

٢٠٠١  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠  
٢٠٠٠

جامعة اليرموك  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

# اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية"

رسالة ماجستير

مقدمة من

نايف جزاع الهذال العتري

بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 1995

إشراف الدكتور

جمال أبو دولة

2001

جامعة اليرموك  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

# اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية"

مقدمة من

نايف جزاع مطلق الهذال العزي

بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 1995

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال في جامعة اليرموك 2001

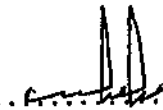
لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً

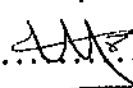
عضواً

عضواً

عضواً

.......... الدكتور جمال أبو دولة

.......... الدكتور عادل رشيد

.......... الدكتور زياد العشر

.......... الدكتورة منى المولا

2001

# الاحياء

إلى روح والدي ..... رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى والدي ..... أسعد الله في عمرها ومتعها بالصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي ..... اللهم عزاء

إلى زوجتي وأطفالي ..... اللهم اجزاء

إلى أصدقائي ..... اللهم وفاء

الباحة

نايف جزاع الخزال

# الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَشْكُرَهُ لَوْلَا تَعَايُنَا رَبَّنَا لَكُنَّا مِنَ الْخَاسِرِينَ

أشكر الله وأحمده الذي هداني سواء السبيل بالتوجه للدراسة في وطني الآخر المملكة الأردنية الهاشمية، مما أتاح لي الفرصة لمخالطة هذا الشعب الكريم لمدة ثلاث سنوات، خبرت خلالها الخصال الحميدة والفضائل العربية الأصيلة التي يتمتع بها إخواني وأصدقائي وأحبائي أبناء الأردن الشقيق.....

فشكر للأردن وشكراً لأبناء الأردن

أرض مباركة وشعب كريم

بعد هذا أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل لأستاذي العزيز الدكتور جمال أبو دولة الذي تفضل بقبول الإشراف على رسالتي هذه. شكراً لأخلاقه وشكراً لعلمه وجهده الذي اختلط بجهد المتواضع وتبع عنهما هذه الرسالة التي أعتز بها وأعتز بأن اسمه عليها. شكر لكرمه وعطفه الذي أحاطني به فله جزيل الشكر.

كذلك أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي العزيز الدكتور عادل رشيد الذي لم يتوانى لحظة واحدة في تقديم النصح والمشورة. لقد أزرني ووجهني وأمدني بعلمه وبفكره وبما تحويه مكتبته طوال سنوات دراستي. وأخيراً قبل مناقشة هذه الرسالة فله جزيل الشكر.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من الدكتور زياد المعشر والدكتورة منى المولا لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة.

الباحث

نايف جزاع الهذال العنزي

# قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الملاحق
ز	قائمة الجداول
ط	ملخص الرسالة باللغة العربية
9-1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1-1 المقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة
4	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
6	5-1 أسئلة الدراسة
7	6-1 فرضيات الدراسة
9	7-1 التعريفات الإجرائية
18-10	الفصل الثاني: تطور مفاهيم الجودة
10	1-2 مقدمة
11	2-2 تطور مفهوم الجودة
14	3-2 تعاريف ومداخل الجودة
18	4-2 الخلاصة
39-19	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة
19	1-3 المقدمة

الصفحة	الموضوع
20	2-3 تطور نظم إدارة الجودة
23	3-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
26	4-3 عناصر إدارة الجودة الشاملة
33	5-3 فوائد إدارة الجودة الشاملة
37	6-3 عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
39	7-3 الخلاصة
50-40	<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة السابقة</b>
40	1-4 المقدمة
40	2-4 الدراسات العربية
46	3-4 الدراسات الأجنبية
50	4-4 الخلاصة
58-51	<b>الفصل الخامس: منهجية الدراسة</b>
51	1-5 المقدمة
51	2-5 تصميم الدراسة
52	3-5 مجتمع الدراسة
52	4-5 عينة الدراسة
53	5-5 أداة الدراسة
54	6-5 معيار القياس
55	7-5 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة
55	1-7-5 صدق الأداة
55	2-7-5 ثبات الأداة
56	8-5 طرق جمع البيانات
56	1-8-5 المصادر النظرية
56	2-8-5 المصادر الميدانية
57	9-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
58	10-5 محددات الدراسة

104-59	الفصل السادس: التحليل والنتائج
59	1-6 المقدمة
59	2-6 نبذة مختصرة عن قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية
63	3-6 وصف خصائص عينة الدراسة
63	1-3-6 الخصائص الشخصية والمهنية
65	2-3-6 الخصائص المؤسسية للبنوك
66	4-6 تحليل النتائج ومناقشتها
113-105	الفصل السابع: الاستنتاجات والتوصيات
105	1-7 المقدمة
105	2-7 ملخص نتائج الدراسة
112	3-7 التوصيات
113	4-7 الدراسات المقترحة
123-114	قائمة المراجع
114	المراجع العربية
117	المراجع الأجنبية
130-124	الملاحق
131-133	الملخص باللغة الإنجليزية

# قائمة الملاحق

---

---

---

الملحق

الصفحة

ملحق رقم (1): استبانة الدراسة

124



## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
21	مراحل تطور نظم وإدارة الجودة.	جدول رقم (1)
25	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.	جدول رقم (2)
53	عدد الاستبانات الموزعة والمستردة ونسبة الاسترداد لمفردات العينة.	جدول رقم (3)
56	قيم كرونباخ ألفا لعناصر ومحاور الدراسة.	جدول رقم (4)
62	وضع البنوك التجارية في السعودية بنهاية عام 1999.	جدول رقم (5)
63	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والمهنية.	جدول رقم (6)
65	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص المؤسسية للبنوك.	جدول رقم (7)
66	تعريفات الجودة الشاملة حسب آراء العينة.	جدول رقم (8)
68	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.	جدول رقم (9)
71	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "القيادة والإدارة".	جدول رقم (10)
73	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "التخطيط الاستراتيجي للجودة".	جدول رقم (11)
74	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "نتائج الجودة".	جدول رقم (12)
75	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "التحسين المستمر".	جدول رقم (13)
77	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "التركيز على العميل".	جدول رقم (14)
78	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "المشاركة وفرق العمل".	جدول رقم (15)
80	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "عمليات الجودة".	جدول رقم (16)
81	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "تطوير وإدارة الموارد البشرية".	جدول رقم (17)
83	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو محور "الفوائد المتوخاة".	جدول رقم (18)

الصفحة	الموضوع	الجدول
85	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو محور "هيكل الصناعة المصرفية".	جدول رقم (19)
87	اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو محور "عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة".	جدول رقم (20)
89	نتائج اختبار مان وتي Mann-Whitney لتأثير متغير المستوى الإداري على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق.	جدول رقم (21)
91	نتائج اختبار كروسكال ولاس ذو التحليل الأحادي التباين (ANOVA) لتأثير متغير فئات العمر على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق.	جدول رقم (22)
92	نتائج اختبار كروسكال ولاس ذو التحليل الأحادي التباين (ANOVA) لتأثير متغير مدة الخدمة الإجمالية على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق.	جدول رقم (23)
94	نتائج اختبار كروسكال ولاس ذو التحليل الأحادي التباين (ANOVA) لتأثير متغير المستوى التعليمي على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق.	جدول رقم (24)
97	نتائج اختبار كروسكال ولاس ذو التحليل الأحادي التباين (ANOVA) لتأثير حجم البنك على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق.	جدول رقم (25)
99	نتائج اختبار مان وتي Mann-Whitney لتأثير نوع الملكية على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق.	جدول رقم (26)

الصفحة	الموضوع	الجدول
101	مقارنة أولوية اهتمامات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة - بناءً على المتوسط الحسابي بين البنوك الوطنية والبنوك المشتركة مرتبة تنازلياً.	جدول رقم (27)
103	مصفوفة الارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وكل من الفوائد المتوخاة وهيكل الصناعة المصرفية وعقبات التطبيق.	جدول رقم (28)

# اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية نحو إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية"

إعداد

نايف جزاع الهذال العنزي

إشراف الدكتور

جمال أبو دولة

## الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك التجارية في السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من عناصرها الثمانية (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية)، بالإضافة إلى التعرف على أهم الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أثر هيكل الصناعة المصرفية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أهم العقبات التي تحول دون تطبيق هذا البرنامج.

كذلك هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين "الإدارة العليا والوسطى" نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، ونحو هيكل الصناعة المصرفية ونحو العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية كالمستوى الإداري والعمر والمتغيرات المؤسسية، كحجم البنك ونوع الملكية.

وأخيراً هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتطبيق كل عنصر من عناصرها من جهة مع كل من، الفوائد المتوخاة من التطبيق وهيكل الصناعة المصرفية وعقبات التطبيق.

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (10) بنوك، وبلغ عدد البنوك التي شملتها عينة الدراسة (7) بنوك نظراً لعدم تعاون البنوك

الثلاثة المتبقية. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها لهذه الغاية حيث تم توزيعها على (390) مديراً في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك التي شملتها عينة الدراسة. أعيد منها (297) استبانة صالحة للاستخدام وبذلك تكون نسبة الاسترجاع قد بلغت (76.15). تم إدخال البيانات التي تم جمعها إلى الحاسوب حيث تم إجراء التحليل الإحصائي لها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

1. عكست اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية العاملة في السعودية فهماً متبايناً لمفهوم الجودة الشاملة، وخطأً بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج.
2. بشكل عام، يرى المدبرون أن البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
3. بشكل تفصيلي، يعتقد معظم أفراد عينة الدراسة أن البنوك التجارية تطبق عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية التي اعتمدها هذه الدراسة بشكل متفاوت يتراوح ما بين التطبيق العالي إلى التطبيق المتوسط، حيث أن معظم أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن البنوك التجارية تقوم بتطبيق عالي للعناصر التالية: - القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، كما يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن البنوك التجارية تقوم بتطبيق متوسط للعناصر التالية: المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، وإدارة الموارد البشرية.
4. تميل اتجاهات عينة الدراسة إلى إدراك الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بدرجة عالية. وقد كانت أهم الفوائد المتوخاة هي: تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة، زيادة ربحية البنك، زيادة مستوى رضا العملاء.
5. يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن درجة تأثير المعوقات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية هي درجة متوسطة. وقد كانت أبرز هذه المعوقات تكمن في صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة. كذلك من المعوقات التي توصلت إليها هذه الدراسة ضعف برامج التدريب والتعليم الخاصة ببرامج إدارة الجودة، ومعدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم، وضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.

6. بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وهذا يعزى لمتغير المستوى الإداري. وكانت الفروقات تميل لصالح الإدارة العليا.

7. أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يعزى لمتغير المستوى التعليمي، وكانت الفروق تميل لصالح المستوى التعليمي الثانوية العامة أو ما يعادلها على المستويات التعليمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

8. أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يعزى لمتغير نوع الملكية. وكانت تميل لصالح البنوك المشتركة على البنوك الوطنية.

9. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة كلها والفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهيكل الصناعة المصرفية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية بين عنصر إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، القيادة والإدارة) ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد تمثلت أبرز توصيات هذه الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة قيام إدارات البنوك بدورات تدريبية لجميع المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى لتحديد المفهوم الواضح والدقيق للجودة الشاملة وتوحيده كمفهوم موحد لجميع مستويات الإدارة، ولجميع موظفي البنك.
- 2- ضرورة تطوير وإدارة الموارد البشرية من خلال انتقاء المديرين الذين لديهم الرغبة والقدرة على تحسين الجودة وتتوفر لديهم المهارات والكفاءات العالية.
- 3- ضرورة استفادة المديرين في البنوك الوطنية من الخبرات الأجنبية في البنوك المشتركة.

واكتساحهم أسواق الإلكترونيات ثم أسواق السيارات في السبعينات والثمانينات أن الجودة سلاح استراتيجي قوي لمواجهة المنافسة الشديدة (Richardson, 1996).

أكدت معظم الدراسات النتائج الإيجابية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في العديد من جوانب أداء منظمات الأعمال، كتحسين رضا العملاء والموظفين والانتاجية ومعدل الربحية وتخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية (الخلف، 1997; Wollner, 1992; Longo, 2000; Cole, 1983; Philips et al, 1983).

بالرغم من تلك النتائج الإيجابية لهذا المفهوم إلا أن الوصول إليها قد يكون صعب المنال. فالتطبيق العملي والناجح لإدارة الجودة الشاملة يفرض عملية التغيير من الأساليب الإدارية القديمة إلى أساليب وثقافة إدارة الجودة الشاملة. (الخلف، 1997) ويتطلب ذلك تضافر عوامل مختلفة كتثافة المنظمة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة، والبنية التحتية المناسبة للجودة، ومدى استعداد النظام لتنفيذها (Shin et al, 1998).

بدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأحد المفاهيم الإدارية الجديدة التي تهدف إلى تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على متطلبات العميل، في اليابان ثم انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية ومنها انتشر إلى باقي دول العالم منها المملكة العربية السعودية. وقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم في المملكة في السنوات الأخيرة مدفوعاً إما برغبة حقيقية للاستفادة من ثمراته، أو حرصاً على مواكبة مستجدات الفكر الإداري. إلا أن التطبيق الفعلي لمفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة بحيث تعكس سلوك حقيقي لم يرق إلى مستوى الاهتمام بهذا المفهوم. ربما لضعف مراكز البحث والتدريب والاستشارات الإدارية التي تساعد على تبني وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، أو لعدم وجود جهة مسؤولة أو محكمة لتبني وتطبيق هذا المفهوم، أو لأن ثقافة المجتمع السعودي وقيمه الإدارية تقف عائقاً في وجه التغيير. (رسالة معهد الإدارة، 2000).

ونظراً لما تعيشه المملكة العربية السعودية - في الأونة الأخيرة - من نهضة إدارية وتنموية شاملة، وتحول اقتصادي جذري. أصبح التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة ضرورة حتمية تفرضها مواكبة تلك النهضة ومواجهة تحديات التحول وما يقابل ذلك من فوائد يمكن تحقيقها إذا ما طبق هذا المفهوم بشكل علمي وصحيح.

## 1-2 مشكلة الدراسة

لقد شهد الاقتصاد السعودي خلال العقود الخمسة الماضية تطوراً كبيراً، أمكن خلالها بناء جهاز مصرفي قوي. وهذا ما يعكسه معدل الملاءة والكفاءة المالية للبنوك التجارية في المملكة التي تجاوزت نسبة (20%) خلال عام (1998) مقارنة مع معدل (8%) الذي اعتمده لجنة بازل الدولية لنفس العام كمعيار دولي (خطة التنمية السابعة، 2000).

وتختلف التحديات التي يواجهها الاقتصاد السعودي في الوقت الحاضر عن تلك التي واجهها خلال الحقبة الماضية، وتكمن تحديات الحاضر وتطلعات المستقبل في ضمان استمرار البنوك التجارية في المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والملاءة التي حققتها على مدى الأعوام السابقة، وقدرتها على الإبداع والابتكار لترسيخ وجودها وقدرتها على المنافسة في ظل اقتصاد سريع التغير وبيئة عالمية يزداد ترابطها يوماً بعد يوم، وتعمل على زيادة درجة الانفتاح وتحرير الأسواق المالية عبر الحدود، بفضل التطور الهائل لنظم المعلومات والاتصالات (التقرير السنوي لمؤسسة النقد السعودي، 2000) وهذا سيضع البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية أمام تحد كبير، يتطلب السعي إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من التنافس ليس في السوق المحلي بل في الأسواق العالمية. والذي يعني ضرورة القدرة على تقديم خدمات ذات ميزة تنافسية ليس فقط في جودتها وكلفتها بل في تحقيقها أكبر قدر من رضا العملاء الذي يقومون بشراء الخدمة.

تعد إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى تحسين الجودة بصفة مستمرة من خلال التركيز على حاجات العميل، ويعتبرها كثير من الباحثين العرب أنسب الأساليب الإدارية لمواجهة التحديات واستغلال الفرص التي تواجه منظماتنا العربية عموماً، والمنظمات السعودية على وجه الخصوص (القحطاني، 1993؛ الخلف، 1997-2000). (Kalifa and Aspinwall, 2000; Zairi, 1996).

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية في السنوات القليلة الماضية، مدفوعاً إما برغبة حقيقة للاستفادة من ثمرات هذا المفهوم أو حرصاً على مواكبة مستجدات الفكر الإداري، إلا أن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في القطاعين العام والخاص لم يرق إلى مستوى الاهتمام به (رسالة معهد الإدارة، 2000). وباختصار وطبقاً لما تقدم فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتحدد في التعرف على اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية. لما للقطاع المصرفي من دور بارز في الاقتصاد الوطني، ولما لممارسات مديري البنوك في هذا القطاع لأنشطتهم على أسس حديثة من أهمية في توجيه هذا القطاع نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.



- 4- التعرف على اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.
- 5- التعرف على اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك العاملة في السعودية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية بشكل تفصيلي (تطوير وإدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للجودة، القيادة والإدارة، عمليات الجودة، المشاركة و فرق العمل، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل).
- 6- التعرف على اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك العاملة في السعودية نحو الفوائد المتوخاة لإدارة الجودة الشاملة.
- 7- التعرف على مدى إدراك المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في السعودية لهيكل الصناعة المصرفية.
- 8- التعرف على مدى إدراك المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك العاملة في السعودية للعقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 9- معرفة أثر المتغيرات الشخصية والمهنية (المستوى الإداري، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة الإجمالية) على اتجاهات المديرين نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وتطبيق كل عنصر من عناصرها الثمانية، والفوائد المتوخاة من التطبيق، وهيكل الصناعة المصرفية، وعقبات التطبيق).
- 10- معرفة أثر المتغيرات المؤسسية (نوع الملكية، وحجم البنك) على اتجاهات المديرين نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وتطبيق كل عنصر من عناصرها الثمانية، والفوائد المتوخاة من التطبيق، وهيكل الصناعة المصرفية، وعقبات التطبيق).
- 11- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وكل من (الفوائد المتوخاة، هيكل الصناعة المصرفية، عقبات التطبيق).

12- طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية.

## 1-5 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى فهم ووعي القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية

العاملة في المملكة العربية السعودية بمفهوم الجودة الشاملة ؟

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية

العاملة في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل

عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية؟

السؤال الثالث: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية

العاملة في المملكة العربية السعودية نحو الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

السؤال الرابع: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية

العاملة في المملكة العربية السعودية نحو هيكل الصناعة المصرفية السعودية

- الحالة التنافسية.

السؤال الخامس: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك

التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية نحو العقبات التي تحول دون

تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

السؤال السادس: هل يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والمهنية (المستوى الوظيفي، العمر،

المؤهل العلمي، مدة الخدمة الإجمالية) على اتجاهات المديرين نحو كل من

(تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، نحو كل عنصر من عناصرها، نحو

الفوائد المتوخاة من تطبيقها ونحو هيكل الصناعة المصرفية ونحو عقبات

التطبيق)؟

السؤال السابع: هل يوجد تأثير للمتغيرات المؤسسية (حجم البنك، نوع الملكية) على

اتجاهات المديرين نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، نحو

كل عنصر من عناصرها، نحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها ونحو هيكل

الصناعة المصرفية ونحو عقبات التطبيق)؟

السؤال الثامن: ما هي العلاقة الارتباطية بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي وكل من (الفوائد المتوخاة من التطبيق وهيكل الصناعة المصرفية، وعقبات التطبيق)؟

## 1-6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

يوجد فهم ووعي منخفض بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

يوجد تطبيق متوسط لإدارة الجودة الشاملة بشكل عام في البنوك التجارية العاملة في السعودية. وينبثق عن هذه الفرضية أعلاه الفرضيات الفرعية التالية:  
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "القيادة والإدارة" في البنوك التجارية.  
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "التخطيط الاستراتيجي للجودة" في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "نتائج الجودة" في البنوك التجارية.  
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "التحسين المستمر" في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "التركيز على العميل" في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "المشاركة وفرق العمل" في البنوك التجارية.

الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "عمليات الجودة" في البنوك التجارية.  
الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد تطبيق متوسط لعنصر "تطوير وإدارة الموارد البشرية" في البنوك التجارية.

### الفرضية الثالثة:

يوجد إدراك متوسط للفوائد المتوخاة لدى المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية.

### الفرضية الرابعة:

يوجد تقييم متوسط للحالة التنافسية في السوق المصرفي السعودي - هيكل الصناعة المصرفية السعودية - لدى المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية.

### الفرضية الخامسة:

يوجد تقدير متوسط لأهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية.

### الفرضية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الإداري، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الإجمالية) نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية، الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هيكل الصناعة المصرفية السعودية، عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

### الفرضية السابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات المؤسسية (حجم البنك ونوع الملكية) نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية، الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هيكل الصناعة المصرفية السعودية، عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

### الفرضية الثامنة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية وكل من (الفوائد المتوخاة من تطبيقها، هيكل الصناعة المصرفية السعودية، عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

## 1-7 التعريفات الإجرائية:

- المديرون في المستويات العليا: تشمل العضو المنتدب ومدراء العموم والمستشارين في الإدارات العامة.
- المديرون في المستويات الوسطى: تشمل رؤساء الأقسام في الإدارات العامة والمديرين في الإدارات الإقليمية ورؤساء الأقسام فيها.
- هيكل الصناعة المصرفية: يعبر عن درجة التنافس في السوق المصرفي السعودي ومدى تمتع البنوك السعودية بمزايا تنافسية.
- البنوك المشتركة: هي التي يشترك في ملكيتها رأس المال السعودي ورأس المال الأجنبي (غير سعودي) وغالباً ما تكون إدارتها من قبل الجهة الأجنبية.
- البنوك الوطنية: هي البنوك المملوكة لرأس المال السعودي بالكامل وإدارتها محلية.

## الفصل الثاني

# تطور مفهوم الجودة

### 1-2 مقدمة:

تتظر منظمات الأعمال هذه الأيام الى الجودة بأنها الكلمة السحرية ومركب النجاة لمواجهة المنافسة الحادة التي تتسم بها بيئة منظمات الأعمال، وعلى أنها السلاح الاستراتيجي لمواجهة المنافسة العالمية (Lesley and Malcolm, 1992) فقدرة المنظمة على تقديم مستوى جودة يتفق مع أو يفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة يؤثر بشكل كبير على ولاء العميل والمحافظة عليه في الحاضر والمستقبل.

ويكفي تأكيداً على بروز هذا المفهوم ان قائمة اكبر (100) منظمة في العالم تحتوي على (53) منظمة يابانية ويعزو الكثير من الباحثين هذه النجاحات المتواصلة لمنظمات الاعمال اليابانية الى استثماراتها في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وتركيزها على رغبات وتوقعات عملائها (الخلف، 1997).

وقد احتلت مشكلة الجودة سواء بالنسبة للسلع او الخدمات مكان الصدارة في الفكر الاداري خلال الثمانينات. وتمكن الباحثون في هذا المجال من تحديد وقياس الجودة في القطاع الصناعي بمستويات عالية الدقة، إلا أنهم لا يزالون يواجهون صعوبة في ذلك في قطاع الخدمات. ويعود السبب في هذا الى خصائص الخدمة. (Parsuraman et al, 1988).

ومفهوم الجودة تحول من التركيز على تقليل الانحرافات عن المواصفات المحددة بواسطة منتج السلعة او الخدمة الى ادارة ادراكات وتوقعات العميل. وقد مر تطور هذا المفهوم بعده خطوات، بدءاً من جودة المنتج النهائي ومروراً بجودة العملية الانتاجية وأخيراً الجودة الشاملة - جودة المنظمة ككل - (طوقان، 1996).

## 2-2 تطور مفهوم الجودة:

ليست الجودة في معناه التقليدي وليدت هذا العصر، فقد يجدها الباحث في الأهرامات الفرعونية أو في شريعة حمورابي أو في الآثار الرومانية. فهذه الأشياء لولا جودتها لما بقيت إلى عصرنا هذا. كذلك معظم مدارس الإدارة كالمدرسة العلمية، والمدرسة السلوكية اهتمت بالجودة (Rao et al, 1996) لكن ما يميز هذا العصر هو حالة التكيف أو التحول الجذري التي مر بها هذا المفهوم من ضبط ومطابقة المنتجات لمواصفات ومعايير صانعيها إلى ضبط ومطابقة المنتجات لمواصفات ومتطلبات مشتريها (Prohaland and Krishan, 1999).

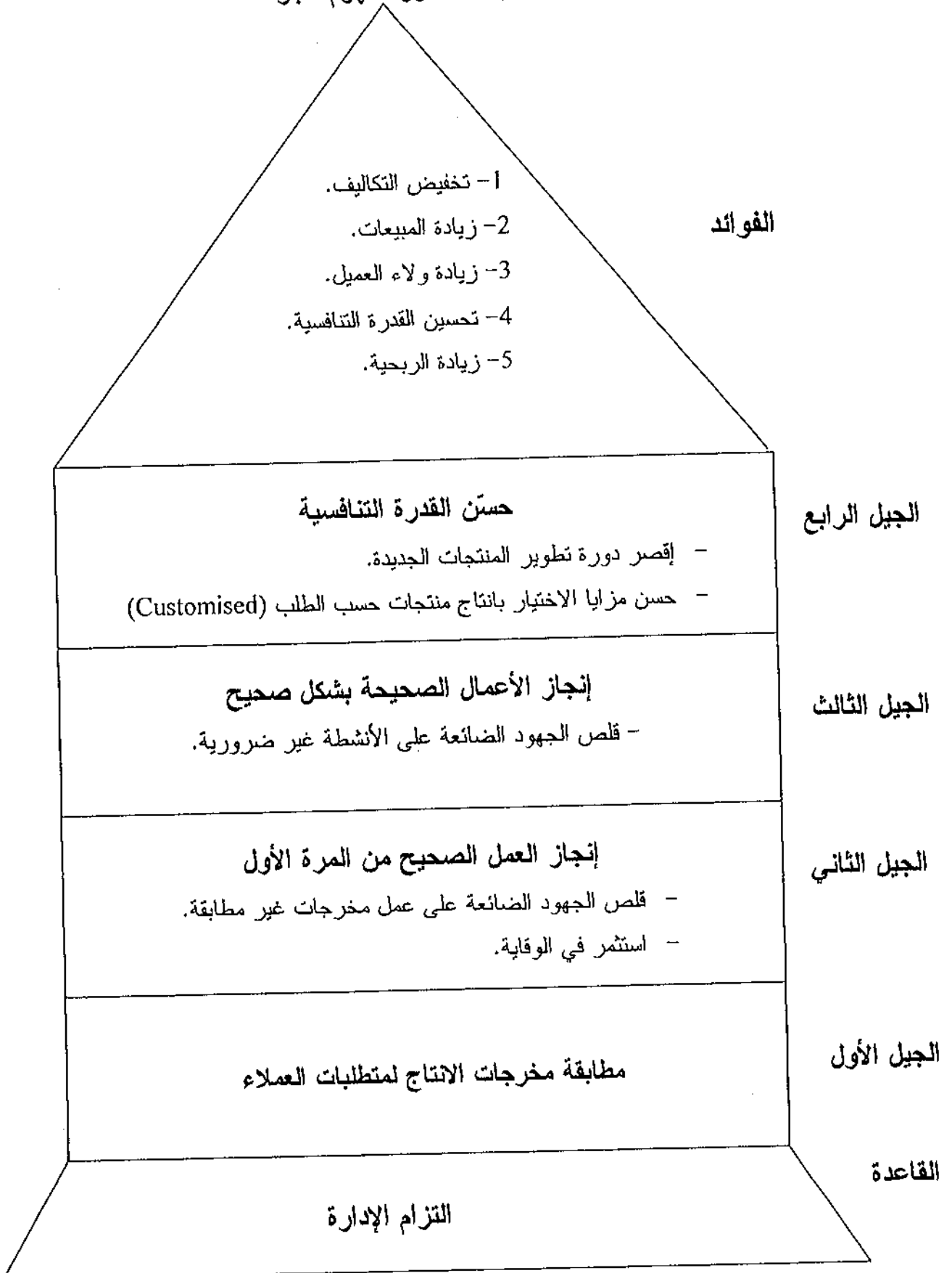
في هذا الاتجاه يقول (Peter Druker) كما ورد عن (Richardson, 1996) "أن جودة السلعة أو الخدمة ليست الخصائص التي يحددها المنتج وبينها في السلعة أو الخدمة ولكن هي الأشياء التي يتوقعها المستهلك ويرغب في الشراء لأجلها".

وكذلك يؤكد هذا المعنى (Reichhold and Sassir) بقوله أن تركيز السيطرة على الجودة تعدل من تلافي انحراف المنتجات عن خصائص ومعايير صانعيها كلياً (Zero-Detect) إلى تلافي انحرافات السلعة عن توقعات ومتطلبات العملاء (Zero-detections customer) كما وردت عن (Prohaland and Krishan, 1999).

والمشكلة في هذا الاتجاه الجديد أن توقعات ومتطلبات العملاء تتنوع من شخص لآخر، وتتغير من وقت لآخر، مما يفرض على منظمات الأعمال تنويع وتغيير مواصفات منتجاتها وخدماتها لمواكبة تغير وتطور توقعات ومتطلبات عملائها.

انطلاقاً من هذه النقطة اتسع معنى هذه الكلمة "الجودة" بحيث شمل ثلاثة مراحل بدءاً من جودة المنتج النهائي (Product quality) إلى جودة (فاعلية) العملية الانتاجية (Process quality) وأخيراً مفهوم الجودة الشاملة (Total quality). (طوقان، 1996). وقد ذكر (Lesley and Malcolm, 1992) أربعة أجيال أو مستويات مر بها تطور مفهوم الجودة وتوضح كيفية فهم واستجابة منظمات الأعمال لمتطلبات وتوقعات عملائها. كما يتضح من الشكل رقم "1".

مراحل تطور مفهوم الجودة



Source: Lesley and Malcolm M. F., (1992), "Implementing Total quality Management"  
Pittman publishing, New York USA, P2.



ويتضح من هذه المراحل النقاط التالية:

- 1- التركيز على العميل ومتطلباته.
- 2- كيفية فهم واستجابة منظمات الأعمال لمتطلبات عملائها.
- 3- توسع مفهوم الجودة من مطابقة المنتج لتوقعات العميل إلى تخفيض التكاليف من خلال تحقيق فعالية العملية الإنتاجية والأنشطة الأخرى. وأخيراً مرونة واستجابة المنظمة.

## 2-3 تعاريف ومداخل الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الغامضة، فمن جهة كل شخص يعرف أو يعتقد انه يعرف ماهي الجودة، ومن جهة أخرى يصعب على الباحثين تحديد مفهوم موحد وشامل للجودة. (Kasper et al, 1999)

يعرف (Deming, 1982) الجودة بأنها "خصائص أو طبيعة المنتج "خدمة أو سلعة" التي تعكس قدرته على أشباع حاجات العميل الضمنية والصريحة".

يعرف (Juran and Gryna, 1980) الجودة بأنها "ملاءمة الاستخدام".

وهذا يعني ان جودة المنتج (خدمة أو سلعة) يجب ان تلبى متطلبات وتوقعات العميل.

يعرف (Crosby, 1984) الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات".

يعرف (Zeithaml et al, 1991) الجودة بأنها "الزيادة على ما يتوقعه العميل من الخدمة".

يعرف (Gaucher and Coffey, 1993) الجودة بأنها "تلبية احتياجات العملاء بأقل تكلفة ممكنة".

يعرف (Barton and Marson) الجودة بأنها "معرفة ماذا يريد العميل المستفيد" وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من العيوب ومن اول مرة، بحيث لا يضطر العميل الى العودة الى الموظف لتعديل الخطأ، هذا بالاضافة الى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة وتحسين الاداء" (القحطاني، 1993).

من خلال هذا الاستعراض السريع لبعض تعاريف الباحثين للجودة يلاحظ تباين الآراء حول هذا المفهوم وقد يعود السبب في هذا الاختلاف - بشكل جزئي - إلى اختلاف المنطلقات المعرفية للباحثين. وقد استطاع (Garvin, 1988) تصنيف تعاريف الجودة التي ظهرت في الأدبيات بهدف الوصول الى المفهوم المشترك العام في هذا المجال. وتسهيلاً لدراسة هذه

التعاريف. وحدد هذا الباحث خمسة مداخل لتعاريف الجودة وهي: المدخل المعتمد على التفوق والمدخل المعتمد على المنتج والمدخل المعتمد على التصنيع والمدخل المعتمد على المستخدم والمدخل المعتمد على القيمة.

أولاً: المدخل المعتمد على التفوق (Transcendent Approach): يرى هذا المدخل أنه ليس هناك تعريف محدد للجودة، كما أنه يصعب تحديد جودة المنتج (سلعة أو خدمة) قبل رؤية العميل، المستفيد. ويرى هذا المدخل أن المستفيد قادر على التمييز بين الجودة المثالية (المتمازة) والجودة الرديئة. يقول (Pirsing) اننا لا نستطيع تعريف الجودة، لكن نعرف ماهي الجودة (Kasper et al, 1999).

ثانياً: المدخل المعتمد على المنتج The Product based approach: يتطلب هذا المدخل تحديد الخصائص او المزايا التي يمكن قياسها والتي تشير الى مستوى الجودة الأعلى. فمستوى الجودة الأعلى يتأثر بغياب أو حضور هذه الخصائص (Rao et al, 1996) ويمتاز هذا المدخل بأنه يحدد مقاييس موضوعية للجودة لكن يعاب عليه افتراضه ان غياب أو حضور الخصائص يعني الجودة. فمثلاً، مقاعد السيارة المصنوعة من الجلد تعتبر ذات الجودة الأعلى مقارنة مع المقاعد المصنوعة من النايلون. فمجرد وجود الجلد يعني جودة عالية من وجهة نظر العميل بغض النظر عن اللون ونقاوة التصنيع.

ثالثاً: المدخل المعتمد على المستخدم User-based approach: وفقاً لهذا المدخل يعتبر العميل عادة هو المحدد لجودة المنتج (خدمة أو سلعة)، ويفترض ان الجودة العالية هي تحقيق أفضل مستوى من الرضا للعميل. فهو يوازي بين رضا العميل والجودة (Rao et al, 1996). واعتماداً على هذا المدخل عرف (Juran and Gryna, 1980) الجودة بأنها "ملاءمة الاستخدام".

رابعاً: المدخل المعتمد على التصنيع (Manufacturing-based approach): ينظر هذا المدخل للجودة من وجهة نظر المنظمة، فالمنظمة تحدد خصائص ومواصفات للمنتج موضوعية وقابلة للقياس وتعمل أنشطة الانتاج على تحقيق هذه الخصائص والمواصفات، فهو يفترض ان الجودة هي درجة المطابقة بين الخصائص والمواصفات الموضوعية مسبقاً بواسطة المنظمة وخصائص المنتج المصنوع فكلما كانت التباين أضيف كلما كانت الجودة اعلى.

وقد اعتمد (Crosby, 1984) في تعريفه للجودة بأنها "المطابقة للمتطلبات" على هذا المدخل. ويمتاز هذا المدخل بأنه يحدد مقاييس موضوعية للجودة المستهدفة بالإضافة الى تقليل كلفة الجودة ويعاب عليه اغفاله لتفضيلات ورغبات العملاء (Rao et al, 1996).  
خامساً: المدخل المعتمد على القيمة Value-based approach : يعتمد هذا المدخل في تعريفه للجودة بربطها بالاسعار او التكاليف، ووفقاً لهذا المدخل المنتج الجيد هو الذي يحقق الفرص او المطابقة بالسعر المقبول وضمن الكلفة المقبولة. ويعبر عن القيمة بالعلاقة بين الفوائد والمدرسة والتي سيحصل عليها العميل من إتمام العملية مقارنة بالسعر الذي سوف يدفعه مقابل هذه الفوائد (Reidenbach and Terry, 1996).

لقد ركز (Garvin, 1988) في تصنيفه هذا على جودة المنتجات الملموسة (السلع) واختلاف الخصائص الأساسية بين الخدمات والمنتجات الملموسة يجعل بعض هذه المداخل لا تتناسب جودة الخدمات بشكل مباشر (Reo et al, 1996، بن سعيد، 1997، Kasper et al, 1999) فجودة الخدمات جودة مدركة (Perceived quality)، الحكم الأول فيها هو العميل (Berry et al, 1990).

وتلعب توقعات المستهلك عن جودة الخدمة دوراً رئيسياً في تحديد مستوى جودة الخدمة التي قدمت له بالفعل، فالمستهلك يحكم على مستوى جودة الخدمة بواسطة مقارنة ما يتوقعه مع ما قدم إليه فعلاً، فإذا كان قدم إليه ادنى من المستوى الذي يتوقعه فقد اهتمامه بالمنظمة، وإذا ما اتفق ما قدم إليه مع توقعاته او تفوق عليها فإنه سوف يقبل على تكرار التعامل مع المنظمة (Parasuraman et al, 85). ويفترض (Parasuraman et al, 1988) ان المدخل المعتمد على المنتج والمدخل المعتمد على التصنيع يشيران الى الجودة الموضوعية (Objective quality) بينما المدخل المعتمد على المستخدم يشير الى الجودة المدركة (Perceived quality).

وفي هذا المجال أجريت العديد من الدراسات لتحديد العناصر التي تتكون منها جودة الخدمة بهدف تقييم وقياس مستوى جودة الخدمة بالتركيز على توقعات وادراكات العميل (Parasuraman et al, 1988; Berry et al, 1990; Bahia and Nantel, 2000). وقد حددها (Parasuraman et al 1988) بالعناصر التالية: الاعتمادية Reliability الاستجابة

Responsiveness، النواحي المادية الملموسة Tangibles، الأمان Assurance، التعاطف Empathy.

ويرى الباحثين أن هذه العناصر عامة يعتمد عليها المستهلك في قياس مستوى جودة الخدمة المقدمة بغض النظر عن نوعية الخدمة. وبعبارة أخرى فإنها ذات العناصر سواء كان القياس لخدمة مصرفية أو خدمة أو اصلاح سيارات أو غير ذلك من الخدمات.

وبالرغم من تحديد عناصر جودة الخدمة أعلاه إلا أنه من الصعوبة على منظمات الاعمال فهم كيفية ادراك وتقييم المستهلك لجودة الخدمة نظراً لأن الخدمة اداء اكثر من كونها شيئاً تدركه الحواس، كذلك من الصعوبة سيطرة الادارة على جودة الخدمة بسبب تلازم الاستهلاك والانتاج في جودة الخدمة، والتفاعل والتواصل بين مقدم الخدمة ومستهلكها عالي، فالمستهلك يعتبر جزء من عملية انتاج الخدمة (Parasuraman et al, 1985).

ومن ناحية اخرى، فإنه يمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمات (Parasuraman et al, 85) وهي:

- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء وجوب وجودها.
- 2- الجودة المدركة من قبل ادارة المنظمة الخدمية وتراها مناسبة.
- 3- الجودة القياسية المحددة بالموصفات النوعية للخدمة.
- 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة.
- 5- الجودة المروجة للعملاء.

استناداً على ما تقدم واعتماداً الدراسات الحديثة التي تتفق أن مفهوم جودة الخدمة يعكس من خلال تقييم العميل أو المستفيد من الخدمة لدرجة الامتياز او التفوق الكلي في اداء الخدمة وعلى أن جودة الخدمة من المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع الملموسة، وتقييم العملاء لجودة الخدمة لا يتم فقط على اساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد الى الاسلوب الذي تؤدي به هذه الخدمة (Cronin and Taylor, 1994; Parasuraman et al, 1985; Zeithaml et al, 1991; Woon, 2000; Bahia and Nantel, 2000).

ويمكن الباحث أن يعرف الجودة الشاملة في الخدمات بأنها قدرة المنظمة ككل على التحسين المستمر في كافة نواحي الأداء بما يلبي متطلبات وتوقعات العميل.

## 4-2 الخلاصة

لقد حاول الباحث في هذا الفصل تبيان مفهوم الجودة، وذلك من خلال تتبع مراحل تطور هذا المفهوم واستعراض بعض التعاريف ذات العلاقة، وإيضاح مداخل الجودة. وقد خلص الباحث إلى أن المفهوم قد تحول أو تكيف من مطابقة الخدمة أو السلعة لمواصفات صانعها أو مقدمها إلى مطابقتها لمتطلبات المستفيد منها (العميل) كذلك تم إيضاح كيفية فهم واستجابة منظمات الأعمال لمتطلبات عملائها وأخيراً قدم هذا الفصل تعريفاً لجودة الخدمة بأنها قدرة المنظمة ككل على التحسين المستمر في كافة نواحي الأداء بما يلبي متطلبات وتوقعات العملاء.

## الفصل الثالث

# إدارة الجودة الشاملة

### 3-1 المقدمة:

يعتبر مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً. فقد شهد هذا المصطلح خلال العقدين الأخيرين قبولاً واسعاً كوسيلة لتحسين والمحافظة على جودة المنتجات والخدمات كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال في السوق الدولي. وامتد هذا المصطلح وممارساته من قطاع الصناعة لباقي القطاعات كقطاع العام والقطاع الخدمي. وتأكيداً على أهمية هذا المصطلح ونشر الوعي بهذا المفهوم سارعت الكثير من الدول إلى تأسيس جوائز للجودة كجائزة Malcolm Baldrige في الولايات المتحدة وجائزة Deming في اليابان... وغيرها.

وعلى الرغم من هذا الاهتمام والانتشار إلا أنه لا توجد صياغة نظرية واحدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد تحديد قاطع للممارسات المتعلقة به (Lawer, 1994). ففي يوليو 1995 وفي عددها الخاص قدمت مجلة quality progress ثلاثة عشر مقالاً عن إدارة الجودة الشاملة منها اثنا عشر مقالاً حملت تعاريف مختلفة لإدارة الجودة الشاملة (Lau and Anderson, 1998). وقد يعود هذا إلى تعدد مظاهر وأشكال إدارة الجودة الشاملة تبعاً للقطاعات المختلفة واختلاف ظروف السوق واختلاف أحجام المنظمات واختلاف مراحل تطور الجودة (Hill and Willinson, 1995). وينظر كثير من الباحثين إلى إدارة الجودة الشاملة على إنها فلسفة ومجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحقيق إدارة الجودة وجودة الإدارة (Brah et al, 2000).

ويعود الفضل في صياغة الفلسفات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لعدد من العلماء مثل W.Edwards Deming و Joseph M. Juran و Philip B. Crosby و A.V. Feigenbaum و Kaoru Ishikawa ولقد قدمت هذه الفلسفة تحدياً لممارسات الإدارة التقليدية والافتراضات القائمة عليها (Grant et al, 1994) لهذا تتطلب مفاهيم إدارة الجودة الشاملة استعداد الإدارة للتغيير إذا ما أرادت الاستفادة من فوائد هذه الفلسفة.

## 3-2 تطور نظم إدارة الجودة

لقد تطور مفهوم الجودة بشكل جذري، فالجودة لا تعني تلبية المنتج (سلعة أو خدمة) لمتطلبات العميل فقط، بل اتسع هذا المفهوم ليعني قدرة المنظمة ككل على تلبية كافة احتياجات العميل. بدأ من جودة المنتج (خدمة أو سلعة) النهائي ومروراً بجودة العملية الانتاجية وانشطة المنظمة الاخرى، واخيراً جودة جميع جوانب وعمليات المنظمة الهادفة لتحقيق قيمة للعميل.

استجابة لهذا التطور مرت نظم تحقيق وتحسين الجودة بأربعة مراحل بدءاً من التفتيش على الجودة ومروراً بمراقبة على الجودة وتأكيد الجودة وأخيراً ادارة الجودة الشاملة. (زين الدين، Richardson, 1997; Raho and Mears, 1992; Lesley and Malcolm; 1996; 1996).

ويضيف (Dale and cooper) كما أورده (النيادي، 1999) في هذا السياق أن كل مرحلة من هذه المراحل تتضمن المرحل السابقة لها وليست منفصلة عنها فمراقبة الجودة تتضمن التفتيش، وتأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة. والجدول التالي رقم (1) يوضح ويقارن بين مراحل تطور نظم إدارة الجودة (Bounds et al, 1994).

جدول رقم (1)

مراحل تطور نظم إدارة الجودة

إدارة الجودة الشاملة (1980م)	تأكيد الجودة (1950م)	ضبط الجودة (1930م)	التفتيش (1800م)	الخصائص المحددة تاريخ الابتداء
التأثير الاستراتيجي	التنسيق	الضبط	الكشف	الهدف الأساسي
الفرصة التنافسية	البحث عن المشاكل ومنعها قبل حدوثها.	البحث عن المشاكل	البحث عن المشاكل	وجه نظر الجودة.
السوق وحاجات العميل	كامل سلسلة الإنتاج، ومساهمة جميع المجموعات الوظيفية، لمنع أخطاء الجودة.	توحيد المنتج مع تقليل التفتيش	توحيد المنتج	التركيز على
التخطيط الاستراتيجي، وضع الأهداف، وتحريك (Mobilizing) المنظمة.	البرامج والنظم	الأساليب والأدوات الإحصائية	المعايرة والقياس	الطرق
وضع الأهداف، التعليم والتدريب، والعمل الاستشاري مع الأقسام الأخرى، وتصميم البرامج.	قياس الجودة، التخطيط للجودة تصميم البرامج	تحديد مواطن الخلل وتطبيق الطرق الإحصائية	التفتيش، والفرز، والعد، والتدريج	دور مفتش الجودة
كل فرد في المنظمة بالإضافة إلى الإدارة العليا تمارس دور القيادة القوية.	جميع الأقسام والإدارة العليا تشترك بشكل سطحي بالتصميم التخطيط وتنفيذ سياسات الجودة.	قسم الإنتاج وقسم الهندسة	قسم التفتيش	الجودة مسئولية
إدارة الجودة	بناء الجودة	ضبط الجودة	التفتيش عن الجودة	التوجه والمدخل

Source: Garvin, managing quality, 1988, p-37.

وفيما يلي شرح تفصيلي لمراحل تطور نظم إدارة الجودة (Bound et al, 1994; Richardson, 1996; Kasper et al, 1999; Raho and Mears; 1997).

1- مرحلة التفتيش:

حتى القرن التاسع كان الإنتاج يعتمد على الحرفيين وبكميات صغيرة، ونتيجة القرب العلاقة بين المنتج والمستهلك لم تدعو الحاجة إلى وجود نظم سيطرة على الجودة بشكل رسمي.



وسببه تطور الصناعة ونظام الانتاج الواسع (Mass producing) ومبدأ الفصل بين تخطيط الانتاج والانتاج كان ينظر الى الجودة على انها وظيفة مستقلة تقع على عاتق الادارة العليا. تزايدت الحاجة لوجود نظام تفتيش رسمي للتأكد من جاهزية المنتجات للاستخدام قبل وصولها الى السوق. يعتمد هذا النظام على مفتش الجودة (quality inspector) واستخدام قوائم الفحص (Checklists) لضمان معيرة المنتج والتأكد من تماثل المنتجات لدرجة معينة. وبسبب الحرب ومتطلباتها اصبحت عملية التفتيش (100 percent inspection) العقبة الرئيسية في الانتاج لهذا دعت الحاجة لاجاد نظام جديد.

### 2- مرحلة مراقبة الجودة:

بدأت هذه المرحلة عام 1920، باختراع العالم (Walter shewart) لخريطة المراقبة (Control chart) والتي استخدمت وطبقت لمراقبة الجودة على منتجات شركة (Bell Telephone). وأخذت أنشطة التفتيش عن الجودة طابعها الرسمي.

يعبر نظام مراقبة الجودة الأنشطة المصممة لتقييم جودة المنتج (خدمة او سلعة) قبل ان يصل المستهلك فإذا كان المنتج لا يطابق المتطلبات او المواصفات فإنه يعد تالف (Scrap) او يعاد العمل عليه (Rework).

ويعتمد هذا المدخل على نظرية الانحرافات (Theory of variations)، واستخدام نظرية الاحتمالات واساليب العينات والاساليب الاحصائية للتمييز بين الانحراف المقبول والانحراف غير المقبول في المنتج النهائي واثناء العملية الانتاجية.

والمشكلة الرئيسية في هذا النظام ان البحث عن الأخطاء بعد واثناء العملية الانتاجية لا يمنع وقوع الأخطاء (Richardson, 96) فالجودة وفقاً لهذه النظام قد لا تعني الافضل بقدر ما تعني تلبية المنتج للمعايير ومواصفات الانتاج.

### 3- مرحلة تأكيد الجودة:

يعتمد هذا النظام على فكرة بناء تأكيد الجودة داخل النظام والوقاية من المشاكل والأخطاء قبل وقوعها. فالجودة مسئولية كل موظف وكل موظف يجب ان يتأكد من مخرجاته.

نظام تأكيد الجودة هو ذلك النظام الاداري المصمم لمراقبة الأنشطة في جميع المراحل (تصميم المنتج، الانتاج، التقديم او التسليم) لمنع او الوقاية من المشاكل والتأكد من مطابقة المنتجات التي تصل للمستهلك.

يؤكد هذا النظام على التنسيق بين مختلف الأقسام لتحقيق التعاون وتحقيق فعالية تفاعل الوظائف فيما بينها. ويعاب على هذا النظام تركيزه على داخل المنظمة وعدم اعطاء المستهلك الاهتمام الكافي (Kasper et al, 1999).

#### 4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

يذكر (Lesley and Malcolm, 1992) ان أنظمة ادارة الجودة السابقة صممت لمطابقة معايير نظام الجودة وأن هذه نقطة البداية لادارة الجودة الشاملة. فمعايير أنظمة الجودة تحدد مقاييس السيطرة المطلوبة وتساعد في تأكيد مطابقة المنتج النهائي لمتطلبات العميل، والأنشطة المرتبطة به، ويمكن القول ان الحاجة دعت لإيجاد نظام يشمل كافة أنشطة المنظمة بطريقة أكثر فعالية ويحسن الوضع التنافسي لمتطلبات الاعمال وأدى هذا الى ثورة ادارة الجودة الشاملة (Lesley and Malcolm, 1992) والتي تهدف الى التأكد من أن كل نشاط في المنظمة يسهم في تحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة وينفذ بطريقة فعالة، والتي هي موضوع هذه الدراسة.

### 3-3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

عرف Robert Benhart إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة تنظيمية متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل "المستفيد" و أداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل وبفاعلية عالية وفي اقصر وقت ممكن (القحطاني 1993).

وعرف (Oakland, 1995) إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل لتحسين الوضع التنافسي والكفاءة والمرونة لكامل المنظمة وهي بشكل أساس طريقة لتخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط واعتماداً على كل فرد في كل مستوى".

ويعرف دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات وتلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل. وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبدولة والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي لتحقيق التحسين المستمر". (المناصير، 1994).

وعرف Richard D. Dobbins بأنها "فلسفة الأعمال التي تسعى لتحسين النتائج وتشمل الأداء المالي لنظام الإدارة في المنظمة وضمان بقاء المنظمة على المدى الطويل من خلال تركيز مستمر على تحسين رضا العميل وتلبية حاجات جميع أطراف المنظمة "Stakeholders".

وتعرفها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ, 1998) بأنها "نموذج إدارة للمنظمات يركز على الجودة اعتماداً على مشاركة جميع أعضاء المنظمة والهادف إلى تحقيق النجاح طويل المدى من خلال رضا العميل والفوائد "متطلبات" لكل أعضاء المنظمة والمجتمع". (ASQ, 1998)

وقد عرف البعض إدارة الجودة الشاملة من منظورين (إسماعيل، 1999):

من حيث فاعلية التشغيل تعرف بأنها "ذلك النظام الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق بين عمل الوحدات داخل المنظمة من أجل تطوير الخدمة والحفاظ عليها وتحسين مستوى أداء العاملين بها وتوجيه جهودهم بما يؤدي إلى الرضا الكامل للعميل "المستفيد" وبأقل التكاليف الممكنة.

من حيث إطار عمل الجودة الشاملة فإنها تعرف "الاهتمام بالعميل" "المستفيد" وضرورة توفير الثقة التنظيمية وتعميق روح الفريق وقبول التغيير والتحسين وخلق وتطوير قاعدة من القيم التي تجعل كل فرد عامل يعلم أن الجودة في خدمة العميل "المستفيد".

من خلال هذا الاستعراض السريع لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة نلاحظ أنها ركزت على الجوانب الأساسية التالية:

1- جميع الوظائف والأنشطة داخل المنظمة يجب أن تطبق وسائل الضبط الإحصائي على الجودة لتحسين مخرجاتها.

2- كل جزء من المنظمة يجب أن يركز على تلبية متطلبات وتوقعات العميل من أول مرة وكل مرة.

3- كل جزء من المنظمة يجب أن يناضل لتحقيق التحسين المستمر.

4- وتحقيق الأهداف أعلاه يحتم ضرورة العمل بمنظور الرؤية طويلة الأمد واشتراك كامل موظفي المنظمة في جهود الجودة. وتفويض موظفي المنظمة لحل المشاكل وحث الروح

الفريق بين الإدارة والموظفين والمورد والعميل، والتدريب المستمر والتزام الإدارة.

ويرى الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظاماً تعاونياً لاداء الاعمال اعتماداً على الجهود المشتركة لكل من الادارة والعاملين والهادف الى تحقيق الجودة بصورة مستمرة من خلال تفويض ومشاركة جميع موظفي المنظمة على كافة المستويات وبناء روح الفريق بين

الإدارة والعاملين والعملاء والموردين واستخدام الأساليب الإحصائية. والعمل بمنظور الرؤية طويلة المدى بهدف تحقيق متطلبات وتوقعات العملاء. لمزيد من الإيضاح والتعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعرض الجدول رقم (2) مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية (الخلف، 1997).

جدول رقم (2)

مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي	أفقي ومسطح
اتخاذ القرارات	غير ممأسس / مركزي / مبني على معرفة الناس في قمة الهرم	ممأسس / غير مركزي / مبني على البيانات والإجراءات العلمية والمشاركة التامة
حل المشكلات	تجنب المشكلات وتفاديها، وعدم محاولة إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماماً، اتباع أسلوب رد الفعل (Reactive) والتفتيش (Inspection)	البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر وترقيها، اتباع أسلوب الفعل (Proactive) لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها (Prevention).
مصدر المشكلات	العاملون دائماً هم مصدر المشكلات الإدارية، لذلك فالمديرون يديرون الناس.	العمليات والإجراءات والنظام الإداري (The system) مصدر المشكلات، لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية النظام الإداري.
الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال	يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة، والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها	لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال. لتجنب إعادة الأعمال والإهدار. يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بأداء العمل صحيحاً من المرة الأولى.
التخطيط التركيز جهود التحسين	تخطيط قصير الأجل تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ مشكلة أو حاجة للتحسين	تخطيط طويل الأجل وتفكير استراتيجي تركيز داخلي وخارجي على العميل تحسين مستمر (Continuous Improvement)
تصميم المنتجات والخدمات	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء	المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فرق عمل ممكنة وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من عملاء الداخل والخارج.
المديرون والموظفون	المديرون يعرفون أكثر، والموظفون يستمعون للعمليات وينفذونها حرفياً	الناس الذين يودون العمل يعرفونه أكثر، لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات الإدارية.
الإنتاجية والجودة	هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد	تحسين الجودة يؤدي لزيادة الإنتاجية
المسؤولية عن الجودة	الجودة مسؤولية العاملين ويلامون بشكل مباشر عند تردي الجودة	الجودة مسؤولية الإدارة، ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة.

المصدر: كما ورد في دراسة (الخلف، 1997)، ثالث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية. ص 124.

### 3-4 عناصر إدارة الجودة الشاملة

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على عدد من العناصر الأساسية التي تشكل إطارها وجوهر فلسفتها، وتفترض غرس هذه العناصر كثقافة تنظيمية راسخة لدى الموظفين على كافة مستويات التنظيم لتضمن التفاعل والانسجام بين مكونات التنظيم الداخلية ومع محيطه الخارجي.

وعلى الرغم من تباين آراء الباحثين فيما يخص عدد عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تكاد تتمحور حول عدد من المبادئ الأساسية. (بن سعيد، 1997، 1991؛ Joblanski, 1991; Taher, 1994; Evans; 1993; Lee and Schniederjans, 1994; Brah et al, 2000) وتبقى الفوارق في وجهات النظر تنحصر في المكونات المناسبة والترابط بين تلك المكونات وفي الخطوات التفصيلية للتنفيذ (بن سعيد، 1997). وأهم هذه العناصر:

#### أولاً: التركيز على العميل:

يعد العميل نقطة الارتكاز بالنسبة للمنظمات التي سلكت طريق إدارة الجودة الشاملة، تبدأ وتنتهي وتدور حوله أهدافها وطموحاتها وإجراءاتها وتحسيناتها. والتطبيق السليم والناجح لإدارة الجودة الشاملة يعتمد على أهمية تحديد عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين والتعرف على احتياجاتهم وطبيعة وجودة الخدمات التي يرغبونها ومن ثم العمل على تحقيقها. حيث قلبت إدارة الجودة الشاملة وفقاً لهذا المنظور وجهة نظر الإدارة التقليدية، التي تعتبر المنظمة أكثر معرفة بحاجات ورغبات عملائها وكيفية تحقيقها من العملاء أنفسهم، لذلك تقوم بتصميم الخدمة بمعزل عن العملاء، أما إدارة الجودة الشاملة فهي تسعى دائماً لكسب ولاء ورضا العميل (الخلف، 1997).

وقد أعطت إدارة الجودة الشاملة بعداً أعمق لمفهوم العميل. فالعميل لا يقتصر على عملاء المنظمة الخارجيين "المستفيد النهائي" بل اتسع ليشمل الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل (إسماعيل، 1999). واستناداً لهذا المفهوم يمكن تحديد العميل بأنه "الشخص أو العملية الذي يتأثر بالخدمة أو العملية التي تؤدي إلى الحصول على الخدمة" (خضراء، 1998). وقد أكدت الدراسات في هذا المجال التأثير الإيجابي المباشر لجودة الخدمات المقدمة للعميل الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي (Heskett et al, 1997).

## ثانياً: التحسين المستمر:

تعتبر فلسفة التحسين المستمر جوهر إدارة الجودة الشاملة (Deming, 1986; Croshy, 1979; Juran, 1992) وهذه الفلسفة مبنية على فكرة أن العمل سلسلة من النشاطات المترابطة التي تؤدي إلى محصلة نهائية، والتحسين المستمر يأتي كنتيجة لتقليص التباينات التي تظهر في جميع العمليات والنتائج (إسماعيل، 1999).

ويعد تخفيض الاختلافات أساس دراسات وإصلاحات ديمينج فقد سئل ذات مرة أن يلخص فلسفته في كلمات معدودة فقال: "إذا أريد لي أن ألخص رسالتي للإدارة بعده كلمات، فأبني أقول إنها جميعاً تتعلق بأن تعمل على تخفيض الاختلافات" (Swiss, 1992)، وفي مفهوم إدارة الجودة الشاملة هناك مصدران مسبيان لتباين العمليات وبالتالي النتائج، أسباب عامة وأسباب خاصة. الأسباب العامة (Common causes) وهي: المتأصلة والمبنية داخل النظام نفسه أو الطريقة التي يدار بها النظام ولا تعود للأفراد، وهي غالباً ما تكون السبب في 94%\* من مشاكل الجودة، مثل السياسات المتعارضة، الأنظمة والقوانين الصارمة الازدواجية، التعليمات الغامضة، نوعية المواد، ورداءة الأدوات، وتعتبر الإدارة هي الجهة الوحيدة القادرة على التحكم بتخفيض التباينات الناتجة عن الأسباب العامة، وتحسين الأداء وذلك من خلال بناء النظام الجيد، أما الأفراد فهم مجرد ضحايا التباينات المبنية داخل النظام (سويري، 2001).

أما الأسباب الخاصة في التباين فتشكل 6%\* من مشاكل الجودة، والعائد للأفراد. وغالباً لا يمكن تجنبها والتنبؤ بها ولا مراقبتها إحصائياً، فمحاولة السيطرة على هذه الأسباب نوع من تشتيت الجهود، ومن هنا كان من المهم التمييز بين الأسباب العامة والأسباب الخاصة للانحرافات (سويري، 2001). والعمل على تخفيض الانحرافات العامة حتى يمكن تقديم مخرجات ترضي العميل.

وتؤكد فلسفة التحسين المستمر على أن إدارة الجودة الشاملة ليس برنامج يبدأ وينتهي بعد فترة محددة، بل رحلة لا نهاية لها، تركز على إجراء تحسينات مستمرة في العمليات والنتائج معاً. وهي تختلف بذلك عن فلسفة التحسين وفقاً لنظرة الإدارة التقليدية حيث يتم التحسين عند اقتضاء الحاجة، وينصب اهتمام المنظمة على فحص وتطوير النتائج فقط دون العمليات (الخلف، 1997).

\* هذه الأرقام أوردت كما تم ذكرها في المصدر.

وتقتضي فلسفة التحسين المستمر معرفة سابقة بالأنظمة والعمليات والأساليب الإحصائية للعمليات والنتائج، مخطط السبب والأثر، عجلة ديمنج، أسلوب باريتو ... الخ. والعمل على تبسيط صيرورات (عمليات) العمل. وكذلك تقتضي تفويض الموظفين فهم أعرف بأعمالهم من أي شخص آخر (Evans and Lindsay, 1996).

### ثالثاً: القيادة والإدارة:

إن كل أدبيات إدارة الجودة الشاملة تؤكد على أن التزام ودعم الإدارة العليا في المنظمة بعمليات التحسين والمشاركة من أسس التطبيق السليم والناجح، فنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد وبشكل كبير على إيمان واستيعاب القياديين لمفهوم الجودة الشاملة ومبادئها. ويعتبر هذا المبدأ - القيادة والإدارة - ذو أثر مباشر على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأخرى (بدري، 1999). إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً بسيطاً يمكن استقطابه ودمجه بسهولة بالعمليات الإدارية للمنظمة بل تتطلب تغيير جذري وأساسي في جميع جوانب المنظمة (Chobadian and Gallear, 1996). والجهة الوحيدة في منظمات الأعمال القادرة على اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي ودمج تخطيط وإدارة الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل هي الإدارة العليا.

تعتبر الجودة حسب منظور إدارة الجودة الشاملة - مسئولية جماعية ليست مسئولية قسم الإنتاج أو الإدارات الدنيا أو قسم الجودة، يمارسها القيادي ليشكل النموذج والقوة للعاملين من خلال: (رسالة معهد الإدارة، 2000).

- إزالة الحواجز عن طريق الإبداع.
- التواجد المستمر وسهولة وصول الموظفين إلى الإدارة.
- وضوح الدعم والاشتراك بالتنفيذ وتقدير جهود التحسين والتطوير في الجودة.
- الالتزام والدعم طويل الأمد بعملية التحسين المستمر.
- وضع تصور ورؤيا واضحة واتباع سياسات ثابتة ترسم الخطوط العريضة للتنفيذ.
- تخصيص الموارد البشرية وغير البشرية لعمليات تحسين وتطوير الجودة.
- نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة وخارجها.

تعد القيادة الإدارية كذلك من أهم أسباب فشل برامج إدارة الجودة الشاملة (Deming, 1986; Juran, 1992). إما بعدم إدراكها لأهمية هذا المفهوم، أو عدم رغبتها في التغيير والتحديث، أو بتخليها عن الجودة بمجرد اتخاذ القرار بتطبيقها اعتقاداً بأنه يمكن تطبيقها بمعزل عن القيادة الإدارية العليا. فإدارة الجودة الشاملة تفرض عملية تغيير جذري لثقافة المنظمة وقيم ومبادئ العمل وطرق وأساليب الأداء، وتغيير للنمط القيادي في المنظمة ولن تتحقق إدارة الجودة الشاملة في بيئة ترغب القيادة الإدارية في تغيير سلوك وأداء الموظفين دون أن تغير الأنماط القيادية المتبعة، فلكي تتحقق الجودة يجب العمل على جودة القيادة أولاً ثم قيادة الجودة ثانياً (رسالة معهد الإدارة، 2000).

#### رابعاً: المشاركة و فرق العمل:

تعد المشاركة مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فالموظفين دائماً أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في أداء أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي بالإضافة الى ان المشاركة الفعالة تخلق مناخاً من القبول وعدم مقاومة التغيير (الخلف، 1997).

ويقول (كوهين وبرانند، 1993) ان اشترك الموظفين في اتخاذ القرارات يشجع الموظفين على الابداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى درجة أكبر من الانتماء للمنظمة والالتزام نحو العمل.

وترى ادارة الجودة الشاملة ضرورة مشاركة كل فرد في العمل الجماعي، حيث يؤدي هذا الى زيادة ولاء الافراد وانتمائهم للمنظمة، كما أن العمل الجماعي يمثل اداة فاعلة في تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة عن طريق الاتصالات المتواصلة بين افراد المنظمة (اسماعيل، 1999).

ويستلزم المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين الموظفين (Richardson, 1996) وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.

ويعتبر بناء فرق العمل من أبرز مظاهر المشاركة في منظمات الأعمال، وقد انتشر بشكل كبير خلال السنوات الماضية. فأكثر من 50% من الشركات المسجلة في مجلة (Fortune) وعددها (500) شركة تستخدم فرق العمل، ويتوقع أن يصل عدد الشركات التي تستخدم فرق العمل التي تدار ذاتياً (Self-managed work team) إلى (90%) من الشركات التي تعمل في أمريكا الشمالية، خلال عام 2002 (Elmuti, 1996).



ويهدف تشكيل فرق العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة إلى خلق التعاون بين ثلاثة جوانب أساسية: بين الإدارة والموظفين، بين الوظائف، بين المنظمة والعملاء والموردين (Dean and Bowen, 1994) واستخدام فرق العمل يقتضي صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على التنسيق الأفقي بين الوحدات التنظيمية، فغالباً ما تنتج الجودة الرديئة بسبب التركيز على هيكل رأسي وعدم إدراك التداخلات الأفقية بين الوحدات التنظيمية (Evan and Lindisary, 1996).

ويختلف أسلوب تكوين الفرق تبعاً لمهام كل دائرة وحجمها، غير أنه من الأهمية لأي فريق يتم تكوينه بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة أن يراعي في تكوينه ما يلي (هيجان، 1994):-

- 1- أن يتم اختيار أعضاء الفريق من الموظفين الموثوق فيهم الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم استعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
- 2- أن يكون أعضاء الفريق من أولئك الذي يقومون فعلاً بتحليل العمل في منظماتهم.
- 3- أن يكون الفريق ممثلاً للعديد من المستويات الإدارية في المنظمة بدلاً من التركيز على مستوى واحد.
- 4- ينبغي على إدارة المنظمة أن تعطي لأعضاء الفريق الصلاحية فيما يتعلق بوصف طرق أداء العمل في المشروع وكذا اقتراح وسائل تحسين أداء العمل بصفقتهم القائمين على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة.
- 5- دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة والنظر إليها على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي بالنسبة للمنظمة وليس أمراً طارئاً.

#### خامساً: الوقاية بدلاً من التفتيش:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ الوقاية وذلك عن طريق الفحص والتحليل المستمر سعياً لمعرفة المشاكل قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها وتغادي وقوعها، فإدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشاكل على أنها فرص للتطوير لها لما تمكنت المنظمة من اكتشافها وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها. فتكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج (الخلف، 1997). وتوفير المطابقة البشرية والمالية من أجل الكشف عن العيوب أو الأخطاء في العمليات الإنتاجية (فرحات، 1996).

ويعزو بعض الباحثين نجاح منظمات الأعمال اليابانية في تقديم مستويات عالية من الجودة إلى إدراكها لأهمية دور العنصر البشري وتشيدها على أن الجودة مسئولية كل فرد في المنظمة، بينما كان هذا الإدراك ضعيفاً في منظمات الأعمال الغربية لدور هذا العنصر في عمليات الجودة. (Cowling and Newman, 1995)، فقدرة المنظمة على تقديم خدمات ذات جودة عالية لعميلها الخارجي يرتبط بشكل مباشر بجودة الخدمات المقدمة للعميل الداخلي (Heskett et al, 1997) ويعتبر العنصر البشري ذو أهمية قصوى خصوصاً في قطاع الخدمات، فمعظم مشاكل الجودة في هذا القطاع كعدم فاعلية تقديم الخدمة، النقص في مهارات بناء الفريق، ضعف مشاركة العاملين... وغيرها تتبع من هذا العنصر والتي لا يمكن دائماً تحديدها وتصحيحها بسهولة (Longenecker and Scazzero, 2000) وإدارة الجودة الشاملة تشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب والأدوات الإدارية الحديثة والتي لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة بفاعلية لا بد من التدريب المنظم والمكثف والمستمر لجميع الموظفين في المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الهدف (الخلف، 1997). ويعتقد (Clinton, 1994) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم تدريب وتطوير الموظفين في ثلاث مجالات:

- 1- التدريب على فلسفة ومهارات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  - 2- التدريب على مهارات محددة كالتدريب على استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة (عمليات مراقبة الجودة إحصائياً).
  - 3- التدريب على مهارات الشخصية لتحسين قدرات فرق العمل على حل المشاكل.
- وتستلزم مخرجات الاستراتيجية التدريبية وتطبيقها على أرض الواقع ربط ذلك بنظام ومكافآت فعال موجه نحو تعزيز سلوكيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة فقد أكد معظم الباحثين على العلاقة الإيجابية بين نظام المكافآت وإدارة الخدمة كعنصر مهم في جودة الخدمة (Berry et al, 1994).

فنجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير يعتمد على التزام ومساهمة الموظفين في المنظمة، فالجودة هي حصيلة جهود هؤلاء الموظفين واقتراحاتهم وآرائهم وأدائهم، ولكي يدفع الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم والتغلب على مقاومة التغيير لدى هؤلاء الموظفين وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، لا بد من تحفيز وتشجيع الموظفين على المساهمة بتحسين الجودة وذلك عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للابداع

وابتكار طرق وأساليب عمل جديدة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف، 1997).

### ثامناً: التخطيط الاستراتيجي للجودة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنافسية تعتمد منظمات الأعمال عليها لتحقيق البقاء في سوقها المحلي والعالمي (Richardson, 1996). والاستراتيجية التنافسية كما يصفها (Porter, 198) بأنها صيغة واسعة لكيفية تنافس المنظمة وما هية أهدافها والسياسات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.

ولقد أكد عدد من الباحثين على ضرورة ربط التخطيط لإدارة الجودة مع عملية التخطيط الاستراتيجي لمنظمة الأعمال (Chapman et al, 1995) وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يستلزم رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى منظمات الأعمال لتحقيقها وكذلك يتطلب مشاركة جميع الموظفين ولا يمكن تحقيق ذلك دون وجود خطة استراتيجية تنسيق هذه الجهود وتوحيدها، وتعتبر الخطة الاستراتيجية أفضل أداء للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه (الخلف، 1997). فوجود قيادة فعالة قادرة على تحديد رؤيا مستقبلية واضحة للجودة تضع كل فرد في الطريق الصحيح، وتربط استراتيجيات الجودة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة كجزء من رسالة ومهمة المنظمة، وتحدد أهداف وأولويات واضحة لكل الموظفين، يسهل التكامل داخل المنظمة ويضعها في الطريق السليم (Black and Porter, 1996).

### 3-5 فوائد إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من الانتشار الواسع والاهتمام الكبير الذي ناله نظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن الشكوك لا تزال تحوم حول مدى جدواها واعتبارها موضه زال عصرها (Wilkinson and Willmott, 1994; Becker, 1993).

ففي الوقت الذي استطاعت بعض منظمات الأعمال التي تبنت هذه الفلسفة من تحقيق كفاءة في ادائها وجودة عالية في منتجاتها، إلا أن هناك منظمات أخرى فشلت في تحقيق مثل هذه النتائج. فلقد أشار العديد من الباحثين ان برامج إدارة الجودة حققت تحسناً في الجودة والانتاجية والوضع التنافسي في 20% إلى 30% من منظمات الاعمال التي طبقت هذا البرنامج. (Benson, 1993; Schonberger, 1992).

ولقد نجم عن ذلك قيام باحثين آخرين للتحقق من جدوى هذه الفلسفة وبيان تأثيرها على فاعلية واداء منظمات الاعمال (Easton and Jarrel, 1994, Hendricks and Singhal, 1997) وقد أكدت نتائج تلك الدراسات على الآثار الايجابية لادارة الجودة الشاملة على فاعلية واداء منظمات الاعمال. والفشل يعود الى عدم فاعلية تطبيق هذه الفلسفة وليس عائداً الى خلل أساسي في ممارساتها. (Shin, 1998)

وبشكل عام يعتبر تبني المنظمة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه بفاعلية لتقديم خدمات تحقق أو تتجاوز توقعات العميل له آثار إيجابية على أداء المنظمة في العديد من النواحي منها:

أولاً: رضاء وولاء العملاء:

من أهم الاهداف التي تسعى اليها منظمات الاعمال اكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء القدامي. ومما لاشك فيه ان تحقيق هذا الهدف يتطلب التوصل الى رضا العميل. ويتوقف رضاء العميل على درجة شعوره بتحقيق ما توقع الحصول عليه من خدمة. ويرى (Katler) كما ورد عن (عطيه، 1990) ان على منظمات الاعمال الخدمية أن تقدم خدماتها بالمستوى الذي يتوقعه عملائها، وأن العميل يختار المنظمة بناء على هذه التوقعات فإذا ما حصل العميل على الخدمة فإنه يقارن ما توقعه مع ما قدم إليه فعلاً، فإذا ما اتفق ما قدم اليه مع ما توقعه او تفوق عليه فإنه سوف يقبل على تكرار التعامل مع المنظمة، واذا كان دون المستوى المتوقع فإنه قد يفقد اهتمامه بالمنظمة وهذا يتسبب في خسارة للمنظمة فقد أشار (Walker and Chang, 1998) إلى ان كسب عميل جديد يكلف المنظمة من 5-6 مرات اكثر من المحافظة على عميل حالي. وقد أكدت دراسة (GAO, 1991) كما أوردها (Rao et al, 1996) بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة له آثار ايجابية على الرضاء العملاء العام (Overall customer satisfaction) بالاضافة الى شكاوي العملاء والمحافظة عليهم.

ثانياً: تحسين الانتاجية:

إن الانتاجية تقاس عادة بالعلاقة النسبية للمخرجات المحققة (الفعلية) مقسومة على المدخلات المستثمرة في تحقيق تلك المخرجات. فتحسين الانتاجية يعني قدرة المنظمة على تحقيق نفس المخرجات او اداء نفس الاعمال بجهد أقل.

المفهوم السائد ان الانتاجية والجودة متناقضتان أي لا يمكن تحقيق الاثنين معاً. لكن ادارة الجودة الشاملة ترى ان الانتاجية والجودة وجهان لعملة واحدة وأنه اذا ما تم تحسين

الجودة فإن الانتاجية سوف تتحسن تلقائياً لكن العكس غير صحيح (Al-Khalaf, 1994) فالتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل، وتقليل الوقت والجهد الضائع وتقليص المخزون والتي قد تفسر من الناحية المالية على أنها أرباح مباشرة أو غير مباشرة للمنظمة، إن المحصلة النهائية لذلك تؤدي إلى تحسين انتاجية المنظمة إدارياً ومالياً وفنياً (Crosby, 1979; Trunks, 1992).

#### ثالثاً: تحسين علاقات الموظفين:

برنامج إدارة الجودة الشاملة تتألف من جانبين أساسيين الأول الجانب المادي (hard side) والجانب الآخر الجانب البشري (Soft side) (Wilkinson, 1992).

فالجانب الأول يهتم بالعمليات الإنتاجية وسبل تحسينها، أما الجانب الآخر فيهتم بخلق الوعي بضرورة التركيز على العميل والتحسين المستمر للجودة بين الموظفين وكسب دعمهم والتزامهم بهذه الفلسفة.

معظم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ركزت على ضرورة مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بأعمالهم وتفويضهم بالصلاحيات المناسبة لإداء هذه الأعمال وبث روح الفريق، وهذه الممارسات تسهم بخلق شعور الموظف بالاستقلالية والثقة في أداء أعمال لتحقيق ما يتوقعه العميل والمنظمة. حيث يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، مما يساهم في رفع الروح المعنوية والرضا عن العمل نتيجة لأشراكهم في عمليات تحسين الجودة (Trunks, 1992).

علاقات الموظفين تعتبر من أهم المؤشرات على مشاركة الموظفين في عمليات تحسين الجودة ولقد أشارت دراسة (GAO, 1991) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له تأثير إيجابي على تحسين علاقات الموظفين مقاساً برضا الموظفين (employee satisfaction) والحضور attendance ومعدل دوران العمالة Turnover، والصحة والسلامة Safety and health وعدد اقتراحات تحسين الجودة المقدمة.

#### رابعاً: تحسين التكاليف:

تكاليف الجودة هي مجموعة التكاليف لجعل الأشياء صحيحة وتصحيحها عندما لا يتم عملها بصورة صحيحة (Al-Khalaf, 1994) منتجات رديئة. ووفقاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة أو مجموع تكاليف إنتاج منتجات رديئة في السلع أو الخدمات أعلى بشكل ملحوظ من مجموعة تكاليف إنتاج منتجات جيدة (Kasper et al, 1999) فتكاليف الجودة تنتج عن أربعة عناصر:

تكاليف التفتيش Inspection cost، وتكاليف الوقاية Prevention costs، وتكاليف الفشل الداخلي Internal-failure costs وتكاليف الفشل الخارجي External-failure costs.

تكاليف التفتيش: هي التكاليف الناتجة عن تحديد ماذا كانت المنتجات (خدمات او سلع) التي تم انتاجها او تقديمها مطابقة للجودة المستهدفة.

تكاليف الوقاية: هي التكاليف التي تتكبدها المنظمة لتحاكي الجودة الرديئة كتكاليف برامج التدريب وبرامج تحسين الجودة... الخ.

تكاليف الفشل الداخلي: هي التكاليف التي تتكبدها المنظمة لتصحيح الطرق الخاطئة او الاساليب او العمليات الخاطئة كعادة تصنيع المنتجات الرديئة (work) او اتلافها (scrap) قبل ان تصل للعميل.

تكاليف الفشل الخارجي: هي التكاليف التي تنتج عن وصول المنتجات الرديئة للعميل كتكاليف فقدان العميل وتكاليف (الضمان وتكاليف خسارة السمعة للمنظمة... الخ).  
ففي حالة تقديم المنظمة لخدمات جيدة فإن تكاليف الجودة تشمل تكاليف التفتيش والوقاية فقط لكن إذا كانت هناك خدمات رديئة فإن تكاليف الجودة ستشتمل على تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

وتشير الدراسات في هذا المجال ان تطبيق المنظمة لادارة الجودة الشاملة يساعدها في تخفيض التكاليف (Garvin, 83; Brah et al, 2000). وتقدر تكاليف الجودة الرديئة بأكثر من 40% من الدخل في قطاع الخدمات (Richardson, 1996).

#### خامساً: تحسين الاداء المالي:

ان تحسين المنظمة لجودة منتجاتها وخدماتها يمكنها من تقديم هذه المنتجات والخدمات بأسعار اعلى من منافسيها دون اغصاب العميل. ويؤدي بالطبع الى تخفيض التكاليف ومن ثم يزيد من ربحية المنظمة.

وادارة الجودة الشاملة تؤدي الى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملاءها وجذب عملاء

جدد ومن ثم زيادة الحصة السوقية للمنظمة (Phillips et al, 1983).

ولقد أكدت نتائج (GAO, 1991) أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤثر على الاداء

المالي للمنظمة ايجابياً فيما يتعلق بالحصة السوقية والعائد على الاصول، والعائد على المبيعات (Rao et al, 1996).

### 3-6 محقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا شك بأن هناك الكثير من العقبات الإدارية والاجتماعية والثقافية والبشرية التي تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، فقد تراوحت نسبة الفشل وكما ذكر سابقاً من 70-80% من منظمات الأعمال التي طبقت هذه الفلسفة. لكن هذا الفشل لا يعود إلى خلل أساسي في الممارسات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، وإنما نتيجة لغياب نظام فعال يتم في ضوءه تطبيق هذه الممارسات بطريقة سليمة (Shin et al, 1998)، وتشير نتائج الدراسات (أبو نيلي، 1998؛ Longo, 2000؛ Nagai and Cheug, 1997) إلى أن هناك مجموعة من المشاكل والعقبات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، والتي تقف عقبة في سبيل التطبيق الناجح لهذا المفهوم.

من أبرز هذه العقبات:

أولاً: ضعف التزام الإدارة العليا:

تحتاج فلسفة الجودة الشاملة للقيادة الإدارية الفعالة التي تملك الرؤية المستقبلية وتدرك أهمية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة وتدعم وتؤازر جهود التحسين المستمر للجودة. إلا أن بعض القيادات الإدارية تتخلى عن هذه الفلسفة بمجرد اتخاذ قرار بتطبيقها اعتقاداً بأنه يمكن تطبيقها بمعزل عن القيادة الإدارية العليا وهذا الاعتقاد يكون عائقاً مهماً من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. لأن هذه الفلسفة تتطلب تغيير جذري وأساسي لثقافة المنظمة وقيم ومبادئ العمل وطرق وأساليب الأداء. وفوق هذا كله تتطلب تغيير للنمط القيادي في المنظمة. فإذا لم يتحقق ذلك لن تتحقق الجودة. فلكي تتحقق قيادة الجودة يجب تحقيق جودة القيادة أولاً.

ثانياً: عدم ملائمة ثقافة المنظمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة:

يعد الحاجز الثقافي إحدى العقبات المتكررة التي تواجهها منظمات الأعمال عند شروعها في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتعتبر الثقافة لكثير من أقطاب الجودة محدداً أساسياً لنجاح وفشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة (Deming, 1986; Juran, 1992). وكما تبين من خلال التطبيق العملي لدى العديد من منظمات الأعمال التي تملك تجربة ناجحة في تطبيق هذا البرنامج أنه من الضروري أن تغرس ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في سلوك الموظفين (زين الدين، 1996). وعدم قدرة المنظمة على تحويل

هذه العناصر إلى ثقافة وقيم يحملها الأفراد ويعملون من خلالها، فإن هذا سيؤدي إلى انكاس العاملين إلى الطرق التقليدية القديمة التي اعتادوا عليها وبالتالي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الخلف، 1997).

ثالثاً: عدم فاعلية التدريب والتعليم:

لقد نصت معظم برامج إدارة الجودة الشاملة على التدريب والتعليم باعتبارهما وسيلتين لتطوير أداء الأفراد والإدارات، بل أن بعض رواد إدارة الجودة الشاملة قد وضع كلاً منهما كأحد العناصر الهامة لهذا البرنامج - مثل ديمنج - (القحطاني، 1993).

وبرنامج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب المستمر على جماعة العمل بناءً على الدور التنظيمي الجديد للموظفين أو على التغييرات في إجراءات العمل أو حتى على عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نفسها. إلا أن بعض القيادات الإدارية تجد صعوبة في التخلي عن المنهج التقليدي في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق النظرة الجديدة للتدريب.

رابعاً: استعجال النتائج والتركيز على الأهداف قصيرة الأمد:

من المشكلات التي تتردد كثيراً والمرتبطة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة أن تطبيق هذا البرنامج يتطلب وقتاً ليس بالقصير. فقد أشار معظم الباحثين إلى أن الفوائد المتوخاة لإدارة الجودة الشاملة لا تظهر إلا في الأمد الطويل (Chang et al, 1997) لهذا نرى كثير من منظمات الأعمال تجنح لتطبيق استراتيجيات الكلفة أو الاستراتيجية الربحية بدلاً من استراتيجية الجودة، التي يتطلب إدراك تأثيرها جهداً ووقتاً أطول.

خامساً: عدم فاعلية نظم الاتصالات داخل وخارج المنظمة:

تعتبر المعلومات هي الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة (القحطاني، 1993) ومن المشاكل التي تعاني منه بعض منظمات الأعمال توفر أنظمة المعلومات الفعالة والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الإدارات وبين المستويات الإدارية في الوقت المناسب.

سادساً: الفشل في توفير نظام مكافآت وتقدير لانجازات تحسين الجودة:

يرى رواد إدارة الجودة الشاملة أن تقييم الأداء الفردي، لا يقود إلى تقييم نظام العمل الذي يعتبر العامل المؤثر على أداء الفرد بالدرجة الأولى. إنما ينظر إلى أداء الموظف وشخصيته في ظل الظروف السائدة لأجل إقرار البدلات والمكافآت التي تحددها الإدارة. أن تقييم الإدارة بتلك الصورة عرضة لعدم الموضوعية، وذلك لتقييم الموظفين في ظل بعض



الاعتبارات التي لا يمكن قياسها. وبالعكس ذلك فإن الطريقة التي يرى نموذج الإدارة الشاملة أنها تحقق الغرض من تقييم الإدارة هي أن يلتزم التقييم بإيجاد وسيلة لمشاركة العاملين في النجاح وتحقيق نظام عادل للتساوي في توزيع المكافآت بين جماعة العمل (القحطاني، 1993).

### 3-7 الخلاصة

لقد خُص هذا الفصل إلى النتائج التالية:

1- أن تطور نظم إدارة الجودة قد مر بأربعة مراحل هي التفتيش، ضبط الجودة، تأكيد الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

2- قدم هذا الفصل تعريفاً لإدارة الجودة الشاملة بأنها "نظاماً تعاونياً لأداء الأعمال اعتماداً على الجهود المشتركة لكل من الإدارة والعاملين الهادف إلى تحقيق الجودة بصورة مستمرة من خلال تفويض ومشاركة جميع المنظمة على كافة المستويات وبناء روح الفريق بين الإدارة والعاملين والعملاء والموردين واستخدام الأساليب الإحصائية والعمل بمنظور الرؤية طويلة المدى بهدف تحقيق متطلبات وتوقعات العملاء.

3- استعرض ثمانية عناصر من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، المشاركة و فرق العمل، التحسين المستمر، التركيز على العميل، عملية الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية.

4- كذلك أوضح أهم الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: رضا وولاء العملاء، تحسين الإنتاجية، تحسين علاقات الموظفين، تحسين التكاليف، تحسين الأداء المالي للمنظمة.

5- بين أهم عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: ضعف التزام الإدارة العليا، عدم ملاءمة الثقافة التنظيمية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، عدم فاعلية برامج التدريب والتعليم، استعجال النتائج والتركيز على الأهداف قصيرة الأمد، عدم فعالية نظم الاتصالات داخل وخارج المنظمة، الفشل في توفير نظام مكافآت وتقدير لانجازات تحسين الجودة.

# الفصل الرابع

## الدراسات السابقة

### 1-4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة من مختلف الزوايا، وخصوصاً تلك الدراسات التي عالجت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثر تطبيق هذه المبادئ على أداء منظمات الأعمال والمعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال والسليم لهذه المبادئ. وبما أنه يمكن الاعتماد على أكثر من أساس لتصنيف الدراسات السابقة، فإن اختبار أساس التصنيف يجب أن يدعم أهداف البحث وينسجم مع البيئة المبحوثة. لذا فإن الأساس الملائم لاستعراض الدراسات السابقة في هذه الدراسة - من وجهة نظر الباحث - هو الأساس الذي استند إلى البيئة المبحوثة وتبعاً للتدرج التاريخي لكل منها لإيضاح النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا الموضوع.

واستناداً لذلك فقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى جزئين رئيسيين، الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في البيئة العربية والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في البيئات الأجنبية الأخرى.

### 2-4 الدراسات العربية:

تشهد منطقتنا العربية كثيراً من التغيرات الملحوظة في شتى المجالات بسبب الكثير من العوامل الداخلية أو الخارجية. أفرزت جملة من المتطلبات الجديدة على منظمات الأعمال العربية، وسببت تحديات وضغوط كبيرة، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حتى تستطيع التعامل مع المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية لكفاءة وفاعلية، واستجابة لهذه الضرورة تناولت العديد من الدراسات العربية موضوع إدارة الجودة الشاملة.

فقد عمد (القحطاني، 1993) إلى تحديد مفهوم الجودة من خلال استعراض مداخل جودة الإدارة المختلفة، كذلك حاول إيضاح تأثيرات نموذج إدارة الجودة الكلية على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي، ما ناقش بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق هذا النموذج سواء في القطاع الخاص أو في القطاع الحكومي، وكيف يمكن أن يعالج هذا النموذج كلاً من هذه المشاكل والمعوقات. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المكتبي النظري الاستنباطي للوصول إلى أهداف هذا البحث. دلت النتائج التي توصل إليها الباحث أن المداخل المختلفة لإدارة الجودة كانت تبحث عن النموذج الأمثل الذي يحقق الجودة الكلية إلى أن تم الوصول إلى نموذج إدارة الجودة الكلية. وكذا خلصت هذه الدراسة إلى أن نموذج الإدارة الكلية هو الضالة الأساسية للبلدان النامية عامة والعربية خاصة إذا ما أرادت الرقي بمستواها الإداري. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مقاييس للجودة، وبناء فرق عمل مدربة ومهيئة للاستجابة لمتطلبات تحسين الجودة.

وقد حاول (الزامل، 1993) تقديم تعريف عام بمفهوم الجودة الكلية، معرفة مدى إلمام منظمات الأعمال السعودية بمفهوم إدارة الجودة الكلية، وكذلك تحديد المعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق هذا المفهوم، وحاول أيضاً استعراض الطرق المناسبة وتحديد الجهات المسؤولة عن نشر وترسيخ هذا المفهوم.

تكونت عينة هذه الدراسة من العاملين في أكبر (100) منظمة أعمال تعمل في المملكة العربية السعودية حسب معيار حجم المبيعات. وقد كان عدد الاستبانات المستردة والتي اعتمدت عليها الدراسة (161) استبانة بنسبة استرجاع (16.1%) من الاستبانات الموزعة. بينت نتائج هذه الدراسة أن (43.2%) من هذه المنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن (21.5%) تخطط لتطبيق هذا المفهوم. وخلصت الدراسة أيضاً إلى أن أهم معوقات التطبيق عدم وضوح المفهوم. وتوصلت كذلك إلى أن هناك علاقة إيجابية بين حجم المنظمة ووضوح وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية، وكشفت الدراسة أن المنظمات التي تطبق أو تخطط لتطبيق هذا المفهوم تفضل الدورات التدريبية على الندوات والكتيبات كوسيلة لنشر الوعي، بينما تفضل المنظمات التي لا تطبق هذا المفهوم أو لا تعرفه، الكتيبات والنشرات على الدورات التدريبية.

أجرى (الخولي والبوريني، 1993) دراسة هدفت بشكل أساسي إلى تحديد أوجه القصور وتقييم أسباب انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية في قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى في جمهورية مصر العربية. تكونت عينة الباحث من (224) مريضاً. اعتمد على

أسلوبي المقابلات الشخصية الاستبانة لجمع البيانات. تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي: انخفاض مستوى جودة الخدمة الصحية في كل من مستشفيات القطاع العام ومستشفيات القطاع الخاص عن المستوى العالمي، وكانت النسبة على التوالي (41.4%) و (68.3%). هذا وقد علقت الدراسة أسباب ذلك بضعف الرقابة على الأداء، انحلال في السلطات الإدارية، عدم تفرغ كبار الأطباء والأساتذة للعمل بالمستشفيات، مشاكل اجتماعية واقتصادية تسببت في خلل في عمل الممرضات كإنخفاض المستوى الاجتماعي للمرضات الذي يجعلهم يستجيب لأي تصرف.

كذلك هدفت دراسة (هيجان، 1994) بشكل رئيسي إلى تقديم مفهوم إدارة الجودة الكلية باعتبار أنه من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة والذي يرمي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة الذي يركز على رضا المستفيد من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، لقد اعتمد الباحث في دراسته الأسلوب المكتبي في جمع البيانات مستفيداً من نتائج البحوث والتطبيقات السابقة في هذا المجال. بينت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن طبيعة التغيير التي تشهدها مجتمعاتنا العربية تفرض على منظمات الأعمال تغيير أساليبها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم الحديثة. كذلك فقد بينت نتائج الدراسة أن هناك رأيين متعارضين فيما يتعلق بما يمكن أن يسهم به هذا المفهوم في حل المشكلات الإدارية. الرأي الأول. يقول أن تطبيق إدارة الجودة سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة وتوفير مبالغ مالية كبيرة للمنظمات إلى جانب تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق. الرأي الثاني يعتقد أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من الممكن ربطه بفلسفة الإدارة العلمية وإن كان يمثل نموذجاً جديداً في الإدارة إلا أنه يحمل أفكار ومفاهيم فلسفة تايلور (Taylor) التي تركز على تحسين الإنتاج بغض النظر عن الاهتمام بالجودة. وقد خلص الباحث من هذين الرأيين أن الحكم على نجاح أو فشل هذا المفهوم يعتمد على التطبيق الذي يتبين من خلال مدى إسهام هذا المفهوم في حل المشكلات الإدارية المعاصرة. كذلك خلصت الدراسة إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد متفق عليه بين الباحثين يمكن أن تتم به عملية التطبيق، لكن هناك خطوتين هامتين إذا ما أريد الوصول إلى التطبيق الناجح. الأولى، فهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الثانية، والثاني العمل وفقاً لمراحل محددة.

أما (بن سعيد، 1994) فقد سعت دراسته إلى التعرف على اتجاهات الممرضات نحو مدى فاعلية برامج إدارة الجودة النوعية في (14) مستشفى تابع لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، كذلك التعرف على اتجاهاتهم حول العوامل المؤثرة على مستويات فاعلية

برامج الجودة النوعية في تلك المستشفيات دلت نتائج هذه الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين عدم الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم معرفة الإدارة العليا بمفهوم الجودة، وعدم التشجيع مع تطبيق هذه البرامج، والدوران الوظيفي للمرضيات على مدى فعالية برامج الجودة النوعية.

كذلك عمل (الخلف، 1997) تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة، وإبراز أهميتها كوسيلة تساعد منظمات الأعمال في التعامل مع التحديات بفعالية، من خلال الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية. وذلك من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل عدد من الحالات الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. بينت نتائج الدراسة على التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وتوصلت إلى معادلة يمكن استخدامها لمؤشر لجدوى الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة، وتتخلص هذه المعادلة في أن الزيادة في الاستثمار في التكلفة الوقائية بنسبة (1%) تؤدي إلى خفض تكاليف الجودة الأخرى بنسبة (20%).

حاول (Al-Saggof, 1997) تقييم تجربة كهرباء الشرقية (SCECO-East) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في صيانة محطات التوزيع الفرعية. وقد ناقش الباحث الأدوات والأساليب والمداخل التي اتبعتها هذه الشركة للوصول إلى التحسينات الهادفة لتحقيق رضا العميل الخارجي من خلال تحقيق رضا العميل الداخلي. معتمداً على دراسة الحالة (Case-Study) المنهجية لدراسة. خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى تخفيض (Process Cycle time) بنسبة 40%. كذلك خلصت إلى أن هذه الشركة حققت وفورات ملحوظة في العمالة، والسيارات، والمواد.

أما دراسة (أبو ليلي، 1998) حاول الباحث استقصاء اتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ونحو كل مجال من مجالاتها الثمانية ونحو العوقات التي تواجه تطبيق هذا المفهوم. تكونت عينة الدراسة من (376) من أصحاب الوظائف الإشرافية في شركة الاتصالات الأردنية. دلت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام بشركة الاتصالات متوسط. كذلك بينت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات التالية: - العمر، المستوى الإداري، مدة الخدمة، كذلك كشفت عن علاقة ارتباط سلبية بني أهم المعوقات ومجالات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي شملتها الدراسة.

أما (النيايدي، 1999) فقد عمد إلى استكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية. اعتمد الباحث أسلوب الاستبانة للوصول إلى أهداف دراسته، من خلال تحديد اتجاهات المدير العام أو م ينوب عنه في (963) منظمة (قطاع عام، قطاع خاص) التي شملتها عينة الدراسة. خصص الباحث إلى تحديد (13) ركيزة تمارس بشكل كبير في المنظمات موضع الدراسة. كذلك كشف عن علاقة ارتباط ايجابية بين مدى ممارسات تلك الركائز وكل من عمر المنظمة، حجم المنظمة ونوع الملكية.

كذلك قام (اسماعيل، 1999) باستقصاء اتجاهات المسؤولية في القطاع الحكومي نحو إمكانية تبني استراتيجية جديدة تقوم على أساس نظام التطوير التنظيمي بالشكل الذي يتمشى مع التطورات العالمية ويساير في نفس الوقت ممارسات الإدارة المصرية، وأيضاً الوقوف على اتجاهات هؤلاء المسؤولين نحو إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير التنظيمي المنشود. اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي تكون من 75 مسئولاً إدارياً بنسبة استجابة (88%) في وزارة الكهرباء والطاقة وهيئة كهرباء مصر بجمهورية مصر العربية. أوضحت النتائج التي خلص إليها الباحث أن هناك اتجاهات إيجابية بمستوى عالي نحو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام. كذلك تبين أن اختلاف الخصائص الديمغرافية لفئة الإدارة العليا ليس لها تأثير معنوي على اتجاهات تلك الفئة نحو إمكانية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في وحداتهم.

أما دراسة (Al-Kalifa and Aspinwall, 2000) فقد هدفت إلى تقييم مستوى الوعي والفهم لإدارة الجودة الشاملة والأيزو. وتحديد الأسباب الداعية لتطبيقهما، وكذلك التعرف على المشاكل التي يعاني منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. شملت عينة هذه الدراسة (143) منظمة أعمال من عدة قطاعات تعمل في دولة قطر. وتحقيقاً لأهداف هذه الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات. خلصت الدراسة على أن هناك مستوى عالي من الحماسة (enthusiasm) لممارسة أو الحاجة لمبادرات الجودة. كذلك كشفت الدراسة أن مستوى الفهم والوعي بإدارة الجودة الشاملة متدني في هذه المنظمات التي شملتها الدراسة، وبين الدراسة أيضاً أن عناصر إدارة الجودة الشاملة غير ممارسة وغير معروفة.

## خلاصة واستنتاجات:

من خلال العرض السابق للدراسات العربية ذات العلاقة لموضوع إدارة الجودة الشاملة يتضح ما يلي:

- 1- أن اهتمام الدراسات العربية بموضوع إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عقد التسعينات من القرن العشرين مما يدل على حداثة هذا الموضوع في البيئة العربية.
- 2- تعدد أهداف هذه الدراسات حيث هدف عدد منها إلى مدى الوعي والإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهدف عدد آخر إلى تحديد أوجه القصور وتقييم أسباب انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية في بعض المنظمات العربية عن المستوى العالمي، بينما هدف عدد منها أيضاً إلى تقييم تجربة منفردة لبعض المنظمات.
- 3- لم تتفق الدراسات العربية حول العناصر الأساسية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة.
- 4- حاولت بعض هذه الدراسات تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية وأشارت إلى عدم وضوح المفهوم، والثقافة التنظيمية.
- 5- أوصت بضرورة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لتحسين جودة ما تقدمه منظمات الأعمال العربية من منتجات وخدمات.
- 6- تعاملت الدراسات العربية مع عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل متساوي، ولم تميز بينها من حيث الأهمية.

## 4-3 الدراسات الأجنبية

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتناولته من عدة جوانب وأبعاد. ومن المفيد الاستعانة ببعض هذه الدراسات خاصة في القطاع الخدمي البنكي على وجه التحديد، دعماً لأهداف هذا البحث.

فقد قام (Cowling and Newan, 1995) بدراسة حاولت تقييم تجربة إدارة الجودة الشاملة في اثنين من أكبر البنوك في بريطانيا، مركزة على جودة الخدمة ودور العنصر البشري وتحديد أسباب النجاح وعقبات التطبيق معتمدة على استخدام دراسة الحالة (Case-study) في منهجيتها. وقد دلت نتائج الدراسة أن من أهم أسباب تبني إدارة الجودة الشاملة تزايد المنافسة وتزايد توقعات العملاء. وتمثلت عوامل النجاح فيما يخص العنصر البشري في نظام الاتصالات ونظام المكافآت والتقدير والمشاركة والقيادة، ولم تكشف الدراسة عن عيوب جدية في هذه الأبعاد لدى البنكين موضع الدراسة. وتوصلت النتائج كذلك إلى أن كلا البنكين لا يقدم خدمات ذات جودة عالية (Excellent service) وليس هنا تمايز في مستوى الخدمات المقدمة من البنكين، وقد كشفت إلى أن جوانب القصور في الخدمات المقدمة تكمن في الجانب التقني للجودة (Hard quality) وليست في الجانب البشري (Soft quality).

أما (Lam, 1996) فقد عمد إلى تحديد أثر برامج إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي للمديرين في الإدارة الوسطى والموظفين في الخطوط الأمامية. تكونت عينة الدراسة من (67) مديراً في الإدارة الوسطى و (174) موظفاً في الخطوط الأمامية في (8) منظمات من مختلف القطاعات في (Hong Kong)، وقد استخدم في دراسته أسلوب الاستبانة (Survey) لجمع البيانات. وبينت نتائج الدراسة أن هؤلاء العاملين لا يشعرون بأن برامج إدارة الجودة الشاملة جعلت وظائفهم أكثر متعة، كذلك لا يدركون أن هناك تغير كبير في الرواتب والأمن الوظيفي، وفرص الترقية، لكن المديرين في الإدارة الوسطى يدركون التغيرات بشكل أكبر من موظفي الخطوط الأمامية فيما يخص علاقات العمل مع الموظفين، ومسئوليات الوظائف، والمشاركة في القرار. وكشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك العاملين لتأثير إدارة الجودة الشاملة حسب مدة الخدمة، فالعاملين الأقل خبرة يدركون التغير بشكل أقل من العاملين الأكثر خبرة.



أما (Chapman et al, 1997) فقد حاول دراسة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي لمنظمات الأعمال في استراليا. تكونت عينة الدراسة (150) منظمة في مختلف القطاعات، استجابت منها (75) منظمة واعتمدت على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات. وقد كانت أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة العلاقة الإيجابية بين معدل الانتاجية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية: التخطيط الاستراتيجي، المشاركة، التركيز على العميل، المقارنة والقياس.

كما عمدت دراسة (Taylor, 1997) إلى التعرف على تأثير حجم المنظمة على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد أسباب النجاح والفشل من خلال تقصي اتجاهات وإدراك الإدارة العليا (2000) مديراً تنفيذياً في (113) منظمة أعمال من مختلف القطاعات في بريطانيا، وقد كانت الاستجابة بنسبة (34%)، واعتمدت على أسلوب الاستبانة لجمع بياناتها. خلصت الدراسة إلى أن منظمات الأعمال الصغيرة أظهرت مستوى ضعيف من الفهم والإدراك لهدف إدارة الجودة الشاملة ولطبيعتها كمدخل استراتيجي يركز على العميل والسوق. كذلك أظهرت معرفة أقل بمستوى رضا عملائها. وظهرت كذلك اعتقاداً بأن إدارة الجودة الشاملة ذات تأثير إداري على الأعمال. وكشفت الدراسة عن اتجاه إيجابي نحو البعد الاستراتيجي للجودة وتأثيره على مستوى رضا العملاء وعلى الأداء التنظيمي بغض النظر عن حجم المنظمة.

كذلك أجرى (Taylor, 1998) دراسة هدفت إلى إعطاء شرحاً عميقاً لاتجاهات وإدراك المديرين التنفيذيين في الدراسة السابقة حول قضيتين حاولت هذه الدراسة البحث فيهما: 1- تأثير حجم المنظمة على ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. 2- عدم التناسق بين اتجاهات وإدراك المديرين التنفيذيين مع ممارستهم في المنظمة. هذا وقد خلصت هذه الدراسة أن الاختلافات التي ظهرت في الدراسة أعلاه (Taylor, 1997) هي اختلافات في الإدراك فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة بين منظمات الأعمال الصغيرة والكبيرة في ممارسات الجودة في الواقع الفعلي، وأن تلك الاختلافات ناتجة عن الإدراك فقط.

عمل (Longo, 2000) على استقصاء اتجاهات المديرين العاملين في قطاع الخدمات المصرفية في البنوك التي تطبق إدارة الجودة الشاملة مع ما هو مخطط في المركز الرئيسي. وقد اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة في استقصاء آراء (160) مدير فرع وكانت نسبة الاسترجاع (33%) من العينة. كذلك استخدم المقابلات الشخصية للمديرين المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة في المركز الرئيسي. وأشارت النتائج التي توصل إليها

هذا الباحث، إلى وجود علاقة إيجابية بين العمل بروح الفريق وأهداف البنك التالية: الجودة، فعالية التكاليف الربحية، كذلك خلص الباحث إلى القول أن البنوك المشمولة بدراسته تطبق إدارة الجودة الشاملة كقضية عملياتية تلبية احتياجات العملاء العاجلة، وتخفيض التكاليف وتحقيق أهداف قصيرة المدى بدلاً من تطبيقها كبرنامج استراتيجي يدمج بالاستراتيجية العاملة للبنك. بالإضافة إلى ذلك كشفت الدراسة عن مشاكل يعاني منها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجالات التالية: التدريب، الاتصالات، التركيز على الأهداف قصيرة المدى. وعزت الدراسة كل هذه المشاكل لضعف التزام الإدارة العليا.

كما عمل (Brah et al, 2000) على تحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء منظمات الأعمال استخدمت هذه الدراسة أسلوب الاستبانة لجمع بيانات الدراسة من (950) منظمة خدمية في سنغافورا. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج هامة منها:

1- تطبيق إدارة الجودة وفعالية التطبيق أدبا إلى تحسين أداء منظمات الأعمال في قطاع الخدمات في سنغافورا.

2- أسباب النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء منظمات الأعمال المبحوثة.

3- أسباب النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للعوامل السلوكية وغير الملموسة كدعم الإدارة العليا، تفويض الموظفين، مشاركة الموظفين وكذلك إلى بعض أدوات الجودة كالتركيز على العميل، ومكافآت تحسين الجودة.

أما دراسة (Ferucio, 2000). فقد حاولت بناء نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتلاءم

مع واقع البنوك في البرازيل ويأخذ في اعتباره الجوانب المرتبطة في الثقافة التنظيمية، كذلك هدفت إلى توقع الأبعاد الأساسية لجودة عملية تقديم الخدمة. وتحقيقاً لهدف هذه الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة لاستقصاء اتجاهات (56) مديراً تنفيذياً في (43) بنكاً برازيلياً. هذا وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة أنها قدمت نموذج لإدارة الجودة الشاملة يتكون من خمسة أبعاد: البعد الاستراتيجي، البعد الإداري، البعد التنظيمي، بعد الموارد البشرية، بعد النظام، وكل بعد من هذه الأبعاد يحتوي على عدة متغيرات تعبر عن طبيعة إدارة الجودة الشاملة بما يتوافق مع واقع عمليات البنوك.

## خلاصة واستنتاجات:

من العرض السابق للدراسات الأجنبية يتضح الآتي:

- 1- إن الدراسات الأجنبية التي تطرق إليها الباحث والمتعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة قد طبقت في بيئات مختلفة، أكثر تطوراً، عملت على تطوير المفهوم، وهي أقدم في تطبيق الأسس العلمية الصحيحة، كما قامت هذه البيئات بتطوير النظريات الخاصة بهذا الموضوع.
- 2- تناولت هذه الدراسات هذا الموضوع بشكل أكثر تعمقاً، خاصة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء.
- 3- ارتكزت معظم هذه الدراسات على استقصاء إدارة الجودة الشاملة في منظمات ذات تجارب ناجحة في تطبيقها، وفي ظل ثقافة تنظيمية داعمة.
- 4- كذلك لم تعطي هذه الدراسات تمييزاً بين عناصر إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية وتعاملت معها بشكل متساوي.

## 4-4 الخلاصة:

لقد استعرضت هذه الدراسة العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، في بيئات مختلفة، والتي تناولت الموضوع من أبعاد متعددة. وقد حرص الباحث على التركيز على الدراسات المتعلقة بقطاع الخدمات. ويلاحظ أن معظم الدراسات العربية ذات العلاقة بهذا الموضوع قد ركزت على التعرف أو استكشاف مدى الوعي بهذا المفهوم في قطاعات مختلفة أو تناولت تقييم تجربة منفردة أما هذه الدراسة فقد تناولت قطاعاً واحداً له استقلاليته النسبية ويعتبر من أهم أعمدة الاقتصاد الوطني السعودي، ويتوقع أن يلعب دوراً محورياً في السنوات القادمة خصوصاً بعد فتح باب المنافسة في هذا القطاع. وتعتبر هذه الدراسة هي الأولى حسب علم الباحث التي حاولت التعرف على اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والوسطى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع البنوك.

# الفصل الخامس

## منهجية الدراسة

### 1-5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح منهجية الدراسة، من حيث تصميم الدراسة ومجتمع الدراسة وعينيتها، وكيفية تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة والمتعلقة بصدق وثبات الأداة. بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات، وأخيراً ينتهي بعرض لأهم المحددات التي واجهت الباحث خلال إتمام هذه الرسالة. أما فيما يتعلق بمشكلة الدراسة وأهميتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها فيمكن الرجوع إلى الفصل الأول من هذه الدراسة.

### 2-5 تصميم الدراسة:

تلعب مشكلة وأهداف الدراسة والبيئة المبحوثة دوراً بارزاً في تحديد تصميم الدراسة وطبيعتها، ونظراً لاطلاع الباحث على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، فقد تبين أن معظمها قد اعتمد على أسلوب المسح القطاعي (Cross-Sectional Survey)، وذلك من أجل التعرف على بعض الجوانب والأبعاد المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، والتي غلب عليها الطابع الاستكشافي (على سبيل المثال: - النياي، 1999؛ الزامل، 1993). وبما أن هذه الدراسة تجري في البيئة السعودية والتي تتسم بقلّة الدراسات الاستكشافية والمسحية التي تعالج إدارة الجودة الشاملة، فقد وجه الباحث هذه الدراسة بحيث تكون استكشافية وصفية من جهة وتحليلية من جهة أخرى، معتمدة على أسلوب المسح القطاعي. الذي يعتبر أكثر الأساليب موائمة لهذا النوع من الدراسات. وذلك من أجل فهم الظاهرة بصورة أوسع وأشمل. كما وأن استخدام هذا النوع من التصميم يمكن الباحث من تحقيق المصادقية الخارجية (External validity) على متغيرات الدراسة مما يعطي إمكانية معقولة لتعميم نتائج الدراسة (Generalization) في البيئة المبحوثة (النياي، 1999).

### 3-5 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في الإدارة العامة والإدارات الإقليمية للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها عشرة بنوك، وهذه البنوك هي: - بنك الرياض، البنك الأهلي التجاري، البنك العربي الوطني، البنك السعودي الأمريكي، البنك السعودي الفرنسي، البنك السعودي الهولندي، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، البنك السعودي البريطاني، بنك الجزيرة، بنك الاستثمار.

### 4-5 عينة الدراسة:

لقد اقتصرنا عينة هذه الدراسة على القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في الإدارة العامة والإدارات الإقليمية لسبعة من البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية وذلك بسبب عدم استجابة ثلاث بنوك. حيث اشتملت عينة الدراسة على البنوك التالية: - البنك الأهلي التجاري، البنك العربي الوطني، البنك السعودي الأمريكي، البنك السعودي الهولندي، البنك السعودي البريطاني، شركة الراجحي المصرفية للاستثمار، البنك السعودي للاستثمار. وبسبب عدم التمكن من الحصول على إحصائية دقيقة لعدد المديرين في المستويات العليا والوسطى في كل بنك. بالرغم من محاولات الباحث المتعددة في البنوك ومع مؤسسة النقد العربي السعودي وفي الإحصاءات الرسمية. فقد تم تخصيص عدد من الاستبانات لكل بنك على أساس متساوي وبواقع 60 استبانة للبنوك الخمسة الكبار بغض النظر عن اختلاف العاملين فيها، ووزع عدد من الاستبانات أقل بواقع 50 و 40 للبنكين الأصغر حجماً، اعتماداً على مدى استعداد البنك للتعاون مع الباحث وتقديمات مدير الموارد البشرية لعدد الاستبانات الذي يمكن أن يغطي أعداد المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى. وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (390) استبانة، وعدد الاستبانات المستردة (297) استبانة، بنسبة (76.15) وهي نسبة مقبولة في دراسات المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء.

هذا وقد تم توزيع هذه الاستبانات على المديرين بواسطة الباحث وبمساعدة دائرة الموارد البشرية في كل بنك بعد شرح الباحث للاستبانة وأهدافها للرد على استفسارات المستجيبين. وفيما يلي عرض لعدد ونسب الاستبانات الموزعة والمستردة لكل بنك شملته الدراسة.

الجدول رقم (3)

عدد الاستبانات الموزعة وعدد الاستبانات المستردة ونسبة الاسترداد لمفردات العينة.

المجموع	السعودي للاستثمار	مؤسسة الراجحي المصرفية	السعودي البريطاني	السعودي الهولندي	السعودي الأمريكي	العربي الوطني	الأهلي التجاري	اسم البنك	
83	8	15	15	10	15	15	15	إدارة عليا	عدد الاستبانات الموزعة
297	32	45	45	40	45	45	45	إدارة وسطى	
390	40	60	60	50	60	60	60	المجموع	
53	5	9	7	5	10	9	8	إدارة عليا	عدد الاستبانات المستردة
244	22	37	38	29	38	44	36	إدارة وسطى	
297	27	46	45	34	48	53	44	المجموع	
663.4	%62.5	%60	%46.7	%50	%66.7	%60	%53	إدارة عليا	نسبة الاسترداد
682.2	%68.8	%82.2	%84.5	%72.5	%84.5	%97.8	%80	إدارة وسطى	
%76	%68	%77	%75	%68	%80	%88	%73	المجموع	

## 5-5 أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة، فقد استخدم الباحث استبانة تم تطويرها بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. وقد استفاد الباحث من عدة استبانات استخدمت في عدة دراسات حول إدارة الجودة الشاملة (Grandzol and Gershon, 1998; Taliaferri, 1994; Brah et al, 2000; Longo, 2000; Taylor, 1997; Lytle et al, 1998; 1998، الخلف)

وقد تكونت الاستبانة من الأجزاء الرئيسية التالية:-

الجزء الأول: لقد هدف هذا الجزء إلى توفير خلفية عامة عن المبحوثين وقد اشتمل على متغيرات شخصية ومهنية كالعمر، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة الإجمالية. ومتغيرات مؤسسية حجم البنك ونوع الملكية.

الجزء الثاني: أما هذا الجزء من أجزاء الاستبانة فقد تعلق بمحاور الدراسة الرئيسية وهي:-

**المحور الأول:** اشتمل هذا المحور على سؤال عن مفهوم الجودة الشاملة. وقد حددت الإجابات عن هذا السؤال بعدة اختيارات. وقد اعتمد الباحث في بناء هذا المحور بشكل رئيسي على دراسة (Taylor, 1997) انظر الملحق رقم (1).

**المحور الثاني:** فقد تألف هذا المحور من (47) فقرة، تهدف بمجملها للكشف عن آراء أفراد مجتمع الدراسة واتجاهاتهم حول مدى تطبيق إدارة الجودة السابقة والمتمثلة في العناصر الرئيسية التالية [عمليات الجودة، نتائج الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، المشاركة وفرق العمل، التركيز على العميل، التحسين المستمر، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي] والممثلة بالأسئلة من 1-6، من 7-12، من 13-18، من 19-24، من 25-30، من 31-36، من 37-42، من 43-47 على التوالي. وفيما يخص تشكيل هذا المحور فقد ارتكز الباحث على كل من دراسة (الخلف، 1998؛ Taliaferri, 1994).

**المحور الثالث:** هدف هذا المحور للكشف عن تقييم أفراد مجتمع الدراسة للحالة التنافسية للسوق المصرفي السعودي وممثل بالأسئلة من 48-53. واستفاد الباحث في تكوين هذا المحور من دراسة كل من (Longo, 2000; Brah et al, 2000).

**المحور الرابع:** هدف هذا المحور للكشف عن آراء أفراد مجتمع الدراسة واتجاهاتهم حول الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وممثل بالأسئلة من 54-59.

**المحور الخامس:** هدف للكشف عن آراء أفراد مجتمع الدراسة حول العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد تمثل بالأسئلة من 60-65.

## 5-6 معيار القياس

- وقد استخدم الباحث للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي بحيث يعني الرقم (1) درجة تحقيق منخفضة جداً، والرقم (2) درجة تحقيق منخفضة، والرقم (3) درجة تحقيق متوسط، والرقم (4) درجة تحقيق عالية، والرقم (5) درجة تحقيق عالية جداً.

- اعتبر الباحث الرقم (1) والرقم (2) يعبر عن نسبة التطبيق المنخفضة بينما الرقم (3) يعبر عن نسبة التطبيق المتوسطة، والرقم (4) و (5) يعبر عن نسبة التطبيق العالية.

- تم اعتماد المدى من (1-2.5) المتوسط الحسابي بحيث يكون دالاً على درجة تطبيق منخفضة، والمدى من (2.51-3.5) بحيث يكون دالاً على درجة تطبيق متوسطة، والمدى من (3.51-5) دالاً على درجة تحقيق عالية لكل فقرة وكل عنصر.  
- مستوى الدلالة في هذه الدراسة (0.05) فأقل.

## 5-7 الاختبارات المستخدمة لأداة الدراسة:

### 5-7-1 صدق أداة الدراسة:

لتحديد مدى صدق أداة القياس تم توزيع الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في الأردن ومعهد الإدارة العامة في السعودية بالإضافة إلى بعض القيادات الإدارية في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك لمعرفة آرائهم حول مدى اتساق العبارات التي تحويها الاستبانة ومدى انسجامها مع أهداف الدراسة، وقد كان لآرائهم وملاحظاتهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبانة. كما قام الباحث بإجراء دراسة اختبارية (Pilot study) على عينة مكونة من (25) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة بهدف التعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبانة من قبل المستجيبين حيث تم تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً وبلاغة في قياسها للمتغيرات المراد قياسها.

### 5-7-2 ثبات الأداة:

لقد طبق الباحث معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث تراوحت معامل الثبات للمحتويات الرئيسية لهذه الاستبانة بين (0.762) و (0.901) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة. وبلغ معامل الثبات لعنصر عمليات الجودة (90%)، ومعامل الثبات لعنصر نتائج الجودة (84%)، ومعامل الثبات لعنصر التركيز على العميل (88%)، ومعامل الثبات لعنصر التحسين المستمر (86%)، ومعامل الثبات لعنصر القيادة والإدارة (89%)، ومعامل الثبات لعنصر التخطيط الاستراتيجي (87%)، ومعامل الثبات لهيكل الصناعة (76%)، ومعامل الثبات للفوائد المتوخاة (87%)، ومعامل الثبات لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (85%). وهذا بالطبع يدل على تمتع الإدارة بثبات إحصائي مرتفع (Nachmias and Nachmias, 1987). كما يتضح من الجدول رقم (4).



الجدول رقم (4)

قيم كرونباخ ألفا لعناصر ومحاور الدراسة (N = 297)

معامل الثبات	العناصر
0.901	عمليات الجودة
0.843	نتائج الجودة
0.894	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.884	المشاركة وفرق العمل
0.880	التركيز على العميل
0.858	التحسين المستمر
0.896	القيادة والإدارة
0.867	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.762	هيكل الصناعة المصرفية
0.875	الفوائد المتوخاة
0.848	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

## 5-8 طرق جمع البيانات

اعتمد الباحث واستناداً على طبيعة تصميم الدراسة ونوع البيانات المطلوبة المصادر التالية لجمع البيانات:-

### 5-8-1 المصادر النظرية:

وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة بغية بناء الإطار النظري وتوضيح المفاهيم الأساسية، وإثراء عملية مناقشة أسئلة الدراسة.

### 5-8-2 المصادر الميدانية:-

لقد استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات فيما يتعلق بمحاور الدراسة المختلفة. وشمل توزيع الاستبانة المديرين في الإدارة الوسطى والعليا في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية المشمولة في هذه الدراسة، لأن المديرين في تلك البنوك هم الأكثر قدرة على إبراز الجوانب المتعلقة بدراسة إدارة الجودة الشاملة.

## 5-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss-pc+) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. وذلك بعد قيام الباحث بمراجعة الاستبيانات المستردة والتأكد من دقة الاستجابات وصحة الردود، وقد جاءت جميع الردود صحيحة ولم يستبعد أي منها. وقد تم استخدام أكثر من أداة إحصائية لتحليل النتائج وذلك لتحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي توضيح لأهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها:-

### 1- اختبار كرونباخ ألفا للثبات (Cronbach's Alpha):

لقد تم الاعتماد على هذه الأداة في التحقق من الاتساق والانسجام الداخلي لأداة القياس وللتأكد من ثباتها. فقد قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا الناتج عن تحليل عناصر الاستبانة فكلما كانت قيم كرونباخ ألفا عالية كانت درجة الاتساق الداخلي عالية ومقبولة ومؤشراً على ثبات أداة القياس.

### 2- الأساليب الإحصائية الوصفية:

تحقيقاً لأهداف هذه الدراسة وللتعرف على اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) نحو تطبيق أداة الجودة الشاملة فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والمتمثلة في النسب والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 3- اختبار كروسكال وألاس (Kruskall-Wallis):

يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات اللابارامترية (Nonparametric Test). وقد استخدمت هذه الدراسة هذا الاختبار لبيان أثر المتغيرات المكونة من أكثر من فئتين كالعمر، والخبرة... الخ على اتجاهات المبحوثين نحو عناصر ومحاور الدراسة. وقد تم احتساب الفروقات بين الفئات المكونة للمتغير على أساس متوسط الرتب (Mean Rank) بحيث يكون التفوق للفئة ذات متوسط الرتب الأعلى.

### 4- اختبار مان وتني (Mann-Whitney):

كذلك يعتبر هذا الاختبار من أهم الاختبارات اللابارامترية، وقد استخدم في هذه الدراسة لتوضيح أثر المتغيرات المكونة من فئتين أو مجموعتين مستقلتين. بهدف إبراز الفروقات بين مجموعتين وذلك باحتساب متوسط الرتب بحيث يكون التفوق للمجموعة ذات متوسط الرتب الأعلى.

### 5- اختبار معامل بيرسون للارتباط (Pearson Correlation Coefficient):

يعتبر من أكثر معاملات الارتباط شيوعاً ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين في ظل توفر بيانات مستمرة (Discrete) غير رتيبة، ونوع هذه العلاقة سواء موجبة (طرديّة) أو سالبة (عكسية)، ويكشف كذلك عن مستوى دلالة هذه العلاقة. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ( $r$ ) لتحديد العلاقة الموجودة بين إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وكل عنصر من عناصرها من جهة وكل من (الفوائد المتوخاة وعقبات التطبيق) من جهة أخرى.

### 5-10 محددات الدراسة:

هناك مجموعة من المحددات لهذه الدراسة منها:-

- 1- اقتصر هذه الدراسة على القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في الإدارة العامة والإقليمية للبنوك العاملة في المملكة العربية السعودية. وذلك للأسباب التالية:-
  - أ- أن نجاح وفعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى التزام واقتناع الإدارة العليا بهذا النظام الإداري الحديث كما أكدت هذا معظم الدراسات.
  - ب- تعتبر الإدارة الوسطى مصدراً جيداً للمعلومات المتعلقة بممارسات الجودة داخل أي منظمة (Madu et al, 1996)، فهي حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.
  - ج- اتساع الرقعة الجغرافية للمملكة العربية السعودية وانتشار فروع البنوك مما حدا بالباحث للاكتفاء بالإدارة العامة والإدارات الإقليمية.
- 2- رفض ثلاث بنوك للتعاون مع الباحث بالرغم من عدة زيارات قام بها الباحث ومقابلة المسؤولين في هذه البنوك.
- 3- تردد ورفض بعض القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في الإجابة على استبانة الدراسة. كذلك عدم السماح للباحث بتوزيع الاستبانات على القيادات الإدارية العليا بدأ بيد إلا بواسطة مدير دائرة الموارد البشرية.
- 4- رفض البنوك التي شملت بالدراسة بالإفصاح عن أعداد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) بشكل دقيق وهيكلها التنظيمية والسلم الإداري.
- 5- ضعف دراسات الاتجاهات بشكل عام بأن تعكس الواقع الممارس في أحياناً عدة.

## الفصل السادس

### التحليل والنتائج

#### 6-1 المقدمة

سيخصص هذا الفصل من الدراسة لعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة بأهداف وأسئلة الدراسة، مسبوقاً بنبذة مختصرة عن قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية ويعرض للخصائص الشخصية والمهنية لأفراد مجتمع الدراسة الذين تم استقصاء آرائهم من حيث:- المستوى الإداري، العمر، مدة الخدمة الإجمالية، المستوى التعليمي بالإضافة للخصائص التنظيمية لمنظمات الأعمال (البنوك) من حيث حجم البنك، ونوع الملكية.

#### 6-2 نبذة مختصرة عن قطاع المصارف في المملكة العربية السعودية

لقد شهد القطاع النقدي والمصرفي في المملكة العربية السعودية عبر العقود الخمس الماضية تطوراً سريعاً، أمكن خلالها إرساء جهاز مصرفي قوي وراسخ، تتوفر لديه القوة الدافعة لمزيد من النمو والتطور لمواجهة التحديات العديدة التي يطرحها اقتصاد سريع التغير وبيئة عالية، يزداد ترابطها يوماً بعد يوم، بفضل التطور الهائل في تقنية المعلومات ونظم الاتصالات. وقد أمكن تحقيق هذه الإنجازات الهامة بفضل السياسات الحكيمة التي تبنتها الحكومة السعودية، وزيادة الموارد المالية للدولة، والنمو غير العادي لكافة قطاعات الاقتصاد الوطني. وقد شهدت هذه الفترة، الممتدة عبر نصف قرن من الزمن، تحولاً كبيراً في مسيرة الاقتصاد السعودي، من اقتصاد محدود النشاط وضيئيل الموارد تخدمه هيكل أساسية هشّة، ودخل فردي متدنٍ إلى اقتصاد مزدهر حديث، تدعمه بنى أساسية متطورة ودخل فردي عالٍ نسبياً، وله وزنه وثقله على الصعيدين الإقليمي والدولي، ولم يكن هذا التحول سهلاً وخالياً من المصاعب ولكنه حفل أيضاً بالعديد من الإنجازات الباهرة. ويشكل إنشاء مؤسسة النقد العربي السعودي (SAMA) عام 14/محرم/1372هـ الموافق 4 أكتوبر 1952م منعطفاً هاماً في تاريخ الإدارة النقدية والمصرفية الحديث للبلاد.

والمساهمة بشكل فعال في عملية التطور والتنمية. ووفقاً لهذا البرنامج والذي نفذ تدريجياً على مدى ثمان سنوات تم دمج وتحويل هذه الفروع إلى ثمان شركات مصرفية مساهمة برؤوس أموال سعودية أجنبية مشتركة. ووفقاً لهذا البرنامج تحول البنك الأهلي الباكستاني إلى بنك الجزيرة، وبنك هولندا العام إلى البنك السعودي الهولندي، وبنك الأندوشين إلى البنك السعودي الفرنسي، والبنك البريطاني للشرق الأوسط إلى البنك السعودي البريطاني، وبنك القاهرة إلى بنك القاهرة السعودي، والبنك العربي المحدود إلى البنك العربي الوطني، وبنك فرست ناشونال سيتي إلى البنك السعودي الأمريكي، ودمج كل من بنك لبنان والمهجر وبنك مليّ إيران والبنك المتحد تحت مسمى البنك السعودي التجاري المتحد، و تحولت الشركة المصرفية السعودية للاستثمار إلى البنك السعودي للاستثمار.

وشهد عام 1997 اندماج بنك القاهرة السعودي والبنك السعودي التجاري المتحد تحت مسمى البنك السعودي المتحد والذي تم تملكه بالكامل في عام 1999 من قبل البنك السعودي الأمريكي. وقد تحول البنك الأهلي التجاري عام 1997 إلى شركة مساهمة. ويبلغ عدد المصارف التجارية في الوقت الحاضر عشرة مصارف شهدت جميعها زيادات متوالية في رؤوس أموالها وتوسعاً كبيراً في نشاطها. توفر خدمات وتسهيلات مصرفية واسعة ومتطورة لعملائها في مجال العمليات المصرفية الاعتيادية وخدمات الاستثمار والاستشارات المصرفية، ضمن ما يسمى بأسلوب العمل المصرفي الشامل. والجدول رقم (5) يوضح وضع البنوك التجارية في السعودية بنهاية عام 1999.

جدول رقم (5)  
وضع البنوك التجارية في السعودية بنهاية عام 1999م

اسم البنك	سنة التأسيس	رأس المال (مليون ريال)	عدد الفروع	عدد الموظفين
البنك الأهلي التجاري	1950	6000	246	4500
بنك الرياض	1957	4000	191	3900
بنك الجزيرة	1975	600	13	260
البنك السعودي للاستثمار	1976	858	13	328
البنك السعودي الهولندي	1976	420	37	890
البنك السعودي الفرنسي	1977	1800	56	
البنك السعودي البريطاني	1978	1600	70	1751
البنك العربي الوطني	1979	1500	115	1614
البنك السعودي الأمريكي	1980	4000	80	2521
شركة الراجحي المصرفية للاستثمار	1987	2250	375	4887

### 3-6 وصف خصائص عينة الدراسة

#### 1-3-6 الخصائص الشخصية والمهنية

جدول رقم (6)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والمهنية لعينة الدراسة (N = 297)

المتغير	عدد البنوك	التكرار	النسبة
المستوى الإداري	إدارة عليا	53	%17.8
	إدارة وسطى	244	%82.2
	المجموع	297	%100
العمر	أقل من 30 سنة	47	%15.8
	من 30 - 35 سنة	74	%24.9
	من 36 - 40 سنة	64	%21.5
	من 41 - 45 سنة	67	%22.6
	أكثر من 45 سنة	45	%15.2
	المجموع	297	%100
مدة الخدمة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	51	%17.2
	من 5 - 10 سنوات	80	%26.9
	من 11 - 15 سنة	54	%18.2
	من 16 - 20 سنة	73	%24.6
	أكثر من 20 سنة	39	%13.1
	المجموع	297	%100
المستوى التعليمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	45	%15.2
	دبلوم	54	%18.2
	بكالوريوس	148	%49.8
	دراسات عليا	50	%16.8
	المجموع	297	%100

يبين الجدول رقم (6) أدناه توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ويظهر من الجدول أن القيادات الإدارية من الإدارة الوسطى قد شكلوا الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (82.2%) من العينة، في حين شكلت القيادات الإدارية من الإدارة العليا النسبة الباقية وهي (17.8%) من العينة، وهذا التوزيع يعكس الواقع الطبيعي، فكلما ارتفع المستوى الوظيفي كلما انخفضت أعداد المديرين.

وفيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب العمر فبين الجدول رقم (6) هذا التوزيع، حيث يظهر أن (24.9%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (30-35 سنة) وبلغت نسبة الذين أعمارهم (41-45) سنة (22.6%)، في حين بلغت نسبة الذين أعمارهم تتراوح بين (36-40) سنة (21.5%) من عينة الدراسة. أما الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة فقد بلغت نسبتهم (15.2%) من عينة الدراسة. ويلاحظ على هذا التوزيع أن الغالبية من ذوو الأعمار الفتية (من 40 سنة فأقل) بلغت نسبتهم (62.2%) من عينة الدراسة. وهذا في اعتقاد الباحث ناتج عن سياسة السعودية - توطين الوظائف - التي تتبعها البنوك التجارية، وقد زادت وتيرتها بعد عام 1991.

أما فيما يختص بتوزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة الإجمالية، فتشير النتائج أن غالبيتهم (62.3%) من ذوو الخبرات المتوسطة (من 15 سنة فأقل). وهذا في اعتقاد الباحث راجع لنفس السبب أعلاه - سياسة السعودية - في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبراتهم بين (16-20 سنة) (24.6%) والذين خبراتهم (أكثر من 20 سنة) (13.10%).

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فيتضح من الجدول أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (49.8%) من أفراد عينة الدراسة. تليها وبفارق كبير حملة الدبلوم حيث شكلوا (18.2) من عينة الدراسة. ثم الدراسات العليا، حيث بلغت نسبتهم (16.8%) من عينة الدراسة. وأخيراً ثانوية عامة أو ما يعادلها، فقد حققت نسبة (15.2%) من أفراد عينة الدراسة. وتتفق هذه النتيجة مع (أيوب، 1999؛ حداد، 2000؛ سمردلي، 2000).



## 6-3-2 الخصائص المؤسسية للبنوك

جدول رقم (7)

توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص المؤسسية للبنوك (N = 297)

المتغير	عدد البنوك	التكرار	النسبة	
حجم البنك*	أقل من 1000 موظف	2	61	21%
	من 1000-2000 موظف	2	98	33%
	أكثر من 2000 موظف	3	138	46%
	المجموع	7	297	100%
نوع الملكية	وطني	2	101	34%
	مشترك	5	196	66%
	المجموع	7	297	100%

يبين الجدول رقم (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (46%) يعملون في بنوك كبيرة الحجم (أكثر من 2000 موظف)، في حين ما نسبتهم (33%) من أفراد عينة الدراسة يعملون في بنوك متوسطة الحجم (من 1000-2000 موظف) وأخيراً، (21%) من عينة الدراسة يعملون في بنوك صغيرة الحجم (أقل من 1000 موظف). أما بالنسبة لنوع الملكية، فيتضح أن (66%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون لبنوك ذات ملكية مشتركة، بينما (34%) ينتمون لبنوك ذات ملكية وطنية.

\* احتسب حجم البنك بناءً على عدد العاملين فيه.

## 4-6 تحليل النتائج ومناقشتها

### تحليل ومناقشة أسئلة وفرضيات الدراسة:

للإجابة على أسئلة هذه الدراسة قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي كاحتساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار مربع كاي، وذلك لتحديد مدى فهم ووعي مجتمع الدراسة بمفهوم الجودة الشاملة، ولمعرفة اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من عناصرها، بالإضافة إلى التعرف على اتجاهاتهم نحو أهم الفوائد المتوخاة والعقبات التي تحول دون تطبيق هذا المفهوم. حيث تم اعتماد المدى من (1-2.5) للوسط الحسابي دالاً على درجة تحقيق منخفضة، والمدى (2.51-3.5) دالاً على درجة تحقيق متوسط، والمدى (3.51-5) دالاً على درجة تحقيق عالية لكل فقرة.

### السؤال الأول: ما مدى فهم ووعي المديرين في المستويات العليا والوسطى

#### في البنوك التجارية بمفهوم الجودة الشاملة ؟

يهدف هذا السؤال لتقصي معرفة اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، عن مفهوم الجودة الشاملة، فالفهم السليم لإدارة الجودة الشاملة من أهم مرتكزات نجاحها (Oakland, 95; Taylor, 1997) وقد حددت الإجابة على هذا السؤال بستة اختيارات\* (انظر الملحق رقم (1)).

#### جدول رقم (8)

تعريفات الجودة الشاملة حسب آراء أفراد العينة (N = 297)

النسبة المئوية	التكرار	التعريف
1.00%	3	اسم جديد لممارسات إدارية غير جديدة
34.7%	103	طريقة لضمان درجة مطابقة عالية للمنتجات والخدمات
34.7%	103	أن يكون العميل هو محور التركيز في عمليات البنك وأداءه
22.6%	67	التحسين المستمر من خلال أسلوب حل المشاكل وفرق العمل
4.00%	12	لا أعرف
3.00%	9	غير ذلك
100.00%	297	المجموع

\* Adapted from Taylor (1996).

يشير الجدول رقم (8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على سؤال مفهوم الجودة الشاملة، حيث انصبت آراء الغالبية العظمى على التعريفين الثاني والثالث بتكرار مقداره (103) من أفراد عينة الدراسة وبنسبة متشابهة بلغت (34.7%) لكل منهما. ويعتبر التعريف الثالث "أن يكون العميل هو محور التركيز في عمليات البنك وأداءه" أنسب التعاريف فهذا التعريف يركز على كل من العمليات والعملاء بشكل صريح ويعبر عن صلة الترابط الأساسية بينهما كما أشار إلى ذلك كل من (Taylor, 1997; Al-Kalifa and Aspinwall, 2000) بينما التعريف الثاني "طريقة لضمان درجة مطابقة عالية للمنتجات والخدمات" فهو يعبر عن آراء المديرين في تركيزهم على المنتجات بدلاً من التركيز على العمليات (Taylor, 1997). ويلي هذان التعريفان في المرتبة تعريف الجودة بأنها "التحسين المستمر من خلال أسلوب حل المشاكل وفرق العمل" بتكرار مقداره (67) من أفراد عينة الدراسة وبنسبة (22.6%)، فهذا التعريف لا يأخذ العميل في حسبانته كما وأنه يركز على فرق العمل باعتبارها المصدر الرئيسي للتحسين وهذا قد لا يكون صحيحاً كما أشار إلى ذلك كل من (Taylor, 1997). في حين أجاب (12) فرداً من القيادات الإدارية وما يمثل نسبة (0.4%) من أفراد عينة الدراسة بعدم المعرفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى أن (9) أفراد من القيادات الإدارية وما يمثل 3% من عينة الدراسة وضعت تعاريف أخرى لمفهوم الجودة الشاملة مثل:

- 1- الجودة الشاملة هي أداء الأعمال البنكية للوصول إلى درجة عالية من رضى العميل.
- 2- الجودة الشاملة هي تقديم خدمات متكاملة لأقل التكاليف وعمل المهام بطريقة صحيحة من أول مرة وكل مرة.
- 3- الجودة الشاملة هي إتمام العمليات بأسرع وقت ممكن وبأقل عدد من الأخطاء.

وعموماً، يمكننا القول أن اتجاهات القيادات الإدارية في البنوك التجارية عكست مستويات مختلفة من الفهم لمفهوم الجودة الشاملة، كذلك يبدو أن هناك خلطاً بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة (TQM) مع توكيد الجودة (quality Assurance) وجودة المنتج (Product quality)، حيث بلغت نسبة التعريف الثالث (34.7%) وهو التعريف الصحيح والمناسب لأنه يركز على العميل وهذا جوهر إدارة الجودة الشاملة، في حين بلغت نسبة التعريف الثاني (34.7%) الذي لا يأخذ العميل ضمن أبعاده، وهذا التعريف يعبر عن جوهر

توكيد الجودة وجودة المنتج، وتنسجم هذه النتيجة مع كل من دراستي (Al-Khalifa and Aspinwall, 2000; Taylor, 1997).

**السؤال الثاني: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ولكل عنصر من عناصرها؟**

### 1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام:

تكون هذا المحور من الدراسة من ثمانية عناصر، اعتقد الباحث أنها أنسب عناصر إدارة الجودة الشاملة تمثيلاً لإدارة الجودة الشاملة، تقيس في مجملها اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في السعودية نحو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### جدول رقم (9)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام مرتباً تنازلياً (N = 297)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عناصر إدارة الجودة الشاملة
0.83	3.61	القيادة والإدارة
0.80	3.58	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.73	3.56	نتائج الجودة
0.79	3.56	التحسين المستمر
0.83	3.53	التركيز على العميل
0.85	3.47	المشاركة وفرق العمل
0.88	3.45	عمليات الجودة
0.92	3.31	تطوير وإدارة الموارد البشرية
	3.51	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القيادات الإدارية في البنوك التجارية نحو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وتشير نتائج

المتوسط الحسابي إلى أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تتراوح ما بين التطبيق المتوسط إلى التطبيق العالي، أما نتائج قيم الانحراف المعياري فتوضح أن هناك تبايناً قليلاً في اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة التطبيق. واستناداً للمقياس المعتمد في هذه الدراسة، فكلما كان المتوسط الحسابي ضمن المدى الأول (1-2.50) فإن درجة التطبيق ضعيفة، وإذا كان ضمن المدى الثاني (2.51-3.50) فإن درجة التطبيق متوسطة، أما إذا كان ضمن المدى الثالث (3.51-5) فإن درجة التطبيق تكون عالية. يلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة تراوحت بين المديين الثاني والثالث. فيما يرى معظم عينة الدراسة أن هناك تطبيقاً عالياً لعنصر "القيادة والإدارة" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) ويعتبر الأعلى مقارنة مع العناصر الأخرى. أما عنصر "تطوير وإدارة الموارد البشرية" فإنه يطبق بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.31) ويعتبر الأقل مقارنة مع العناصر الأخرى.

وبحساب المتوسط العام لاتجاهات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام في البنوك التجارية، عن طريق حساب مجموع متوسطات ما حصل كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة على عدد هذه العناصر، نجد أن المتوسط العام بلغ (3.51)، مما يدل على أن معظم أفراد القيادات الإدارية (العليا والوسطى) يرون أن إدارة الجودة الشاملة بشكل عام تطبق بدرجة عالية نسبياً. وبالمقابل يشير الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه ما بين (0.92) و (0.73) إلى أن درجة التباين في اتجاهات عينة الدراسة حول الأخذ بهذا الرأي قليلة. وبهذا نستطيع القول - بناءً على اتجاهات عينة الدراسة - إن البنوك التجارية تقوم بشكل عام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية نسبياً. وبالتالي رفض الفرضية الثانية لهذه الدراسة القائلة "يوجد تطبيق متوسط لإدارة الجودة الشاملة بشكل عام، في البنوك التجارية".

## 2- تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي

بعد ما تم استعراض اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، سيتم التطرق أدناه إلى درجة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي.

### العنصر الأول: القيادة والإدارة:

تكون هذا العنصر من ستة فقرات، ركزت على دور الإدارة العليا تجاه الجودة، سواءً من خلال نشر الوعي بقيم وأفكار الجودة، أو إزالة الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة، ومكافأة وتشجيع جهود تحسين الجودة وكذلك تركيزها على فوائد الجودة طويلة المدى.

وقد حصل هذا العنصر على درجة تطبيق عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.61)، وتعتبر هذه القيمة الأولى بين عناصر إدارة الجودة الثمانية، أما الانحراف المعياري لفقرات هذا العنصر فقد تراوحت قيمه ما بين (0.99) و (1.07). مما يشير إلى أن درجة التباين في اتجاهات عينة الدراسة نحو هذا العنصر قليلة. أما من ناحية فقرات هذا العنصر فقد تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية ما بين (3.73) و (3.51)، مما يدل على أن معظم عينة الدراسة يعتقدون أن درجة تطبيق هذه الفقرات عالية.

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن الفقرات رقم (38، 37، 39) قد حصلت على أكبر متوسط حسابي بين فقرات هذا العنصر، فقد بلغت قيم المتوسط الحسابي (3.73، 3.70، 3.62) على التوالي، وتأكيداً لهذه النتيجة فإن نسبة الإجابة العالية حصلت على (64.6%، 59.3%، 57.9%) من مجمل إجابات عينة الدراسة على كل فقرة من تلك الفقرات على التوالي. وقد ركزت هذه الفقرات على أهمية دور الإدارة العليا في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدءاً من نشر الوعي بثقافة الجودة من خلال تقديم التصور والرؤيا من أجل تحسين أنشطة الجودة، والالتزام الكامل بأداء الجودة الشاملة وتشجيع جهود تحسين الجودة ومكافئتها. وهذا يمثل وعي الإدارة العليا في البنوك التجارية بالدور المنوط بها من أجل دعم وتطوير تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبأنها ليست برنامج له بداية ونهاية، بل عملية مستمرة تحتاج إلى دعم مستمر للتمكن من تحقيق تحسين مستمر في الأداء، ويتفق هذا مع ما ذكره مارتن (Martin, 1993) كما ورد عن (النيايدي، 1999) في أن الجوانب التي يمكن أن تدعم

الإدارة العليا تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي تعزيز ثقافة الجودة، وتطوير إمكانيات الموظفين وتوفير الرؤيا طويلة الأمد واضحة المعالم.  
استناداً لما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "يوجد تطبيق متوسط لعنصر "القيادة والإدارة" في البنوك التجارية.

جدول رقم (10)

اتجاهات المدبرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر "القيادة والإدارة" (N = 297)

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر القيادة والإدارة
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.01	3.73	64.6	192	21.9	65	13.5	40	.38 تقدم الإدارة العليا التصور والرؤيا من أجل تحسين أنشطة الجودة في البنك.
0.99	3.70	59.3	176	29.6	88	11.1	33	.37 تلتزم الإدارة العليا في البنك بشكل كامل بتحقيق أداء الجودة الشاملة.
1.01	3.62	57.9	172	29.0	86	13.1	39	.39 تشجع إدارة البنك جهود تحسين الجودة وتقديرها وتكافؤها.
1.01	3.60	56.2	167	29.0	86	14.8	44	.41 يقوم المدبرون والمشرفون في البنك بممارسة القيادة الفعالة من أجل تحسين الجودة الشاملة في وحداتهم.
1.04	3.52	53.2	158	29.0	86	17.8	53	.40 تزيل إدارة البنك الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة في البنك.
1.07	3.51	54.2	161	28.6	85	17.2	51	.42 يتم التركيز في هذا البنك على فوائد الجودة طويلة المدى بدلاً من قصيرة المدى.
	3.61							المتوسط العام

### العنصر الثاني: التخطيط الاستراتيجي للجودة

يتكون هذا العنصر من ست فقرات، تهدف للتعرف على اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو درجة تطبيق "التخطيط الاستراتيجي للجودة"، سواء من خلال دمج قضايا الجودة برسالة البنك ورؤيته واعتبارها جزءاً لا يتجزأ منها، أو بالنظر إلى قضايا الجودة كقضايا استراتيجية طويلة الأمد.

ويظهر من الجدول رقم (11) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن درجة تطبيق هذا العنصر عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.58)، ويأتي في الترتيب الثاني بين عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية. وتراوح قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا العنصر ما بين (0.95) و (0.105) واعتماداً على هذه النتيجة نستطيع القول إن القيادات الإدارية (العليا والوسطى) تتجه إلى الاعتقاد بأن البنوك التجارية تقوم بتطبيق عنصر "التخطيط الاستراتيجي للجودة" بدرجة عالية.

إن الفقرات التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي (47، 44، 43، 46) حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي (3.68، 3.61، 3.61، 3.60) على التوالي، والتي أيضاً مدعومة بالنسبة المئوية العالية نسبياً. وكلها ركزت على درجة عالية من التطبيق بدءاً من ضرورة احتواء عملية التخطيط الاستراتيجي على تحسين الجودة المستمر، مروراً باعتبار الجودة جزءاً لا يتجزأ من رسالة البنك ورؤيته، وضرورة ربط أهداف الإنتاجية والجودة بالخطط الاستراتيجية طويلة الأمد. وهذا يتفق مع دراسة كل من (Talyor, 1997; Chanan et al, 1995) التي أرتأت ضرورة دمج قضايا الجودة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ومعاملة قضايا الجودة كقضايا استراتيجية طويلة الأمد وعدم الاكتفاء بمعالجتها كقضايا عملياتية (Operational).

وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية التي تقول "يوجد تطبيق متوسط لعنصر التخطيط الاستراتيجي للجودة" في البنوك التجارية.



جدول رقم (11)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر "التخطيط الاستراتيجي للجودة" (N = 297)

الاتجاه المعيارى	الوسط الحسابى	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر التخطيط الاستراتيجي للجودة
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.68	60.3	179	28.3	84	11.4	34	47. تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي في البنك على تحسين الجودة المستمر.
0.98	3.61	54.2	161	34.7	103	11.1	33	44. تحليل الوضع والموقف جزء أساسي من عملية التخطيط على كافة مستويات البنك. ويعتبر هذا التحليل شامل ورئيسي في تشكيل الاستراتيجيات التي تقود البنك نحو تحقيق رسالته.
1.05	3.61	57.9	172	27.3	81	14.8	44	43. تعتبر جودة الخدمة جزء لا يتجزأ من رسالة هذا البنك ورويته. وهذه الفكرة يفهمها كافة موظفي البنك بشكل صحيح.
0.97	3.60	59.9	178	26.3	78	13.8	41	46. أهداف الإنتاجية والجودة للبنك ذات ارتباط وثيق الصلة بالخطط الاستراتيجية طويلة الأمد.
0.95	3.42	44.8	133	42.8	127	12.5	37	45. تعتبر أهداف واستراتيجيات البنك على كافة المستويات مترابطة ومتكاملة، ويتم إدراكها كمسؤولية مشتركة عبر مستويات البنك المختلفة.
	3.58							المتوسط العام

### العنصر الثالث: نتائج الجودة

شكل هذا العنصر ستة فقرات، نقيس في مجملها درجة تحقيق البنوك التجارية لأهداف الجودة المقدمة، من ناحية توافقها مع متطلبات العميل، ومن ناحية قدرة موظفي البنك على تحقيق تلك الأهداف أو النتائج.

#### جدول رقم (12)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق عنصر "نتائج الجودة" (N = 297)

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر نتائج الجودة
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.01	3.79	65.7	195	23.6	70	10.8	32	10. يتمتع البنك بسمعة جيدة بإنتاج وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية.
0.90	3.63	56.6	168	35.0	104	8.4	25	7. الخدمات التي يقدمها البنك تلبى متطلبات العميل بشكل كامل.
0.92	3.62	60.3	179	28.6	85	11.1	33	12. يحقق الموظفون في وحدتي بشكل عام معايير الجودة المحددة لوظائفهم أو يتفوقون عليها.
0.98	3.55	52.2	155	37.4	111	10.4	31	11. يتم تحقيق الأهداف العامة للجودة التي تحددها الإدارة أو التفوق عليها بصورة مستمرة.
0.96	3.47	49.8	148	36.4	108	13.8	41	8. تحقق أقسام وفروع البنك أهداف الجودة المطلوبة أو تتفوق عليها بشكل مستمر.
1.07	3.28	41.1	122	35.7	106	23.2	69	9. معدل الأخطاء، والوقت الضائع والأعمال المعادة منخفض لكافة فروع البنك وأقسامه.
	3.56							المتوسط العام

يبين الجدول رقم (12) أعلاه أن عنصر "نتائج الجودة" قد حقق الترتيب الثالث بين عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية، حيث بلغ وسط الحساب العام (3.56) مما يعني أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تتجه آرائهم إلى الاعتقاد بأن درجة تطبيق هذا العنصر في البنوك التجارية تتم بدرجة عالية بشكل عام، ويدل الانحراف المعياري الذي تراوحت قيمه ما بين (0.90) و (0.107) لفقرات هذا العنصر أن التباين في اتجاهات عينة الدراسة قليلة نسبياً. ويشير الجدول أعلاه بأن قيم المتوسط الحسابي لهذا العنصر تتراوح بين درجة التطبيق العالية ودرجة التطبيق المتوسطة، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.79) للفقرة

رقم (10) مما يدل على أن معظم عينة الدراسة يعتقدون أن البنوك التجارية تتمتع بسمعة جيدة، من حيث إنتاجها وتقديمها لخدمات عالية الجودة، وذلك بدرجة عالية من التحقيق، بينما حصلت الفقرة رقم (9) والمتعلقة بأن معدل الأخطاء، والوقت الضائع والأعمال المعادة مخفضة لكافة فروع البنك وأقسامه على أدنى قيمة متوسط حسابي بمقدار (3.28) من بين فقرات هذا العنصر. وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على "يوجد تطبيق متوسط لعنصر نتائج الجودة" في البنوك التجارية.

#### العنصر الرابع: التحسين المستمر

تكون هذا العنصر من ست فقرات، ركزت على عملية التحسين المستمر للجودة، وقد حصل هذا العنصر على متوسط حسابي عام مقداره (3.56) وقد تساوت هذه القيمة مع قيمة المتوسط الحسابي للعنصر السابق "نتائج الجودة". وهذا يجعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الرابعة من حيث ترتيب عناصر إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (13) يبين معلومات هذا العنصر.

#### جدول رقم (13)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر "التحسين المستمر" (N = 297)

الاتحاف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر التحسين المستمر
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.97	3.76	66.0	196	23.9	71	10.1	30	33. هناك اعتقاد واسع في البنك أن الخدمات التي يقدمها يمكن تحسينها بشكل دائم.
0.93	3.66	59.3	176	31.0	92	9.8	29	31. هناك جهود مستمرة لبناء الجودة في تصميم وتطوير خدمات البنك.
1.06	3.59	55.6	165	29.3	87	15.2	45	32. أهداف وأغراض تحسين جودة الخدمات التي يقدمها البنك محددة وواضحة.
1.11	3.46	51.5	153	29.3	87	19.2	57	34. تشجع الإدارة الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال إزالة أسباب الخوف من الفشل.
1.04	3.44	52.5	156	29.0	86	18.5	55	36. يستلزم نظام تقييم الأداء الرسمي في البنك وضع أهداف تحسين الجودة الفردية وتحديدها.
1.11	3.43	49.5	147	30.0	89	20.5	61	35. يتم توفير التدريب والتعليم المستمرين لموظفي البنك من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.
	3.56							المتوسط العام

ويتضح أن فقرات هذا العنصر الأعلى من حيث المتوسط الحسابي هي (33، 31، 32) حيث يعتقد غالبية عينة الدراسة، وما نسبتهم (66%، 59.3%، 55.6%) على التوالي، أن درجة تحقيق هذه الفقرات هي درجة عالية في البنوك التجارية وقد بلغت الأوساط الحسابية لهذه الفقرات (3.76، 3.66، 3.59) على التوالي، وهذا مؤشر على اهتمام البنوك التجارية بفلسفة التحسين المستمر، واعتبارها جزءاً مهماً من إدارة الجودة الشاملة، سواء كان هذا التحسين من خلال نشر الاعتقاد بإمكانية التحسين الدائم "المستمر" للخدمات المقدمة، أو من خلال تشجيع الإبداع والابتكار لبذل الجهود المستمرة لبناء وتطوير تصميم وتقديم الخدمات أو عن طريق وضع أهداف واضحة المعالم الجودة الخدمات. والتحسين المستمر يستلزم تدريب وتثقيف الموظفين على أساليب تحليل وتبسيط العمل، والمشاركة الفاعلة في عمليات التحسين المستمر.

واعتماداً على ذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه "يوجد تطبيق متوسط لعنصر التحسين المستمر" في البنوك التجارية.

#### العنصر الخامس: التركيز على العميل

تكون هذا العنصر من ستة فقرات، تحدد في مجملها درجة التزام البنوك التجارية بتحقيق رغبات وتوقعات عملائه. وهذا في اعتقاد الباحث ما تحتاجه الكثير من منظماتنا العربية، فكم من منظمة سواء في القطاع الخاص أو العام تقدم خدمات متميزة لكنها لا تتفق مع احتياجات العملاء لأنها افترضت احتياجات العملاء ولا كلفت نفسها القيام بالتعرف على الواقع الفعلي لاحتياجات العملاء منها. ويعتبر قدرة البنك على تقديم خدمات ذات ميزة تنافسية ليس فقط من ناحية جودتها وكلفتها بل في تحقيقها أكبر قدر من رضا العملاء الذين يقومون بشراء هذه الخدمات من أهم أسس البقاء والاستمرار في هذا العصر (رسالة معهد الإدارة، 2000).

هذا وقد حصل عنصر "التركيز على العميل" على الترتيب الخامس بين عناصر إدارة الجودة الشاملة، فمعظم عينة الدراسة يعتقدون أن درجة تطبيق هذا العنصر درجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة الوسط الحسابي العام (3.53)، وقد بلغت قيم الانحراف المعياري ما بين (0.99) و (1.12) مما يعني أن التباين في اتجاهات عينة الدراسة قليلة، والجدول رقم (14) يبين معلومات هذا العنصر.

فالعمل يمثل نقطة الارتكاز في إدارة الجودة الشاملة، والمنافسة الآن تتمحور حول العمل والقدرة على تحقيق رضا وكسب ولاء العميل، وأن أي أسلوب إداري للجودة لا يحتوي على آليات علمية منظمة لقياس رضى العميل يعتبر منهجاً غير مكتمل، كما يبرز هذا من استعراض جوائز الجودة العالمية حيث يمثل العميل أحد المعايير الرئيسية لكافة جوائز الجودة. كذلك تلقت هذه النتيجة مع ما ورد في المحور الأول لهذه الدراسة، الذي بين أن ما نسبته 34.7% من المديرين يربطون تعريف الجودة الشاملة بالاهتمام بالعمل (أنظر جدول رقم 8، ص 72).

وترفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على "يوجد تطبيق متوسط لعنصر التركيز على العميل" في البنوك التجارية.

#### العنصر السادس: المشاركة و فرق العمل

كما يبدو من الجدول رقم (15) أن هذا العنصر تشكل من ست فقرات، تسعى للكشف عن درجة تطبيق عنصر المشاركة و فرق العمل في البنوك التجارية.

#### جدول رقم (15)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر "المشاركة و فرق العمل" (N = 297)

الاتحاف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر المشاركة و فرق العمل
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.04	3.59	58.9	175	25.6	76	15.5	46	19. يركز البنك على تطوير فرق العمل الفعالة.
1.06	3.53	54.9	163	29.3	87	15.8	47	20. يتعاون الموظفون في مختلف أقسام البنك وفروعه بشكل فعال لإنجاز الأهداف العامة للبنك.
1.07	3.53	50.8	151	33.3	99	15.8	47	23. يعمل الموظفون في أقسام البنك وفروعه كفريق فعال.
1.03	3.45	48.5	144	34.7	103	16.8	50	22. يتم تدريب معظم موظفي البنك على الطرق التي تجعل فرق العمل أكثر فعالية.
1.09	3.42	48.5	144	32.0	95	19.5	58	21. عادة، ما تحل مشاكل عدم الاتفاق أو النزاع بواسطة أسلوب حل المشاكل.
1.13	3.30	48.5	144	25.6	76	25.9	77	24. يشترك معظم الموظفين في فرق تحسين الجودة.
	3.47							المتوسط العام

ويتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا العنصر قد تراوحت بين درجة التطبيق العالية ودرجة التطبيق المتوسطة، حيث حصلت الفقرة رقم (19) على أعلى متوسط حسابي (3.59)، فمعظم أفراد عينة الدراسة (58.9%) يعتقدون أن درجة تحقيق هذه الفقرة عالية، بينما حصلت الفقرة رقم (24) على أقل متوسط حسابي (3.30)، وكذلك تراوحت قيم الانحراف المعياري لهذا العنصر ما بين (1.03) و (1.13). وبالنظر إلى المتوسط العام لاتجاهات عينة الدراسة نحو درجة تحقيق عنصر "المشاركة وفرق العمل" في البنوك التجارية، نلاحظ أن المتوسط العام (3.47) مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هذا العنصر يتم تحقيقه بدرجة متوسطة، حيث وقع هذا المتوسط ضمن المدى الثاني (2.51-3.50). وبالمقابل يشير الانحراف المعياري لفقرات هذا العنصر إلى أن درجة التباين في وجهات نظر عينة الدراسة حول الأخذ بهذا الرأي قليلة. واستناداً على ذلك، نستطيع القول - حسب اتجاهات القيادات الإدارية "العليا والوسطى" - أن البنوك التجارية تحقق بشكل إجمالي عنصر "المشاركة وفرق العمل" بدرجة متوسطة. وبذلك تقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تقول "يوجد تطبيق متوسط لعنصر المشاركة وفرق العمل" في البنوك التجارية.

#### العنصر السابع: عمليات الجودة

تكون هذا العنصر من ستة فقرات، تبين للباحث أنها تركز على عمليات الجودة في البنك، وتحدد معاييرها وأدوات قياسها، بدءاً من تصميم الخدمة ومروراً بعملية إعدادها وتقديمها وفي وضعها النهائي سعياً وراء تقديم أفضل الخدمات للعملاء. فمن حيث هذا العنصر، فقد حصل على الترتيب السابع بين عناصر إدارة الجودة الشاملة الأخرى، إن غالبية عينة الدراسة يعتقدون أن البنوك التجارية تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط العام لهذا العنصر التي بلغت (3.45). وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لفقرات هذا العنصر ما بين (3.52) و (3.37). وتتراوح هذه القيم بين درجة التطبيق العالية (3.51-5) ودرجة التطبيق المتوسطة (2.51-3.50). والجدول رقم (16) أدناه يبين هذا العنصر.

جدول رقم (16)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر "عمليات الجودة" (N = 297)

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر عمليات الجودة	
		%	ت	%	ت	%	ت		
1.00	3.52	54.2	161	29.6	88	16.2	48	أسست معايير الجودة لتغطي كافة خدمات البنك.	2.
1.07	3.50	54.2	161	28.6	85	17.2	51	تستخدم الأساليب الإحصائية من أجل التأكيد على جودة الخدمات البنكية في وضعها النهائي.	6.
1.11	3.46	50.2	149	29.6	88	20.2	60	يتم تصميم وبناء كافة خدمات البنك استناداً إلى معايير الجودة.	3.
1.09	3.45	53.5	159	26.9	80	19.5	58	تستخدم الأساليب الإحصائية من أجل التأكيد على معايير الجودة أثناء إعداد وتقديم الخدمات البنكية.	5.
1.04	3.37	45.8	136	33.7	100	20.5	61	يمتلك البنك برنامج رسمي للتأكد من أن الخدمات التي يقدمها تلبي احتياجات العميل وتوقعاته بشكل كامل.	1.
1.11	3.37	48.1	143	31.0	92	20.9	62	تستخدم الأساليب الإحصائية من أجل التأكيد على معايير الجودة عند شراء البنك للمواد والمعدات.	4.
	3.45							المتوسط العام	

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن الفقرتين رقم (2، 6) قد حصلنا على أكبر متوسط حسابي بين فقرات هذا العنصر، حيث حققت الفقرة رقم (2) والمتعلقة "بتأسيس معايير الجودة لتغطي كافة خدمات البنك" وسط حسابي مقداره (3.52)، في حين بلغ الوسط الحسابي (3.50) للفقرة (6) والمتعلقة "باستخدام الأساليب الإحصائية من أجل التأكيد على جودة الخدمات البنكية في وضعها النهائي".

وبالنظر إلى هاتين الفقرتين يبدو أن البنوك التجارية تركز أكثر ما يكون على تشكيل معايير الجودة لتغطي كافة الخدمات التي تقدمها لعملائها، بالإضافة إلى تركيزها على أدوات قياس هذه الخدمات في وضعها النهائي. للتأكد من مطابقتها مع تلك المعايير.

وبهذا نقبل الفرضية الفرعية السابعة القائلة "يوجد تطبيق متوسط لعنصر عمليات الجودة" في البنوك التجارية.

العنصر الثامن: تطوير وإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (17)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر "تطوير وإدارة الموارد

البشرية" (N = 297)

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		عنصر تطوير وإدارة الموارد البشرية
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.06	3.51	51.9	154	31.3	93	16.8	50	13. يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي.
1.09	3.43	49.8	148	33.3	99	16.8	50	15. يتم الاعتراف بإنجاز الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل جيد.
1.22	3.37	48.8	145	27.3	81	23.9	71	18. عموماً، لدى البنك برنامج ناجح يهتم بجودة جو العمل فيما يخص الموظفين مثل الصحة والسلامة، الرضا الوظيفي، والروح المعنوية.
1.24	3.25	48.1	143	22.9	68	29.0	86	17. يمتلك البنك نظام فعال لحل مشاكل وشكاوي الموظفين.
1.11	3.16	36.7	109	37.7	112	25.6	76	16. حيثما لزم، يتم تدريب الموظفين على أساليب وطرق ضبط العمليات الإحصائية.
1.10	3.12	34.0	101	38.7	115	27.3	81	14. تتم عملية الحصول على آراء ومقترحات الموظفين في البنك بفعالية وبشكل منظم.
	3.31							المتوسط العام

يبين الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والاتحافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لفقرات عنصر "تطوير وإدارة الموارد البشرية" الستة من حيث آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة تحقيق هذه الفقرات في قطاع البنوك التجارية.

ويلاحظ من هذا الجدول أن معظم فقرات عنصر "تطوير وإدارة الموارد البشرية" تقع ضمن المدى (2.51-3.50) الدال على درجة التحقيق المتوسطة. باستثناء الفقرة رقم (13) التي تقع ضمن المدى (3.50-5) الدال على درجة التحقيق العالية، وذلك حسب المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات. وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه الفقرات ما بين (3.51) و (3.12).



فبالنسبة للفقرة رقم (13) "يشارك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي" فقد تبوأ المرتبة الأولى، حيث كان الوسط الحسابي (3.51). وبدل هذا على أن أغلب المستجيبين وما نسبتهم (51.9%) يعتقدون أن درجة تحقيق البنوك لهذه الفقرة عالية.

أما الفقرة رقم (15) "يتم الاعتراف بإنجاز الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل جيد" فقد نالت المرتبة الثانية، فنصف المستجيبين (49.8%) يعتقدون أن درجة تحقيق هذه الفقرة في البنوك التجارية متوسطة.

أما الفقرة رقم (18) "عموماً، لدى البنك برنامج ناجح يهتم بجودة جو العمل فيما يخص الموظفين مثل الصحة والسلامة، الرضا الوظيفي، والروح المعنوية". فقد حصلت على المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وبدل هذا على أن المستجيبين يرون أن درجة تحقيق هذه الفقرة متوسطة.

أما الفقرة رقم (17) "يمتلك البنك نظام فعال لحل مشاكل وشكاوي الموظفين" فقد احتلت المرتبة الرابعة، فالمستجيبين يعتقدون أن درجة تحقيق هذه الفقرة درجة متوسطة، حيث بلغ مقدار متوسطها الحسابي (3.25).

أما بالنسبة للفقرة رقم (16) "حيثما لزم، يتم تدريب الموظفين على أساليب وطرق ضبط العمليات الإحصائية" فقد احتلت المرتبة الخامسة حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن درجة تحقيق هذه الفقرة تتم بدرجة متوسطة، والدليل على ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.16). وأخيراً الفقرة رقم (14) "تتم عملية الحصول على آراء ومقترحات الموظفين في البنك بفعالية وبشكل منظم" فقد نالت المرتبة السادسة والأخيرة، بوسط حسابي مقداره (3.12) ضمن مدى درجة التحقيق المتوسطة.

وبالنظر إلى المتوسط العام لاتجاهات مجتمع الدراسة حول درجة تحقيق عنصر "تطوير إدارة الموارد البشرية، نلاحظ بأنه بلغ (3.31) لفقرات هذا العنصر مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن درجة تحقيق البنوك التجارية لهذا العنصر درجة متوسطة. لكن هناك تفاوتاً أعلى من غيره في العناصر الأخرى في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا الاعتقاد. فقد تراوحت قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا العنصر ما بين (1.06) و (1.24).

وتقبل الفرضية الفرعية الثامنة التي تنص على أنه "يوجد تطبيق متوسط لعنصر التطوير وإدارة الموارد البشرية" في البنوك التجارية.

السؤال الثالث: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (18)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو محور "الفوائد المتوخاة" (N = 297)

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		محور الفوائد المتوخاة
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.94	4.02	73.4	218	21.5	64	5.1	15	59. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة.
0.95	4.00	76.4	227	16.5	49	7.1	21	57. تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة ربحية البنك.
0.93	3.79	63.0	187	29.3	87	7.7	23	54. تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة رضا عملاء البنك.
1.01	3.79	64.6	192	25.3	75	10.1	30	58. تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف.
0.98	3.78	67.0	199	23.6	70	9.4	28	55. تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة عدد عملاء البنك.
1.04	3.56	52.9	157	34.3	102	12.8	38	56. تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة مستوى رضا موظفي البنك.
	3.83							المتوسط العام

يعكس الجدول رقم (18) النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو "الفوائد المتوخاة" الستة، حيث يلاحظ أن جميع فقرات هذا المحور "الفوائد المتوخاة" جاءت ضمن المدى (3.51-5) والذي يشير إلى درجة عالية من الأهمية، وذلك حسب المتوسطات الحسابية التي حصلت عليها فقرات هذا المحور.

فقد احتلت الفقرة رقم (59) "تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة" في المرتبة الأولى من الأهمية، مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن هذه الفقرة من أهم الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذلك بدرجة عالية، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.02) وانحراف معياري (0.94).

أما بالنسبة للفقرة رقم (57) "تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة ربحية البنك" بالمرتبة الثانية، حيث بلغ وسطها الحسابي (4.00) مما يعني أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن إدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي على ربحية البنك وبدرجة عالية، وبالمقابل يشير الانحراف المعياري (0.95) إلى أن درجة التباين في وجهات نظر عينة الدراسة حيال هذه الفقرة قليلة.

أما بخصوص الفقرة رقم (54) "تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة رضا عملاء البنك"، فقد احتلت المرتبة الثالثة، فمعظم أفراد عينة الدراسة يدركون التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.79) بانحراف معياري مقداره (0.93).

أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (58) "تعمل إدارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف" فقد نالت المرتبة الرابعة، فمعظم أفراد عينة الدراسة يدركون وبشكل عالي التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على التكاليف، ويدل على هذا القيمة العالية للوسط الحسابي (3.79). ويؤازر هذه النتيجة نسبة تكرار الإجابة العالية (64.6%).

أما فيما يخص الفقرة رقم (55) "تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة عدد عملاء البنك" فقد حصلت على المرتبة الخامسة، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.78)، وهذا يدل على أن معظم أفراد الدراسة (67.0%) يعتقدون أن إدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي وكبير على الحصة السوقية. كما يشير الانحراف المعياري (0.98) إلى أن درجة التباين في وجهات نظر أفراد العينة حيال هذه الفقرة قليلة.

وأخيراً الفقرة رقم (56) "تعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة رضا موظفي البنك" فقد نالت المرتبة السادسة، فمعظم أفراد الدراسة يرون أن إدارة الجودة الشاملة تأثير إيجابي على رضا العميل الداخلي (موظفي البنك)، ويدل على هذا الاعتقاد قيمة الوسط الحسابي العالية التي بلغت (3.56) ويؤكد هذه النتيجة نسبة تكرارات الإجابة العالية التي بلغت (52.9%).

وبالنظر إلى الوسط الحسابي العام لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حيال الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجد أن الوسط العام قد بلغ (3.83) وهذا يدل على اتجاه قوي لأفراد عينة الدراسة نحو فوائد إدارة الجودة الشاملة، هذا وقد تراوح الانحراف المعياري لفقرات هذا العنصر ما بين (0.93) و (1.04)، وعلى هذا يمكننا القول بأن هناك اتفاق لا بأس به من قبل القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية حول الفوائد

المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذه النتيجة تدعو إلى التفاؤل، وتدل على قناعة وإدراك المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية بالتأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على أداء هذه البنوك، ويتوافق ذلك مع العديد من الدراسات السابقة (الخلف، 1997، 2000; Terziovski and Samon, 2000; Brah et al, 2000; Longo, 2000). واستناداً لذلك نرفض فرضية هذه الدراسة التي تنص على أنه "يوجد إدراك متوسط للفوائد المتوخاة لدى المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية".

### السؤال الرابع: ما هي اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو هيكل الصناعة المصرفية السعودية.

جدول رقم (19)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو محور "هيكل الصناعة المصرفية" (N = 297)

الاتحاف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		محور هيكل الصناعة السعودية
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.93	3.79	68.7	204	21.5	64	9.8	29	51. تعتبر المنافسة بين البنوك في القطاع المصرفي السعودي عالية.
1.01	3.59	53.9	160	35.4	105	10.8	32	48. تتمتع البنوك الحالية بمزايا تنافسية أفضل من الداخلين الجدد في القطاع المصرفي السعودي.
0.98	3.51	52.5	156	34.3	102	13.1	39	52. تتمتع البنوك التجارية في القطاع المصرفي السعودي بمزايا التكلفة الأقل مقارنة مع البنوك الجديدة والداخلة.
1.07	3.46	52.2	155	30.0	89	17.8	53	53. تعمل معظم البنوك في القطاع المصرفي السعودي بأقل من طاقتها الكاملة.
1.06	3.28	45.8	136	33.3	99	20.9	62	49. قد تواجه البنوك الجديدة التي تنوي الدخول إلى السوق المصرفي السعودي صعوبة في تحقيق النجاح.
1.07	3.14	38.4	114	37.0	110	24.6	73	50. في القطاع المصرفي السعودي، ينسجم العملاء بالولاء ومن النادر أن يتحولوا للمنافسين.
	3.46							المتوسط العام

يبين الجدول رقم (19) اتجاهات عينة الدراسة نحو درجة التنافس في السوق المصرفي السعودي (هيكل الصناعة السعودية)، فأغلب المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية يعتقدون أن درجة هذه المنافسة متوسطة بشكل عام. فقد بلغ المتوسط العام لهذا المحور (3.46). وتشير الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والتي تراوحت ما بين (0.93) و (1.07) أن التباين في اتجاهات عينة الدراسة قليلة حول الأخذ بهذا الرأي. أما من حيث فقرات هذا المحور بشكل تفصيلي، فنلاحظ أن عينة الدراسة تعطي تقديراً أعلى للفقرات رقم (51، 48، 52) فمعظم المديرين في المستويات العليا والوسطى يعتقدون أن درجة تحقيق هذه الفقرات درجة عالية، حيث بلغت المتوسطات الحاسبية لهذه الفقرات (3.79، 3.59، 3.51) على التوالي. ويمكننا القول أن الاعتقاد السائد بين القيادات الإدارية أن المنافسة في القطاع المصرفي السعودي عالية كما تعكسها الفقرة رقم (51). لكن البنوك الحالية مقارنة مع البنوك الداخلة والجديدة تتمتع بمزايا تنافسية كالتكلفة الأقل كما تعكسها الفقرتين رقم (48) و (52).

ويلاحظ كذلك على أن الفقرة رقم (50) قد حصلت على أقل متوسط حسابي (3.14) بين فقرات هذا المحور، فأغلب أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن العملاء السعوديين يتسمون بالولاء من النادر تحولهم إلى المنافسين لكن بدرجة متوسطة. وهذا يدل على أن العميل السعودي يتطلع إلى الحصول على أفضل خدمة من حيث: الجودة، التكلفة، الطريقة والوقت. بغض النظر عن مصدرها. فولاء العميل دائماً للمنظمة التي تقدم الجودة الأعلى التي تلبي أو تزيد على توقعاته ومتطلباته بصورة مستمرة. وهذا يتطلب الدعوة لدراسة وتحليل اتجاهات العملاء سعياً وراء تحقيق رغباتهم.

وتقبل فرضية هذا السؤال التي تنص على أنه يوجد تقييم متوسط للحالة التنافسية في السوق المصرفي السعودي - هيكل الصناعة المصرفية - لدى المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية.

السؤال الخامس: ما هي المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (20)

اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو محور "عقبات إدارة الجودة الشاملة" (N = 297)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	عالية		متوسطة		منخفضة		محور عقبات إدارة الجودة الشاملة
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.94	3.33	44.8	133	40.4	120	14.8	44	61. صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة.
1.00	3.29	44.8	133	35.0	104	20.2	60	62. عدم كفاءة برنامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة.
1.03	3.21	41.8	124	33.6	100	24.6	73	65. معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم.
1.05	3.21	39.0	116	40.4	120	20.6	61	64. ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.
0.97	3.20	36.7	109	44.1	131	19.2	57	60. ضعف التزام الإدارة العليا الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج.
1.07	3.20	41.4	123	37.4	111	21.2	63	63. عدم فعالية شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية.
	3.24							المتوسط العام

يشير الجدول رقم (20) إلى التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة الستة، حسب آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه العقبات.

ويلاحظ أن جميع هذه العقبات جاءت ضمن المدى (2.51-3.50) الدال على درجة الحضور المتوسطة.

فمن ناحية الفقرة رقم (61) "صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج إدارة الجودة الشاملة" فقد نالت المرتبة الأولى، حيث يعتقد أفراد عينة الدراسة بأن

درجة تأثير هذه العقبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة درجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.94). وكذلك نالت هذه العقبة ما نسبته (44.8%) من إجابات أفراد عينة الدراسة للتكرار العالي، و (40.4%) للتكرار المتوسط.

وبالنسبة للفقرة رقم (62) "عدم كفاءة برنامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج إدارة الجودة" فقد حصلت على المرتبة الثانية في درجة تأثيرها، فقد رأى أفراد عينة الدراسة أن هذه العقبة متوسطة التأثير على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.29).

أما فيما يخص الفقرة رقم (65) "معدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين" فقد تبوأ المرتبة الثالثة، فقد ارتأى أفراد عينة الدراسة أن درجة تأثير هذه العقبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي بدرجة متوسطة، وبذل على هذا الوسط الحسابي الذي بلغ (3.21).

هذه وقد جاءت الفقرة رقم (64) "ضعف التزام الموظفين ببرامج إدارة الجودة" بالمرتبة الرابعة، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.21) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن تأثير هذه العقبة ذو درجة متوسطة.

أما فيما يتعلق بالفقرة رقم (60) "ضعف التزام الإدارة العليا الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج" فقد حصلت على المرتبة الخامسة، بوسط حسابي مقداره (3.20).

وأخيراً الفقرة رقم (63) "عدم فاعلية شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية" فقد جاءت بالمرتبة السادسة، حيث بلغ وسطها الحسابي (3.20). مما يعني أن أفراد العينة يرون أن درجة تأثير هذه العقبة الأخيرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة درجة متوسطة.

وعموماً، وبالنظر إلى الوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.24) يمكننا القول أن القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية يعتقدون أن درجة تأثير العقبات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه (أبو ليلي، 1998). كذلك تلتقي هذه النتيجة مع محور الفوائد، حيث هناك فناعة قوية بفوائد إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين في تلك البنوك مما يدفعهم إلى تذليل العقبات والمشاكل التي تقف حائلاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما دلت على ذلك نتيجة هذا المحور التي جاءت متوسطة. وتقبل الفرضية الخامسة والقائلة "يوجد تأثير متوسط لعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تقدير المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية.

السؤال السادس: هل يوجد تأثير للمتغيرات الشخصية والمهنية (المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة الإجمالية) على اتجاهات المديرين نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، نحو كل عنصر من عناصرها، نحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها ونحو هيكل الصناعة المصرفية ونحو عقبات التطبيق)؟

1- أثر المستوى الإداري على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية السعودية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية نحو كل من: إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي، الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، معوقات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى الإداري.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار مان وتني Mann-Whitney لتأثير متغير المستوى الإداري على اتجاهات

المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو

الفوائد المتوخاة من التطبيق، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق (N = 297)

P	U	متوسطات الرتب		المجالات
		إدارة وسطى	إدارة عليا	
0.005	4868.00	142.45	179.15	عمليات الجودة
0.001	4535.50	141.09	185.42	نتائج الجودة
0.015	5083.50	143.33	175.08	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.003	4804.50	142.19	180.35	المشاركة و فرق العمل
0.056	5384.00	144.57	169.42	التركيز على العميل
0.029	5235.50	143.96	172.22	التحسين المستمر
0.133	5617.00	145.52	165.02	القيادة والإدارة
0.139	5631.50	145.58	164.75	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.005	4860.50	142.42	179.29	إدارة الجودة الشاملة بشكل عام
0.661	6219.00	147.99	153.66	هيكل الصناعة المصرفية
0.021	5163.00	143.66	173.58	الفوائد المتوخاة
0.803	6325.50	149.58	146.35	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



2- أثر فئات العمر على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية السعودية.

"توجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو كل من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي، الفوائد المتوخاة من تطبيقها، وهيكل الصناعة المصرفية، معوقات تطبيقها، تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (22)

نتائج اختبار كروسكال والاس ذو التحليل الأحادي للنباتين (ANOVA) لتأثير متغير فئات العمر على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، ونحو معوقات التطبيق ونحو هيكل الصناعة المصرفية. (N = 297)

P	مربع كاي	متوسطات الرتب					أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومحاورها
		أكثر من 45 سنة	من 41-45 سنة	من 36-40 سنة	من 30-35 سنة	أقل من 30 سنة	
0.464	3.593	145.71	143.02	151.98	141.24	168.84	عمليات الجودة
0.314	4.748	151.00	146.02	139.66	143.55	172.64	نتائج الجودة
0.629	2.589	163.28	142.00	140.06	151.41	153.69	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.510	3.296	168.69	140.70	144.46	146.59	151.96	المشاركة وفرق العمل
0.690	2.251	149.12	146.50	141.91	146.93	165.36	التركيز على العميل
0.568	2.937	156.31	146.69	139.53	144.80	164.81	التحسين المستمر
0.897	1.084	151.53	141.66	146.13	151.42	157.13	القيادة والإدارة
0.779	1.762	145.27	144.72	146.44	147.85	163.97	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.725	2.060	156.94	142.63	144.54	145.73	161.69	إدارة الجودة الشاملة بشكل عام
0.892	1.112	158.96	145.37	145.1	152.44	144.54	هيكل الصناعة المصرفية
0.302	4.861	152.28	143.52	149.66	137.34	171.14	الفوائد المتوخاة
0.232	5.591	135.56	153.75	166.46	147.76	133.27	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من الجدول رقم (22) يتضح أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) حسب متغير العمر حول العناصر التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وكذلك فيما يتعلق بكل عنصر بشكل تفصيلي، وأيضاً فيما يتعلق بالفوائد المتوخاة من تطبيقها ومعوقات التطبيق، وهيكل الصناعة المصرفية حيث أنه لم تبلغ

أي من قيم اختبار "كروسكال والاس" الحد الأدنى الذي يجعلها ذو دلالة عند مستوى (0.05) على الأقل. وترفض فرضية هذا السؤال السادس المتعلقة بتأثير متغير العمر.

### 3- أثر مدة الخدمة الإجمالية على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية السعودية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا الوسطى في البنوك التجارية نحو كل من: تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، هيكل الصناعة المصرفية، ونحو معوقات التطبيق تعزى لمتغير مدة الخدمة الإجمالية.

#### جدول رقم (23)

نتائج اختبار كروسكال والاس ذو التحليل الأحادي للنتائج (ANOVA) لتأثير متغير مدة الخدمة الإجمالية على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، ونحو معوقات التطبيق ونحو هيكل الصناعة المصرفية. (N = 297)

P	مربع كاي	مدة الخدمة الإجمالية					المجالات
		أكثر من 20 سنة	من 16-20 سنة	من 11-15 سنة	من 5-10 سنة	أقل من 5 سنة	
0.707	2.156	144.23	139.93	161.00	148.46	153.76	عمليات الجودة
0.785	1.731	147.81	149.32	158.77	139.96	153.29	نتائج الجودة
0.426	3.858	166.50	137.88	159.04	147.62	143.08	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.202	5.967	168.13	139.40	166.06	141.90	141.19	المشاركة وفرق العمل
0.607	2.711	146.40	147.21	165.01	140.67	149.67	التركيز على العميل
0.326	4.647	171.51	136.47	150.13	145.13	154.60	التحسين المستمر
0.829	1.484	158.21	143.63	157.63	145.29	146.32	القيادة والإدارة
0.735	2.002	158.13	140.36	156.51	144.32	153.77	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.561	2.982	160.09	140.35	161.96	143.27	148.16	عناصر إدارة الجودة الشاملة
0.209	5.871	147.69	144.50	173.80	139.34	145.34	هيكل الصناعة المصرفية
0.245	5.441	159.13	141.40	156.03	135.52	165.83	الفوائد المتوخاة
0.215	5.796	139.82	144.50	174.12	143.05	145.20	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتضح من الجدول رقم (23) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في المستويات العليا الوسطى في البنوك العاملة في السعودية تعزى لمتغير مدة الخدمة الإجمالية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، ونحو معوقات التطبيق وهيكل الصناعة المصرفية، وهذا ما أكدته قيم اختبار "كروسكال والاس" بالجدول.

وقد تفسر هذه النتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة بهذا الخصوص، أن إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة على بيئة الأعمال في السعودية، خصوصاً أن هذا المفهوم يمثل ثورة في المفاهيم الإدارية تفرض التغيير من الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى أساليب ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. ولهذين السببين فالخبرات المتراكمة للمديرين فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة يمكن النظر إليها بأنها متساوية تقريباً بغض النظر عن مدة الخدمة الفعلية لكل مدير. فالاهتمام بمفهوم الجودة الشاملة في المنطقة العربية قد بدأ عام 1993 كما أشار إلى ذلك (النيادي، 1999)، والغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة وممن تتجاوز خبراتهم الخمس سنوات يشكلون ما نسبته 92.80% مما يدل على معقولية هذا الطرح. واعتماداً على نتائج اختبار "كروسكال والاس" في الجدول رقم (23) نستطيع رفض فرضية السؤال السادس المتعلقة بتأثير مدة الخدمة الإجمالية.

4- أثر المستوى التعليمي على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية السعودية:  
"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة، هيكل الصناعة المصرفية، ونحو معلومات التطبيق تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

جدول رقم (24)

نتائج اختبار كروسكال والاس ذو التحليل الأحادي للنتائج (ANOVA) لتأثير متغير المستوى التعليمي على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، ونحو معوقات التطبيق ونحو هيكل الصناعة المصرفية. (N = 297)

P	مربع كاي	المستوى التعليمي				المجالات
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة أو ما يعادلها	
0.006	12.464	111.82	154.07	152.93	168.91	عمليات الجودة
0.105	6.133	122.06	154.80	150.62	157.91	نتائج الجودة
0.192	4.735	132.27	147.46	151.06	170.20	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.035	8.606	121.67	148.33	157.91	170.88	المشاركة وفرق العمل
0.030	8.922	122.76	149.58	149.84	175.24	التركيز على العميل
0.054	7.634	123.27	148.27	157.88	169.32	التحسين المستمر
0.181	4.883	124.96	152.33	154.76	157.86	القيادة والإدارة
0.042	8.186	118.23	153.71	153.25	162.61	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.017	10.160	115.78	152.28	154.94	168.01	إدارة الجودة الشاملة بشكل عام
0.133	5.594	137.21	147.60	141.91	175.21	هيكل الصناعة المصرفية
0.185	4.827	128.45	156.64	141.15	156.13	الفوائد المتوخاة
0.102	6.209	133.30	156.98	158.64	128.63	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعكس الجدول رقم (24) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، حيث بلغت قيمة مربع كاي لاختبار "كروسكال والاس"  $(K^2 = 10.160)$  وبدلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$  وقد أكدت المتوسطات الرتببة بالجدول رقم (23) تفوق

فئة المستوى التعليمي ثانوية عامة أو ما يعادلها، تليها شهادة الدبلوم فالبكالوريوس وأخيراً الدراسات العليا. وهذه النتيجة لا تتسق مع المنطق العام، لكن قد تكون بسبب التدريب والخبرة والممارسة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة خاصة وأن الأبعاد التي دلت على فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بالأمور العملية من الجودة وممارسة جوانبها مثل عمليات الجودة، المشاركة في فرق العمل، التركيز على العميل، وأن معظم المديرين ذوي العلاقة قد يكونون من الإدارة الوسطى التي على احتكاك بالعمل التنفيذي.

أما بالنسبة لعناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل تفصيلي فقد دلت نتائج اختبار "كروسكال والاس" للعناصر التالية:

العنصر المتعلق "بعمليات الجودة"، حيث بلغت قيمة مربع كاي ( $K^2 = 12.464$ ) وبمستوى دلالة إحصائية ( $P \leq 0.05$ )، وقد أكدت المتوسطات الرتببة تفوق حملة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، فشهادة الدبلوم فشهادة البكالوريوس، وأخيراً شهادة الدراسات العليا.

أما العنصر المتعلق "بالمشاركة وفرق العمل" فقد بلغت قيمة اختبار "كروسكال والاس" ( $K^2 = 8.606$ ) وبمستوى دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، كما أكدت المتوسطات الرتببة تفوق الثانوية العامة وما يعادلها يليها الدبلوم، فالبكالوريوس، ثم الدراسات العليا.

أما العنصر المتعلق "بالتركيز على العميل" فقد بلغت قيمة اختبار "كروسكال والاس" ( $K^2 = 8.922$ ) وبمستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) وكذلك أكدت المتوسطات الرتببة تفوق الثانوية العامة أو ما يعادلها يليها الدبلوم، فالبكالوريوس وأخيراً الدراسات العليا.

أما العنصر المتعلق "بالتحسين المستمر" فقد بلغت قيمة اختبار "كروسكال والاس" ( $K^2 = 7.634$ ) وبمستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وقد أثبتت المتوسطات الرتببة كذلك تفوق الثانوية العامة أو ما يعادلها، فالدبلوم، ثم البكالوريوس، وأخيراً الدراسات العليا.

أما العنصر المتعلق "بالتخطيط الاستراتيجي للجودة" فقد بلغت قيمة اختبار "كروسكال والاس" ( $K^2 = 8.186$ ) وبمستوى دلالة إحصائية عند ( $0.05 \geq \alpha$ ) وقد أكدت المتوسطات الرتببة تفوق الثانوية العامة أو ما يعادلها، لكن يليها تبعاً لهذا العنصر البكالوريوس ثم الدبلوم، وأخيراً الدراسات العليا.

أما بالنسبة لبقية عناصر إدارة الجودة الشاملة - نتائج الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، القيادة والإدارة - فلا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في

المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية العاملة في السعودية حول هذه العناصر وهذا ما أكدته قيم اختبار "كروسكال والاس" بالجدول.

وأخيراً فيما يتعلق "بالفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعوقات التطبيق وهيكل الصناعة المصرفية" فلا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية العاملة في السعودية حول هذان المحوران، نظراً لأنه لم تبلغ أي من قيم اختبار "كروسكال والاس" الحد الأدنى الذي يجعل منهما دال عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  على الأقل. وتقبل بشكل جزئي فرضية السؤال السادس المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي.

السؤال السابع: هل يوجد تأثير للمتغيرات المؤسسية (حجم البنك، نوع الملكية) على اتجاهات المديرين نحو كل من (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، نحو كل عنصر من عناصرها، نحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها ونحو هيكل الصناعة المصرفية ونحو عقبات التطبيق)؟

1- أثر حجم البنك على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية السعودية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة، هيكل الصناعة المصرفية، ونحو معوقات التطبيق تعزى لمتغير حجم البنك.

جدول رقم (25)

نتائج اختبار كروسكال والاس ذو التحليل الأحادي للتيابن (ANOVA) لتأثير حجم البنك على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، ونحو معوقات التطبيق ونحو هيكل الصناعة المصرفية. (N = 297)

P	مربع كاي	حجم البنك			المجالات
		كبير أكثر من 2000	متوسط من 1001-2000	صغير أقل من 1000	
0.026	7.261	159.97	130.13	154.49	عمليات الجودة
0.458	1.560	149.93	141.57	158.84	نتائج الجودة
0.427	1.704	145.83	145.52	161.77	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.345	2.126	149.97	140.40	160.62	المشاركة وفرق العمل
0.460	1.555	149.61	141.82	159.17	التركيز على العميل
0.044	6.244	156.84	131.36	159.61	التحسين المستمر
0.416	1.752	149.97	141.13	159.45	القيادة والإدارة
0.156	3.715	155.02	135.41	157.20	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.204	3.180	152.63	136.99	160.09	عناصر إدارة الجودة الشاملة
0.468	1.519	146.74	144.77	160.90	هيكل الصناعة المصرفية
0.633	0.916	150.88	142.60	155.02	الفوائد المتوخاة
0.006	10.127	144.09	169.56	127.07	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يشير الجدول رقم (25) أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى تعزى لمتغير حجم البنك فيما يتعلق بعنصر "عمليات الجودة" وعنصر "التحسين المستمر" ومحور معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

بالنسبة لعنصر "عمليات الجودة الشاملة" حيث بلغت قيمة مربع كاي لاختبار "كروسكال والاس" ( $K^2 = 7.261$ ) ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )، وبالنظر إلى المتوسطات الرتبوية التي تؤكد تفوق البنوك كبيرة الحجم (أكثر من 2000 موظف) تليها البنوك الصغيرة الحجم (أقل من 1000 موظف)، ثم أخيراً البنوك المتوسطة الحجم (من 1000-2000 موظف).

أما فيما يخص عنصر "التحسين المستمر" فقد بلغت قيمة اختبار "كروسكال والاس" ( $K^2 = 6.244$ ) وهي دالة عند مستوى  $P \leq 0.05$ . وتؤكد المتوسطات الرتبوية تفوق البنوك كبيرة الحجم ثم البنوك صغيرة الحجم ثم البنوك متوسطة الحجم.

أما فيما يتعلق بمحور "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة" فقد بلغت قيمة مربع كاي ( $K^2 = 10.127$ ) وبمستوى دلالة  $P \leq 0.05$ ، وتؤكد متوسطات الرتب تفوق البنوك متوسط الحجم في تقييمها لتقل هذه المعوقات ولعل هذا يفسر حصولها على المرتبة الثالثة فيما يخص تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وفي إدراكها لفوائد تطبيق هذا البرنامج.

وأخيراً فيما يخص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وكذلك بقية عناصرها بشكل تفصيلي، وإدراك الفوائد المتوخاة وهيكل الصناعة المصرفية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) كما أظهر اختبار "كروسكال والاس" بالجدول. وترفض بشكل جزئي فرضية السؤال السابع المتعلقة بمتغير حجم البنك.



## 2- أثر نوع الملكية على اتجاهات المديرين في البنوك التجارية السعودية:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك التجارية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها، ونحو الفوائد المتوخاة، هيكل الصناعة المصرفية، ونحو معوقات التطبيق تعزى لمتغير ملكية البنك.

### جدول رقم (26)

نتائج اختبار مان وتي Mann-Whitney لتأثير نوع الملكية على اتجاهات المديرين نحو إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، ونحو كل عنصر من عناصرها الثمانية، ونحو الفوائد المتوخاة من التطبيق، ونحو هيكل الصناعة المصرفية، ونحو عقبات التطبيق ( $N = 297$ )

P	U	متوسطات الرتب		المجالات
		مشترك (N=196)	وطني (N=101)	
0.015	8194.5	157.69	132.13	عمليات الجودة
0.014	8180.5	157.76	132.00	نتائج الجودة
0.001	7446.0	161.51	124.72	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.001	7602.0	160.71	126.27	المشاركة وفرق العمل
0.021	8278.0	157.27	132.96	التركيز على العميل
0.009	8072.5	158.31	130.93	التحسين المستمر
0.048	8512.5	156.07	135.28	القيادة والإدارة
0.037	8441.5	156.43	134.58	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.004	7853.0	159.43	128.75	إدارة الجودة الشاملة بشكل عام
0.187	8977.5	153.70	139.89	هيكل الصناعة المصرفية
0.025	8336.0	156.97	133.53	الفوائد المتوخاة
0.851	9767.0	149.67	147.70	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يبين الجدول رقم (26) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) تعزى لمتغير نوع ملكية البنك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، حيث بلغت قيمة اختبار "مان ويتي" ( $U = 7853.0$ ) عند مستوى دلالة  $P = 0.004$  وقد أكدت المتوسطات الرتبية في الجدول (25) أن هذه النتيجة تميل لصالح البنوك

ذات الملكية المشتركة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس أن البنوك ذات الملكية المشتركة تهتم أكثر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكون ذلك الموضوع من المواضيع الإدارية الهامة في الدول الغربية المتقدمة.

أما فيما يخص كل عنصر من عناصر إدارة الجودة بشكل تفصيلي، فقد كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية هامة في اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية لكافة عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية، وهذا ما أكدته قيم اختبار "مان ويتنى" بالجدول رقم (26). وكذلك يظهر من متوسطات الرتب أن هذه النتيجة لصالح البنوك ذات الملكية المشتركة.

ويمكن تفسير هذا التأثير البارز لنوع الملكية على اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى نحو إدارة الجودة الشاملة ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقها، والذي جاء لصالح البنوك المشتركة بتأثيرات رأس المال الأجنبي والخبرات الإدارية المصاحبة له. فمجلس الإدارة في هذه البنوك والذي يرسم ويحدد الأهداف والتوجهات العامة للبنك، يتكون من أعضاء سعوديين وأعضاء أجانب. كذلك يشترك الأجانب مع السعوديين في إدارة عمليات هذا البنك، ولا شك أن هذا المزيج سوف يلقي بظلاله على أسلوب وفلسفة الإدارة المتبعة، ويحدد اتجاه البنك، خصوصاً أن الخبرات الأجنبية في هذه البنوك تنتمي لبيئات متطورة قد تعمق فيها هذا المفهوم وتجذر تطبيقه بحيث أصبح سلوكيات ممارسة وخبرات فعلية ملموسة. وأثبتت فوائده بشكل عملي بناءً على تجارب واقعية مستمدة من منظمات الأعمال التي نجحت في تطبيق هذا المفهوم. وهذا يشكل ميزة للبنوك المشتركة بقدرتها على تمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعلى ممارسة بخلاف الإدارات الوطنية التي ما زالت في مرحلة الوعي في هذا المفهوم وفي بداية تطبيقه، ويعزز هذه النتيجة وهذا التفسير أن محوري هيكل الصناعة المصرفية ومعوقات التطبيق لم يظهر تأثير لنوع الملكية عليهما، حيث بلغت قيمة  $(U = 8977.5)$  و  $(U = 9767.00)$  لكل منهما على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عد مستوى  $(0.05)$ . لكون هذان المحوران خارج إرادة الإدارة وأسلوبها في تلك البنوك ولهذا لا يتأثران بها. فالمحور الأول والمتعلق بهيكل الصناعة المصرفية يعكس بيئة الأعمال السعودية والسوق المصرفية وشروطهما وأنظمتها. والمحور الثاني والمتعلق بعقبات التطبيق يعود في كثير من مكوناته وعناصره إلى النظام الثقافي والمعرفي السعودي الذي له طبيعته وخصائصه.

وتلتقي هذه النتيجة مع فرضية السؤال السابع والمتعلقة بتأثير نوع الملكية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وعلى كل عنصر من عناصرها وعلى الفوائد المتوخاة من تطبيقها إلا أنه يستثنى من هذه الفرضية هيكل الصناعة المصرفية ومعوقات التطبيق فلم يظهر تأثير لنوع الملكية عليهما.

أما فيما يتعلق بمحور الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار "مان ويتنى" ( $U = 8336.0$ ) وبمستوى دلالة عند  $P = 0.02$  وكذلك أوضحت متوسطات الرتب أن هذه النتيجة تميل لصالح البنوك ذات الملكية المشتركة.

#### جدول رقم (27)

مقارنة أولوية اهتمامات المديرين في المستويات العليا والوسطى نحو عنصر إدارة الجودة الشاملة (بناءً على المتوسط الحسابي) بين البنوك الوطنية والبنوك المشتركة مرتبة تنازلياً.

البنوك المشتركة (N = 196)			البنوك الوطنية (N = 101)		
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر
0.86	3.68	القيادة والإدارة	0.75	3.48	القيادة والإدارة
0.80	3.67	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.78	3.41	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.80	3.65	التحسين المستمر	0.70	3.39	نتائج الجودة
0.73	3.64	نتائج الجودة	0.76	3.38	التحسين المستمر
0.80	3.62	التركيز على العميل	0.86	3.36	التركيز على العميل
0.85	3.59	المشاركة و فرق العمل	0.88	3.25	عمليات الجودة
0.86	3.55	عمليات الجودة	0.83	3.23	المشاركة و فرق العمل
0.92	3.44	تطوير وإدارة الموارد البشرية	0.87	3.05	تطوير وإدارة الموارد البشرية

استناداً للنتيجة البارزة ذات الدلالة الإحصائية الهامة، لأثر نوع الملكية على اتجاهات المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في البنوك التجارية، في الجدول السابق رقم (26). ارتأى الباحث أنه من المفيد تحديد أولويات التطبيق في اتجاهات المديرين تبعاً لنوع ملكية البنوك. وتسهيلاً لعملية المقارنة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية في كل من البنوك المشتركة والبنوك الوطنية قام الباحث باحتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك العناصر، كما يتضح من الجدول رقم (27).

حيث دلت نتائج الجدول رقم (27) على أن هناك اتفاقاً في بعض العناصر من حيث أولوية الاهتمام واختلافاً في البعض الآخر تبعاً لنوع ملكية البنك وحسب اعتقاد المديرين. فالنسبة لعنصر القيادة والإدارة وعنصر التخطيط الاستراتيجي للجودة فقد اتفقت آراء المديرين على أنهما يحتلان الأولوية الأولى والثانية، سواءً في البنوك الوطنية أو المشتركة. أما فيما يخص عنصر نتائج الجودة وعنصر التحسين المستمر فقد نالا الأولوية الثالثة والرابعة على التوالي، بالنسبة للبنوك الوطنية وهذا يعني أن المديرين في البنوك الوطنية يعطون أهمية لنتائج الجودة أعلى من التحسين المستمر. وهذا لا يتسق مع منطق ديمينج (Deming, 1986) الذي يرى أن النتائج النهائية للجودة رغم أهميتها ما هي إلا نتيجة طبيعية للتحسين المستمر لعمليات الجودة. ويؤازر هذا الرأي أن المديرين في البنوك المشتركة الذين أساليبهم الإدارية وخبراتهم مستمدة من البيئة المتطورة التي ترسخ وتجذر فيها هذا المفهوم يعطون الأولوية في الأهمية لعنصر التحسين المستمر بشكل أعلى من نتائج الجودة. فقد حصل عنصر التحسين المستمر على الأولوية الثالثة بينما حصل عنصر نتائج الجودة على الأولوية الرابعة تبعاً لاعتقاد المديرين في البنوك المشتركة.

أما من حيث عنصر التركيز على العميل فقد حصل الأولوية الخامسة بالنسبة للبنوك الوطنية والبنوك المشتركة.

وفيما يخص عنصر المشاركة وفرق العمل وعنصر عمليات الجودة فقد أعطاهما المديرين في البنوك المشتركة الأولوية السادسة والسابعة على التوالي بخلاف المديرين في البنوك الوطنية الذين أعطوا الأولوية السادسة لعنصر عمليات الجودة، والأولوية السابعة لعنصر المشاركة وفرق العمل.

وأخيراً تساوت الأولوية التي نالها عنصر تطوير وإدارة الموارد البشرية، الذي حصل على الأولوية الثامنة والأخيرة، سواءً من وجهة نظر المديرين في البنوك المشتركة أو المديرين في البنوك الوطنية.

السؤال الثامن: ما هي العلاقة الارتباطية بين تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وكل من: الفوائد المتوخاة من التطبيق، هيكل الصناعة المصرفية، عقبات التطبيق؟

الجدول رقم (28)

مصفوفة الارتباط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين كل من: الفوائد المتوخاة من التطبيق، هيكل الصناعة المصرفية، عقبات التطبيق.

العقبات	الفوائد	هيكل الصناعة	
0.054 - 0.354	**0.419 0.000	**0.253 0.000	عمليات الجودة
0.044 - 0.454	**0.417 0.000	**0.270 0.000	نتائج الجودة
0.062 - 0.291	**0.385 0.000	**0.251 0.000	تطوير وإدارة الموارد البشرية
0.105 - 0.071	**0.447 0.000	**0.287 0.000	المشاركة و فرق العمل
0.068 - 0.245	**0.524 0.000	**0.257 0.000	التركيز على العميل
0.117-* 0.043	**0.516 0.000	**0.255 0.000	التحسين المستمر
0.118* 0.043	**0.496 0.000	**0.262 0.000	القيادة والإدارة
0.010 - 0.861	**0.564 0.000	**0.291 0.000	التخطيط الاستراتيجي للجودة

يتضح من الجدول رقم (28) بأن المديرين في البنوك التجارية في السعودية يدركون الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مواجهة التحديات التي قد تنتج عن معطيات السوق، بسبب التغيرات العالمية التي تشهدها الساحة الدولية. كذلك يدركون الفوائد المتوخاة من تطبيق هذا المفهوم، والدليل على هذا الرأي أن جميع العلاقات بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وكل من الفوائد المتوخاة من تطبيقها وهيكل الصناعة المصرفية هي علاقات ذات دلالة إحصائية هامة عند مستوى (0.05) كما يتضح من الجدول رقم (28). بينما كانت العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وعقبات التطبيق سالبة وغير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، ما عدا عنصر التحسين المستمر وعنصر القيادة والإدارة فقد كانت العلاقة بينهما وبين عناصر إدارة الجودة الشاملة سالبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05). مما يعني أن إدراك المديرين للعلاقات الإيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة وكل من الفوائد

وهيكل الصناعة المصرفية قد أدى إلى تذليل العقبات التي تقف حائلاً دون التطبيق السليم لهذا المفهوم.

إن إدراك هذه العلاقة الإيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتطبيق كل عنصر من عناصرها من جهة وبين الفوائد المتوخاة من التطبيق والتحديات التي يفرضها هيكل الصناعة المصرفية لا شك أنها من أقوى الأسباب التي أدت إلى نهافت منظمات الأعمال الغربية على تبني هذا المفهوم وساهمت في انتشاره وذلك العقبات التي يواجهها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويؤكد هذا الرأي، (Nichol, 1993) كما ورد عن (لنيادي، 1999) الذي يرى أن السبب في تبني منظمات الأعمال الغربية لإدارة الجودة الشاملة يعود لتحديات خارجية - معطيات السوق - وكذلك لإدراكها للفوائد المتوخاة من تطبيق هذا المفهوم.

## الفصل السابع

### النتائج والتوصيات

#### 7-1 المقدمة

حاولت هذه الدراسة بشكل رئيسي التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت إلى عدد من النتائج الهامة، والتوصيات بهذا الصدد، وقد خصص الباحث هذا الفصل من الدراسة لاستعراض أهم تلك النتائج والتوصيات، وتحقيقاً لذلك قسم الفصل إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، تناول الجزء الأول، عرضاً ملخصاً لأهم نتائج الدراسة المتعلقة بأهدافها، وتناول الجزء الثاني، التوصيات التي ارتأها الباحث مناسبة، وأخيراً، الجزء الثالث، والذي احتوى على بعض المواضيع التي يقترح الباحث ضرورة دراستها من قبل الباحثين والمهتمين.

#### 7-2 ملخص نتائج الدراسة

- عكست اتجاهات القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك التجارية العاملة في السعودية فهماً متبايناً لمفهوم الجودة الشاملة، وخطأً بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة (TQM) مع توكيد الجودة (Quality Assurance) وجودة المنتج (Product quality). كما يتبين من الجدول رقم (8) الوارد في الفصل الخامس، وهذه تتفق مع نتيجة دراسة (Taylor, 1997) ودراسة (Al-Kalifa and Aspmwall, 2000).
- بشكل عام، يتجه معظم أفراد عينة الدراسة إلى القول أن البنوك التجارية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.51).
- بشكل تفصيلي، يعتقد معظم أفراد عينة الدراسة أن البنوك التجارية تطبق عناصر إدارة الجودة الشاملة الثمانية التي اعتمدها هذه الدراسة بشكل متفاوت يتراوح ما

بين التطبيق العالي إلى التطبيق المتوسط، حيث أن معظم أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن البنوك التجارية تقوم بتطبيق عالي للعناصر التالية:- القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، نتائج الجودة، التحسين المستمر، التركيز على العميل، كما يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن البنوك التجارية تقوم بتطبيق متوسط للعناصر التالية: المشاركة وفرق العمل، عمليات الجودة، وإدارة الموارد البشرية.

• تميل اتجاهات عينة الدراسة إلى إدراك الفوائد المتوخاة لإدارة الجودة الشاملة وبدرجة عالية، حيث كان الوسط الحسابي (3.83) والانحراف المعياري (0.76)، وكانت أهم الفوائد المتوخاة هي: تحسين سمعة البنك بتقديمه خدمات عالية الجودة، زيادة ربحية البنك، زيادة مستوى رضا العملاء. وهذا مؤشر جيد، يدل على إدراك هذه القيادات الإدارية (العليا والوسطى) للتأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة مع أداء منظمات الأعمال، ويتماشى مع الكثير من الدراسات السابقة Chapman et al, 2000; Longo, 2000; Brah et al, 2000; al, 1995; الخلف, 1997).

• يرى معظم أفراد عينة الدراسة أن درجة تأثير المعوقات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية هي درجة متوسطة، فقد بلغ الوسط الحسابي (3.24). وقد كانت أبرز هذه المعوقات في صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا السياق أكد الكثير من علماء الإدارة (Deming, 1986; Juran, 1984) وغيرهم أن إدارة الجودة الشاملة كنظام إداري واستراتيجية فلسفية لتحسين الإنتاجية والجودة تتطلب تغييراً كبيراً في الثقافة التنظيمية. هذا وتعتبر الثقافة التنظيمية محدداً أساسياً لنجاح أو فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كذلك من المعوقات التي توصلت إليها هذه الدراسة ضعف برامج التدريب والتعليم الخاصة ببرامج إدارة الجودة، ومعدل الدوران العالي للمديرين الرئيسيين وتغييرهم، وضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.



• فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات الشخصية وإدارة الجودة الشاملة. فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حسب المستوى الإداري:

1- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يعزى لمتغير المستوى الإداري، حيث كانت قيمة (U) (4860.5) وبدلالة إحصائية (0.005) وكانت الفروقات تميل لصالح الإدارة العليا وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة من ذوي الإدارة العليا يرون أن هناك مستوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر مما يراه المديرين الإدارات الوسطى.

2- كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المستوى الإداري ومعظم عناصر إدارة الجودة الشاملة (عمليات الجودة، نتائج الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، المشاركة وفرق العمل، التركيز على العميل، التحسين المستمر)، وكانت الفروقات تميل لصالح الإدارة العليا في جميع تلك العناصر مما يعني أن أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا يرون أن هناك مستوى تطبيق لعناصر إدارة الجودة الشاملة المذكورة أعلاه أكثر مما يرى أصحاب الإدارات الوسطى. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين عنصر إدارة الجودة الشاملة (القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة) ومتغير المستوى الإداري.

3- كذلك أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتغير المستوى الإداري حيث كانت قيمة (U) (5163.00) وبدلالة إحصائية (0.021) كانت الفروق تميل لصالح الإدارة العليا مما يعني أن عينة الدراسة من ذوي الإدارات العليا يرون أن هناك فوائد متوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر مما يرى المديرين في الإدارات الوسطى.

4- بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتغير المستوى الإداري.

- حسب متغير العمر:

1- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتطبيق كل عنصر من عناصرها ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) يعزى لمتغير العمر، حيث بين مستوى الدلالة لاختبار مربع كاي عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متغير العمر وكل العناصر المشمولة بالدراسة.

- حسب متغير مدة الخدمة الإجمالية:

1- بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو (تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وتطبيق كل عنصر من عناصرها ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة) يعزى لمتغير مدة الخدمة الإجمالية، حيث بين مستوى الدلالة لاختبار مربع كاي عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متغير مدة الخدمة الإجمالية وكل العناصر المشمولة بالدراسة.

- حسب متغير المستوى التعليمي:

1- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث كان قيمة مربع كاي (10.160) وبدلالة إحصائية (0.017)، وكانت الفروق تميل لصالح المستوى التعليمي الثانوية العامة أو ما يعادلها على المستويات التعليمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا) مما يعني أن عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي الأقل يرون أن هناك مستوى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر مما يرى أصحاب المستويات التعليمية الأعلى.

2- كما أظهرت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عين الدراسة نحو مستوى تطبيق معظم عناصر إدارة الجودة الشاملة (عمليات الجودة، المشاركة وفرق العمل، التركيز على العميل، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي للجودة) يعزى لمتغير المستوى التعليمي. وكانت تميل لصالح

القيادات الإدارية (العليا والوسطى) من حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها في جميع تلك العناصر مما يعني أن القيادات الإدارية من حملة الشهادة الثانوية أو ما يعادلها يرون أن هناك مستوى تطبيق لتلك العناصر من إدارة الجودة الشاملة أعلاه أكثر مما يرى أصحاب الإدارات القيادية من حملة الشهادات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

3- كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (نتائج الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، القيادة والإدارة) يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4- كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الفوائد المتوخاة والمعوقات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

• فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرات المؤسسية وإدارة الجودة الشاملة فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

#### - حسب حجم البنك

1- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام يعزى لمتغير حجم البنك، حيث بين اختبار كاي تربيع عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

2- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق معظم عناصر إدارة الجودة الشاملة (نتائج الجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، المشاركة وفرق العمل، التركيز على العميل، القيادة والإدارة، التخطيط الاستراتيجي للجودة) يعزى لمتغير حجم البنك. لكن أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق عنصري إدارة الجودة الشاملة (عمليات الجودة، التحسين المستمر) يعزى لمتغير حجم البنك. وكانت

- 2- بالإضافة إلى ذلك بينت نتائج الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق كل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير الملكية. وكانت تميل في جميع العناصر لصالح البنوك المشتركة على البنوك الوطنية مما يعني أن القيادات الإدارية في البنوك مشتركة الملكية يرون أن هناك مستوى لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة أكثر مما ترى القيادات الإدارية في البنوك الوطنية.
- 3- كذلك أظهرت الدراسة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى لمتغير نوع الملكية حيث كانت قيمة (U) (8336) بمستوى دلالة (0.025). وكانت تميل لصالح البنوك المشتركة على البنوك الوطنية، مما يعني أن القيادات الإدارية في البنوك المشتركة ترى أن هناك فوائد متوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر مما ترى القيادات الإدارية في البنوك الوطنية.
- 4- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونحو هيكل الصناعة المصرفية تعزى لمتغير نوع الملكية. حيث كانت قيمة (U) (9767) بمستوى دلالة (0.851).
- 5- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وكل من الفوائد المتوخاة من تطبيقها وهيكل الصناعة المصرفية بينما لم توجد مثل هذه العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ومعوقات التطبيق.
- 6- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهيكل الصناعة المصرفية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط سلبية بين عنصري إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، القيادة والإدارة) ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 7-3 التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ضرورة قيام مجالس إدارات البنوك بدورات تدريبية لجميع القيادات الإدارية (العليا والوسطى) لتحديد المفهوم الواضح والدقيق للجودة الشاملة وتوحيده كمفهوم موحد لجميع مستويات الإدارة ولجميع موظفي البنك حيث يلاحظ أن هناك خلطاً في مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع بعض المفاهيم الأخرى كمفهوم توكيد الجودة وجودة المنتج.
- 2- ضرورة التركيز على المشاركة وفرق العمل وعمليات الجودة كعناصر مهمة من عناصر إدارة الجودة الشاملة ورفع مستويات تطبيقها إلى المستويات العليا سيؤدي إلى رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وبما ينعكس على مستوى أداء البنوك ورضا العملاء.
- 3- ضرورة إدارة وتطوير الموارد البشرية من خلال انتقاء القيادات الإدارية الذين لديهم الرغبة والقدرة على تحسين الجودة وتوفر لديهم المهارات والكفاءات العالية، بالإضافة إلى ضرورة إيجاد برامج تدريبية مناسبة للقيادات الإدارية (العليا والوسطى) بغرض رفع مستوى الكفاءة والمهارة لديها وبما ينمي لديها القدرة على تحسين الجودة.
- 4- ضرورة العمل على تذليل العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال القيام بدورات تكثيفية لتوضيح أهمية تطوير الثقافة التنظيمية بما تتلاءم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة وكذلك رفع مستوى وكفاءة البرامج التدريبية والتعليمية المقامة في إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى تقليل معدل دوران المديرين الرئيسيين لضمان الاستفادة من الخبرات المتراكمة لديهم، بالإضافة إلى ضرورة توفير الوقت والموارد الكافية لغرض تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة. كذلك ضرورة تعزيز فعالية شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية للبنوك لغرض ضمان الانتقال الفعال للمعلومات والمفاهيم الأساسية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بوضوح بين جميع المستويات الإدارية وبما يضمنه تطبيق البرنامج بشكل فعال.
- 5- ضرورة استفادة القيادات الإدارية (العليا والوسطى) في البنوك الوطنية من الخبرات الأجنبية العاملة ضمن البنوك المشتركة في المملكة العربية السعودية وبما يرفع مستوى كفاءة الإدارات القيادية في البنوك الوطنية.

6- ضرورة القيام بدورات تدريبية للبنوك الوطنية لتوضيح الفوائد المتوخاة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الجودة المقدمة من قبل البنوك وزيادة ربحيتها.

7- ضرورة إيلاء السلطات السعودية المختصة بالقطاع المصرفي اهتماماً بالسياسات التي تسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

8- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في قطاعات مختلفة.

9- انطلاقاً من أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة وإرشادات عامة وليست تقنيات إدارية فقط كما أكدت عليه مراجعة الأدبيات في هذه الدراسة وبالربط مع نتيجة الدراسة المتعلقة بالأثر الملموس لنوع ملكية البنك وإدارته يجب مواعاة الثقافة التنظيمية مع متطلبات وفلسفات إدارة الجودة الشاملة ونشر الوعي بهذه الفلسفات على كافة مستويات البنك الإدارية وترسيخها كثقافة حاكمة لسلوكيات الموظفين.

#### 4-7 الدراسات المقترحة:

1- إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى مقارنة منظمات الأعمال التي طبقت برنامج إدارة الجودة والتي لم تطبق هذا البرنامج، وتحديد أوجه الاختلاف والتوافق بينهما في المملكة العربية السعودية.

2- التعمق بدراسة الأساليب والفلسفات الإدارية التي تنتهجها البنوك المشتركة مقارنة في البنوك الوطنية.

3- إجراء دراسات ميدانية تهدف إلى بحث الثقافة التنظيمية ومدى توافقها مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أبو ليلي، حسن محمد حسن، (1998)، دراسة ميدانية لاتجاهات اصحاب الوظائف الاشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن.
- أيوب، ميرفت (1996) "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الاشرافية في قطاع البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال
- اسماعيل، صابر محمد، (1999)، "اتجاهات المسؤولين في القطاع الحكومي نحو امكانية تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة لمدخل للتطوير التنظيمي" المجلة العلمية لكلية التجارة، فرع جامعة الازهر للبنات، العدد 16، يونيو، ص ص 435-441.
- بدري، مسعود عبد الله، (1999)، "إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة" دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 2.
- بن سعيد، خالد (1994) "مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد الاول.
- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز، (1997)، "ادارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الطبعة الاولى، مكتبة الملك فهد الوطنية -الرياض.
- التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودية (2000) مؤسس النقد العربي، المملكة العربية السعودية.
- حداد، فريد (2000) "واقع فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال.
- خضراء، عمر بشير، "ادارة الجودة الشاملة في المصارف"، مجلة البنوك الاردنية.

- خطة التنمية السابعة، وزارة التخطيط، (2000) المملكة العربية السعودية.
- الخلف، موسى عبدالله، (1997)، "الثلاث التمييز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الانتاجية"، مجلة الادارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الاول، ص ص 121-147.
- الخولي، سيد محمد والبوريني، هناء، (1993)، "تقييم انخفاض مستوى ادارة الجودة الكلية للخدمات عن مستوى العالم مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى" بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية، المركز العربي للتطوير الاداري، القاهرة، مصر. ص. 13.
- رسالة معهد الإدارة، العدد السادس والعشرون، 2000، المملكة العربية السعودية.
- الزامل، خالد محمد، (1993)، "مفهوم ادارة الجودة في المملكة العربية السعودية"، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الادارية، القاهرة، 19-21 ابريل.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح (1996)، "المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة.
- سمردي، مي، (2000)، "مشاركة الإدارة الوسطى في استراتيجيات الأعمال الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- سويري، هيفاء، (2001)، "مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- طوقان، خالد جهاد، (1996)، "سلسلة المواصفات العالمية ISO 9000" واهميتها "مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 66، المجلد السابع عشر، (أكتوبر)، ص ص 96-100.
- عطية طاهر موسى، (1990) "قياس جودة اداء الخدمة في البنوك"، مجلة الادارة، المجلد 23، العدد الثاني، ص ص 380
- العلي، وجيه، (1987) "حلقات الجودة اليابانية: المفهوم والاهمية"، مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد 53، ص ص: 11-36.
- فرحات، فاروق احمد، (1996)، "جوهر ادارة الجودة الشاملة من خلال المعرفة والتطبيق"، الطبعة الاولى، دار بريق للنشر والتوزيع، الرياض.



القحطاني، سالم سعيد "ادارة الجودة الكلية" مجلة الادارة العامة، العدد 78، ابريل 1993، ص.ص 17-23.

كوهين، ستيفن وبراند، رونالد (1993)، "إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل عملي بالنسبة لواقع حقيقي" ترجمة عبد الرحمن هيجان، (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1417).

المناصير، علي فلاح، (1994)، "ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان-الاردن.  
النيادي، حمد حليس، (1999)، "تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك-اربد-الاردن.

هيجان، عبد الرحمن أحمد (1994)، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، مج 31 ع 3، ص ص 405-441.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al- Saggaf, H. A., (1997) "Application of TQM at Sceco-East: a Case Study" **Journal of quality in Maintenance Engineering**, Vol. 3, No. 1, pp. 40-54.
- Al.Khalifa, Khalifa. And Aspinwal, (2000), "The development of Total quality management in Qatar" **the TQM magazine**, Vol.12 Isse.3.
- Al-Khalaf, A. M. (1994) "Factors that Affect the success and failure of TQM implementation in small V.S. Cilies "PH.D., **Dissertation Univ of Pittsburgh**. PP 110-111.
- Al-Khalaf, A. M., (1998), "The impact of Discrepancies Between Managers' and employees' Perceptions on TQM Implementation", **The quality Management Journal**, ([www.qualityaustralia.org.au/khalaf-1.html](http://www.qualityaustralia.org.au/khalaf-1.html)).
- Bahia, Kamilia and Nantel Jacques (2000) "A reliable and Valid measurement Scale for the perceived service quality of Banks" **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 18, No. 22, PP. 84-91.
- Beaument, N.B., Sohal, A.S. and Tergiovski, M. (1996) "Comparing quality Management Practices in the Australian Service and Manufacturing industries" **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol., No. PP.
- Becker, S. W., (1993), "TQM Does Work: Ten Reasons why Misquided Attempts fail". **Sloan Management Review**, May, pp. 30-33.
- Benson, T., (1993) "TQM: a child Takes a first few faltering steps" **industry week**, Vol. 242, No.7, PP. 16-17.
- Berry, L. L, zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1990), "Five Imperatives for Improving Service Quality" **Sloan Management Review**, Summer, pp. 65-70.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. and Zeithaml, (1994). "Improving Service Quality in America: Lessons Learned", **Academy of Management Executive**, Vol. 8, No. 2, pp. 32-52.
- Black, S. A. and Porter, L. J., (1996) "Identification of the Critical Factors of TQM". **Decision Sciences**, Vol. 27, No. 1, pp. 1-21.
- Bounds, G.; Adams, M. and Ranney. G. (1994), **Beyond Total Quality Management**, McGraw-Hill, Inc. New York.

- Brah. Shaukat A; Wong. Jen.Li and Madhu Rao. B (2000) "TQM and business performance in service sectors: a singapore study". **the TQM magazine**
- Change, Z. Y., Chan, J. and Leck, S. L. (1997), "Management of Market quality for correspondent banking products, **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 15, No. 1, pp. 32-35.
- Chapman, R.L., Murray, P.C. and Melhor, P. (1997) "Strategic quality Management and Financial performance indicators" **International journal of quality and Reliability Management**, Vol. 14 No. 4, PP. 432-448.
- Chobadian, A. and Gallear D., (1996) "Total quality Management in SMEs" **Omega**, Vol. 24, No. 1, pp. 83-106.
- Clinton, J., (1994), "Implementing Total quality Management, the Role of Human Resources Management", **Sam advanced Management Journal**, No. 2, Spring.
- Cole, R.E., (1983), "Improving Product quality through Continuous feedback" **Management Reviews**, Vol. 72, PP. 8-12.
- Cowling, A. and Newman, K., (1995) "Banking on People TQM, Service quality and human resources" **Personnel Review**, Vol. 24, Issue.7, ISSN 0048-3486.
- Cronin, J. and Taylor (1994) "Servpert Versus ServQual: Reconciling Performance. Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service quality" **Journal of Marketing** Vol. 58, (January): PP. 125-131.
- Crosby, P. B., (1979), **Quality is free: the Art of Making quality certain**, McGraw – Hill Book Company, New York.
- Crosby, Philip B. 1984, **Quality without Tears: the Art of Hassle-free Management**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Dean, J. and Bowen, D. (1994), "Management theory and Total Quality, improving Research and Practice through theory development". **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3.
- Deming, W. (1982), **Quality, Productivity, and Competitive Position**, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.
- Deming, W. F. (1986), **Out of the Crisis**, Mit, institute for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- Denton, D., (1996), "Creating High Performance Work Practices" **Production & Inventory Management Journal**, Vol. 37, No. 3, pp. 81-85.

- Easton, G.S. and Jarrell, S.L. (1994) "the effects of Total qualities management on corporate performance: an empirical investigation" **working paper, school of business, Indiana University, Bloomington, IN.**
- Elmuti, D. (1996), "Sustaining high Performance through self-managed work Teams". **Industrial Management**, Vol. 38, No. 2, March / April, pp. 4-8.
- Evans, Jam. R. (1993), **Applied Production and Cooperation Management**, fourth action, west publishing company, New York, USA.
- Evons J., and Lindsay W. M., (1996). **The Management and control of quality.** Third Edition, West Publishing Company, New York.
- Feruccio, Billich, (2000) "Total Quality Management Quality. Macro-function for Banks" **Total quality Management**, Vol. 11, Issue 1.
- Garrin, D. A. (1988), **Managing Quality: the strategic and competitive Edge**, Free Press, New York.
- Garvin, D.A. (1983) "What Does Quality Mean" **Sloan Management Review**, Vol. 26, No.1, PP. 25-43.
- Gaucher, Ellen J. and Coffey Richard J. 1993, **Total quality in Health Care: from theory to practice**, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Gilbert, P.P., Phillips, D. and Gilbert, A.L. (1998) "Design and Implementation of a program quality assessment tool" **International Journal of quality & Reliability**, Vol. 15, No. 819, PP. 791-811.
- Golhar, D.Y., Deshpande, S.P. and Ahire S.L., (1997) "Supervisor's role in TQM and non-TQM firms" **international journal of quality & reliability management**, Vol. 14, No. 6. PP. 555-568.
- Grandzol, J. R. and Gershon, M. (1998), "A survey Instrument for Standardizing TQM Modeling Research" **International Journal of quality Science**, Vol. 3, Issue. 1, IssN 1359-8538.
- Grant, R.M., Shari, R. and Rishman, (1994), TQM Challenge the management theory and Practice". **Sloan management Review** Vol.35 No.2 PP. 25-35.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V.R., (1997) "Does Implementing an effective TQM program actually improve operating

- England" **Total quality Management**, (Jan.), Vol. 11. Issue.1, P.23.
- Lytle, R. S., Hom, P.W. and Mokwa, M. P. (1998), "Serv\*OR: A managerial Measure of Organizational Service – Orientation" **Journal of Retailing**, Vol. 74, No. 4, pp. 455-487.
- Madu, C., Kuei, C. and Jacob. R. (1996) "An empirical assessment of the Influence of quality dimensions on organizational performance: **International Journal of Production Research**, Vol. 34, No. 7, pp. 1943-1962.
- Nachmias, D. and Nachmias C. (1987) **Research Methodes in Social Sciences**, Martin's Press, New York.
- Ngai, E.W.T. and Cheng, T.C.E. (1997) "Identifying Potential barriers to total quality management using principal component analysis and correspondence analysis" **International Journal of quality & Reliability Management**, Vol. 14 No. 4. ISSN 0265-671X.
- Oakland, J. S. (1995), **Total quality Management**, 2<sup>nd</sup> ed., Butterwork – Heinemeann, Oxford.
- Parasuraman, A. and Bery, L.L. and Zeithaml, V. A. 1988, "Servqual: a Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" **Journal of Retailing**, Vol. 64, No. 1, PP. 12-37.
- Parasuraman, A. and Zeithaml, V.A. and Berry, L. L., 1985 "A conceptual Model of Service Quality and its implications for future research" **Journal of Marketing**, Vol. 49, (Fall), PP. 41-50.
- Philips, L. W.; Chang, W.D. and Buggell, R.D., (1983) "quality Cost position and business performance: a Test of some key hypotheses", **Journal of Marketing**, Vol. 7, PP. 26-43.
- Porter, M. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, the free Press, New York.
- Prohaland C.K. and Krishnan M.S. (1999) "The New Meaning of quality in the Information Age" **Harvard Business Review**, "September-October" P.P. 109-118.
- Raho, Louis and Mears, Peter, (1997) "Quality System Chaining: the nexet link in Evolution of quality" **Business Horisen**, September october, PP. 65-72.
- Rao, R.; Carr, L.P.; Dambolena, I.; Kopp, R.J.; Rafii, F. and schlesinger, P.F., (1996), **Total quality management: A cross functional perspective**, John wiley & Sons, New York, USA, P. 17.

- Reidenbach R. & Terry C. W. (1996) "Increase Shareholder Value by Aligning Employee Value with Customer Value" **the Banker Magazine**, PP. 57-63.
- Richardson, T.L. (1996), **Total quality management**, Delmar publishers, Albany, USA.
- Schonberger, R., (1992) "Total quality Management cuts a broad swathe-through manufacturing and beyond" **Organizational Dynamics**, (Spring), PP. 16-27.
- Shin, D., Kalinowski, I. G. and Abu Al-enein, G., (1998). "Critical Implementation Issues in Total Quality Management," **Sam Advanced Management Journal**, Vol. 63, No. 1, (Winter), PP.
- Swiss, J., (1992), "Adapting Total Quality Management (TQM) to government", **public Administration Review**, Vol. 5, No. 4, pp. 356-365.
- Tagliaferri, L. (1991), "**Total quality Management Survey**", Pfeiffer and company, San Diego, California, USA.
- Taher, W. A. (1994) "The Application of Total Quality Management in the Public sector" **the proceeding of Arab Management Conference**, Bradford, UK, 5-7 July.
- Taylor, W. A. (1998), "TQM Implementation: Organization Practices and Information Infrastructures" **Omega**, Vol. 26, No., pp. 715-727.
- Taylor, WA. (1997) "Leadership Challenges for Smaller Organizations: Self-Perception of TQM Implementation" **Omega**, Vol. 25, No. 5, PP. 567-579.
- Trunks, Roger, (1992), **Fast Track to quality**, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Walker, B.L. and Cheng, Y.P. (1998) "IT to support Service quality excellence in Australian banking Industry" **Managing Service Quality**, Vol. 8 Issue. 5, ISSN 0960-4529.
- Wilkinson, A. (1992) "the other side of quality: soft issues and the human resource dimension" **Total quality management**, Vol.3 No. 3, PP. 323-329.
- Wilkinson, A. and Willmott, H. (1994) "Quality Management, Problems and pitfalls: a critical perspective" **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No.2, PP. 555-65.
- Wollner, G.E. (1992) "The Law of Producing quality", **quality progress**, pp 35-40.

- Woon, Kim chung (2000) "TQM Implementation: Comparing Singapore's service and Manufacturing lenders" **Managing Service quality**, Vol. 10, Issue 5, PP. ISSN 0960-4529.
- Zairi, M. (1996), "Economic development and global competitiveness: why should Arab Managers Take note of Total quality management" **The fourth Arab management conference**, 16-18, University and Bradford, UK, PP. 408-423.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. and Parasuraman, A., (1990), "Guidenes for Conducting service Quality Research", **Journal of Marketing Research**, (December), pp. 34-44.

## الملحق رقم (1)

### استبانة الدراسة

جامعة اليرموك  
الدراسات والبحوث  
الادارية والاقتصادية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية (العلية، الوسطى) في البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية نحو تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة ونحو الفوائد المتوخاة من تطبيقه ونحو هيكل الصناعة المصرفية - حالة السوق التنافسية - ونحو العقبات التي تعترض تطبيق هذا البرنامج. وذلك جزء مكمل لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة اليرموك الأردنية.

لهذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علماً بأن المعلومات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

نايف جزاع مطلق الهذال

جامعة اليرموك-كلية الاقتصاد والإدارة

المعلومات العامة:

1- العمر:  أقل من 30 سنة  من 30-35 سنة

من 36-40 سنة  من 41-45 سنة

أكثر من 45 سنة

2- المستوى الإداري:  إدارة عليا  إدارة وسطى

3- مدة الخدمة الاجمالية:  أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات

من 11-15 سنة  من 16-20 سنة

أكثر من 20 سنة



4- المستوى التعليمي  ثانوية عامة او ما يعادلها  دبلوم   
 بكالوريوس  دراسات عليا

5- عدد موظفي البنك:  أقل من 500  من 500-1000  
 من 1001-1500  من 1501-2000  
 من 2001-2500  أكثر من 2500

6- نوع الملكية:  وطني  مشترك

7- ماهو تعريفك لمفهوم الجودة الشاملة؟ (اختر اجابة واحدة فقط)

- اسم جديد لممارسات ادارية غير جديدة.
- طريقة لضمان درجة مطابقة عالية للمنتجات والخدمات.
- ان يكون العميل هو محور التركيز في عمليات البنك واداءه.
- التحسين المستمر من خلال اسلوب حل المشاكل وفرق العمل.
- لا اعرف.
- غير ذلك (من فضلك اكتبه) .....

أرجو التكرم بقراءة كل فقرة ووضع اشارة (✓) مقابل الفقرة التي تعبر عن رأيكم.  
 (حسب المقياس المستخدم حيث الرقم (1) يعني درجة منخفضة جداً والرقم (2) يعني درجة منخفضة والرقم (3) يعني درجة متوسطة والرقم (4) يعني درجة عالية والرقم (5) يعني درجة عالية جداً).

ماهي درجة تحقيق هذه العناصر في هذا البنك					هذا الجانب من الاسئلة يتعلق 'بالعناصر الاساسية لادارة الجودة الشاملة'
درجة منخفضة		متوسطة	درجة عالية		
5	4	3	2	1	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. يمتلك البنك برنامج رسمي للتأكد من أن المنتجات والخدمات التي يقدمها تلبي احتياجات العميل وتوقعاته بشكل كامل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. استست معايير الجودة لتغطي كافة خدمات ومنتجات البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. يتم تصميم وبناء كافة منتجات وخدمات البنك استناداً الى معايير الجودة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. تستخدم الاساليب الاحصائية من اجل التأكيد على معايير الجودة عند شراء البنك للمواد والمعدات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. تستخدم الاساليب الاحصائية من اجل التأكيد على معايير الجودة اثناء اعداد وتقديم الخدمات والمنتجات البنكية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. تستخدم الاساليب الاحصائية من اجل التأكيد على جودة المنتجات والخدمات البنكية في وضعها النهائي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك تلبي متطلبات العميل بشكل كامل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. تحقق اقسام وفروع البنك اهداف الجودة المطلوبة او تتفوق عليها بشكل ثابت.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. معدل الأخطاء، والوقت الضائع والاعمال المعادة منخفض لكافة فروع البنك وأقسامه.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. يتمتع البنك بسمعة جيدة بإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. يتم تحقيق الاهداف العامة للجودة التي تحددها الادارة او التفوق عليها بصورة ثابتة.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. يحقق الموظفين في وحدتي بشكل عام معايير الجودة المحددة لوظائفهم او يتفوقون عليها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. يشترك الموظفون في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم بشكل نظامي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. تتم عملية الحصول على آراء ومقترحات الموظفين في البنك بفعالية وبشكل منظم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. يتم الاعتراف بانجاز الموظفين الذين يؤدون العمل بشكل جيد.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. حيثما لزم، يتم تدريب الموظفين على اساليب وطرق ضبط العمليات الاحصائية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. يمتلك البنك نظام (عملية) فعالة لحل مشاكل وشكاوي الموظفين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. عموماً، لدى البنك برنامج ناجح يهتم بجودة جو العمل فيما يخص الموظفين مثل الصحة والسلامة، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. يركز البنك على تطوير فرق العمل الفعالة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. يتعاون الموظفون في مختلف اقسام البنك وفروعه بشكل فعال لانجاز الاهداف العامة للبنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	21. عادة، ما تحل مشاكل عدم الاتفاق او النزاع بواسطة اسلوب حل المشاكل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22. قدر المستطاع، يتم تدريب معظم موظفي البنك على الطرق التي تجعل فرق العمل أكثر فعالية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	23. يعمل الموظفون في اقسام البنك وفروعه كفريق فعال.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24. يشترك معظم الموظفين في فرق تحسين الجودة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	25. الادارة العليا ملتزمة بشكل كامل بتلبية جميع احتياجات العميل وتوقعاته.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	26. لدى البنك نظام رسمي يمكن من الحصول على معلومات تتعلق برضا العميل عن الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	27. تستخدم المعلومات عن احتياجات العميل وتوقعاته كأساس لتحديد معايير تصميم المنتجات والخدمات.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	28. تستخدم معلومات التغذية الراجعة من المستهلك في تحسين جودة المنتجات والخدمات.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29. يلتزم الموظفون في جميع اقسام البنك وفروعه بشكل كامل بتلبية جميع احتياجات العميل وتوقعاته.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	30. تتم عملية الاستجابة لمشاكل وشكاوي العملاء بشكل فعال.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31. هناك جهود مستمرة لبناء الجودة في تصميم وتطوير منتجات وخدمات البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	32. اهداف واغراض تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك محددة وواضحة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	33. هناك اعتقاد واسع في البنك أن المنتجات والخدمات التي يقدمها يمكن تحسينها بشكل دائم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	34. تشجع الادارة الموظفين على ان يكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال ازالة اسباب الخوف من الفشل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35. يتم توفير التدريب والتعليم المستمرين لموظفي البنك من أجل تطوير مهاراتهم الوظيفية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	36. يستلزم نظام تقييم الاداء الرسمي في البنك وضع اهداف تحسين الجودة الفردية وتحديدها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37. تلتزم الادارة العليا في البنك بشكل كامل بتحقيق اداء الجودة الشاملة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	38. تقدم الادارة العليا التصور والرؤيا من أجل تحسين أنشطة الجودة في البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	39. تشجع ادارة البنك جهود تحسين الجودة وتقديرها وتكافأها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	40. تزيل الادارة الحواجز التنظيمية التي تعوق التحسين المستمر للجودة في البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	41. يقوم المدراء والمشرفون في البنك بممارسة القيادة الفعالة من أجل تحسين الجودة الشاملة في وحداتهم.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	42. يتم التركيز الآن في هذا البنك على الفوائد طويلة المدى بدلاً من قصيرة المدى.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	43. تعتبر جودة المنتج او الخدمة جزء لا يتجزأ من رسالة هذا البنك ورؤيته. وهذه الفكرة يفهمها كافة موظفي البنك بشكل صحيح.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44. تحليل الوضع والموقف جزء اساسي من عملية التخطيط على كافة مستويات البنك. ويعتبر هذا التحليل شامل ورئيسي في تشكيل الاستراتيجيات التي تقود البنك نحو تحقيق رسالته.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	45. تعتبر اهداف واستراتيجيات البنك على كافة المستويات مترابطة ومتكاملة، ويتم ادراكها كمسئولية مشتركة عبر مستويات البنك المختلفة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	46. تعتمد اهداف الانتاجية والجودة للبنك على الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد وترتبط بها.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	47. تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي في البنك على تحسين الجودة المستمر.
<b>يتعلق هذا الجانب من الاسئلة "بهيكل الصناعة المصرفية في السوق السعودية"</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	48. تتمتع البنوك الحالية بمزايا تنافسية افضل من الداخلين الجدد في القطاع المصرفي السعودي.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49. قد تواجه البنوك الجديدة التي تنوي الدخول الى السوق المصرفي السعودي صعوبة في تحقيق النجاح.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	50. في القطاع المصرفي السعودي، يتسم العملاء بالولاء ومن النادر أن يتحولوا للمنافسين.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	51. تعتبر المنافسة بين البنوك في القطاع المصرفي السعودي شديدة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	52. تتمتع البنوك الحالية في القطاع المصرفي السعودي بمزايا التكلفة الاقل.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	53. تعمل معظم البنوك في القطاع المصرفي السعودي بأقل من طاقتها الكاملة.
<b>يتعلق هذا الجانب من الاسئلة "بالفوائد المتوخاة من ادارة الجودة الشاملة"</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	54. تعمل ادارة الجودة على زيادة رضا عملاء البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55. تعمل ادارة الجودة الشاملة على زيادة عدد عملاء البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	56. تعمل ادارة الجودة الشاملة على زيادة مستوى رضا موظفي البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	57. تعمل ادارة الجودة الشاملة على زيادة ربحية البنك.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	58. تعمل ادارة الجودة الشاملة على تقليل التكاليف.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	59. تعمل ادارة الجودة الشاملة على تحسين سمعة البنك بتقديمه منتجات وخدمات عالية الجودة.
يتعلق هذا الجانب من الاسئلة "بمعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة"					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60. ضعف التزام الادارة العليا الفعلي بإدارة الجودة الشاملة من حيث تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتطبيق البرنامج.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	61. صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات برنامج ادارة الجودة الشاملة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	62. عدم كفاءة برامج التدريب والتعليم فيما يخص برامج ادارة الجودة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	63. عدم فاعلية شبكة الاتصالات الخارجية والداخلية.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	64. ضعف التزام الموظفين ببرامج تحسين الجودة.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	65. معدل التبدل العالي للمدراء الرئيسيين وتغييرهم.

شاكرين لكم تعاونكم ووقتكم الثمين في تعبئة هذه الاستبانة

الباحث

# **Top and Middle Managers' Attitudes in Saudi Banks Towards Total Quality Management**

## **"Empirical Study"**

Prepared by:  
**Naif Jazza'a Al-Hathal Al-Anazi**

Supervised by  
**Dr. Jamal Abu-Doleh**

### **Abstract**

The study aimed mainly to know top and Middle Managers' Attitudes in the Commerical Banks in the kingdom of Saudi Arabia (KSA) Towards the application of total quality management (TQM) in general, and for each one of it's elements (leadership and management, strategic planning for quality, quality results, continuous improvement, customer's focus, participation & teamwork, quality processes, and development & management of human resource, in addition to recognizing important expected benefits from its application, and knowing the obstacles that hinder the application of this program.

Furthermore, the study aims at recognizing the statistical differences between the level of TQM application, the expected benefits and the obstacles, related to the personal and institutional characteristics.

Finally, this study aims at analyzing the relationship of TQM elements with the expected benefits, banking industry structure, and the obstacles of the application.

The population of the study was made of all Commercial banks in KSA, which are (10) banks. The sample of this study includes (7) banks. The data were collected by a questionnaire prepared for this purpose. Distributed questionnaires were (390), and (297) of them returned, that were usable with a responding percentage of (76.15%).

The data were analyzed using the suitable statistics in the statistical package of social sciences SPSS.

The study reached many results among them:

- 1- Managers of these commercial banks reflected differing levels of understanding of what TQM actually is. Managers were also confuse TQM with quality Assurance and product quality.
- 2- The managers demonstrated high level of TQM application, in general.
- 3- The study showed that the attitudes of the managers regarding the elements of TQM were with high application range exception the the elements related to participation & teamwork, quality processes, and development and management of human resources since the attitudes of these element were with moderate application range.
- 4- There is a high recognizing of the expected benefits of the TQM, and the most important benefits are: improving the bank reputation, increasing the bank profitability and increasing customers' satisfaction level.
- 5- The obstacles level for applying TQM is moderate, and the most important obstacles are: the difficulty of change the organizational culture according with the requirements of TQM.



- 6- Statistical differences are founded in the level of TQM application related to managerial levels, educational levels and the type of ownership.
- 7- No statistical differences are founded in the level of TQM application related to age and experience's period.
- 8- There is a significantly positive correclation between each one of TQM's elements and expected benefits, banking industry structure.

The study presented some recommendation, and conclusions, in light of its results.