



تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القدرة التنافسية من وجهة نظر موظفي الصفوف الأمامية لخدمة الزبائن (دراسة تحليلية للمصارف المحلية الفلسطينية)

عزمي وصفي عوض⁽¹⁾

استاذ مشارك

جامعة فلسطين التقنية

azmiawad1@hotmail.com

Received: 20/7/2020

Accepted : 16/8/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مستخلص البحث:

هدفت الدراسة التعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية من خلال آراء موظفي الصفوف الأمامية لخدمة الزبائن في المصارف المحلية الفلسطينية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وشملت الدراسة المصارف المحلية الفلسطينية بفروعها المنتشرة في مناطق الضفة الغربية، وتكون مجتمع الدراسة من 3470 موظف تنفذي للخدمات المصرفية من اصل 4753 موظف وبنسبة 73%، وبلغت عينة الدراسة (485) موظف اختيروا بالطريقة العشوائية يعملون في الصفوف الامامية لتقديم الخدمات في المصارف المحلية الفلسطينية خلال العام 2019، والقيمة المضافة في هذه الدراسة تمثلت في فحص رأي تلك العينة من المبحوثين، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية، وبناءً على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث المصارف المحلية الفلسطينية أن تعمق من توظيف إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها في خدماتها المصرفية لتعزيز قدراتها التنافسية، وأن تركز على تنمية وصقل مهارات الموظفين، وتطوير وتنوع الخدمات المصرفية المستندة الى التكنولوجيا الحديثة، وقياس جودة الخدمة المقدمة للزبائن بصورة منتظمة وبأشكال وأساليب مختلفة.

المصطلحات الرئيسية للبحث: إدارة الجودة الشاملة؛ القدرة التنافسية؛ المصارف المحلية الفلسطينية

نوع البحث: ورقة بحثية؛ دراسة حالة

1. المقدمة

أفرزت المتغيرات العالمية بفعل عولمة النشاط المصرفي والتطور التكنولوجي تحديات تنافسية متعاظمة في مجال جودة الخدمات المصرفية، وأصبح الاهتمام بتطوير الخدمات المصرفية لترتقي إلى مستوى متقدم من الجودة والتميز وتحقيق رغبات الزبائن يعتبر أحد المداخل الرئيسية لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف، ومع تزايد الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية، تزايد ادراك ووعي الباحثين والمختصين والممارسين بأهمية ادارة الجودة الشاملة لما لها من دور إيجابي في رفع الإنتاجية والحصة السوقية والعائد على الاستثمار وإرضاء زبائن المصرف من جهة، واستقطاب زبائن جدد وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة المصرفية التي يتعاملون معها من جهة أخرى، وتمثل إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية إحدى الوسائل التي تلجأ إليها المنشآت المالية للارتقاء بمركزها التنافسي، وكون أن الخدمات المصرفية تتصف بالتشابه فقد أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد العوامل التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو، وأصبح هناك العديد من المبررات التي تدعو المصارف إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للزبائن لتحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المصارف، وأن أساس عملية المنافسة بين المصارف تقوم على التنوع في تقديم الخدمات المصرفية وعلى أسعار تلك الخدمات بهدف تحقيق حصص سوقية ومستويات ربحية أعلى، وفي سبيل الحصول على مزايا تنافسية إضافية اتجهت المصارف المحلية الفلسطينية الى البحث عن أساليب حديثة تمكنها من الحفاظ على استمراريتها من جهة، ومن جهة ثانية منافسة المصارف الأجنبية التي أخذت تستنزف الودائع المصرفية الفلسطينية وإعادة توجيه استثمارها في بلدانها، مما أضعاف فرصة استثمار تلك الودائع في فلسطين، وهي المشكلة الميدانية التي تواجهها المصارف الفلسطينية، وعليه تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية؟ وينبثق عن السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية قد تسهم في الإجابة على السؤال الرئيس، وتهدف الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة، وأيضاً التعرف على مستوى الميزة التنافسية (خدمة الزبائن وإرضائهم؛ الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية؛ توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة؛ توافر معايير القدرة التنافسية للبنك) في المصارف المحلية وذلك من وجهة نظر موظفي الصنوف الأمامية لخدمة الزبائن، والكشف عن العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتعزيز القدرة التنافسية، والتعرف أيضاً على تأثير أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين) في تعزيز القدرة التنافسية، وتبرز أهمية الدراسة من كونها دراسة وصفية تحليلية تبحث في أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف المحلية الفلسطينية، وهي تسعى بأهميتها إلى تعزيز جودة وكفاءة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن من قبل تلك المصارف من خلال تعميق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، كما أن هذه الدراسة تحمل في مضمونها أهمية تطبيقية للمصارف المحلية الفلسطينية عبر تسليطها الضوء على موضوع حيوي وهام وهو إدارة الجودة الشاملة وما لهذا المفهوم أو الممارسة من دور فاعل في تعزيز القدرة التنافسية في ظل شدة المنافسة التي تواجهها المصارف المحلية من قبل المصارف الأجنبية، وسعي كل منها لتحقيق الربحية والنمو والحفاظ على الاستمرارية، وهي تسعى بأهميتها العلمية إلى تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة الرئيسية بشكل يساهم في تحليل مضامينها والتعرف بأهميتها ومنافعها، وزيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد تلك المتغيرات، أما عن الأهمية العملية فإن الدراسة تسعى إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يمكن تقديمها إلى القائمين على إدارة هذه المصارف، بهدف زيادة القدرة التنافسية لخدماتها المصرفية ومن ثم إعادة جذب الودائع ووقف نزيف تحويلها إلى الخارج من قبل المصارف الأجنبية العاملة في فلسطين وذلك من خلال اتخاذ التدابير التي تضمن العمل بمبدأ إدارة الجودة الشاملة.

2. منهجية الدراسة

تتناول الفقرات التالية وصفا لمنهج الدراسة، وفرضيات الدراسة ومجتمع الدراسة والأسلوب الذي اتبعه الباحث لاختيار عينة الدراسة، كما تناولت وصف مقاييس بناء أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة)، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها.

2.1. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الرجوع إلى الأدب السابق حول الموضوع لتوضيح الخلفية النظرية للدراسة، وبالاستناد إلى الدراسات السابقة تم تصميم استبانة استهدفت جمع البيانات المتعلقة بالموضوع، بعد ذلك تم تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً لاستخراج النتائج ومقارنتها.

2.2. فرضيات الدراسة

بهدف الاجابة على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وتحقيق أهدافها، فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الاولى: لا يوجد علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين)، وأبعاد القدرة التنافسية (خدمة الزبائن وإرضائهم؛ الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية؛ توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة؛ توافر معايير القدرة التنافسية للبنك) في المصارف المحلية الفلسطينية.

- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بُعد (خدمة الزبائن وإرضائهم) كأحد أبعاد القدرة التنافسية في المصارف المحلية الفلسطينية.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة في بُعد (الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية) كأحد أبعاد القدرة التنافسية في المصارف المحلية الفلسطينية.

- الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بُعد (توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة) كأحد أبعاد القدرة التنافسية في المصارف المحلية الفلسطينية.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بُعد (توافر معايير القدرة التنافسية للبنك) كأحد أبعاد القدرة التنافسية في المصارف المحلية الفلسطينية.

2.3. مجتمع الدراسة

بلغ عدد العاملين في المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ما يقارب (4753) موظف، منهم ما يقارب (3470) موظف من الكادر التنفيذي لخدمة الزبائن، أي ما يعادل نسبته 73% من اجمالي الموظفين العاملين في البنوك المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية وفقا للتقرير السنوي الصادر عن دائرة الابحاث في سلطة النقد للعام 2019 وأيضا تقارير جمعية البنوك في فلسطين.

2.4. عينة الدراسة

بهدف جمع البيانات لإجراء الدراسة اعتمد الباحث على (500) استبانة استناداً الى أخذ عشرة أضعاف المتغيرات المستخدمة في الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010)، وزعت على مختلف فروع البنوك المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم استرجاع (489) استبانة تبين ان منها (485) استبانة كانت صالحة للتحليل، وهذا الحجم للعينة يتفق مع المعايير الإحصائية لاختيار حجم العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي (Krejcie, & Morgan, 1970).

2.5. مقاييس بناء أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، استُخدم مقياسين لبناء أداة الدراسة هما: مقياس بناء الجانب الاول من الاستبانة حول إدارة الجودة الشاملة، ومقياس بناء الجانب الثاني من الاستبانة حول القدرة التنافسية، وفيما يلي توضيح اجراءات بناؤهما:

2.5.1 مقياس إدارة الجودة الشاملة

بهدف قياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف في الضفة الغربية، تم بناء مقياساً ضم في صورته المبدئية (27) فقرة موزعة إلى (5) مجالات هي: التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين.

وتم الاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة بالدراسات السابقة ذات الصلة التي استفاد منها الباحث مثل دراسة (Obaid, 2017) ودراسة (Abu- Zyeada, 2011)، ودراسة (Fatemi & Others, 2016)، ودراسة (Hssan, 2017)، ودراسة (Tarawneh & Bilbeisi, 2002)، تم بعد ذلك التحقق من صدق وثبات الأداة حسب الآتي:

- صدق المقياس

وللتحقق من صدق مقياس تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية بصورته المبدئية اتبعت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، فُعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الكفاءة والتخصص وعددهم (4) وذلك للحكم على صلاحية الفقرات ومدى ملائمتها لموضوعها ومجالها، وبناء على توصية المحكمين تم حذف ست فقرات وأضيفت فقرتين، وتم تعديل صياغة قسم آخر، ليستقر مقياس درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد الأخذ بأراء لجنة التحكيم على (27) فقرة، وتم حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاته عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$) وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، حيث تبين أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له دالة إحصائياً عند ($\alpha \geq 0.05$)، وتراوحت ما بين (0.246 - 0.719).

- ثبات المقياس

اختبر الثبات لمقياس إدارة الجودة الشاملة باستخدام طريقة التجزئة النصفية لفقرات الاختبار، إذ استخدم معامل (كرونباخ-الفا) لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية، فكان يساوي (0.86)، ثم كان معامل (كرونباخ-ألفا) للفقرات الزوجية (0.83)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما فكان يساوي ($r = 0.855$)، ثم تم بعد ذلك استخدام معادلة سبيرمان براون:

$$\frac{2r}{1+r} = \text{معامل الثبات (Reliability Coefficient)}$$

حيث r هو معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (92.8%)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة وتعطي دلالة على أن القياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

2.5.2. مقياس القدرة التنافسية

بهدف قياس مستوى القدرة التنافسية في البنوك المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية، فقد تم الاسترشاد في بناء فقرات الاستبانة بدراسة (Abu- Zyeada, 2011) ودراسة (Alsarayrah, 2019) ودراسة (AL-fuqha, 2009)، ودراسة (Munizu, 2013)، حيث صُمم مقياساً ضم في صورته المبدئية (29) فقرة موزعة على أربعة أبعاد هي: خدمة الزبائن وإرضائهم، الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية، توافر الاحتياجات الادارية والمادية، توافر معايير القدرة التنافسية للبنك. وذلك من خلال مراجعة الباحث للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تم بعد ذلك التحقق من صدق وثبات الأداة حسب الآتي:

- صدق المقياس

للتحقق من صدق مقياس القدرة التنافسية في المؤسسات العامة بصورته المبدئية اتبعت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، فُعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين وعددهم (4) من مختلف الجامعات الفلسطينية، وذلك للحكم على صلاحية الفقرات، ومدى ملائمتها لموضوعها ومجالها، وبناء على توصية المحكمين تم حذف فقرتين، بينما تم اضافة فقرة واحدة، وتم تعديل صياغة بعضها، ليستقر مقياس القدرة التنافسية بعد الأخذ بأراء لجنة التحكيم على (29)، وتم حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس مع المتوسط الكلي له، وفحص مستوى دلالاتها عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$)، وذلك على أفراد عينة الدراسة الفعلي، حيث تبين أن معاملات الارتباط لجميع فقرات المقياس مع الدرجة الكلية له دالة إحصائياً عند ($\alpha \geq 0.05$)، وتراوحت ما بين (0.213 - 0.734).

- ثبات المقياس

اختبر الثبات لمقياس القدرة التنافسية باستخدام طريقة التجزئة النصفية لفقرات الاختبار، إذ استخدم معامل (كرونباخ الفا) لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية، فكان يساوي (0.86) ثم كان معامل (كرونباخ ألفا) للفقرات الزوجية (0.82)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما فكان يساوي ($r = 0.842$)، ثم تم بعد ذلك استخدام معادلة Spearman-Brown:

$$\frac{2r}{1+r} = \text{معامل الثبات (Reliability Coefficient)}$$

حيث r هو معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (91%)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، وتعطي دلالة على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

2.6. متغيرات الدراسة

- **المتغيرات المستقلة:** وتمثلت بدرجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية.

- **المتغيرات التابعة:** وتمثلت بمستوى القدرة التنافسية (خدمة الزبائن وإرضائهم، الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية، توافر الاحتياجات الادارية والمادية، توافر معايير القدرة التنافسية للبنك) في المصارف المحلية الفلسطينية.

الدراسات السابقة

حسب اطلاع الباحث وفي حدود ما توفرت لديه من معلومات، فقد تطرق عدد من الباحثين الى موضوع إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الدراسات ما يلي:

- دراسة (Alsarayrah, 2019)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الاردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من المدراء الاداريين والماليين في المصارف التجارية الاردنية، وبلغ عينة الدراسة (150) منها (140) استبانة وتم استبعاد (10) استبيانات، وبلغت عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل (130)، و تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن اسئلة الدراسة، والانحدار التدريجي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى تصورات المدراء الاداريين والماليين نحو إدارة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادها، حيث جاء أعلاها بعد (التغذية الراجعة) وبلغ متوسط الحسابي (3.82) وأدنى بعد هو (مشاركة العاملين و بناء الفرق) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.5)، وتوصلت الدراسة ايضا الى تصورات المدراء الاداريين والماليين نحو الميزة التنافسية، حيث جاء أعلى بعد (جودة الخدمة المصرفية) و بدرجة مرتفعة، و بلغ المتوسط الحسابي (4.02)، وأن ادنى بعد هو (تخفيض التكلفة) و بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30)، وكذلك أشار نتائج اختبار فرضيات الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تفسر (0.85) من التباين الكلي في الميزة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار عند تقديم الخدمة المصرفية، و أيضا تشجيعهم على بناء فرق العمل الجماعية في المصارف.

- دراسة (Mohammed, 2018)، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر العاملين فيها، ثم وضع مقترحات لتطبيق هذه المعايير بغرض زيادة وتحسين الخدمات التي تقدمها المصارف اليمنية في مواجهة المصارف الخارجية وبالتالي صمودها في سوق المنافسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بغرض معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المصارف، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية بما فيهم المدراء والبالغ عددهم 15 مصرف تجاري، بينما تكونت عينة الدراسة من 300 موظف، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف تقوم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع تفاوت في مستوى تطبيق تلك المبادئ من متوسط إلى جيد، وتم وضع التوصيات التي تكفل زيادة فعالية وكفاءة تطبيق هذه المبادئ في المصارف اليمنية، وبإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات وخصوصا فيما يتعلق بمدى ادراك الزبائن لجودة الخدمة المصرفية.

- دراسة (Obaid, 2017)، بعنوان تأثير أبعاد إدارة المعرفة في الميزة التنافسية في البنوك العاملة في شمال الضفة الغربية من فلسطين من وجهة نظر موظفيها، حيث هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية ، وفي سبيل تحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما في ذلك استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (240) موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان المتوسط العام للميزة التنافسية كان بدرجة كبيرة، كما أن الدراسة أظهرت عن وجود دلائل الى توافر إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك، وأن هناك تأثير لإدارة المعرفة في اكساب ميزة تنافسية للبنوك، ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة ضرورة إدراك المصارف الفلسطينية العاملة في شمال الضفة الغربية من فلسطين الى أهمية إدارة المعرفة كونها تعتبر من أهم المصادر الرئيسية للميزة التنافسية، وضرورة ان تسعى المصارف الى توظيف مفهوم إدارة المعرفة بهدف تحقيق ميزة تنافسية بمستوى أعلى.

- دراسة (Shatta, 2015)، هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء في المصارف، والى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كونها أحد الاساليب الادارية الحديثة التي قد تؤثر في مستوى الاداء، وتمحورت مشكلة الدراسة في أن العديد من منشآت الاعمال لا تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بجديته مما يفقدها تميزها وحصتها السوقية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد خلصت الدراسة الى أن التزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة يحسن من الاداء ويحقق الميزة التنافسية لبنك فيصل الاسلامي السوداني، كما أن التحسين المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأرباح المحققة مما يسهم في رفع الكفاءة الادارية، وأن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثراً إيجابياً على رضا العاملين، وقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام والتزام إدارة مصرف فيصل الإسلامي السوداني بخطط الجودة المرسومة سلفاً وبمتابعة فاعلة لتلك الخطط، وحث الموظفين العاملين في المصرف على الالتزام بتحسين الاداء، وأيضاً على إدارة المصرف أن تسعى جاهدة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للزبان، وتدريبهم وتطويرهم وإشعارهم بأنهم ثروة لا يستهان بها وأنهم شركاء في المؤسسة، وأن تقدم الإدارة الدعم والمساندة في تطبيق الابعاد المختلفة لمفهوم الجودة الشاملة.

- دراسة (Al-Hussaini & others, 2013)، هدفت الدراسة التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مجال إيجاد مميزات تنافسية لهذه الشركات، وأظهرت الدراسة على وجود علاقة تأثير بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية، وأن إدارة الجودة الشاملة تكتسب اهتمام مرتفع من قبل ادارة الشركات لقناعتها بأهميتها في تحقيق التميز عن منافسيها، ونظراً لافتقار معظم هذه الشركات لقدرتها على منافسة الشركات الأجنبية المماثلة في كثير من متطلبات التنافس، أصبح لزاماً عليها الاهتمام باعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، أما أهم توصيات البحث فهي: السعي الجاد نحو إيجاد نظام حوافز ملائم للشركة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها وسائل ناجحة في العديد من الشركات لتحقيق التميز بأقل التكاليف.

- دراسة (Al-Hassan & Siralkhtem, 2012)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الإسلامية، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على بنك التضامن الإسلامي السوداني، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة التي تلخصت فرضياتها في أن عنصري إدارة الجودة الشاملة (التركيز على التحسين المستمر والاحتياجات الادارية والتكنولوجية) في المصارف الاسلامية يساهمان في تحقيق التميز في الاداء والذي يؤثر على نمو الحصة السوقية والاداء المالي للبنك وهو ما يؤدي الى زيادة شهرة المصرف، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن التدريب المستمر للكوادر البشرية يؤدي لزيادة الإنتاج "تحسين مهارة الأعمال" وتنفيذ الأعمال بصورة صحيحة، وكذلك يؤدي إلى ضمان سلامة العامل، لأن التدريب على الآلة يمكنه من تقليل الاخطاء وتقليل مخاطر الآلة، وبالرغم من ذلك تعكس القصور في بعض أجهزة الاختصاص وبعض الثغرات وبعض نقاط الضعف لتطبيق مجمل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومطلوباتها وعدم وضوح السياسات التي تشجع على ارتياد مضمارها، وأوصت الدراسة بضرورة ان تتبنى الدولة سياسات واضحة وقوية لتنظيم عمليات إدارة الجودة الشاملة مع الاهتمام بالكادر البشري وربط مخرجات التعليم بسوق العمل الوطني، والتركيز على التعليم التقني وحث المجتمع على لعب الدور المنوط به في عملية إتقان العمل وجعل الجودة أسلوب حياة.

- دراسة (Halouz & Aldmor, 2012)، هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية بغرض مساعدة هذه البنوك في تبني إستراتيجيات مناسبة تمكنها من الحفاظ على زبائنها، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع استبيانات على عينة الدراسة المكونة من (421) عميل وبنسبة استرجاع بلغت (70.1%) حيث تم اختيار أربعة بنوك في الأردن هي: البنك الإسلامي الأردني، بنك الأردن، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل، وبنك القاهرة عمان، حيث تم إجراء مقارنة بين هذه البنوك حول أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وتم التوصل إلى أن هناك اختلافات في مدى الإدراك بين زبائن البنوك لجودة الخدمة المصرفية، وتبين وجود اختلاف بين هذه البنوك في مدى اهتمامها في جودة الخدمة المصرفية، وأن بنك القاهرة عمان يتمتع بأقل مستويات الولاء مقارنة بباقي البنوك، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك الأردنية بجودة الخدمة المصرفية، واستعمال أبعادها بوصفها مدخلات لتعزيز ثقة الزبائن، والعمل على راحتهم وخلق التزام لديهم اتجاه المصرف الذي يتعاملون معه، والعمل على قياس دوري لجودة الخدمة المصرفية.

- دراسة (Abu- Zyeada, 2011) ، بعنوان أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، وقد هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي، وقد قام الباحث ويهدف تحقيق أهداف الدراسة بتوزيع استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً، وقد توصلت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن اتجاهات المبحوثين تجاه مستوى أبعاد الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة مجتمعة على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الاضافي). وتوصلت الدراسة على ضوء نتائجها الى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام المصارف الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل بهدف تحسين الاداء التنظيمي.

3. الإطار النظري

تمهيد

سعت العديد من منشآت الاعمال إلى توطيد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة لكونها مرتكز أساسي من المرتكزات التي تستند إليها في سبيل تحقيق أهدافها، وقد أثبتت التجارب والدراسات السابقة عن علاقة قوية بين توطيد وترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة الارباح وتعزيز المركز التنافسي في السوق، ويحدث ذلك من خلال العمل على اكتساب ميزات تنافسية تميز تلك المنشآت عن غيرها من منشآت الاعمال المنافسة في نفس المجال، وبالتالي ضرورة تقديم أفضل الخدمات للوصول إلى رضا الزبائن والعمل على استباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل مع الحرص على تخفيض تكاليف هذه المنتجات والخدمات (Al-Hussaini & others, 2013, p. 1317) ، ومع التطور الحاصل في الصناعة المصرفية والتحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية في العالم بشكل عام وفي الأراضي الفلسطينية بشكل خاص، كل تلك العوامل جعلت إدارة المصارف المحلية الفلسطينية تسعى إلى تغيير نظمها وأساليبها التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة الحالية وتبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية، والأداء الكفء لما تقدمه من خدمات مصرفية، وسعيها منها للبقاء والاستمرار في عالم المنافسة وخاصة منافسة فروع البنوك الأجنبية، وكون أن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ الارشادية والفلسفية التي يمكن لأي مصرف الأخذ بها من أجل تعزيز القدرة التنافسية (Abu- Zyeada, 2011, p. 881)، فإن إدارات المصارف المحلية الفلسطينية تسعى جاهدة لتطبيق أبعاد مفهوم الجودة الشاملة لمواجهة تلك التحديات والتغلب عليها لتحقيق الاداء والتميز الأفضل.

3.1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي يمكن تبنيها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، كما انها تعد من الدراسات التي تصدرت اهتمامات الباحثين، فمنهم ما صب جل اهتمامه على تعريف الجودة الشاملة وإيضاح مفهومها، بينما ركز آخرون على أبعادها وطرق قياسها، وقد تولد عن التعقيد في دراسة مفهوم ادارة الجودة الشاملة عدة تعاريف متباينة، حيث تركزت هذه الجهود في بادئ الامر على السلع المادية، ولاحقاً ومع توافر المعرفة عن مفهوم الجودة الشاملة أضحت اقتصر هذا المفهوم على السلع المادية غير ناضج لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في ظل تطور صناعة الخدمات وخاصة الخدمات المصرفية، ويمكن لنا من خلال استعراض الأدبيات والدراسات التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة أن نتطرق إلى بعض هذه المفاهيم والتعاريف وأهمها: تعريف المنظمة الدولية للتوحيد والقياس على أنها: تكامل الخصائص والمعالم المرتبطة بمنتج أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات ومتطلبات محددة من قبل بدقة (Al-Rashid, 2011, p. 13)، فيما عرف (Tasie, 2016, pp. 39-45) إدارة الجودة على أنها القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي و متميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية، ويعرف (Abu- Zyeada, 2011, p. 884) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام اداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية والإبداع في مناحي العمل كافة، ويرى (crosby, 1979, p. 6) أن إدارة الجودة الشاملة هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها

مسبقاً، فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي الأمثل في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية، ونجد ان هناك من يرى TQM على انها مدخل إداري شمولي يدمج جميع نشاطات المنظمة، لإرضاء احتياجات الزبائن وتلبية توقعاتهم من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية عامة (Al-Swidi & Mahmod, 2011, p. 270) ، وترجم (Al-Khuzami, 1999, p. 251) تعريف Jablonski على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل، وحسب تعريف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي فإن إدارة الجودة الشاملة نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا الزبون بمشاركة جميع العاملين. وأخيراً، حسب (Laila, 2013, p. 75) فقد عرفها kaluzny أنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسن المستمر للخدمات التي تركز على إرضاء الزبون، وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات إحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات المصرف لتسهيل عمليات الاتصال واتخاذ القرار.

والملاحظ أن هنالك خلط بين إدارة الجودة الشاملة والجودة على الرغم من وجود الاختلاف بينهما، وتتم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المؤسسة، ويؤكد (Al-Daradkeh & Al-Shibli, 2001, p. 19) على أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تجابه المؤسسة، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة تعبر عن أهداف تحققها للمستهلكين من أجل تحقيق رضاهم. مما تقدم يمكن استنتاج تعريف يشمل ما سبق ذكره بأن إدارة الجودة الشاملة هي منهج فكري متكامل يعتمد على رضا الزبائن كأهم الأهداف التي تسعى إليها منشآت الأعمال على المدى الطويل، من خلال العمل على التحسين المستمر لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنشأة ككل، ويتطلب ذلك الالتزام الكامل من قبل جميع العاملين في المنشأة وعلى كافة المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً، مما يمكن الجميع من تأدية العمل بشكل صحيح وبما يضمن تقديم سلعة أو خدمة بجودة عالية تلبى رغبات العميل وبشكل مستمر.

3.2. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى كل من (Al-Taie & Al-Abadi, 2005, pp. 163-164) ، أن من بين أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة التي تسعى لتحقيقها أية منشأة مالية ما يلي: زيادة القدرة التنافسية وإرضاء الزبائن والتميز على المنافسين، وفي زيادة حركة ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة فيها ، وفي زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة وتقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل في حين يرى (Al-Saqqaf, 2005, p. 15) أن الأساس من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منشآت الأعمال هو إكساب الخدمات جودة عالية مع إحراز تخفيض في التكاليف والوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم، وزيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، وسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز، كما أن إدارة الجودة الشاملة تسهم في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، ويرى الباحث أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تكمن في معايير الجودة التي تهدف المنشأة الحفاظ عليها، وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وتتحصر أهداف تحسين الجودة غالباً في الحد من الأخطاء وتخفيض التكاليف وتقليل إجراءات العمل وتطوير منتجات جديدة ترضي العملاء بفاعلية أكبر.

3.3. أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تباينت روى الباحثين في تحديد الأبعاد التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة ومنهم: (Karajewisky & Ritzman, 1996) ، (Al-Saqqaf, 2005) ، (Joda, 2002) ، غير أنهم اتفقوا على أبعاد رئيسية هي:

3.3.1. التزام ودعم الإدارة العليا

يرى (Mustafa, 1997, p. 54) بأن إدارة الجودة الشاملة تبدأ بالتزام الإدارة العليا بهدف الجودة ومشاركتها في السعي لبلوغه، وبدون دعم جوهري من الإدارة العليا لن تتعدى الجودة كونها شعاراً أجوفاً، كما يتوجب إدخال تغييرات جوهريّة في مناخ المنظمة، والتغيير في رؤيتها النابع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر باعتباره قرار إستراتيجي يتم اتخاذه من قبلها والإعلان عن تطبيقه أمام جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية، أما (Khoshoggi, 2003, p. 65) فقد توصل إلى نتيجة بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب دعم واقتناع الإدارة العليا ومتابعتها للأداء، وإجراء التصحيحات الملائمة، في حين يدعو (Joda, 2002, pp. 520-525) إلى ضرورة الاهتمام بتغيير وتطوير ثقافة الإدارة العليا في المؤسسة نحو تطبيق هذا المنهج وتعريفهم بفلسفته وإطاره الفكري ومتطلبات تطبيقه وشروط ودعائم نجاحه وذلك بهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير الذي قد يتطلبه تطبيق هذا المنهج والتوصل إلى قناعتهم الكاملة به وبما يحققه من مزايا وصولاً إلى حالة الالتزام الكامل من جانب الإدارة للمنهج، ويضيف بأن من أهم مظاهر مساندة ودعم الإدارة العليا نقل الأفكار الخاصة بهذا المنهج الحديث إلى مختلف العاملين للحصول على تأييدهم وتقبلهم للتغيير، وتهينة البيئة الملائمة والمشجعة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة، ويضيف (Abu-Zyeada, 2011, pp. 881-882) أن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيقها، ويرى الباحث أن التزام الإدارة العليا بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في المصارف يعزز من قدراتها التنافسية.

3.3.2. مشاركة العاملين

يقصد بمشاركة العاملين هو تفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق أدائهم وبتنشيط دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم، (Al-Azzawi, 2005, p. 59) فالمشاركة هنا جوهريّة لا شكلية محققة بذلك الزيادة من إمكانية تصميم خطة أفضل وتحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل، ويرى كل من (Tarawneh & Bilbeisi, 2002, pp. 11-42) بأن عدم قدرة العاملين على معالجة الشكاوي سيؤدي إلى عدم رضا الزبون وربما فقدانه، أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم دوراً حقيقياً وبما يسمح لهم بصنع القرارات التي تهتم بالتحسين، وبأن تمكين العاملين بالمؤسسات ومشاركتهم في وضع الأهداف والخطط ومعايير التقييم وطرقه سيجعلهم أكثر قبولاً وقناعة بالتقييم ونتائجه بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، كما قدم (Al-Nuaimi, 2006, pp. 155-175) في دراسته عدة توصيات تتمحور حول زيادة وعي العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل دورهم بمشاركتهم في التطبيق، وإتاحة الفرصة لإبداء آراءهم في جميع مراحل اتخاذ القرارات لغايات التحسين وتطوير الأداء وحل المشكلات بما ينعكس إيجاباً على جودة القرارات والروح المعنوية، بالإضافة إلى إنشاء حلقات لمناقشة المفهوم وبرامجه وطرق تنفيذه، في حين يؤكد (Shaheen, 2004, pp. 162-163) في دراسته على ضرورة تشجيع أجواء العمل الجماعي والعمل بروح الفريق من خلال تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة، وبالعمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف المؤسسة وطبيعة عملها، والتركيز على العمل بروح الفريق للوصول للأداء المتميز والذي يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ويرى الباحث أن زيادة الدعم والتفاعل من كافة المستويات الإدارية لمنح الموظفين المزيد من الصلاحيات والمشاركة في صنع القرار يساعدهم على الإنجاز المتميز ويوفر قدراً من الرضا ويدفعهم للإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق، وهذا بدوره يسهم بشكل أساسي في تعميق ولاء الموظفين للمؤسسة مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمصارف.

3.3.3. التحسين المستمر

يعتبر التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير، إذ أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء للعمليات الخدمية من أكثر الأسس وأهمها في الارتقاء ورفع مستوى الخدمة مقارنة بالخدمات المنافسة، وتحقيق ملاءمتها للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات العملاء المتنامية مما يتطلب سرعة الاستجابة لهذه التغيرات، لذلك فقد أشار كل من (Tarawneh & Bilbeisi, 2002, pp. 11-42) بضرورة تقديم المزيد من الاهتمام لهذه الركيزة بكافة أبعادها من خلال إيجاد المزيد من البرامج التي تساعد على تقليص الإجراءات الروتينية، التي تبعد الوقت والجهد والتكلفة وتبسيطها بإلغاء الزائدة من خطوات عملية تقديم الخدمة وتقليل الزمن اللازم للإنجاز وتقصير السلسلة الزمنية، واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيح الفوري للأخطاء لما لذلك من أهمية في المحافظة على العملاء الحاليين وجذب زبائن جدد ومن ثم بقاء واستمرار هذه المؤسسات، وهذا يتوافق مع توصيات (Al-Nuaimi, 2006, pp. 173-175) بتوفير مزيد من الدعم والمساندة لجهود تبسيط الإجراءات وتقديم خدمات سريعة وعالية الجودة

للزبائن، وذلك بمنحهم الأولوية وتلبية توقعاتهم حيث أن نتائج الدراسة أتت بأن تبسيط الإجراءات ومراجعتها تعتبر من أهم متطلبات التطبيق، كما يوصي (Joda, 2002, p. 527) برفع مستوى تطبيق ركيزة التحسين المستمر للجودة في جميع الإدارات والأقسام بما يجعله شاملاً لكل الأفراد العاملين والعمليات ونظم الإدارة المتبعة، وبتطوير اللوائح والأنظمة المختلفة الساندة في المؤسسات لضمان التخلص من عوامل الروتين وبالبيروقراطية والانتقال إلى سمات وقيم واتجاهات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالإيضاح وسرعة الاستجابة والمشاركة وروح العمل الجماعي، حيث توجد علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويرى الباحث أن التحسين المستمر لكافة الخدمات والعمليات المصرفية ومواكبة تطورها بما يتلاءم ويتوافق مع المستجدات والتطورات، وتقديمها بكفاءة وجودة عالية يزيد من ولاء العملاء للمصرف مما يؤثر بشكل إيجابي على القدرة التنافسية.

3.3.4. تدريب وتأهيل العاملين

تتوقف فعالية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين حيث أوضحت الدراسات بأن العاملين يرغبون في الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم، وتعتبر حلقات الجودة من الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة العاملين في تحسين الجودة وزيادة انتمائهم للمنظمة، وينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، ويحتل التدريب أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة والمصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما ينصل بوظائفهم وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء وظيفتهم فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم لأداء تلك الوظائف (Alwan, 2005, p. 26)، وتشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على كيفية التعامل مع الزبون الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أداؤهم، وإعادة تأهيل العاملين على استخدام الأساليب المتطورة التي تتطلبها التقنيات الحديثة في تقديم الخدمة، وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، ومن الوسائل التي يتوجب على إدارات المصارف أن تستخدمها هي تحفيز العاملين ومكافئتهم وتشجيعهم على المشاركة في تحقيق الأداء الرفيع، وتقديم الحوافز العينية والمادية تقديراً لجهودهم وتميزهم، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين (Tarawneh & Bilbeisi, 2002, p. 22)، ويرى الباحث أن استمرارية تدريب الموظفين تعزز من قدراتهم وتحسن من أدائهم الوظيفي وتطور من ابتكاراتهم وإبداعاتهم مما يعزز القدرة التنافسية للمصارف.

3.3.5. التركيز على الزبون

يعتبر الزبون من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، حيث أنه يمثل المحور الأساسي للأنشطة والجهود لذلك فهو يحظى بالاهتمام الرئيسي من قبل الإدارة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Khoshoggi, 2003, p. 65)، كما يبرز أهمية الزبون لكونه أكثر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه، فهو الذي يحمل للمؤسسة احتياجاته مما يفرض عليها التعامل معه بصورة مفيدة للطرفين، فالجودة من وجهة نظر الزبون تتمثل في تلبية ما يتوقعه أو يفوق توقعاته، وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المؤسسة لوضع التصميم الملائم بما يتلاءم مع حاجاتهم وتطلعاتهم المستقبلية، وأن تعمل المؤسسات المصرفية على تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم بصورة دورية ومنظمة وتستمع لشكاويهم، مما يساعدها على الحصول على موقع تنافسي رصين في عالم تشتد فيه المنافسة إذ البقاء للمؤسسة الأفضل خدمة والأعلى جودة، لذا دعى كل من (Tarawneh & Bilbeisi, 2002)، وأيضاً (Joda, 2002) من خلال دراساتهم إلى ضرورة التركيز على تحقيق رضا الزبون من خلال إجراء دراسات مسحية بشكل دوري للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم والتغيرات في تلك الاحتياجات بما يكفل تقديم خدمات تتوافق مع ما يحدث من تطورات، وإجراء تقييم دوري للوقوف على أوجه القصور بالتعرف على أسبابه للقضاء عليه أو الحد منه ومتابعة شكاوى الزبائن وتقديم الحلول، ويرى الباحث أن عملية التركيز على الزبائن من خلال تحقيق رضاهم بجودة عالية يؤثر من زيادة ولائهم للمصرف ويستقطب زبائن جدد مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للمصارف.

3.4. مفهوم القدرة التنافسية

أصبح موضوع القدرة التنافسية في السنوات الأخيرة تحظى باهتمام واسع على الصعيد العالمي، وسبب ذلك يعزى إلى مواكبة التغيرات المتسارعة التي شهدتها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق إضافة إلى التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن هنا أصبحت القدرة التنافسية حاجة ملحة للمنظمات لكي تنمو وتستمر في تحقيق رغبات الزبائن وقدرتها على مواجهة التهديدات والتحديات، وقد تطرق العديد من علماء الإدارة لمفهوم القدرة

التنافسية، فقد عرفها (Alsilme, 2002, p. 104) بأنها المهارة والتقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. ويعرفها كل من (Idris & Al-Morsi, 2002, p. 58) على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع القدرة التنافسية من مقدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة. وقد عرف كل من (Sheikh & Badr, 2004, p. 634) الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على أداء وظائفها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده من خلال تقليل تكلفة منتجاتها مما يقودها التميز، ومن الملاحظ أن القدرة التنافسية تنشأ نتيجة عوامل خارجية متمثلة باحتياجات الزبائن والتغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية أو غيرها، وعوامل داخلية تتمثل بقدرة المؤسسة على امتلاك قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين ومنها الإبداع والابتكار في خلق القدرة التنافسية، وبتقدير الباحث فإن تعريف الغنام جاء ملائماً للعمل المصرفي. من خلال ما سبق نستنتج أن القدرة التنافسية تعد أساساً لنجاح المؤسسة، فبدونها لا تستطيع المؤسسة أن تحافظ على بقائها، فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد ميزة تنافسية تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنافسين الآخرين، ويمكن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق رغبات الزبائن باعتبار أن الزبون هو الحكم في السوق، فإرضاءه يعتبر الهدف الأساس الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، فالقدرة التنافسية تعني تقديم خدمات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق، لإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم.

3.5. أبعاد تحقيق القدرة التنافسية للمصارف

يرى (Brish, 2005, p. 261) أن لاكتساب القدرة التنافسية في البنك معايير عدة أهمها تبني مفهوم وأسلوب الجودة الشاملة، والاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وبتحسين التطوير المصرفي، وأيضا بأهمية زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك، ويضيف أيضا بضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في الخدمات المصرفية والقدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية، ويضيف (Al-Hussaini & others, 2013, p. 1323) أن المؤسسات المصرفية تسعى دوماً إلى خفض التكلفة بهدف تسويق خدماتها إلى الزبائن بسعر أدنى من المؤسسات المنافسة في نفس المجال، وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق قدر عالٍ من الأرباح إذا ما اقترنت ذلك بخدمات إضافية مميزة، فإذا ما سيطرت المؤسسة على كلفة خدماتها من خلال خفضها إلى مستويات متدنية مقارنة مع باقي المنافسين فإن ذلك سوف يؤولها لأن تتصدر مركز متقدم في المنافسة، ويأتي ذلك من خلال تقليل هدر الموارد والاستخدام الأمثل لها، إضافة إلى أن تطبيق التقنيات والوسائل الحديثة في الصناعة المصرفية يؤدي خفض كلفة المنتجات المصرفية، ويرى (Al-Musawi, 2009) أن خفض تكاليف الخدمات المصرفية وفرض أسعار أعلى للجودة يؤدي ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع، وأن سرعة الاستجابة في التسليم الناجمة عن تقليص الإجراءات وتلبية رغبات الزبائن المتغيرة وإرضائهم تعتبر من أهم الأبعاد التنافسية وهو ما يطلق عليها ببعد المرونة، إذ أن المرونة تتضمن القدرة على إنتاج خدمات جديدة والقدرة على تعديل المنتجات بسرعة والاستجابة لرغبات الزبون، وأيضا مواكبة التغيير في التصميم الناتجة عن تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية وفي سرعة الاستجابة، ويشير (Al-Fayhan, 1999, p. 32) إلى أن الكلفة الأقل والجودة المرتفعة ما لم يصاحبها مرونة عالية تتلاءم مع رغبات الزبائن لا يمكن لهما أن يؤمنا تفوقاً تنافسياً، ويرى كل من (Al-Hussaini & others, 2013) على أن الإبداع هو أحد الأبعاد الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية، والمقصود بالإبداع هو ذلك الشيء المبتكر الذي ليس له مثيل سابق، ويؤكد (Al-Musawi, 2009, p. 25) على أهمية الإبداع المتمثلة في الحصول على عوامل الإنتاج لمواجهة المنافسة المتزايدة، وفي تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل، وإيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات، وفي تطوير طرق وأساليب الإنتاج والتوزيع للسلع والخدمات وزيادة المبيعات، وفي تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.

3.6. العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرة التنافسية

يقول (Mikaawy, 2001, p. 31) أن القدرة التنافسية يمكن اعتبارها أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي: مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛ مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين؛ مدى الاهتمام ببحوث تطوير الخدمات المصرفية؛ مدى وجود توجه تسويقي أي استلهاج حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية؛ السعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛ مدى زرع

وتتمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛ مدى استخدام أحدث أدوات التكنولوجيا؛ والقدرة على التعامل مع المتغيرات البنوية المحلية والإقليمية. وأضاف (Alsilme, 2002, p. 129) أن التميز لا يتحقق إلا إذا تم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات، المخرجات والعمليات، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا الزبون وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس في جميع مجالات الأعمال، ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد القدرة التنافسية الأربعة: التكلفة الأقل؛ الجودة والوقت؛ والمرونة. بينما يعتبر (El Ayhar, 2005, p. 181) أن جودة الخدمات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المصارف، فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتسهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة للخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن، كما أن التميز في الأداء يعتمد على إدارة الجودة الشاملة وأن لهذه الجودة تأثير على القدرة التنافسية وهذا ما أكده خبير الجودة Arther D. Little.

4. تحليل نتائج الدراسة

تتناول الفقرات التالية المعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج

4.1. المتغيرات الديمغرافية

الجدول الآتي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة:
الجدول رقم (1) : المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

البعد	المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	283	58.35
	انثى	202	41.65
	المجموع	485	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	53	10.9
	من 5-10 سنوات	173	35.7
	أكثر من 10 سنوات	259	53.4
	المجموع	485	100.0
العمر	أقل من 25 سنة	57	11.8
	من 25-40	164	33.8
	أكثر من 40 سنة	264	54.4
	المجموع	485	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم أو أدنى	38	7.8
	بكالوريوس	313	64.5
	ماجستير فأعلى	134	27.6
	المجموع	485	100.0

4.2. المعالجات الإحصائية للبيانات

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، قام الباحث بتفريغ إجابات أفراد العينة، وإدخالها إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستعمال برمجية ألد (spss)، فحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة السؤالين الأول والثاني، وأجري اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص فرضية العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، كما وأجري اختبار Multiple Regression Analysis، لفحص تأثير أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)، في المتغيرات التابعة: خدمة الزبائن وإرضائهم؛ الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية؛ توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة؛ توافر معايير القدرة التنافسية للبنك، بينما تم احتساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة الثبات Spearman-Brown correlation.

4.3. تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة بأبعادها، ومستوى القدرة التنافسية بأبعادها في المصارف الفلسطينية المحلية، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد مقياسي الدراسة، وللأبعاد مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة ككل، والقدرة التنافسية ككل)، وقد اعتمد الباحث التوزيع الآتي لعرض النتائج:

الجدول رقم (2): توزيع ليكرت الخماسي

الاستجابة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط	4.21-5.0	3.41-4.20	2.61-3.40	1.81-2.60	1-1.80

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول وهو: ما درجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين) في أعمالها وأنشطتها المختلفة من وجهة نظر موظفي الصفوف الامامية لخدمة الزبائن؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد مقياس إدارة الجودة الشاملة، وللأبعاد مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة بشكل عام)، والجدول الآتي يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة على حده، ومتوسط الأبعاد مجتمعة (إدارة الجودة الشاملة بشكل عام)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
1	التزام ودعم الإدارة العليا	3.38	0.471	متوسطة	1
2	التركيز على الزبون	3.14	0.608	متوسطة	5
3	التحسين المستمر	3.31	0.518	متوسطة	2
4	مشاركة العاملين	3.25	0.487	متوسطة	4
5	تدريب وتأهيل العاملين	3.26	0.433	متوسطة	3
	إدارة الجودة الشاملة ككل	3.27	0.397	متوسطة	

يتضح من خلال الجدول (3) أعلاه أن درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة كانت بدرجة متوسطة، حيث حصل بُعد التزام ودعم الإدارة العليا على أعلى المتوسطات الحسابية من وجهة نظر موظفي الصفوف الامامية قدره (3.38) وبدرجة تقدير متوسطة، في حين حصل بُعد التحسين المستمر على متوسط حسابي بلغ (3.31)، ومن ثمّ بُعد تدريب وتأهيل العاملين بمتوسط حسابي قدره (3.26)، تلاه بُعد مشاركة العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وأخيراً بُعد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وبوجه عام فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (3.14-3.38)، وكان المتوسط العام لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل هو (3.27)، أي بدرجة تقدير متوسطة، بمعنى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف المحلية الفلسطينية كان في الحدود الطبيعية ويتناسب ذلك إلى حد ما مع التطلعات الحديثة في العمل المصرفي، ويمكن أن يفسر حصول بُعد التزام ودعم الإدارة العليا على أعلى التقديرات بمدى التزام إدارة المصارف بفلسفة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحقيق النجاح المستقبلي للمصارف، والسبب في ذلك قد يعود إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها يتوقف إلى حد بعيد على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المصارف بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمصرف في السوق، بينما جاء بُعد التركيز على الزبون على أدنى التقديرات وبمتوسط حسابي قدره (3.14)، ويعزى ذلك أن إدارة المصارف تصب جُلّ تركيزها على تنمية العوامل الداخلية في تحسين الوضع التنافسي للمصرف، بينما توكل مهمة التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته إلى موظفي الصفوف الامامية لخدمة الزبائن.

النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني وهو: ما مستوى القدرة التنافسية (خدمة الزبائن وإرضائهم؛ الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية؛ توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة؛ توافر معايير القدرة التنافسية للبنك) في المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية؟

وللإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القدرة التنافسية، وللأبعاد مجتمعة (القدرة التنافسية بشكل عام)، والجدول الآتي يبين نتائج ذلك:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة التقدير لكل بُعد من أبعاد القدرة التنافسية على حده، ومتوسط الأبعاد مجتمعة (القدرة التنافسية بشكل عام)

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
1	خدمة الزبائن وإرضائهم	3.50	0.411	كبيرة	1
2	الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية	3.47	0.397	كبيرة	2
3	توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة	3.37	0.476	متوسطة	4
4	توافر معايير القدرة التنافسية للبنك	3.46	0.401	كبيرة	3
	القدرة التنافسية ككل	3.45	0.384	كبيرة	

من الجدول رقم (4) أعلاه يتضح أن بُعد خدمة الزبائن وإرضائهم، قد حقق أعلى متوسط حسابي قدره (3.50)، أي بدرجة تقدير كبيرة في حين حصل بُعد الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية على متوسط حسابي بلغ (3.47)، أي بدرجة تقدير أيضاً كبيرة، ومن ثمّ بُعد توافر معايير القدرة التنافسية للبنك بمتوسط حسابي قدره (3.46)، وأخيراً بُعد توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، وكان المتوسط العام للقدرة التنافسية ككل هو (3.45)، أي بدرجة تقدير كبيرة، بمعنى أن المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية لا تأول جهداً في بذل كل طاقاتها وإمكاناتها في سبيل خدمة وإرضاء الزبائن لتحقيق القدرة التنافسية. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Obaid, 2017) التي بينت أن المتوسط العام للقدرة التنافسية في المصارف المحلية الفلسطينية قد بلغت (3.6702) وهي درجة تقدير مرتفعة ودراسة (AL-fuqha, 2009)، ويمكن أن يفسر حصول بُعد خدمة الزبائن وإرضائهم على أعلى التقديرات بمدى اهتمام الموظفين في الصفوف الامامية في تلبية احتياجات الزبائن كون أن هذه الشريحة من الموظفين على التصاق مباشر مع الزبائن أكثر من التصاق الادارة العليا بهم من جهة، ومن جهة ثانية، أن فروع المصارف أصبحت مجهزة بأدوات ومعدات رقابية متطورة داخل قاعات الانتظار ترصد الظواهر السلبية، إضافة إلى الأجهزة الحديثة التي انتشرت مؤخراً في فروع المصارف ليدلي الزبون برأيه حول جودة الخدمة المصرفية وأسلوب تقديمها، بينما حصل بُعد توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة على أدنى التقديرات وبمتوسط حسابي قدره (3.37)، ويعزو الباحث ذلك أن المصارف المحلية الفلسطينية تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام غير متكامل بمعنى أنها تتعامل مع كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمعزل عن البُعد الآخر.

4.4 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين درجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين)، وتعزيز القدرة التنافسية (خدمة الزبائن وإرضائهم؛ الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية؛ توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة؛ توافر معايير القدرة التنافسية للبنك). ولفحص هذه الفرضية تم التأكد عن وجود علاقة ارتباطية بين جميع المتغيرات المستقلة (إدارة الجودة الشاملة بأبعادها)، والمتغيرات التابعة (القدرة التنافسية بأبعادها) وذلك من خلال استخدام اختبار $correlation$ Pearson بطريقة ماتركس، والجدول (5) أدناه يوضح نتائج اختبار بيرسون:

الجدول رقم (5): اختبار تحليل Pearson Correlation بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة وأبعاد القدرة التنافسية

أبعاد القدرة التنافسية مجتمعة	توافر معايير القدرة التنافسية	توافر الاحتياجات الادارية والمادية	الابتكار والتطوير	خدمة الزبائن وإرضائهم		
.526**	.374**	.545**	.522**	.485**	معامل الارتباط	التزام ودعم الإدارة العليا
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
485	485	485	485	485	العدد	
.701**	.508**	.676**	.708**	.691**	معامل الارتباط	التركيز على الزبون
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
485	485	485	485	485	العدد	
.660**	.474**	.667**	.655**	.628**	معامل الارتباط	التحسين المستمر
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
485	485	485	485	485	العدد	
.522**	.397**	.510**	.513**	.494**	معامل الارتباط	مشاركة العاملين
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
485	485	485	485	485	العدد	
.389**	.300**	.369**	.394**	.367**	معامل الارتباط	تدريب وتأهيل العاملين
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
485	485	485	485	485	العدد	
.743**	.542**	.735**	.742**	.709**	معامل الارتباط	أبعاد ادارة الجودة الشاملة مجتمعة
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
485	485	485	485	485	العدد	

من الجدول أعلاه رقم (5) يتضح أن العلاقة بين كل بُعد من أبعاد ادارة الجودة الشاملة ، وكل بُعد من أبعاد القدرة التنافسية هي علاقة موجبة، كذلك عن وجود علاقة موجبة بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة مجتمعة، وأبعاد القدرة التنافسية مجتمعة، وتبين أن قيمة الدلالة لجميع المجالات قد بلغت (0.00) وهي أقل من (0.05)، وبهذا تكون العلاقة موجبة وقوية نسبياً، كون أن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.300 - 0.542)، وهذه دلالة تشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات، وقد يكون سبب ذلك متمثلاً في أن إدارة الجودة الشاملة ومن خلال اشتغالها على عناصر تجسد مبادئ ومعايير للعمل الجاد والدؤوب لتقديم خدمات نوعية والبعيدة عن التأخير والتعقيد في الإجراءات وتوفيرها بيئة عمل آمنة، الأمر الذي يوفر مناخاً مواتياً للتميز، فالتميز يتطلب بالدرجة الأساسية وجود خدمات نوعية والتجديد والابتكار في أساليب العمل، واتفقت هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (Abu- Zyeada, 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة ان المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ودراسة (Alsarayrah, 2019) ، ودراسة (AL-fuqha, 2009).

- الفرضية الثانية:

لا يوجد يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين) في خدمة الزبائن وإرضائهم. ولفحص الفرضية أُجري اختبار تحليل **Multiple Regression**، والجدول أدناه يبين نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (6) : تحليل **Multiple Regression** بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ويُعد خدمة الزبائن وإرضائهم

المتغيرات	β Coefficients		مستوى دلالة
	Standardized	Unstandardized	
(Constant)	-----	1.369	0.000
التزام ودعم الإدارة العليا	0.057	0.050	0.175
التركيز على الزبون	0.456	0.308	0.000
التحسين المستمر	0.207	0.164	0.000
مشاركة العاملين	0.037	0.031	0.387
تدريب وتأهيل العاملين	0.113	0.107	0.002
قيمة R		⁰ .730 ^a	
قيمة R-square		0.532	
Adjusted R-square		0.527	
قيمة F المحسوبة		109.012	
مستوى دلالة اختبار F		0.000	

من الجدول رقم (6) أعلاه يتبين أن هناك تأثير إحصائي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبائن وإرضائهم لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للاختبار (109.012)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000) وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة ويفسر ما أُعد لقياسه نظراً لارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقد بلغ معامل التحديد (0.532) مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قيمته (53.2%) من خدمة الزبائن وإرضائهم لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، ويبين الجدول عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لُبعد التركيز على الزبون والتحسين المستمر وتدريب وتأهيل العاملين من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في خدمة الزبائن وإرضائهم لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، إذ كانت قيم (t) لكل منهما على التوالي (9.830) ، (4.001) ، (3.172) ، بمستوى دلالة قدره (0.000) لكل منهما، والقيم أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير لكل بُعد تجاه خدمة الزبائن وإرضائهم، بينما تبين عدم وجود تأثير لكل من بُعد التزام ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين في خدمة الزبائن وإرضائهم لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية. ويشير الباحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة ومن خلال اشتغالها على عناصر تؤدي إلى تحفيز العاملين وتدريبهم على توظيف أساليب عدة ومتنوعة في العمل، واقتراح حلول وبدائل للمشكلات التي قد تواجههم في حدود زمنية قصيرة نسبياً (حل مشكلات العمل) وتحفيزهم على التقويم الذاتي لأدائهم فإن كل ذلك يسهم في رفع مستوى خدمة الزبائن وإرضائهم.

- الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين) في الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية. ولفحص الفرضية أُجري اختبار تحليل **Multiple Regression**، والجدول أدناه يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (7): نتائج تحليل **Multiple Regression** بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعُد الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية

متغير	β Coefficients		قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة Sig.
	Standardized	Unstandardized		
(Constant)		1.271	11.170	0.000
التزام ودعم الإدارة العليا	0.091	0.077	2.275	0.023
التركيز على الزبون	0.444	0.290	10.008	0.000
التحسين المستمر	0.213	0.164	4.311	0.000
مشاركة العاملين	0.037	0.030	0.915	0.361
تدريب وتأهيل العاملين	0.132	0.121	3.893	0.000
قيمة R		0.757 ^a		
قيمة R-square		0.573		
Adjusted R-square		0.568		
قيمة F المحسوبة		128.374		
مستوى دلالة اختبار F		0.000		

من الجدول رقم (7) أعلاه يتبين أن هناك تأثير إحصائي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة للاختبار (128.374)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة ويفسر ما أعد لقياسه نظراً لارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقد بلغ معامل التحديد ما نسبته (0.568) مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قيمته (56.8%) من الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، ويبين الجدول عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعُد التزام ودعم الإدارة العليا وبعُد التركيز على الزبون وبعُد التحسين المستمر وبعُد تدريب وتأهيل العاملين من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، إذ كانت قيم (t) لكل منهما على التوالي (2.275، 10.008، 4.311، 3.893)، بمستوى دلالة قدره (0.023) لبعُد التزام ودعم الإدارة العليا ومستوى دلالة قدره (0.000) لكل منهما، والقيم أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير لكل منهما في الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعُد مشاركة العاملين في الابتكار والتطوير للخدمات المصرفية لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية. ويشير الباحث إلى أن إدارة الجودة الشاملة ومن خلال اشتغالها على عناصر تجسد مبادئ ومعايير للعمل الجاد لتقديم خدمات نوعية وتوفر مناخ موثي للتميز، فالتميز يتطلب بالدرجة الأولى وجود خدمات نوعية والتجديد والابتكار في الخدمات وفي أساليب العمل.

- الفرضية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا؛ التركيز على الزبون؛ التحسين المستمر؛ مشاركة العاملين؛ تدريب وتأهيل العاملين) في توافر الاحتياجات الإدارية والمادية للمنافسة. ولفحص الفرضية أجري اختبار تحليل **Multiple Regression**، والجدول أدناه يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (8): تحليل Multiple Regression بين أبعاد ادارة الجودة الشاملة وبعُد توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة

المتغيرات	β Coefficients		مستوى دلالة Sig.	قيمة المحسوبة t
	Standardized	Unstandardized		
(Constant)	-----	0.716	0.000	5.125
التزام ودعم الإدارة العليا	0.131	0.133	0.001	3.195
التركيز على الزبون	0.356	0.279	0.000	7.831
التحسين المستمر	0.263	0.242	0.000	5.184
مشاركة العاملين	0.055	0.054	0.186	1.326
تدريب وتأهيل العاملين	0.100	0.110	0.004	2.874
قيمة R		0.743 ^a		
قيمة R-square		0.552		
Adjusted R-square		0.547		
قيمة F المحسوبة		118.054		
مستوى دلالة اختبار F		0.000		

من الجدول رقم (8) أعلاه يتبين أن هناك تأثير احصائي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية ، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة للاختبار (118.054)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة ويفسر ما أعد لقياسه نظرا لارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقد بلغ معامل التحديد ما نسبته (0.547) مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قيمته (54.7%) من توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية ، ويبين الجدول وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التزام ودعم الإدارة العليا وبعُد التركيز على الزبون وبعُد التحسين المستمر وبعُد تدريب وتأهيل العاملين من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية، إذ كانت قيم (t) لكل منهما على التوالي (3.195، 5.184، 7.831، 2.874)، بمستوى دلالة قدره (0.001، 0.000، 0.000، 0.004). على التوالي ومستوى دلالة قدره (0.000) لكل منهما، والقيم أصغر من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير لكل منهما في توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعُد مشاركة العاملين في توافر الاحتياجات الادارية والمادية للمنافسة لدى موظفي المصارف المحلية الفلسطينية.

- الفرضية الخامسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \geq 0.05$) لدرجة تطبيق المصارف المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في توافر معايير القدرة التنافسية للبنك. ولفحص الفرضية أجري اختبار تحليل Multiple Regression، والجدول أدناه يبين نتائج تحليل اختبار الانحدار المتعدد:

جدول (9): نتائج تحليل Multiple Regression بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعُد توافر معايير القدرة التنافسية للبنك

مستوى دلالة Sig.	قيمة المحسوبة t	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized	Unstandardized	
0.000	12.234	-----	1.797	(Constant)
0.224	1.218	0.062	0.053	التزام ودعم الإدارة العليا
0.000	5.260	0.298	0.197	التركيز على الزبون
0.021	2.312	0.146	0.113	التحسين المستمر
0.182	1.335	0.069	0.057	مشاركة العاملين
0.018	2.374	0.103	0.095	تدريب وتأهيل العاملين
			0.550 ^a	قيمة R
			0.302	قيمة R-square
			0.295	Adjusted R-square
			41.527	قيمة F المحسوبة
			0.000	مستوى دلالة اختبار F

من الجدول رقم (9) أعلاه يتبين أن هناك تأثير إحصائي لكل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في توافر معايير القدرة التنافسية للمصارف المحلية الفلسطينية، حيث سجلت قيمة (f) المحسوبة للاختبار ما نسبته (41.527)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000). وهذا يدل على صلاحية النموذج المستخدم في الدراسة ويفسر ما أعد لقياسه نظراً لارتفاع قيمة (f) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقد سجل معامل التحديد ما نسبته (0.295) مما يدل على أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما قيمته (29.5%) من توافر معايير القدرة التنافسية للمصارف المحلية الفلسطينية، ويبين الجدول وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لبُعد التركيز على الزبون وبعُد التحسين المستمر وبعُد تدريب وتأهيل العاملين من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في توافر معايير القدرة التنافسية للمصارف المحلية الفلسطينية، إذ كانت قيم (t) لكل منهما على التوالي (5.260، 2.312، 2.374)، بمستوى دلالة قدره (0.021، 0.000، 0.018). لبُعد التركيز على الزبون وبعُد التحسين المستمر وبعُد تدريب وتأهيل العاملين على التوالي، والقيم أقل من (0.05)، مما يدل على وجود تأثير لكل منهما في توافر معايير القدرة التنافسية للبنك، في حين تبين عدم وجود تأثير لبعدي التزام ودعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين في توافر معايير القدرة التنافسية للمصارف المحلية الفلسطينية، ويشير الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تعد عنصراً هاماً ورئيساً في المنافسة بين المصارف من خلال التركيز على الزبون، فالاستجابة الصحيحة والسريعة والفعالة لمتطلبات الزبائن تمنحهم الرضا عن الخدمات المقدمة، وبالتالي اكتساب المصرف مزيداً من الزبائن، ويهدف المصرف من خلال إدارة الجودة الشاملة الوصول إلى رضا الزبون عن طريق التطوير المستمر لخدماته، إضافة إلى تهيئة وتدريب العاملين للعمل بحماس وكفاءة والالتزام في تحقيق احتياجات ومتطلبات الزبون، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Yildirim, 2012)، التي أكدت أن تعزيز واستدامة القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية تأتي من خلال إدارة الجودة الشاملة، وبالمثل دراسة كل من (Mikaawy, 2001) ، (Alsarayrah, 2019).

5. الاستنتاجات والاقتراحات

5.1. مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية، ويمكن للبنوك المحلية الفلسطينية أن تجني العديد من المزايا جراء تعميق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها ودون التخلي أو الإهمال الجزئي لأحد تلك الأبعاد، مما يزيد من المزايا التي تضاف الى خدماته المصرفية وهذا يؤدي بدوره إلى الانفراد بتقديم خدمات ومنتجات مصرفية ذات جودة عالية في السوق الذي يتصف بشدة المنافسة، وهذا أيضا يؤدي الى زيادة ولاء الزبائن ودفعهم للاستمرار بالتعامل مع البنك ذاته وتقل حساسيتهم للسعر ويتحولون الى مسوقين بدون تكلفة إضافية، وأيضا تمكن البنك من زيادة أرباحه والحصول على حصة سوقية أكبر، وقد أظهرت النتائج أيضا أن المصارف المحلية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وقد جاء هذا التطبيق بمستويات متفاوتة، حيث سجل بُعد التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أعلى مستوى من بين كل تلك الأبعاد في التطبيق، وقد جاء هذا المستوى بدرجة متوسطة وضمن الحدود الطبيعية، وهذه دلالة أن هناك اهتمام من إدارات المصارف المحلية الفلسطينية العليا تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولكن ليس بالقدر الكافي، وهذا الأمر يتطلب من الإدارة العليا للمصارف المحلية ان تتدرج في سياساتها الاستراتيجية التنبئي الكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها، تلي ذلك بُعد التحسين المستمر الذي سجل درجة مستوى متوسط، وهذه يعني أن على إدارة المصارف الفلسطينية أن تطور من مستوى خدماتها المصرفية وأن تعمق من استخدام التكنولوجيا الحديثة، تلي ذلك بُعد تدريب وتأهيل العاملين التي جاءت درجته بمستوى متوسط، وهذا يدل على أن إدارة المصارف المحلية الفلسطينية توفر الدورات التدريبية لموظفيها، إلا أن الملاحظ وحسب إفادة المبحوثين أن إدارات تلك المصارف تتجه إلى الاهتمام بعقد الدورات التدريبية وورش العمل محليا، وأن عدد الدورات الخارجية جاء منخفض جدا بالرغم من أهمية الدورات الخارجية التي تكون في الغالب بمستوى متقدم، تلي ذلك بُعد مشاركة العاملين الذي جاء بمستوى متوسط، وهذا يتطلب من إدارات المصارف المحلية المزيد من اشراك العاملين في القرارات واللجان التي تختص بتطوير الخدمات المصرفية، والتركيز على موظفي الصفوف الامامية الذين تربطهم جسور من العلاقة المباشرة مع الزبائن، وأخيرا جاء بُعد التركيز على الزبون بمستوى متوسط، وجاء ذلك نتيجة أن إدارة المصارف تصب جل اهتمامها على تنمية العوامل الداخلية للمنافسة بينما توكل مهمة التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته الى موظفي الصفوف الامية لخدمة الزبائن، وهذا الأمر يتطلب من ادارة المصارف الفلسطينية تعميق الاهتمام في هذا البعد كون أن الزبون هو الرافعة الاساسية للبنك، والملاحظ من خلال فحص رأي المبحوثين أن علاقة الزبون تنحصر مع الموظفين بشكل فردي. وفي المحصلة النهائية فإن النتائج تشير إلى أن المصارف المحلية الفلسطينية لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل وإنما تتعامل مع كل بُعد على حده، أي أنها تركز على بعض الأبعاد وتهمل جزئيا بعض الأبعاد الأخرى، وهذه دلالة واضحة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يتجاوز التنبئي الذهني للمفهوم ولم يصل الى التطبيق الشامل، ولعل ما يبرر ذلك أن المصارف المحلية الفلسطينية قد طبقت حديثا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Abu- Zyeada, 2011) التي أكدت أن البنوك الفلسطينية تطبق الجودة الشاملة بمقاييس متفاوتة وبدرجة متوسطة وبالمثل دراسة كل من (AL-fuqha, 2009) و (Alsarayrah, 2019)، ويرى البحث انه ولغايات تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصارف المحلية الفلسطينية في إعادة استقطاب الودائع المصرفية الفلسطينية المستثمرة في الخارج من قبل فروع البنوك الاجنبية العاملة في فلسطين، فانه يتوجب على المصارف المحلية الفلسطينية ان تعمق من استخدام كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة للتمييز على منافسيها من المصارف الاجنبية .

5.2. الاقتراحات

في سبيل النهوض بمستوى أداء أفضل للمصارف المحلية الفلسطينية في ظل منافسة فروع المصارف الأجنبية العاملة في فلسطين، وإعادة استقطاب الودائع المصرفية الفلسطينية المستثمرة في الخارج كون أن فلسطين أحوج الى استثمارها تلك الودائع محليا، فإن الدراسة تقدم بعض الاقتراحات التي من الممكن وان طبقت ان تسهم في تحقيق أهدافها، ومن أهم تلك الاقتراحات أن تقوم المصارف المحلية بتعميق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية بكافة أبعادها لأهميتها في تعزيز القدرة التنافسية، وان لا ينحصر هذا التطبيق على بُعد أو بُعدين بل يتوجب ان يكون هناك تبني واضح يدرج في السياسات الاستراتيجية للمصرف تجاه تطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبمستوى واحد كونه منهج متكامل، وأيضا بتطبيق أدوات المنافسة المصرفية المتمثلة بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات المصرفية، وتصميم مزيج من

المنتجات المصرفية بما يضمن إشباع رغبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم وبشكل غير منقطع، وحث الموظفين لبناء جسور الثقة وتوطيد العلاقات مع الزبائن واستخدام اساليب اللباقة والبشاشة والكياسة في تعاملهم مع الزبائن، وأن لا تقتصر العلاقة بالزبائن مع موظفي الصوف الامامية وبشكل فردي بل يتوجب ان يكون هناك المزيد من البرامج التي تهتم بالزبون بشكل جماعي، وأن يتم التركيز على تنمية وصل مهارات الموظفين في الصوف الامامية لتقديم الخدمات المصرفية وذلك بإيفادهم الى دورات مصرفية متقدمة مما يعزز قدراتهم ومن ولاءهم وانتمائهم للبنك، وبإعطاء الفرصة للعناصر الشابة الكفوة لتولى وظائف الصوف الامامية لتقديم الخدمات المصرفية، والعمل على تحسين مستوى الرواتب والحوافز والمكافآت نتيجة للمردودية الفردية للابتكار والإبداع والتميز، وخلق بيئة تنافسية بين الموظفين في جودة تقديم الخدمات المصرفية، والعمل على ايجاد لوائح لأخلاقيات وسلوكيات المهنة للموظفين ومتابعة الانحرافات عن المعايير السلوكية، وأن تعمل ادارة المصارف الفلسطينية على التطوير والابتكار والتنوع في مجال الخدمات المصرفية المستندة الى التكنولوجيا المتقدمة، والعمل على تحديد احتياجات الزبائن بما يتلاءم مع ميولهم ورغباتهم ، وخلق نظام لتقديم كافة خدمات التجزئة من موقع واحد للزبون.

شكر وتقدير:

اتقدم بشكري وامتناني الى جامعة فلسطين التقنية ممثلة برئيسها أ.د. نور الدين ابو الرب، كما اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى أسرة مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في جامعة بغداد ممثلة بالأخ الاستاذ الدكتور صلاح عواد الكبيسي والأخ الدكتور عمر عبد المحسن والأستاذ حسنين التميمي، والشكر موصول الى الزملاء الاساتذة المحكمين الافاضل كل باسمه وصفته في إثراء هذا البحث من ملاحظات قيمة.

المراجع العربية

1. Al-Azzawi, M. (2005). Total Quality Management. Amman, Jordan: Al Yazouri Publishing and Distribution House.
2. Al-Daradkeh, M., & Al-Shibli, T. (2001). Total quality in modern organizations. Amman, Jordan: Al-Safa House for Publishing and Distribution.
3. Al-Khuzami, A. H. (1999). Translated book. Written by Francis Mahoney and Carly Gore, The Total Quality Trilogy. Arab Republic of Egypt: Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
4. Al-Saqqaf, H. (2005). The comprehensive entrance to total quality management. Cairo, Arab Republic of Egypt: Dar El-Shorouk for Publishing and Distribution.
5. Alsilme, A. (2002). Excellence management, management models and techniques in the era of knowledge. Cairo, Egypt: Gharib Publishing House.
6. Alwan, Q. (2005). Total Quality Management and ISO 9001 requirements. Amman, Jordan: House of Culture for Publishing and Distribution.
7. Idris, Thabet, & Al-Morsi, Jamal Al-Din. (2002). Strategic management (applied concepts and models, Cairo: University House for publishing.
8. Abu- Zyeada, Z. (2011). The effect of applying Total Quality Management on organizational performance - An applied study in a sample of Palestinian commercial banks. An-Najah University Journal for Research (Humanities), Volume 25 (4), Nablus, Palestine .
9. Al-Hussaini, A., and others, (2013). Total quality management and its impact on achieving competitive advantage (field study). Babel Journal for Humanities, Volume 21, No4, Iraq.
10. Al-tarawneh, M., & Bilbeisi, B. (2002). Total quality management and institutional performance, a study on Jordanian banks. Mutah University Journal for Research and Studies, Volume 17, No. 1, Jordan

11. Al-Fuqha, Sam, (2009), The relationship between the application of total quality management and improving the competitive advantage in Palestinian Commercial Banks in Tulkarm, an unpublished master's thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine
12. Alsarayrah, Shadi, (2019), The Impact of Total Quality Management in Achieving Competitive Advantage - A Field Study on Jordanian Banks, Journal of Studies in Economy, Trade and Finance, Volume 8, Issue, University of Algiers 3, Algeria
- Al-Musawi, S. K. (2009). The principles of total quality management and its impact on achieving competitive priorities. Kufa Literature Magazine. kufa university, Iraq .
13. Al-Mardini, M., & Mosli, S. (2017). The effectiveness of the continuous improvement of banking services in achieving a competitive advantage (Field study in Islamic banks in Syria). Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (1) ,Syria.
14. Al-Fayhan, Z. T. (1999). The effect of analyzing the internal environment on assigning the dimensions of competitive advantage. Thesis submitted for Masters Degree, Al-Mustansiriya University, College of Administration and Economics ,Iraq.
15. Al-Hassan, M., & Siralkhem, B. (2012). The effect of applying total quality management on achieving competitive advantage in Islamic banks (An applied study on Islamic Solidarity Bank 2009-2011). Research submitted to obtain a master's degree in banking studies, Sudan University of Science and Technology, College of Graduate Studies, Sudan .
16. Al-Nuaimi, J. (2006). The attitudes of security leaders towards applying TQM (field study) . Master's thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, KSA, <http://repository.nauss.edu.sa/123456789/52574>.
17. Al-Rashid, M. (2011). Total Quality Management. King Fahd Library Magazine, Kingdom of Saudi Arabia .
18. Al-Taie, Y., & Al-Abadi, H. (2005). Total quality management in higher education. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 1, No. 3 .
19. Brish, A. Q. (2005). The quality of banking services as an input to enhance the competitiveness of the bank. North African Economics Journal, Issue 3, Hassiba Ben Bouali University, Chlef, Aspj, p. 252,Algeria.
20. El Ayhar, F. (2005). The role of quality in achieving competitive advantage . Master's thesis, Faculty of Economics and Management, University of Algeria ,Algeria
21. Halouz, F., & Aldmor, H. (2012). The effect of the quality of banking services on the customers 'loyalty to Jordanian banks. Journal of Administrative Sciences, Volume 39, No.1 , The University of Jordan, Jordan .
22. Joda, Y. E. (2002). The principles of comprehensive quality management is an introduction to improving the quality of health services performance, An applied study on some government hospitals in the Directorate of Health Affairs in Sharkia Governorate. The Journal of Commercial Research, No. 1, Volume 24, cairo .

23. Khoshoggi, H. (2003). TQM models and obstacles that prevent their application in the Arab security services. *King Abdulaziz University Journal*, vol 17, No. 2 .
24. Laila, A. R. (2013). The impact of the quality of banking services on gaining the competitive advantage of banks - a case study of the Agriculture and Development Bank . *Journal of Economics, Business and Trade Sciences*, Issue 9, asjp, Algeria .
25. mikaawy, A. (2001). The impact of the quality of banking services on increasing the competitiveness of banks, an applied study on Egyptian banks. PhD thesis, Sadat Academy, Cairo, Arab Republic of Egypt. PhD thesis, Sadat Academy, Cairo, Arab Republic of Egypt .
26. Mohammed, F. (2018). The extent of commercial banks operating in Yemen applying the principles of total quality management from the viewpoint of workers in banks. *Arwa university publications, Republic of Yemen* , p. <https://qau.edu.ye/ebook/221>.
27. Mustafa, A. (1997). *The Arab Director's Guide to the ISO 9000 Series*. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
28. Obaid, S. (2017). The impact of the dimensions of knowledge management on the competitive advantage in banks. *An-Najah National University Journal for Humanities Research*, Volume 31, No. 10 ,Palestine.
29. Shaheen, A. (2004). Total quality management and systems in the success of the organization and the product . *King Faisal University Journal*, Saudi Arabia, Volume V, Issue 1 , <http://www.kfu.edu.sa/Index.asp>
30. Shatta, S. I. (2015). The role of applying total quality management in improving performance in banks. Research submitted to obtain a master's degree, AL-Rebat National University, College of Economics and Administrative Sciences, Sudan .
31. Sheikh, F., & Badr, F. (2004). The relationship between information systems and the competitive advantage in the Jordanian pharmaceutical sector system . *Public Administration Journal*, Volume 44, No. 3

المراجع الأجنبية

32. Karajewisky, L., & Ritzman, K. (1996). Operation Management Strategy and Analysis. usa: Addison Wiisley pub.co,4th Ed.
33. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research Methods for business: Askill bulding approach . New York: John Wiley and Son Inc, 5th edition.
34. Al-Swidi, A., & Mahmud, R. (2011). Fostering The Performance of Banks Through Total Quality Management (TQM) Practices: A bank Branches perspective. European Journal of Social, Volume 19, number 2 , p. 270.
35. crosby, A. (1979). Quality Is Free. mc graw-hill book co.inc.
36. Tasié, G. (2016). An Exploratory Review of Total Quality Management and Organizational Performance. International Journal of Business & Law Research,4(1) , pp. 39-45.
37. Yildirim, F. (2012). Impact of effective Total Quality Management on sustainable competitive advantage. Un published masters thesis, University of Amsterdam .
38. Munizu, M. (2013). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(1):184-197.

**The effect of applying total quality management on the competitiveness from the point of view of the front-rows employees for customer service
(An analytical study of Palestinian local banks)**

Dr.Azmi wasfi awad⁽¹⁾
Associated Professor
Palestine Technical University
azmiawad1@hotmail.com

Received: 20/7/2020

Accepted : 16/8/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract:

The study aimed to identify the effect of Total Quality Management on enhancing competitiveness through the opinions of employees of the front- rows of customer service in local Palestinian banks, the researcher adopted an analytical descriptive method through developing a special questionnaire to accomplish the study's objectives and answer its questions. The study involved all the Palestinian local banks, with their scattered branches in West Bank. The study sample consisted of 3470 executive employees for banking services out of 4753 employees, in the rate of 73%, and the study sample reached (485) employees who were randomly selected working in the front -rows to provide services in the local Palestinian banks during the year 2019, And the added value in this study was to examine the opinion of that sample of respondents, The results showed statistically significant differences for the importance of applying TQM and competitiveness. Based on the results of the study, the researcher recommended Palestinian local banks to deepen the employment of Total Quality Management in all its dimensions in their banking services to enhance their competitive capabilities. And to focus on developing and refining the skills of employees, developing and diversifying banking services based on modern technology, and measuring the quality of service provided to customers on a regular basis and in various forms and methods.

Key words: Quality Management; Competitiveness; Palestinian local banks

د.عزمي وصفي عوض ،أستاذ مشارك،جامعة فلسطين التقنية،فلسطين⁽¹⁾