

اثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية

م.م بشرى عبد الحمزة عباس
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة القادسية

الملخص

الدراسة الحالية تدور حول اثر إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف ف محافظة الديوانية .
وقد تضمنت الدراسة المقابلات الشخصية مع عينة الدراسات بالا ضافة الى استخدام استمارة استبانة في جمع البيانات المطلوبة للدراسة .
وتضمنت الدراسة فرضية وهي ((هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة وأبعادها مجتمعة الاداء . وابعاده مجتمعة))
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة التالي :
١. اهتمام الادارة العليا بمادى ادارة الجودة الشاملة (TQM) ودورها الاساسي في التأثير على الاداء .
٢. وجود علاقة ارتباط مؤبة بين ادارة الجودة الشاملة والاداء .
٣. اهتمام الادارة بالعنصر البشري وايمانها باهمية مشاركة الافراد العاملين في تحليل المشكلات وضع القرارات .
٤. ادارت لادارة العليا بأهمية تحديد ودراسة حاجات ورغبات الزبون الحقيقية باعتباره الهدف الاساسي الذي وجدت المنظمة من اجله .

المقدمة

لا يكاد يمر عام الا وتطالعنا العلوم الإدارية بالجديد من التطبيقات المستحدثة والتجارب الثرية ، التي يمكن الاستفادة منها وتطويرها لتخدم قطاع الخدمات والانتاج على حد سواء ، فالتغيرات متسارعة والتحديات كثيرة ومتعاقبة ، وهو امر يوجب على كل مدير واع باهمية التطوير إن يأخذ بمتطلبات العصر ، وان يحاول إن يطور نفسه ومنظّمته لتواكب تحديات القرن الجديد .

وقد اصبح الارتقاء بالجودة في تقديم الخدمات امراً ضرورياً يستلزم الاخذ بمفاهيم ونظم الجودة الشاملة كمدخل مناسب للارتقاء بمستوى الخدمة .

إن هذا الموضوع المتسم بالمنافسة اصبح يشكل احد الضغوط الكبيرة التي تجبر الادارات العليا للمنظمات على الاهتمام بتوفير الكثير من الصفات والمزايا التي تقي بمتطلبات الجودة لمختلف الزبائن ومن ثم تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة والتي تتطلب تظافر جهود جميع المديرين والافراد في المنظمة من اجل تلبيه حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم القدرة على الوقوف في وجه المنافسة ، والبقاء في السوق وتحقيق جميع الاهداف البعيدة المدى .

المبحث الأول منهجية الدراسة

١. أهمية الدراسة :-

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات الاقتصادية والإدارية التي تجتاح العالم في الوقت الراهن والتي تفرض على المنظمات في مجتمعنا تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة ، لكي تتمكن من تحسين مستوى الجودة والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية ، ومع أهمية التركيز على الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات حتى تكون قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية ، لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل بما يأتي :-

١. أنها محاولة جادة لتطبيق مفاهيم علمية وعملية حديثة .
٢. الاسهام في زيادة ادراك الادارة العليا لاهمية وضرورة تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة .
٣. اظهار الدور الريادي للأفراد العاملين في التأثير على الاداء ودورها في ارساء مبادئ ادارة الجودة الشاملة .
٤. تقديم اسهام عملي لادارات المصارف بشأن كيفية تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة .

٢. هدف الدراسة :- تهدف الدراسة التي تحقيق التالي :-

١. توضيح امكانية تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي .
٢. توضيح دور الافراد العاملين في التأثير على اداء المصرف .
٣. بيان الاثر الذي يلعبه التحسين المستمر لاعمال المصرف في التأثير على اداءه .
٤. تحديد الدور الذي يلعبه تدريب الافراد العاملين في تحسين اداء المصرف .
٥. توضيح أهمية مقارنة أداء المصرف مع اداء المصارف التي طبقت (TQM) وماله الدور الكبير في الارتقاء باعمال المصرف.

٣. مشكلة الدراسة :-

في ضوء الأهداف السابق الإشارة إليها أعلاه سوف تحاول الدراسة التوصل إلى إجابة حول الأسئلة التالية :-

١. هل هنالك دور لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في التأثير على الاداء .
٢. هل هنالك دور للتحسين المستمر في التأثير على اداء المصرف .
٣. هل هنالك دور لتدريب العاملين في التأثير على اداء المصرف .
٤. هل هنالك دور لمقارنة اداء المصرف باداء المصارف المنافسة في التأثير على الاداء .

٤. فرضيات وانموذج الدراسة :-

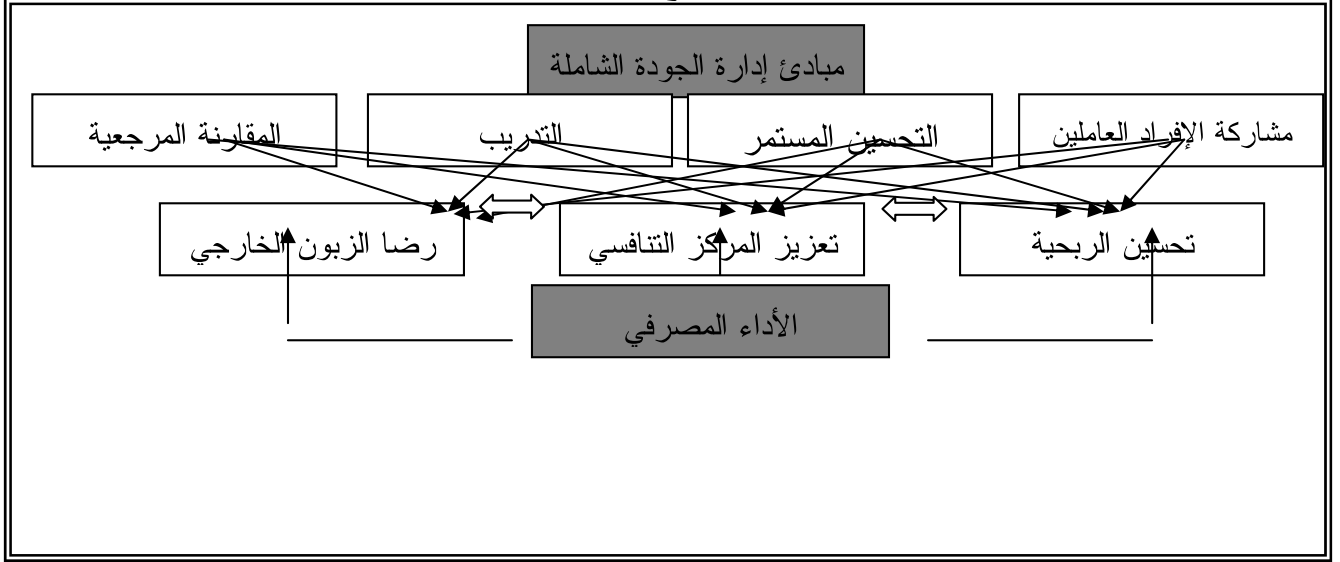
استناداً للأهداف السابقة الذكر ثم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية (توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ادارة الجودة الشاملة وإبعادها مجتمعة والأداء وإبعاده مجتمعه) .

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الافراد العاملين والأداء .
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والأداء .

- ج- توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والأداء .
د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والأداء .

شكل (١)

نموذج الدراسة



٥. أسلوب جمع البيانات والمعلومات :-
تم الاعتماد على الأساليب الآتية لجمع المعلومات والبيانات :-
أ- المصادر العربية والأجنبية .
ب- الشبكة الدولية للانترنت .
ت- المقابلات الخاصة مع عينه الدراسة .
ث- استمارة الاستبيان
ج- السجلات والوثائق للمصاريف قيد الدرس .

٦. عينه الدراسة :-
اعتمدت هذه الدراسة على اختيار عينه عمدية ، تكونت من المدير العام وجميع رؤساء الاقسام داخل المصارف المبحوثة والتي تكونت من جميع المصارف الحكومية داخل مدينة الديوانية (المصارف التجارية بكافة فروعها ، والمصرف الزراعي والعقاري) وقد تم توزيع ٣٠ استمارة استبيان على عينه الدراسة وتم الاعتماد على (٢٠) استمارة فقط واهمال (١٠) لعدم الاجابة عليها من قبل بعض افراد العينة .

٧. الحدود الزمانية والمكانية :-
أ- الحدود الزمانية :- امتدت الدراسة من ٢٠٠٧/٦/٣ إلى ٢٠٠٧/١١/٢١ . وتضمنت هذه الفترة الزيارات الميدانية للمصارف اضافة إلى تحليل استمارة الاستبيان
ب- المكانية :- اختيار جميع المصارف الحكومية (التجاري ، الزراعي ، العقاري) بكافة فروعها داخل مدينة الديوانية .

ت- متغيرات الدراسة :- تم تحديد المتغيرات الخاصة بالدراسة بالمتغير المستقل وهي (مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، التدريب ، المقارنة المرجعية) ، إما المتغير التابع فتكون من (تحسين الربحية ، تعزيز المركز التنافسي ، رضا الزبون الخارجي) .

المبحث الثاني

أولاً:- مفهوم إدارة الجودة الشاملة
لقد تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، يمكن من خلال استعراض ادبيات الإدارة التي تناولت هذا الموضوع إن نشير إلى بعض هذه التعريفات وأهمها على الإطلاق ومنها انها ((خلق ثقافة متميزة في مستوى الاداء بحيث يكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب من أجل تحقيق توقعات ورغبات الزبون والتأكيد على اداء العمل بالشكل الصحيح ومن أول مرة)) . (Robert ; ١٩٩١ : ٥٠)

كما عرفها معهد الجودة الفدرالي (Federal Quality Institute) على انها :-
القيام بالعمل الصحيح وبشكل سليم من أول مرة ، مع ضرورة الاعتماد على اداء الزبائن والمستفيدين من السلع والخدمات في مدى تحسين الاداء .
وان جميع تلك التعريفات تدور حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (إدارة - الجودة - الشاملة) .

(Bank, 1992 , 30) (steven & Bonal , 1993 : X1 – X11) , (Bounds , et al , 1994, 4)

- فكلمة إدارة Management تعني تطوير قدرات تنظيمية وقيادات إدارية قادرة على التحسين المستمر ، والمحافظة على مستوى عالٍ من جودة الاداء .
- إما كلمة الجودة (Quality) تعني الالتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل ويتجاوزها.
- إما كلمة الشاملة "Total" المقصود الالتزام هو ادخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل مجهود جماعي وفردى في سبيل تحقيق تلك الغايات.

ثانياً :- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

لقد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة . وهي (نصر الله ، ١٩٩٩ ، ٣٣) و (الطائي وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ١٤٥-١٤٨) .

١. التزام مستمر من الإدارة بالجودة
٢. التركيز على احتياجات وتوقعات المستهلكين واتخاذ هدفاً أساسياً .
٣. منع الأخطاء قبل وقوعها بدلاً من اكتشافها بعد وقوعها ثم علاجها متأخراً .
٤. ضرورة قياس عائد الجودة وتكلفتها ن فلا بد إن يكون الجودة المنظومة الإدارية مردود يتم قياسه ، وإن يتم التطوير بناءً على القياس .
٥. المسؤولية عن الجودة في المنظمة هي مؤولية شاملة ، بمعنى انها مسؤولية كل فرد المنظمة بغض النظر عن مستواه الوظيفي أو طبيعة عمله .
٦. التحسين المستمر هو روح الاعمال وأساس تقدمها ، إن أساس فلسفة التحسين المستمر Continous improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر

- العلميات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها ،
فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما :-
- هدف عام : بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والامكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون السلعة أو الخدمة .
- هدف خاص : التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملاً. كما ينبغي البحث عن فرص الاداء الافضل والتحسينات التي تجري بانواع عديدة منها :-
١. تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جديدة ومجربة .
 ٢. تقليل الاخطاء والوحدات التالفة والضياعات .
 ٣. تحسين استجابة المنظمة واداء وقت الدورة .
 ٤. تحسين الانتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها .
- (الطائي وآخرون ، ١٤٦، ٢٠٠٥، ١٤٧)

- (٧) الاسباب الجذرية Root cause هي ما يجب ان يتم البحث عنه في كل مشكلة وعلاجها وليست الاسباب المباشرة أو السطحية .
- (٨) ان منهج ادارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع على اساس ان المشاركة تعد من اهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من اهم العناصر التي تساعد في امرين:-
١. تريد من امكانية تصميم خطة افضل .
 ٢. تحسين كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة .
- (١) فريق العمل والعمل الجماعي هو اسلوب العمل المفضل والاساسي .
- (٢) استخدام التقنيات الاحصائية في القياس والتطوير .
- (٣) المقارنة مع النموذج الافضل Benchmarking ويعني ذلك ان تقوم المنظمة بمقارنة ادائها في مجال معين أو أكثر بالاداء في المنظمات الأكثر تقدماً Best of the Best للاستفادة من نقاط القوة في تطوير المنظومة .
- (٤) تعظيم قيمة الفائض من الاداء نتيجة التحسين المستمر .
- (٥) المورد شريك في الجودة ومن ثم يجب اعتباره جزءاً من فريق العمل .
- (٦) التعليم والتدريب ، في حالة تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، يجب على المنظمة ان توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة ، وكذلك يتطلب من الادارة ان تشجع افرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار ، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في ادائهم لوظائفهم ، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على اداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا الا اخطاء قليلة جداً وتضمن جودة خالية من العيوب . (الطائي وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ١٤٧) .
- (٧) التركيز على العملية ، ان تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الاسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الاسواق . لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الانتاجية احد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الاجهزة والمعدات ، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع والذي ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها بشكل مرن وقابلة

للاستجابة في الانتاجية والارتفاع في مستوى الجودة ، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء (نفس المصدر السابق ، ١٤٨) .

ثالثاً :- فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن ان تحققها المنظمة من وراء تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ومن اهمها الاتي :- (الطائي وآخرون ، ٢٠٠٥ ، ١٥١ ، ١٥٢) .

١. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار اعلى دون احداث رد فعل عيني لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق ، ويزيد من كمية المبيعات ، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس ، إن شعار ادارة الجودة الشاملة ، هو افعَل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة ، Do the Right things Right first time والذي ينبغي ان يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة ، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الفعلية .

٢. زيادة الفعالية التنظيمية :-

حيث إن ادارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي ، تحقيق تحسيناً في الاتصالات واشراكاً اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات ، وتحسين العلاقة بين الادارة والعاملين ، بهذا يقل معدل دورات العمالة ويزداد ولاء العاملين وانشائهم للمنظمة .

٣. كسب رضا المجتمع :-

إن ادارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن واشباعها والذين هم جزء من المجتمع وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة العامة ، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الان تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي ان تفعله لتقديم المزيد وتحدد ادارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الانتاج ، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع ، واخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الاتي :-

أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن

ب- تصميم منتجات وخدمات تسير التغييرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم .

ج- تقليل تكاليف الفشل الداخلي والخارجي للجودة ومن بينها تكاليف اعادة العمل والتالف وتكاليف المساءلة القانونية وشكاوى الزبائن .

٤. تقوية المركز التنافسي للمنظمة :-

إن ادارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت المناسب لهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتج والذي ينعكس على المنظمة بشكل ايجابي ويجعلها أكثر تميزاً عن عن المنافسين ، وبالتالي تحصل على اكبر حصة سوقية .

٥. المحافظة على حيوية المنظمة :-

ان ادارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعلم وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة بل يتطلب منها دائماً التجديد في العمليات الانتاجية وكذلك بجودة منتجاتها إما باضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم

بانتاجها أو إنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية وكذلك عليها تبني فلسفة التحسين المستمر والاختزال بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات التي تحدث باستمرار وهذا يضمن البقاء والاستمرار في المنافسة ففي هذه الدراسة سيتم التركيز على مجموعة مبادئ تم اختيارها من قبل الباحث وذلك لعلاقتها الوثيقة بأداء المنظمة وهذه المبادئ هي :-

١. مشاركة العاملين .
٢. التحسين المستمر
٣. التدريب
٤. المقارنة المرجعية .

لا يعني هذه المبادئ فقط لها العلاقة بأداء المنظمة بل كل المبادئ لها علاقة ولكن هذه الدراسة ركزت على المبادئ في اعلاها باعتبارها أهم المبادئ ذات الصلة بأداء المنظمة ويعود السبب إلى :-

١. دور الافراد العاملين باعتبارهم الشريك الاساسي الداخلي الذي يلعب دوراً بارزاً في نجاح أي منظمة عند تكاتفهم ومشاركتهم في حل المشاكل التي تواجهها الادارة عند تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة وغيرها من المفاهيم الحديثة .
٢. إن مفهوم ادارة الجودة الشاملة هو عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمرحلة معينة ، بل انها يجب ان تبقى وترتبط ببقاء المنظمة ذاتها .
٣. في حالة تبني مشروع للجودة الشاملة يجب توفير التدريب الملائم كل في مجال تخصصه ليسهم بشكل مناسب بكل طاقاته وابداعاته في انجاح مشروع الجودة الشاملة ، مما ينعكس بالتالي على اداء المنظمة .
٤. هناك دور كبير لمقارنة اداء المنظمة في مجال واحد أو أكثر مع اداء المنظمات الأكثر نجاحاً مما ينعكس بالتالي على تطوير الجودة .

المبحث الثالث الأداء

اولاً :- مفهوم الأداء Performance Concept

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات عديدة تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وذلك تبعاً لتباين اهداف المنظمات وطبيعتها واهداف الاطراف المرتبطة به ، مما سيلتزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الاداء (الدليمي ، ١٩٩٨ ، ٨٢) وقد أشار بعض الباحثين (Kirchoff, 1977 , 347 ; Gameron & Whetten , 1983 , 261) إن مفهوم الاداء هو الفكرة الاوسع لفاعلية المنظمة حيث إنه العنصر الاساس في الاجراءات والبحوث الادارية .

إن هناك اختلافاً في وجهات النظر الخاصة بمفهوم الاداء ، ضمن وجهة نظر الباحثين يرتبط الاداء بفاعلية المنظمة إما باحثوا الادارة الاستراتيجية فانهم يركزون على ميدان واسع جداً يسمى الاداء المالي للمشروع ، ويمكن قياسه من خلال ابعاده الثلاثة (نمو المبيعات والدخل الصافي والعائد على الاستثمار) وعلى الرغم من اهمية المعايير المالية في قياس الاداء من حيث امكانية الحصول على البيانات وتوافرها مثل حساب الارباح والخسائر والميزانية العمومية التي يحصل بواسطتها على سلسلة من المعلومات التي تجمع للحصول على سلسلة من النسب

كالسيولة والربح قبل وبعد الضريبة والقيمة المضافة والعائد على المبيعات والعائد على الاستثمار إلا إن هذه المعايير لا تقدم وحدها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية أي غير تنبؤية وتركز على أهداف المنظمة قصيرة الامد . (المنصوري ، ١٩٩٨ ، ٤٢) و (الجاسمي ، ٢٠٠١ ، ٣٠ - ٣١) .

وقد عرف (Eeeles) الاداء " بأنه انعكاس لقدرة المنشأة وقابليتها الطويلة الاجل والتي تتعلق باهداف البقاء والتكيف والنمو (Eeeles ، ١٩٩١ ، ٣١)

إما الاداء المصرفي فهو مدى نجاح المصرف أو فشله في تحقيق اهدافه وفق معايير محددة وضعها المصرف وفقاً لمتطلبات عمله وطبيعتها .

في حين تقييم الاداء هو (السعي للتعرف على مستوى تنفيذ النشاطات المختلفة للمنظمة سواء اكانت انتاجية ام خدمية وكيفية تحقيقها لاهدافها واستخدام الموارد المتاحة سواء اكانت مادية أو بشرية وصولاً إلى الخطوات المطلوبة والفعالة لازالة الاختناقات ورفع كفاءة استخدام تلك الموارد من خلال تقليص الهدر والضياع وتحقيق الاهداف بدرجة اكبر من الفاعلية ووضع المقترحات التي تعالج الانحرافات والاسراف في سبيل توجيه الاداء نحو تحقيق كفاءة وفاعلية واقتصاداً أكثر (الجاسمي ، ٢٠٠١ ، ٣٢) .

وان الدعائم الاساسية لقياس الاداء هي :-

١. الفاعلية Effectiveness

إن الفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداماً قادراً على تحقيق الاهداف والتكيف والنمو والتطور (السعدي ، ٢٠٠١ ، ٦) .

لذلك فان تقييم اداء الوحدة الاقتصادية يجب إن يبدأ بقياس فاعليتها أي مدى نجاحها في اداء الدور الوظيفي المقرر لها ، ذلك لان الفاعلية هي قدرة الوحدة على تعزيز العلاقة بينها وبين البيئة التي تنتمي اليها . (Bobbit et al ., 1978 , 41; Bernard,1974 , 55)

٢. الكفاءة Efficiency

وهي تمثل الرشد والعقلانية في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية (الشماع وحمود ، ١٩٨٩ ، ٣٤٤) .

في حين عرفها (جاكسون وآخرون ، ١٩٨٨ ، ٥٤) بأنها (الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالاهداف ، وتمثل إلى حد بعيد بنسبة المدخلات للمخرجات) .

٣. الإنتاجية Productivity

هي النسبة أو العلاقة بين المدخلات والمخرجات للنشاط الانتاجي ، وهي ايضاً نسبة المخرجات للعمليات الانتاجية إلى المدخلات . فالانتاجية تعني الاداء الامثل باحسن الطرق الممكنة . (الفضل والطائي ، ٢٠٠٤ ، ٦٨) إن مفاهيم الفاعلية والكفاءة والانتاجية ليست منعزلة عن بعضها بل هناك ترابط كبير وتداخل واضح بين هذه المؤشرات التي تمثل احد الاركان المهمة في عملية تقسيم الاداء ونجاح المنظمة وتحقيقها لاهدافها ومعالجة الانحرافات إن وجدت من خلال وضع الحلول المناسبة . (السعدي ، ٢٠٠١ ، ٨) .

ثانياً :- مقياس الاداء Performance Measures

ومن ابرز مقاييس الاداء :-

(١) المقاييس المالية التقليدية Classical Financial Measures

تعد المعلومات المالية أكثر مصادر المعلومات المتوافرة في المنظمات وذلك لوجود شروط قانونية في قوانين المنظمات تلزمها بتهيئة البيانات والمعلومات المالية القابلة للقياس ، كما انها

بيانات ومعلومات تاريخية غير تنبؤية وتركز على أهداف المنظمة قصيرة الامد ، مثال على ذلك استخدام النسب المالية كمؤشرات مالية التي تعتمد بدورها على (الميزانية العمومية وكشف الارباح والخسائر) . (السعدي ، ٢٠٠١ ، ٥٠) .

(٢) مقاييس اصحاب المصالح Constituencies Measures -
انها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع الطموحات وتطلعات الجماعات المصلحية داخل التنظيم والاعضاء المؤسسين والمساهمين والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة الخ . (Miles ، ١٩٨٠ ، ٣٧٥) .

(٣) قيمة حقوق حملة الأسهم Stockholders Ownerships Value
تستخدم الكثير من المنظمات قيمة ثروة حملة الاسهم كمقياس افضل لاداء المنظمة ، حيث يحدد هذا المقياس ما اذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد اكبر مما يطالب به المستثمرون في سوق الأوراق المالية . (هيلن وهنجر ، ١٩٩٠ ، ٣٧٨ ، المنصوري ، ١٩٩٨ ، ٤٧ - ٤٨) .

(٤) مقاييس القيمة المضافة Added-Value Measures
وتتكون من ثلاثة مقاييس وفق ما قدمه (Hofer,1983) حيث يتم حساب القيمة المضافة على اساس قيمة المبيعات ناقصاً تكلفة المواد الاولية أو الخام أو أجزاء المنتج المشتراه من خارج المنظمة والثاني العائد على القيمة المضافة الذي هو نتيجة قسمة صافي الارباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة والثالث هو نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار حيث يمثل المقياس الثاني الذي هو العائد على القيمة المضافة افضل مقياس لاداء المنظمة لمختلف الصناعات . (Hofer ، ١٩٨٣ ، ٥٠) .

(٥) مقياس تقييم الادارة العليا Top management Evaluation Measure
حيث يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان مهمتها تقييم اداء الادارة العليا ودورها في تحقيق مبادئ المنظمة ورسالتها وذلك من خلال المراجعة المستمرة لمراحل التطبيق والرواتب والربح الإجمالي (المنصوري ، ١٩٩٨ ، ٤٨) (الجاسمي ، ٢٠٠١ ، ٤٣) .

(٦) قياس الأداء المالي
يمكن قياس أداء الأعمال اعتماداً على مقاييس الفاعلية والكفاءة معاً وتبقى المسألة الحاسمة في إيجاد المزاولة المثلى بينهما وهي في مصادر البيانات ، حيث كانت مصادر البيانات إما أساسية مثل البيانات التي تجمع مباشرة من المنظمات أو ثانوية مثل البيانات من السجلات المتوفرة علناً (Venkatraman & Ramanujam , 1985) .

(801)

(٧) بطاقة الدرجات المتوازنة The Card of Balancing Scores

(٨) مقاييس التسويق Marketing Measures
تستخدم لاداء المنظمات للامد البعيد كالنمو في الحصة السوقية وحجم المبيعات والنمو في العائد على الاستثمار . (Doyle xwright , 1989, 171) .

(٩) مقاييس الجودة الشاملة Total Quality Measures
تشير ادارة الجودة الشاملة إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة كلها ابتداءً من المجهز إلى المستهلك وتأثير ذلك على مستوى الاداء وصولاً إلى الاهداف المحددة (العلي ، ٢٠٠٠ ، ٤٩٥) .

(١٠) مقاييس المؤثرات المرجعية Benchmarking Measures

يقصد بقواعد المقارنة بأنها عملية مستمرة لقياس المنتجات والممارسات مقابل قدرة الصناعة أو قادة صناعات أخرى (Wright et al ., 1998, 265) وتعتبر قواعد المقارنة إحدى المداخل المعاصرة لمقارنة أداء المنظمة مع منظمات أخرى في مجالات معينة بغض النظر عن الصناعة لأجل تحديد موقع المنظمة قياساً بالمنظمات الأخرى (الجاسمي ، ٢٠٠١ ، ٤٧) .

(١١) مقاييس إعادة الهندسة Reengineering Measures

عرفت إعادة الهندسة بأنها إعادة تفكير أساسية وإعادة تصميم جذرية العمليات العمل لتحقيق تحسينات مثيرة في مقاييس الأداء المعاصرة الحاسمة في مجالات الكلفة والنوعية والخدمة الاحسن والسرعة الافضل . (السعدي ، ٢٠٠١ ، ٢٤) .

(١٢) مقاييس الادعاء الرئيسية

١. الربحية :- اختارت المنظمة الارباح الإجمالية محضوماً منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية . (الجاسمي ، ٢٠٠١ ، ٤٣) .

٢. المركز السوقي :- ويتمثل ايضاً بالحصة السوقية فهي تثير إلى فاعلية استراتيجيات المنظمة أو مدى نجاح عملها ، منتجاتها وبرامجها مقارنة بأعمال منتجات وبرامج المنافسين . (Wheelen & Hunger , 1986 , 240) .

٣. قيادة المنتج :- وتشتمل بقيام ادارة المنظمة الرئيسية بتقويم الجودة والتكاليف والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية وكذلك المخطط لها مسبقاً . (Wheelen & Hunger , 1990 , 381) .

٤. تطوير الأفراد : ضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقويم الاسلوب الذي تتبعه المنظمة في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية وذلك عن طريق تخطيط القوى العاملة وتوزيعها توزيعاً امثل على مرافق نشاطها وتجهيزها واعدادها بالقدر والنوع الذي يحتاج اليه المشروع . (السعد والغالي ، ١٩٩٩ ، ٢٤٥) .

٥. الإنتاجية : تعني النسبة بين مخرجات المنظمة من منتجات وخدمات إلى مدخلاتها (Russel & Taylor , 2000 , 102) وتقاس لكل من تكلفة العمل ، وقيمة الاستهلاك منسوبة إلى حجم الإنتاج ، إذ يساعد ذلك في تقييم فاعلية استخدام قوى العمل والمعدات المستخدمة في العمل (Wheelen & Hunger , 1990 , 382) .

٦. أداء العاملين وميولهم : ويتم قياس ميول العاملين واتجاهاتهم بشكل غير مباشر عن طريق البيانات الخاصة بدوران العمل ونسب الغياب أو المباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات . (نفس المصدر السابق ، ٣٨٢) .

٧. المسؤولية العامة :- يتم أعداد مؤشرات لتقييم مدى نجاح المنظمة في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والزبائن والمجتمع المحلي .

٨. الموازنة بين اهداف الامد القريب والبعيد : هنا يتم اجراء دراسة معمقة بخصوص التداخل بين مجالات الاداء الرئيسية للتأكد من ان الاهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الارباح والاستقرار في المستقبل . (Wheelen & Hunger , 1990 , 382)

بناءً على ما تقدم وعلى الرغم وجود العديد من مقاييس الاداء وشموليتها الا ان هذه الدراسة اعتمدت مؤشرات اداء بعيد الامد مثل تحسين الربحية ، وتعزيز المركز التنافسي ، ورضا الزبون والتي تعتبر من وجهة نظر الباحث وباحثين آخرين في اغلب الادبيات ان هذه المؤشرات من المؤشرات أو المقاييس المهمة لنجاح منظمات الاعمال واستمرارها في الاجل الطويل .

العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة والأداء

فيما سبق تم التطرق إلى بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي :-

١. مشاركة العاملين .

٢. التحسين المستمر .

٣. التدريب

٤. المقارنة المرجعية

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه المبادئ والأداء بما يلي :-

١. مشاركة العاملين

يعلم العاملون دوراً كبيراً في نجاح أي منظمة والتأثير على أدائها من خلال ما يمتلكونه من مهارات وكفاءات مختلفة وكذلك لابد من الاعتماد على مبدأ مشاركة العاملين وان يكون هناك تفاعل بين الادارة والعاملين حيث إن للعاملين الدور الكبير في التأثير على أداء المنظمة وبالتالي نجاح تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة والتي لها الدور الكبير في تحسين الاداء . لذلك يرى الباحث لابد من التركيز على توسيع قاعدة المشاركة لكافة المستويات الادارية للمنظمة بما يسمح للجميع بالاسهام في المحافظة على اعلى مستويات الاداء والارتقاء بمستوى الجودة .

لذلك لابد من اقناع العاملين بالمشاركة في تبني نموذج الجودة الشاملة والاسهام في انجازه كاسلوب حياة وليس كحل جزئي مؤقت لعلاج مشكلة محددة .

٢. التحسين المستمر

إن الوصول للجودة ليس هدفاً محدداً يتم تحقيقه مرة واحدة وانما هي رحلة مستمرة لذا ينبغي القيام بالمراجعة والتقييم المستمر لتطبيق مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة والذي يعكس بالتالي على تحسين اداء المنظمة . لذلك لابد من ايمان ادارة المنظمة بان مفهوم ادارة الجودة الشاملة هو عملية مستمرة لا تتوقف ولا تنتهي بمرحلة معينة بل انها يجب ان تبقى وترتبط ببقاء المنظمة ذاتها .

٣. التدريب

يجب على المنظمة في حال تبني مشروع ادارة الجودة الشاملة ان توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه ليسهم بشكل مناسب بكل طاقاته وابداعاته في انجاز مشروع الجودة الشاملة ، وبالتالي فكلما كان التدريب فعالاً ، أي إن هناك تحسين في أداء العاملين بعد انتهاء البرنامج التدريبي مما يحسن اداء المنظمة ، لذلك يجب على ادارة المنظمة من حصر للاحتياجات التدريبية ووضع خطة متكاملة للتدريب والتنمية بما يتماشى واحتياجات ادارة الجودة الشاملة .

ويرى الباحث إن مبدأ التدريب هو الأكثر تأثيراً على الاداء حيث انه كلما كان التدريب صحيحاً ومتناسباً مع تخصص كل عامل في المنظمة كلما ساعد ذلك على تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة لذلك فان الامر يجب ان لا يقتصر فقط على وضع خطط وبرامج للتدريب بل لابد من المتابعة المستمرة لهذه البرامج ومعرفة مدى الاستفادة المستحقة منها بعد انتهائها واجراء دراسة او استطلاع لاراء العاملين بهذه البرامج ومدى فاعليتها وتأثيرها على أدائهم ، ومحاولة الاخذ بارائهم واجراء التعديلات بما يتحقق مصلحة المنظمة .

٤. المقارنة المرجعية

كما قلنا إن المقارنة المرجعية هي روح وجوهر التحسين المستمر حيث انها تساعد المنظمة على مقارنة ادائها باداء افضل المنظمات المنافسة مما يساعدها على تحسين ادائها بشكل مستمر ليكون مقارباً أو افضل من اداء تلك المنظمات مما يعزز مركزها التنافسي .

المبحث الرابع

الجانب العلمي

تحليل ومناقشة نتائج آراء المجيبين حول مبادي ادارة الجودة الشاملة والاداء ، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان وذلك عن طريق تحليل آراء واستجابات افراد العينة المبحوثة في عينه من مصارف محافظة الديوانية حول مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات الاداء ، و تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي والمتكون من خمسة اوزان حيث اعطى الوزن (٥) درجة لا اوافق بشدة إلى اوطأ وزن حيث اعطي درجة (١) لا اوافق تماماً .

اولاً :- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنخصص هذا الجزء من الدراسة لعرض النتائج المتعلقة باهداف البحث الرئيسية ، مسبوقة بعرض خصائص افراد عينه الدراسة الذي تم استقصاؤه بالكامل من حيث المؤهل العلمي ، العمر ، الجنس وسنوات الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية المصرفية المتخصصة .
اولاً:- خصائص افراد عينه الدراسة :-

إن الغالبية العظمى لافراد عينه الدارسة (٤٥ %) تقع في الفئة العمرية (٣٦ - ٤١) ، و (٤٠ %) تقع في الفئة العمرية (٤٢ سنة فأكثر) بينما نسبة قليلة من أفراد العينة تشكل (١٥ %) تقع في الفئة العمرية (٣٠ - ٣٥) .
ومن حيث المؤهل العلمي فان الغالبية العظمى من أفراد العينة (٤٥ %) لديهم مؤهل دبلوم ، و (٣٥ %) من افراد العينة لديهم مؤهل جامعي بينما (٢٠ %) لديهم مؤهل ثانوي .
إما من حيث الجنس فان مانسبته (٥٠ %) من أفراد العينه كانوا من الذكور ، و (٥١ %) كانوا من الإناث .

اضافة إلى ذلك ، تبين إن غالبية افراد عينه الدراسة (٩٠ %) لديهم عدد سنوات خبرة في العمل المصرفي (١٠ سنوات فأكثر) و (١٠ %) تتراوح سنوات خبرتهم في العمل المصرفي (٦-٩) سنة واخيراً فأن اغلب عينه الدراسة (١٠٠ %) قد شاركوا بدورات مصرفية متخصصة .

ثانياً :- تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها :

أ- التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجابات افراد العينه حول المتغير الأول X (مشاركة العالمين) من المحور الأول (ادارة الجودة الشاملة)

جدول (١)

مقياس الإجابة

الأسئلة	٥	٤	٣	٢	١	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		

ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	٧	٣٥	٥	٢٥	٢	١٠	٦	٣٠	—	—	٣,٦٥	١,٢٦٨	
٢	٨	٤٠	٥	٢٥	٢	١٠	٥	٢٥	—	—	٣,٨٠	١,٢٤٠	
٣	١٤	٧٠	٣	١٥	٣	١٥	—	—	—	—	٤,٥٥	٠,٧٥٩	
٤	٧	٣٥	٣	١٥	٣	١٥	١	٥	٦	٣٠	٣,٢٠	١,٧٠٤	
٥	٩	٤٥	٣	١٥	٥	٢٥	٢	١٠	١	٥	٣,٨٥	١,٢٦٨	
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام													١,٢١٨
													٣,٨١

يتضح من الجدول (١) إن (٦٠%) من افراد العينة يؤيدون قيام الإدارة بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات الخاصة بكل قسم مقابل (٣٠%) يرون العكس في حين إن (١٠%) اجابوا بـ(محايد) وكان الوسط الحسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٦٨) إما فيما يخص قيام الادارة بمنح مكافآت جماعية في بعض المناسبات نلاحظ اهتمامها بهذا الجانب إذ إن (٨٣%) يؤيدون ذلك بينما (١٥%) اجابوا محايد إذ جاءت بوسط حسابي (٤,٥٥) وانحراف معياري (٠,٧٥٩) إما فيما يخص قيام الادارة بمنح المكافآت حسب الكفاءة إذ (٥٠%) يؤيدون ذلك بينما (٣٠%) يرون العكس و (٥%) اجابوا محايد مما يعني اهتمام الادارة الجزئي بهذا الجانب إذ جاءت بوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (١,٧٠٤) ، وبشكل عام نلاحظ اهتمام ادارات المصارف بهذا المتغير نلاحظ ذلك من الوسط الحسابي العام الذي بلغ (٣,٨١) وانحراف معياري عام (١,٢٤٨) .

ب- التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة حول المتغير X2 (التحسين المستمر) من المحور الأول (ادارة الجودة الشاملة) .

جدول (٢)

مقياس الاجابة

مقياس الإجابة												
الاستئلة	٥		٤		٣		٢		١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٦	٨	٤٠	٤	٢٠	—	—	١	٥	٧	٣٥	٣,٢٥	١,٨٣٢
٧	٦	٣٠	٦	٣٠	٥	٢٥	١	٥	٢	١٠	٣,٦٥	١,٢٦٨
٨	٨	٤٠	٤	٢٠	٦	٣٠	١	٥	١	٥	٣,٨٥	١,١٨٢
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												
											٣,٥٨	١,٤٢٧

يتضح من الجدول (٢) إن (٦٠%) من أفراد العينة يؤكدون اعتماد الادارة على نظم وأساليب جديدة لتحسين الاداء والخدمة بينما (٤٠%) منهم يرون العكس فقد جاءت اجاباتهم بوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,٨٣٢) .

إما فيما يخص التحسين المستمر في ظروف العمل داخل المصرف فقد اكدت (٦٠%) من افراد العينة على وجود ذلك التحسين المستمر لظروف العمل داخل المصرف ، بينما (١٥%) يرون العكس و (٢٥%) اجابوا محايد ، بوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (١,٢٦٢) ، ويؤكد اغلب افراد العينة (٦٠%) إن ادارة المصرف تعمل باستمرار في الحصول

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

على احدث التكنولوجيا المصرفية ، في حين (١٠ %) لا يؤكدون ذلك في حين (٣٠%) منهم اجابوا محايد وبوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (١,١٨٢).

جدول (٣)

ج- التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات افراد العينة حول X3 (التدريب) من المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة) .

مقياس الإجابة												
الأسئلة	٥		٤		٣		٢		١		الوسط الحسابي	المعيار والانحراف
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٩	١٢	٦٠	٥	٢٥	٣	١٥	—	—	—	—	٤,٤٥	٠,٤٥٩
١٠	٣	١٥	٤	٢٠	١	٥	٧	٣٥	٥	٢٥	٢,٦٥٠	١,٤٦١
١١	١٣	٦٥	٥	٢٥	٢	١٠	—	—	—	—	٤,٥٥	٠,٦٨٦
١٢	١١	٥٥	٤	٢٠	٢	١٠	٢	١٠	١	٥	٤,١٠	١,٢٥٢
١٣	١٤	٧٠	٣	١٥	٢	١٠	—	—	١	٥	٤,٤٥	١,٠٥٠
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												
											٤,٠٤	٠,٩٨١٦

أكدت إجابات أفراد العينة (٨٥%) إن الموظفين في كافة الأقسام يشتركون بدورات تدريبية مختلفة مما ينعكس بالتالي على مستوى أدائهم ، و (١٥%) منهم اجابوا محايد ، وبوسط حسابي (٤,٤٥) وبانحراف معياري (٠,٤٥٩) .

ويرى (٣٥%) من أفراد العينة إن الإدارة العليا تتوجه نحو التدريب كفرق عمل وليس كإفراد ، بينما (٦٠%) منهم يرون العكس ، و (٥%) اجابوا محايد ، بوسط حسابي (٢,٦٥٠) وبانحراف معياري (١,٤٦١) وهكذا بالنسبة لبقية الإجابات إذ جاءت باوساط حسابية عالية من خلال الوسط الحسابي العام (الذي بلغ (٤,٠٤) نلاحظ اهتمام الادارة بالتدريب بشكل جيد .

جدول رقم (٤)

د- عدد التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المتغير X4 (المقارنة المرجعية) من المحور الأول (إدارة الجودة الشاملة)

مقياس الإجابة												
الأسئلة	٥		٤		٣		٢		١		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	وافق بشدة		وافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
١٤	٦	٣٠	١٠	٥٠	١	٥	٢	١٠	١	٥	٣,٩	١,١١٩
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												
											٣,٩	١,١١٩

يتضح من الجدول أعلاه اهتمام إدارات المصارف بمقارنة أدائها مع أداء أفضل المصارف باستمرار في إن الغالبية العظمى (٨٠%) من أفراد العينة يؤيدون ذلك ، بينما (١٥%) يرون العكس ، و (٥%) اجابوا المحايد ، فقد جاءت بوسط حسابي (٣,٩) وبانحراف معياري (١,١١٩) .

هـ- التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المتغير Y١ (تحسين الربحية) من المحور الثاني (الأداء) .

جدول رقم (٥)

مقياس الإجابة												
الأسئلة	٥		٤		٣		٢		١		٠	
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٣	٩	٤٥	٢	١٠	٧	٣٥	١	٥	١	٥	٣,٨٥	١,٢٢٦
٤	٩	٤٥	٣	١٥	٢	١٠	-	-	٦	٣٠	٣,٤٥	١,٧٦١
٥												
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												
											٣,٦٥	١,٤٩٤

تلاحظ من الجدول (٥) إن (٥٥%) من افراد العينة يرون إن المصرف يحقق النمو في الربحية ، بينما (١٠%) فقط يرون العكس و (٣٥%) اجابوا محايد ، بوسط حسابي (٣,٨٥) وبانحراف معياري (١,٢٢٦) .

بينما يرى (٦٠%) من افراد العينة إن ادارة المصرف تعمل على توفير كافة المستلزمات الضرورية لتهيئة بيئة عمل ملائمة والذي ينعكس بالتالي على أداء العاملين ومن ثم زيادة الربحية ، و (١٥%) اجابوا بمحايد ، و (٣٠%) لا يتفقون مع ذلك وبوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,٧٦١) .

و- التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات افراد العينة حول المتغير y2 (تعزيز المركز التنافسي) من المحور الثاني (الاداء) .

جدول رقم (٦)

مقياس الإجابة												
الأسئلة	٥		٤		٣		٢		١		٠	
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٣	٦	٣٠	٤	٢٠	٢	١٠	٦	٣٠	٢	١٠	٣,٣٠	١,٤٥٥
٤	٧	٣٥	٢	١٠	١	٥	٧	٣٥	٣	١٥	٣,١٥	١,٥٩٩
٥	٦	٣٠	٥	٢٥	٣	١٥	٦	٣٠	-	-	٣,٥٥	١,٢٣٤
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												
											٣,٣٣	١,٤٢٩

نلاحظ من الجدول أعلاه إن (٥٥%) من الأفراد اجابوا باهتمام إدارة المصارف بالأنشطة التدريبية في حين (١٥%) فمنهم كانت إجاباتهم محايدة و (٣٠%) لا يدون اولا يؤكدون الاهتمام بالأنشطة التدريبية .

إما فيما يخص النمو في نسب التحديث التكنولوجي والامتة ترى (٤٥%) من أفراد العينة يؤكدون وجود هذا التحديث و (١٠%) اجابوا محايد و (٣٥%) يرون العكس .

إما من ناحية المتميز بالخدمات الخاصة بالمصرف حيث إن (٥٠%) من الأفراد يؤكدون ذلك ، (١٠%) احتاروا الحياء و (٤٠%) لم يؤكدوا ذلك

مما يتضح من الوسط الحسابي العام (٣,٣٣) والانحراف المعياري الاهتمام الجزئي من قبل ادارة المصارف نحو الاهتمام بتعزيز مركزها التنافسي .

ك- التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول المتغير Y3 (رضا الزبائن) من المحور الثاني (الأداء) .

جدول رقم (٧)

مقياس الإجابة												
الأسئلة	٥		٤		٣		٢		١		الوسط الحسابي	النسبة المئوية للانحراف
	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة			
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
٦	٦	٣٠	٣	١٥	٨	٤٠	٢	١٠	١	٥	٣,٥٥	١,١٩١
٧	٩	٤٥	٥	٢٥	٢	١٠	٤	٢٠	—	—	٣,٩٥	١,١٩١
٨	٩	٤٥	٦	٣٠	١	٥	—	—	٤	٢٠	٣,٨٠	١,٥٤٢
٩	٩	٤٥	٣	١٥	٣	١٥	٥	٢٥	—	—	٣,٨٠	١,٢٨١
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام												
											٣,٧٨	١,٣٠١

يبين الجدول أعلاه إن (٧٠%) من أفراد العينة يؤكدون تحقق الاستفادة والمنفعة للزبائن من جراء الخدمات المقدمة لهم . في حين (١٥%) أجابوا محايد و (٢٠%) لا يؤكدون ذلك ، بوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (١,١٩١) .

إما باقي الأسئلة فقد حصلت على أوساط حسابية عالية مما يعني اهتمام إدارة المصارف بالزبون واعتباره محور عملها .

٢. تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة :-

تتضمن هذه الفقرة قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، بين المتغير المستقبل ، ادارة الجودة الشاملة والذي يتضمن (مشاركة العاملين ، التحسين المستمر ، التدريب ، المقارنة المرجعية) والمتغير المعتمد والذي يتضمن (تحسين الربحية ، تعزيز المركز التنافسي ، رضا الزبائن) .

وتم استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) وباستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز Spss v 10 ، ولأجل تحقيق الفرضية الرئيسية والقائلة ((هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة بدلالة ابعادها مجتمعه والاداء بدلالة ابعاده مجتمعه))

اولاً :- اختبار الفرضية الفرعية الاولى :-

للتحقيق من صحة الفرضية الفرعية الاولى ، تم اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين

:-

أ- فرضية العدم (H_0) :- عدم وجود علاقة ارتباط ذات إحصائية بين مؤشر مشاركة العاملين ومؤشرات الاداء .

ب- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر مشاركة العاملين ومؤشرات الاداء المنظمي .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية اعلاه ، من عدم قبولها ، قام الباحث باختبار معاملات الارتباط البسيط الوارد بالجدول (٨) التالي باستخدام احصاء الاختبار (F) لاجل التعرف على معنوية العلاقة بين مشاركة العاملين (X_1) وكل مؤشر من مؤشرات الاداء (y) .
والجدول رقم (٨) التالي ، يوضح نتائج قياس علاقة الارتباط بين مؤشر مشاركة العاملين ومؤشرات الاداء مع قيمة (F) المحسوبة ، وقيمة (P -value) لعلاقات الارتباط اعلاه.

الجدول (٨)

نتائج علاقات الارتباط بين مؤشر مشاركة العاملين ومؤشرات الاداء

المتغير المعتمد		الاداء (y)	مؤشرات الأداء			قيمة + الجدولية	
			تحسين الربحية (y)	تعزيز المركز التنافسي (y_2)	رضاء الزبائن (y_3)		
المتغير المستقل							
مشاركة العاملين (X_1)		٠,٩٨**	٠,٩٨**	٠,٩٥**	٠,٩٧**	٥ %	١ %
(F) المحسوبة		١٥٧,١٣	١٤٢,٢٨	٥٧,٤٦	٧٩,٣٧	٣,١٤	٥,٢٦
معنوية F		٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠١	درجة الثقة	
القرار النتيجة		توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	٩٥ %	٩٩ %

(**) تعني إن الارتباط معنوي عند مستوى المعنوي ($\alpha = 1\%$)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) السابق بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) بين مشاركة العاملين والاداء ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينها (٠,٩٨) ، إن ما يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (١٥٧,١٣) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٥,٢٦) عند مستوى المعنوية (١ %) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جداً ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الافراد العاملين والاداء ، عند المستوى (١ %) ، أي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩ %) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير العلاقة بين مشاركة الافراد العاملين والاداء ، بان هنالك مشاركة كفؤة وفعالة من قبل الافراد العاملين في تحسين الربحية وبالتالي تقوية المركز التنافسي

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

مما ينعكس بالتالي في تحقيق رضا الزبون الخارجي ، حيث يلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغير مشاركة الافراد العاملين ومتغيرات الاداء والمتمثلة بـ (تحسين الربحية ، تعزيز المركز التنافسي ، رضا الزبون الخارجي) (y_1 , y_2 , y_3) . حيث كانت قيم علاقات الارتباط ($0,98$, $0,95$, $0,97$) على التوالي وهذا يؤكد قدرة الادارة والافراد على النهوض بالاداء إلى اعلى المستويات ، وبناءً على ما تقدم نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة .

ثانياً:- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

للتحقيق من صحة الفرضية الفرعية الثانية تم اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :-

أ- فرضية العدم (H_0) : عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التحسين المستمر ومؤشرات الأداء .

ب- الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التحسين المستمر ومؤشرات الأداء .

والجدول رقم (٩) التالي ، يشير إلى نتائج قياس علاقة الارتباط بين مؤشر التحسين المستمر ومؤشرات الاداء مع قيمة (F) المحسوبة ، وقيمة (P -value) لعلاقات الارتباط المذكورة
الجدول (٩)

قيمة F الجدولية		مؤشرات الأداء			الأداء	المتغير المعتمد
		رضا الزبائن (y_3)	تعزيز المركز التنافسي (y_2)	تحسين الربحية (y)		
١%	٥%	٠,٩٤**	٠,٩٥**	٠,٩٧**	٠,٩٧**	مشاركة العاملين (X_1)
٤,٦٤	٢,٩١	٢٣,١٠	٤٨,٩٥	٣٣,٧	٤٢,٠٥	(F) المحسوبة
درجة الثقة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	معنوية F
٩٩%	٩٥%	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	القرار النتيجة

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)

يتضح خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) السابق يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) ، بين التحسين المستمر والأداء ، إذ بلغت ($0,97$) وان ما يعزز هذه العلاقة هو قيمة (F) الجدولية البالغة ($4,64$) عند مستوى المعنوية المعنوية (1%) مما يدل على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جداً وذات دلالة احصائية بين التحسين المستمر والأداء عند مستوى (1%) ، أي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن تفسير العلاقة بين التحسين المستمر والاداء بان هنالك اهتماماً متزايد من قبل الادارات في المصارف المبحوثة بخصوص التحسين المستمر لادائها باعتبار إن

التحسين المستمر من المبادئ المهمة في نجاح أي منظمة وزيادة أرباحها من خلال التحسين المستمر لمستوى السلع والخدمات التي تقدمها والتحسين المستمر لكافة الأنشطة الأخرى التي تمارسها بما فيها العنصر البشري مما يعزز مركزها التنافسي في السوق ، وحصولها زبائنها على أفضل مستويات سلعتها أو خدماتها يزيد من رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها . وكانت علاقة الارتباط بين مؤشر التحسين المستمر ومؤشرات الأداء وبمتغيراته الفرعية حيث كانت قيم علاقات الارتباط لـ (y_1 , y_2 , y_3) (٠,٩٧ ، ٠,٩٥ ، ٠,٩٤) على التوالي . وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وحسب معطيات الجدول (٩) وقيمة (F) .

ثالثاً:- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

لأجل التوصل إلى صحة وثبات الفرضية الثالثة ، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :-

أ- فرضية العدم (H_0) :- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التدريب ومؤشرات الأداء .

ب- الفرضية البديلة (H_1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التدريب ومؤشرات الاداء .

ويوضح الجدول رقم (١٠) التالي ، نتائج قياس علاقة الارتباط بين مؤشر التدريب ومؤشرات الاداء مع قيم (F) المحسوبة وقيمة (P-value) لعلاقات الارتباط المذكورة.

الجدول (١٠)

نتائج علاقات الارتباط بين مؤشر التدريب ومؤشرات الاداء

قيمة F الجدولية		مؤشرات الاداء			الاداء	المتغير المعتمد المتغير المستقل
		رضاء الزبائن (y3)	تعزيز المركز التنافسي (y2)	تحسين الربحية (y)		
١%	٥ %	٠,٩٦**	٠,٩٠**	٠,٩٥**	٠,٩٥**	مشاركة العاملين (X1)
٥,٨١	٣,٣٥	٢١,١٠	٣٠,٥٦	٤٢,٩٦	٣٧,٧٣	(F) المحسوبة
درجة الثقة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	معنوية F
٩٩%	٩٥ %	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية	القرار النتيجة

(**) تعني الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية (١ % = &)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) السابق ، بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (١% = &) ، بين مؤشر التدريب والاداء ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط المبسط بينهما (٠,٩٥) وان ما يعزز هذه العلاقة هو قيمة (F) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٣٧,٧٣) وهي اكبر من قيمة (F)

دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد

(الجولية البالغة (٥,٨١) عند مستوى المعنوية (١%) ، مما يدل ذلك على رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين بين التدريب والاداء ، عند المستوى (١%) ، أي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة (٩٩%) .

واستناداً إلى ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين التدريب والاداء ، بان هناك اهتمام متزايد من قبل ادارات المصارف المبحوثة بتدريب الأفراد في كافة الاختصاصات مما يعزز مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بأقسامهم مما يؤثر على اداء ذلك القسم بشكل ايجابي وكذلك فان التدريب يساعد الافراد العاملين على تخطي المعوقات التي تحول دون مشاركتهم بشكل ايجابي ، ليصبحوا عناصر فاعلة . مما يؤثر على الاداء الكلي لمنظمتهم وزيادة قوتها التنافسية باعتبار إن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تمثل مصدر قوة المنشأة وبالتالي زيادة ارباحها من خلال رضا الزبائن عن السلع والخدمات التي تقدمها لهم .

ومن خلال الجدول السابق يتضح ايضاً بان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وكانت العلاقة معنوية حيث بلغت قيم علاقات الارتباط بين المتغيرين التدريب والاداء ومؤشراته (y_2 , y_3 , y_1) هي (٠,٩٥ ، ٠,٩٠ ، ٠,٩٦) على التوالي .

رابعاً :- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
لأجل التوصل إلى صحة وثبات الفرضية الرابعة ، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين :-

أ- فرضية العدم (H_0) :- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء .

ب- الفرضية البديلة (H_1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء .

ويوضح الجدول رقم (١١) التالي ، نتائج قياس علاقة الارتباط بين مؤشر المقارنة المرجعية ومؤشرات الأداء ، مع قيمة (F) المحسوبة وقيمة (p -Value) لعلاقات الارتباط المذكورة .

الجدول (١١)

نتائج علاقات الارتباط بين مؤشر المقارنة المرجعية ومؤشرات الاداء

قيمة F الجدولية		مؤشرات الأداء			الأداء	المتغير المعتمد
		رضا الزبائن (y_3)	تعزيز المركز التنافسي (y_2)	تحسين الربحية (y)		
١%	٥%	٠,٩٠**	٠,٨٢**	٠,٨١**	٠,٨٥**	مشاركة العاملين (X_1)
٤,٨٩	٣,٠٦	٢٢,٤٤	١٥,٦٥	٨,٦١	١٣,٥٨	(F) المحسوبة
درجة الثقة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	معنوية F
٩٩%	٩٥%	توجد علاقة ارتباط	توجد علاقة ارتباط	توجد علاقة ارتباط	توجد علاقة ارتباط	القرار النتيجة

		موجبة وقوية	موجبة وقوية	موجبة وقوية	موجبة وقوية
--	--	----------------	----------------	----------------	----------------

(**) تعني إن الارتباط معنوي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$)

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) السابق ، يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 1\%$) ، بين المقارنة المرجعية والاداء ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين والبالغة (٠,٨٥) ، وإن ما يعزز هذه العلاقة هو قيمة (F) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المتغيرين والبالغة (١٣,٥٨) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤,٨٩) عند مستوى المعنوية (١%) ، مما يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة () وقوية جداً وذات دلالة إحصائية بين المقارنة المرجعية والاداء ، عند المستوى (١%) أي إن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (٩٩%) .

واسناداً لما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين المقارنة المرجعية والاداء ، بأن هنالك اهتمام من ادارات المصارف المبحوثة بمقارنة أدائها بأداء أفضل المصارف باستمرار والعمل على جعل مستوى أدائها أفضل من تلك المصارف المنافسة مما ينعكس بالتالي على أدائها والقضاء على كل الانحرافات عن الاداء الصحيح والقضاء على السلبيات غير المرغوبة مما يساعدها على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بسهولة عند الاستعداد الكلي لهذه التطبيق . وكانت علاقات الارتباط بين مؤشر المقارنة المرجعية ومؤشرات الاداء وبمتغيراته الفرعية حيث كانت قيم علاقات الارتباط لـ (Y1 , Y2 , Y3) ، (٠,٨١ ، ٠,٨٢ ، ٠,٩٠) على التوالي وهذا يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وحسب معطيات الجدول (١١) وقيمة (F) . ولأجل الوقوف على صحة الفرضية الرئيسية لدراستنا هذه القائلة ((توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها مجتمعة والأداء وأبعاده مجتمعة)) لذا لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين :-

أ- فرضية العدم (H0) :- عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء .

ب- الفرضية البديلة (H1) :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء

وفيما يلي الجدول (١٢) التالي ، يوضح نتائج قياس علاقات الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والذي يمثل المتغير (X) وبين المتغير المعتمد (Y) الأداء مع قيم (F) المحسوبة ، وقيمة (F) الجدولية .

الجدول (١٢)

نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والاداء

المتغير المعتمد	الأداء	مؤشرات الأداء			قيمة F الجدولية	
		تحسين الربحية (y)	تعزيز المركز التنافسي (y2)	رضاء الزبائن (y3)		
المتغير المستقل						
مشاركة	٠,٩٧**	٦٢١,٧**			٥ %	١ %

العاملين (X1)		توجد علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى ١ %
القرار النتيجة		
١٤,٢٠	٥,٨٦	
درجة الثقة		
%٩٩	% ٩٥	

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٢) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء معاً بدلالة متغيرات مجتمعه إذ بلغ الارتباط بينها (٠,٩٧) وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٢١,٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (١٤,٢٠)، وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) (أي وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والأداء). وهذا يدل على اهتمام العينة المبحوثة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأداء وتوفر الاستعداد لمتخذي القرار في تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) على اتم وجه وبما يحقق أفضل أداء لها.

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً:- الاستنتاجات

١. إيمان الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودورها الأساسي في التأثير في الاداء وكانت العلاقة ايجابية وقوية بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والأداء.
٢. اهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري من خلال إيمانها بأهمية مشاركة الأفراد العاملين في تحليل المشكلات وضع القرارات ، ودورهم الكبير في التأثير على الأداء حيث كانت العلاقة ايجابية وقوية بين مؤشر مشاركة الأفراد العاملين ومؤشرات الأداء .
٣. اهتمام الإدارة العليا بعمليات التحسين المستمر باعتباره جوهر العملية الإدارية ومحورها وكافة أنشطتها بما فيها العنصر البشري ، لما للتحسين المستمر من دور كبير في وصول اداء المنظمة إلى أعلى مستوياته ،
٤. اتضح من خلال النتائج السابقة باهتمام الإدارة العليا بحصر كافة الاحتياجات التدريبية وتوفير دورات تدريبية للعاملين كل في مجال تخصصه ليسهم بكل طاقاته في التأثير على نجاح الأداء الكلي للمنظمة ، مما يعني استعداد المبحوثة في حال تبني مشروع إدارة الجودة الشاملة إن توفر التدريب الملائم للجميع ، حيث كانت علاقة الارتباط قوية وموجبة بين التدريب والأداء .
٥. اهتمام إدارات العينة المبحوثة بمقارنه أدائها بأداء افضل المصارف المنافسة ، مما ينعكس على تحسين ادائها والقضاء على السلبيات اذا كانت موجودة وكانت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الارتباط موجبة وقوية بين مؤشر المقارنة المرجعية ومؤشرات الاداء .
٦. هناك إدراك للإدارة العليا بأهمية تحديد ودراسة حاجات ورغبات الزبون الحقيقية باعتباره الهدف الأساسي الذي وجدت المنظمة من اجله .
٧. اهتمام الإدارة العليا بتوفير بيئة عمل ملائمة مما يساعد على تحسين الاداء والذي بدوره يؤدي إلى تحسين ربحية المنظمة .
٨. من خلال النتائج الإحصائية اتضح بوجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مؤشرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات الأداء مجمعة وهذا دليل واضح على قدرة المنظمات

المبحوثة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهمية هذه المبادئ وتأثيرها على الأداء .

ثانياً :- التوصيات

١. ضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة واعتبارها مدخلاً لتحسين السلع والخدمات والارتقاء بمستويات الأداء .
٢. لا بد من عقد أجماعات ولقاءات مكثفة تستهدف توضيح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأدواتها ومزايا تطبيقها والتكاليف المترتبة على ذلك في ضوء تحليل التكلفة والعائد (C/B) كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في هذا المجال .
٣. توفير الموارد المالية اللازمة لدعم خطط تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولو على مراحل متتالية ، وفقاً لما يتم اعتماده من خطط تطبيقه لإدخال مشروع الجودة الشاملة لكافة الأقسام والإدارات بالمنظمة في إطار إستراتيجية واضحة المعالم .
وتتمثل أهم مراحل تطبيق الجودة الشاملة بما يلي :-
 - المرحلة الأولى :- خلق ثقافة الجودة
 - المرحلة الثانية :- اختيار المدخل المناسب للتطبيق .
 - المرحلة الثالثة :- توفير الموارد اللازمة .
 - المرحلة الرابعة :- مرحلة التنفيذ الفعلي .
 - المرحلة الخامسة :- مرحلة التقييم والمتابعة .
٤. توسيع قاعدة المشاركة باعتبار الأفراد هم الركن الأساسي في نجاح أي منظمة ، ويتم ذلك في إطار تنافسي بين مختلف الوحدات الفرعية بالمنظمة ، حيث يمكن التفكير في اقتراح (جائزة الجودة) تمنح للقسم أو الإدارة التي تميزت في تطبيق النموذج ، وفقاً للمعايير التي يعلن عنها وتصمم خصيصاً لهذا الغرض .
٥. القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التعرف على الزبائن الحاليين والمرتقبين ورغباتهم وتوقعاتهم وكيفية تلبيتها ، وأهمية ذلك في تحسين أداء المنظمة .
٦. حصر الاحتياجات التدريبية بكل وحدة ووضع خطة متكاملة للتدريب والتنمية بما يتناسب واحتياجات إدارة الجودة الشاملة .
٧. إعادة النظر في نظام الحوافر الذي يطبق حالياً ، ليتناسب مع تطبيق أهم مبادئ الجودة الشاملة في ضرورة التمييز بين من يعمل ومن لا يعمل .
٨. ضرورة تطبيق المنظمات المبحوثة لنظم إدارة الجودة الشاملة الحديثة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بـ (مشاركة العاملين ، لتحسين ، التدريب ، المقارنة المرجعية) بالإضافة إلى المبادئ الأخرى التي لا تقل أهمية عن المبادئ السابقة .
٩. إنشاء وحدة خاصة داخل المنظمات المبحوثة مهمتها دراسة أداء المنظمات المنافسة باستمرار ، وتقديم التقارير للإدارة العليا .

المصادر العربية

١. السعد ، سلم ، الغالبي ، طاهر (السياسات الإدارية : المفهوم والصياغة والحالات الدراسية) ، الطبعة الأولى ، البصرة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، ١٩٩٩ .

٢. الشماع ، خليل محمد ، وحمود ، خضير كاظم ، (نظرية المنظمة) ، بغداد ، دار الشؤون الثقافية العامة ، ١٩٨٩ .
٣. العلي ، عبد الستار محمد ، (إدارة الإنتاج والعمليات ، مدخل كمي) عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٠ .
٤. الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، (الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها على الأداء) جامعة بغداد ، رسالة دكتوراه ، ١٩٩٨ .
٥. المنصوري ، موفق محمد جواد ، (اثر العلاقة بين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة) ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير ، ١٩٩٨ .
٦. الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، والطائي ، يوسف حليم ، (ادارة الجودة الشاملة ، من المستهلك الى المستهلك - منهج كمي) عمان ، مسسة الوراق للنشر ، ٢٠٠٤ .
٧. الطائي ، يوسف حليم ، والعجيلي ، محمد عاصي والحكيم ، ليث علي ، (نظم ادارة الجودة) النجف الأشرف ، زهير العيسى للطباعة والاستتساخ الطبعة الأولى ، ٢٠٠٥ .
٨. جاكسون جون وآخرون ، (نظرية المنظمة : منظور كلي للإدارة) ، ترجمة خالد حسن رزوق ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٨ .
٩. هيلين ، توماس ، وهنجر ، ديفيد (الإدارة الإستراتيجية) ، ترجمة مرسى ، محمود عبد الحميد والصباغ نعي ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٠ .
١٠. نصر الله نظمي (الايزو ٩٠٠٠ ، اصدار عام ٢٠٠٠ - خطو جديدة لتطوير المنظومة الإدارية) مطابع الأهرام ، صر ١٩٩٩ .
١١. الجاسمي ، باسم عباس كريدي ، (التحديات البيئية واثرها على الاداء) ، جامعة القادسية ، رسالة ماجستير ، ٢٠٠١ .

المصادر الأجنبية

1. Bank J ., the Essence of total Quality Mngement , printice Hall Inc ., 1992 .
2. Bobbit ., H. et al (Organization behavior undersanding and prouion) , 2d ed .N.y., prenice – Hall Inc ., Englwood Gliffs , 1978 .
3. Bounds , G.yorks , Ladams , M.and Rauney , G, Berond "Total Quality management to ward the emerging paradigm Mc Graw – Hill , New york , 1994 .
4. Dolye ,O.and wright, L.(A competitive study of U.S and Japanese marketing stareiges in the British market journal in markeing 1989 .
5. Eccles ,R. (the performance measurement manifests) , H.B.R dan-Feb. , 1991.
6. Federal quality Institue, (federal Total Quality management) hand book U.S office of personnel management. Washington D.C 1990 .

7. Hofer ,C.(A new measure for assessing organization performance , R.Lamb (ed) advances in strategic managment ,vol.2 ,Jaly press ,Gren which, cT, 1983.
8. Kirchoff ,B.(Organization effectivness measurement and policy research) , academy of management review ,vol ,@,1977 .
9. Miles ,R. (Macro. Organizational behaviors),santa monica , Good year publishing co. inc ,1980 .
10. Robert ,Benhard ,(public administration an action orientation) ,Pacific grove ,California, USA:BrookL/cole publishing , 1991 .
11. Russlle ,Robert S. ,Taylor III Bernard W. ,(operation management) , prentice Hall ,Ince. ,2000 .
12. Steven , Connand Ronald , Brard , "Total Quality Managemant in Government A practical Guide for the Real World , San Francisco , 1993.
13. Wriigh ,P. etal; (strategic management concepts) , 4th ed . prentice Hall , 1998 .
14. Wheehen ,Thamas L.& Hunger David J. ,(strategic management &Business policy) , 2nd Ed. ,Addison Wesley pub. ,1986 .

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبانة

الأخ الفاضل

الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد
امل الكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والاجابة عن جميع الاسئلة المطروحة والمتعلقة
بالتعرف على رأيكم حول (اثر ادراة الجودة الشاملة (TQM) على الاداء) علماً إن ادارة
الجودة الشاملة ((هي القيام بالعمل الصحيح وبشكل سليم من اول مرة ، مع ضرورة الاعتماد
وعلى اراء الزبائن والمستفيدين من الخدمات والسلع في مدى تحسين الاداء))
علماً بان هذه الاستبانة سوف تستخدمه لإغراض البحث العلمي فقط ، لذا فالمرجو
الاجابة عن الاسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة .

واخيراً ارجو استكمال هذا الاستقصاء فهو لن يستغرق من وقتكم أكثر من عشر دقائق .
شاكراً لكم صادق تعاونكم وتفضلكم بالاجابة

الباحثة

بشرى عبد الحمزة عباس

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة القادسية

المحور الأول : أولاً : معلومات عامة

الفئة العمرية :- ٣٥ - ٣٠ ، ٤١ - ٣٦ ، ٣٣ - ٢٨ ، ٢٥ - ٢٠ ، ١٩ فأكثر

الجنس :- ذكر ، انثى

المؤهل العلمي :- ثانوي ، دبلوم ، علي

عدد سنوات الخبرة :- ٩ - ٦ ، ١٠ سنوات فأكثر

دورات تدريبية متخصصة : نعم ، لا

المحور الثاني :- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اولاً:- مشاركة الافراد العاملين

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١.	هل تؤمن الادارة العليا باهمية مشاركة العاملين في عمليات التخطيط وتحليل المشكلات وضع القرارات ؟					
٢.	تشجيع الادارة العاملين على التعاون في حل مشكلات العمل ؟					
٣.	تقوم الادارة في منح مكافآت جماعية بشكل مستمر ؟					
٤.	هناك تمييز في منح المكافآت حسب الكفاءة والمشاركة ؟					
٥.	تتبنى الإدارة أسلوب للثواب والعقاب يفرق بشكل واضح بين من يعمل ومن لا يعمل ؟					

ثانياً :- التحسين المستمر

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٦.	ايمان الادارة العليا باهمية التحسين المستمر لكافة الانشطة التي تمارسها بما فيها العنصر البشري ، واعتباره عملية مستمرة لا تنتهي ومدى تأثيرها على الاداء ؟					
٧.	تعمل الادارة العليا على التحسين المستمر الظروف العمل داخل المصرف مما يؤثر					

					على اداء العاملين ومن ثم على جودة الخدمات المقدمة ؟	
					هناك تحديث مستمر للتكنولوجيا المستخدمة داخل المصرف مما يؤثر على اداءه ؟	٨.

ثالثاً :- التدريب

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
٩.	يشترك في الدورات التدريبية الموظفين في كافة الاقسام ؟				
١٠.	تتوجه الادارة العليا نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد ؟				
١١.	تهدف برامج التدريب في المصرف إلى منع وقوع الاخطاء والحصول على مستوى عالٍ في الجودة ؟				
١٢.	ادت برامج التدريب إلى تحسين الاداء وتحفيز العاملين إلى تحسين نوعية الخدمة باستمرار ؟				
١٣.	دلت النتائج في المصرف إن درجة كفاءة ونوعية التدريب له علاقة مباشرة بمستوى نوعية (جودة) الخدمة ؟				

رابعاً :- المقارنة المرجعية

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١٤.	تقوم ادارة المصرف بمقارنة ادائها مع اداء افضل المصارف باستمرار أي ما يسمى بالمقارنة مع النموذج الافضل ؟				

المحور الثالث :- الاداء

اولاً :- تحسين الربحية

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١٥.	يحقق المصرف النجاح في تحقيق النمو في الربحية ؟				
١٦.	تسعى ادارة المصرف باستمرار إلى توفير مختلف المستلزمات الضرورية لتهيئة بيئة				

					عمل ملائمة وبالتالي رفع الروح المعنوية ودرجة الرضا عن العمل مما ينعكس ايجابياً على تحسين اداء وانتاجية العاملين في مختلف المستويات ويؤدي ذلك بالتالي إلى زيادة الربحية وتحسين مستواها ؟
--	--	--	--	--	---

ثانياً :- تعزيز المركز التنافسي

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٧	التميز بالخدمات الخاصة بالمصرف قياساً بالمنافسين ؟					
١٨	يهتم المصرف بدراسة اوضاع المنافسين لتحسين الخدمات ؟					
١٩	ازدياد نشاطات الترويج لادامة الثقة والتواصل مع الزبائن ؟					

ثالثاً :- رضا الزبائن

ت	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٠	يؤثر الزبائن على اداء المصرف لعمله وفقاً لرغباتهم ؟					
٢١	تؤدي الخدمات المصرفية المقدمة إلى زيادة المنافع والمكاسب للزبائن ؟					
٢٢	يلحظ الشعور بالامانة والثقة في التعامل من قبل الزبائن تجاه المصرف ؟					
٢٣	يحقق المصرف رضا الزبائن من خلال توافر الخدمة بالنوعية والسعر المناسب ؟					

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.