، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصري"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2001.
- (4) أبو ليلي، حسن محمد، "إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1998.

- (5) أبو موسى، رسمية أحمد، "أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2000.
- (6) الأخضر، عبد السلام عمر، "دور المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في تطوير جودة الخدمات المصرفية"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2010.
- (7) أسبر، لى فيصل، "مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، 2009.
- (8) إسكندر، جورج حبشي، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
- (9) آل رحمة، حبيب درويش، "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة عدن، 1999.
- (10) أيوب، علي محمد عبد الله، "تقدير مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2000.
- (11) باسردة، توفيق سريع علي، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- (12) البليسي، بدرية المعتز، "إدارة الجودة الشاملة والأداء"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية، 2000.
- (13) بن عبود، علي أحمد ثاني، "إدارة الجودة الشاملة: مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.
- (14) بن غليظة، أحمد ثاني علي، "إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي: دراسة تطبيقية على شرطة دبي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2005.
- (15) جبريل، ماجدة محمد عبد الحميد، "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000.
- (16) الجريري، صالح عمرو كرامة، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- (17) جودة، محفوظ أحمد، "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2003.
- (18) خاطر، طارق عبد الله محمود، "مدخل مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية على صناعة الحديد والصلب بقطاع الأعمال العام"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2003.

- (19) الدوسري، جاسم فيحان، "اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2001.
- (20) زاهر، بسام حسن، "مدخل مقترح لرفع كفاءة وفعالية نظم توكيد الجودة من منظور إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
- (21) سلام، صلاح حسن علي، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة الخدمات التعليمية"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- (22) سلامة، أسامة حسن عمر، "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 1999.
- (23) شوعي، علي، "تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2004.
- (24) عباس، صلاح منصور، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- (25) عبد العليم، أماني حسين، "اختيار نظرية التوافق بين إدراك مستعمل الخدمة لذاته وإدراكه للخدمات المقدمة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
- (26) عبد الله، شبيب فهد تويني، "قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات التجارية للمنشآت المالية الإسلامية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2002.
- (27) العتيبي، نواف محمد، "أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في جامعة الكويت في ضوء تصورات القيادات وأعضاء هيئة التدريس فيها لإمكانية تطبيقها"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، 2006.
- (28) العثمان، شهاب أحمد، "نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العام الحكومي"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
- (29) القرعان، أحمد محمد، "تطبيق أنموذج لقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعة الأردنية"، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية، 2007.
- (30) الكيت، نجات عيسى سالم، "فعالية تطبيق نظام فرق العمل في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.
- (31) محمد، سعد محمد مبارك، "أثر ضغوط العمل في الرضا الوظيفي"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- (32) محمود، ناهد منصور، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على جودة أداء الخدمة الفندقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.

- (33) المخلافي، عبد الواسع عبد الغني، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- (34) المري، محمد حمد عبد الهادي، "نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية في دولة قطر"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة دمشق، 2002.
- (35) المصري، سليمان علي محمد، "قياس مستوى جودة خدمات المسافرين من وجهة نظر المسافرين"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2000.
- (36) المصري، محمد حسن عبد الله، "تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2003.
- (37) مفلح، عيسى عويس، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة آل البيت، 1999.
- (38) المناصير، على فلاح، "إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 1994.
- (39) مهنى، شريف عطا الله، "دراسة تأثير تقسيم السوق على جودة الخدمة المصرفية المدركة ببنوك القطاع العام التجارية في مصر"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005.
- (40) ناجي، فوزية محمد سعيد، "إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 1998.
- (41) النجار، حميدة محمد، "إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية في جمهورية مصر العربية"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2005.
- (42) الهليلي، الطاهر محمد، "الإعلان عبر الرائي وأثره في سلوك المستهلك"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.

ج: الدوريات والمجلات العلمية

- (1) أبو دولة والنيادي، جمال، حمدي، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16، العدد الرابع، كانون الأول 2000.
- (2) أبو قارة، يوسف أحمد، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
- (3) أبو معمر، فارس محمود، "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العامة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 13، العدد الأول، يونيو 2005.

- (4) أبو نبعة ومسعد، عبد العزيز، فوزية، "إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 72، 1998.
- (5) أحمد، محمد عنتر، "قياس سلوكي لمدى انتشار ثقافة الجودة بين الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة جامعة القاهرة"، مجلة الدراسات التجارية والإدارية، العدد الأول، يناير 2008.
- (6) البستجي، نبيل عبد الحافظ، "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الانتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، مسقط، العدد 82، 2000.
- (7) التوني، أمير السيد احمد، "قراءات في إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة أسيوط، العدد 73، 1997.
- (8) جريس، إبراهيم شكري، "إستراتيجية الجودة الشاملة وعلاقتها بخفض التكاليف"، مجلة الاقتصاد والتجارة، جامعة القاهرة، العدد الثالث، 1998.
- (9) جودة، يسري السيد يوسف، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة : مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية"، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، المجلد الرابع والعشرون، يناير 2002.
- (10) حنفي، محمد فكري، "تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بمنظمات القطاع الحكومي"، مجلة التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 82، يناير 1998.
- (11) الخشالي، شاكرا جار الله، "إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة الإداري، مسقط، العدد 106، سبتمبر 2006.
- (12) الخلف، عبد الله بن موسى، "ثالثو التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد الأول، 1997.
- (13) الخواص، أحمد مرسى أحمد، "مفهوم إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق في قطاع الصناعة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة فرع بني سويف، العدد الثاني، سبتمبر 1996.
- (14) الرئيس، محمود، "فعالية القيادات الإدارية في إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر 2001.
- (15) زين الدين، فريد عبد الفتاح، "إدارة الجودة الشاملة وفرص تطبيقها"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد السادس عشر، 1994.
- (16) زين الدين، فريد عبد الفتاح، "القيادات الإدارية ودورها في بناء ثقافة الجودة بشركات قطاع الأعمال العام"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، السنة السابعة عشر، العدد الأول، يناير 1997.

- (17) السعودي، موسى أحمد، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008.
- (18) سليمان وعبد العزيز، عفاف محمود، عمر عبد الجواد، "قياس جودة الخدمات التأمينية باستخدام مقياس الفجوة بين إدراكات وتوقعات العملاء وأثرها على رضا العملاء"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد 21، العدد الأول، يونيو 2007.
- (19) السيد، معين أمين، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار : دراسة تجريبية على البنوك التجارية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الثامن، العدد الأول، 2005.
- (20) شلبي، زلفى عبد الفتاح، "دراسة مدى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية بمدينة جدة"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، يونيو 2004.
- (21) الطالب، صلاح عبد الرحمن مصطفى، "قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الفقه الإسلامي، 2008، (www.4uarab.com).
- (22) الطرياقية، طارق منصور، "مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة"، مجلة البحوث الصناعية، ليبيا، المجلد السادس، العدد الثاني، ربيع 1997.
- (23) عبد الرحمن، أحمد عبد الكريم، "قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بمصر"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، المجلد 14، العدد الأول، يونيو 2000.
- (24) عبد العظيم، حمدي، "المفهوم العلمي لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 100، مارس 2003.
- (25) عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ، "إدارة الجودة الشاملة ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية"، مجلة الإداري، مسقط، العدد 82، 2000.
- (26) عبد الله، أحمد محمد، "دور القيادات الإدارية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الثاني، 1998.
- (27) عبد المنعم وعبد المنعم، أسامة محمد، محمد بكري، "تأثير حجم المشروع على تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 2003.
- (28) العديلي، ناصر عبد الله ناصر، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على التنمية الاقتصادية"، مجلة عالم الاقتصاد، العدد 193، 2008، (www.ecoword-mag.com).
- (29) العزاوي، محمد عبد الوهاب، "تحدي الجودة الشاملة في العمل المصري"، 2008، (www.scribd.com).

- (30) العلي، وجيه، "حلقات الجودة اليابانية: المفهوم والأهمية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 53، 1987.
- (31) العليمي، حسن عبد الجليل، "تقييم فرص نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الأول، 2007.
- (32) الغريري، سامي ذياب، "فلسفة إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الدراسات العليا، أكاديمية الدراسات العليا بطرابلس، "مدخل إلى إدارة الجودة الشاملة"، مجلة البحوث الصناعية، المجلد السادس، العدد الثاني، ربيع 1997.
- (33) القحطاني، سالم سعيد، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، السعودية، العدد 48 لسنة 1998.
- (34) المبيريك، وفاء ناصر، "جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية"، الملتقى الأول للتسوق في الوطن العربي (الواقع وأفاق التطوير)، الشارقة، 15 - 16 أكتوبر 2002.
- (35) محارمة، ثامر محمد، "قياس جودة الخدمات المصرفية للبنوك الوطنية التجارية القطرية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثامن، أغسطس 2005.
- (36) مصطفى، أحمد سيد، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرية"، مجلة أفاق اقتصادية، المجلد 25، العدد 97، 2004.
- (37) ميا، علي، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد الثاني، 2000.
- (38) النعيم، عبد اللطيف بن صالح، "دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، مسقط، العدد 90، سبتمبر 2002.
- (39) الهاجري، هزاع، "إدارة الجودة الشاملة والأزمة المالية"، 2009، (www.http.ecoword.com).
- (40) هيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3، 1994.

ثانياً: المراجع الأجنبية

BOOKS

- 1) David L. Getsch & Stanely Davis, Introduction to Total Quality International, Ed New York: Prentice Hall 1994.
- 2) De Primio, "Qualiy Assurance in Services Organization", London: Chilton Book. 1997.

- 3) Drummond, The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About, Kogan Page, London, 1998.
- 4) Goetsch, D. & Davis, S, Introduction to Total Quality 2nd ed, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- 5) Gronroos, Services Management and Marketing, Lexington: Book. 1995.
- 6) Harry V. Robert & Brenard F. Surges Katler, Quality is personal: a foundation for Total Quality Management, New York the free press 1993.
- 7) J. Stewart Black & Lyman. W. Porter, Management: Meeting New Challenges, America: Prentice – Hall, Inc, 2000.
- 8) James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons, Service Management: Operations, strategy & Information Technology.. 2nd ed, Singapore, McGraw – Hill, 1998
- 9) John L. Pierce & Donald G. Gardner, Management & Organizational Behavior: An Integrated Perspective, America: South – Western, 2002,
- 10) Kotler, Philip, "Marketing Management, Analysis, Planning Implementation & Control, Englewood Cliffs", N. J., Prentice. Hall Inc, 2006.
- 11) Kathleen A. Guinn, Successfully Integrating Total Quality Management and performance appraisal, Human resource professional, spring 1992.
- 12) Lee J. Krajewski & Larry P. Ritzman Operations Management Strategy & Analysis, 3rd ed (America: Addison – Wesley) Publishing Company, Inc, 1993,
- 13) Melinda Nykamp, The Customer Differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management, (America: Amacom 2001).
- 14) Patrick M. Wright & Raymond A. Noe Management of Organizations (America: Richard D. Irwin, 1996).
- 15) Philip B. Crosby, Completeness, New York: New American Library, Dutton, 1993.
- 16) Thomas Brian, The Human Dimension of Quality, London: McGraw – Hill Book Company 1995.

Periodicals

- 1) Clinton Roy. J "Implementation" Total Quality Management: the role of human resources management "some advanced" management Journal. no 2. 1992.
- 2) Cronin and Taylor, "Measuring Service Quality: a reexamination and extension", Journal of Marketing, vol56, 1992.
- 3) David E. Bower & Edward E. Lawler, Total Quality Oriented Human, resource management, Organization Dynamics, spring, 1992.

- 4) Mekinsey & Companys "Management of Quantity: The Single important challenge for Europe", European Quantity Management forum, 19 octber 1989, Switzerland.
- 5) Michael Harris Human Resource, Management. 2 nd ed America Harcourt Brace &Company, 2000.
- 6) Pervaiz K. Ahmaed & Others Cultures for Continuous Improvement Vol 10..No 45 July 1999., Total Quality Management
- 7) Q. Wigley, "Quality Service: Creating Reality From the My th" Research Report the School of Bank Marketion, November 25, 1988.
- 8) Samuel KMHO & Christopher K. H. Fung Developing a TQM Excellnce Model. The TQMagazine. No2. 1994.
- 9) Soterio, Zenkingm, Operationm, Quality Profitability in Banking Services Management Science, Vol (45), Number (9), 1999.
- 10) Volker Kruger, Main School of TQM The Bigfive: The TQM Magazine, Vol 13. No3, 2001.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 1) www.wahada-bank.com.
- 2) www.sahare-bank.com
- 3) www.gumhouria-bank.com
- 4) www.4shared.com
- 5) www.uarab.com
- 6) www.ecoword-meg.com
- 7) www.scirbd.com
- 8) www.hrm-group.com

الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان

الملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الملحق رقم (3): نموذج تسهيل مهمة الدراسة العملية

الملحق رقم (4): الهياكل التنظيمية للمصارف موضوع الدراسة

الملحق رقم (1)
استمارة الاستبيان

استبيان

أخي الموظف الكريم / أختي الموظفة الكريمة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:-

"مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية"

دراسة تحليلية - تطبيقية

نظراً لأهمية إجاباتكم عن الأسئلة الواردة بالاستمارة المرفقة بشكل صحيح وموضوعي، والتي ستسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف هذه الدراسة والتوصل إلى أفضل النتائج العلمية والعملية، التي يأمل الباحث في أن تساعد على تحسين وتطوير جودة الخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي التجاري في ليبيا لجمهور العملاء المستفيدين منها، وتطوير مستوى أدائه بالشكل المطلوب والذي يتماشى مع متطلبات العصر ويؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية والتطور الاقتصادي على مستوى البلاد، من خلال العمل على إدخال أفضل الأساليب الإدارية الحديثة على مستوى العالم، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير جودة القطاع المصرفي في الجماهيرية وما يقدمه من خدمات، وعليه أمل من سيادتكم التكرم بالتعاون معي بقراءة محتويات هذه الاستمارة التي بين أيديكم بدقة وتأن، واختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة من فقراتها بكل دقة وموضوعية، وسيكون لكم الفضل الكبير في التوصل إلى تلك الأهداف وأفضل النتائج، إذا ما أوليتم هذه الاستمارة العناية والاهتمام، ومنحتموها بعضاً من وقتكم الثمين وكثيراً من صبركم الجميل، وإبداء رأيكم المحترم بكل ثقة وموضوعية، وكونوا على ثقة تامة بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم عن محتويات هذه الاستمارة ستعامل بسرية تامة، وسينحصر استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص شكري وامتناني وتقديري لكم سلفاً على حسن تعاونكم ومساعدتكم

والله الموفق

الباحث

طارق فرج الهميلي

القسم الأول: بيانات عامة

أرجو الإجابة على الأسئلة التالية:

س1: اسم المصرف الذي تعمل به.....

س2: الجنس

أنثى

ذكر

س3: المسمى الوظيفي للمشاركة

موظف

رئيس قسم

مدير إدارة

س4: المستوى التعليمي:

..... ثانوية عامة أو دبلوم متوسط

..... دبلوم عالي

..... بكالوريوس أو ليسانس

..... ماجستير

..... دكتوراه

س5: سنوات الخبرة في العمل المصرفي:

	أقل من 5 سنوات.
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.
	15 سنة فأكثر.

القسم الثاني: بيانات تتعلق بمدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بالمصارف التجارية الليبية موضع الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الليبية، وعليه يرجى التكرم بقراءة كل عبارة بشكل دقيق، ووضع إشارة (✓) تحت المربع الذي يتناسب مع إجابتك على كل فقرة، علماً بأن إجابتك على كل عبارة تمثل مدى إدراكك وتقييمك لواقع تطبيقها وتوافرها في أعمال المصرف الذي تعمل فيه.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	درجة الموافقة				
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول					
الثقافة التنظيمية					
أ: مبدأ المشاركة					
1. يشارك جميع موظفي المصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة للعملاء.					
2. تأخذ إدارة المصرف بآراء الموظفين لتذليل المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم.					
3. يشارك موظفو المصرف في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
4. يتيح لموظفي المصرف فرصة المشاركة في وضع برامج الجودة (تقييمها وتقديم الاقتراحات بشأن تحسينها).					
5. تمنح إدارة المصرف كافة الصلاحيات للموظفين حسب احتياجات العمل الموكل إليهم					
6. يوجد بالمصرف لجان (فرق) خاصة بتصميم الخدمة وتحسين جودتها تضم أعضاء من الموظفين والعملاء.					
7. تشجع إدارة المصرف كافة الموظفين على المشاركة في تطوير المصرف وحل مشاكله.					
8. يوجد في المصرف نظام واضح ومباشر للاتصال بين الموظفين والإدارة العليا يتيح لهم تبادل المعلومات بسهولة.					
9. هناك مساهمة جماعية من قبل جميع الموظفين كل حسب اختصاصه في إنجاز الأعمال والمهام المتعلقة بتقديم الخدمة المصرفية للعملاء بجودة عالية.					
ب: العمل بروح الفريق					
10. يفضل موظفو المصرف العمل الجماعي ويسعون إليه.					
11. يعتمد المصرف على فرق العمل المختلفة لحل المشاكل الخاصة بجودة الخدمة المقدمة واستقصاء آراء العملاء لتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم.					
12. توفر إدارة المصرف الدعم الكافي للعمل الجماعي وتشجع على العمل بأسلوب الفريق.					
13. تسود فلسفة الاعتماد على فرق العمل لإدارة وحل مشاكل المصرف وفروعه.					
14. تقوم إدارة المصرف بتشجيع الموظفين على العمل الجماعي وأهميته لجميع الموظفين بشكل دائم ومستمر.					
15. يتوفر بالمصرف نظام جيد للمكافآت الجماعية والفردية معاً.					
16. تشر الإدارة العليا ثقافة نجاح المصرف في تقديم خدمات متميزة يرجع للتعاون بين كل الموظفين وليس لفئة معينة.					

مبادئ إدارة الجودة الشاملة	درجة الموافقة				غير موافق بشدة
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	
ج: أنماط القيادة					
17. يمارس مدير المصرف أسلوب القيادة بالمشاركة في إدارة المصرف وتسيير شؤونه.					
18. يتمتع مدير المصرف بالكفاءة والمؤهلات اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.					
19. يفوض مدير المصرف الصلاحيات للمرؤوسين.					
20. تعتمد الإدارة العليا في المصرف أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
21. يشجع مدير المصرف جميع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات الابتكارية والابداعية وتوفر لهم المناخ المناسب لذلك.					
22. يشجع مدراء المصرف جميع الموظفين (مادياً ومعنوياً) على تنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم ومعارفهم.					
23. لدى الإدارة العليا بالمصرف القناعة بأهمية التغيير في أساليب وطرق الإدارة السائدة لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الأداء.					
24. تشجع إدارة المصرف العمل بروح الفريق، والمشاركة الجماعية في الأعمال.					
25. تثق الإدارة العليا بقدرة الموظفين على تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.					
26. تهتم الإدارة العليا بالمصرف بتنمية العلاقات الإنسانية وتدعم البرامج المتعلقة بها إيماناً منها بأهمية تلك العلاقات بين الإدارة والموظفين.					
د: القيم السائدة					
27. هناك ولاء كبير من الموظفين للمصرف.					
28. يعد التركيز على التميز الدائم في أداء الخدمة وتقديمها بشكل يرضي العملاء من القيم السائدة في المصرف.					
29. يعد التركيز على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى من القيم السائدة في المصرف.					
30. الحرص على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة وجودتها من القيم السائدة في المصرف.					
31. توجد رغبة دائمة لدى موظفي المصرف بتنمية مهاراتهم وقدراتهم بشكل مستمر عن طريق التدريب.					
32. يسعى موظفو المصرف دائماً إلى تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم.					
33. يقوم المصرف بتوعية الموظفين وتنقيفهم بالمفاهيم والمعتقدات التنظيمية للمصرف مثل (الصدق، الأمانة، الإخلاص، حسن التعامل مع الآخرين، احترام العملاء وتحقيق رضاهم).					
34. المسؤولية المستمرة تجاه تنمية المجتمع والاقتصاد الوطني من القيم السائدة بالمصرف.					
هـ: ثقافة الجودة					
35. قامت الإدارة فيما سبق بتجديد الهيكل التنظيمي للمصرف وتطويره بما يتلاءم مع تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة.					
36. يتميز المصرف عن غيره من المصارف من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل مراحل العمل.					
37. يقوم المصرف بعقد دورات تثقيفية للموظفين لتعريفهم بأساسيات الجودة وتطوير قدراتهم لتقديم أفضل الخدمات المصرفية.					
38. تقوم إدارة المصرف بتثقيف الموظفين وتعريفهم بمفهوم ومبادئ تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وأهميته للمصرف.					
39. يسعى المصرف للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في الخدمات التي يقدمها من خلال التركيز على أولوية حل المشاكل الخاصة بالجودة.					

مبادئ إدارة الجودة الشاملة					درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني:										
اقتناع ودعم الإدارة العليا بالمصرف والتزامها بمدخل إدارة الجودة الشاملة										
					1. يتوفر لدى رجال الإدارة العليا بالمصرف قناعة بضرورة العمل بأسلوب إدارة الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للمصرف.					
					2. تقوم الإدارة العليا بتوفير كل المتطلبات المادية والبشرية والتقنية لضمان تحسين الجودة باستمرار وتطويرها.					
					3. تعتمد الإدارة أسلوب التحفيز المستمر للموظفين باعتباره أسلوباً لتطوير وتحسين الجودة.					
					4. تشارك الإدارة العليا في عمليات تطوير جودة الخدمات وتحسينها وابتكار طرق جديدة لذلك.					
					5. توجد وحدة متخصصة في المصرف تتولى مسؤولية تنفيذ برامج الجودة وتحسينها.					
					6. تهتم إدارة المصرف وتدعم بقوة تنفيذ برامج الجودة وتعمل على حل المشاكل التي تعيقها.					
					7. تعمل الإدارة العليا بالمصرف على نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها في مختلف وحدات المصرف وفروعه لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.					
					8. تعمل الإدارة العليا بالمصرف على تهيئة الظروف المناسبة لأجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية.					
					9. إدارة المصرف لا تمنع في إحداث تغيرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات تحسين الجودة.					
					10. هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة يعتبر مسؤولية كل موظف بالمصرف.					
					11. تعتقد الإدارة العليا في المصرف بان مواجهة المنافسة في قطاع الخدمات المصرفية يعتمد بشكل أساسي على تحسين الجودة وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.					
المحور الثالث										
وعي والتزام الموظفين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة										
					1. أدرك تماماً مفهوم ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في نجاح المصرف					
					2. لا أتردد في الانخراط في أية برامج تدريبية لاكتساب خبرات ومهارات جديدة.					
					3. لدي حماس ورغبة أكيدة أثناء العمل لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتطويرها.					
					4. أدرك تماماً أهمية الجودة ودورها في تحسين الأداء وتحقيق الأرباح.					
					5. لا أعارض سياسات التغيير التي تحدثها الإدارة العليا لتحقيق الجودة الشاملة.					
					6. لا أؤخر أي جهد في سبيل إنجاح المصرف وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.					
					7. أرى أن تحسين جودة الخدمات المصرفية مسؤولية جماعية لكل موظفي المصرف وليست مسؤولية جهات معينة في المصرف.					
					8. أدرك تماماً أن نجاح المصرف يعتمد بالدرجة الأولى على مدى اهتمامه بالتطبيق الفوري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.					

مبادئ إدارة الجودة الشاملة					درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الرابع										
التركيز على أهمية العميل										
					1. تهتم إدارة المصرف بدراسة احتياجات العملاء وتفضيلاً تهم وتعمل على إشباعها.					
					2. يبذل المصرف جهوداً متواصلة لتلبية احتياجات العملاء بشكل يفوق توقعاتهم.					
					3. تتبنى إدارة المصرف نظاماً يتيح للعملاء تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم بسهولة لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة.					
					4. يتم تصميم الخدمات المصرفية المقدمة من المصرف بناء على متطلبات العملاء وتفضيلاً تهم					
					5. يقوم المصرف بتقصي آراء العملاء عن مستوى الخدمات المصرفية المقدمة بشكل دوري.					
					6. يوجد بالمصرف قنوات اتصال مباشرة للتعرف على شكاوي العملاء وأرائهم واقتراحاتهم ومستوى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة.					
					7. يقوم المصرف بتوعية الموظفين بأهمية العملاء وضرورة التعرف على حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها.					
					8. يقوم المصرف بالاهتمام بالموظفين باعتبارهم عملاء داخليين، و يحفزهم على رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.					
المحور الخامس										
إستراتيجية الجودة										
					1. تنظر إدارة المصرف إلى مسألة الجودة على أنها إستراتيجية تنافسية.					
					2. هناك تكامل بين خطط تحسين الجودة والخطط العامة (الإستراتيجية) للمصرف.					
					3. تتضمن الخطط الإستراتيجية للمصرف التعرف على توقعات العملاء وتحديد احتياجاتهم.					
					4. تحدد الخطط الإستراتيجية للمصرف خطط وبرامج تحسين الجودة للإدارات والأقسام والفروع التي يتكون منها المصرف.					
					5. تقوم إدارة المصرف بوضع معايير محددة لجودة الخدمات التي يقدمها طبقاً للمواصفات المطلوبة من العملاء.					
					6. سياسات وبرامج الجودة وكيفية تحسينها في المصرف واضحة ومعلنة لكل الموظفين.					
					7. يقوم المصرف بإجراء مقارنة مستمرة بين ما يقدمه من خدمات وما تقدمه المصارف المنافسة بهدف تطوير ما يقدمه من خدمات.					
المحور السادس										
سياسة التركيز على التحسين المستمر										
					1. يقوم المصرف بوضع الخطط الدائمة للتحسين والتطوير المستمر في مستوى الجودة والخدمات.					
					2. يسعى المصرف إلى تنفيذ برامج التحسين والتطوير المستمرين في جميع مراحل وإجراءات تجهيز الخدمة المصرفية وتقديمها.					
					3. تنظر الإدارة العليا إلى التحسين المستمر للجودة كمسؤولية لكل من الإدارة والموظفين معاً.					
					4. يقوم المصرف ببرامج تدريبية تشمل جميع الموظفين لتوعيتهم بمفهوم التحسين المستمر للأداء.					
					5. تقوم إدارة المصرف بتطوير الهيكل التنظيمي للمصرف وفروعه لتتماشى مع برامج التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.					

مبادئ إدارة الجودة الشاملة					درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6. التحسين المستمر في جودة الأداء والخدمات المقدمة من المصرف يعد من المعايير الأساسية لتقييم أداء المصرف.										
7. هناك اهتماماً كبيراً من المصرف بالبحوث العلمية المتعلقة بعمليات وخدمات المصرف ودراسة العملاء بهدف التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة.										
المحور السابع										
الأساليب المتبعة في إدارة الموارد البشرية										
1. يعتمد المصرف أفضل الأنظمة والأسس العلمية المدروسة في اختيار وتعيين الموظفين الجدد.										
2. يوجد بالمصرف وحدة خاصة لتطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم والرقى بخبراتهم.										
3. تعقد لقاءات دورية مفتوحة بين المدراء والمرؤوسين بالمصرف لتحديد التحسينات المطلوبة في الأداء والخدمات المقدمة والمشاكل التي تعوق ذلك.										
4. تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الإبداع وتكافئ المتميزين.										
5. يوجد بالمصرف قنوات اتصال مباشرة وفعالة مع مصادر التوظيف (الجامعات، المعاهد العليا، القوى العاملة) لتوظيف المتفوقين منهم.										
6. يوجد بالمصرف جهة خاصة تتلقى شكاوي الموظفين ودراساتها وقياس مستوى رضاهم عن العمل بالمصرف.										
7. تتم ترقية الموظفين وشغل المراكز القيادية بالمصرف طبقاً لأساسي الجدارة والكفاءة.										
8. برامج التدريب بالمصرف كافية ومتاحة لكل الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.										
9. العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في المصرف يسودها روح التعاون والود والاحترام.										
10. تقوم إدارة المصرف بتوضيح مقاييس الأداء المعتمدة والمستهدفة لكل الموظفين.										

الملاحق رقم (2)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	جهة العمل
1.	ابو القاسم الشعواني	أستاذ	إدارة أعمال	كلية المحاسبة، جامعة الجبل الغربي، ليبيا
2.	البهلول شلابي	أستاذ	إحصاء	كلية العلوم، جامعة الفاتح، ليبيا
3.	جمال اليوسف	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
4.	رعد الصرن	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
5.	سليمان الفارس	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
6.	الطاهر الهميلي	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة الفاتح، ليبيا
7.	عدنان غانم	أستاذ	إحصاء	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
8.	علي الخضر	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
9.	فداء ناصر	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
10.	فواز حموي	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
11.	محمد الجاسم	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية
12.	محمد يونس	مدرس	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة الفاتح، ليبيا
13.	مفتاح عمار	أستاذ	إدارة أعمال	كلية الاقتصاد، جامعة الفاتح، ليبيا

الملاحق رقم (3)

نموذج تسهيل مهمة الدراسة العملية



2010.05.23

التاريخ

الموافق

الرقم 1303/5/1

الأخوة المحترمون :

مصرف الصحاري

مصرف الجمهورية

مصرف الوحدة ..

مصرف التجاري الوطني

بعد التحية

أفيدكم بأن الأخ / طارق فراج الحميلي هو أحد الموفدين لنيل درجة الإجازة الدقيقة (الدكتوراه) تخصص (اقتصاد) على نفقة المجتمع بالساحة السورية وعنوان خشم (مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية - دراسة ميدانية) وبناءً على رسالة الأستاذ المشرف فإن المعني تحتاج إلى تقديم المساعدة من أجل الحصول على مصادر البحث العلمي الخاص بأطروحة الدكتوراه من الوثائق والكتب .

عليه ...

نأمل تكمم بتقديم العون للمعني لإنجاز مهمته العلمية وذلك بما لا يتعارض مع الشريعات النافذة والضوابط المعمول بها .

شاكرين حسن تعاونكم

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

د. أحمد المهدي الدويك

المستشار الثقافي

مكتب العلاقات العربية الليبية - دمشق



صورة الف.ن

ملف الطالب

ت / د. الدويك * ط / دمشق

المعرفة
حق طبيعي لكل إنسان



الجمهورية العربية السورية
اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي
جامعة الجبل الغربي بالزاوية
الإدارة العامة

الرقم الإشاري: ١١٩٨٥ / ١

التاريخ: 24 / 8 / 2010
الموافق: / /

الأخوة: مصرف الجمهورية
مصرف الصحاري
مصرف الوحدة
مصرف النجاري الوطني

بعد التحية ...

نحييكم... وتفيدكم الإدارة العامة للدراسات العليا والتدريب بالجامعة بأن
الطالب: طارق فرج نصر الهميلي، أحد الطلبة الموفدين للدراسة بالخارج
لنيل درجة الإجازة الدقيقة "الدكتوراه" في مجال إدارة أعمال بالساحة السورية،
وهو بمرحلة إعداد أطروحته بعنوان: **مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة
في المصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية"** وهو الآن بمرحلة تطبيق
الجانب الميداني من دراسته وجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع
بحثه.

نأمل... مساعد الطالب المعني في تطبيق الجانب
الميداني من دراسته والخصوص على البيانات
والمعلومات ذات العلاقة بموضوع بحثه.

شاكرين لكم سلفاً حسن ودوام التعاون
والس علىكم لأم

د. جمال الفيتوري
مدير الإدارة العامة للدراسات العليا والتدريب

صورة إلى:

- الأمين المساعد للشؤون العلمية بالجامعة
- مكتب التفتيش والمتابعة بالجامعة
- السيد + الموردي

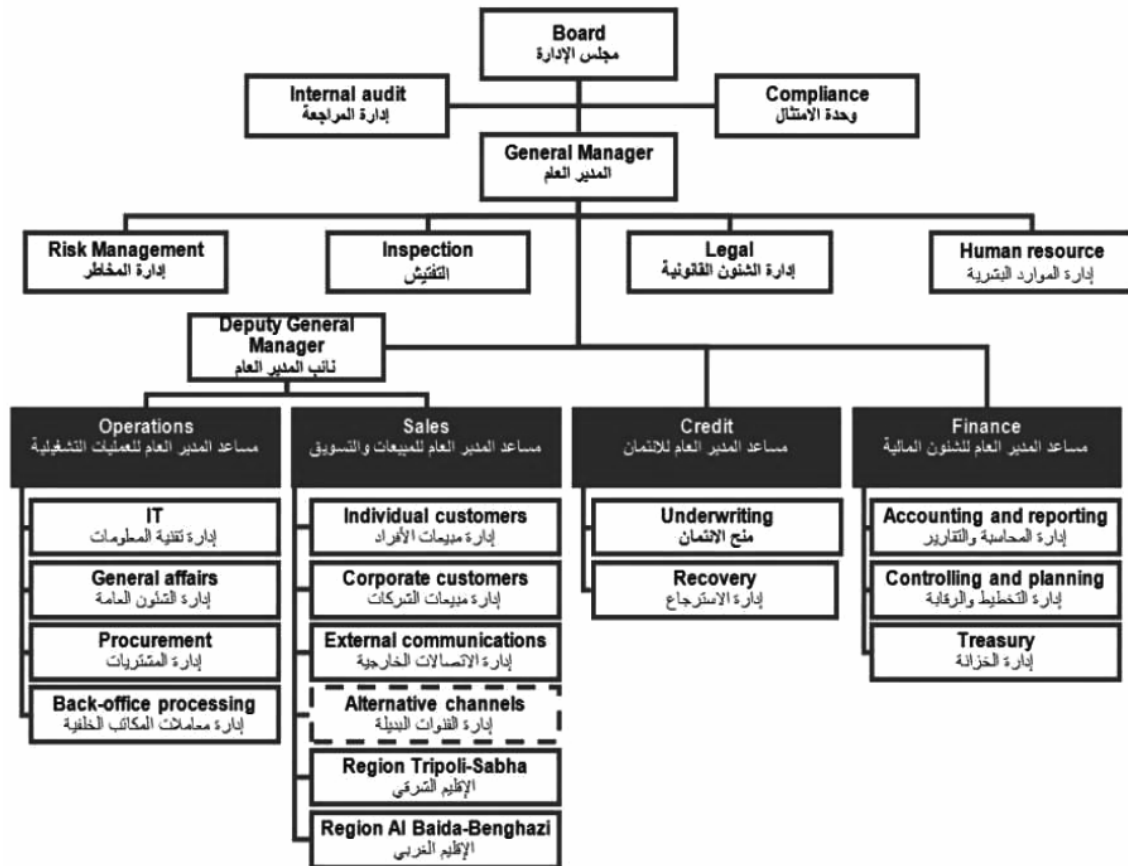
أ. ط مخان 2010/8

الملاحق رقم (4)

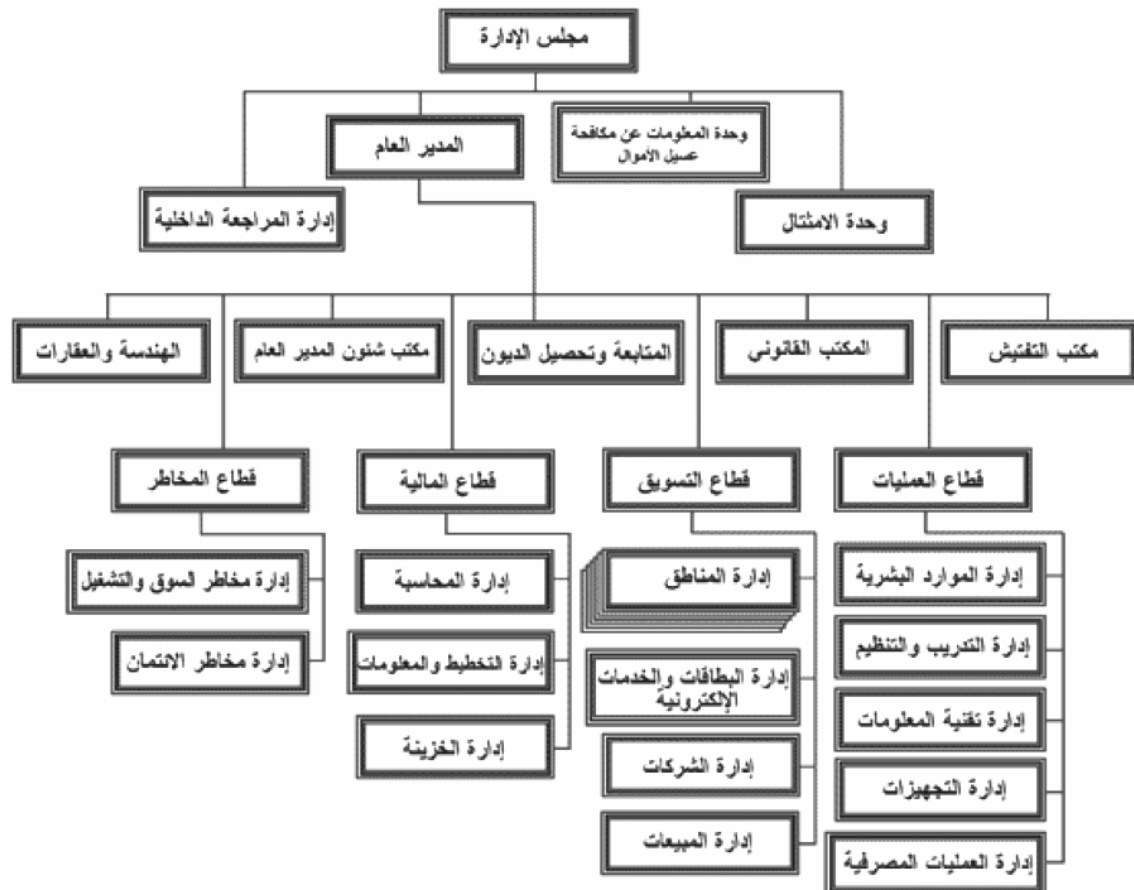
الهيكل التنظيمية للمصارف موضوع الدراسة

- مصرف التجاري الوطني
- مصرف الجمهورية
- مصرف الصحارى
- مصرف الوحدة

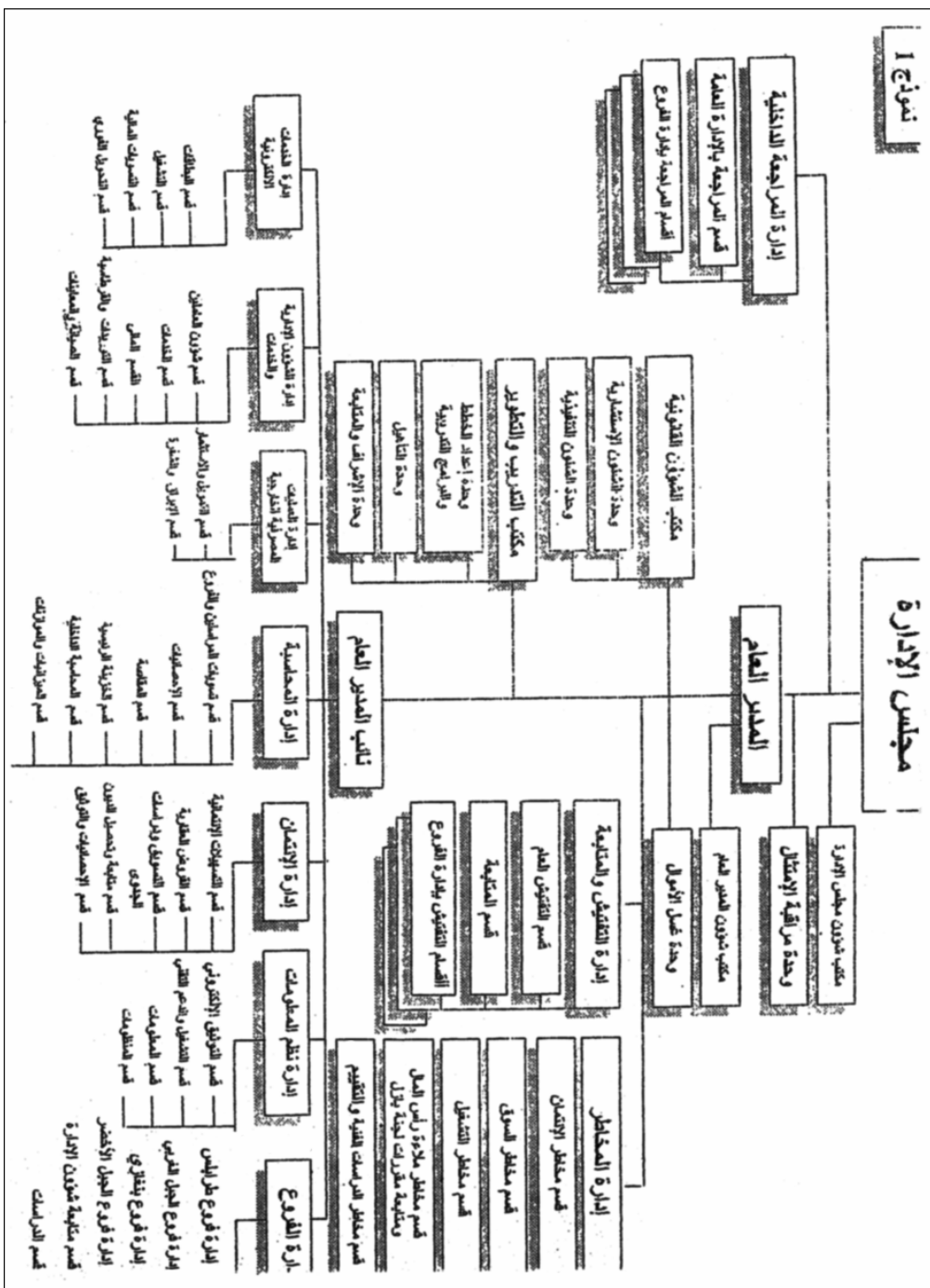
الهيكل التنظيمي للمصرف التجاري الوطني



الهيكل التنظيمي لمصرف الجمهورية



الهيكل التنظيمي لمصرف الصحارى



الهيكل التنظيمي لمصرف الوحدة

