

أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الحكومية في محافظة كركوك)

حسين نورالدين عزت البيرقدار / الكلية التقنية - كركوك

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف ، وتم اختيار المصارف التابعة لمصرف الرافدين بوصفه مجالاً مناسباً لإجراء الجانب الميداني للدراسة، ولتحقيق أهداف هذا البحث تم صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية واختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية واعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات اللازمة على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للقياس بذلك والتي صممت بوصفها مقياساً للبحث ، إذ تم توزيع (٤٨) استمارة على عينة الدراسة المؤلفة من مدراء المصارف ومعاونيهم ومدراء الأقسام والوحدات الرئيسية والفرعية في المصارف عينة الدراسة واسترجعت منها (٤٣) استمارة صالحة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أهمها : وجود أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف قيد الدراسة ، وفي ضوء استنتاجات الدراسة قدم الباحث عدد من المقترحات التي يمكن أن تستفيد منها المصارف قيد الدراسة .

Dimensions Total Quality Management in the Banks . The practical study to a sample from the government Banks in (Kirkuk)

Hussein N. Azzat Al-Bayraqdir /Technical Collage/ Kirkuk

Abstract

The research aimed to identify the dimensions of Total Quality Management in the Banks. , and following banks to the Al-Raffidden had been chosen because it may be considered as appropriate area to applying the practical section of the research , In order to achieving the research objectives , some of main and secondary hypothesis has been puts these hypothesis tested by a some of statistical methods .This research depend on questionnaire as a main tools to collect data . (48) questionnaire distributed in the research sample which consist of general manager and its assistants , department managers and units of the main and secondary in banks , just a good (43) questionnaire has retrieve . The research reached to many conclusions the most important of it : existing dimensions (TQM) in the banks under research and according to this, The researcher introduced many suggestions which the banks may benefit from it .

المقدمة

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعته في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات الصناعية والخدمية، وخاصة المصارف منها إذ تمثل الجودة محددًا لسلوك فئة من المستهلكين، لذا أصبح لزامًا على المصارف وشركات الأعمال أن تقدم سلعًا وخدمات ذات جودة عالية كي تكسبها قدرة عالية في الأسواق.

وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المنظمة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات دون أن تلتزم بمهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع أو ترتكب أخطاء صغيرة مثل إرساء كشف حساب زبون إلى زبون آخر. فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المنظمة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرف وآخر حيث تتشابه عروض جميع المصارف تقريبًا في كافة الخدمة المصرفية التي تقدمها للزبائن، وبالتالي أصبحت جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمنظمات الخدمات عموماً والمصارف على وجه الخصوص. (الحداد، ١٩٩٩، ٣٣٥)

كما أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تجابه المنظمة (sterman, 1997, 503)

المبحث الأول (منهجية الدراسة)

مشكلة الدراسة :

يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية :

١- هل هناك تصور واضح عن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لدى إدارة المصارف قيد الدراسة ؟

٢- هل يمكن توظيف الجودة الشاملة في المصارف قيد الدراسة؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى مساعدة الإدارة والعاملين في المصارف الحكومية العاملة في محافظة كركوك للمشاركة والإطلاع على نتائج الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومستويات ذلك التطبيق.

وهناك عدة أهداف فرعية تتمثل في الآتي :

- ١- معرفة هل يتم التركيز على الزبون كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة .
 - ٢- معرفة هل يتم التركيز على احتياجات العاملين.
 - ٣- معرفة هل يتم التركيز هل يتم التركيز على تحسين العمليات.
 - ٤- معرفة هل يتم التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة .
- أهمية الدراسة:**

تستمد الدراسة أهميتها من خلال الآتي :-

- ١-- الخروج بتوصيات تساهم في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن، وا لقيام بتطبيق أفضل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف قيد الدراسة.
 - ٢- تتمثل أهمية الدراسة في كونها تركز الضوء على أبعاد إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة مما تساهم في رفع أداء هذه المصارف.
- فرضية الدراسة :**

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تحديد فرضيته التي تتمثل بالآتي :

" لا تتبنى إدارات المصارف العاملة في محافظة كركوك أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة" .

وتشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- ١- لا تلتزم المصارف المبحوثة بالتركيز على الزبون.
- ٢- لا تلتزم المصارف المبحوثة بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين .
- ٣- لا تلتزم المصارف المبحوثة بالتركيز على تحسين العمليات .
- ٤- لا تلتزم المصارف المبحوثة بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة في محافظة كركوك .

عينة الدراسة :

تتمثل عينة الدراسة بالمصارف العاملة داخل محافظة كركوك وبالتحديد المصارف التابعة للأمانة العامة لمصرف الرافدين وتتمثل ب (مصرف الرافدين - مصرف الجمهورية - مصرف الذهب الأسود - مصرف الجمهورية - مصرف النور)

أساليب جمع المعلومات و البيانات

تم جمع المعلومات اللازمة لتغطية الجانب النظري بالاعتماد على الكتب والمجلات فضلا عن شبكة المعلومات الانترنت . أما الجانب العملي فقد تم الحصول على البيانات و المعلومات الخاصة من

خلال استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لذلك . إذ تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على العديد من الدراسات و البحوث في هذا المجال نذكر منها (بركات ،٢٠٠٧) ،(عايش ، ٢٠٠٩) ، (اسبر ،٢٠٠٩) فضلا عن الكتب المعتمدة في هذه الدراسة مع إجراء المقابلات الشخصية مع المدراء لكل مصرف .

المبحث الثاني (الإطار النظري للدراسة):

إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة والهامة التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن .

لقد شاع مصطلح إدارة الجودة الشاملة في ثمانيات القرن الماضي للإشارة إلى النظام الخاص بإدارة الجودة على نحو شامل ،وقد تم تطويره من قبل وزارة الدفاع الأمريكية ليطلق عليه فيما بعد بقيادة الجودة الشاملة ،وهو شامل لأنه يحتوي الجهود الكلية من خلال الاندماج الكامل للعاملين والتركيز على التحسين المستمر والذي ستستخدمه المنظمات سعياً نحو رضا الزبون ،وهو فلسفة إدارية واسعة وتجميع لأدوات ومداخل تصلح للتطبيق (الجبوري ،٤٤٧،٢٠٠٨)

وفي هذا الإطار قدمت منظمة (أيزو ISO) تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهج إداري للمنظمة يركز على الجودة وتعتمد على مساهمة جميع الأعضاء ،وتهدف إلى نجاح طويل المدى من خلال إرضاء الزبون وتحقيق منافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع أيضاً (ISO9000,1996).

وأكد (Crosby) على إن إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية (حمود ،فاخوري،٢٠١١، ٣٤٩)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة للخدمة بأنها عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تقدم المنظمة من خلالها قيمة معينة لكل من أصحاب رؤوس الأموال والعلماء والعاملين ،على أنه يجب الأخذ بالحسبان (Albert,1992,7):

-تأييد كل من الإدارة العليا وفرق العمل للمنظمة إضافة إلى أسلوب تأدية العمل.

-حاجات كل من المنظمة والعلماء الخارجيين.

-حاجات الموظفين في المنظمة (عملاء داخليين) للعمل فيها والمحافظة عليها.

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية طويلة الأجل تركز على الجودة

وتبني على تحقيق رضا الزبون من خلال المشاركة الكاملة لجميع العاملين في المنظمة .

معايير جودة الخدمات المصرفية :

- تقاس جودة الخدمات المصرفية بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي تميزها عن غيرها ،
 أهمها ما يلي (الصيرفي ،٢٠٠٣، ٢٧٨)
- الدقة :أن تتم العمليات المصرفية بدقة وبدون أخطاء لتقدم خدمة متوافقة مع رغبات الزبون.
 - السرعة:أي تقديم الخدمة في الوقت الذي يحتاجها الزبون وفي أقصر وقت ممكن.
 - الأمان :أي ثقة الزبون في عدم تعرضهم لمخاطر أثناء تعاملهم مع المصرف
 - الإشباع :أي تقديم الخدمة المصرفية التي تتوافق مع تطلعات ورغبات الزبائن بل وتفوقها .
 - الاتصال : أي اهتمام الموظفين بالزبائن ومحاولة فهم جميع رغباتهم ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها.
 - الاستمرارية : أي الاستمرار بتقديم الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.
- ويضيف (العجارمة ، ٢٠٠٥، ص٣٣٢) ابعاداً أخرى إلى هذا تتمثل بـ (المصداقية ،الاعتمادية ،الاستجابة ،الكفاءة)
- أسباب تزايد أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف :**
- هناك مجموعتان من الأسباب التي تبين أهمية وضرورة تطبيق إدارة الج ودة الشاملة في المصارف الحكومية من أهمها ما يلي : (عبد المحسن ١٤٦، ١٩٩٦) ، (Al-Swidi,2011.p8) ، (Peschel ,2008, 49) (اسبر ، ٢٠٠٩ ، ٣١)

الاسباب الخارجية	الاسباب الداخلية
١-التغيرات المتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة. ٢-اعتبار السوق هو الأساس في تقييم أداء وأساس نجاحها وفشلها ٣-والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات. ٤-ازدياد حدة المنافسة والعمل على تحقيق التفوق والتميز للبقاء في السوق ٥-الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق العالمية في أنحاء العالم كافة .	١- ازدياد مستوى وعي الزبون وثقافته والعمل على إشباع حاجاته ومتطلباته ٢-تصميم بيئة تشجع جميع العاملين على المشاركة بنشاط في عملية صنع القرار (٢) ٣-القرارات تستند إلى الحقائق ٤-زيادة رضا وولاء الزبون من خلال إجراء التحسينات المستمرة على المنتج(٣) ، إذ أن ارتفاع جودة الخدمة في المصارف يبدا بفهم احتياجات الزبون ومتطلباته والعمل على تلبيتها باستمرار واستخدام هذه الاحتياجات لدفع منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية ٥-ضعف الكفاءة التنظيمية ،بما في ذلك ازدواجية بذل الجهود في العمل ٦-ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري ،والاهتمام بإعادة الهيكلة وتقليل عدد المستويات الإدارية بالشكل الذي يناسب المرحلة المقبلة ٧-تحسين المهارات المهنية للعاملين من خلال التدريب

يمكن الاستنتاج مما سبق أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري يقدم حلاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف العاملة في القطاع الحكومي ،إذ أن الروتين المسيطر على أداء وسير العمليات ،عدم توافر اتصالات فعالة ،وعدم الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز هذا مما يضعف الروح المعنوية للموظفين ويحد من مستوى الأداء ،ويدفع باتجاه البحث عن أسلوب إداري يقدم حلاً شاملاً ومتكاملاً للمشكلات التي تعاني منها المصارف .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف:

يمكن تلخيص أهم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي بما

يلي:(Macdonald,1998,14)(السعيد ،٢٠٠٠ ،٤٥٩)

- ١-الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي من خلال تبني نمط إداري فعال مع الزبائن إذ أن الزبون سواء كان داخليا أو خارجيا في مفهوم الجودة الشاملة هو محور العمل في المصرف حيث يهتم الزبائن الخارجيين بجودة الخدمات التي تقدم لهم ،في حين يعكس الزبائن الداخليين جودة الأفراد والعمليات البيئية المحيطة .
- ٢-إن تطبيق هذا المفهوم يساعد على مشاركة الموظفين وتمكينهم في المصرف من خلال التوصل إلى قرارات أكثر جودة نتيجة زيادة الأفكار المقدمة من الموظفين المشاركين في العمل وصناعة الجودة فضلا عن تحسين مستوى تنفيذ هذه القرارات بسبب قناعة الموظفين الذين ساهموا في صنعها .
- ٣-تحفيز الموظفين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل في المصرف.
- ٤-تساعد الموظفين في المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من خلال المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة .
- ٥-زيادة إنتاجية المصرف نتيجة تحسن أداء الموظفين ،ومن ثم أداء المصرف ككل.
- ٦-تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المصرف وأقسامه المختلفة.
- ٧-تساعد المصرف في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها .
- ٨-تساعد المصرف في التعرف على مستوى أدائه بأداء المصارف المماثلة .
- ٩-التحسين المستمر للعمليات ،خصوصا وأن المعطيات العالمية وظروف المنافسة المحيطة بالقطاع المصرفي في تغير مستمر وسريع ويجب على المصارف أن تحدد ما هي الخدمات التي يمكن أن تضيف قيمة وتعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى إرضاء الزبائن وتحسين سمعة المصرف .
- ١٠- خفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء ،وانخفاض احتمال إعادة الخدمة ثانية إلى العمل .
- ١١-زيادة الحصة السوقية للمصرف بسبب انخفاض تكاليف الخدمة وزيادة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم.
- ١٢-انخفاض شكاوي العملاء من جودة الخدمات المقدمة .
- ١٣-زيادة ربحية المصرف نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في التعامل مع المصرف والحصول على خدمة ذات جودة متميزة .
- ١٤-وهناك فوائد أخرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المصارف كوجود مقاييس للحكم على جودة الخدمات التي تقدمها ،والاستفادة من أخطاء المرحلة السابقة في المرحلة المقبلة .

أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

البعد الأول - التركيز على الزبون .

يعتبر الزبون أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة (مالكوم العالمية) أعطت ٢٥% من علاماتها لاهتمام المنظمة بزبائنها وتحقيق رغباتهم ، وقد عرفت منظمة الجودة البريطانية الزبائن بأنهم المستثمرون والموظفون وأصحاب المصالح والموردون والمجتمع بأسره وأي شخص له علاقة معينة بالمنظمة .(حمود،فاخوري، ٢٠١١، ٣٥٧).

ويمكن الإشارة إلى مجموعة من المحددات لجودة الخدمة وهي : (الدرادكة، ٢٠٠٦، ١٨٢)

- ١- المحدد المادي : وترتبط بالتسهيلات المادية التي توفرها المنظمة في سبيل خدمة زبائنها .
- ٢- المحدد المرتبط بالاستجابة : وهو رغبة واستعداد وقدرة موظفي المنظمة على تقديم الخدمة المناسبة للزبائن . وتعني قدرة المنظمة على انجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق وثابت.
- ٤- تأكيد الثقة المتبادلة : وتعود إلى المعرفة وحسن الضيافة من قبل الموظفين وقدرتهم على زرع الثقة بينهم وبين مستلمي الخدمة (الزبائن).

٥- المحدد المرتبط بالعناية : وتعود إلى الرعاية وتركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن

البعد الثاني : التركيز على تلبية احتياجات العاملين :

يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين ، والتدريب والتأهيل

، وتحفيز العاملين .

- مشاركة العاملين : تشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على (إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء ، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات الزبائن ، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقا لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية)
- التدريب وتأهيل العاملين : تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع الزبون الداخلي والخارجي ، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أداؤهم وإعادة تدريب العاملين على الطرق الحديثة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة)

- تحفيز العاملين : على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال مرن يخلق جو من الثقة والتشجيع وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي ، ودعم الأفكار الإبداعية والشعور بالانتماء للمنظمة وبأهمية الدور

الموكل إليهم في تطبيق البرنامج والاستفادة من طاقات العاملين بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف. (السيد، ٢٠٠٥، ٢٥)

البعد الثالث: التركيز على تحسين العمليات :

تشتمل التركيز على تحسين العمليات على (قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الزائدة أو المتكررة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت الانتقال من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة).

البعد الرابع: التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:

تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء .

- التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين: تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين على (دراسة الأسواق، الحصة السوقية، المنافسة ومتابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة ومواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان جودة تقديم الخدمة ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط).

- القدرة على الاتصال الفعال: تشتمل أبعاد الاتصال الفعال (على تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل والزبائن الخارجيين، واهتمام الإدارة بين العامل وعملائه الداخليين، واهتمام الإدارة بوسائل فعالة بين المنظمة والموردين وجعله جزءا من العملية).

- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة : تشتمل أبعاد القدرة على قياس الأداء على جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني، والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، ومراجعة الإحصائيات المستخدمة والتأكد أنها مازالت فعالة، والقدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة). (الطراونة، البليسي، ٢٠٠٢، ٢٢).

الجانب الميداني:

خصائص عينة الدراسة :

يبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة والمستردة لكل مصرف

جدول (١) توزيع عينة الدراسة لكل مصرف

اسم المصرف	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة المسترجع
مصرف الرافدين	١٣	١٣	%١٠٠
مصرف الجمهورية	١٠	١٠	%١٠٠
مصرف الذهب الأسود	١٥	١٢	%٨٠
مصرف النور	١٠	٨	%٨٠
المجموع	٤٨	٤٣	%٨٩.٥

والجدول التالي يبين سمات خصائص وسمات عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخدمة

جدول (٢) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	
ذكر	أنثى
١٤	٢٩
٠.٢٣	٠.٦٧

يبين من الجدول (٢) أن ٦٧% من مجتمع الدراسة هم من الإناث ، في حين أن ٢٣% من مجتمع الدراسة هم من الذكور وهذا يشير إلى التوجه في توظيف الإناث بنسبة أكبر سائد في قطاع المصارف. والجدول (٣) يشير خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول(٣):خصائص عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
مدير دائرة	٥	%١١
معاون مدير	٢٢	%٥١
رئيس قسم	٧	%١٦.٥
مدقق	٢	%٥
مسئول أمين صندوق	٧	%١٦.٥
المجموع	٤٣	%١٠٠

المعالجات الإحصائية :

١-النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري

٢-اختبار T للعينة الواحدة (One Sample Test)

تحليل مجالات الدراسة :

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test) ، لتحليل مجالات الاستبانة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى : أن أفراد العينة يوافقون على محتواها ، إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (أو مستوى المعنوية اقل من ٠.٠٥ والوزن النسبي اكبر من ٦٠ %) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى : أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها ، إذا كانت قيمة (t) المحسوبة اصغر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (١.٦٨٤) ، (أو مستوى المعنوية اقل من ٠.٠٥ والوزن النسبي أقل من ٦٠ %) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة ، إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من ٠.٠٥

جدول رقم (٤)

تحليل فقرات متطلبات إدارة الجودة الشاملة

النسب المئوية - التكرارات - الوزن النسبي - اختبار T للعينات الواحدة

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة T	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا تتلق بشدة (١)	لا تتلق (٢)	محدد (٣)	تلق (٤)	تلق بشدة (٥)	Xi
المتطلب الأول: التركيز على الزبون											
3	0.000*	15.692	87.8	0.58	4.39	-	-	4.7	51.2	44.2	X1
4	0.000*	11.635	86.4	0.74	4.32	-	-	16.3	34.9	48.8	X2
1	0.005*	15.856	90.8	0.63	4.54	-	-	2.3	37.2	58.1	X3
6	0.000*	2.967	70.6	1.18	3.53	4.7	20.9	11.6	41.9	20.9	X4
2	0.000*	14.610	89.6	0.66	4.48	-	2.3	2.3	39.5	55.8	X5
5	0.000*	10.019	82.2	0.73	4.11	-	2.3	14.0	53.5	30.2	X6
	0.000*	11.796	84.5	0.75	٤.٢٢						المجموع
ثانيا: التركيز على تلبية احتياجات العاملين											
3	0.000*	6.475	78	0.90	3.90	-	14.0	2.3	60.5	20.9	X7
1	0.000*	12.188	88.2	0.76	4.41	-	4.7	2.3	39.5	53.5	X8
2	0.000*	10.255	84	0.77	4.20	-	4.7	7.0	51.2	37.2	X9
4	0.000*	5.435	76.2	0.98	3.81	2.3	14.0	2.3	62.8	18.6	X10
6	0.828	0.218	60.8	1.39	3.04	18.6	20.9	14.0	30.2	16.3	X11
5	0.028*	2.281	67.4	1.06	3.37	4.7	20.9	16.3	48.8	9.3	X12
	0.142	6.142	75.7	0.79	3.78						المجموع
المتطلب الثالث: التركيز على العمليات											
3	0.000*	2.967	70.6	1.18	3.53	4.7	20.9	11.6	41.9	20.9	X13
5	0.179	1.096	63.2	0.97	3.16	-	32.6	25.6	34.9	7.0	X14
4	0.008*	2.79	70.2	1.2	3.51	4.7	20.9	16.3	34.9	23.2	X15
1	0.000*	15.037	88.8	0.62	4.44	-	2.3	-	48.8	48.8	X16
2	0.000*	11.878	85	0.69	4.25	-	-	14.0	46.5	39.5	X17
6	0.104	1.289	62.6	0.7	3.13	-	14.0	62.8	18.6	4.7	X18
	0.048*	5.842	73.4	0.89	3.67						المجموع
رابعا : التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة											
1	0.037*	2.158	89.6	4.52	4.48	-	4.7	27.9	46.5	18.6	X19
3	0.000*	7.409	79	0.84	3.95	-	7.0	16.3	51.2	25.6	X20
2	0.000*	9.789	83.6	0.79	4.18	-	2.3	16.3	41.9	39.5	X21
6	0.001*	3.634	71.0	1.00	3.55	2.3	16.3	18.6	48.8	14.0	X22
4	0.000*	3.925	73.8	1.16	3.69	2.3	16.3	23.3	25.6	32.6	X23
5	0.001*	3.625	71.6	1.05	3.58	2.3	14.0	27.9	34.9	20.9	X24
	0.006*	5.09	78.1	1.56	٣.٩٠						المجموع

قيم T الجدولية عند درجة حرية (٤٣) ومستوى معنوية (٠.٠٥) تساوي (١.٦٨٤)

* : تعني أن النتيجة معنوية

فيما يتعلق بالمجال الأول: التركيز على الزبائن

تم استخدام اختبار (t) للعينة الواحدة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول الفقرات المتعلقة بالتركيز على الزبائن والنتائج مبنية في جدول رقم (٤) والذي يبين إن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إن مستوى الدلالة اقل من ٠.٠٥ والوزن النسبي يساوي ٨٤.٥ مما يعني انه يجب أن يشمل التركيز على الزبائن حسب الأهمية من الأعلى إلى الأدنى كما يلي:

- ١-يعمل المصرف على كسب وثقة الزبون بوزن نسبي ٩٠.٨%.
- ٢-يتم التأكد من توافر المعلومات الضرورية للزبون مثل معلومات كافية عن بطاقة الائتمان بوزن نسبي ٨٩.٦% وهي نسبة جيدة جدا وتدل على قيام المصارف بتوفير المعلومات الضرورية اللازمة للزبون للتعرف على خدمات معينة مثل الفشرات والمطبوعات .
- ٣-يتم الاستجابة لمطالب واحتياجات الزبائن بسرعة وكفاءة بوزن نسبي ٨٧.٨% وهي نسبة جيدة جدا وتعكس مدى وعي المصارف بأن المعاملة الأفضل للزبون هي التي تنشأ ولاء " عند هذا الزبون لدى المصرف خاصة وأن خدمات المصارف تتشابه فيما بينها فيبقى التميز م ن خلال الخدمة المقدمة الأفضل .

- ٤-تتم متابعة شكاوي الزبائن والعمل على حلها بوزن نسبي ٨٦.٤% وهي نسبة جيدة جدا .
- ٥-تتم إخبار الزبائن بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاه منها بوزن نسبي ٨٢.٢% .
- ٦-يبلغ المصرف الزبون أول بأول عن أوضاعه المصرفية وبوزن نسبي ٧٠.٦% وهي نسبة جيدة ويشير إلى قيام المصارف بتقديم كشف للزبائن ليوضح الحركة المالية لحساب الزبون. وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول ٤.٢٢ وياحرف معياري (0.75) ، وقيمة (t) المحسوبة تساوي 11.796 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ١.٦٤٦ ، والوزن النسبي يساوي ٨٤.٥% ومستوى الدلالة يساوي ٠.٠٠٠ وهو أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن هناك تركيز على الزبون بدرجة كبيرة ، ويتفق هذا مع دراسة (عايش ، ٨١، ٢٠٠٨) والذي توصل فيها أن التركيز على الزبون يتطلب من المصرف تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم للمحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد .

وفيما يتعلق بالمجال الثاني: التركيز على تلبية احتياجات العاملين

يتبين من الجدول (٤) أن ترتيب فقرات هذا المجال كانت كالتالي وحسب الأهمية من الأعلى إلى الأدنى :

- ١-"يعمل المصرف على تأهيل وتدريب وتحفيز العاملين " ، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة ٨٨.٢% وهي نسبة جيدة جدا وذات دلالة معنوية .

٢- "يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي من شأنها زيادة خدمة الزبون " ، إذ بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة ٨٤% وهي نسبة جيدة جدا وذات دلالة معنوية وتعكس مدى اهتمام معظم المصارف بمواكبة التطورات التكنولوجية والتقنيات الحديثة حتى تحافظ على مكانتها كمصارف متطورة حديثة وبالتالي جذب زبائن جدد وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه (بركات ، ٢٠٠٧ ، ١٠٧)

٣- " تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة أليهم " حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة ٧٨% وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية .

٤- "تشجع إدارة المصرف على العمل الجماعي " ، إذ بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة ٧٦.٢% وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية وتدل على أنه يتم استخدام مفهوم التدريب الجماعي عند عقدها لدورات تدريبية

٥- "يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل " ، وبوزن نسبي بلغ ٦٧.٤% وهي نسبة مقبولة وذات دلالة معنوية

٦- " يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء " ، وبوزن نسبي بلغ ٦٠.٨% ورغم أن النسبة محايدة إلا أنها ذات دلالة غير معنوية وسبب ذلك أن منح المكافآت ليس من صلاحية المدراء بل من صلاحية الإدارة العامة لمصرف الرافدين ، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بركات ، ٢٠٠٧ ، ١١٠) من أن العمل المصرفي عمل خدماتي يعتمد بالأساس على التحفيز المادي والمعنوي لزيادة إنجاز الموظفين سواء كان ذلك من خلال منح مكافآت فردية أو جماعية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني ٣.٧٨ وانحراف معياري (٠.٧٩)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي 6.142 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ١.٦٤٦ ، والوزن النسبي يساوي 75.7

فيما يتعلق بالمجال الثالث : التركيز على العمليات

يتبين من الجدول (٤) أن ترتيب فقرات هذا المجال كانت كالآتي وحسب الأهمية من الأعلى إلى الأدنى :

١- " تسعى الإدارة دائماً إلى تخفيض الأخطاء المحاسبية " وبوزن نسبي ٨٨.٨% وهي نسبة جيدة جدا وذات دلالة معنوية وتدل إلى تخفيض الإدارة إلى أدنى حد ممكن .

٢- " يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية و تصحيحية " ، وبوزن نسبي ٨٥% وهي نسبة جيدة جدا وذات دلالة معنوية وتدل على وجود نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية من خلال وضع إجراءات رقابية تضمن عدم الوقوع في الأخطاء المحاسبية أو تقليلها إلى أدنى حد ممكن.

٣- " تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز المعاملات " ،وبوزن نسبي ٧٠.٦ % وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية ، وتشير إلى وجود برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل خطوات ومعاملات الحصول على قرض مما يشير إلى وجود منافسة بين المصارف إذ أن الزبائن يهتمون بسرعة إنجاز المعاملات .

٤- " توجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض " وبوزن نسبي ٧٠.٢ % وذات دلالة معنوية.

٥- " تتوافر برامج لتقليل إجراءات السحب والإيداع " وبوزن نسبي ٦٣.٢ % ومستوى دلالة ٠.٣٥١ وهي أكبر من ٠.٠٥ بمعنى أن آراء أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي محدد عن توفر هذه الأساليب.

٦- " تتميز نسبة العائد على الودائع بأنها مرتفعة " وبوزن نسبي ٦٢.٦ % ومستوى دلالة ٠.٢٠٤ وهي أكبر من ٠.٠٥ بمعنى أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي محدد حول وجود هذه الفقرة لا بالإيجاب ولا بالسلب .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات ١ لمجال الثالث ٣.٦٧ ، وبانحراف معياري (٠.٨٩) وقيمة (t) المحسوبة تساوي ٥.٠٨٤٢ وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ١.٦٤٦ ، والوزن النسبي يساوي ٧٣.٤ ، ومستوى دلالة ٠.٠٤ وهي أقل من الجدولية بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على وجود هذا البعد في مصارفهم .

فيما يتعلق بالمجال الرابع: التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة

يتبين من الجدول (٤) أن ترتيب فقرات هذا المجال كانت كالآتي وحسب الأهمية من الأعلى إلى

الأدنى :

١- " يتم الاهتمام بدراسة الحصة السوقية وتحليلها " وبوزن نسبي بلغ ٨٩.٦ وهي جيدة جدا وذات دلالة معنوية وتشير إلى مدى اهتمام إدارة المصرف بدراسة وتحليل الحصة السوقية التي يمتلكها المصرف في السوق كما ويدرس الحصة السوقية للمنافسين من المصارف والبحث عن أسباب التميز عند الآخرين ومحاولة التميز وتحقيق حصة سوقية كبيرة.

٢- " تتسم إجراءات وقواعد العمل الإداري بالوضوح والشفافية وعدم الضبابية " ، وبوزن نسبي ٨٣.٦ % وهي نسبة جيدة جدا وذات دلالة معنوية

٣- " يتم التعامل مع الجودة لهدف استراتيجي " ، وبوزن نسبي ٧٩ % وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية وتشير إلى اهتمام المصارف بجودة الخدمة المقدمة للزبون وتحسنها باستم رار وفق حاجات ورغبات الزبائن

٤- " يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر " وبوزن نسبي بلغ ٧٣.٨% وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية وتعني هذه النتيجة أن التحسين المستمر في العمل من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة ويتجلى هذا من خلال استخدام البطاقات الذكية

٥- " توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الأداء." وبوزن نسبي ٧١.٦ وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية .

٦- توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن وبوزن نسبي بلغ ٧١.٠ وهي نسبة جيدة وذات دلالة معنوية .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (٣.٩٠) وبانحراف معياري (١.٥٦)، وقيمة (t) المحسوبة تساوي ٥.٠٩ وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي ١.٦٤٦ ، والوزن النسبي يساوي ٧٨.١ %، ومستوى دلالة ٠.٠٠٦ وهي أقل من الجدولية ، مما يدل على أن هناك تركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة بدرجة كافية .

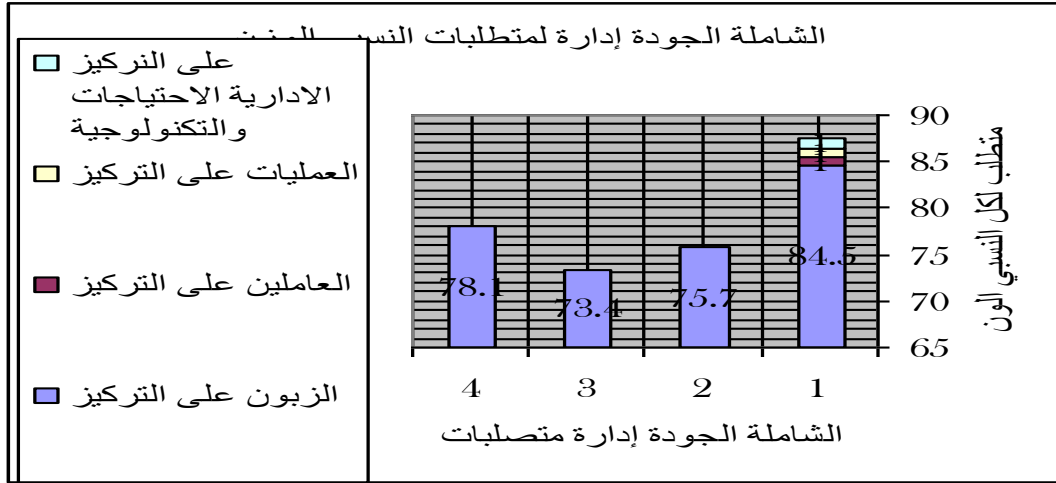
وفيما يلي جدول (٥) ملخص يوضح فيه أبعاد إدارة الجودة الشاملة

جدول (٥)

أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المجال	التسلسل
١	0	11.796	84.5	٤.٢٢	التركيز على الزبون	١
٤	0.142	6.142	75.7	3.78	التركيز على احتياجات العاملين	٢
٣	0.048	5.842	73.4	3.67	التركيز على العمليات	٣
٢	0.006	5.09	78.1	3.9	التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة	
	0.049*	7.2175	77.925	3.8925		المجموع

والشكل التالي يشير إلى الوزن النسبي لكل متطلب مع النسب المئوية.



الشكل (1)

الوزن النسبي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

الاستنتاجات :

بعد تفسير وتحليل النتائج توصل الباحث إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المصارف عينة الدراسة موجودة وبنسبة 77.9% من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وهذا يشير إلى زيادة وعي مت خذي القرار في هذه المصارف لأهمية هذه الأبعاد وكالاتي :

1- تلتزم المصارف المبحوثة بالتركيز على الزبون .

2- لا تلتزم المصارف المبحوثة بالتركيز على احتياجات العاملين وبذلك ثبت قبول الفرضية الثانية ، ورغم ذلك هناك التزام من قبل المصارف عينة الدراسة ببعض الفقرات كالمتمثلة بعمل المصرف على تأهيل وتدريب وتحفيز العاملين إذ يتم تدريبهم على الحاسوب ، والفقرة المتعلقة بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة التي من شأنها زيادة خدمة الزبون كاستخدام البطاقات الذكية، أضيف إلى منح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة أيهم، والتشجيع على العمل الجماعي .

إلا أن الخلل يكمن في عدم منح إدارات المصارف مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء ، وهذا يعود إلى عدم صلاحية إدارات المصارف في إعطاء المنح و المكافآت لأنها من صلاحية الإدارة العامة لمصرف الرافدين .

3- تلتزم المصارف المبحوثة عينة الدراسة بالتركيز على العمليات وبذلك ثبت نفي الفرضية الثانية ، إلا أن الباحث وجد أن الفقرة المتعلقة بتوفير برامج لتقليل إجراءات السحب والإيداع لا تتوفر بالشكل المطلوب وذلك بسبب اعتماد الروتين في الكثير من هذه الإجراءات، فضلا عن نسبة ال عائد على الودائع قليلة أي أن الإيداع في حساب التوفير أعلى من التوديع في الحساب الجاري و السفتجة لأن

الإيداع في الحساب الجاري يؤدي إلى حصول المصرف إلى أرباح مقابل ما يحصل عليها من المقترض، أما في حساب التوفير فإنه يؤدي إلى حصول المودع على أرباح تتمثل بالفائدة التي يعطيها المصرف للمودع .

٤-تلتزم المصارف المبحوثة عينة الدراسة بالتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة.

التوصيات :

من أجل تطبيق أفضل لإدارة الجودة الشاملة في المصارف عينة الدراسة وفي ضوء تحليل نتائج الدراسة يقترح الباحث م مجموعة من التوصيات لصناع القرار في المصارف عينة الدراسة وكالاتي:

- ١-لابد من اهتمام إدارات المصارف عينة الدراسة بتلبية احتياجات الزبون والعمل على تحقيقها من خلال الاهتمام بالأسئلة والاستفسارات التي يطرحها الزبائن وحل المشكلات التي تواجههم ومتابعتها للحفاظ على نسبة ٨٤.٤% لأنها نسبة جيدة جدا .
- ٢-قيام الإدارة العامة لمصرف الرافدين أو منح الصلاحية لمدراء المصارف بتحفيز العاملين في المصارف التابعة لها من خلال إعطائهم حوافز ومكافآت مقابل الخدمات التي يتم تقديمها بسرعة وكفاءة وفعالية .
- ٣- لا بد من توفير برامج لتقليل إجراءات السحب والإيداع وتقليل الإجراءات الروتينية وإلغاء الأنشطة والأعمال الغير ضرورية ، ووضع خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات .
- ٤-العمل على رفع أسعار الفائدة على الودائع كأسلوب منافسة لاستقطاب الزبائن والعمل على إعطاء القروض لزيادة عملية الودائع على الحساب الجاري والسفاتيح.
- ٥-ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في المصارف عينة الدراسة بمنهج تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات تدريبية ودورها في تحسين الأداء المنظمي .
- ٦-استحداث قسم للجودة في المصارف لمتابعة تطبيق عناصر الجودة الشاملة ودراسة المتغيرات التي تحدث في السوق .
- ٧-لماكبنة التقدم والتطور التكنولوجي الحديث لابد من عمل المصارف على استخدام التقنيات الحديثة.

المصادر

أولاً: الكتب

- ١- العجارمة، تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
 - ٢- الحداد، عوض، تسويق الخدمات المصرفية، مصر، الطبعة الأولى، دار البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩.
 - ٣- الجبوري، ميسر إبراهيم، نظم إدارة الجودة، (٢٠٠٨)، جامعة الموصل، الطبعة الأولى، جامعة الموصل، العراق.
 - ٤- السعيد، فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، ٢٠٠٠، دار المريخ، السعودية.
 - ٥- عبد المحسن، توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات / مدخل إدارة الجودة الشاملة، مصر، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، ١٩٩٦.
 - ٦- (حمود) خضير كاظم، (فاخوري) هايل يعقوب، إدارة الإنتاج والعمليات، ٢٠١١، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - ٧- السيد، معين أمين، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٨)، العدد (١)، ٢٠٠٥.
 - ٨- الدرادكة، مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ٢٠٠٦، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - ٩- الطراونة، محمد والبلبيسي، بدرية، دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٧، العدد الأول، الأردن.
 - ١٠- الصيرفي، محمد، الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣.
- ثانياً: الرسائل والأطاريح
- ١- عايش، شادي عطا، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨.
 - ٢- بركات، منال طه، (واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٧.

٣-اسبر ، لمى فيصل ، (مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة) / دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية ،رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين . ٢٠٠٩.

ثالثاً: المصادر باللغة الانكليزية :

- 1- Albert, Karl, The only thing that matters, Harper Business, London,1992.
- 2-International Origination for standardization(1996)"ISO9000-Quality Management"6th ed .,ISO ,France.
- 3-Macdonald, Jhon, Understanding total quality management,
- 4-Peschel ،D. (2008). Total quality management and the Malcolm Baldrige National Quality Award :Benefits and directions for banking institutions . Business Renaissance, 3٦٦-٤٩ ،(٤)
- 4- Al-Swidi, Abdullah Kaid (2011), Fostering the Performance of Banks Through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective, European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number 2 .
- 5- Sterman. John D. & others, "Unanticipated side effects of successful quality programs : exploring a paradox of organizational improvement" ,management science ,Cambridge, Massachusetts , vol.43, April 1997.

استبيان عن إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الحكومية

العاملة في محافظة/ كركوك

الأخ الكريم...الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

أرجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة علما إن مساهمتكم هي محل تقدير واحترام للجهد الذي تبذلوه في مساعدة الباحث للحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع البحث وتشكل دعما للبحث العلمي ولن تستخدم إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي .
شاكرين لكم تعاونكم معنا مع فائق التقدير والاحترام

أولا: البيانات الشخصية:

- ١- الجنس : ذكر () أنثى ()
٢- العمر : أقل من ٣٠ () ٣٠-٤٠ سنة () ٤٠ فأكثر ()
٣- المؤهل العلمي : ثانوية عامة () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير ()
دكتوراه ()
متوسط () ابتدائية ()
٤-العنوان الوظيفي : مدير دائرة () معاون مدير () رئيس قسم () مدقق ()
نائب رئيس قسم () مسئول أمين الصندوق ()
أخرى تذكر ()
٥-سنوات الخبرة : ١- ٥ سنوات () ٦- ١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنوات ()
ثانيا : الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة صح أمام ما تراه مناسباً:

أولا: التركيز على الزبون

ت	مقاييس الاستجابة
---	------------------

المقاييس	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- تتم الاستجابة لمطالب واحتياجات الزبائن بسرعتهم وكفاءة.					
٢- تتم متابعة شكاوي الزبائن والعمل على حلها					
٣- يعمل المصرف على كسب وثقة الزبون					
٤- يبلغ المصرف الزبون أول بأول عن أوضاعه المصرفية					
٥- تتوفر المعلومات الضرورية للزبون مثل معلومات كافية الائتمان					
٦- يتم إخبار الزبائن بالضبط عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤ منها					

ثانياً: التركيز على تلبية احتياجات العاملين

ت	المقاييس	مقاييس الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق
٧-	الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة				
٨-	يعمل المصرف على تأهيل وتدريب وتحفيز العاملين				
٩-	العاملين على التقنيات الحديثة التي من شأنها زيادة خدمة				
١٠-	تشجع إدارة المصرف على العمل الجماعي				
١١-	يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء				
١٢-	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل				

ثالثاً: التركيز على العمليات :

ت	المقاييس	مقاييس الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق
١٣-	تتوافر برامج لتقليل إجراءات السحب والإيداع				
١٤-	توجد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض				
١٥-	تتوافر خطة لتقليل وقت إنجاز المعاملات.				
١٦-	تسعى الإدارة دائماً إلى تخفيض الأخطاء المحاسبية				
١٧-	يوجد نظام رقابي يشمل على إجراءات وقائية و تصحيحية				
١٨-	تتميز نسبة العائد على الودائع بأنها مرتفعة				

رابعاً : التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة

ت	المقاييس	مقاييس الاستجابة			
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق
١٩-	يتم الاهتمام بدراسة الحصة السوقية وتحليلها				
٢٠-	يتم التعامل مع الجودة لهدف استراتيجي				
٢١-	تتسم إجراءات وقواعد العمل الإداري بالوضوح والشفافية وعدم الضبابية				
٢٢-	توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والزبائن				
٢٣-	يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر				
٢٤-	توجد مقاييس واضحة و دقيقة لتقييم الأداء.				