



المؤتمر العملي الدولي الحادي عشر

## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

أ. رضوان احمد الجعبري

ماجستير إدارة الأعمال M.B.A

طالب في كلية الدراسات العليا

جامعة الخليل - فلسطين

أ. سعدية "محمد شاهر" سلطان

ماجستير إدارة الأعمال M.B.A

محاضر في كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

جامعة بولتكنيك فلسطين - فلسطين

### الملخص

بعد النجاح الذي حققه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي، اتجهت أنظار المهتمين من باحثين وإداريين إلى تطبيق هذه الفلسفة في القطاع الخدماتي، مثل المصارف، خاصة بعد اشتداد حدة المنافسة بين منظمات هذا القطاع، وعولمة الأسواق، وانتشار استخدام التكنولوجيا في العمل، مما دفعها إلى التفكير في كيفية الاحتفاظ بالمعمدين وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاستراتيجية عن طريق تبنيها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة. تأتي هذه الدراسة لتفحص مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في محافظات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، وبعد تحليل النتائج تبين أن مستوى هذا التطبيق كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.10 ) مع انحراف معياري (0.571)، أكثر هذه الأبعاد تطبيقاً هو دعم الإدارة العليا، يليه التركيز على المعتمد، ثم التحسين والتطوير المستمر، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، وأخيراً وبمستوى التطبيق نفسه\_ التركيز على الموظفين، والثقافة التنظيمية، ووجود مرجع تنافسي، وجميعها بدرجة مرتفعة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي، المصارف العاملة في محافظات جنوب الضفة الغربية.

## المقدمة:

يلعب القطاع المصرفي دوراً مهماً في إحداث التنمية الاقتصادية في كل المجتمعات، فهو مصدر التمويل الداخلي للدولة، وبخاصة للدول النامية التي يتسبب نقص تمويل اقتصادها في فشل سياساتها الاقتصادية الإنمائية (الفرأ، 2012: 2)، لذلك تسعى الدول إلى تنمية القطاع المصرفي وتطويره ليكون قاعدة من القواعد التي تؤسس للتنمية فيها، فها هي مؤسسات الدولة \_وعلى اختلافها\_ من تشريعية وتنفيذية وقضائية تنظم عمل المصارف حسب مهامها ونطاق أعمالها، وها هم الباحثون والممارسون للعمل المصرفي يفردون أبحاثاً ودراسات متعمقة ومطولة في هذا المجال، بعد أن أدركوا جميعاً أهمية السعي الدائم للتحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، خاصة بعد اشتداد حدة المنافسة بين منظمات هذا القطاع كغيره من القطاعات التي لم تسلم من العولمة وتبعاتها.

ويعتبر الجهاز المصرفي في الأراضي الفلسطينية وليد تطور تاريخي اتسم في بدايته بالضعف والتشوه، فقد تعاقبت على فلسطين العديد من الأنظمة القانونية والسياسات النقدية التي أثرت على الجهاز المصرفي، ابتداءً من القرن العشرين الذي شهد الانتداب البريطاني حتى العام (1948)، مروراً بالحكم الأردني في الضفة الغربية، والمصري في قطاع غزة خلال الفترة (1948-1967)، ثم الحكم الإسرائيلي في الفترة (1967-1995)، وانتهاءً بتأسيس سلطة النقد الفلسطينية في العام 1994 (جبر، 2006)، هذا وقد اختلف حجم القطاع المصرفي وأداؤه من مرحلة لأخرى حسب الوضع السائد، وحسب القوانين التي تطبق على المنظمات المالية والقطاع المصرفي (معهد أبحاث الدراسات المالية والمصرفية، 2014: 9)، لذا جاء تأسيس سلطة النقد الفلسطينية في محاولة للحفاظ على الاستقرار النقدي، وتشجيع النمو الاقتصادي في الأراضي الفلسطينية، وإصلاح ما أفسدته الأنظمة السابقة (سلطة النقد الفلسطينية، 1996: 24).

اليوم وبعد مرور ما يزيد على عشرين عاماً على تأسيس سلطة النقد الفلسطينية، وعلى الرغم من العقبات والصعوبات التي واجهها وبواجهها القطاع المصرفي في فلسطين يمكن القول: إن هذه المصارف العاملة استطاعت حشد المدخرات من الأفراد والمنظمات، الأمر الذي ساعدها على إعادة إقراضها، فهي وإن اختلف تقييم مدى نجاحها في دعم التنمية \_والتي ليست موضوع هذه الدراسة\_ إلا أن تطوراً ملحوظاً قد طرأ على القطاع المصرفي في فلسطين (محمد، 2012: 290)، حيث يعمل في الأراضي الفلسطينية (15) مصرفاً، منها ما هو فلسطيني الجنسية (مصرف فلسطين م.ع.م، ومصرف الاستثمار الفلسطيني، والمصرف التجاري الفلسطيني، ومصرف القدس، والمصرف الوطني، والمصرف الإسلامي الفلسطيني، والمصرف الإسلامي العربي)، والآخرون وافدون: (مصرف القاهرة عمان، والمصرف العربي، والمصرف الأردني الكويتي، المصرف الأهلي الأردني، ومصرف الأردن، المصرف العقاري المصري العربي، ومصرف الإسكان للتجارة والتمويل، والمصرف التجاري الأردني)، كما يلاحظ، فإن اثنين من أصل (15) هي مصارف إسلامية (المصرف الإسلامي الفلسطيني، والمصرف الإسلامي العربي)، أما باقي المصارف، فهي تجارية (سلطة النقد الفلسطينية، 2016: 1-2)، وعن أبرز المؤشرات المصرفية حسب النشرة الشهرية لسلطة النقد الفلسطينية خلال العام الحالي يظهر أن إجمالي الودائع لدى هذه المصارف بلغ (10.5) مليار دولار أمريكي، وإجمالي محفظة الائتمان بلغ (5.8) مليار دولار أمريكي، أما صافي الأصول، فقد بلغ (12.3) مليار دولار أمريكي، وبالنسبة لعدد الموظفين في هذا القطاع، فقد بلغ \_حسب إحصائية العام نفسه\_ (6054) موظفاً، يعملون في (278) فرعاً ومكتباً موزعين على الضفة الغربية، وقطاع غزة (سلطة النقد الفلسطينية، 2016: 1-2).

لا شك في أن نجاح المصارف في فلسطين في تحقيق الدور المطلوب منها، وهو تحقيق التنمية في المجتمع يتطلب منها ترتيب بيتها الداخلي حتى تصبح قادرة على مواجهة التحديات، فالإحصائيات أعلاه تشير إلى حجم المنافسة التي تتعرض لها بسبب التوسع الأفقي لفروع المصرف الواحد؛ لذا أدركت هذه المصارف ضرورة العمل وبشكل جاد على تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمعمدين بالجودة المناسبة وبالوقت المناسب، معتمدة \_في ذلك\_ على أساليب إدارية سليمة في التعامل مع الموظفين الذين لم يعد ثمة مجال للشك في دورهم في نجاح المنظمات، ووصولها إلى أهدافها، كما أن

عولمة الأسواق وانتشار المصارف الإلكترونية شكل تحديا كبيرا على إدارات المصارف في مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية، مستندين في تصميم الخدمات وتقديمها إلى حاجات المعتمد أولا، وبدعم الإدارة العليا. كل هذه الأمور وغيرها جعلت من الضرورة أن تقوم إدارات المصارف بتغيير الأساليب التقليدية في الإدارة التي لم تعد تتناسب مع ما تواجهه من تحديات، فلجأت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة في محاولة منها لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، وبالتالي تحقيق الدور المطلوب منها، وهو تحقيق التنمية الاقتصادية وصولا إلى التنمية المستدامة في المجتمع، ومن بين هذه المفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تغيير فلسفة العمل وإدارة المنظمات بطريقة تحسن مستوى الأداء على كافة الأصعدة.

### مشكلة الدراسة

يتسم الجهاز المصرفي الفلسطيني بأهمية خاصة في النشاط الاقتصادي، باعتباره شريان التمويل الرئيس للاقتصاد الفلسطيني، والضامن الأساسي لتوفير كافة الخدمات المالية التي تحتاجها مختلف الأنشطة الاقتصادية ومختلف الشرائح الاجتماعية، وهو المعول عليه في خطط التنمية كمصدر أساسي للتمويل، سواء للقطاع الخاص أو القطاع العام (سلطة النقد الفلسطينية، 2011: 1-2)، ونظرا لأهمية دوره في المجتمع، وضرورة تبنيه للفلسفات الإدارية الحديثة لمواكبة التطورات العالمية والمحلية، جاءت هذه الدراسة لتبحث في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما هو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟

### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة في المصارف العاملة في محافظات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، والبحث في وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنوع المصرف والمحافظة في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية، وتقديم التوصيات اللازمة لصانعي القرار في المصارف المبحوثة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي طرحه، حيث إن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المصارف يساعدها على أداء مهامها بكفاءة وفعالية، ويمكنها من المحافظة على استمرارياتها، وتحقيق أهدافها الاقتصادية وغير الاقتصادية، وهذا بدوره يساعد المصارف على القيام بواجبها تجاه المجتمع في تحقيق التنمية المرجوة وزيادة تنافسيتها على المستوى العالمي، كما تعد هذه الدراسة \_حسب علم فريق البحث\_ من أوائل الدراسات التي تناولت مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بالدراسة.

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لنوع المصرف (إسلامي، تجاري) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية".
- الفرضية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمحافظة (الخليل، بيت لحم) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية".

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## الإطار النظري:

## إدارة الجودة الشاملة:

إن الخطوة الأولى في طريق فهم المقصود بإدارة الجودة الشاملة هو معرفة أن هذا المصطلح يمثل التطور الأحدث في سلسلة التطورات التي مرت بها الجودة، وبالتالي يمكن إيجازها بالمراحل الآتية: (رضوان، 2012: 16-17)، و(Taylor & Russell, 2014:59-62) (وجودة، 2006: 24-25)

- مرحلة ما قبل الإنتاج الواسع: كان نظام الإنتاج هو النظام الحرفي، الذي كانت مسؤولية السيطرة على الجودة فيه تقع على عاتق العامل نفسه.
- مرحلة الإنتاج الواسع: ارتبطت هذه المرحلة بظهور المصانع وكثرة عدد العمال الذين كان يتولى مسؤولية الرقابة على جودة أعمالهم المشرف المسؤول (رئيس العمال).
- مرحلة التفتيش: نظرا لازدياد عمليات الإنتاج وزيادة عدد العمال، انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى أقسام مستقلة، بعيدا عن العمال والمشرفين، وفي هذه المرحلة كانت الجودة تعني فحص المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية المحددة مسبقا، لتحديد المنتجات غير المطابقة للمواصفات، أي كشف الأخطاء بعد حدوثها لا الوقاية منها أو منعها.
- مرحلة ضبط الجودة إحصائيا: تميزت هذه المرحلة باستخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة وفي كل المراحل، من تصميم وإنتاج وصيانة، وغيرها بهدف تحقيق المبيعات المستهدفة، حيث تم فيها الاستغناء عن الفحص الشامل (التفتيش)، كما تميزت بالاستخدام الواسع للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة، إلا أن وظيفة السيطرة على الجودة كانت منوطة بقسم مستقل.
- مرحلة ضمان الجودة: ركزت هذه المرحلة على ضرورة التحول من مفهوم التفتيش عن الجودة إلى مفهوم بناء الجودة، أي المنع وليس التصحيح للانحرافات، فقد تطلب ذلك تغيير ثقافة المنظمات إلى أن مسؤولية السيطرة على الجودة هي مسؤولية كافة الموظفين وليست من مهام قسم الجودة وحده، وهذا يعني ضرورة تدريب الموظفين على الجودة في العمل لتحقيق المعيب الصفري (درجة الكمال)
- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: وفي هذه المرحلة تحولت إدارة الجودة الشاملة إلى فلسفة وأسلوب عمل يركز على تحقيق الجودة من خلال مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق الأهداف بعيدة المدى، من خلال التركيز على المعتمد.

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من وجود محاولات كثيرة لتعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أن الباحث في هذا المجال لا يجد تعريفا واضحا ومحددا لها، ولعل السبب في ذلك هو الاختلاف حول مفهوم الجودة بحد ذاتها، فهي تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، إلا أن ذلك لا يعني عدم تناول بعض من هذه التعريفات، وخاصة تلك التي حددها رواد الجودة، فهي هو ديمينغ المؤسس لفكر الجودة الشاملة يعتبرها أنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المعتمد، وتحقيق حاجاته وتوقعاته حاضرا ومستقبلا (Deming, 1986)، أما جابلونسكي فعرّفها على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والموظفين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (Jablonski, 1994: 4)، كما اعتبرها آخرون أنها فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والموظفين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل (علوان، 2005: 80)، وهي نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم العمل والأداء وإجراءاتهما، من أجل تحسين كل مكونات المنظمة وتطويرها، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع (عقيلي، 2001: 31)، أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة في المصارف، فتعرف على أنها أسلوب إداري متكامل، يتطلب إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة قائمة على مشاركة جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية على التحسين المستمر للعمليات، وتدريبهم وتطويرهم على الجودة في جميع مناحي العمل، بالاعتماد على نظم معلومات فعالة وتوفر الاتصالات، من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية، بما يلبي ويفوق توقعات المعتمدين، ويضمن تحقيق أهداف المصرف الاقتصادية (أسبر، 2009: 10).

يلاحظ من التعريفات السابقة أن إدارة الجودة تقوم على مرتكزات أساسية كفلسفة في العمل، فهي تركز على المعتمد وتنطلق من رغباته وحاجاته، معتمدة في ذلك على قيادة المنظمة بأساليب إدارية ناجحة تعمل على تمكين الموظفين وتدريبهم وبناء جسور من التواصل معهم، ليقينها أن هؤلاء الموظفين هم من سيحققون هدف الجودة، وهذا الأمر بالطبع بحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية مساندة تقوم على أساس العمل كفريق. إن هذه المرتكزات لا تقتصر على القطاع الإنتاجي دون الخدمات، فيإمكان القطاعين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، إلا أن الأمر أكثر صعوبة في القطاع الخدماتي، إذ إن عدم ملموسية الخدمة يصعب من إمكانية قياس المعيب منها، لذا فإن الحديث عن الجودة في القطاع المصرفي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار أبعادا مختلفة للجودة (عبد القادر، 2005: 256-257) و(رشود، 2008: 53-54) من حيث:

- الاعتمادية: وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم، مثل دقة الحسابات وعدم حدوث الأخطاء، ثبات مستوى أداء الخدمة، وتقديمها في الوقت المحدد لها.
- سرعة الاستجابة من قبل الموظفين: وتشير إلى رغبتهم في تقديم المساعدة للمعتمدين والإجابة عن استفساراتهم.
- سهولة الحصول على الخدمة وملاءمتها: مثل توفر عدد كاف من المنافذ، وقصر فترة الانتظار لتلقي الخدمة.
- اللباقة: يجب أن يكون الموظف في المصرف حسن التعامل مع الجمهور، يعاملهم باحترام وود ولباقة.
- الاستجابة لحاجات المعتمدين المتغيرة، وخاصة في الحالات غير الاعتيادية.
- التسهيلات المادية للمصرف: وتشمل المظهر الخارجي للمصرف، وتهيئته من الداخل بكافة الوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.
- جدارة الموظفين: وتشمل معرفتهم الكاملة بإجراءات تقديم الخدمة ومدى خبرتهم في هذا المجال.

## فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

لقد أثبتت الدراسات والتطبيقات العملية\_وبما لا يدع مجالاً للشك\_ أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يحقق فوائد للمنظمة وللموظفين فيها على حد سواء، من الناحيتين المادية والمعنوية، فهي تحسن اقتصاديات الأداء، وتزيد من القيمة الاقتصادية للمنظمة من خلال تخفيض التكلفة بمنع الخطأ أو تقليله، وتخفيض التكلفة بمنع التأخير أو تقليله، وتخفيض أخطاء إعادة التشغيل وتكاليفها، وتحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءتها الإنتاجية (عياشواوي، 2006: 11) و(Centre for Business Management Studies, 2004)، كما أن تطبيقها يعمل على تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة، وزيادة ولاء الموظفين للمنظمة، والعمل على تحسين إجراءات العمل وتطوير أساليبه، وزيادة رضا المعتمدين عن الخدمات المقدمة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار (اللويزي، 2004: 375-376) و(Kayis, Kim & Shin, 2003)، ومن جهة أخرى، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعمل على الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية، وتخفيض شكاوى الموظفين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية، وتكوين ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيم التجديد والتطوير، وتحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى الموظفين (ميا، 2000: 56)، هذه الفوائد وغيرها تستفيد منها المصارف في حالة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة كغيرها من المنظمات الخدمية، فهي من جهة، تخفض تكاليف الخدمة المقدمة للمعتمدين، وتزيد من رضاهم، وبالتالي تزيد من حصة المصرف السوقية بما ينعكس إيجابياً على ربحيته، ومن جهة أخرى تفعل الاتصالات داخل المصرف، وتزيد من التنسيق الداخلي بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى أنها تمكن الموظفين وتطورهم من خلال تدريبهم على الجودة وأساليبها وكيفية تحسين العمل، والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرارات (Macdonald, 1998:14).

## متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي:

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوباً فعالاً في تغيير طرق العمل وتحسين الأداء وزيادة رضا الزبائن والمستفيدين من الخدمات؛ لذا أصبح تطبيق هذا الأسلوب ضرورة، وليس خياراً أمام المنظمات المختلفة ومنها القطاع المصرفي، حيث تنطوي عملية التطبيق على إحداث تغيير في المنظمة وهي عملية غير سهلة (Yousef & Aspinwall, 2000: 291) وتحتاج إلى توفر مجموعة من المتطلبات التي اختلف الباحثون في تحديدها، إلا أن فريق البحث، ولأغراض هذه الدراسة اعتمد على المتطلبات والعناصر التالية لمعرفة مدى تطبيقها في المصارف المبحوثة، كون هذه العناصر هي الأكثر استخداماً في الكتب والدراسات السابقة (أبو زيادة، 2011) و(اللويزي، 1999: 235-240)، و(المحياوي، 2006: 76)، و(الدراكة والشبلي، 2002: 42-45)، و(اسير، 2009)، و(بركات، 2007)، و(Centre for Business Management Studies, 2004)، و(Al-Marri, Ahmad & Zairi, 2007)، و(Talib, Rahman & Qureshi, 2011).

- دعم الإدارة العليا والتزامها: إن نجاح المصرف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الإدارة العليا والتزامها وقناعاتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطته وعملياته وأقسامه، وينبغي أن تمتلك إدارة المصرف صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على الموظفين وإيجاد الرغبة لديهم لتحقيق أهدافه طواعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.

- التركيز على المعتمد: إن تركيز المصرف على المعتمد يعني أن يصمم خدماته في ضوء تحديد المعتمد المستهدف، ومعرفة حاجاته ورغباته بدقة، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات بأنها سوف تحظى بإعجابها، وهذا يتطلب من الموظفين التأكد من رضا المعتمد قبل انصرافه من المصرف، ومجاملته كلما كان ذلك ممكناً، ومتابعة الشكاوى التي يتقدم بها وعدم إهمالها، و الخروج أحياناً عن القواعد والروتين لخدمته.

- التركيز على الموظفين: إن التركيز على الموظفين يتم من خلال المشاركة والتدريب، ومن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة، وأداء العمل على شكل فرق، وهذا يتحقق من خلال تمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وثقافة المنظمة المنفتحة نحو الجودة، لأن مشاركة الموظفين في صناعة القرار تسهل على المصرف إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين الموظفين.
- الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المصرف، ويبرز هنا دور الإدارة العليا في تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف هذه الإدارة وتوجهاتها، ولعل أبرز مظاهر هذه الثقافة هي القناعة بأن مسؤولية الوصول للجودة مسؤولية الجميع، ولا تقتصر على المناصب العليا والإشرافية، ووجود نظام فعال للقيم والعادات والتقاليد يقبل أو يرفض القيم والعادات والتقاليد الجديدة.
- التحسين والتطوير المستمر: تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب الوصول إليه، وهو لا يمكن لوصف عملية التحسين التدريجي الوصول إليه بسهولة؛ لذا يجب أن تبنى سياسة المصرف وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً. لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المصرف كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات.
- وجود مرجع تنافسي: وهذا يعني تعرف المصارف على منافسيها في السوق المحلي والعالمي، وهذا يعتمد على قدرتها على تحليل الأسواق للتعرف على الجهات المنافسة من حيث الحجم والموارد حتى تستطيع وضع استراتيجيات معينة تسير عليها في عملياتها، وإجراء مقارنة آلية مع هذه الجهات المنافسة، والعمل على رفع مستوياتهم إلى الحد المطلوب، ويتطلب ذلك من المصرف أن يكون على درجة كبيرة من الوعي لجميع المتغيرات البيئية والاستجابة للفرص والمحددات.
- التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي: يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ومفهومة للجميع، والتعامل مع الجودة كهدف استراتيجي، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المصارف لتحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، إضافة إلى التخطيط لبقاء المصرف واستمراره من خلال عمليات التنوُّع المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية، بناء على أسس علمية، وهذا بالطبع يحتاج إلى وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة العليا والموظفين، وأخرى بين المعتمدين والموظفين.

#### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات باللغة العربية

جاءت دراسة (صابون، 2012) لتعرف مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية السودانية، وتأثير الانتماء التنظيمي على العلاقة بين الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية، وقد توصلت إلى أن المصارف المبحوثة تتبنى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة إلا أنها لم تكن بالصورة المطلوبة، وأكثر العناصر تطبيقاً تمحورت حول التركيز على المعتمد، واستمرارية التحسين، في حين ارتبط أدنى مستوى بتدريب الموظفين وتأهيلهم، كما بينت الدراسة وجود أثر للانتماء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق أبعاد الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية.



أما دراسة (الناصر، 2012) فهدفت إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إدراك الموظفين في شركات المحاسبة ومكاتبها والمراجعة في الجمهورية اليمنية، ومدى توافر متطلباتها وتطبيق مبادئها في هذه الشركات والمكاتب، وقد أظهرت الدراسة وجود حاجة لدى الشركات والمكاتب المبحوثة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأثر ذلك على تحسين كفاءة أدائها بدرجة معنوية عالية.

وفي الورقة التي قدمها كل من (مفتاح ومعارفي، 2011) إذ تهدف إلى تقييم مدى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القرض الشعبي الجزائري كمؤسسة مصرفية، باعتباره مدخل التغيير والتحسين في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للمعمدين، فقد أظهرت النتائج أن إدارة المصرف لا تمنح موظفيها الدعم والتشجيع الكافي لرفع مستوى أدائهم، كما أن هناك غياباً لمشاركة القائد والموظفين في تخطيط التغيير المطلوب، وأكد جميع رؤساء المصالح أن المصرف لا يمنح موظفيه الحوافز المادية والترقيات، ولا يهتم بالحوافز المعنوية وتشجيع روح التعاون بين الموظفين كفريق عمل، كما أنه لا يوجد إشراك في تخطيط التغيير وتنفيذه لاعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يجعل تطبيقها نسبياً، كما بينت النتائج غياب تقييم أداء الموظفين، وعدم وجود إدارة تهتم بالجودة الشاملة كثقافة.

وقام (أبو زيادة، 2011) بدراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي الوظائف الإشرافية فيها، وأثر هذا التطبيق على أدائها التنظيمي، وخلصت الدراسة إلى أن المصارف المبحوثة تطبق مبادئ الجودة الشاملة فيها بشكل متوسط، وذلك حسب الترتيب التالي \_ من الأكثر إلى الأقل تطبيقاً: التركيز على المعتمد، وتدريب الموظفين وتأهيلهم، والقدرة على الاتصال الفعال (بدرجة عالية)، ثم اقتناع الإدارة العليا بمشاركة الموظفين وتحفيزهم، والتحسين والتطوير المستمر، والتخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات بناء على بيانات (بدرجة متوسطة)، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي المرتبط بالموارد البشرية.

وبالنسبة لدراسة (عبد الرحمن، 2009) فقد جاءت لتعرف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين السودانية، دراسة حالة على (شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة)، وتوصلت إلى أن هناك دعماً واضحاً من قبل الإدارة العليا لشركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة للجهود المتعلقة بتطبيق نظام الجودة الشاملة، بالإضافة إلى وجود التزام شخصي واضح لكل فرد بالشركة بشأن تطبيق برامج الجودة الشاملة وخططها، كما لاحظ الباحث وجود تقدم في الأداء والخدمة بعد حصول الشركة على شهادة الأيزو، إلا أن هناك عدم وضوح وفهم من قبل بعض الموظفين بالشركة لسياسات الجودة الشاملة وخططها فيها.

هدفت دراسة (أسبر، 2009) إلى تقييم النظام المصرفي السوري، والكشف عن مدى توافقه مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت عدم تلاؤم الخطط والسياسات المصرفية مع متطلبات هذه الإدارة بسبب تقادم القوانين والتشريعات، ومركزية العمل، وعدم مقارنة الأداء مع المصارف المنافسة والمعيارية، بالإضافة إلى غياب الخطط الاستراتيجية، وغياب الجودة كفلسفة في العمل، كما بينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف المبحوثة غير داعمة لتطبيق الجودة الشاملة، إذ إن الأنماط القيادية الموجودة لا تدعم الموظف، وأن معايير تقييم الموظفين معايير تقليدية لا تنطوي على جودة الخدمات، كما تبين أن العادات والتقاليد السائدة \_ كالعامل الجماعي \_ في أدنى مستوى، بالإضافة إلى غياب الوعي بأهمية الجودة لدى الموظفين، وضعف البرامج التدريبية التي لا تتلاءم مع فلسفة الجودة الشاملة.



ومن جهته أجرى (عايش، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق المصارف الإسلامية العاملة في قطاع 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 أن المصارف الإسلامية تبنت وما زالت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لتلك العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على المعتمد، يليه تلبية احتياجات الموظفين، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

وأجرى (خليفة، 2008) دراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في اليمن، وتوصل إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال، ومنها المصارف على اختلاف نشاطاتها، كما أظهرت نتائج البحث الميداني أن المصارف العاملة في اليمن تعطي اهتماماً ملحوظاً برغبات الزبون وتحقيق رضاه، كما تهتم أيضاً بتحفيز موظفيها والاستفادة من أفكارهم في التحسين المستمر للخدمات التي يقدمها المصرف، وتركز على التحسين المستمر لتقديم خدمات مصرفية متميزة وذات جودة عالية، كما بينت النتائج أن المديرين المشمولين بالبحث يتوافر لديهم إدراك عال تجاه أهمية توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارفهم، لما لذلك من أهمية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أما (بركات، 2007) فأجرت دراسة للتعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في مصارف قطاع غزة، وخلصت إلى أن هناك تبنياً واضحاً لدى المصارف المبحوثة لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال، يليه الاهتمام بالتركيز على المعتمد، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات الموظفين، من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم، ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق، كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية تعزى للمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والجنس.

وبالنسبة لدراسة (خير، 2007) فقد جاءت لتقيس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر المعتمدين، ودراسة رغباتهم وتوقعاتهم للخدمة، وتقديم أسلوب علمي لجودة الخدمات المصرفية ومقياس صادق يمكن الاعتماد عليه في قياس هذه الجودة من قبل المصارف السودانية، وتلخصت نتائجها في وجود اختلاف بين الجودة الفعلية والجودة المتوقعة للخدمات المصرفية، وأن الجودة التي يتوقعها المعتمدون من المصارف عالية، وتبين عدم وجود اختلاف واضح لتقييم المعتمدين لجودة الخدمات المصرفية المدركة حسب خصائصهم الشخصية.

من جهتها قامت (مشريش، 2002) بدراسة لمعرفة مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستويات هذا التطبيق، وأثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لهذا المفهوم، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف التجارية في الأردن تبنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، يليه التركيز على المعتمد، ثم التركيز على تحسين العمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على مقابلة احتياجات الموظفين.

ثانيا: الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Haque, Sarwar & Azam, 2014) التي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية في بنغلاديش ومقارنتها مع المصارف الإسلامية في ماليزيا، والعوامل التي تساعد على تطبيق فكرة الجودة الشاملة في المصارف الإسلامية بشكل عام، وبينت أن واقع التطبيق لا يختلف كثيرا بين المصارف المبحوثة، باستثناء مدى معرفة الموظفين بأهمية تطبيق الجودة الشاملة في العمل المصرفي ومبديتها لصالح المصارف المالية، مما انعكس ايجابا بشكل أفضل مما هي عليه المصارف في بنغلاديش.

أما دراسة (Al-Shobaki, Fouad & Al-Bashir, 2010) فهدفت إلى دراسة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف في الأردن من وجهتي نظر الموظفين والمعتمدين، وكان من بين ما توصلت له الدراسة موافقة موظفي هذه المصارف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لديهم بدرجة كبيرة حسب الترتيب التالي \_ من الأعلى إلى الأدنى\_: التركيز على المعتمد، ثم التركيز على النواحي الإدارية والاستراتيجية، ثم التركيز على التحسينات المستمرة، وأخيرا التركيز على الموظفين.

قام (Selvaraj, 2009) بدراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في الهند في منطقة مادوراي، والبحث في إمكانية وجود علاقة بين نوع المصرف (قطاع عام، خاص، أجنبي) وبين التطبيق، وتوصلت إلى أن هناك فروقا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف المذكورة، حيث تبين أن أكثر المتطلبات تطبيقا في المصارف الحكومية هي المسؤولية الاجتماعية ورضا الموظفين، في حين أن أكثرها تطبيقا في المصارف الخاصة هي الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة العليا، بينما جاءت أكثر متطلبات الجودة الشاملة تطبيقا في المصارف الأجنبية في دعم الإدارة العليا والتركيز على المعتمد.

أما (Hummayoun, Iqbal & Salman, 2008) فأجروا دراسة لمعرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية في الباكستان، وتوصلوا إلى أن هذه المصارف لا زالت في المراحل الأولى في التطبيق (التمهيدية)، وبناء عليه اقترح نموذج للتطبيق بما يتناسب مع طبيعة عمل المصارف.

وأجرى فريق البحث (Kayis, Kim & Shin, 2003) دراسة لمعرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الاسترالية والكورية، وتوصلوا إلى أن المصارف الاسترالية المبحوثة تطبق إدارة الجودة الشاملة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب بسبب ضعف دعم الإدارة العليا، وعدم التركيز على احتياجات المعتمدين ورغباتهم، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى ضعف الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار وتحفيز الموظفين، أما بالنسبة للمصارف في كوريا فقد تبين أيضا أن هناك تطبيقا لإدارة الجودة الشاملة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب بسبب ضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة، وضعف الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار وتحفيز الموظفين.

وجاءت دراسة (Baidoun & Zairi, 2003) بهدف معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية، من أجل إنشاء نظام خاص للجودة تعمل هذه المنظمات على تطبيقه، وتوصل الباحثان إلى عدم وجود اهتمام أو مسؤولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة، مع العلم بأنه بالإمكان تطبيقها في كافة أنواع المنظمات.

قام (Li, Zhao & Lee, 2001) بدراسة لفحص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف في هونغ كونغ وأثرها على الأداء من خلال إجراء دراسة طويلة امتدت لأكثر من ثلاث سنوات، وخرجت الدراسة بأن هناك تطورا تدريجيا في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المصارف المبحوثة، مما انعكس إيجابا على إنتاجية هذه المصارف وأرباحها، وأكثر المبادئ تطبيقا كان التركيز على المعتمدين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ مما سبق أن أغلب الدراسات السابقة جاءت لتغطي موضوع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في دول أجنبية وعربية ومحلية، إلا أن المحلية منها لم تستهدف منطقة جنوب الضفة الغربية والمصارف العاملة فيها، ومن جهة أخرى، فإن تركيز هذه الدراسات انصب على أثر تطبيق الجودة الشاملة على أداء هذه المصارف، وجاء واقع التطبيق على هامش الدراسة، حيث لم يكن الأخير محورا أساسيا في البحث في أغلب الدراسات؛ لذا فإن هذه الدراسة تمتاز باستهدافها لمصارف لم تستهدف بالبحث والدراسة من ناحية مدى تطبيقها للجودة الشاملة من قبل \_ حسب علم فريق البحث \_ على الرغم من أهمية هذا الموضوع ودوره في تحسين كفاءة هذه المصارف وفعاليتها وإنتاجيتها، ومساعدتها على تحقيق أهدافها، وبالتالي تعاضد دورها التنموي في المجتمع الفلسطيني، كما أن هذه الدراسة تمتاز بقياسها لأثر بعض المتغيرات في إحداث فروق في استجابات المبحوثين، فقد غابت هذه الفكرة عن الدراسات السابقة أعلاه.

### طريقة الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدم فريق البحث المنهج الوصفي، حيث يعد هذا المنهج من المناهج الرئيسة المستخدمة في الأبحاث الاجتماعية، إضافة إلى كونه الأنسب لوصف مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية، وجرى محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً وتحليلها لغرض الوصول إلى نتائج مرتبطة بالموضوع.

#### مصادر البيانات والمعلومات:

تم جمع بيانات هذه الدراسة ومعلوماتها بالاعتماد على:

الجانب النظري: وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب، والدراسات، والمقالات العلمية ذات العلاقة بالموضوع.

الجانب الميداني: فقد تم تصميم استبانة \_ اعتمادا على ما استندت إليه أغلب الدراسات السابقة في فحص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات \_ لغرض جمع البيانات من مصادرها الأولية، وذلك في محاولة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة موظفي المناصب الإشرافية، الموظفين في المصارف المنتشرة في جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم

(162) موظفا حسب الإحصائيات التي حصل عليها فريق البحث من كل مصرف على حدة، بموجب مقابلات شخصية مع المسؤولين في هذه المصارف، وذلك حتى شهر ( 2016/2 )، موزعين على النحو المبين في الجدول رقم ( 1 )، وبناء على رغبة فريق البحث في الحصول على أعلى

مستويات الدقة، فقد ارتأى استخدام أسلوب المسح الشامل لتكون بذلك عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة، وبعد توزيع أداة الدراسة على مجتمع الدراسة، تم استرجاع (141) استبانة، أي بنسبة (87%)، انظر الجدول أدناه

جدول رقم (1): مجتمع الدراسة وعينتها

المصرف	الفروع والمكاتب	مجتمع الدراسة		الاستبانات الموزعة		الاستبانات المسترجعة	
		بيت لحم	الخليل	بيت لحم	الخليل	بيت لحم	الخليل
1	مصرف فلسطين	بيت لحم	الخليل	10	10	10	7
	بيت لحم	بيت جالا	1	1	1	1	
	دورا		7		7		
	يطا		1		1		
	سعير		2		2		
	ترقوميا		3		3		
2	المصرف الإسلامي العربي	بيت لحم	الخليل	5	5	5	5
3	المصرف الإسلامي الفلسطيني	بيت لحم	واد التفاح	4	5	4	5
	راس الجورة				5		5
4	مصرف الاستثمار الفلسطيني	بيت لحم	الخليل	6	6	6	4
	بيت امر ساحور	2	2	2	2	1	2
	بني نعيم حوسان	2	2	2	2	1	1
5	مصرف القدس	بيت جالا	الخليل	4	5	4	5
6	المصرف الوطني	بيت لحم	الخليل	4	6	4	4
	دورا			3		3	1
7	مصرف القاهرة عمان	بيت لحم	واد التفاح	3	4	3	4
	الشلالة	بيت لحم		2	3	2	2
	عين سارة			3		3	3
8	مصرف الأردن	بيت لحم	الخليل	3	4	3	3
9	مصرف الإسكان للتجارة والتمويل	بيت لحم	الخليل	4	6	4	6
	حلحول			4		4	4
	الظاهرية			3		3	3
	يطا			3		3	1

5	3	5	3	5	3	بيت لحم	الخليل	1
	2		2		2		الشلالة	0
4	-	4	-	4	-	بيت لحم	-	1
								1
4	-	5	-	5	-	بيت لحم	-	1
								2
61	80	70	92	70	92	16	27	العدد

## أداة الدراسة:

بعد أن قام فريق البحث بمراجعة الكتب والدراسات السابقة التي تبحث في موضوع الدراسة، تم بناء أداة الدراسة على شكل استبانة تضمنت

## المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوث وتشمل: المحافظة، ونوع المصرف.

- المحور الثاني: ويشمل أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وجاءت موزعة على النحو الآتي:

✓ البعد الأول (دعم الإدارة العليا): الفقرات من 1-3.

✓ البعد الثاني: (التركيز على المعتمد): الفقرات من 4-10.

✓ البعد الثالث: (التركيز على الموظفين): الفقرات من 11-18.

✓ البعد الرابع: (الثقافة التنظيمية): الفقرات من 19-22.

✓ البعد الخامس: (التحسين والتطوير المستمر): الفقرات من 23-28.

✓ البعد السادس: (وجود مرجع تنافسي): الفقرات من 29-31.

✓ البعد السابع: (التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي): الفقرات من 32-39.

وكانت جميع فقرات الاستبانة تشترك في قياس واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية، وبعد عرضها على

المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة من إضافة وحذف، ثم اعتمادها بصيغتها النهائية.

## صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناءً عليه

تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة

مع الدرجة الكلية للأداة، والذي ظهر من خلاله أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى

قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية،

على ضوء الإطار النظري الذي بني على أساسه.

## ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضح في الجدول (2).

جدول رقم (2): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
دعم الإدارة العليا	141	3	0.670
التركيز على المعتمد		7	0.799
التركيز على الموظفين		8	0.860
الثقافة التنظيمية		4	0.690
التحسين والتطوير المستمر		6	0.825
وجود مرجع تنافسي		3	0.875
التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي		8	0.902
الدرجة الكلية		141	39

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن قيمة ثبات أداة الدراسة تراوحت بين ( 67.0% - 90.2%)، وقد بلغت عند الدرجة الكلية (94.1%)، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة مرتفعة من الثبات وهي قابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، عمل فريق البحث على مراجعتها؛ تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها من خلال إعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت موافق بشدة ( 5 درجات، وموافق ( 4 درجات، ومحايد ( 3 درجات، وغير موافق ( 2 درجتان، وغير موافق بشدة ( 1 درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زاد واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار (t-test)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

تصحيح المقياس:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول(3): مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.80 - 1.00
منخفضة	2.60 - 1.81
متوسطة	3.40 - 2.61

مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدا	5.00 – 4.21

## تحليل نتائج الدراسة

## السؤال الرئيسي:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟ للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الواقع
1 دعم الإدارة العليا	4.54	0.467	مرتفعة جدا
2 التركيز على المعتمد	4.18	0.489	مرتفعة
3 التركيز على الموظفين	3.95	0.605	مرتفعة
4 الثقافة التنظيمية	3.95	0.571	مرتفعة
5 التحسين والتطوير المستمر	4.09	0.569	مرتفعة
6 وجود مرجع تنافسي	3.95	0.737	مرتفعة
7 التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي	4.07	0.561	مرتفعة
تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية	4.10	0.571	مرتفع

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 مع انحراف معياري 0.571، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بركات، 2007)، و (Al-Shobaki, Fouad & Al-Bashir, 2010)، التي أكدت جميعها أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي استهدفتها بالدراسة جاء بدرجة مرتفعة، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة كل من (صابون، 2012)، و (أبو زيادة، 2011)، و (Hummayoun, Iqbal & Salman, 2008)، و (Kayis, Kim & Shin, 2003)، و (Baidoun & Zairi, 2003)، التي بينت أن مستوى التطبيق لدى المنظمات المبحوثة تراوح بين الدرجة المتوسطة والمنخفضة.

أما بالنسبة لترتيب هذه الأبعاد، فيظهر من الجدول أعلاه أن أكثر أبعاد الجودة الشاملة تطبيقاً هو دعم الإدارة العليا، يليه التركيز على المعتمد، ثم التحسين والتطوير المستمر، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، يليه وبمستوى التطبيق نفسه التركيز على الموظفين، والثقافة التنظيمية، ووجود مرجع تنافسي.

وفيما يلي سيتم مناقشة كل بعد على حدة، من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:



## الأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول:

"ما مدى التزام الإدارة العليا في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى التزام الإدارة العليا في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5).

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى التزام الإدارة العليا في المصارف العاملة في جنوب الضفة

الغربية بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
1	تتقيد الإدارة العليا بالتعليمات والإرشادات التي تطالبها سلطة النقد الفلسطينية	4.77	0.425	مرتفع جدا
3	تدعم الإدارة العليا التطوير والتحسين في كافة مناحي المصرف	4.46	0.682	مرتفع جدا
2	تتخذ الإدارة العليا _بشكل عام_ القرارات بصورة مؤسسة غير شخصية	4.40	0.664	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.54	0.467	مرتفعة جدا

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى التزام الإدارة العليا في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها \_ بدرجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.54)، ويظهر من خلال الجدول السابق التزام الإدارة العليا وتقيدها بالتعليمات التي تفرضها سلطة النقد الفلسطينية، التي تتولى مسؤولية تنظيم عمل القطاع المصرفي، من خلال تطبيق قانون المصارف، وما يتبعه من تعليمات تصدر حين الضرورة، تهدف من خلالها إلى الحفاظ على استقرار هذا القطاع، وحماية أموال المودعين والمستثمرين، وغالبا ما تفرض سلطة النقد الفلسطينية غرامات مالية على المصارف في حالة عدم تطبيقها للتعليمات الصادرة من قبلها. كما تبين أيضا دعم الإدارة العليا لعمليات التطوير والتحسين في كافة مناحي المصرف، واتخاذها للقرارات بصورة موضوعية وغير شخصية.

إن التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف المبحوثة بدرجة مرتفعة يتفق مع دراسة (عبد الرحمن، 2009)، و(خليفة، 2008)، و(Selvaraj, 2009)، لكنها تختلف مع دراسة (مفتاح ومعرفي، 2011)، و(أبو زيادة، 2011)، و(أسبر، 2009)، و(Kays, Kim & Shin, 2003) التي أظهرت قصور دعم الإدارة العليا، وعدم التزامها في التطبيق.

السؤال الفرعي الثاني:

"ما مدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على المعتمدين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"  
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على المعتمدين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6).

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على المعتمدين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	نتابع الشكاوى التي يتقدم بها المعتمد ولا نهملها	4.46	0.627	مرتفع جدا
10	نتأكد دائما من وجود معلومات كافية عن المعتمد ونعمل على تحديثها باستمرار	4.39	0.754	مرتفع جدا
4	ندرس حاجات المعتمد ورغباته بشكل مستمر	4.38	0.627	مرتفع جدا
6	نجمال المعتمد ونمدحه كلما كان ذلك ممكنا	4.26	0.693	مرتفع جدا
5	نتأكد من رضا المعتمد قبل انصرافه من المصرف	4.17	0.696	مرتفع
8	نخرج أحيانا عن القواعد والروتين لخدمة المعتمد	3.87	0.844	مرتفع
9	لدينا نظام عمل يسمح لنا بمعرفة ما إذا كان المعتمد راضيا أم لا	3.77	0.816	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.18	0.489	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن مستوى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على المعتمدين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18)، حيث تظهر النتائج أن هناك متابعة للشكاوى التي يتقدم بها المعتمد، وتحديثا لبياناته وتواصل دائما معه، ودراسة لحاجاته ورغباته، ومعاملته إلى الحد الذي يخرج عن القانون أحيانا، كل هذه الأمور وغيرها تشير إلى الوعي الذي تحمله إدارات هذه المصارف في التعامل مع المعتمدين، ولأنها تدرك أهمية بناء علاقات جيدة معهم، كون المنافسة شديدة، وأن محور الاستمرار في السوق هو المعتمد؛ لذا أصبحت هذه المصارف اليوم تنتهج أساليب ووسائل تسويقية عديدة في محاولة منها لمجاراة الوضع التنافسي القائم؛ فها هي خدمات المصارف الإلكترونية، والمصارف الناطقة، والتسهيلات الإلكترونية تدلل على الجهد المبذول من هذه المصارف في كسب معتمدين جدد والحفاظ على المعتمدين الحاليين من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة، وإدخال التكنولوجيا عليها، كونها تدرك درجة الوعي والتعقيد الذي وصل إليه المعتمد، وحاجتها إلى التطور مع تطوره، كونه الكفيل الوحيد لبقائها في السوق.

لا شك في أن التركيز على المعتمدين بدرجة عالية يتفق مع ما ذهبت إليه نتيجة دراسة كل من (صابون، 2012)، و(أبو زيادة، 2011)، و(عايش، 2008)، و(خليفة، 2008)، و(Al-Shobaki, Fouad & Al-Bashir, 2010)، و(Selvaraj, 2009)، و(Li, Zhao & Lee, 2001)، لكنها تختلف مع نتيجة دراسة (Kayis, Kim & Shin, 2003).

السؤال الفرعي الثالث:

"ما مدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الموظفين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"  
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الموظفين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).  
جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الموظفين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
13	يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم للاستفادة منها	4.28	0.690	مرتفع جدا
12	نقيم أداء الموظفين بشكل دوري	4.17	0.746	مرتفع
16	نراعي تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل عملية التدريب	3.99	0.837	مرتفع
17	يمنح الموظفون الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار كل حسب موقعه	3.95	0.805	مرتفع
15	لدينا نظام متكامل لتدريب الموظفين وتطويرهم ولكافة المستويات	3.93	0.834	مرتفع
14	نعتمد على نظام سياسة توظيف فاعلة لضمان استقطاب الكفاءات	3.92	0.829	مرتفع
18	يمنح الموظفون العلاوات والحوافز لأداء المتميز	3.85	1.028	مرتفع
11	يشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرار	3.56	0.988	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.95	0.605	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الموظفين كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، وكان أهم مظاهر التركيز على الموظفين اطلاعهم على نتائج تقييم أدائهم للاستفادة منها، وتقييم أدائهم بشكل دوري، وتحديد احتياجاتهم التدريبية قبل تصميم البرامج التدريبية، التي تعتبر جزءا من عملية التطوير، كما تبين النتائج تمتع الموظفين بصلاحيات تتناسب مع مواقعهم الوظيفية، ومشاركتهم في صنع القرار، ومن جهة أخرى، يظهر أن نظام التوظيف الذي تعتمده المصارف نظام فاعل لضمان استقطاب الكفاءات، وأخيرا يتم منح الموظفين العلاوات والحوافز للأداء المتميز.  
إن التركيز على الموظفين بدرجة عالية يتفق مع ما ذهب إليه نتيجة دراسة كل من (أبو زيادة، 2011)، و(عايش، 2008)، و(خليفة، 2008)، لكنها تتعارض مع نتيجة دراسة كل من (مفتاح ومعارفي، 2011)، و(عبد الرحمن، 2009)، و(أسبر، 2009)، و(مشريش، 2002)، و(Kayis, Kim & Shin, 2003).

السؤال الفرعي الرابع:

"ما مدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (8).  
جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

المدى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفع جدا	0.672	4.23	مسؤولية الوصول للجودة مسؤولية الجميع ولا تقتصر على المناصب العليا والإشرافية	21
مرتفع	0.750	4.05	نعمتد على فرق العمل في تأدية بعض المهام في المصرف	19
مرتفع	0.819	3.91	يوجد لدينا قسم/وحدة للجودة في المصرف	20
مرتفع	0.914	3.62	لدينا نظام فعال للقيم والعادات والتقاليد يقبل أو يرفض القيم والعادات والتقاليد الجديدة	22
مرتفعة	0.571	3.95	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن مدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، وكان أهم مظاهر التركيز على الثقافة التنظيمية إدراك الموظفين أن مسؤولية الوصول للجودة مسؤولية الجميع ولا تقتصر على المناصب العليا والإشرافية، مع وجود قسم للجودة في مقر الإدارة العامة لكل مصرف، وهذا يدل على أن هذه المصارف تنتهج نهجين متعاكسين في مسؤولية الجودة، ولكن من الأفضل وحسب ما تؤكد الأديبات والدراسات السابقة أن يتحمل كافة الموظفين مسؤولية الجودة، ابتداء بالإدارة العليا وانتهاء بموظفي الإدارة الدنيا، فيدرك عندها الموظف دوره في المصرف، وأهمية العمل الذي يقوم به في تحسين مستوى الجودة المقدمة للمعمدين، مما يعطيه الثقة بنفسه وبدوره، وبالطبع، فإن هذا الدور يتعزز من خلال التدريبات التي يتلقاها الموظفون على الجودة، والتي تقود بالنهاية إلى التحسين والتطوير المستمرين للعمل.

إن التركيز على الثقافة التنظيمية بدرجة عالية يختلف مع ما ذهب إليه نتيجة دراسة كل من (مفتاح ومعاري، 2011)، و(أسبر، 2009)، و(Kayis, Kim & Shin, 2003)

السؤال الفرعي الخامس:

"ما مدى اهتمام المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بالتحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بالتحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (9).

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى اهتمام المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بالتحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
26	لدينا نظام رقابي داخلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية للأخطاء	4.31	0.757	مرتفع جدا
28	ندخل التكنولوجيا الحديثة للعمل لزيادة مستوى الدقة والسرعة في تقديم الخدمات للمتعدين	4.30	0.717	مرتفع جدا
27	تسعى الإدارة العليا إلى خفض تكاليف العمليات المصرفية	4.17	0.676	مرتفع
23	نعمل على تسهيل الإجراءات وتبسيطها على المعتمد	3.96	0.898	مرتفع
25	لدينا خطة واضحة لتخفيض الوقت اللازم لإنجاز المعاملات ونطورها باستمرار	3.96	0.788	مرتفع
24	نلغي الأعمال والأنشطة غير الضرورية كلما وجدنا ذلك ممكنا	3.85	0.819	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.09	0.569	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن مدى اهتمام المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية بالتحسين والتطوير المستمر كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.09)، وكان أهم مظاهر اهتمام المصارف بالتحسين والتطوير المستمر وجود نظام رقابي داخلي لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية للأخطاء، وإدخال التكنولوجيا الحديثة للعمل لزيادة مستوى الدقة والسرعة في تقديم الخدمات للمتعدين، حيث يظهر ذلك من ملاحظة نوع الخدمات المصرفية التكنولوجية وكمها التي أصبحت تقدمها هذه المصارف، مثل المصرف الإلكتروني، والنقود الإلكترونية، وبطاقات الائتمان متعددة الاستخدام، الخ، حيث لجأت المصارف إلى إدخال هذه التكنولوجيا في العمل لغرض خفض التكاليف وإرضاء للمتعدين، وتسيلا وتبسيلا للإجراءات المصرفية، لتتيح للمتعدين إمكانية التزود بالخدمات المصرفية عن بعد.

إن التركيز على الثقافة التنظيمية بدرجة عالية يتفق مع ما ذهبت إليه نتيجة دراسة كل من (صابون، 2012)، و(عايش، 2008)، و(خليفة، 2008)، لكنها تتعارض مع (أبو زيادة، 2011)

السؤال الفرعي السادس:

"هل هناك مرجع تنافسي قياسي للمصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"  
للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لوجود مرجع تنافسي قياسي للمصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجود مرجع تنافسي قياسي للمصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية كأحد عناصر الجودة

الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
31	يسعى المصرف دائما إلى الاقتداء بالمنافسين في كل ما هو إيجابي لديهم	4.04	0.844	مرتفع
29	يجري المصرف مقارنة لوظائفه مع أفضل مصرف موجود في البلد	3.99	0.837	مرتفع
30	يجري المصرف مقارنة للقوى البشرية العاملة فيه مع القوى البشرية في أفضل مصرف موجود في البلد	3.84	0.789	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.95	0.737	مرتفعة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود مرجع تنافسي قياسي للمصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها. بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.95)، وتجلت أهم مظاهر وجود المرجع التنافسي في سعي المصرف إلى الاقتداء بالمنافسين في كل ما هو إيجابي لديهم، ومقارنة وظائفه والقوى البشرية العاملة فيه مع الوظائف والقوى البشرية العاملة في أفضل مصرف، وهذه النتيجة تدلل على وعي هذه المصارف بأهمية المقارنة مع مرجع تنافسي ناجح ومميز محليا، إذ إن المصارف من المنظمات الخدمية التي تعتمد الجودة فيها على أبعاد السرعة والدقة واللباقة في تقديم الخدمة، وهذا يتطلب مقارنة المصرف مع منافسيه المميزين لتقليدهم والتفوق عليها. إن التركيز على وجود مرجع تنافسي بدرجة عالية تتعارض مع ما ذهب إليه نتيجة دراسة (أسبر، 2009).

السؤال الفرعي السابع:

"ما مدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها؟"

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الاحتياجات الإدارية والتخطيط

الاستراتيجي كأحد عناصر الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها، مرتبة حسب الأهمية

المدى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفع	0.636	4.18	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي في المصرف	33
مرتفع	0.713	4.16	هناك تعليمات واضحة ودقيقة لجميع الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ المهام المطلوبة منهم	35
مرتفع	0.723	4.14	يعمل المصرف وفق خطة استراتيجية واضحة ومفهومة للجميع	32
مرتفع	0.712	4.12	يهتم المصرف بدراسة وضع السوق وتحليله والمنافسين لتحسين مستوى الخدمة المقدمة	34
مرتفع	0.679	4.10	هناك وسائل اتصال فعالة بين العملاء والموظفين	37
مرتفع	0.768	4.05	هناك وسائل اتصال فعالة بين الإدارة العليا والموظفين	36
مرتفع	0.767	3.94	يستخدم المصرف أساليب إحصائية علمية للرقابة على الجودة	38
مرتفع	0.811	3.89	يعرف الموظفون كافة معنى الجودة الشاملة في الأعمال المصرفية ويسعون إلى تطبيقها	39
مرتفعة	0.561	4.07	الدرجة الكلية	

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن مدى تركيز المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي كأحد عناصر الجودة الشاملة - من وجهة نظر موظفي المناصب الإشرافية فيها - كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 4.07)، وكان أهم مظاهر التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي، وانعكاس ذلك على شكل خطة استراتيجية واضحة ومفهومة، كما تبين من الجدول أعلاه وجود تعليمات واضحة ودقيقة لجميع الموظفين فيما يتعلق بتنفيذ المهام المطلوبة منهم، وهذا يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي الذي يجب أن يتسم بالدقة العالية، وهذا بالطبع يتطلب وجود نظام اتصال فعال بين الموظفين والمعتمدين من جهة، وبين الموظفين والإدارة العليا من جهة أخرى.

إن التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية يتفق مع ما ذهبت إليه نتيجة دراسة (بركات، 2007)، و(مشريش، 2002)، و(Al-Shobaki, Fouad & Al-Bashir, 2010)، لكنها تتعارض مع دراسة (أبو زيادة، 2011)، و(أسبر، 2009)، و(عايش، 2008)، و(Kayis, Kim & Shin, 2003).

فحص الفرضيات واختبارها:

الفرضية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) لنوع المصرف (إسلامي، تجاري) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت)، وقد حصل فريق البحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (12).



جدول (12): نتائج اختبارات لأثر نوع المصرف (إسلامي، تجاري) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية".

نوع المصرف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
إسلامي	24	4.15	0.324	139	1.027	0.345
تجاري	117	4.07	0.444			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنوع المصرف (إسلامي، تجاري) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية"، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.345)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبنوك الإسلامية (4.15)، وعند البنوك التجارية (4.07)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمحافظة (الخليل، بيت لحم) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية".

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت)، وقد حصل فريق البحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (13).

جدول (13): نتائج اختبارات لأثر المحافظة (الخليل، بيت لحم) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الخليل	80	4.04	0.423	139	-1.403	0.163
بيت لحم	61	4.14	0.427			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمحافظة (الخليل، بيت لحم) في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.463)، أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للموظفين من محافظة الخليل (4.04)، وعند الموظفين من محافظة بيت لحم (4.14)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية، وهذا أمر طبيعي كون المصارف الموجودة في الخليل وبيت لحم هي فروع تنتهج خطة الإدارة العامة وسياساتها؛ بحيث تنظم عمل كافة فروعها ومكاتبها في كل المدن الفلسطينية.

## ملخص النتائج

تظهر نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في جنوب الضفة الغربية كان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.10) مع انحراف معياري (0.571)، وأكثر هذه الأبعاد تطبيقاً هو دعم الإدارة العليا، يليه التركيز على المعتمد، ثم التحسين والتطوير المستمر، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي، يليه وبمستوى التطبيق نفسه التركيز على الموظفين، والثقافة التنظيمية، ووجود مرجع تنافسي، وجميعها بدرجة مرتفعة.

وتبين الدراسة أيضاً عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لنوع المصرف والمحافظة في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارف جنوب الضفة الغربية.

## التوصيات:

من أجل تعزيز التطبيق الجيد لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في محافظات جنوب الضفة الغربية، وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة يقترح فريق البحث مجموعة من التوصيات لصناع القرار فيها، ومن ذلك:

- تعزيز إضافي للدور المطلوب من الإدارة العليا من دعم والتزام تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة أن يعكس هذا الدور على الأبعاد الأخرى للجودة.
- التركيز على المعتمد من خلال الاهتمام بمطالب المعتمدين واحتياجاتهم، وتطوير أنظمة تهتم باستفساراتهم وسؤالهم عما إذا كانوا راضين أم غير راضين عن الخدمات المقدمة إليهم من قبل المصرف، والابتعاد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمتهم.
- تعزيز التركيز على الموظفين في من خلال الاهتمام في حل الصراعات بينهم، وتطوير العمل الجماعي، وإشراكهم في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل ومناقشتها بشكل جماعي، وإشراكهم أيضاً بأنشطة تحسين طرق أداء الأعمال التي يقومون بها، وتعزيز وجود وحدة تدريب في المصرف، وتعزيز الموازنة الموجودة للتدريب.
- تطوير الأنظمة الإدارية القائمة، وإيجاد فهم لدى الموظفين للثقافة التنظيمية الجديدة التي تنتهج أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وتوفير دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة الذي سيطبق، ووضع خطة شاملة لتطبيق الثقافة الجديدة.
- تعزيز التركيز على تحسين العمليات من خلال تعزيز الاهتمام بتخفيض الأخطاء، ووجود نظام رقابي فاعل.
- ضرورة وجود مرجع تنافسي محلي وعالمي ومقارنة أداء المصرف معه.
- تعزيز التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، وذلك من خلال التأكيد على الجودة كهدف استراتيجي يسعى كافة الموظفين إلى تحقيقه والوصول إليه، والبحث عن أساليب جديدة ومتقدمة في التواصل بين المعتمدين والإدارة والموظفين.
- ويوصي فريق البحث أيضاً بإجراء دراسات تفحص مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المعتمدين، ودراسات أخرى لمعرفة المعوقات التي تواجه عملية التطبيق، وأثر هذه الفلسفة على الأداء المالي للمصارف المبحوثة.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ✓ أبو زيادة، زكي. ( 2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 25(4)، 879-932.
- ✓ اسبر، لمي. ( 2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
- ✓ بركات، منال. ( 2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.
- ✓ جبر، هشام. (2006). إدارة المصارف: أصولها العلمية والعملية. ط2. نابلس: عمادة البحث العلمي-جامعة النجاح.
- ✓ جودة، محفوظ. (2006). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر.
- ✓ خليفة، علي. (2008). مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة على عينة من البنوك العاملة في اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- ✓ خير، فخر الدين. ( 2007). قياس جودة خدمات المصارف السودانية من منظور إدارة الجودة الشاملة . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ✓ الدراكة، مأمون، والشيلي، طارق. (2002). الجودة في المنظمات الحديثة. ط 1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ✓ رشود، عبد الله. (2008). قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية- دراسة مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ✓ رضوان، عبد الفتاح. ( 2012). إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ✓ سلطة النقد الفلسطينية. (1996). التقرير السنوي. فلسطين.
- ✓ سلطة النقد الفلسطينية. (2011). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني. فلسطين.
- ✓ سلطة النقد الفلسطينية. (2016) التقرير الشهري. فلسطين.
- ✓ صابون، خليل. ( 2012). الدور الوسيط للعضوية التنظيمية في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية بالمصارف التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ✓ عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- ✓ عبد الرحمن، عبد الرحمن. ( 2009). أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في ترقية الخدمات التأمينية . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- ✓ عبد القادر، بريس. (2005). جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 3، 274-251.
- ✓ عقيلي، عمر. (2001). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ✓ علوان، قاسم. (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001:2000. ط1. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ✓ عيشاوي، أحمد (2006). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، 4، 7-16.
- ✓ الفراء، مرام. (2012). دور القطاع المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية الفلسطينية 1995-2011. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- ✓ اللوزي، موسى. (27-29 نوفمبر 2004). إدارة الجودة الشاملة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة. مصر.
- ✓ اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ✓ محمد، رسلان. (2012). الأزمة المالية العالمية وآثارها على الجهاز المصرفي الفلسطيني. مجلة جامعة الأزهر، 14(2)، 281-310.
- ✓ المحياوي، قاسم. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ✓ مشريش، نادية. (2002). استراتيجية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ✓ معهد أبحاث الدراسات المالية والمصرفية (ماس). (2014). تطور القطاع المصرفي وتنافسية خدماته في الأراضي الفلسطينية المحتلة. فلسطين.
- ✓ مفتاح، صالح، ومعارفي، فريدة. (18-19 مايو 2011). التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة - دراسة تطبيقية - ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. الجزائر: جامعة سعد دحلب.
- ✓ ميا، علي. (2000). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، 22(2).
- ✓ الناصر، عبد الكريم. (2012). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين كفاءة أداء المراجعة الخارجية دراسة ميدانية على شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- ✓ Baidoun, S. & Zairi, M. (2003). A proposed model of TQM Implementation in the Palestinian Context. *TQM & Business Excellence*, 14(10), 1193–1211.
- ✓ Centre for Business Management Studies. (2004). TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on a Public Service Sector in Malaysia. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5–6), 615–628.
- ✓ Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*. U.S.A: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- ✓ Haque, A., Sarwar, A. & Azam, F. (2014). Total Quality Management Practices in the Islamic Banking Sector: Comparison between Bangladesh and Malaysian Islamic Bank. *International Journal of Ethics in Social Sciences*, 2(1), 5–18.
- ✓ Hummayoun, N., Iqbal, S. & Salman, Q. (2008). Total Quality Management– A Recommended Strategy for the Pakistani Banking Sector. *International Business & Economics Research Journal*, 7, 49–54.
- ✓ Jablonski, R. (1994). *Implementers Total Quality Management on Overview*. U.S.A: Without Publisher.
- ✓ Kayis, B., Kim, H. & Shin, T. (2003). A Comparative Analysis of Cultural, Conceptual and Practical Constraints on Quality Management Implementations– Finding from Australian and Korean Banking Industries. *TQM & Business Excellence*, 14(7), 765–777.
- ✓ Li, E., Zhao, X. & Lee, T. (2001). Quality Management Initiatives in Hong Kong's Banking Industry: A Longitudinal Study. *Total Quality Management*, 12(4), 451–467.
- ✓ Macdonald, J. (1998). *Understanding total quality management*. London: Hodder and Stoughton.
- ✓ Al-Marri, K., Ahmad, A. & Zairi, M. (2004). Excellence in Service: an empirical Study of the UAE Banking Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 164–176.
- ✓ Selvaraj, M. (2009). Total Quality Management in Indian Commercial Banks: A comparative Study. *Journal of Marketing and Communication*, 4(3), 59–70.

- ✓ Al- Shobaki, S., Fouad, R. & Al-Bashir, A. (2010). The Implementation of Total Quality Management for the Banking Sector in Jordan. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*, 4(2), 304–313.
- ✓ Talib, F., Rahman, Z. & Qureshi, M. (2011). Prioritizing the Practices of Total Quality Management: An Analytic Hierarchy Process Analysis for the Service Industries. *Total Quality Management*, 22(12), 1331–1351.
- ✓ Taylor, B. & Russell, R. (2014). *Operations Management*. (7<sup>th</sup> ed.), U.S.A: John Wiley and Sons Inc.
- ✓ Yousef, S. & Aspinwall, E. (2000). Total Quality Management Implementation Frameworks: Comparison and Review. *Total Quality Management*, 11(3), 281–294.