

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة
الخليل

إشراف
أ.سعدية سلطان

فريق البحث

راند الجعبري

محمد جهاد عمرو

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في
تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في كلية العلوم الإدارية ونظم
المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

كانون أول، 2009



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الشكر
ب	الإهداء
ت	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ذ	المفاهيم والمصطلحات
ر	ملخص باللغة العربية
1	1 الفصل الأول (المقدمة)
2	1.1 المقدمة
3	2.1 أهداف الدراسة
4	3.1 مشكلة الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
5	5.1 أسئلة الدراسة
7	6.1 حدود الدراسة
7	7.1 محددات الدراسة
8	8.1 الهيكل التنظيمي للدراسة
10	2 الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)
11	1.2 إدارة الجودة الشاملة
12	2.1.1 مفهوم الجودة

13	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.1.2
15	تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.1.3
16	أهمية الجودة	2.1.4
18	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.1.5
19	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	2.1.6
20	دعائم إدارة الجودة الشاملة	2.1.7
21	عناصر إدارة الجودة الشاملة	2.1.8
24	العوامل المؤثرة في الجودة	2.1.9
26	تنظيم إدارة الجودة الشاملة	2.1.10
30	مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة	2.1.11
32	الجودة الشاملة في الإدارة الإسلامية	2.1.12
34	إدارة المصارف	2.2
36	مفهوم المصارف	2.2.1
37	نشأة المصارف	2.2.2
40	أنواع المصارف	2.2.3
43	أهمية المصارف	2.2.4
44	أهداف المصارف ووظائفها	2.2.5
46	أقسام المصارف	2.2.6
47	مصادر الأموال واستخداماتها في المصارف	2.2.7
49	الخدمات التي تقدمها المصارف	2.2.8

52	الدراسات السابقة	3.2
53	الدراسات العربية	3.2.1
64	الدراسات الأجنبية	3.2.2
66	الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	
67	منهجية الدراسة	3.1
67	أدوات جمع المعلومات والبيانات	3.2
68	أداة الدراسة	3.3
70	مجتمع الدراسة	3.4
72	عينة الدراسة	3.5
73	المعالجة الإحصائية للبيانات	3.6
75	الفصل الرابع (تحليل الدراسة)	
76	نتائج السؤال الأول	4.1
88	نتائج السؤال الثاني	4.2
93	الفصل الخامس (النتائج والتوصيات)	
94	النتائج	5.1
95	التوصيات	5.2
96	المصادر والمراجع	6
99	الملاحق	7

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
68	القسم الثاني من الاستبانة	1
72	تحليل عينة الدراسة	2
76	متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل	3
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها	4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى تركيز الإدارة والموظفين على المستفيد (العملاء)	5
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى التزام الإدارة العليا ببرامج إدارة الموارد البشرية وتطوير العاملين	6
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد وجود برامج تطوير وتحسين مستمر لسياسة وثقافة المصرف	7
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف	8
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى اهتمام الإدارة بالعمليات الداخلية في المصارف	9
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى تمكين الإدارة العليا للموظفين و الصلاحيات المعطاة لهم	10
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي	11

	تحدد رضا الموظفين العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل عن عملهم ومعاملة الإدارة لهم	
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد وجود مرجع قياسي تنافسي للبنوك	12
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى التزام الإدارة العليا في البنوك بالقيام بالمسؤولية الاجتماعية	13
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد طبيعة العلاقة بين البنوك والموردين الذين يتعاملون مع البنك	14
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير نوع المصرف	15
89	جدول يبين النسب المئوية لفقرات الاستبيان	16
	مفتاح التصحيح	17

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1	دائرة الجودة والهيكل التنظيمي	28
2	قسم الجودة والهيكل التنظيمي	29
3	أوجه النشاط الرئيسي للبنوك	45

المفاهيم والمصطلحات

الجودة: "درجة التألق والتميز وكون الأداء ممتازا أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون". (المحياوي:2006، 24).

إدارة الجودة الشاملة: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". (الدرادكة:2006، 17).

المصرف: "الوسيط بين الأموال التي تبحث عن الاستثمار وبين الاستثمار الذي يبحث عن التمويل اللازم" (البديري:2005، 16).

المصارف الإسلامية: "مصارف لا تتعامل بالفائدة أخذا ولا عطاء، وتقبل الودائع كأى مصرف آخر، وتقدم الخدمات المصرفية الأخرى، ولكنها تتحمل مخاطر المشاركة في الاستثمار مع عملائها" (جبر:2006، 53).

عناصر إدارة الجودة الشاملة: وهي أمور يجب توفرها في الجودة الشاملة لكي يتم تطبيقها بشكل مناسب.

الثقافة التنظيمية: وهي الثقافة السائدة في المنظمة والتي هنا يجب أن تكون داعمة ومنسجمة مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة.

العينة: لقد قام فريق البحث باختيار موظفي المصارف العاملة في مدينة الخليل كعينة للدراسة.

الملخص

انطلاقاً من الدور الهام الذي تؤديه المصارف في تنمية الاقتصاد الوطني، واحتسباً من شدة المنافسة فيما بينها في ظل العولمة، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة في المصارف العاملة في مدينة الخليل، والبحث في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري أم إسلامي) وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. قامت هذه الدراسة باستطلاع رأي 217 موظف من موظفين المصارف العاملة في مدينة الخليل، وقد تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين أكتوبر وأغسطس 2005 ولغاية 25 كانون أول.

واهم النتائج التي توصل لها الباحثان

- 1- إن درجة تطبيق عناصر أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل كانت متوسطة، بنسبة 64 %.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى نوع المصرف سواء للموظفين العاملين في المصارف التجارية أو

للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية، بنسبة 61% و71% دلالة حيث ارتفع مستوى الدلالة (0.75) إلى مستوى أعلى من (0.05) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري، إسلامي) وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة .

كما وقد خلصت الدراسة إلى توسط في درجة تطبيق عناصر أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مصارف مدينة الخليل وقد يعزى ذلك إلى حداثة هذا المفهوم في المجتمع الفلسطيني بشكل عام ويؤيد ذلك تشتت آراء عينة الدراسة وعدم تركيزهم في الإجابة عن أسئلة الاستبانة

Abstract

In today's high competition among banks which in turn play a central role in the development of the national economy, Total Quality Management (TQM) major issue in the field of management. This study has been mainly concerned in the TQM implementation in banks working in Hebron city; to state it more precisely; to what extent these banks drive to TQM implementation in accordance to TQM principles. To investigate this issue, the study examined the statistical relationship between the type of bank (commercial or Islamic) and the TQM implementation. A survey in the form of a questionnaire has been conducted as a data collection tool through which the opinion of 217 male and female banks employees in Hebron has been investigated in the period (1st October - 25th December) in the year 2009.

The overall results concluded by the researchers can be summarized as the following:

1) The TQM implementation average of Banks working in Hebron city is found to be of a medium rate about 64%.

2) There are no differences of statistical significance in the TQM implementation due to the type of bank whether commercial or Islamic. The level of significance resulted in the study has been recorded as (0.75) exceeding α (alpha) the significance level of 5% (0.05).

The study concluded that the medium average of TQM in Hebron could be due to the fact that the concept is still not very well common in the Palestinian society; a fact that has been clearly noticeable in the distracted opinions of the sample participants and their none concentrated answers in the questionnaire.

الفصل الأول

- ◆ المقدمة
- ◆ أهداف الدراسة
- ◆ مشكلة الدراسة
- ◆ أهمية الدراسة
- ◆ أسئلة الدراسة
- ◆ محددات الدراسة
- ◆ الهيكل التنظيمي للدراسة

1.1 المقدمة

إن التحدي الكبير الذي أصبح يواجهه العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة قد أدى إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، وإنما عليها التنبه لخطر المنافسة العالمية في ظل الانتشار الواسع للأسواق العالمية وحرية التجارة وظهور الشركات متعددة الجنسية. وقد اقتضى هذا الأمر من الدول أن تهتم بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية من خلال تطوير مؤسساتها وشركاتها، والارتقاء بأدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية، لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع الأصعدة. (الدرادكة:2006)

ولن تتمكن الشركات من مواكبة مستجدات العصر في مجال ترسيخ وتطوير الجودة في منتجاتها وخدماتها إلا من خلال التخلص من العديد من العوائق والمشكلات التي تعاني منها وإلا لن تقبل على الصعيد الدولي، ولن تستطيع منافسة سلع الشركات الأخرى سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومن الطبيعي أن يلزم هذا الأمر الشركات في معظم دول العالم أن تتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى النمط القائم على تحقيق الجودة الشاملة في منتجاتها وخدماتها وأعمالها المختلفة، حتى تستطيع المنافسة والبقاء في السوق وبالتالي تحقيق المزيد من الربحية. (المحياوي:2006)

بناء على ما سبق يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يعطى لها اهتماما أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الإدارة في المنظمات والشركات المختلفة، أو من قبل الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة، ولهذا فقد شكّل موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات موضوعا جديرا بالبحث والاهتمام من قبل المختصين .

وانطلاقا من أهمية هذا الموضوع فقد قام فريق البحث بدراسة واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في فروع المصارف العاملة في مدينة الخليل أملا بأن يضيف شيئا ولو بسيطاً في هذا الموضوع.

1.2 أهداف الدراسة

انطلاقاً من الدور الهام الذي تؤديه المصارف في تنمية الاقتصاد الوطني، واحتدام شدة المنافسة فيما بينها في ظل العولمة، جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة في المصارف العاملة في مدينة الخليل، والبحث في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري أم إسلامي) وتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

1.3 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة البحث حول معرفة درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المصارف مدينة الخليل، وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري أم إسلامي) ومدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة. حيث أنه من المعروف أن تطبيق عناصر ومتطلبات الجودة هو أمر ضروري لتطور الخدمات المصرفية ولإعطاء ميزة للمصارف التي تطبق هذه العناصر مما يؤدي إلى النهوض بالخدمات المصرفية وتطورها.

1.4 أهمية الدراسة

تبدو أهمية هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثان من خلال موضوعهما الذي اختاراه، والذي يتناول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في مدينة الخليل.

كما تعتبر هذه الدراسة هامة لفئات عدة وهي:

- إدارات المصارف: حيث يمكن للتوصيات التي يقترحها الباحثان بناء على نتائج هذه الدراسة إعطاء صورة لإدارات المصارف عن أهمية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مستوى مرضي من الخدمات للمستخدمين من هذه المصارف.

- تعد هذه الدراسة هامة لفئة الباحثين والمهتمين حول موضوع إدارة الجودة الشاملة في المصارف، فهذه الدراسة تتعلق بقطاع خدماتي يمكن للباحث أو الدارس من ربط الدراسات النظرية بالواقع.
- كما أن هذه الدراسة مهمة لنيل درجة البكالوريوس في مجال إدارة الأعمال للباحثين.

1.5 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل ؟

ويتضمن الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى التزام الإدارة العليا في المصارف العاملة في مدينة

الخليل بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على

المستفيدين (العملاء) كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي الثالث: ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على

العاملين كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على التحسين والتطوير لعمليها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي الخامس: ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي السادس: ما مدى اهتمام المصارف العاملة في مدينة الخليل على العمليات الداخلية كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي السابع: ما مدى تمكين المصارف العاملة في مدينة الخليل لعمليها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي الثامن: هل تقوم المصارف العاملة في مدينة الخليل بإرضاء عمليها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي التاسع: هل هناك مرجع قياسي تنافسي للمصارف العاملة في مدينة الخليل كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي العاشر: ما مدى التزام المصارف العاملة في مدينة الخليل بالمسؤولية الاجتماعية كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الفرعي الحادي عشر: ما طبيعة العلاقة بين المصارف العاملة في مدينة الخليل ومورديها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري أم إسلامي) وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة؟

1.6 حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة في المصارف.
- الحدود المكانية: المصارف العاملة في مدينة الخليل.
- الإطار الزمني لإجراء الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة ما بين تشرين أول ولغاية 25 كانون أول.

1.7 محددات الدراسة

واجه فريق البحث مجموعة من العقبات أثناء إعداده لهذه الدراسة، وتمثلت به:

- ضغط الوقت في إنجاز هذا البحث، ويعود السبب إلى ضغط الدراسة في المواد الأخرى لهذا الفصل.
- الحاجة إلى سلسلة من الموافقات لتوزيع الاستبانات على "البنك العربي" فرع الخليل، بالإضافة إلى ضرورة الانتظار لفترة زمنية طويلة حتى يتسنى

لفريق البحث توزيع الاستبانات في هذا البنك، مما دفعهم إلى استثناءه من الدراسة.

• رفض بعض المصارف توزيع الاستبانات لديها على كامل موظفيها، الأمر الذي قلل من عدد الاستبانات الموزعة وبالتالي الاستبانات المسترجعة.

1.8 الهيكل التنظيمي للدراسة

المواد التمهيديّة

وتتضمن صفحة العنوان، وتوطئة البحث، والإهداء، وقائمة المحتويات، وقائمة الجداول، وقائمة الأشكال والصور، والمصطلحات الإجرائية.

الفصل الأول

ويتضمن هذا الفصل مقدمة البحث أو الدراسة، والهدف من الدراسة، وأهمية الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة، وحدود الدراسة، والهيكل التنظيمي للدراسة.

الفصل الثاني

ينقسم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث رئيسة تتمثل في: المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة، والمبحث الثاني: إدارة المصارف، والمبحث الثالث: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

يتمثل الفصل الثالث في منهجية الدراسة من حيث منهج الدراسة, وأدوات جمع المعلومات والبيانات, ومجتمع الدراسة, وعينة الدراسة, والمعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع

يشمل الفصل الرابع مناقشة وتحليل لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس

يشمل هذا الفصل الاستنتاجات والتوصيات التي أدلا بها الباحثان في ضوء ما توصلوا إليه من نتائج.
المصادر والمراجع.

الفصل الثاني

◆ المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

◆ المبحث الثاني: إدارة المصارف

◆ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث وصفا كاملا لموضوع إدارة الجودة الشاملة، حيث سيتم التطرق

إلى:

- تطور مفهوم الجودة.

- أهمية الجودة وفوائد تطبيقها.

- أبعاد الجودة ودعائمها.

- مكونات إدارة الجودة والعوامل المؤثرة فيها.

- تنظيم إدارة الجودة الشاملة.

- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها.

- إدارة الجودة الشاملة في الإسلام.

2.1.1 مفهوم الجودة

إن مفهوم الجودة هو مفهوم حديث وقد تنبّهت الشركات الحديثة إلى أهمية هذا

المفهوم وقد حظي موضوع الجودة باهتمام متزايد من قبل كل المنظمات وفي كل

أنحاء العالم المتقدم والنامي بعد أن تنبّهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين

الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية *qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة صلابته وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان.

والجودة تعني حسب رأي *fisher* 'درجة التآلق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون'. (المحياوي:2006, 24).

وقد عرفت الجودة أيضاً على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة (الدرادكة:2006, 16).

يستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة.

2.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر .

فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". (الدرادكة:2006، 17).

كما عرفها معهد المقاييس البريطاني بأنها "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكثر الطرق كفاءه وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير" (جودة:2006، 22).

كما عرفها N.Chorn أنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات". (جوده:2006، 22).

أما السقاف فقد اعتبر الجودة الشاملة "التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل". (السقاف:2003، 24)

2.1.3 تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية:

- المرحلة الأولى: امتدت هذه المرحلة من أوائل القرن التاسع عشر وحتى أوائل القرن العشرين. في هذه المرحلة كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج وكانت أدوات القياس هي وسائل المفتشين للتمييز بين المنتجات الجيدة والرديئة، وقد كان الهدف من ضبط الجودة في هذه المرحلة هو ضمان تماثل المنتجات فقط.

- المرحلة الثانية: وقد امتدت هذه المرحلة من العشرينيات من القرن العشرين حتى الخمسينيات منه، وقد أطلق على هذه المرحلة مرحلة "ضبط الجودة". وقد تم التركيز في هذه المرحلة على حاجات الزبون وتحديدها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة.

- المرحلة الثالثة: وتسمى هذه المرحلة بمرحلة "توكيد الجودة" وامتدت من الخمسينيات حتى الستينيات من القرن العشرين، ومع استمرار النظرة للجودة على أنها مشكلة تتطلب خلاصاً، إلا أن التوجيه أخذ منحى أكثر قدرة على المبادأة، بالإضافة إلى ذلك أصبحت المسؤولية لا تقتصر على إدارة واحدة تتحكم بالجودة بل أصبحت من مسؤولية المنظمة ككل. ومن الجدير بالذكر

أن الجودة في هذه المرحلة أصبحت جزءا لا يتجزأ من خطط واستراتيجيات المؤسسات وأصبح تنسيق الجودة بين الأقسام والمجموعات المختلفة على رأس الأولويات.

- المرحلة الرابعة: وهي ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة وتسمى بالإدارة الإستراتيجية للجودة، وتمتد حتى الوقت الراهن. وهنا قد تم التركيز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى رضاه يزيد.

(جودة:2006, 24)

2.1.4 أهمية الجودة

مما لا شك فيه أن تحقيق جودة الأداء هو حلم يراود جميع المنظمات وبصرف النظر عما إذا كانت تنتمي الى القطاع العام أو الخاص ذلك لأن تحقيق الجودة في النظم الديمقراطية الحرة يعني تحقيق الوجود، وتراجع الجودة يعني تراجع الوجود فالجودة لم تعد ترفا أو اختيارا يمكن النكوص عنه، وإنما هي التزام لا بديل له. للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزبائن أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل

الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المنظمة، ويمكن تناول هذه الأهمية كما يلي:

1) سمعة المنظمة: تستمد المؤسسة سمعتها وشهرتها من مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها، فكلما كانت خدمات المنظمة ومنتجاتها ذات جودة مرتفعة انعكس ذلك إيجاباً على سمعتها.

2) المسؤولية القانونية للجودة: إن أي خلل أو ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه لأي من خدمات أو منتجات المؤسسة فإنه يلحق بالضرر في المؤسسة من الناحية القانونية ومن الناحية الاجتماعية لذلك فإن على المؤسسات أن تراعي معايير الجودة في أي من منتجاتها لتفادي مثل هذا ضرر.

3) المنافسة العالمية: إن طبيعة السوق العالمي هو سوق تنافسي من الدرجة الأولى وإن أي ضعف أو قصور في أي من جوانب العمل سوف يؤدي إلى فقدان المؤسسة لموقعها وسمعتها في السوق العالمي و من هنا فإن على المؤسسة أن تعمل على تحسين وتطوير جميع الجوانب والأقسام في المؤسسة لكي تقدم منتجات أو خدمات فيها مستوى عالي من الإتقان والجودة.

4) حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.

وتجعل الزبون يشعر بالأمان عند تعامله مع المنظمة وتولد عنده الرغبة في معاودة التعامل مع المنظمة مرة أخرى.

5) التكاليف وحصة السوق: تنفي الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافية إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن المكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المنظمة.

(جودة:2006, 43)

2.1.5 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الجدير ذكره أن هناك العديد من الفوائد التي قد تجنيها المنظمة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة منها: تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق، ورفع معدلات الربحية، وتعزيز العلاقات مع الموردين، ورفع درجة رضا العملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة أو المنتجات المصنعة، وانخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات النالف، وفتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية، وتطوير القدرات من خلال التدريب. (المحياوي:2006).

2.1.6 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

وهي الأمور التي يجب أن تتوفر في السلع أو الخدمات لكي تكون مقبولة ولكي تعتبر ذات جودة عالية:

1- الأداء: وهو عبارة عن خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان في الصورة.

2- المظهر: وهي خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة الى المنتج مثل جهاز التحكم عن بعد.

3- المطابقة: الإنتاج حسب الموصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

4- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5- الصلاحية: العمر التشغيلي المتوقع.

6- الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوي بالإضافة الى مدى سهولة التصحيح.

7- الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة العامل في التعامل مع العميل.

8- الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة).

9- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

(الدرادكة:2006, 55)

2.1.7 دعائم إدارة الجودة الشاملة

تقوم الجودة على دعائمين أساسيين لا يمكن أن تتحقق دون توافرها معا

1- جودة تصميم المنتج: إن تحديد خصائص معينة للمنتج تجعله قادر على إشباع معين أو تقديم خدمة مطلوبة، وقد يختلف التصميم بالنسبة للمنتج حيث يعكس كل تصميم مستوى خدمة معين يتناسب مع أوجه استخدام المنتج ومعايير المشتري في تقديمها. وتتمثل العناصر التي ينطوي عليها تصميم المنتجات في توصيف الجودة، وحدود التجاوز، ووسيلة القياس، وطريقة الصيانة، وتعديل التصميم.

2- جودة التنفيذ: يقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك الطريقة التي تؤدي الى

إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، وتعتبر جودة

التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا.

(المحياوي:2006, 37)

2.1.8 عناصر إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر هي:

- التركيز على المستفيد (العملاء): إن تركيز المنظمة على الزبون يعني أن تصمم المنظمة خدماتها في ضوء تحديد الزبون المستهدف، وتحديد حاجاته ورغباته بدقة، وليس تصميم الخدمة على ضوء التوقعات بأنها سوف تحظى بإعجاب الزبون فهذا يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ثقافة المنظمة: تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع أقسام المنظمة، ويبرز هنا في هذا المجال دور الإدارة في تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع أهداف وتوجهات إدارة الجودة الشاملة.
- التزام الإدارة العليا: إن نجاح المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعتمد على دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المنظمة. وينبغي أن تمتلك إدارة المنظمة صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير على العاملين وخلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المنظمة بصورة طوعية، أو تحقيق ما يتجاوز هذه الأهداف.

- التحسين والتطوير المستمر: إن هدف التحسين المستمر هو إدخال التحسينات الأزرمة والمستمرة على عمليات تقديم الخدمة في ضوء البيانات المتجددة وتغيير حاجات المستخدمين واحتياجات الأسواق والمجتمع.

- التركيز على العاملين: إن التركيز على العاملين يتم من خلال المشاركة والتدريب زمن خلال علاقات العمل الجيدة التي تعتمد على الثقة وعلى فرق العمل، وهذا يتحقق من خلال تمكين العاملين والتزام الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة المنفتحة نحو الجودة الشاملة. إن مشاركة العاملين في صناعة القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين العاملين.

- الاهتمام بالعمليات الداخلية في المنشأة: إن إدارة الجودة الشاملة لكي تتجح وتستمر في المنشأة ولكي تؤدي أكلها فإنه من الضروري أن يتم من خلالها الاهتمام بالعمليات الداخلية في المنشأة وذلك يعني مراقبة العمليات الداخلية والوقوف عند أي خلل ودراسة أي غموض في هذه العمليات ومن هنا يظهر لدينا معنى الشاملة في إدارة الجودة والذي يفرقها عن إدارة الجودة العادية حيث أن إدارة الجودة الشاملة تقف عند جميع الجوانب في المؤسسة الداخلية والخارجية.

- التمكين: ويقصد به أن تقوم السلطة العليا بالتوسع في عملية نقل السلطة وتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا من ناحية، وتوفير الأدوات والأساليب والإمكانات الأخرى التي تمكن الموظفين في هذه المستويات من إنجاز أعمالهم وتحقيق الأهداف المنوطة بهم بصورة فعالة، وللمتمكين بالغ الأثر في رفع معنويات العاملين وإعطائهم الثقة بأنفسهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي نتيجة شعورهم برضى والراحة في أداء عملهم، كما أن التمكين يؤدي إلى إعطاء العمل نوع من المرونة التي تساعد على إنجاز الأعمال بشكل أسرع وأفضل، ولكن يجب الإشارة هنا إلى أن التمكين يجب أن يكون مدروس بشكل دقيق وان لا يكون في كل الأمور ومع كل الموظفين.

- إرضاء العاملين: ويعتبر هذا العنصر في حقيقة الأمر من أهم العناصر التي ينبغي العناية بها والعمل على توفيرها لبناء إدارة الجودة الشاملة وذلك لارتباط هذه العناصر ببديهية رئيسة مفادها انه لا يمكن لمنظمة أن تكون أفضل من العاملين فيها وان منخل إرضاء العاملين هو الأساس في بناء عاملين أفضل وبالتالي منظمة أفضل بجميع المقاييس.

- عمل مرجع قياسي تنافسي: وهذا يعني إجراء مقارنة دقيقة وتفصيلية لجميع عمليات المنظمة ونشاطاتها ووظائفها ومصادرها البشرية والمادية مع أفضل

وأقوى منظمة موجودة في العالم تلك المنظمة حتى تتمكن من تحديد الدروس
المستفادة التي تساعدها على إضافة كل ما هو جديد ومميز في هذه الدروس
إلى خبرتها وتجاربها مما يساعدها على تحقيق الفاعلية المأمولة.

- القيام بالمسؤولية الاجتماعية: وذلك ضمن فهم لبديهية أساسية في غاية الأهمية
ومفادها انه لا يمكن لمنظمة أن تستمر دون قبول المجتمع المحيط بها لها،
فالمجتمع للمنظمة كالماء للأسماك وان أي مسعى للتطور والارتقاء يفترض
البدء من إحساس المنظمة باحتياجات مجتمعها الأساسية والعمل على
المساهمة في وضع إستراتيجية التفاعل مع المجتمع والمساهمة في تنمية
وتلبية احتياجاته.

- العلاقة مع الموردين: ويعتبر هذا العنصر في فكر إدارة الجودة الغربي من
أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة.

(المحياوي:2006, 76) (الدرادكة:2006)

2.1.9 العوامل المؤثرة في الجودة

تتأثر الجودة بمجموعة من العوامل:

- الأسواق: إن وجود الأسواق هو ضروري لوجود المنتج ومن دون الأسواق
فلا حاجة لا لمنتج ولا لجودة، والأسواق تختلف في مستوى الجودة التي

تتطلبها، ومن هنا يجب معرفة طبيعة السوق لكي نحدد مستوى الجودة المناسبة.

- العامل: لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة الى الحاجة الى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والدقة في الأداء.

- رأس المال: إن الجودة تتطلب معدات ووسائل حديثة وهذه الوسائل والمعدات تحتاج الى رأس مال ضخمة.

- الإدارة: إن من الضروري وجود نظام إداري ناجح وواعي لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة إن مسؤوليات الجودة قد وزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت الإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

- المواد الأولية: نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول الى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول الى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة فلم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

- الآلات والوسائل الفنية الحديثة: لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات الى اختراع الكثير من المكنات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه المكنات والآلات على الوصول الى دقة عالية وبالتالي الى جودة مرتفعة الى حد كبير.

(المحياوي:2006، 43)

2.1.10 تنظيم إدارة الجودة الشاملة

الشكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة

إن سبب إنشاء العديد من المنظمات لدائرة الجودة فيها هو أن تكون هذه الدائرة مسؤولة عن كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة في هذه المنظمة، وبغض النظر عن مسميات هذه الدائرة: الضبط الإحصائي للجودة، مراقبة الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة، أو غير ذلك من المسميات، إلا أن الأنشطة التي تغطيها هذه الدوائر على اختلاف مسمياتها تتعلق أساساً بالجودة.

ومن الجدير ذكره انه لا يوجد تنظيم نمطي أو تنظيم أمثل لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، حيث يختلف هذا التنظيم من منظمة الى أخرى، وبنفس المنظمة من وقت الى آخر، وفقاً لعوامل محددة تؤثر في اختيار الشكل التنظيمي ومنها:

- حجم المنظمة فكلما كبر حجم المنظمة تطلب ذلك توسيع وحدة الجودة وتنوع أنشطتها.

- نظرة الإدارة العليا حيث انه بوجود اهتمام من الإدارة العليا لأنشطة الجودة فان ذلك يعني إعطاء دور اكبر لإدارة الجودة الشاملة.

- توفر الإمكانيات المادية للمنظمة إذ أن أي تطوير أو تغيير في الشكل التنظيمي لدائرة الجودة فانه يتطلب إمكانيات مادية توفر الإمكانيات البشرية وخاصة في ظل ندرة المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة في الدول النامية إجمالاً.

- سعة الانتشار الجغرافي للمنظمة فالمنظمة التي لها فروع كثيرة قد تحتاج الى هيكل تنظيمي مختلف عن الفروع الأخرى التي لها فروع اقل.

(جودة:2006, 53-55)

أما من حيث موقع إدارة الجودة الشاملة على الهيكل التنظيمي للمنظمة فانه يتخذ احد المواقع التالية:

أ- إنشاء دائرة الجودة:

إن هناك حاجة ماسة في كثير من المنظمات لإنشاء وخاصة الكبيرة منها لإنشاء دائرة متخصصة للجودة تكون مهمتها الإشراف على تخطيط وتنفيذ ومراقبة كل مايتعلق بأمور الجودة في المنظمة. وتكون مهمات دائرة الجودة في مثل هذه الحالة هي: تخطيط وتنفيذ أنظمة الجودة متابعة، وتقييم أنظمة

الجودة تنفيذ خطة التعليم والتدريب الإشراف على مشاريع التحسينات
المستمرة تعزيز مفهوم الشراكة مع الموردين ومع العملاء.
ويوضح الشكل التالي موقع دائرة الجودة لأحد المصارف:



الشكل رقم (1)

دائرة الجودة والهيكل التنظيمي

في الشكل رقم (1) يلاحظ أن دائرة الجودة قريبة من الإدارة العليا وبالتالي يمكنها التأثير في قرارات المتخذة ويمكنها الحصول على المعلومات من مصدرها

الأصلي.

ب- إنشاء قسم الجودة

وفقا لهذا الخيار يكون هناك قسما للجودة يتبع احد دوائر المنظمة ويكون مسؤول الجودة هو رئيس قسم تحت إشراف مدير دائرة معينة مثل دائرة الإنتاج أو دائرة المعلومات.

ويوضح الشكل التالي موقع قسم الجودة في إحدى الشركات التجارية:



الشكل رقم (2)

قسم الجودة والهيكل التنظيمي

يلاحظ من هذا الشكل أن مسؤول قسم الجودة يكون بعيد عن مصدر اتخاذ القرار لذلك يقل تأثيره عليه، كما انه يكون بعيدا عن المصدر الأصلي للمعلومات والتي قد تتأخر في الوصول إليه وقد تتعرض الى التشويش والتحريف وخاصة المعلومات التي يتم نقلها شفويا.

ت- عدم وجود وحدة إدارية للجودة

في بعض الأحيان وخاصة في المنظمات الصغيرة قد لا تدعو الحاجة الى إنشاء دائرة أو قسم متفرغ للجودة، بل قد تكفي الإدارة بان تعهد الى احد مديري الدوائر القيام بأعمال الجودة بالإضافة الى قيامه بمهام عمله الأصلي.

(جودة:2006، 58)

2.1.11 مستويات تبني إدارة الجودة الشاملة

لا شك أن هناك مستويات مختلفة لمدى تبني المنظمات لمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك الى أسباب عديدة من أهمها مدى تحمس الإدارة واقتناعها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الفترة الزمنية التي مرت على بدء تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالإضافة الى مدى توفر الموارد المادية والبشرية في هذا المجال.

- مستوى غير الملتزمون: يشمل هذا المستوى بعض المنظمات التي بدأت بتطبيق بعض مفاهيم الجودة ولكنها لم تبدأ بتطبيق عمليات تحسين الجودة.

- مستوى المترددون: وتسمى المنظمات في هذا المستوى بالمنظمات المترددة وذلك لان لديهم الاستعداد للتحوّل من برنامج الجودة الى برنامج آخر، وذلك نظرا لحداثة عهدهم بتحسينات الجودة.

- مستوى مستخدمو الأدوات: إن المنظمات في هذا المستوى لديهم خبرة في تحسين الجودة أكثر من المنظمات في المستوى الثاني وتقوم المنظمات في هذا المستوى بتوظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة مثل الأساليب الإحصائية لضبط العمليات وأدوات ضبط الجودة وحلقات الجودة مجموعات تحسين الجودة.

- مستوى منفذو التحسينات: إن المنظمات في هذا المستوى تهتم بتغيير الثقافة على المدى الطويل وتترك أهمية التحسين المستمر للجودة.

- مستوى رابح الجوائز: في هذا المستوى تصل المنظمة الى مرحلة تكون فيها قادرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبيرة. ليس من الضروري أن تكون المنظمة التي وصلت الى هذا المستوى قد ربحت احد هذه الجوائز ولاكن من المفروض أن تكون هذه المنظمة وصلت مرحلة ناضجة في إدارة الجودة الشاملة من حيث القيم والثقافة والقدرات وانماج الموظفين.

- المستوى العالمي: يتصف هذا المستوى بتكامل بين تحسينات الجودة واستراتيجيات الأعمال من اجل إسعاد العميل في هذه المرحلة الناضجة من إدارة الجودة الشاملة نجد أن العاملين في المنظمة يسعون دائما الى رضا العميل وإسعاده.

تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة عبارة عن أسلوب حياة، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى .

إجمالاً فإن معظم المنظمات التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما تزال أما في المستوى الأول أو في المستوى الثاني. وكلما تم الارتفاع إلى المستويات الأعلى فإن عدد المنظمات يقل حتى الوصول إلى المستوى العالمي حيث يصبح عدد المنظمات محدوداً.

(الدرانكة:2006, 54)

2.1.12 الجودة الشاملة في الإدارة الإسلامية

لقد دلت الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة، والتطبيق العملي للإدارة الإسلامية، أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة إدارة الجودة الشاملة، وقد كان اهتمام الإسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

1- مبدأ الشورى: وقد دعا الإسلام إلى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى "وشاورهم في الأمر" (ال عمران:159) والشورى هنا تؤدي إلى عمل متقن وذو جودة.

2- مبدأ التعاون: فقد أكد الإسلام على ضرورة التعاون في سبيل الخير ويظهر

هذا من خلال قوله تعالى "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على

الإثم والعدوان" (المائدة:2)، فالعمل الجماعي بروح الفريق هو من

المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما ذكرت سابقا.

3- مبدأ إتقان العمل والإخلاص فيه: فقد حث الإسلام على إتقان العمل

وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي الى التحسين

الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الإخلاص

ويظهر هذا من خلال قوله تعالى "إنا لا نضيع اجر من أحسن

عملا" (الكهف:30) وقوله تعالى "ولسننن عما كنتم تعملون" (النحل:92)

وقوله عليه السلام (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه).

4- الرقابة الإسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي الى التأكد من تنفيذ

الأهداف والمعايير الموضوعية وفقا للمعايير والمقاييس الشرعية

الإسلامية. كما أن الرقابة الذاتية لدى المسلم المنبثقة من قوة الإيمان

والالتزام بالشريعة سيكون له الأثر الأكبر بشعور المسلم بكامل المسؤولية

تجاه أعماله في الدنيا والآخرة، ويظهر هذا من خلال قوله تعالى "كل نفس

بما كسبت رهينة" (المدثر:38).

(الدراسة:2006)

الفصل الثاني

المبحث الثاني: إدارة المصارف

إن الحاجة إلى المصارف هي ليست وليدة اللحظة أو من الأمور التي استجبت على واقع المال والأعمال، بل أن الحاجة إلى المصارف هي من خلق الإنسان حيث أن الإنسان دائما يبحث عن المكان الذي يضع فيه ممتلكاته الخاصة ويكون مطمئنا عليها، ومما لا شك فيه أن الإنسان بقي مدة طويلة من الزمن يحاول أن يطور تلك الأماكن ويضيف عليها حتى وصلت المصارف إلى الوضع الحالي.

ويحاول فريق البحث في هذه الدراسة التطرق إلى موضوع المصارف من حيث:

- مفهوم المصارف
- نشأة المصارف التجارية والإسلامية
- أنواع المصارف
- أهمية المصارف
- أهداف المصارف ووظائفها
- أقسام المصارف الداخلية
- مصادر الأموال واستخداماتها
- الخدمات التي تقدمها المصارف

2.2.1 مفهوم المصارف

لعل من الصعب إيجاد تعاريف متشابهة للمصارف، لأنها في معظم الدول تباشر نشاطاتها في الحدود التي ترسمها لها تشريعاتها، والتي تضع لها تعريفاً محدداً أيضاً.

ومن أبرز التعريفات التي تناولت موضوع المصارف ما قدمه الصيرفي. حيث اعتبر أن هناك نظرتان لتعريف المصارف الأولى: الكلاسيكية، والتي تعتبر المصرف مؤسسة تعمل كوسيط مالي لمجموعتين رئيسيتين من العملاء. المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليها وتميئتها، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى الأموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما". أما من وجهة النظر الحديثة فيمكن النظر إلى المصرف على أنه مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما تطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقرها البنك المركزي" (الصيرفي: 2006، 13).

كما يمكن تعريف المصرف: "الوسيط بين الأموال التي تبحث عن الاستثمار وبين الاستثمار الذي يبحث عن التمويل اللازم" (البديري:2005، 16).

بالإضافة الى هذه التعاريف يمكن القول بان المصرف هو "مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها" (البديري:2005، 16). كما يمكن اعتبار المصرف على أنه: منشأة مالية تتاجر بالنقود ولها غرض رئيسي هو العمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للبحث عن رؤوس الأموال. (الصيرفي:14, 2006)

أما بالنسبة للمصارف الإسلامية فهي عبارة عن "مصارف لا تتعامل بالفائدة أخذاً ولا عطاءً، وتقبل الودائع كأى مصرف آخر، وتقدم الخدمات المصرفية الأخرى، ولكنها تتحمل مخاطر المشاركة في الاستثمار مع عملائها" (جبر:53, 2006).

2.2.2 نشأة المصارف

كلمة بنك هي كلمة مشتقة من كلمة "بانكو" الإيطالية والتي تعني المصطبة ويقصد بها المنضدة التي يقف عليها الصراف لتحويل العملة، وهي كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية القديمة التي يعود أصلها إلى عهد سيدنا عيسى عليه السلام في القدس. وبعد عدة تطورات أصبح المصرف يعني المكان الذي توجد فيه المنضدة وتجرى فيه المتاجرة بالنقود؛ ومن ثم فإن الشكل الأول والبدائي للبنوك التجارية هو الصراف

الذي يتعامل ببيع وشراء العملات الأجنبية ومبادلتها بعملات وطنية حيث كان التعامل سابقا يتم بالنقود المعدنية التي تتطلب التأكد من وزنها وعيارها.

إن نشأة المصارف برزت من خلال تطور نشاط الصيارفة الذين كانوا يقبلون الودائع (معادن ثمينة) مقابل ايصالات أو شهادات إيداع بمبلغ الوديعة، ويحصلون مقابل ذلك على عمولة وتدرجيا لاحظ هؤلاء الصيارفة أن هذه الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول، أي أنها لعبت دور النقود في الوفاء بالالتزامات، وأن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم بصفة واحدة بل بنسب معينة، أما باقي الودائع فتبقى مجمدة لدى الصراف. لذلك فكر هذا الأخير في إقراضها، ومن هنا أخذ المصرف في شكله الأول يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، فبعد أن كان الغرض من عملية الإيداع هو حفظ المادة الثمينة من السرقة والضياع أصبح المودع يتطلع إلى الحصول على فائدة. لذلك تطور نشاط المصرف في مجال تلقى الودائع مقابل فائدة، وتقديم القروض بناء على هذه الودائع لقاء فائدة. بناء على ما سبق نشأت المصارف التجارية فظهر أول مصرف سنة 1587 م في البندقية ثم مصرف أمستردام 1609 م، وبعدها بدأت تنتشر المصارف في مختلف أنحاء العالم.

أما أصل كلمة "مصرف" في اللغة العربية فهي كلمة مأخوذة من الصرف بمعنى 'بيع النقد بالنقد' وهو اسم مكان، ويقصد به عادة المكان الذي يتم فيه الصرف. وبالرجوع

إلى نشأة المصارف في البلدان العربية فيلاحظ بأنها لم تنشئ مصارف متميزة تتلاءم مع واقعها الروحي وظروفها الاقتصادية والاجتماعية، وإنما اكتفت بتقليد نماذج المصارف الغربية، وشهد النظام المصرفي العربي حركات جذب عديدة للعودة إلى الأصل العربي تمثلت في إجراءات التأميم والتعريب والدمج والتخصيص، ورغم أن النظام المصرفي العربي لا يزال أسيراً حتى الآن بين نموذج التقدم الغربي وظروف المجتمع العربي إلا أن بعض وحداته قفزت خطوات متقدمة فاقت النماذج الغربية.

(الصيرفي:2006) و (البديري:2005)

نشأة المصارف الإسلامية

أما المصارف الإسلامية فإن نشأتها بدأت في آسيا بحملة "بنوك بلا فوائد" وانطلقت المسيرة في شبه القارة الهندية بكتابات متميزة، حتى وصل اليوم عدد المؤسسات المالية الإسلامية على امتداد العالم إلى 170 مصرفاً ومؤسسة في غضون 25 سنة فقط، وتبلغ الاستثمارات التي تديرها إلى أكثر من 150 مليار دولار. لقد أصبحت المصارف الإسلامية واقعاً يحظى بالقبول العالمي، مما جعل مصارف عالمية عريقة تقدم خدمات مصرفية إسلامية، مثل: مجموعة "هونغ كونغ شنغهاي" المصرفية (إتش. إس. بي. سي) و"شيس مانهاتن سيتي بنك"، وكذلك مصارف إقليمية ومحلية مرموقة، مثل: البنك الأهلي التجاري السعودي، والبنك السعودي الهولندي، و"مبي

بنك" الماليزي - أبرز المؤسسات المالية التقليدية التي ارتادت مجال الصيرفة الإسلامية - وهناك مصارف تقليدية تستعد للتحول، مثال ذلك: بنك الجزيرة السعودي، وبنك الشارقة الوطني بالإمارات.

وتمثل اليوم كل من اليمن وإيران والسودان أكثر الدول الإسلامية التي تطبق النظام المصرفي الإسلامي، وتمنع التعامل مع المصرف التقليدي في جميع مصارفها، بينما تتجه باكستان إلى تطبيق قانون إسلامي يمنع الفوائد الربوية في جميع المؤسسات المالية والمصرفية العاملة في البلاد، أما دول أخرى مثل ماليزيا والسعودية والبحرين والإمارات ومصر والكويت؛ فإنها تسمح بوجود النظامين المصرفيين، جنباً إلى جنب، الإسلامي والربوي، دون أن تلزم قانوناً بإجراء المعاملات المالية على أساس تحكمه الشريعة الإسلامية. (سويلم:1998)

2.2.3 أنواع المصارف

تتعدد أنواع المصارف فمنها:

- المصارف المركزية (سلطة النقد الفلسطينية في فلسطين): وهي مصرف الدولة، ولها سلطة إدارة السياسة النقدية للدولة، فتتولى إصدار عمليات النقد، والاحتفاظ بحسابات الحكومة لديها، كما أن أهم أدوارها كما يرى الباحثون

هي الإشراف على المصارف الأخرى ومراقبة أعمالها وتوجيهها بما يخدم الصالح العام كما تعمل كوكيل مالي للدولة.

- المصارف الشاملة: وهي مؤسسات مالية يمكن أن تقدم كافة الخدمات المالية. فيمكن أن تقدم خدمات التأمين والاكنتاب في الأوراق المالية، وتقديم كافة المعاملات المتعلقة بالأوراق المالية بالنيابة عن الآخرين. وسميت بالشاملة لأنها تقدم كافة الخدمات المصرفية التجارية والتنمية تحت سقف واحد، أي تقوم بأعمال المصارف التجارية والتنمية معا. ويمكن تقسيم الأعمال التي يقوم بها هذا النوع من المصارف إلى: أعمال الوساطة المالية، والاتجار بالأدوات المالية، والقيام بالأعمال المصرفية، والاكنتاب بالإصدارات الجديدة من الأسهم والسندات، والقيام بأعمال السمسرة لحساب العملاء في بيع وشراء الأوراق المالية الخ.

- المصارف التجارية: وهي الأكثر شيوعا وتتعاطى الأعمال المصرفية على مختلف أشكالها من أشكال الودائع المختلفة وإصدار الكفالات وفتح الاعتماد المستندة لغايات الاستيراد والتصدير وإجراء الجوالات وغيرها من ادوار هذه المصارف

تمتاز هذه المصارف عن غيرها بما يلي :

1- تقبل الودائع الجارية (تحت الطلب) وبالتالي تتعامل معها كافة فئات المجتمع .

- 2- أكثر الأنواع المصرفية انتشاراً من حيث العدد والأكثر من حيث الحجم .
- 3- ساهمت هذه المصارف بانتشار استخدام الشيكات نظراً لقبول الودائع تحت الطلب وبالتالي قللت من استخدام النقود في المعاملات الأمر الذي أدى إلى تقليل استخدام النقود الورقية في المجتمع .
- 4- تساهم في عملية خلق النقود التي هي نتيجة لقيام المصرف بمنح الائتمان أي إعادة إقراض جزء من الودائع لديها ضمن شروط معينة .

- المصارف الإسلامية: تقوم المصارف الإسلامية بالعمل وفق ما تفرضه الأحكام والقواعد في الشريعة الإسلامية، وقد تميزت هذه المصارف بعدم التعامل بالفائدة أخذاً من المقترضين أو إعطاء للمودعين، ولكن اتسمت علاقتها بعملائها بأنها علاقة شريك مع شريكه، حيث لا يحدد عائداً مسبقاً على الأموال المودعة لديها أو تقدم أموال لعملائها في صورة أموال بالمراجحة أو المضاربة أو المشاركة. وتقوم المصارف الإسلامية بأداء الخدمات المصرفية المختلفة كتلك التي تقوم بها المصارف.

- المصارف التنموية: هذا النوع من المصارف يتخصص في التمويل طويل الأجل لقطاعات معينة قطاع الاقتصاد الوطني مثل قطاع الصناعة وقطاع الزراعة ويسمى كل مصرف نسبة للقطاع (المصارف الزراعية - المصارف الصناعية).

تمتاز بالإقراض طويل الأجل وهي مخصصة لقطاع دون غيره كما أنها لا تقبل الودائع، تعتمد رأس مالها والقروض كمصادر لتمويل عملياتها .

(أبو قحف:2000، 53-75)

2.2.4 أهمية المصارف

تظهر أهمية المصارف في العصر الحديث من خلال ما يلي:

- بدون الوساطة التي تقوم بها المصارف يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاتيين.
- بدون المصارف تكون المخاطرة اكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.
- نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.
- يمكن للمصارف نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
- إن وساطة المصارف تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.
- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.

- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

(الصيرفي: 2006, 19)

2.2.5 أهداف المصارف ووظائفها

يهدف النشاط المالي في المصرف إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية، وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا . (الصيرفي: 2006)

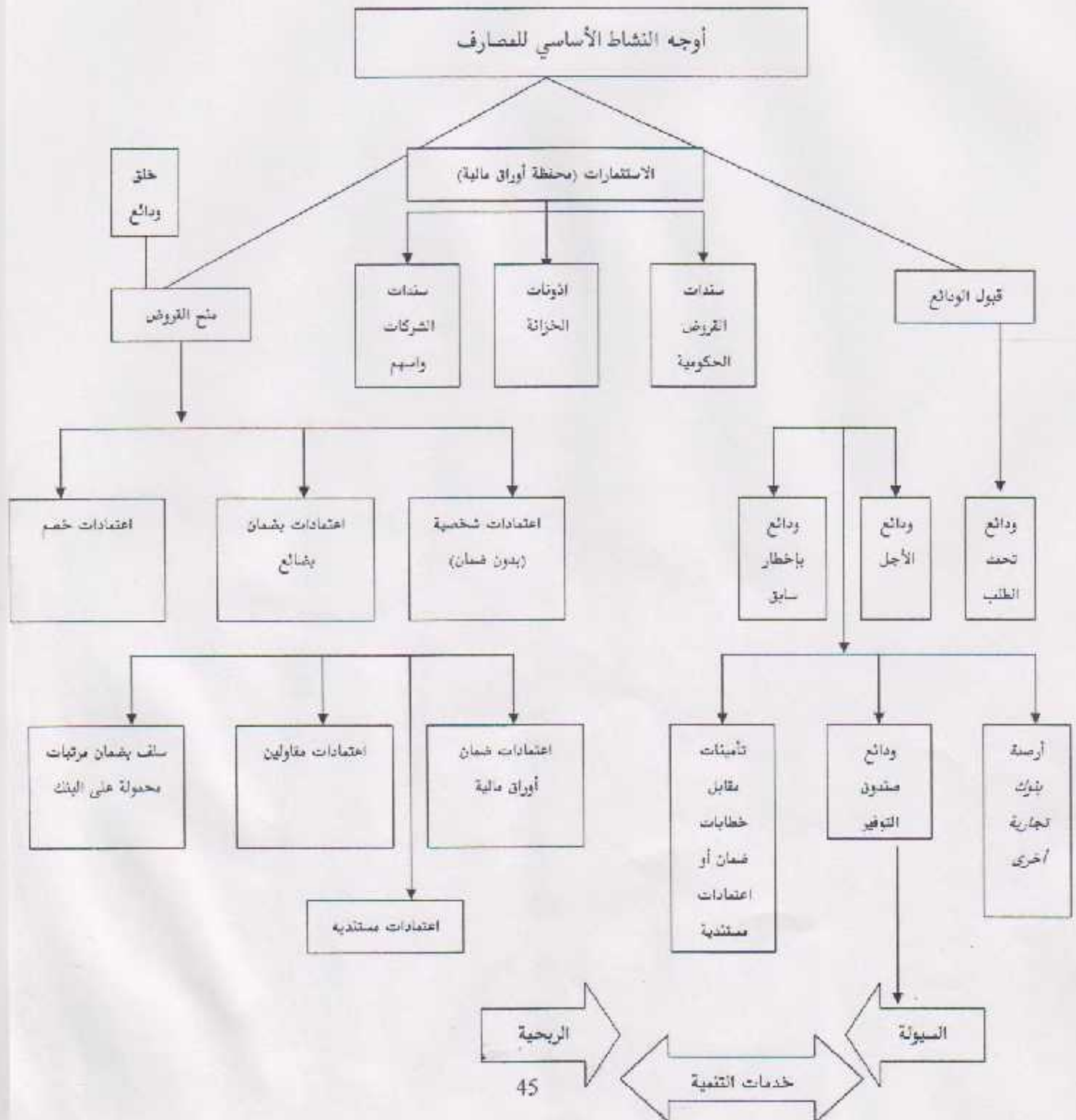
وظائف المصارف:

تقوم المصارف بمجموعة من الوظائف تتمثل ب: الاحتفاظ بودائع العملاء بالحسابات الجارية الدائنة تحت الطلب ومنح قروض للعملاء قصيرة الأجل بضمان ما يقدمونه من ضمانات كضائع أو أوراق مالية أو أوراق تجارية أو بضمانات شخصية. والقيام ببعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية مثل: شراء وبيع الأوراق المالية و حفظها، تحصيل الكوبونات نيابة عن العملاء أو دفعها نيابة عن الشركات، وخصم الأوراق التجارية أو تحصيلها في ميعاد استحقاقها أو تسديد قيمة

أوراق الدفع نيابة عن العملاء. وفتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان
 وشراء وبيع العملات الأجنبية.

(البديري: 2005، 16)

والشكل التالي يلخص أوجه النشاط الرئيسية في المصارف



الشكل رقم (3)

أوجه النشاط الرئيسي للبنوك

المصدر: (الصيرفي:2006)

2.2.6 أقسام المصارف

تختلف الأقسام الداخلية للمصرف باختلاف وتنوع الوظائف والخدمات التي يقدمها للعملاء، فمنها ما هو مرتبط ارتباطاً مباشراً بالعملاء، وهي الأقسام الفنية للمصرف، أما الأقسام الإدارية فهي التي تنظم عمليات الأقسام الفنية وتراقبها وتمسك حساباتها وتسجل إجماليات القيود المحاسبية للعمليات اليومية التي تحصل في الأقسام الفنية للمصرف.

أولاً: الأقسام الإدارية: هي الأقسام التي تكون مسؤولة عن تنظيم سير العمل في المصرف، وتحدد مسؤولياتها التنظيمية وفقاً للهيكل التنظيمي المحدد للمصرف، وليس لهذه الأقسام عدد محدد يتحتم وجودها في كل مصرف بل إن هذا مرتبط بحجم العمل في المصرف وعدد الأقسام الفنية فيه وتتكون من: الشؤون الإدارية، والشؤون القانونية، والتحقيق والتفتيش، والمحاسبة العامة، وإدارة العلاقات الخارجية، وشؤون الفروع والمطبوعات، والاستعلامات، والدراسات والأبحاث،

والعلاقات العامة، وشؤون الموظفين، والحاسب الآلي، والأرشيف، والتسهيلات الائتمانية، والسلف، والمشتريات.

ثانياً: الأقسام الفنية: وهي الأقسام التي يؤدي المصرف من خلالها عمله ونشاطه اليومي للعملاء وهي: قسم الخزينة، وقسم الودائع، وقسم المقاصة، والأوراق المالية، والاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان، والحوالات، وتأجير الصناديق الحديدية. (البديري: 2005, 25)

2.2.7 مصادر الأموال واستخداماتها في المصارف

مصادر الأموال:

تعتمد المصارف في مزاولة نشاطها على نوعين من مصادر التمويل:

1. مصادر تمويل داخلية: وتتمثل في حقوق الملكية، والتي تشمل على رأس المال المدفوع مضافاً إليها الاحتياطات، وهذه المصادر عادة تمثل نسبة ضئيلة من مجموع الأموال الموظفة في المصارف التجارية (10%) من جملة الأموال المستثمرة.

2. مصادر تمويل خارجية : وتوفر هذه المصادر الجانب الأكبر من الأموال اللازمة لتشغيل المصرف والقيام بوظائفه المختلفة، وتشمل المصادر

الخارجية على: قروض من المصرف المركزي بضمان الأصول. والودائع من العملاء سواء كانت من الحسابات الجارية أو لأجل أو صندوق التوفير. وقروض من المصارف التجارية. وإصدار سندات طويلة الأجل.

(البديري: 2005، 16)

استخدامات الأموال:

تستخدم المصارف أموالها في:

تقديم القروض والسلف، وفي الاستثمارات ومنها المساهمة في المشاريع الاقتصادية أو شراء الأسهم بهدف الحصول على أرباح أو المتاجرة بهذه الأسهم في سوق الأوراق المالية أو الاستثمار في سندات حكومية وخصم الأوراق التجارية. كما توظف أموالها في الأرصدة (الأصول) النقدية وهي عبارة عن النقدية التي يحتفظ بها المصرف كاحتياطي لحماية حقوق المودعين والتي في خزانتها لمقابلة العمليات المصرفية اليومية لدى المصارف المحلية أو الأجنبية. وفي الأصول الثابتة وتتمثل في مجموعة العقارات التي يملكها المصرف و يمارس فيها نشاطه بالإضافة إلى الأصول الثابتة الأخرى مثل: الأثاث، السيارات، الحاسبات، أجهزة آلية وإلكترونية،

وسائل النقل. (البديري: 2005، 16)

2.2.8 الخدمات التي تقدمها المصارف

الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية

- قبول الودائع من المدخرين: تقوم المصارف التجارية بتلقي مدخرات الأفراد في صورة ودائع تحتفظ بها. وهناك عدة أنواع من الودائع منها الودائع لأجل والودائع تحت الطلب والودائع الادخارية.
- منح القروض والسلفيات: يقوم المصرف التجاري بمنح القروض والسلفيات للتجار ورجال الأعمال وغيرهم. وذلك بضمان قد يكون بضاعة مخزون أو أوراق تجارية (كمبيالات وسندات إننيه وشيكات) أو أوراق مالية (أسهم وسندات وأذون خزائنة)، وقد يكون الضمان شخصيا يعتمد على سمعة العميل أو شخصيته.
- إنشاء النقود: بما أن المدخرين لا يقومون بسحب كل الودائع في صورة نقود حاضرة، تقوم المصارف باستغلال النقود غير المسحوبة من جانب المدخرين، عن طريق إعادة إقراضها.
- المصرف التجاري وكيل خدمات: يقوم المصرف التجاري نيابة عن العميل بتحصيل الشيكات والكمبيالات والفوائد والأرباح، والاكتتاب في الأسهم والسندات.



- وظائف أخرى يقوم بها المصرف التجاري: يؤدي المصرف التجاري وظائف أخرى، غير التي سبق ذكرها، فيقوم بإصدار خطابات الضمان والاعتمادات المستندية، وإصدار شيكات سياحية. بالإضافة إلى ذلك، فإن المصرف التجاري يقوم بتوفير خزائن أمانة لحفظ الأشياء الثمينة للعملاء، واستبدال العملات، وجمع المعلومات المتعلقة بالتجارة والاقتصاد وتحليلها .
(الفضلي: 2008، 43-48)

الخدمات التي يقدمها المصرف الإسلامي

- المضاربة: هي أن يعطى الشخص المال على أن يتجر به على جزء يأخذه العامل من ربح المال أي جزء مما يتفقان عليه: ثلثا أو ربع أو نصفاً أي يكون جزءاً مشاعاً من جملة وان اقتسامه لا يتم إلا بعد التصفية الكاملة للمضاربة لكي يتمكن رب المال من استرداد ماله - نقوداً - لأن الأصل في الربح انه وقاية لرأس المال فلا ربح إلا بعد سلامة رأس المال لصاحبه.
- المرابحة: بيع يمثل الثمن الأول مع زيادة الربح أو هو بيع برأس المال وربح معلوم وصفقتها أن يذكر البائع للمشتري الثمن الذي اشترى به السلعة ويشترط عليه ربحاً ما.

- الاستثمار بالمشاركة: يعتبر الاستثمار بالمشاركة من أهم المجالات التي يمكن للمصرف الإسلامي أن يستثمر موارده وهناك أساليب متعددة للمشاركة منها:

1. المشاركة في رأس مال المشروع: ويطلق عليها المشاركة الدائمة أو الثابتة وفيها يشارك المصرف واحد أو أكثر في مؤسسة تجارية أو في مشروع صناعي أو زراعي.... الخ وذلك عن طريق التمويل في المشروع المشترك وقد يلجأ المصرف إلى شراء أسهم شركات أخرى أو المساهمة في رأس مال مشروعات معينة مما يترتب عليه أن يصبح البنك شريكاً في ملكية المشروع وفي إدارته وتسييره والإشراف عليه أن يصبح البنك شريكاً أيضاً في كل ما ينتج عنه من ربح أو خسارة وذلك بالنسب التي يتفق عليها بين الشركاء.

2. المشاركة المنتهية بالتمليك أو المشاركة المتناقصة: يتيح هذا النوع من المشاركة الفرصة لشريك البنك الإسلامي في الإحلال محله في ملكية المشروع.

- الإجارة المنتهية بالتمليك: وفيها يقوم المصرف الإسلامي بتأجير عين إلى شخص مدة معينة وقد تزيد الأقساط عن اجرة المثل على أن يملكه إياها بعد انتهاء المدة، ودفعه للأقساط المحددة للآجال بعقد جديد.

(سويلم:1998، 544-576) و(شويدح:2003، 74-95)

الفصل الثاني

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يتناول الباحثان في هذا المبحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة في المصارف بشكل خاص.

3.1 الدراسات العربية

1- دراسة (الصليبي وعبيد) بعنوان تحليل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين في المؤسسة في ست

محاور هي تبني فلسفة إدارة الجودة من قبل الإدارة العليا، مشاركة العاملين في

الإدارة واتخاذ القرار وتدريب وتطوير أداء العاملين وعلاقة المؤسسة مع الزبائن

والتحسين والتطوير المستمر وعلاقة المؤسسة مع المجتمع المحلي.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في المؤسسة، وأجريت

الدراسة على عينة من المجتمع مؤلفة من (70) عضواً بما نسبته % 40 من

العاملين، وقد وزع عليهم استبانة شملت (54) فقرة، بعد التأكد من صدقها وثباتها،

وقد كانت الفقرات موزعة على محاور الدراسة الست، وكانت نسبة الاسترجاع 88

%، وبعد جمع الاستبانات تم إدخالها إلى الحاسب وعولجت باستخدام البرنامج

الإحصائي للعلوم إذ استخرجت الأوساط الحسابية والانحرافات (SPSS) الإنسانية

المعيارية، كما استخدم معامل كرنباخ ألفا وتحليل التباين الأحادي في المعالجة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج كان من أهمها تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في المحاور المدروسة بدرجات متفاوتة، وتأثر هذا التطبيق فقط بمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي ولم يتأثر بسنوات الخبرة، وعدم تأثر التطبيق في المحاور الأخرى بأي من المتغيرات المستقلة سابقة الذكر.

وبناءً على النتائج تقدم الباحثان بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تطبيق جميع محاور الجودة الشاملة وبنفس المستوى من الاهتمام، والاهتمام بتعميم ثقافة تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة على جميع العاملين، والاهتمام أكثر بالعلاقة مع المجتمع وبناء العلاقات مع المؤسسات المجتمعية التنموية.

2- دراسة (أبوفارة وعثمان) بعنوان "متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، وتناولت المعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر الموظفين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وقد أخذت عينة مكونة من (159) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (262) موظفا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية. وقد تم بناء استبانة مكونة من (177) فقرة موزعة

على مجالات الدراسة المختلفة، وهذه المجالات هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ودعم الإدارة العليا للجودة والتركيز على الزبائن والتركيز على الموظفين والتحسين المستمر واتخاذ القرارات وضمان الجودة وتصميم الخدمات والبعد المجتمعي والمعيقات الداخلية والمعيقات الخارجية. وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار (t-test) والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام اختبارات لفحص الفرضيات (Kruskal-Wallis). كورسكال والاس وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن حوالي (39 %) من أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن الإدارة العليا لمديريات الجمارك والمكوس بالصفة الغربية لها ممارسات واضحة تدعم من خلالها تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات، ويرى حوالي (37 %) من أفراد هذه العينة، أن الممارسات الإدارية للإدارة العليا تدعم وتعود بدرجة متوسطة إلى تحقيق التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة. من جانب آخر يرى حوالي (23 %) من أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تساهم في تعزيز الممارسات الإدارية الواضحة التي تقود إلى تطبيقات واضحة وجوهرية لمنهج إدارة الجودة الشاملة في هذه المديريات. وتشير النتائج إلى أن حوالي (32 %) من أفراد عينة الدراسة يؤكدون على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للجودة في هذه المديريات، بينما يرى (27 %) أن الثقافة السائدة في هذه المديريات هي ثقافة لا تساهم في دعم تحقيق إدارة الجودة الشاملة. كما يؤكد حوالي (38 %) من أفراد

عينة الدراسة على وجود هيكل تنظيمي يتيح تفويض الصلاحيات للموظفين، ويرى حوالي (26%) أن الهيكل التنظيمي في هذه المديرية لا يساهم في تفويض الصلاحيات للموظفين. وقد أوصت هذه الدراسة بتنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين لتثقيفهم بأساسيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هيكلة المستويات الإدارية بما يضمن تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق مما يسهل انسياب العمل بين الأقسام الإدارية في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الدعم والمساندة من الإدارة العليا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تفعيل دور القيادات الإدارية (خاصة تلك القيادات التي لديها القدرة على نشر ثقافة الجودة)، ودعم جهود العاملين وتقدير انجازاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتوفير الدعم الكافي لعمليات التطبيق.

3- دراسة (عبد اللطيف وقنديل) بعنوان 'واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة'.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، وتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى

الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، حيث تم توزيع (121) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (110) استبانات أي ما نسبته (90.9) وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اهتماما من المنشآت الصناعية) محل الدراسة (بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق يتعلق بكل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية الذي يمثل الأقل من حيث التطبيق. وخرجت الرسالة بعدة توصيات أهمها: ضرورة زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق جميع أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.

4- دراسة (أبو فارة) بعنوان "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل و قياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية. وتم اختبار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة. و هذه الفرضيات العشر تناولت العناصر الرئيسة العشرة لإدارة الجودة الشاملة.

وتم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من 234 من أعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم بصورة عشوائية. وتم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء خمسة من المتخصصين، كما تم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط. وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسة من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد والثقافة المنظمة وتصميم العمليات ودعم الإدارة العليا للجودة وللتحسين المستمر والتركيز والتركيز على العاملين والعلاقة مع الموردين، وأظهرت الدراسة أيضا أن الجامعات تولي اهتماما واضحا لثلاثة عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: القياس الدقيق و ضمان الجودة والبعد المجتمعي. وكانت إحدى توصيات هذه الدراسة ضرورة تضمين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام الجامعي (مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها).

5- دراسة (السعودي) بعنوان "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في المصارف العاملة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم و

تطوير استبانته وتوزيعها على عينة مكونة من 292 مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانته اعتماداً على المتوسطات الحسابية وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة وأن مستوى إدراك المبحوثين للتميز التنظيمي جاء مرتفعاً أيضاً. وجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية و توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بإستراتيجية المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والتركيز على العميل والتزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها لما لها من أثر في تحقيق التميز التنظيمي.

6- دراسة (السالم وعلونة) بعنوان "تطبيقات الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته وزعت على 100 مدير يعملون في تطوير البرامج. وتشير النتائج إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة

وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة البرمجيات، بالإضافة إلي وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والخصائص التنظيمية للشركات. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلي تعزيز ثقافة الجودة بين العاملين والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق مختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية.

7- دراسة (الطالب) بعنوان قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية": دراسة تحليلية ميدانية.

تتركز هذه الدراسة على واحدة من الموضوعات المهمة التي تخص إدارات البنوك الإسلامية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية ألا وهي قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل هذه البنوك حتى تتمكن إداراتها من معرفة موقعها التنافسي في بيئتها بهدف مساعدة تلك الإدارات على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات في هذه البيئة بقصد زيادة حصتها السوقية التي تفود إلي تعظيم ربحيتها خاصة وان البيئة التي تعمل فيها البنوك الإسلامية في الأردن تساعد على تحقيق ذلك سيما أن عدداً كبيراً من المواطنين لا يرغب في التعامل مع البنوك التجارية عبر الإسلامية من منطلق ديني .

ولتحقيق هذه الغاية يقع على المصارف الإسلامية العاملة في البيئة الأردنية أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماتها لكي تكون منافسا قويا للبنوك التجارية الأخرى كما يجب عليها العمل باستمرار على تحسين وتنويع تلك الخدمات بما يلائم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء تجاه الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية. إن هذه الدراسة ستساعد إدارات البنوك الإسلامية الأردنية وذلك بتزويدها بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لهؤلاء العملاء من وجهة نظرهم ومن ثم تمكينها من اتخاذ كل ما هو ضروري لتلافي النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات بما يقود إلى احتفاظ تلك البنوك بعملائها الحاليين ومن ثمة جذب عملاء جدد وما يؤدي ذلك من نتائج إيجابية على مجمل أداء البنوك الإسلامية في الأردن . كما تعتبر هذه الدراسة بمثابة قاعدة معلومات لإدارات البنوك الإسلامية في الأردن تمكنها من ترشيدها القرارات التي تتخذها.

8- دراسة (جبر) بعنوان "البنوك الإسلامية في فلسطين: تحديات وآفاق"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل للتحديات التي تواجه البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، والتوقعات المستقبلية لها. فأعطت الدراسة لمحة تاريخية عن تاريخ العمل المصرفي الإسلامي في فلسطين. حيث يعمل حاليا في فلسطين أربعة بنوك إسلامية؛ تملك اثني عشر فرعا بلغت موجوداتها حوالي 261 مليون دولار بنهاية آذار 2001

كما بينت الدراسة حصة البنوك الإسلامية من السوق المصرفي الفلسطيني ، و التي لم تتجاوز النصف بالمائة و كيفية توزيع استثماراتها على القطاعات الاقتصادية المختلفة حيث تركزت استثمارات البنوك الإسلامية في قطاع النقل والتجارة والإنشاءات والصناعة كما بينت الدراسة التحديات التي واجهتها هذه البنوك ومنها: أنها تعمل في ظل قانون البنوك الأردني لعام 1966 والذي يخلو من بيان العلاقة بين سلطة النقد والبنوك الإسلامية كما أنها مقيدة بالعمل حسب الشريعة الإسلامية وعليها أن تتنافس مع بنوك لا تتقيد بالشريعة الإسلامية وتعاني من مشكلة عدم الوعي بالعمل المصرفي الإسلامي وتجد صعوبة في إيجاد بدائل استثمارية الأمر الذي جعل معظم استثماراتها تتركز في مجال المزاولة بصورة رئيسة. وانتهت الدراسة ببعض التوصيات التي يمكن لها أن تساعد هذه البنوك لتنمو وتتطور ومنها الحاجة إلى القيام بجهود تسويقية لتعريف موظفيها بالعمل المصرفي الإسلامي قبل تسويق ذلك للجمهور وتعريف الجمهور بطبيعة عملها. وتوصي الدراسة بأن تأخذ سلطة النقد الفلسطينية بالاعتبار عند إنشاء هيئة للرقابة على البنوك الإسلامية أن تتضمن خبرات في مجال البنوك و التمويل بالإضافة إلى الخبرات الشرعية. والعامل مع البنوك الإسلامية فيما يتعلق بنسبة الاحتياطي النقدي و السيولة بصورة مختلفة عن تلك التي يتعامل بها مع البنوك التقليدية وذلك بما يتلاءم مع طبيعة البنوك الإسلامية و إيجاد وسيلة لرقابة المودعين على أعمال البنوك الإسلامية.

8- دراسة (أبو معمر) بعنوان "قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمه البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. ولقد اشتملت الدراسة على عينة من عملاء البنوك العاملة في قطاع غزة مقدارها (166) مفردة وخلصت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات العميل من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك العملاء لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. وأوضحت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين رضا العملاء وجودة الخدمة المصرفية المقدمة. وخلصت أيضا إلى أن استمرار العملاء في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساس على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

3.2 الدراسات الأجنبية

1- Study of (Salaheldin & Mukhalalati) titled "The Implementation of TQM in the Qatari Healthcare Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع الصحي في الدول النامية مثل دولة قطر، وذلك في محاولة لتحديد أكثر عناصر إدارة الجودة الشاملة المطبقة، ومستوى فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التطبيق الناجح لهذه الإدارة.

أظهرت الدراسة أن المديرين في القطاع الصحي القطري مدركين لأهمية دعم الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها، وتدريب الموظفين. كما أكدت الدراسة على الدور الهام والحيوي للمزودين في دعم إدارة الجودة الشاملة. في ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مقارنة حول هذا الموضوع مع الدول الأقل تقدماً لغرض مقارنة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين الدول، وإجراء المزيد من الدراسات التفصيلية حول هذا الموضوع.

2- Study of (Wen *et al.*) titled "TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ورضى الزبائن من وجهة نظر المديرين العاملين في القطاع الخدمي الماليزي. ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم جمع المعلومات من (140) مدير شركة خدمية ماليزية. أظهرت الدراسة أن القيادة، والتركيز على زبائن، والتركيز على القوى البشرية تلعب دورا هاما في تحقيق رضى الزبائن من وجهة نظر المبحوثين.

3- Study of (Mann) titled "The influence of total quality management practices on the transformation of how organizations work".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تغيير طريقة عمل المنظمة. ولتحقيق ذلك فقد تم عمل تحليل كمي للمعلومات التي تم جمعها من موظفي القطاع الحكومي، بالإضافة إلى تحليل محتوى مجموعة من الأسئلة المفتوحة استهدفت نفس الموظفين. وقد فحصت الدراسة أيضا الفرق في إدارة الجودة الشاملة عند المشاركين وغير المشاركين معتمدة في ذلك على خمسة محاور هي: فهم الفلسفة من إدارة الجودة الشاملة، وتغيير اتجاهات الأفراد، وتطور المعرفة بإدارة الجودة الشاملة من خلال التعلم، وتغيير نمط الإدارة إلى النظم الموجهة، بالإضافة إلى تغيير الثقافة الحالية إلى ثقافة تنظيمية جديدة.

أظهرت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ساعدت الموظفين على تغيير اتجاهاتهم إلى الأفضل، وتغيير نظرتهم من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- ◆ منهج الدراسة
- ◆ أدوات جمع البيانات
- ◆ مجتمع الدراسة
- ◆ عينة الدراسة
- ◆ المعالجة الإحصائية

تتأول هذا الفصل وصفا كاملا ومفصلا للطريقة والإجراءات التي قام بها الباحثان لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، وأدوات جمع المعلومات والبيانات، وأداة الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والتحليل الإحصائي.

3.1 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر والتي تتمثل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل، ويحلل النتائج ليفسر سبب كون النتائج على ما هي عليه، وهو المنهج المناسب والأفضل لتمثل هذه الدراسات.

3.2 أدوات جمع المعلومات والبيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات والبيانات وهي:

1- بيانات ومعلومات ثانوية: تم الاعتماد على الكتب والمقالات والدراسات

السابقة.

2- بيانات ومعلومات أولية: تم الاعتماد فيها على أسلوب الاستبانة لجمع

المعلومات.

3.3 أداة الدراسة

تم تصميم استبانة خصيصا لغرض الدراسة، راجع الملحق رقم (1) ص (103)، وقد مرت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل:

1- تمت صياغة أسئلة الاستبانة بشكل أولي بعد أن تم الاطلاع على الكتب

والدراسات السابقة.

2- تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين بموضوع

الدراسة، وتم بناء على عملية التحكيم تعديل لبعض فقرات الاستبانة.

3- تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من قسمين:

- القسم الأول: تم فيه سؤال المفحوصين عن نوع المصرف الذي يعملون

فيه (إسلامي، تجاري)

- القسم الثاني: واشتمل على 44 فقرة تناولت عناصر (متطلبات) إدارة

الجودة الشاملة، حيث أنها جوهر البحث ومضمونه، وقد جاءت موزعة

على النحو التالي:

جدول رقم (1)

رقم	العنصر (المتطلب)	رقم الفقرة	الأسئلة
1	التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها	1	تطبيق الإدارة العليا في المصرف خطة إستراتيجية واضحة
		2	تعمل الإدارة العليا على حماية مصالح المصرف من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة لتقديم الخدمات
		3	تتخذ الإدارة العليا في المصرف القرارات بصورة مؤسسية غير

شخصية		
4	تعمل إدارة المصرف على إدارة التغيير بصورة ناجحة	2
5	يقوم المصرف بتحديد احتياجات ورغبات العملاء	
6	تعالج إدارة المصرف الشكاوى المقدمة بفاعلية	
7	يعمل المصرف على إشباع هذه الاحتياجات بشكل جاد	
8	يقدم المصرف خدمات تفوق توقعات عملائه	
9	يهتم المصرف بمشكلات عملائه من خلال تخصيص صندوق للشكاوى مثلا	
10	يستفيد المصرف من إمكانات الموظفين العلمية والعملية	3
11	يعتمد المصرف نظاما فاعلا في عملية التوظيف	
12	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	
13	يجري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	
14	يشجع المصرف على الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة	4
15	يعمل المصرف على توظيف الكفاءات في مراكز قيادية	
16	يعمل المصرف على تدريب موظفيه بشكل مستمر	
17	بتوجه المصرف نحو تقليل الأعمال الورقية والمكتبية	
18	تنتشر في المصرف الثقافة المناسبة التي تتسمج مع توجهات إدارة الجودة الشاملة	5
19	يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل نشاط	
20	يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بأن الجودة مسؤولية الجميع	
21	يعقد المصرف دورات تدريبية في موضوع إدارة الجودة الشاملة	
22	يسعى المصرف إلى التميز في مراسلاته الداخلية باستخدام الانترنت وغيرها	
23	يميل المصرف إلى منهج اللامركزية والبعد عن المركزية	6
24	يخصص المصرف التمويل الكافي للبحث والتطوير	
25	يعمل المصرف على تخفيض تكاليف الخدمات بما لا يؤثر على جودتها	
26	يحقق المصرف الأمن الوظيفي لكل موظف	
27	يحقق المصرف الاستقلالية لكل موظف	7
28	يعترف المصرف بإنجازات الموظفين وكافأهم عليها	
30	تفوض الإدارة العليا الصلاحيات والسلطات إلى الإدارة الدنيا	
31	تتفهم إدارة المصرف حاجات ورغبات الموظفين	

يقدم المصرف الحوافز المعنوية للموظفين	32	إرضاء الموظفين	8
يقدم المصرف الحوافز المادية للموظفين	33		
يبدى المصرف احتراماً وتقديراً للموظفين	34		
يجري المصرف مقارنة لعملياته مع أفضل مصرف موجود في البلد	35	عمل مرجع قياسي تنافسي	9
يجري المصرف مقارنة لوظائفه مع أفضل مصرف موجود في البلد	36		
يجري المصرف مقارنة لتقوى البشرية الموجودة فيه مع أفضل مصرف موجود في البلد	37		
يسعى المصرف لتعزيز علاقاته مع المجتمع بشكل مستمر	38	القيام بالمسؤولية الاجتماعية	10
يعزز المصرف علاقاته مع المجتمع من خلال الأنشطة المجتمعية	39		
يتعاون المصرف مع المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي	40		
يجري توريد المشتريات المصرف بصورة منهجية تكفل الشفافية	41	العلاقات مع الموردين	11
يحتفظ المصرف بسجلات عن سعة كل مورد	42		
يسعى المصرف إلى بناء علاقات إستراتيجية مع الموردين	43		

صدق أداة الدراسة

كان التحقق من أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وبناء عليه تم إخراج الاستبانة بشكلها الحالي.

3.4 مجتمع الدراسة

مجتمع البحث لهذه الدراسة تكون من موظفي المصارف العاملة في مدينة الخليل. ويتكون مجتمع الدراسة من ثلاث أبعاد:

- البعد البشري: والذي يرتبط بالموظفين العاملين في فروع المصارف.
- البعد المكاني: مدينة الخليل والذي يتمثل في القطاع المصرفي في المدينة ويتكون من:

- (1) مصرف فلسطين م.ع.م.
 - (2) مصرف الإسكان للتجارة والتمويل.
 - (3) المصرف الإسلامي العربي.
 - (4) المصرف الإسلامي الفلسطيني.
 - (5) مصرف الاستثمار الفلسطيني.
 - (6) مصرف الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة.
 - (7) المصرف الأهلي الأردني.
 - (8) مصرف القاهرة عمان.
 - (9) مصرف القدس للتنمية والاستثمار.
 - (10) مصرف الأردن.
 - (11) المصرف العربي المحدود.
- البعد الزمني: 1 تشرين أول - 25 كانون أول 2009.

3.5 عينة الدراسة

حسب الإحصائية التي قام بها الباحثان فقد قدر عدد الموظفين في المصارف العاملة في مدينة الخليل (217 موظف) حتى تاريخ 2009/12/6، وهذه الإحصائية لا تشمل مصرفي الاستثمار الفلسطيني، والمصرف العربي المحدود الذين رفضا تزويد فريق البحث بعدد الموظفين لديهما.

وقد تم اختيارهم جميعا كعينة للدراسة، وقد تم توزيع (134) استبانته، تم استرداد (107) منها، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2)

الرقم	اسم المصرف	مجتمع الدراسة عدد الموظفين	عينة الدراسة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1	مصرف فلسطين م.ع.م	49	49	11	11
2	مصرف الإسكان للتجارة والتمويل	20	20	20	16
3	المصرف الإسلامي العربي	10	10	10	10
4	المصرف الإسلامي الفلسطيني:				
	فرع وادي النفاح	18	18	16	9
	فرع رأس الجورة	11	11	11	8
5	مصرف الاستثمار الفلسطيني	رفض التعامل			
6	مصرف الرفاه	12	12	12	7
7	المصرف الأهلي الأردني				

5	5	16	16	فرع شارع السلام	
3	5	5	5	فرع الشلالة	
8	11	11	11	مصرف القدس	8
9	25	25	25	مصرف الأربين	9
				مصرف القاهرة عمان	10
6	7	16	16	فرع واد التفاح	
11	16	16	16	فرع الشلالة	
			رفض التعامل	المصرف العربي المحدود	11
107	134	217	217	المجموع	

3.6 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة ، قام الباحثان بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات ، والإجابة موافق 4 درجات ، والإجابة محايد 3 درجات ، والإجابة غير موافق درجتين ، أما الإجابة غير موافق بشدة فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت اتجاهات المبحوثين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل .

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وقد تم فحص التأثير عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، عن طريق اختبار ت للعينات المستقلة ، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

كما وقد قام الباحثان بالاستعانة بأحد المحللين الإحصائيين للتأكد من صحة الأساليب والوسائل المستخدمة وصحة النتائج .

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

◆ نتائج السؤال الأول

◆ نتائج السؤال الثاني

يتضمن هذا الفصل تحليلاً لأسئلة استبانة الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلاتها،
ومن خلالها الحصول على النتائج ومناقشتها، حيث سيتم عرض نتائج فقرات
الأسئلة من الاستبانة.

أسئلة الدراسة

4.1 السؤال الأول : ما مدى تطبيق عناصر أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة

في المصارف العاملة في مدينة الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري
للدرجة الكلية التي تقيس اتجاهات موظفي البنوك نحو مدى تطبيق عناصر أو
متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل و الجدول
التالي يوضح ذلك :

جدول رقم(3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية التي تقيس مدى
تطبيق عناصر أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة
الخليل .

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة
0.64	3.27	الدرجة الكلية

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تطبيق عناصر أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.27) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.64) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

و للإجابة عن الأسئلة الفرعية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان التي تقيس اتجاهات موظفي البنوك نحو مدى تطبيق عناصر أو متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل والأسئلة الفرعية الخاصة بها كالتالي :

- ما مدى التزام الإدارة العليا في المصارف العاملة في مدينة الخليل بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها؟

جدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها .

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	تطبق الإدارة العليا في المصرف خطة استراتيجية واضحة.	3.75	0.91

0.83	3.62	تعمل الإدارة العليا على حماية مصالح المصرف من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة لتقديم الخدمات.	.2
0.92	3.42	تتخذ الإدارة العليا في المصرف القرارات بصورة مؤسسية غير شخصية.	.3
0.86	3.43	تعمل إدارة المصرف على إدارة التغيير بصورة ناجحة.	.4
0.73	3.55	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقاتها كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.55) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.73) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

ويمكن استنتاج أن الإدارة العليا تطبق في المصرف خطة إستراتيجية واضحة .

- ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على المستفيدين (العملاء)

كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى تركيز الإدارة والموظفين على المستفيد (العملاء).

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
.1	يقوم المصرف بتحديد احتياجات ورغبات العملاء.	3.40	0.92

0.99	3.32	يعمل المصرف على إشباع هذه الاحتياجات بشكل جيد.	2.
0.96	3.21	يقدم المصرف خدمات تفوق توقعات عملائه.	3.
1.01	3.40	يهتم المصرف بمشكلات عملائه من خلال تخصيص صندوق للشكاوي مثلا.	4.
0.99	3.29	تعالج إدارة المصرف الشكاوي المقدمة بفاعلية.	5.
0.75	3.32	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تركيز الإدارة والموظفين على المستفيد (العملاء) كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.32) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.75) مما يدل على توسط نشئت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم

- ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على العاملين كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى التزام الإدارة العليا ببرامج إدارة الموارد البشرية وتطوير العاملين.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
1.07	3.14	يستفيد المصرف من إمكانات الموظفين العلمية والعملية.	1.
0.91	3.32	يعتمد المصرف نظاما فاعلا في عملية التوظيف.	2.

1.06	3.21	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	3.
1.07	2.89	يجري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.	4.
0.84	3.61	يمكن المصرف الموظفين من العمل ضمن مجموعات (فرق عمل).	5.
0.75	3.23	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة التزام الإدارة العليا ببرامج إدارة الموارد البشرية وتطوير العاملين كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.23) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.75) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

- ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على التحسين والتطوير لعملياتها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد وجود برامج تطوير وتحسين مستمر لسياسة وثقافة المصرف.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
0.94	3.31	يشجع المصرف على الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة.	1.
0.93	3.25	يعمل المصرف على توظيف الكفاءات في مراكز قيادية.	2.

3.	يعمل المصرف على تدريب موظفيه بشكل مستمر .	3.40	1.05
4.	يتوجه المصرف نحو تقليل الأعمال الورقية والمكتبية.	3.39	0.99
	الدرجة الكلية	3.34	0.75

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة وجود برامج تطوير وتحسين مستمر لسياسة وثقافة المصرف كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.34) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.75) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

ويمكن استنتاج أن برامج تطوير وتحسين سياسة وثقافة المصرف موجودة بشكل متوسط .

- ما مدى تركيز المصارف العاملة في مدينة الخليل على الثقافة التنظيمية كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف .

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
0.97	3.31	تنتشر في المصرف الثقافة المناسبة التي تتسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.	1.
0.97	3.34	يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي	2.

		تؤمن بالجودة في كل نشاط.	
0.94	3.35	يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بأن الجودة مسؤولية الجميع.	3.
0.97	3.09	يعقد المصرف دورات تدريبية في موضوع إدارة الجودة الشاملة.	4.
0.73	3.27	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة الثقافة التنظيمية السائدة في المصرف كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.27) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.73) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

- ما مدى اهتمام المصارف العاملة في مدينة الخليل على العمليات الداخلية كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى اهتمام الإدارة بالعمليات الداخلية في المصارف.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
1.07	3.15	يسعى المصرف إلى التميز في مراسلاته الداخلية باستخدام الإنترنت وغيرها.	1.

1.00	2.94	يميل المصرف إلى منحج اللامركزية والبعيد عن المركزية.	2.
1.03	3.13	يخصص المصرف التمويل الكافي للبحث والتطوير.	3.
0.97	3.24	يعمل المصرف على تخفيض تكاليف الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.	4.
0.80	3.12	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة اهتمام الإدارة بالعمليات الداخلية في المصارف كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.12) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.80) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

- ما مدى تمكين المصارف العاملة في مدينة الخليل لعاملها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى تمكين الإدارة العليا للموظفين و الصلاحيات المعطاة لهم.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
1.03	3.05	يحقق المصرف الأمن الوظيفي لكل موظف.	1.
1.04	2.95	يحقق المصرف الاستقلالية لكل موظف.	2.
1.11	3.36	يعترف المصرف بإنجازات الموظفين ويكافئهم عليها.	3.

1.02	3.04	تفويض الإدارة العليا الصلاحيات والسلطات إلى الإدارة الدنيا.	4.
1.01	3.01	تقديم إدارة المصرف حاجات ورغبات الموظفين.	5.
0.85	3.08	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة تمكين الإدارة العليا للموظفين و الصلاحيات المعطاة لهم كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.08) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.85) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

- هل تقوم المصارف العاملة في مدينة الخليل بإرضاء عامليها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد رضا الموظفين العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل عن عملهم ومعاملة الإدارة لهم.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
1.06	3.11	يقدم المصرف الحوافز المعنوية للموظفين.	1.
1.05	3.05	يقدم المصرف الحوافز المادية للموظفين.	2.
1.06	3.30	يبدى المصرف احتراماً وتقديراً للموظفين.	3.
1.04	3.18	يتمكن الموظفون من الاتصال بالإدارة العليا بسهولة	4.
0.90	3.16	الدرجة الكلية	

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة رضا الموظفين العاملين في البنوك العاملة في مدينة الخليل عن عملهم ومعاملة الإدارة لهم كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.16) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.90) مما يدل على ارتفاع تشتت آراء المبحوثين وانخفاض تركيزهم .

- هل هناك مرجع قياسي تنافسي للمصارف العاملة في مدينة الخليل كأحد

عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد وجود مرجع

قياسي تنافسي للبنوك .

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
1.07	3.36	يجري المصرف مقارنة لعملياته مع أفضل مصرف موجود في البلد.	1.
1.00	3.20	يجري المصرف مقارنة لوظائفه مع أفضل مصرف موجود في البلد.	2.
0.96	3.39	يجري المصرف مقارنة للقوى البشرية الموجودة فيه مع أفضل مصرف موجود في البلد.	3.

0.90	3.31	الدرجة الكلية
------	------	---------------

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة وجود مرجع قياسي تنافسي للبنوك كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.31) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.90) مما يدل على ارتفاع نسبت آراء المبحوثين وانخفاض تركيزهم .

- ما مدى التزام المصارف العاملة في مدينة الخليل بالمسؤولية الاجتماعية كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد مدى التزام الإدارة العليا في البنوك بالقيام بالمسؤولية الاجتماعية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	يسعى المصرف لتعزيز علاقاته مع المجتمع بشكل مستمر.	3.36	0.94
2.	يعزز المصرف علاقاته مع المجتمع من خلال الأنشطة المجتمعية (مثل برامج حماية البيئة، الخ).	3.00	1.00
3.	يتعاون المصرف مع المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي.	3.07	1.00
	الدرجة الكلية	3.14	0.82

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة مدى التزام الإدارة العليا في البنوك بالقيام بالمسؤولية الاجتماعية كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.14) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.82) مما يدل على توسط تشتت آراء المبحوثين وتوسط تركيزهم .

- ما طبيعة العلاقة بين المصارف العاملة في مدينة الخليل ومورديها كأحد عناصر الجودة الشاملة؟

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات التي تحدد طبيعة العلاقة بين البنوك والموردين الذين يتعاملون مع البنك

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
1.	يجري توريد المشتريات للمصرف بصورة منهجية تكفل الشفافية.	3.36	1.02
2.	يحتفظ المصرف بسجلات عن سعة كل مورد	3.50	1.13
3.	يسعى المصرف إلى بناء علاقات استراتيجية مع الموردين	3.51	1.14
	الدرجة الكلية	3.45	0.99

تشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن درجة العلاقة بين البنوك والموردين الذين يتعاملون مع البنك كانت متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة

على الدرجة الكلية للمقياس (3.45) مع انحراف معياري متوسط مقداره (0.99) مما يدل على ارتفاع تشتت آراء المبحوثين وانخفاض تركيزهم .

4.2 السؤال الثاني : هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري، إسلامي) وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات (independent samples T-test) ، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (15)

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير نوع المصرف

نوع المصرف	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
تجاري	80	3.28	0.61	0.31	105	0.75
إسلامي	27	3.23	0.71			

يتضح من الجدول رقم (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة

($\alpha \geq 0.05$) في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير نوع

المصرف سواء للموظفين العاملين في المصارف التجارية بمتوسط حسابي

(3.28) أو للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية بمتوسط حسابي (3.23) ، وبانحرافات معيارية متوسطة مقدارها على التوالي 0.61 و 0.71 دلالة على توسط تشتت المبحوثين في آرائهم ، حيث ارتفع مستوى الدلالة (0.75) إلى مستوى أعلى من (0.05) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع المصرف (تجاري، إسلامي) وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة . ويستنتج من ذلك أن مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة لا يتأثر بنوع المصرف سواء كان نوع المصرف تجاري أو إسلامي .

جدول رقم (16)

جدول يبين النسب المئوية لفقرات الاستبيان

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	تطبق الإدارة العليا في المصرف خطة إستراتيجية واضحة.	19%	49%	23%	7%	2%
2.	تعمل الإدارة العليا على حماية مصالح المصرف من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة لتقديم الخدمات.	12%	47%	33%	7%	1%
3.	تتخذ الإدارة العليا في المصرف القرارات بصورة مؤسسية غير شخصية.	8%	44%	32%	13%	3%
4.	تعمل إدارة المصرف على إدارة التغيير بصورة ناجحة.	7%	44%	34%	14%	1%
5.	يقوم المصرف بتحديد احتياجات ورغبات العملاء.	8%	43%	31%	16%	2%

6%	16%	24%	50%	5%	6. يعمل المصرف على إشباع هذه الاحتياجات بشكل جيد.
6%	14%	41%	33%	7%	7. يقدم المصرف خدمات تفوق توقعات عملائه.
3%	16%	34%	34%	14%	8. يهتم المصرف بمشكلات عملائه من خلال تخصيص صندوق للشكاوي مثلا.
4%	19%	31%	38%	8%	9. تعالج إدارة المصرف الشكاوي المقمنة بفاعلية.
7%	21%	33%	30%	9%	10. يستفيد المصرف من إمكانات الموظفين العلمية والعملية.
4%	14%	34%	44%	5%	11. يعتمد المصرف نظاما فاعلا في عملية التوظيف.
7%	18%	33%	34%	9%	12. يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
13%	19%	39%	24%	5%	13. يجري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.
1%	10%	26%	52%	10%	14. يمكن المصرف الموظفين من العمل ضمن مجموعات (فرق عمل).
6%	11%	35%	44%	5%	15. يشجع المصرف على الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة.
5%	15%	36%	40%	5%	16. يعمل المصرف على توظيف الكفاءات في مراكز قيادية.
6%	14%	27%	41%	12%	17. يعمل المصرف على تدريب موظفيه بشكل مستمر.
3%	15%	36%	34%	13%	18. يتوجه المصرف نحو تقليل الأعمال الورقية والمكتبية.
3%	19%	32%	38%	8%	19. تنتشر في المصرف الثقافة المناسبة التي تتسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.
4%	18%	26%	46%	7%	20. يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل نشاط.
3%	16%	34%	39%	8%	21. يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بأن الجودة مسؤولية الجميع.
5%	23%	35%	33%	5%	22. يعقد المصرف دورات تدريبية في موضوع إدارة الجودة الشاملة.

8%	17%	35%	32%	8%	23 يسعى المصرف إلى التميز في مراسلاته الداخلية باستخدام الانترنت وغيرها.
10%	19%	40%	28%	3%	24 يميل المصرف إلى منحج اللامركزية والبعد عن المركزية.
6%	21%	36%	29%	8%	25 يخصص المصرف التمويل الكافي للبحث والتطوير.
4%	19%	35%	36%	7%	26 يعمل المصرف على تخفيض تكاليف الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.
9%	19%	34%	35%	4%	27 يحقق المصرف الأمن الوظيفي لكل موظف.
9%	23%	35%	28%	5%	28 يحقق المصرف الاستقلالية لكل موظف.
7%	13%	30%	36%	14%	29 يعترف المصرف بإنجازات الموظفين ويكافئهم عليها.
7%	22%	34%	32%	5%	30 تفوض الإدارة العليا الصلاحيات والسلطات إلى الإدارة الدنيا.
8%	19%	43%	23%	7%	31 تلتهم إدارة المصرف حاجات ورغبات الموظفين.
7%	21%	36%	27%	9%	32 يقدم المصرف الحوافز المعنوية للموظفين.
8%	20%	38%	26%	7%	33 يقدم المصرف الحوافز المادية للموظفين.
4%	22%	25%	37%	11%	34 يبدي المصرف احتراماً وتقديراً للموظفين.
7%	19%	33%	35%	7%	35 يتمكن الموظفون من الاتصال بالإدارة العليا بسهولة.
7%	12%	34%	35%	13%	36 يجري المصرف مقارنة لعملياته مع أفضل مصرف موجود في البلد.
5%	21%	33%	35%	7%	37 يجري المصرف مقارنة لوظائفه مع أفضل مصرف موجود في البلد.
3%	13%	38%	34%	12%	38 يجري المصرف مقارنة للقوى البشرية الموجودة فيه مع أفضل مصرف موجود في البلد.
1%	17%	39%	31%	12%	39 يسعى المصرف لتعزيز علاقاته مع المجتمع بشكل مستمر.
8%	21%	37%	30%	4%	40 يعزز المصرف علاقاته مع المجتمع من خلال

					الأنشطة المجتمعية (مثل برامج حماية البيئة، الخ).	
7%	22%	34%	33%	5%	41 بتعاون المصرف مع المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي.	
3%	18%	35%	31%	14%	42 يجري توريد المشتريات للمصرف بصورة منهجية تكفل الشفافية.	
5%	14%	31%	28%	22%	43 يحتفظ المصرف بسجلات عن سمعة كل مورد	
2%	7%	23%	49%	19%	44 يسعى المصرف إلى بناء علاقات إستراتيجية مع الموردين	

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

◆ النتائج

◆ التوصيات

1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف العاملة في مدينة الخليل لا تلتزم في تطبيق عناصر الجودة الشاملة أو متطلباتها بشكل كامل حيث أن النتائج أظهرت توسط في تطبيق عناصر أو متطلبات الجودة الشاملة في هذه المصارف

أ- يمكن الاستنتاج أن معظم إدارة البنوك العاملة في مدينة الخليل تطبيق خطة إستراتيجية واضحة

ب- يمكن استنتاج أن معظم المصارف العاملة في مدينة الخليل تتبع برامج تطوير وتحسين لسياسة وثقافة المصارف بشكل متوسط.

2- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير نوع المصرف سواء للموظفين العاملين في المصارف التجارية أو للموظفين العاملين في المصارف الإسلامية.

2.5 التوصيات

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها فقد أوصى الباحثان بما يلي:

1- أن تحرص المصارف على زيادة توعية الموظفين على فوائد

تطبيق متطلبات الجودة الشاملة وما يعود على الموظفين

والمصارف والزيائن من فوائد.

2- أن تضع المصارف خطة إستراتيجية لزيادة تطبيق متطلبات الجودة

الشاملة فيها .

3- أن تحرص المصارف أن تأخذ تغذية راجعة من موظفيها على

مدى جدوى تطبيق برامج الجودة الشاملة فيها.

4- أن تحرص المصارف على اخذ آراء المعتمدين، وذلك باستخدام

أدوات واسعة من البحث التي تتراوح بين صناديق الاقتراحات

والشكاوي.

5- أن تحرص المصارف بأن لا تتعارض برامج تطبيق الجودة

الشاملة مع رغبات وحاجات الزيائن لديها وان تبقى دائما تصب في

مصلحتهم .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

الكتب

- الصيرفي, محمد عبد الفتاح(2006), إدارة البنوك, عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- البديري, حسين جميل(2005), البنوك مدخل محاسبي وإداري. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- سويلم, محمد(1998), إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية. المنيرة: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- شويح, احمد ذياب(2003), المعاملات المالية المعاصرة في الشريعة الإسلامية. غزة: المركز الدولي للنشر.
- المحياوي, قاسم نايف علوان(2006), إدارة الجودة في الخدمات. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- جودة, محفوظ احمد(2006), إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المجلات العربية

- د. شاهر عبيد ود. عمر الصليبي. "تحليل مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيه". مجلة الباحث (5: 2007).
- الدكتور يوسف أبوفاة ومها محمود عثمان. "متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية". مجلة الباحث (5: 2007).
- د. رشدي عبد اللطيف وادي و باسل فارس قنديل. "واقع تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية: دراسة تطبيقية في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة". مجلة الباحث (5: 2007).
- الدكتور يوسف احمد أبوفاة. "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (2: 2006).
- موسى احمد السعودي. "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (3: 2008)
- مؤيد سالم و عمار العلاونة. "تطبيقات الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال (1: 2006).

المواقع الالكترونية

- <http://www.qou.edu>

المراجع الأجنبية

1. The Implementation of TQM in the Qatari Healthcare Sector
Salaheldin Ismail Salaheldin
Banan A. Mukhalalati

Journal of Accounting – Business & Management vol. 16 no. 2 (2009) 1-14

2. TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector.
Wen-Yi Sit¹
Keng-Boon Ooi²
Binshan Lin³
Chong, Alain Yee-Loong

Industrial Management & Data Systems, 2009, Vol. 109 Issue 7, p957-975, 19p

3. The influence of total quality management practices on the transformation of how organizations work.
Mann Hyung Hur

Total Quality Management & Business Excellence, Aug2009, Vol. 20 Issue 8, p847-861, 15p

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة

ملحق رقم (2) مفتاح التصحيح

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة حول

واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل

عزيزي الموظف

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحثان بدراسة ميدانية بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في محافظة الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنك فلسطين، بإشراف أ. سعاد سلطان.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في مدينة الخليل. لذا يرجى الباحثان قراءة فقرات الاستبانة والإجابة عليها، علماً بأن المعلومات التي ستدعون بها ستعامل بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

فريق البحث: محمد عمرو

رائد الجعبري

القسم الأول:

نوع المصرف الذي تعمل فيه: تجاري إسلامي

القسم الثاني:

الرجاء وضع إشارة أمام الاختيار الذي يناسبك

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البند
					1 تطبيق الإدارة العليا في المصرف خطة إستراتيجية واضحة.
					2 تعمل الإدارة العليا على حماية مصالح المصرف من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة لتقديم الخدمات.
					3 تتخذ الإدارة العليا في المصرف القرارات بصورة مؤسسية غير شخصية.
					4 تعمل إدارة المصرف على إدارة التغيير بصورة ناجحة.
					5 يقوم المصرف بتحديد احتياجات ورغبات العملاء.
					6 يعمل المصرف على إشباع هذه الاحتياجات بشكل جيد.
					7 يقدم المصرف خدمات تفوق توقعات عملائه.
					8 يهتم المصرف بمشكلات عملائه من خلال تخصيص صندوق للشكاوي مثلا.
					9 تعالج إدارة المصرف الشكاوي المقدمة بفاعلية.
					10 يستفيد المصرف من إمكانات الموظفين العلمية والعملية.
					11 يعتمد المصرف نظاما فاعلا في عملية التوظيف.
					12 يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
					13 يجري إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

					البند	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					14 يمكن المصرف الموظفين من العمل ضمن مجموعات (فرق عمل).	
					15 يشجع المصرف على الابتكار من خلال تشجيع الأفكار الجديدة.	
					16 يعمل المصرف على توظيف الكفاءات في مراكز قيادية.	
					17 يعمل المصرف على تدريب موظفيه بشكل مستمر.	
					18 يتوجه المصرف نحو تقليد الأعمال الورقية والمكتبية.	
					19 تنتشر في المصرف الثقافة المناسبة التي تتسمج مع توجهات إدارة الجودة الشاملة.	
					20 يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بالجودة في كل نشاط.	
					21 يتميز المصرف عن غيره من خلال ثقافة موظفيه التي تؤمن بأن الجودة مسؤولية الجميع.	
					22 يعقد المصرف دورات تدريبية في موضوع إدارة الجودة الشاملة.	
					23 يسعى المصرف إلى التميز في مراسلاته الداخلية باستخدام الانترنت وغيرها.	
					24 يميل المصرف إلى منهج اللامركزية والبعد عن المركزية.	
					25 يخصص المصرف التمويل الكافي للبحث والتطوير.	
					26 يعمل المصرف على تخفيض تكاليف الخدمات بما لا يؤثر على جودتها.	
					27 يحقق المصرف الأمن الوظيفي لكل موظف.	
					28 يحقق المصرف الاستقلالية لكل موظف.	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البند	
					يعترف المصرف بإنجازات الموظفين ويكافئهم عليها.	29
					تفوض الإدارة العليا الصلاحيات والسلطات إلى الإدارة الدنيا.	30
					تتفهم إدارة المصرف حاجات ورغبات الموظفين.	31
					يقدم المصرف الحوافز المعنوية للموظفين.	32
					يقدم المصرف الحوافز المادية للموظفين.	33
					يبدى المصرف احتراما وتقديرا للموظفين.	34
					يتمكن الموظفون من الاتصال بالإدارة العليا بسهولة	35
					يجري المصرف مقارنة لعملياته مع أفضل مصرف موجود في البلاد.	36
					يجري المصرف مقارنة لوظائفه مع أفضل مصرف موجود في البلاد.	37
					يجري المصرف مقارنة للقوى البشرية الموجودة فيه مع أفضل مصرف موجود في البلاد.	38
					يسعى المصرف لتعزيز علاقاته مع المجتمع بشكل مستمر.	39
					يعزز المصرف علاقاته مع المجتمع من خلال الأنشطة المجتمعية (مثل برامج حماية البيئة، الخ).	40
					يتعاون المصرف مع المؤسسات التعليمية لضمان جودة متميزة لمخرجات التعليم العالي.	41
					يجري توريد المشتريات للمصرف بصورة منهجية تكفل الشفافية.	42
					يحتفظ المصرف بسجلات عن سمعة كل مورد	43
					يسعى المصرف إلى بناء علاقات إستراتيجية مع الموردين	44

شكرا لتعاونكم

ملحق رقم (2)

مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقام من (1 _ 5) ، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 - 4 وهو ما يسمى المدى ، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد البدائل وهو 3 ليصبح الناتج $4/3 = 1.33$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (3) يوضح ذلك :

جدول رقم (17)

مفتاح التصحيح

الحالة	الوسط الحسابي
منخفضة	أقل من 2.33
متوسطة	من 2.33 _ 3.66
مرتفعة	أكثر من 3.66