

مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في
مصرف الرافدين /بصرة بفروعه الثلاثة⁺

REQUIREMENTS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ITS RELATION WITH IMPROVEMENT OF BANKING OPERATIONS APPLIED STUDY IN AL- REFINED BANK/ BASRAH WITHIN ITS THREE BRANCHES.

علاء الدين حسين حسن**

أيمان عسكر حاوي*

المستخلص:

تشكل الجودة عاملاً أساسياً ومهماً في خلق الميزة التنافسية، كما تركز ادارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر وهو مفهوم يحتم على الادارة ان تطور وتعزز العمليات التي سوف تؤدي الى التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، ويعد التحسين للجودة احد اهداف الادارة لبلوغ الجودة المطلوبة حيث ان ادارة الجودة الشاملة تقضي بان يكون كل عنصر في المنظمة وكل فعالية وقسم والذي هو جزء من الخدمة او الانتاج خاضعاً لتطبيقات مبادئ ادارة الجودة.

Abstract

Quality is a key factor for any competitive advantage; Total quality management also focuses on continuous improvement, a concept that means management must develop and enhance the processes that will lead to constant improvement in the quality of the provided services. Moreover, quality improvement is one of the main targets for achieving the required quality. Total quality management decrees that every element in the Organization, activity and component which is part of the service or product should be subject to application of quality management principles.

المقدمة :

يحظى مفهوم ادارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) باهتمام بارز من قبل الباحثين في الوقت الحاضر، إذ لم تعد الجودة مقصورة على جودة السلع لتلبية رغبات الزبون، حيث برز مفهوم جودة الخدمات المقدمة للمستهلك فأصبحت تشمل العمليات والاجراءات والموارد البشرية. ويقاس

⁺ تاريخ استلام البحث ٢٥/٤/٢٠٠٧ تاريخ قبول البحث ١/٤/٢٠٠٨

* مدرس / المعهد التقني البصرة

** مدرس مساعد/ المعهد التقني البصرة

مستوى نجاح الاعمال اليوم بمستوى جودة الخدمات المقدمة للزبون، مما دعى ان تكون الجودة الميزة التنافسية التي لا يمكن لاي منشأة صناعية وخدمية ان تدخل سوق المنافسة الدولية دون تقديمها مستوى مقبول من الجودة.

وتعد الجودة في خدمة الزبون هدف اساسي للمنظمات ولاسيما المنظمات المصرفية، اذ ينبغي التركيز على مفهوم ادارة الجودة الشاملة للخدمات لتحسين مستوى جودة الخدمات والعمليات المصرفية.

منهجية البحث :

مشكلة البحث :

من خلال الزيارات الميدانية لواقع حال مصرف الرافدين في البصرة تبين ان المصرف يعاني من مشكلة تدني مستوى جودة الخدمات المصرفية وعدم الادراك الكامل لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والالتزام بها، مما ينعكس سلبا على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبون.

هدف البحث :

يهدف البحث الى عرض مستلزمات ادارة الجودة الشاملة في المصرف قيد الدراسة وامكانية استيعاب الادارة المصرفية لهذه المستلزمات بهدف تحسين العمليات المصرفية مما يعني قدرة الادارة على الوفاء بمطالب الزبون بالشكل الذي يتفق مع توقعاته ويحقق الرضا التام عن الخدمات المقدمة له.

اهمية البحث:

تنتجة العديد من المصارف في العالم نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما يدل على اهمية ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية حيث اصبح الزبون الان اكثر وعيا وابعد تفكيرا من السابق وبالتالي لاينظر فقط الى تلقي الخدمة بل يهتم ايضا بمستوى ادارة الخدمة ومدى سرعة تقديمها الية.

فرضيات البحث:

-الفرضية الاولى:

هناك علاقة معنوية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات والخدمات المصرفية.

-الفرضية الثانية:

ان تحسين العمليات المصرفية يعتمد على مستلزمات ادارة الجودة الشاملة.

دراسات سابقة:

١-دراسة حلاوي الموسومة (ادارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي) [١]:-.

هدفت الدراسة الى تحليل مؤشرات الاداء المالي للمصارف التجارية ودراسة اثر ادارة الجودة الشاملة على الاداء المالي للمصارف التجارية وتحديد فلسفة ادارة الجودة الشاملة على مستوى المصارف العربية

ومدى استيعاب هذه الفلسفة .استنتجت الدراسة ان جميع المصارف عينة الدراسة تهتم بمتطلبات ادارة الجودة الشاملة وتسعى الى توفيرها وتجسيدها كمدخل لنظام الجودة الخاص بالمصرف.

٢-دراسة معالالموسومة(قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الاردنية) [2].
استهدفت الدراسة قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية العاملة في الاردن بالاضافة الى اختبار اثر بعض المتغيرات كعدد سنوات التعامل مع المصرف وعدد مرات شراء الخدمة ،واستنتجت هذه الدراسة ضرورة قيام ادارة المصارف التجارية بتبني برامج لتطوير وتحسين مستوى الجودة لما تقدمه من خدمات وخاصة مع زيادة المنافسة في السوق المصرفية .

٣-دراسة والدمان (Waldman)الموسومة (تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المصارف الحكومي الامريكية) [3].

هدفت الدراسة الى تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في عينة من المصارف الحكومية الامريكية حيث اظهر التطبيق مدى تحسين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للزبون بالاضافة الى ضرورة توفر البيئة الادارية الملائمة قبل توقع النتائج .

حدود البحث :

يتحدد البحث ميدانياً بمصرف الرافدين في البصرة في كل من فرع (الصيادلة- بصرة٢- الاستقلال) وزمانياً بالعام 2005 – 2006 .

عينة البحث :

لقد تم تحديد عينة البحث من الادارة العليا ومديري الاقسام وبعض الموظفين في تلك الاقسام في مصرف الرافدين / فرع (الصيادلة / بصرة٢/ الاستقلال) حيث تشكل هذه العينة الاساس المناسب في التعامل اليومي وفي ضوء ذلك تم اختيار العينة بنسبة (20%)من حجم المجتمع الاحصائي (الادارة العليا ومديري الاقسام والموظفين) والبلغ عددهم(150)موزعين كالاتي(40،60،50)لكل فرع من فروع المصرف وكانت خصائص العينةالتي تم اختيارها كما ياتي:

جدول رقم (١)خصائص عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	21
	أنثى	9
	المجموع	30
التحصيل الدراسي	بكالوريوس	19
	دبلوم	11
	المجموع	30
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	8
	من ٥- ١٠	14
	اكثر من ١٠	8
	المجموع	30
العمر	اقل من ٣٥	5
	من ٣٥- ٤٥	18

أكثر من ٥٤	٧	٢٣,٣%
المجموع	٣٠	١٠٠

أسلوب البحث:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم استخدام أسلوبين ، الأسلوب الأول هو الأسلوب الوصفي التحليلي لعرض الجانب النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وماهية مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وخطوات التحسين المستمر في العمليات المصرفية، أما الأسلوب الثاني فهو منهج الدراسة الميدانية لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة وبالاعتماد على استمارة استبانة تقيس وتكشف واقع الجودة في مصرف الرافدين- بصرة مكونة من (١٤) فقرة، صممت استمارة الاستبانة بالاعتماد على كل من [٤] و [٥] وتم استخدام الأساليب والادوات الاحصائية الآتية في القياس والتحليل:-

١-علاقات الارتباط بين المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط (سبيرمان) وباستخدام برنامج (Minitab).

٢- التحليل العاملي (Factor Analysis) باستخدام برنامج (spss).

وقد اختارت الباحثة ثبات الانشقاق النصفى لاختبار ثبات الاستبانة وتجانس فقراتة ويقصد بالانشقاق النصفى تجزئة الاستبانة الى مجموعتين من الفقرات فردية وزوجية واجراء اختبار الثبات فيما بينهما، حيث تم احتساب معامل الثبات كالاتي:

$$r_{spe \text{ and Brown}} = \frac{n * r}{1 + (n-1) r}$$

حيث ان n = عدد الاجزاء

r = معامل الارتباط بين الاجزاء

وكانت النتائج كما يأتي:-

جدول رقم (٢) خلاصة معامل ثبات وصدق الاستبانة

معامل الارتباط	معامل الثبات	معامل الصدق	T المحسوبة	T المجدولة	مستوى المعنوية
0.99	0.99	0.99	3.43	1.678	0.05

وقد عرضت الاستبانة على مجموعة من الاساتذة المختصين قبل ان توزع على افراد العينة وتم الحذف والتعديل في ضوء ملاحظاتهم والاساتذة هم كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) يوضح اسماء وعناوين الاساتذة المختصين في تحكيم الاستبانة

ت	اسم المحكم	اسم الجامعة والكلية
١-	أ.د مسلم علاوي السعد	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة البصرة.
٢-	أ.د سعيد جاسم الاسدي	كلية التربية /جامعة البصرة.
٣-	أ.م.د عبد الرضا فرج	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة البصرة.

الجزء الأول : الجانب النظري (مفهوم ادارة الجودة ومستلزماتها الاساسية وخطواتها في المصارف)

اولا : مفهوم ادارة الجودة الشاملة : Concept of Total Quality Management

تمثل ادارة الجودة الشاملة (TQM) منهجاً لعملية التطوير الاداري، حيث نأخذ بعين الاعتبار عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، فضلا عن تحقيق ميزة تنافسية من خلال اعتمادها وانعكاسها على التحسين المستمر في العمليات الادارية وبالتالي تحسين وتطوير مستمر في جودة المنتجات والخدمات.

وتعني ادارة الجودة الشاملة بانها (تغيير كبير في نظام التفكير لكل من المدراء والعاملين، وتحتاج الى مشاركة واسعة النطاق على مستوى المنظمة في ضبط الجودة، وتدريب العاملين، واشراكهم ومنحهم السلطة) [6] كما تعرف ايضا بانها (مجموعة من المعايير والاجراءات يهدف تنفيذها الى التحسين المستمر في المنتج النهائي لتحقيق نتائج مرضية) [7].

لذا تعد عملية تحقيق الجودة ذات تأثير واسع في المنظمة ككل، اذ ان ظهور الخلل في الجودة يؤثر في المنظمة بكاملها بدءاً من المجهز وحتى الزبون وان (نجاح تنفيذ ادارة الجودة الشاملة لا يتم الا من خلال التزام قوي من قبل الادارة العليا ومن الضروري الاهتمام برضا الزبون عند تحديد مفهوم الجودة ووسائلها) [8] .

ثانياً : مفهوم التحسين المستمر : Concept of continuous improvement

يعرف التحسين المستمر بانه (البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الافراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات) [9] ، كما يعبر عن التحسين المستمر بانه (يعني عدم الرضا باداء الوظيفة بطريقة جيدة ولكن بذل الجهد لتحسين الاداء ويمكن الوصول الى هذا باستخدام ادوات ادارة الجودة الشاملة واساليبها في تحسين الجودة) [10].

يتضح مما تقدم ان التحسين المستمر هو امكانية تطوير مستوى الجودة باستمرار لتكون متوافقة مع توقعات الزبائن، اذ ان التحسين ينبغي ان يكون باتجاهين الاول هو تحسين الخدمات، اما الثاني يتضمن تحسين العمليات.

ثالثا: ما هية مستلزمات ادارة الجودة الشاملة : Requirements of Total Quality Management

ان اعتماد ادارة الجودة الشاملة (TQM) وتنفيذها داخل المصرف يتطلب توفير مستلزمات تسهل عملية التفاعل بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومكوناتها مما يؤدي الى نتائج ايجابية ملموسة، اذ ان تبني الادارة المصرفية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة (TQM) وتطبيقها يساعد على الارتقاء بمستوى الاداء من خلال التنفيذ الناجح لادارة الجودة الشاملة وفلسفتها.

وتشتمل مستلزمات نجاح التنفيذ لادارة الجودة الشاملة على ماياتي :-

١- اعتماد ادارة الجودة الشاملة:-

يشكل اعتماد ادارة الجودة الشاملة الخطوة الاساسية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات المصرفية من قبل الادارة المصرفية، اذ ينبغي ان تكون الجودة جزءاً متكاملًا من الخطة الاستراتيجية المصرفية بما يتماشى مع وضع الخطط وتحديد اهداف المصرف وامكانية تحقيقها. [4]

٢- التزام الادارة المصرفية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة:-

يمثل التزام الادارة المصرفية بفلسفة ادارة الجودة الشاملة ترجمة فعلية لاعتماد هذه الفلسفة، اذ تعد مساندة الادارة العليا والتزامها بفلسفة ادارة الجودة الشاملة الخطوة الاولى في تحقيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية[٥]. وبناءاً على ما تقدم فاذا ما شعرت الادارة المصرفية بانها قد عملت على توفير ما يتطلبه نجاح فلسفة ادارة الجودة الشاملة فانها بذلك تكون قد وفرت مدخلات نظام ادارة الجودة الشاملة في المصرف بما يمكن من تطبيق هذه الفلسفة وتحقيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية.

٣- توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة :-

بالاضافة الى ضرورة التزام الادارة المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة، ينبغي تطوير نظام معلومات لادارة الجودة يبني على اساس الحاسوب، كخطوة داعمة لعمليات التحسين وصولاً الى جودة افضل من خلال توفير المعلومات اللازمة كاحدى المتطلبات الاساسية التي تساهم في تحسين العمليات والخدمات المصرفية وتطوير نظام اتصال فعال ومتكامل داخل المصرف.[٦]

٤- تشكيل فرق تحسين العمليات:-

تعد فرق تحسين العمليات وسيلة مهمة في حل المشكلات لتحسين العمليات اذ ينبغي جمع المعلومات واتاحتها امام الفريق لتعزيز الجهود المبذولة في تحديد الحلول للمشكلات وصولاً الى تحسين جودة العمليات المصرفية وتوصف فرق تحسين العمليات بانها (وسيلة لمنح العاملين سلطة اكبر، وهي فعالية التبادل التنظيمي الذي يتجاوز حدود الشركة، مما يمكنهم من تشخيص المشاكل وايجاد الحلول لها)[11]. وعليه لابد للادارة المصرفية ان تعي أهمية تشكيل فرق تحسين العمليات والاعتماد على هذه الفرق كاسلوب لحل المشكلات للوصول الى تحسين العمليات وجودتها.

٥- صياغة البرامج التدريبية :-

تبرز الحاجة الى صياغة البرامج التدريبية لتنمية امكانيات الافراد وتضييق الفجوة بين ما ترغب بتحقيقه الادارة المصرفية من اهداف وكفاءة وقدرات العاملين، وينبغي صياغة البرامج التدريبية بما يحقق تحسين العمليات المصرفية حيث ازدادت أهمية التدريب ليس لانها أنشطة مصممة ضمن الأنشطة الاساسية للمنطقة انما هي الاساس الذي تستند اليه الادارة المصرفية للتعامل مع المشكلات واساليب حلها، ويعتبر التدريب عنصراً مهماً لا يمكن اغفاله من الادارة المصرفية، اذ ينبغي صياغة البرامج التدريبية اللازمة للمدراء والعاملين معاً.[4]

٦- استخدام الاساليب الاحصائية :-

تشكل الاساليب الاحصائية عناصر اساسية في ادارة الجودة الشاملة لذا فان استخدامها من قبل الادارة المصرفية يسهم في عملية كشف الاخطاء والمشاكل اسرع وصولاً الى تحسين العمليات المصرفية، اذ تعد الاساليب الاحصائية هي الاساس في التعامل مع المشكلات واساليب حلها، وافتقار المنظمة الى امتلاك مثل هذه الاساليب يعني انها غير قادرة على اداء وظائفها وبالتالي عدم قدرتها على ادخال التحسينات المستمرة.[11]

وبناءاً على ما تقدم ان توفير الادارة المصرفية للمستلزمات الاساسية لادارة الجودة الشاملة والتي تم ذكرها اعلاه يعني انها قد وفرت المدخلات لنظام ادارة الجودة الشاملة مما يعطي تصور واضح بان الادارة المصرفية تسعى الى تحقيق توقعات الزبون ورغباته من خلال تقديم الخدمات التي تتوافق مع هذه الرغبات.

رابعاً : خطوات التحسين المستمر في العمليات المصرفية : Steps of the continuous improvement in :

Bank's Operations

يعد التحسين المستمر احد اهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة، اذ ان التحسين المستمر في المجالات والانشطة المختلفة للمصرف يساهم في تقديم الخدمة المميزة للزبون وتلبية توقعاته، ويتوقف نجاح التحسين المستمر في المصرف على جهود العاملين ومساهماتهم في التحسين المستمر، وضرورة دعم الادارة لهذه الجهود. لذا يتطلب التحسين المستمر في العمليات المصرفية ضرورة اهتمام الادارة المصرفية في تخطيط عمليات التحسين المستمر في المصرف، اذ يشير [١٢] الى عدة خطوات لتحسين العمليات المصرفية وهي كالآتي :-

١- خطط Plan :

حيث يتم تحديد مجالات العمل التي يمكن تحسينها في المصرف، وجمع البيانات اللازمة عنها، وتوثيقها من خلال تحليل البيانات باستخدام اساليب التحليل المختلفة ومنها (مخطط باريتو، ومخطط السبب والنتيجة، ومخطط التشتت)، ومن ثم يتم تحديد الهدف من التحسين وما يترتب عنه من كلف ومنافع للبدائل التي تحقق تلك الاهداف ويطلق على هذه الخطوة (خطة التحسينات).

٢- اعمل Do :

في هذه الخطوة يتم تنفيذ خطة التحسينات في مجالات العمل التي تم تحديدها في المصرف وفقاً لبرامج موضوعة ضمن اطار زمني محدد، وجمع البيانات بشكل مستمر لقياس التحسينات في العمليات المصرفية الخاضعة للتحسين ومراقبة تقدمها.

٣- راجع (دقق) Check :

تتضمن هذه الخطوة التحليل للبيانات التي جمعت في الخطوة (نفذ Do)، للوقوف على مدى مطابقة النتائج لاهداف التحسين المرغوبة التي يتم تحديدها في الخطوة (خطط plan) وعند وجود اي خلل ينبغي اعادة تقويم خطة التحسين او ايقاف العمل بها.

٤- نفذ (Act):

تعد هذه الخطوة هي الاخيرة في خطة التحسينات في المصرف، اذ ان نجاح النتائج المستحصلة يتطلب توثيق الطريقة الجديدة المتعلقة بالعمليات المصرفية الخاضعة للتحسين لتصبح اجراء قياسيا. أما اذا كانت النتائج غير جيدة تعاد مراجعة الخطة ويتم تكرار الخطوات السابقة.

يظهر مما تقدم ان التحسين المستمر للعمليات المصرفية يتطلب جهود مستمرة ولا تتوقف ابداً اذ ان اعتماد عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة تنعكس على التحسين المستمر في العمليات المصرفية وبالتالي تؤدي الى تحسين وتطوير مستمر في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبون.

الجزء الثاني : الجانب التطبيقي

يعتمد اي تطور اقتصادي على ماتقدمة المصارف من تسهيلات مصرفية لذا نرى ان مصرف الرافدين بفروعة الثلاثة والذي يشكل عينة البحث يعتبر من المصارف الرائدة في محافظة البصرة ولكي يستمر المصرف بهذا الدور ينبغي ان يعمل على التحسين المستمر في عملياته المصرفية وبما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المؤسسات المصرفية العالمية لذا تم التركيز على مصرف الرافدين.

اولاً : استخدام العلاقات الارتباطية :

تم تحليل العلاقة بين متغيرات استمارة الاستبانة لغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات المصرفية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة 95% ولخصت هذه العلاقة بين متغيراتها المستقلة والمعتمدة في الجدول رقم (٤)

جدول (4) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (C₁-C₆) والمتغير المعتمد (C₇)

المستقلة المعتمد	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆
C7	0.765	0.443	0.820	0.557	0.691	0.528
مستوى المعنوية	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05

يتضح من الجدول (١) الذي يبين العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (اعتماد ادارة الجودة الشاملة (C1)، التزام الادارة العليا ادارة الجودة الشاملة (C2)، توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة (C3)، تكوين فرق تحسين العمليات (C4)، صياغة البرامج التدريبية (C5)، استخدام الاساليب الاحصائية (C6)) والمتغير المعتمد (تحسين العمليات المصرفية (C7)) ما يأتي :-
- تشير العلاقات الارتباطية لجميع المتغيرات المستقلة (C1, C2, C3, C4, C5, C6) بالمتغير المعتمد (C7) الى قوة ووضوح وذات طبيعة معنوية.

- أظهرت المتغيرات المستقلة (C3, C1, C5) اكثر العلاقات الارتباطية قوة مع المتغير المعتمد (C7)، حيث سجلت العلاقات الارتباطية (0.820, 0.765, 0.691) على التوالي.
- وأشارت المتغيرات المستقلة (C4, C6, C2) الى علاقات ارتباطية متوسطة القوة مع المتغير المعتمد (C7)، إذ سجلت العلاقات الارتباطية (0.557, 0.528, 0.443) مع المتغير (C7) على التوالي.
يستخلص مما تقدم ان جميع العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد ذات طبيعة معنوية مما يدل على التأثير المتبادل بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد وهذا يعني صحة الفرضية الاولى التي تشير الى ان (هناك علاقة معنوية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات والخدمات المصرفية) اي ان تحسين العمليات المصرفية يرتبط ويعتمد على مدى توفر مستلزمات ادارة الجودة الشاملة في مصرف الرافدين - بصرة.

ثانياً : تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل العامل:

يعد التحليل العامل (Factorial Analysis) طريقة علمية احصائية تؤدي الى الكشف عن العوامل المشتركة والتي تؤثر في اي عدد من الظواهر المختلفة كما يظهر في مصفوفة التحليل العامل حيث تبين تشعب المتغيرات بالعوامل الاخرى وتهمل التشعبات التي تبلغ قيمتها اقل من (0.5) وكالاتي :-

جدول (5) مصفوفة التحليل العامل

تشعب المتغيرات بالعوامل						رمز المتغير	المتغيرات
العامل السادس استخدام الاساليب الاحصائية	العامل الخامس صياغة البرامج التدريبية	العامل الرابع تكوين فرق تحسين العمليات	العامل الثالث توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة	العامل الثاني التزام الادارة العليا فلسفة ادارة الجودة الشاملة	العامل الاول اعتماد ادارة الجودة الشاملة		
0.655	0.009	0.115	0.718	0.227	0.021	C ₁	اعتماد ادارة الجودة الشاملة
0.156	0.604	0.560	0.122	0.014	0.037	C ₂	التزام الادارة العليا فلسفة ادارة الجودة الشاملة
0.593	0.057	0.149	0.066	0.574	0.609	C ₃	توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة

0.203	0.407	0.039	0.540	0.355	0.824	C ₄	تكوين فرق تحسين العمليات
0.136	0.373	0.033	0.535	0.730	0.521	C ₅	صياغة البرامج التدريبية
0.026	0.123	0.204	0.121	0.153	0.725	C ₆	استخدام الاساليب الاحصائية
0.556	0.507	0.623	0.806	0.253	0.743	C ₇	تحسين العمليات المصرفية

يتضح من جدول مصفوفة التحليل العاملي ما يأتي :-

- تشير العوامل المستقلة الستة (اعتماد ادارة الجودة الشاملة، التزام الادارة العليا ادارة الجودة الشاملة، توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة، تكوين فرق تحسين العمليات، صياغة البرامج التدريبية، استخدام الاساليب الاحصائية) الى العوامل المشتركة في مصفوفة التحليل العاملي.

- أظهر العامل الاول (اعتماد ادارة الجودة الشاملة) تشبعت مقبولة بالعوامل الاخرى المبينة في المصفوفة وكما يلي:-

العامل	C ₄	C ₇	C ₆	C ₃	C ₅
التشبع	0.824	0.743	0.725	0.609	0.521

- وأشار العامل الثاني (التزام الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة) تشبعت مقبولة بالعوامل الاخرى وفق الاتي:-

العامل	C ₅	C ₃
التشبع	0.730	0.573

- وسجل العامل الثالث (توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة) تشبعت مقبولة بالعوامل الاخرى المبينة بالاتي :

العامل	C ₇	C ₁	C ₄	C ₅
التشبع	0.806	0.718	0.540	0.535

- وأظهر العامل الرابع (تكوين فرق تحسين العمليات) تشبعت مقبولة بالعوامل الاخرى وفق الاتي :-

العامل	C ₇	C ₂
التشبع	0.623	0.560

- وأشار العامل الخامس (صياغة البرامج التدريبية) تشبعت مقبولة بالعوامل الاخرى وفق الاتي :-

العامل	C ₂	C ₇
التشبع	0.604	0.507

- وسجل العامل السادس (استخدام الاساليب الاحصائية) تشبعت مقبولة بالعوامل الاخرى وفق الاتي :-

العامل	C ₁	C ₃	C ₇
التشبع	0.655	0.593	0.556

يظهر مما تقدم الاتي:-

- اشارت نتائج التحليل العاملي الى العوامل المشتركة وذات الارتباط والتاثير المتبادل من خلال العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد مما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تشير الى ان(تحسين العمليات المصرفية يعتمد على مستلزمات ادارة الجودة الشاملة).
- أظهر المتغير المستقل (التزام الادارة العليا بفلسفة ادارة الجودة الشاملة) علاقة اقل قوة مع المتغير المعتمد (تحسين العمليات المصرفية) بالمقارنة مع المتغيرات الاخرى وهذا يشير الى محدودية المساندة الفعلية التي يمكن ان تقدمها الادارة العليا للمصرف لتبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتطبيق الاساليب الحديثة في تحسينها.

مناقشة النتائج :

تبين من خلال استعراض الجانب النظري والتطبيقي الاستنتاجات الآتية :

- ١- كشف التحليل دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين في المصرف وقد ظهر ذلك جليا من خلال ادراك العاملين لاهمية ادارة الجودة الشاملة في الارتفاع بمستوى الخدمات المصرفية.
- ٢- أظهرت النتائج علاقة ايجابية ومعنوية بين متغيرات مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات المصرفية في المصرف قيد الدراسة مما يعني استجابة افراد العينة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة المراد تطبيقها في المصرف وهذا يعود الى ان العاملين قادرين على التواصل مع العمل في المصرف ومواجهة التحديات التي تواجه ادائهم.
- ٣- وأظهرت النتائج ايضا ضعف مساندة الادارة العليا لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في المصرف قيد الدراسة وفي توفير مستلزمات تنفيذها مما يؤدي الىعدم المشاركة الايجابية في تنفيذ برامج الجودة الشاملة من قبل كافة العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على مستوى الخدمات المصرفية .

التوصيات:

وبمقتضى هذه الاستنتاجات يمكن تحديد أهم التوصيات بالاتي :

- ١- التأكيد على اعتماد المصرف قيد الدراسة ادارة الجودة الشاملة كنهج اداري متكامل لتشجيع الادارات المصرفية والعاملين فيها للعمل وفق هذا المنهج مما يسهم في الوصول الى تحسين العمليات والخدمات المصرفية.
- ٢- ضرورة تطوير نظام المعلومات كاحدى متطلبات ادارة الجودة الشاملة لتوفير المعلومات اللازمة لعمليات التحسين في وقتها المناسب والاهتمام بتدريب كافةالعاملين في المصرف ضمن برامج تدريبية خاصة بتحسين جودة العمليات والخدمات المصرفية.
- ٣- ضرورة استخدام اساليب الرقابة الاحصائية لاعتماد ومراقبة الجودة في المصرف قيد الدراسة لما له اثر حاسم في تطوير كفاءة العمليات والخدمات المصرفية.

المصادر

- ١- حلاوي، محمد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة واثرها في تحسين الاداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية العربية، اطروحة دكتوراة/غير منشورة-الجامعة المستنصرية، بغداد، ٢٠٠٠ .
- ٢- معلا، ناجي دبب تقياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية الاردنية، مجلة دراسات، المجلد ٢٥، العدد ٢، الجامعة الاردنية، عمان، ١٩٩٨.
- 3- Davd A.waldman, "Theoretical consideration of Leadership and Total Quality Management", *Leadership Quarterly*, 4(1), pp65-79, 1993 .
- 4- Hill, Terry, *Operations Management Strategic Context and Managerial Analysis*, Macmillan Press Ltd, London, 2000.
- 5- Slack Nigel, Chamerc Stuart, Harland Christine, Harrison Alan, Johnston Robert, *Operations Management*, pitman publishing, New Jersey, United States of America, 1998.
- 6- Daft, Richard 1. , *Organization Theory and Design*, (7 Th – Ed), A division of Harcourt College publishers, South-Western, United States of America, 2001.
- 7 - لاونة، معزوز، "مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعة الامريكية "مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة ،مدينة رام الله ،ص ١-١٩ ، ٢٠٠٤.(الانترنت)
- 8- Madu, Christian and Kuei Chu-hua, the view of Quality: Middle Manager's Perspectives, *Quality management Journal*, September, October, 1995.
- 9- Krajewski LEE and Ritzman Larry, *operations managements strategy and Analysis*, Addison –Wesley. Inc, New York, United States of America, 1999.
- ١٠- البكري ،سونيا محمد، *ادارة الانتاج والعمليات (مدخل النظم)*، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٠
- 11- Levinson, William, *the way of strategy*, ASQC, Quality press, New Delhi, 1998.
- 12- Evans, J.R., production / *operations management Quality, performance, and Value*, 5 Th Ed, west publishing, New York, United States of America, 1997.

ملحق البحث

مقياس ادارة الجودة الشاملة في المصارف

المتغير الرئيس	الرقم	الفقرات	سلم القياس			
			وافق بشدة	وافق	محايد	لا أوافق بشدة
اعتماد فلسفة ادارة الجودة الشاملة	١	تعد الجودة أحدى الاهداف الاساسية التي يسعى المصرف الى تحقيقها				
	٢	يعد تحقيق الجودة من المؤشرات الاساسية للمصرف في تقييم ادارة كل قسم من الاقسام				
التزام الادارة العليا فلسفة ادارة الجودة الشاملة	٣	تلتزم الادارة العليا في عملية التخطيط للجودة باستمرار				
	٤	يؤكد مجلس ادارة المصرف على الالتزام ببرامج الجودة المحددة سلفاً.				
توفر نظام معلومات لادارة الجودة الشاملة	٥	تعتمد الادارة على نظام معلومات في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها المصرفية.				
	٦	يمتلك المصرف نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية.				
تكوين فرق تحسين العمليات	٧	تتجه الادارة العليا في المصرف نحو تأكيد على العمل الجماعي (فرق العمل)				
	٨	تناقش المشاكل داخل اقسام المصرف بشكل جماعي				
صياغة البرامج التدريبية	٩	تهدف برامج التدريب الى التاكيد على اهمية الجودة في الخدمات المصرفية				
	١٠	تهدف برامج التدريب في المصرف الى منع وقوع الاخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة				
استخدام الاساليب الاحصائية	١١	تعتمد ادارة المصرف على اساليب احصائية متعددة لقياس ومراقبة الجودة				
	١٢	تقوم الادارة بتدريب الموظفين في كافة الاقسام على استخدام الاساليب والطرق الاحصائية لتحديد مستوى الجودة.				

					غالباً ما يكون هناك تحسن مستمر في ظروف العمل داخل المصرف.	١٣	تحسين العمليات المصرفية (معتمد)
					تعتمد الإدارة العليا في المصرف على نظم واساليب جديدة لتحسين الاداء والخدمة.	١٤	