

العنوان:	إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الاسكان للتجارة والتمويل
المصدر:	الإداري
الناشر:	معهد الإدارة العامة
المؤلف الرئيسي:	الخشالي، شاكر جارالله
المجلد/العدد:	س 28, ع 106
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2006
الشهر:	سبتمبر
الصفحات:	105 - 65
رقم MD:	50726
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الخدمات المصرفية، الأردن، البنوك التجارية، إدارة الجودة الشاملة، البنك العربي (الأردن)، بنك الاسكان للتجارة والتمويل (الأردن)، المعايير الاقتصادية، الأهداف الاقتصادية، اتخاذ القرارات، القيادة الادارية، محاسبة التكاليف، ضبط الجودة
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/50726">http://search.mandumah.com/Record/50726</a>

## إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الأردنية : دراسة تحليلية مقارنة في البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل

د. شاكر جار الله الخشالي (\*)

### المقدمة

لقد حصلت خلال السنوات القليلة الماضية الكثير من التغيرات التي فرضت نفسها على المنظمات والتي أجبرتها على القيام بما يناسبها من تغير في الأساليب الإدارية التقليدية التي كانت مستخدمة ولفترة طويلة من الزمن وتبنى مفاهيم إدارية حديثة والتي عن طريقها يمكن لها أن تحقق أهدافها وأهمها النمو والبقاء والاستمرار، ومن أبرز هذه التغيرات التطور التكنولوجي السريع والانفتاح الاقتصادي العالمي وما نتج عنه من اتفاقات تجارية دولية وتلاشي الحدود بين الدول، مما أدى إلى مواجهة المنظمات الاقتصادية للتحديات الحقيقية والمتمثلة في شدة المنافسة، وزيادة وعي وقدرة الزبائن على التمييز في جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، إذ أن المستفيد بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لاختيار المنتج أو الخدمة بغض النظر عن مصدرها، مما أدى بالمنظمات للبحث عن أساليب إدارية جديدة تمكن إدارتها من الوقوف أمام هذه التحديات، ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من المفاهيم الحديثة التي عن طريق تطبيقها يمكن للمنظمات إنتاجية كانت أم خدمية أن تضمن لها تحقيق أهدافها من خلال إقناع المستفيدين سواء أكانوا من داخل المنظمة أو من خارجها، وذلك عن طريق التحسين المستمر لما تقدمه المنظمة لمواجهة توقعات عملائها.

وقد كان لنجاح المنظمات اليابانية في فترة السبعينات والثمانينات في تقديم منتجات ذات جودة عالية وبسعر منخفض الأثر الكبير في تغير الاعتقاد الذي كان سائدا بأن تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تكاليف عالية<sup>(١)</sup>. حيث أثبتت المنظمات اليابانية انه يمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحاسب<sup>(٢)</sup>.

(\*) أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال ، جامعة العلوم التطبيقية/الأردن.

بالرغم من أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو ما ظهر في المنظمات الصناعية ولكن سرعان ما فرض نفسه وبشكل قوي للتطبيق في المنظمات الخدمية ومنها البنوك التجارية. وان السبب الرئيس لحاجة المنظمات الخدمية لتطبيق هذا المفهوم هو التطور الذي حصل في مفهوم النوعية من نوعية المنتج النهائي إلى مفهوم النوعية الشاملة، فبعد أن كان التركيز على نوعية المنتج النهائي فقد انتقل لان يكون على أساس نوعية العملية، وذلك من خلال ضبط العملية ومحاولة إلغاء أو التقليل من العيوب الحاصلة في عملية تقديم الخدمة والتي بالنتيجة تؤدي إلى الحصول على مخرجات بالنوعية المطلوبة بالإضافة إلى الاهتمام بالمدخلات من خلال الاهتمام بالموردين وجمع المعلومات عن رغبات المستفيدين، وهذا يتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من تحسين أساليب وأدوات جديدة تختلف عن الأساليب التقليدية والتي كانت مستخدمة سابقا.

ولقد أجريت دراسات عديدة حول مدى جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإمكانيتها في تحقيق مخرجات ذات جودة عالية وبتكاليف منخفضة، وقد أشارت نتائج هذه الدراسات بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة، تحسين معدل الربحية، ارتفاع أسعار الأسهم، انخفاض التكاليف، تحسين الأداء المالي، تحسين علاقات العاملين، ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، وانخفاض مستويات دوران العمل<sup>(٣)</sup>.

وقد أدركت المنظمات في المملكة الأردنية الهاشمية ضرورة مواكبة كل ما هو جديد من أساليب إدارية وتطبيقها في أعمالها الإدارية، مدعومة من قبل الحكومة التي أولت تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل هذه المنظمات اهتماما كبيرا واعتباره أمرا ضروريا لتطوير هذه المنظمات، وقد وصلت هذه المنظمات إلى مراحل متقدمة في تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث. والبنوك التجارية من المنظمات الهامة في الحياة الاقتصادية في الأردن، حيث يعمل عدد من البنوك التجارية والمؤسسات المالية التي أخذت بتطبيق هذا المفهوم ومنذ فترة ليست بالقصيرة، حيث أنها شأنها شأن المنظمات الأخرى تواجه تحديات كبيرة بسبب تحرير الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى تأثرها بالتطور في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، فضلا عن التحديات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية والتي أصبحت من العوامل التنافسية الهامة والمبنية على الاستمرار في تقديم الخدمة بالجودة التي يتوقعها المستفيد.

### مشكلة الدراسة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من المفاهيم الحديثة والذي أصبح تطبيقه أمرا هاما في أي منظمة تريد لنفسها البقاء والاستمرار، وذلك بسبب الطرق

المبتكرة التي تقوم المنظمات المنافسة بإدخالها سواء كان ذلك في منتجاتها أو في الخدمات التي تقدمها لزيائنها. وقد تواجه المنظمات الكثير من الصعوبات والتحديات عند تطبيقها لهذا المفهوم، وان من هذه الصعوبات ما يتعلق بالجانب الفني والآخر يخص الجانب الثقافي للمنظمة. وتعاني المنظمات الخدمية بشكل أكبر من هذه التحديات، وذلك بسبب التعامل المباشر بين هذه المنظمات والمستفيدين. ويعتبر البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل من البنوك الرائدة في الأردن والوطن العربي والتي تتحمل مسؤولية كبيرة في الريادة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال توفير الشروط الملائمة لذلك والتقليل من حدة الصعوبات والتحديات التقنية والثقافية. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤالين التاليين:

١. هل يوجد هناك تباين معنوي بين البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
٢. هل توجد علاقة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان؟
٣. هل يوجد تباين في اتجاهات العاملين نحو مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يعزى لاختلافهم في الخصائص الشخصية؟

### أهمية الدراسة

لقد أدركت البنوك التجارية في الأردن ومنذ فترة ليست بالقصيرة مقارنة بنظيراتها العالمية بضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة لغرض تسويق ما تقدمه من خدمات، وذلك بسبب حدة المنافسة، مما جعلها تفكر في الاستفادة من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبناء قواعد لجمع البيانات وخلق المعلومات المتعلقة برغبات عملائها الحاليين والمرتقبين، ومن أجل اتخاذ قرارات تعزز من موقعها التنافسي من خلال التعرف على الفرص المتوافرة والتحديات التي تواجهها. وترتبط أهمية القيام بهذه الدراسة بأهمية الدور الذي يحتله الجهاز المصرفي في الأردن والمتمثل في تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة والتقليل قدر الإمكان من الأخطاء التي تستنزف الكثير من الأموال، والتي تحصل بسبب عدم رضا العملاء، إعادة بعض الأعمال، غياب التدريب، وعدم استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. كما وتأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تنتهج أسلوباً جديداً في التعرف على مستويات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو أسلوب التحليل المقارن بين اثنين من البنوك الرائدة في هذا القطاع في الاقتصاد الأردني، وهما البنك العربي وبنك الإسكان، وقد وقع الاختيار على البنك العربي لكونه من

أكبر وأقدم البنوك العاملة في الساحة الأردنية وهذا ما يضع أمام إدارة هذا البنك مسؤوليات كبيرة في تحسين الخدمة التي يقدمها لزيائنه وتقديم ما هو أفضل وبشكل مستمر، بالإضافة إلى انتشار مجال خدماته من خلال فروع الموجوده في مختلف العواصم العالمية وهذا ما يضعه أمام منافسة شديدة. أما بالنسبة لبنك الإسكان فبالرغم من حداثة تأسيسه لكنه في الوقت الحاضر يتقدم على جميع البنوك العاملة في الأردن من حيث عدد الفروع، كما انه خطى خطوات كبيرة في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، إذ كان دائما يسعى لتقديم ما هو أفضل من الخدمات لزيائنه، فضلا عن ذلك أن أدارته كانت تولي على الدوام اهتماما كبيرا لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكان بنك الإسكان منافسا قويا في المسابقات التي أجريت في مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العاملة في الأردن.

### فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك اختلاف معنوي في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان.  
الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان.  
الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن إعرائها لخصائصهم الشخصية من حيث، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، والراتب الشهري.

### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:
١. التعرف على مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل.
  ٢. التعرف على مدى التباين بين البنكين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
  ٣. التعرف على طبيعة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنكين قيد الدراسة.
  ٤. التعرف على مدى التباين بين العاملين في البنكين في اتجاهاتهم نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، فقد عرفها كل باحث وذلك من وجهة نظر تخصصه، وان ما يدل على ذلك هي إجابة ديمينج (Deming) والذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عندما سؤل عن تقديم تعريف لهذا المفهوم، حيث أجاب بأنه لا يستطيع أن يقدم تعريفا محدد لإدارة الجودة الشاملة، مبررا ذلك في أن هذا المفهوم أصبح يتضمن معان كثيرة بالنسبة للباحثين<sup>(٤)</sup>. هذا يعني انه لا يوجد اتفاق حول إمكانية إيراد تعريف موحد ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعليه فسوف يتم إيراد بعض التعاريف التي حظيت بقبول واسع من قبل الباحثين. فقد عرفت على إنها "فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيد، وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للمنتجات أو الخدمات المقدمة، والتأكد من أن المنظمات التي تقدم هذه المنتجات أو الخدمات تستطيع أن تقدمها بشكل متقن ودائم"<sup>(٥)</sup>. أما آخرون فقد عرفوا إدارة الجودة الشاملة على "إنها استراتيجية منظمة يصاحبها مجموعة من الوسائل التي تقود المنظمة لان تقدم للمستفيد منتجات أو خدمات ذات جودة عالية"<sup>(٦)</sup>، ويلاحظ من هذا التعريف تأكيده على النظرة البعيدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي كونها عملية مستمرة وهدف طويل الأجل. وعرفت أيضا على إنها تعبر عن "تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا"<sup>(٧)</sup>. فيما يعتقد آخر بان إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن "شكل تعاوني لأداء الأعمال الذي يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة، من خلال فرق العمل"<sup>(٨)</sup>. أما معهد الجودة الفدرالي في الولايات المتحدة Federal Quality Institute فقد عرفها على إنها "القيام بالعمل وبشكل سليم من أول مرة، مع ضرورة الاعتماد على آراء المستفيدين من السلع والخدمات في مدى تحسين الأداء"<sup>(٩)</sup>. فيما يرى آخر بان إدارة الجودة الشاملة يمكن تعريفها على أنها "فلسفة تتضمن بان يسعى كل فرد في المنظمة وبشكل مستمر لتحسين الجودة وصولا إلى رضا المستفيد"<sup>(١٠)</sup> وهذا يتطلب معرفة ماذا يريد المستفيد، تصميم السلعة أو الخدمة لمواجهة رغبة المستفيد، تصميم العمليات لانجاز العمل من المرة الأولى، الاستمرار في التحسين، وتوسيع هذا المفهوم ليشمل المجهزين والموزعين. وعرفت أيضا على أنها "تتضمن التزام كلا من الإدارة والعاملين وبما يتناسب لمقابلة أو تجاوز توقعات المستفيد"<sup>(١١)</sup>، ونظر إليها آخران وذلك من خلال تحديد معاني الألفاظ المكونة لها ويقولان، بان الإدارة Management تعني قدرة المنظمة على التحسين وبشكل مستمر، والجودة Quality وتعني التركيز على ما يريد المستفيد وتقديم ما هو أبعد مما يتوقع، أما

الشاملة Total فتعني شمول جميع جوانب العمل بالجودة سواء ما يتعلق منها برضى المستفيد أو بعمل المنظمة<sup>(١٢)</sup>.

من خلال استعراض تعاريف إدارة الجودة الشاملة الواردة أعلاه يلاحظ أن مضمونها لا يخرج في معناه عن تفكير المنظمة المستمر واستخدام الوسائل المناسبة لإرضاء المستفيد، ويتطلب ذلك من المديرين الإيمان بإمكانية العاملين والاعتماد عليهم في حل المشكلات المتعلقة بالجودة والرقي بمستواها، وأن يعملوا على تدريب جميع العاملين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وخاصة ما يتعلق منها بتحليل العمل والتعرف على احتياجات المستفيدين، وذلك من أجل تحسين وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة.

ويذكر الباحثون بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بعد الحرب العالمية الثانية وتحديدا في الولايات المتحدة الأمريكية وفي المنظمات الصناعية ثم انتقل إلى المنظمات الصناعية اليابانية ومن ثم انتقل إلى القطاعات الأخرى<sup>(١٣)</sup>، وقد مر بعدة مراحل أهمها<sup>(١٤)</sup>:

المرحلة الأولى: والتي بدأت في الخمسينات وذلك عن طريق فجنبايم (Feigenbaum) والذي اهتم بالرقابة الشاملة على الجودة (T.Q.C) والتي كانت تهدف إلى إنتاج السلع أو الخدمات بطريقة اقتصادية وحسب احتياجات المستفيد، وأن جميع العاملين في المنظمة هم مسؤولون عن تحقيق ذلك، سواء العاملون بالأعمال الإدارية أم الفنية،

والتأكد من إنجاز العمل بشكل سليم من المرة الأولى. Right First Time.

المرحلة الثانية: وهي الفترة من (١٩٦٠-١٩٨٠) وكانت بدايتها بظهور أفكار ديمينج (Deming) الذي اقترح (١٤) مبدأ والتي عن طريقها يمكن تحقيق التميز عن الآخرين، وكذلك آراء كروسبي (Crosby) الذي حدد (١٤) خطوة لتحقيق الجودة الشاملة، وكذلك ظهور أفكار جوران (Juran) الذي حدد ثلاث عمليات لتحقيق الجودة.

المرحلة الثالثة: والمتمثلة في الفترة من (١٩٨٠) إلى الوقت الحاضر والتي فيها تم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع القطاعات بعد أن كان الاهتمام به من قبل المنظمات الصناعية فقط، حيث ظهرت أفكار جديدة منها حلقات الجودة (Q.C) و فرق الجودة (Q.T).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة في كونها تتألف من مكونات (مبادئ)، ولكن لا يوجد اتفاق واضح حول ماهية هذه المبادئ، فقد ذكرها الكتاب بأشكال مختلفة، ويرى الباحث بأن هذا الاختلاف لا يعدوا إلا أن يكون اختلاف

في العمومية أو التفصيل، فمنهم من يفصل ويتوسع في ذكر هذه المبادئ، والآخر يحاول أن يدمج بين عدة مبادئ فرعية لجعل منها مبدأ واحدا، هذا يعني بان الاختلاف ليس جوهريا بقدر ما هو يتعلق بالعمومية والتفصيل. فيذكر هيو كوش (٢٠٠٠) بان هذه المبادئ تتكون من التوجه نحو العميل، الامتثال للمتطلبات، ملائمة الاستخدام، العيوب الصفرية، الرقابة على العملية، والتحسين المستمر<sup>(١٥)</sup>. فيما يرى الحميضي (٢٠٠٠) بأنها تتألف من التركيز على العميل، التحسين المستمر، الوقاية وليس التفتيش، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، تمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل الجماعي<sup>(١٦)</sup>. أما الصرن (٢٠٠٢) فيرى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على الزبائن، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، الالتزام من قبل المجتمع<sup>(١٧)</sup>. أما البكري (٢٠٠٢) فتعتقد بان المبادئ تتمثل في التركيز على العميل، التركيز على العمليات والنتائج معا، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، تدعيم الأفراد، إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، معلومات التغذية العكسية<sup>(١٨)</sup>. أما العلي (١٩٩٨) فيعتقد بأن فلسفة الجودة الشاملة تعتمد على ثلاثة مبادئ أساسية وهي، التركيز على المستفيدين من المخرجات، المساهمة الجماعية وفرق العمل، والتحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات<sup>(١٩)</sup>.

ومن وجهة نظر الباحث فان أسلوب العمومية في تصنيف المبادئ هو الأفضل، بحيث يضم المبدأ الواحد عدة مبادئ فرعية وهو ما ذهب إليه العمر (٢٠٠٢) حيث يرى بان إدارة الجودة الشاملة تتكون من أربعة مبادئ وهي التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن<sup>(٢٠)</sup>. وسيتم استعراض هذه المبادئ لكونها ستمثل المبادئ المعتمدة في هذه الدراسة.

### ١ - التحسين المستمر

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبارة عن عملية من التحسين المستمر، هذا يعني أن الجودة الشاملة ليست برنامجا له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة، تسعى فيها إدارة المنظمة لتحقيق رغبات المستفيدين والتي تعتبر متغيرة وغير ثابتة، ويشبه (Deming) إدارة الجودة الشاملة بالعجلة (Quality Cycle) والتي ما تنتهي حتى تبدأ<sup>(٢١)</sup>، فيها تقوم المنظمة بالتعرف على الوضع الحالي ومحاولة تحسين هذا الوضع عن طريق تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملون وتصحيح الخلل، كما يجب مراجعة الإجراءات الخاصة بالعمل والتي يمكن أن تكون هي السبب في الخلل والتي من شأنها أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الأداء، ويشير الباحثون إلى أن (٨٠٪) من الخلل في العمل ناتجة عن الخلل في العمليات والأنظمة، بينما (٢٠٪) منها فسببها العاملون<sup>(٢٢)</sup>، ويمكن أن يقوم



العاملون بأنفسهم بعملية التحليل وذلك لكون العاملين هم الخبراء في مجال العمل الذي يقومون به وليس الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة<sup>(٢٣)</sup>، ويؤكد المختصون على ضرورة القيام بالتحليل بشكل جماعي وذلك من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية في العمل لهذه الجماعات وحرية التعبير في الرأي وصولاً إلى تنفيذ العمل من قبل العاملين بشكل صحيح ومن المرة الأولى<sup>(٢٤)</sup>. وتعتمد عملية التحسين المستمر على أنه يمكن تحقيق التحسينات بدون نفقات أو تحمل نفقات قليلة ودون الحاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو باهظة التكاليف<sup>(٢٥)</sup>.

ويتطلب التحسين المستمر إكساب العاملين المهارات اللازمة، إذ أن عمليات التحليل غالباً ما يأتي بعدها التغيير من أجل التحسين وهذا يتطلب توافر مهارات جديدة لدى العاملين، وعلى المنظمة أن تقوم بإعداد برامج تدريبية للعاملين، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب والأدوات الحديثة والتي يتطلب تطبيقها واستخدامها مهارات جديدة من العاملين والتي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق التدريب لتمكينهم من الأداء وبدون أخطاء وبدون الحاجة لإعادة الأعمال<sup>(٢٦)</sup>.

كما أن التحسين المستمر يشتمل على الاهتمام بمنظومة القيم التي يحملها العاملون في المنظمة ومنها قيم العمل التعاوني وقيم المشاركة من خلال فرق العمل والتي يمكنها تقديم المقترحات من أجل التحسين المستمر لجودة السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وان تدفق الأفكار البسيطة يؤدي إلى ظهور الأفكار الصغيرة هو الذي يصنع الجودة ويشكل قلبها وروحها، وان الاهتمام بالأفكار البسيطة يؤدي إلى ظهور الأفكار الكبيرة والهامة<sup>(٢٧)</sup>، كما يجب الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وذلك عن طريق الفحص والمراجعة والتحليل المستمر بهدف معرفة المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة لها بدلاً من انتظار وقوعها والبحث عن حلول لها، وهذا يعني أن المشكلات ينظر لها على أنها فرص للتطوير وليس تهديداً للمنظمة، فضلاً عن ذلك بان تكلفة الوقاية هي في الغالب اقل من تكلفة العلاج بعد وقوع المشكلة<sup>(٢٨)</sup>.

أن هناك اختلاف في مداخل التحسين المستمر، فالاتجاه الياباني والذي يسمى (Kaizen) والذي ينظر للجودة على أنها عمل تدريجي ومتراكم وأنها لا تأتي دفعة واحدة وذلك بالتركيز على العنصر البشري، وان أسلوب (Kaizen) ليست فلسفة للتحسين المستمر في العمل فقط، وإنما هي فلسفة على مستوى حياة الأشخاص والعائلة والمجتمع. أما المدخل الأمريكي والذي يطلق عليه (Breakthroughs) والذي يعتبر أسلوب الخطوة الواسعة، والذي يركز على تقديم أفكار وأساليب ابتكارية جديدة وبدفعة واحدة من أجل تحقيق تحسينات مثيرة لانتباه الجمهور وبالتركيز على التكنولوجيا المعقدة والإمكانات المالية الكبيرة<sup>(٢٩)</sup>.

## ٢ - اتخاذ القرارات بناء على المعلومات

يتم اتخاذ القرارات في ظل إدارة الجودة الشاملة وذلك بعد جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها سواء ما يتعلق منها بالعمليات أو ما يتعلق منها بالمستفيدين أو الموردين وغيرها، وذلك سعياً لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية، والانتقال من الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات والذي يعتمد على الإدارة العليا فقط إلى صيغة جديدة فيها يتم اتخاذ القرارات بناء على تجميع البيانات وبشكل دوري من أجل خلق المعلومات اللازمة وإيصالها إلى متخذ القرار وبالوقت المناسب، وهذا يتطلب تكوين وحدات متخصصة بجمع البيانات وخلق المعلومات عن طريق الدراسات المسحية والقيام باستطلاع رأي مجموعات محددة أو القيام بدعوة عينة من المستفيدين لزيارة المنظمة والحصول على المعلومات الخاصة بتوقعاتهم واستخدام هذه المعلومات في تحسين السلع أو الخدمات المقدمة مستقبلاً<sup>(٣٠)</sup>.

كما أن لدخول الكمبيوتر أثره الكبير في قدرة المنظمة في خلق المعلومات والاستجابة لطلبات الزبائن، وإذا ما طلب عميل منتجاً معيناً فإن نظام التصنيع المدعّم بالكمبيوتر يمكنه أن ينتج له هذا المنتج في خلال (٢٤) ساعة بشرط أن تكون المعلومات المتعلقة بالطلب المحتمل مخزنة سلفاً في قواعد البيانات، وهذا يتطلب من مدير الإنتاج الاحتفاظ وتحديث أكبر كمية من المعلومات عن كل عميل في قواعد للبيانات تكون ميسرة في الوصول إليها، ويزداد التركيز على خدمة العميل وتزويده بما يحتاجه إذا ما توافرت المعلومات التفصيلية عنه، ويمكن بالتالي الاقتراب منه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالمنتج الصحيح، ويتوقع أن يكون ذلك ممكن التطبيق اعتباراً من عام (٢٠٢٥) (٣١).

## ٣ - دعم الإدارة العليا

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعقدة والتي تحتاج إلى الاستمرار في تطبيقها إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات وسماع الإدارة لهذه المقترحات. كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدلاً من العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً. كما تشارك الإدارة العليا وذلك عن طريق تحفيز العاملين، لأن نجاح

المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة، وان التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير<sup>(٣٢)</sup>.

#### ٤ - التركيز على الزبائن

أن الهدف الأساس لوجود أي منظمة هو إرضاء جمهور المستفيدين من السلعة أو الخدمة التي تقدمها، وان رضا المستفيد يرتبط بمتغيرين وهما المنفعة التي يحصل عليها من وراء استخدامه للسلعة أو الخدمة، والتضحيات التي يقدمها المستفيد من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، وحتى يكون المستفيد راض فيجب أن تكون المنفعة المتحققة اكبر من التضحيات التي قدمها، وكلما زادت المنفعة على التضحيات كلما زاد رضا المستفيد<sup>(٣٣)</sup>، وان نجاح أي منظمة يتوقف على مدى إدراك العاملين فيها بأهمية تقديم السلع أو الخدمات بكفاءة وفعالية. وان إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة تحقيق توقعات جمهور المستفيدين والإيفاء باحتياجاته الحالية والمستقبلية، وان معيار نجاح المنظمة يتمثل في مدى رضا عملائها، والبعض يشبه المستفيد بالسائق Driver الذي له الكلمة الأخيرة في توجيه المركبة التي يقودها سواء كان المستفيد خارجياً أو داخلياً<sup>(٣٤)</sup>، فالخارجي هو الذي يجب أن يحدد جودة السلعة أو الخدمة النهائية، أما الداخلي فهو الذي يحدد جودة العمليات وعلى المنظمة التركيز عليهما، لذا يعتبر رضا الزبائن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يجب على إدارة المنظمة الاهتمام به وبشكل مستمر سواء كان هؤلاء الزبائن من داخل المنظمة أو من خارجها، بالنسبة للزبون الخارجي External Customer فهو المستخدم النهائي أو غير المباشر للسلعة أو الخدمة، أما الزبون الداخلي Internal Customer فهو الفرد أو الجماعة التي تستلم المنتج لتضيف ما يجب عليها إضافته قبل أن يذهب إلى جماعة أخرى، وإذا ما تحققت متطلبات وتوقعات المستفيد الداخلي فسوف تكتمل الحلقة عند الزبون الخارجي، وان وجود لغة مشتركة بين الجهاز الداخلي والمستفيد الداخلي تعتبر نقطة البداية للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة<sup>(٣٥)</sup>، مما يحقق للمنظمة نوعاً من الميزة التنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى، والخطأ الذي يمكن أن تقع فيه بعض المنظمات هو اعتقادها بان إدارة المنظمة هي الأكثر معرفة بحاجات الزبائن مما يجعلها تقوم بتحديد طبيعة ومواصفات السلعة أو الخدمة وبمعزل عن معرفة احتياجات الزبائن<sup>(٣٦)</sup>، ولكن إدارة الجودة الشاملة تؤكد على ضرورة معرفة توقعات الزبائن وتحقيقها بأسرع ما يمكن من أجل الحصول على أكبر عدد من الزبائن وتقوية ولائهم للمنتج الذي تقدمه المنظمة، ويكون ذلك عن طريق جمع المعلومات عن رغبات

العملاء وبشكل دوري.

وفق هذا التصور فإن مستوى الجودة يحدد من قبل المستفيد وليس من قبل المنظمة، وإن عدم إمكانية المنظمة من تحقيق رغبات المستفيدين فإن ذلك يؤدي بهم إلى الشكوى والتذمر، وإذا ما تم عن (٥-١٠) من معارفهم عن خبراتهم السيئة في التعامل مع المنظمة والعكس صحيح<sup>(٣٧)</sup>. وإن ذلك يكون أكبر من المنظمات الحكومية مقارنة بمنظمات الأعمال وذلك بسبب الصفة الاحتكارية التي تجعل من الحكومة الجهة الوحيدة التي تقدم خدمة معينة وليس هناك خيار أمام المستفيدين<sup>(٣٨)</sup>، وإدارة الجودة الشاملة تتطلب من المديرين معرفة المستفيدين من السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، وذلك لكي يستطيعون من التركيز عليهم بدلا من التركيز على الأعمال داخل المنظمة فقط.

## تكلفة الجودة

أن التطوير والتحسين المستمر وإكساب العاملين مهارات عالية يتطلب أن تتحمل المنظمة لتكاليف عالية، ويمكن تصنيف تكلفة الجودة في شكلين<sup>(٣٩)</sup>:

١. التكلفة السلبية (التكلفة بعد وقوع الخطأ): وهي التكلفة المتعلقة بتصحيح الأخطاء بعد وقوعها وإعادة الأعمال التي تم أدائها بشكل غير سليم، أي تكلفة عدم التقيد بمعايير الأداء Price of Nonconformance

٢. التكلفة الإيجابية (التكلفة قبل وقوع الخطأ): وهي التكاليف الناتجة عن رغبة المنظمة في التأكد من أن الأعمال تنجز بشكل صحيح من أول مرة، وتسمى أيضا بالتكلفة الوقائية أو تكلفة التقيد بمعايير الأداء Price of Conformance وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة عند تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي أقل من تكاليف الجودة قبل تطبيقها، وأن مجموع التكاليف السلبية والإيجابية تمثل تكلفة الجودة Cost of Quality (C.O.Q)

كما يمكن تقسيم تكلفة الجودة إلى أربعة أنواع وهي<sup>(٤٠)</sup>:

١. تكلفة الوقاية: Prevention Cost وهي التكلفة التي تتحملها المنظمة وذلك سعيا منها لمنع وقوع أخطاء في إنتاج السلع أو الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويكون ذلك عن طريق الرقابة على الجودة، التدريب المستمر للعاملين، تعيين المؤهلين من العاملين، والتخطيط للجودة، وهذا النوع يقع ضمن تكاليف الجودة الإيجابية.

٢. تكلفة التقييم: Appraisal Cost وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة للتأكد من إنها لا تقدم منتجات متدنية، وتتمثل في دراسة البيانات عن المنتجات من السلع والخدمات، وهي تكاليف إيجابية.

٣. تكلفة الأخطاء الداخلية: Internal Failure Cost وهي من أنواع التكلفة السلبية، والتي

تتمثل في تكاليف تصحيح الأخطاء والعيوب، إعادة بعض الأعمال، عدم كفاءة الأنظمة، الطاقة الضائعة، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد.

٤. تكلفة العيوب والأخطاء الخارجية: External Failure Cost وهي أيضا ضمن تكاليف الجودة السلبية، والمتمثلة في تصحيح الأخطاء الناتجة عن فترة ما بعد تقديم السلعة أو الخدمة للمستفيدين، وهي الأخطاء التي يكتشفها العميل بعد الشراء ويبلغ عنها إرجاع المنتج أو رفض الخدمة.

وان مهمة إدارة الجودة الشاملة هو التقليل من التكلفة السلبية وذلك عن طريق زيادة الاهتمام والاستثمار في التكلفة الإيجابية، وكلما كانت التكلفة السلبية تشير إلى مستويات متدنية فذلك يدل على ارتفاع في مستويات الجودة للمنظمة، وتسعى إدارة المنظمة عن طريق تطبيقها للجودة الشاملة لان تكون التكلفة السلبية مساوية إلى الصفر Zero Defect أو بنسبة (١٪) من الميزانية التشغيلية كحد أعلى، وذلك للحصول على الفوائد من وراء تطبيقها ومن أهمها كسب عملاء جدد، زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وكسب ولاء العملاء الحاليين، علما أن هذه الفوائد يكون تأثيرها غير مباشر، كما انه يستغرق عدة سنوات وصولا إلى إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى<sup>(٤١)</sup>.

## الدراسات السابقة

ما يزال موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي يدور حولها النقاش من قبل الباحثين، وقد كتبت عدة بحوث في هذا المجال الحديث والحيوي، وقد قام الباحث بجرد شامل لما كتب عن هذا الموضوع من دراسات، وسوف يتم استعراض لبعض هذه الدراسات ومنها:

دراسة العلي (١٩٩٨) والتي حاول فيها الباحث اقتراح نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ضرورة مشاركة جميع العاملين في التحسينات المستمرة والتي تمكن الجامعات من تحقيق رضا وتوقعات سوق العمل كونه هو المستفيد، كما أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منظمات التعليم العالي يتطلب الدعم من منظمات الأعمال المختلفة، ومنها الدعم المالي، البحوث المشتركة، والتعاون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي<sup>(٤٢)</sup>.

الدراسة التي أجريت من قبل معلا (١٩٩٨) والتي حاول فيها الباحث قياس جودة الخدمات المصرفية من قبل البنوك التجارية الأردنية، وذلك عن طريق توزيع استبانة على عينة من المتعاملين مع هذه البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاضا في مستوى الخدمة المقدمة من قبل البنوك التجارية الأردنية وذلك من وجهة نظر المتعاملين

معها وعكس ما يتوقعه العملاء من هذه البنوك، حيث كانت توقعاتهم أكثر من ذلك، كما أوضحت الدراسة بأن لعدد سنوات التعامل مع البنك أثرا مباشرا على تقييم العملاء لجودة الخدمات التي يقدمها البنك، كما أن هناك اختلافا في أهمية المعايير التي يستخدمها العملاء لتقييم الجودة في الخدمات المصرفية، كما أن لتكرار تعامل العميل مع البنك أثرا على تقييمه لمدى جودة الخدمة المقدمة من قبل البنك، وأشارت الدراسة إلى أن للعامل الخاص بالتقنيات الحديثة في تقديم الخدمة المرتبة الأولى في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية<sup>(٤٣)</sup>.

وفي دراسة أخرى قام بها الشامي (١٩٩٩) والتي استهدفت التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية اليمينية، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بان هناك قصورا في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبشكل عام في المنظمات الصناعية اليمينية، وأن هذا القصور يتمثل في عدم توثيق إجراءات وطرق الاختبار والقياس، وعدم وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الجودة الشاملة ضمن الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يزال غير شائع في هذا النوع من المنظمات، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود سياسة واضحة للجودة، كما أنه لا يوجد دليل للجودة وأن التدريب على الجودة لم يحظ بالاهتمام المطلوب<sup>(٤٤)</sup>.

أما دراسة أبو دله والنيادي (٢٠٠٠) والتي اهتمت بالتعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في الإمارات العربية المتحدة، فقد توصل فيها الباحثان إلى أن هناك بعض الركائز (المبادئ) التي حظيت بممارسات عالية وخاصة المتعلقة منها بالمظاهر الملموسة لجودة الخدمة، التركيز على الزبون، توكيد الجودة، ودور المنظمة تجاه المجتمع، فيما جاءت ركيزة العلاقة مع المورد وكذلك ما يتعلق بالموارد البشرية بأقل درجة من التطبيق، أما فيما يتعلق بالتزام الإدارة العليا فقد أظهرت النتائج بأنها حظيت بممارسة اقل مما هو متوقع، كما أشارت الدراسة لوجود علاقة ارتباط ايجابية بين كلا من عمر المنظمة وحجمها ودرجة ممارستها لركائز إدارة الجودة الشاملة<sup>(٤٥)</sup>.

دراسة الأحمدى (٢٠٠٠) وكانت دراسة نظرية حاولت فيها الباحثة التعرف على العوائق التي تقف أمام تطبيق التحسين المستمر في المنظمات الصحية. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في بيئة وثقافة وطبيعة نشاط المنظمات الصحية عنه في المنظمات الصناعية التي ظهر وطبق فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وان من العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية وجود الحواجز التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة وخاصة بين الجهازين الإداري والفني، وكذلك

تعقيد ومركزية الأنظمة الإدارية وعدم التزام القيادات الإدارية وعدم القناعة بجدوى التحسين، كما أن التحسين المستمر ممكن أن يمثل تهديدا لاستقلالية قرارات الرعاية الصحية، فضلا عن عدم القناعة بأهمية التركيز على العميل، وقد قدمت الدراسة منهجا تطبيقيا لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جوانب نشاط المنظمات الصحية، فضلا عن عدم القناعة بأهمية التركيز على العميل، وقد قدمت الدراسة منهجا تطبيقيا لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جوانب نشاط المنظمات الصحية، ومن أهم مقومات المنهج المقترح تركيزه على الدور المشترك للقيادات الإدارية الطبية في توجيه ودعم عملية التحسين والمشاركة الفعالة للهيئة الطبية في جميع مراحل عملية التحسين، كما يؤكد المنهج المقترح على ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المستخدمة والبيئة التنظيمية وثقافة المنظمة بما في ذلك تغيير المسلمات والقيم السائدة وأنماط التفكير، وأن يدرك العاملون في المنظمات الصحية بان مفهوم التحسين المستمر ليس حلا سريعا للمشكلات التي تمر بها المنظمات الصحية وقد تمر عدة سنوات من العمل الجاد قبل أن تجني ثمار هذا العمل، كما أن المنهج المقترح تطبيقه يجب مواظمته مع طبيعة عمل كل منظمة لكي يحقق النتائج المرجوة<sup>(٤٦)</sup>.

وقام النعيم (٢٠٠٠) بدراسة استطلاعية استهدفت التعرف على مواقف طلاب بعض الجامعات السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى المعرفة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين أوساط طلاب الأقسام الإدارية بالجامعات السعودية كان متدنيا، ولكن معظم الطلاب قد استطاعوا تحديد الهدف الرئيس من هذا المفهوم، كما أشارت الدراسة إلى أن معظم الطلبة ممن شملتهم الدراسة والذين شاركوا في التدريب الصيفي أفادوا بعدم تطبيق المنظمات التي تدربوا فيها لإدارة الجودة الشاملة، ولكن أكد الطلاب على رغبتهم في العمل في منظمات تطبق فيها إدارة الجودة الشاملة وأنهم سيحاولون إقناع رؤسائهم بتطبيق هذا المفهوم عند بداية حياتهم العملية. كما أوضحت الدراسة بان غالبية الطلاب راغبين بالانضمام في دورات تدريبية لاكتساب المهارات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلا عن ضرورة تدريس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. فيما لم تشر الدراسة لوجود علاقة معنوية بين مواقف الطلبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يعزى للعمر أو الخبرة العلمية، ولكنها أظهرت لوجود علاقة معنوية بين مواقف الطلبة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعدد السنوات الدراسية<sup>(٤٧)</sup>.

وفي دراسة أجريت من قبل أبو نبعه ومسعد (٢٠٠٠) والتي استهدفت التعرف على مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في بنية نظم المعلومات وعدم توفر البيانات اللازمة لتصميم

متطلبات العملية التعليمية في هذه الجامعات، كما أن هناك مركزية في صنع السياسات التي تتبعها هذه الجامعات، كما أن هناك مقاومة من قبل أعضاء هيئة التدريس وذلك عن طريق تشبثهم بالأساليب التقليدية وعدم الأخذ بالتحسين من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في العملية التعليمية<sup>(٤٨)</sup>.

أما الدراسة التي أجريت من قبل العمر (٢٠٠٢) فقد حاول فيها الباحث التحقق من مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض. توصلت الدراسة إلى أن مبدأ التركيز على العميل كان من أكثر المبادئ المطبقة في المستشفيات، فيما كان أقلها تطبيقاً هو مبدأ اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، كما أشارت الدراسة لوجود تفاوت في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من مستشفى لآخر، وأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات التعليمية هو أقل منه في المستشفيات الأخرى، كما أن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتبط بشكل جوهري بالتحسين المستمر واتخاذ القرارات بناء على المعلومات وكذلك التركيز على العميل<sup>(٤٩)</sup>.

وفي دراسة أخرى للكويومي (٢٠٠٣) والتي اهتمت بتقدير درجة التطبيق لبعض المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، توصل فيها البحث إلى أن تطبيق أسس إدارة الجودة الشاملة في غالبيتها مطبقة وبدرجات عالية وخاصة المتعلق منها بالعمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات، فيما كشفت النتائج بأن مستوى القدرة على كشف المستجدات والتحديات كانت متوسطة، وهكذا بالنسبة للتقويم المستمر. كما أشارت الدراسة لوجود فروق معنوية لصالح الإداريين مقارنة بأعضاء هيئة التدريس في معرفتهم لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، كما أن هناك فروقاً معنوية لصالح حملة شهادات الدكتوراه مقارنة بأعضاء هيئة التدريس من حملة الماجستير في معرفتهم لهذا المفهوم، كما تبين بان هناك فروقاً معنوية بين التركيز على رسالة المنظمة واتخاذ القرارات، وكلا من استخدام الطريقة العلمية، عمل الفريق، التدريب المستمر، التقويم المستمر، يمكن أن تعزى للمؤهل العلمي ويستثنى من ذلك المركزية والاستقلالية<sup>(٥٠)</sup>.

وفي دراسة للمشراح (٢٠٠٣) تناول فيها الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أشارت الدراسة إلى ضعف وضوح مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المصرفية، حيث لم يعط الاهتمام الكافي مما أدى ذلك إلى الضعف في القوة التنافسية لهذا القطاع مقارنة بالبنوك الخليجية، وينعكس ذلك على ضعف المركز التنافسي للبنوك الكويتية أمام البنوك العالمية<sup>(٥١)</sup>.

أما بندقي (٢٠٠٣) فكان اهتمامه بالتعليم والتدريب على الجودة الشاملة. ففي



دراسة أجراها في شركات التأمين الأردنية توصل الباحث إلى أن المديرين على وعي تام بأهمية إدارة الجودة الشاملة وأهمية فهم الفريق الذي يعمل معهم وفي جميع المستويات، كما أشارت الدراسة إلى أن المديرين على وعي كبير فيما يتعلق بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها الخاصة بشمولية مناهج وبرامج التعليم والتدريب ولجميع المستويات الإدارية، كما أوضحت الدراسة بان المديرين متحمسين للأساليب الفنية للرقابة على الجودة والتسويق وتحسين الجودة والتخطيط للجودة، وأهم من ذلك حماسهم لبرامج التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة. كما أن غالبية المديرين يفضلون تصميم برامج التدريب من قبل خبراء من خارج الشركة التي يعملون فيها<sup>(٥٢)</sup>.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنك العربي وجميع العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل. وقد تم اختيار هذين البنكين وذلك لوجود عدد من القواسم المشتركة التي تجمع بينهما، فهما يعتبران من أكبر البنوك العاملة في الأردن، كما يعتبران من المنظمات التي تطبق فيهما مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن كونهما يعملان في نفس القطاع مما يمكن من عملية المقارنة الموضوعية. وقد تم تحديد العينة ليكون (٤٠٠) عاملاً من كل بنك من البنكين. وقد وزعت الاستبانة المعدة لهذا الغرض على مفردات العينة في المنظمتين، ويشير الجدول (١) إلى عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والصالحة. فيما يتعلق بالبنك العربي فقد كان عدد الاستبانات المسترجعة (٣٢٧) استبانة، وهذا يمثل ما نسبته (٨٢٪)، فيما كان عدد المستبعد منها (٢١) استبانة، أما الصالحة فقد كان عددها (٣٠٦) استبانات. أما بالنسبة لبنك الإسكان فكان عدد الاستبانات المسترجعة (٣١٨) استبانة، وهذا يمثل ما نسبته (٨٠٪)، فيما كان المستبعد منها (٢٤) استبانة، أما الصالحة منها فبلغ (٢٩٤) استبانة والتي سيتم إخضاعها للدراسة.

#### جدول (١)

عدد الاستبانات الموزعة على العاملين عينتي الدراسة

في البنك العربي وبنك الإسكان

اسم البنك	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	النسبة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة
البنك العربي	٤٠٠	٣٢٧	٪٨٢	٢١	٣٠٦
بنك الإسكان	٤٠٠	٣١٨	٪٨٠	٢٤	٢٩٤
المجموع	٨٠٠	٦٤٥	٪٨١	٤٥	٦٠٠

أما الجدول (٢) فيشير إلى بعض الخصائص الشخصية للعينة المختارة لهذه الدراسة في البنك العربي وبنك الإسكان. فيما يتعلق بالجنس فقد جاءت النسب متساوية بين الذكور والإناث في البنكين، ولم يكن هناك اختلاف في توزيع العاملين من حيث الجنس، فقد تبين بأن نصف العينة تقريبا هم من الذكور والآخر من الإناث، وهناك زيادة بسيطة لصالح الذكور وهي أكبر في بنك الإسكان والتي بلغت ٥٣٪ للذكور و(٤٧٪) للإناث، فيما كانت النسبة في البنك العربي (٥١٪) للذكور و(٤٩٪) للإناث. أما بالنسبة للعمر فهناك بعض الاختلاف، إذ تركزت أعمار العاملين في عينة البنك العربي عند الفئة العمرية (٢٦-٣٥) سنة، وبلغ العدد (١٢٢) عاملاً وبنسبة (٤٠٪)، أما في بنك الإسكان فقد كان التركيز عند الفئة (٣٦-٤٥) سنة بتكرار (١١٥) عاملاً وبنسبة (٣٩٪)، ولكن على العموم أن غالبية العاملين في البنكين هم من صغار السن. أما بالنسبة للتعليم الدراسي فقد كان هناك تشابه كبير بين البنكين، إذ غالبية العاملين ضمن العينتين كانوا من حملة البكالوريوس، ففي البنك العربي كان عددهم (١٧٤) عاملاً وبنسبة (٥٧٪) وفي بنك الإسكان كان العدد (١٨٣) عاملاً وبنسبة (٦٢٪)، أما فيما يتعلق بمدة الخدمة فقد كان هناك بعض الاختلافات بين العينتين، حيث أن غالبية العينة من العاملين في البنك العربي تركزت عند الفئة (٦-١٠) سنوات خدمة بعدد (١١٦) عاملاً وبنسبة (٣٨٪)، أما في بنك الإسكان فقد كان أكبر التركيز عند الفئة (٥) سنوات فما دون بتكرار (٨٩) عاملاً وبنسبة (٣٠٪)، ولكن عموماً يتضح بأن غالبية العاملين في البنكين هم من العاملين ذوي الخدمة القليلة، أما بالنسبة للدخل الشهري فهناك اختلاف في توزيع الدخل الشهري لمفردات العينتين، ففي البنك العربي فقد احتلت الفئة الأخيرة وهي (٦٠١) دينار فأكثر المرتبة الأولى بتكرار (٨٠) عاملاً وبنسبة ٢٦٪، أما في بنك الإسكان فقد جاءت النسبة الأكبر عند فئة الراتب (٣٠٠) دينار فما دون بتكرار (١٠٨) وبنسبة (٣٧٪).

جدول (٢)

الخصائص الشخصية لعينتي الدراسة في البنك العربي وبنك الإسكان

بنك الإسكان n=294		البنك العربي n=306		الخصائص الشخصية
النسبة	العدد	النسبة	العدد	
الجنس				
٥٣	١٥٧	٥٢	١٦٠	ذكر
٤٧	١٣٧	٤٨	١٤٦	أنثى
العمر				
٢١	٦١	١٩	٦٠	٢٥ سنة فما دون
٢٨	٨٢	٤٠	١٢٢	٢٦-٣٥ سنة
٣٩	١١٥	٢٥	٧٦	٣٦-٤٥ سنة
٧	٢١	١٢	٣٦	٤٦-٥٥ سنة
٥	١٥	٤	١٢	٥٦ سنة فأكثر
التحصيل الدراسي				
٢	٦	٤	١٢	ثانوية فما دون
٢٦	٧٥	٢٥	٧٨	دبلوم
٦٢	١٨٣	٥٧	١٧٤	بكالوريوس
١٠	٣٠	١٤	٤٢	ماجستير
مدة الخدمة				
٣٧	٨٩	٢٤	٧٤	٥ سنوات فما دون
١٦	٧٦	٣٨	١١٦	٦-١٠ سنوات
٢٤	٨٧	١٧	٥٠	١١-١٥ سنة
١٢	٢٤	٥	١٦	١٦-٢٠ سنة
٦	١٨	١٦	٥٠	٢١ سنة فأكثر
الراتب الشهري				
٣٧	١٠٨	٢٥	٧٨	٣٠٠ دينار فما دون
١٦	٤٨	٢٢	٦٨	٣٠١-٣٥٠ دينار
٢٤	٦٩	١٥	٤٦	٣٥١-٤٠٠ دينار
١٢	٣٦	٣	٨	٤٠١-٥٠٠ دينار
٦	١٨	٩	٢٦	٥٠١-٦٠٠ دينار
٥	١٥	٢٦	٨٠	٦٠١ دينار فأكثر

أساليب جمع المعلومات والبيانات

لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة فقد تم الإطلاع على الكتب التي اهتمت بمجال إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن الاستفادة من البحوث المنشورة في الدوريات السابقة

بعد القيام بجرد لجميع ما متوفر من الدوريات وذلك للتعرف على الخلفية النظرية لهذا الموضوع والذي بدأ الاهتمام به ليس بعيداً وقد كان مجال الاستفادة من الكتب والدوريات في تحديد متغيرات ومقاييس وفرضيات الدراسة، كما تم تطوير استبانة للحصول على البيانات من مصادرها الأولية، وتكونت هذه الاستبانة بعد تحديد الهدف منها وتشجيع المبحوثين على الإجابة الموضوعية عن عباراتها من قسمين، القسم الأول منها تضمن البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية للعاملين عينتي الدراسة وهي، الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، والراتب الشهري، وقد تم تحديد الفئات لهذه الفقرات وبما يتناسب وطبيعة العاملين في المنظمات العاملة في قطاع البنوك، أما القسم الثاني فتضمن العبارات المتعلقة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولهذا الغرض فقد تم الاستفادة من المقياس الوارد في دراسة العمر (٢٠٠٢) (٥٣) والمؤلف من (٢٦) عبارة، بعد إعادة صياغة عباراته لكي تتناسب وطبيعة مجتمع هذه الدراسة، والعبارات موزعة على أربعة مبادئ العبارات (١-٨) للتحسين المستمر، العبارات (٩-١٦) لاتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، العبارات (١٧-٢٢) لدعم الإدارة العليا، العبارات (٢٣-٢٦) للتركيز على الزبائن، وحددت الإجابة عن عبارات المقياس عن طريق مقياس ليكرت الخماسي، موافق بشدة (٥) نقاط، موافق (٤) نقاط، محايد (٣) نقاط، غير موافق (٢) نقطة، غير موافق بشدة نقطة واحدة.

### صدق وثبات المقياس

للتأكد من صدق Validity مقياس الدراسة والخاص بالكشف عن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فقد تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على (٥) من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ومنهم من كان متخصصاً بالذات بموضوع إدارة الجودة الشاملة، كما قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (١٠) عاملين في البنك العربي وبنفس العدد في بنك الإسكان وذلك للتأكد من وضوح عباراتها، وقد حصل الباحث على مجموعة من الملاحظات والتي في ضوءها تم تعديل صياغة بعض العبارات التي تضمنها المقياس لتكون أكثر وضوحاً. أما فيما يتعلق بثبات Reliability مقياس الدراسة فقد تم استخدام معامل الثبات Cronbach Alpha ، ويشير الجدول (٣) إلى قيم ألفا بشكل تفصيلي و عام لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة ألفا ولجميع العبارات في عينتي الدراسة (٠,٨٧)، كما جاءت قيم ألفا للتحسين المستمر (٠,٨٠)، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات (٠,٧٤)، دعم الإدارة العليا (٠,٧٣)، التركيز على الزبائن (٠,٧٢). ويلاحظ أن جميع قيم ألفا للثبات قد تجاوزت (٠,٦٠) والتي تعتبر أدنى قيمة يمكن القبول بها والتي تسمح بقبول المقياس.

## جدول (٣)

معامل الثبات ألفا لمقياس الدراسة في عينتي البنك العربي وبنك الإسكان

مبادئ الجودة الشاملة	البنك العربي	بنك الإسكان	جميع العبارات
التحسين المستمر	٠,٨٠٠	٠,٨١	٠,٨٠
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٠,٧١	٠,٧٠	٠,٧٤
دعم الإدارة	٠,٧٠	٠,٧٧	٠,٧٣
الزيائن	٠,٨١	٠,٦٢	٠,٧٢
جميع العبارات	٠,٨٥	٠,٨٩	٠,٨٧

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض التحليل واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وبما يتناسب وطبيعة الفرضيات والأهداف التي حددتها هذه الدراسة، فقد تم استخدام معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى اتساق العبارات التي تألف منها مقياس الدراسة الذي يتعلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما تم استخدام التكرارات لوصف الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة، وتم الاستفادة من الوسط الحسابي والمعدل العام للأوساط الحسابية لبيان مدى تركيز الإجابات عن العبارات المتعلقة بمبادئ الجودة الشاملة وكذلك للمقارنة بين الإجابات المناظرة للبنكين موضوع الدراسة، بالإضافة لاستخدام الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن هذه العبارات عن وسطها الحسابي. كما تم الاستفادة من اختبار T للعينات المستقلة Independent - Samples T-Test لبيان مدى الاختلاف في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما تم اعتماد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتعرف على العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنكين. فيما تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للكشف عن مدى وجود فروق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين والتي يمكن أن تعزى لخصائصهم الشخصية. ولقد تم الحصول على جميع هذه المؤشرات الإحصائية بالاستفادة من البرنامج الإحصائي SPSS. 11 for Windows .

## اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الأولى:** "هناك اختلاف معنوي في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان".

الجدول (٤) يشير إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار  $T$  لإجابات عينتي الدراسة في البنك العربي وبنك الإسكان عن العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر، إذ تبين بأن هناك اختلافاً بسيطاً في تطبيق هذا المبدأ في البنكين. فيما يتعلق بالعبارات (٣) والتي تخص تشجيع الإدارة على العمل بتعاون وبأسلوب الفريق، فقد أضح بأن هناك تباين بين البنكين في مستوى تطبيق محتوى هذه العبارة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٦٢) في البنك العربي وبانحراف معياري (١,٢٢)، أما في بنك الإسكان فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٧)، أما قيمة  $T$  فقد بلغت (١,٢٠) وبدرجة معنوية (٠,٠٥) وهي ضمن النسبة المقبولة في هذه الدراسة والتي حددت ولغاية (٠,٠٥)، أي أن اهتمام الإدارة في بنك الإسكان بالتعاون والعمل بأسلوب الفريق أكثر منه في البنك العربي، الاختلاف الآخر بين البنكين في مدى تطبيق التحسين المستمر فقد كانت في العبارة (٦) والتي تتعلق بالتحسين في جودة الخدمات مقارنة بالعام الماضي حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٦٢) وبانحراف معياري (١,٠٣)، في البنك العربي، أما في بنك الإسكان فقد بلغ وسطها الحسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٦٨)، فيما بلغت قيمة  $T$  لها (٤,٤٤) وبدرجة معنوية بلغت (٠,٠٠)، والاختلاف في تطبيق مضمون هذه العبارة كان أيضاً لصالح بنك الإسكان. أما الاختلاف الآخر في التحسين المستمر فقد كان في العبارة (٧) والتي تتعلق بوجود رؤيا واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد عليها الإدارة لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة مقارنة بإدارة البنك العربي. أما آخر هذه الاختلافات فقد كان في العبارة (٨) والتي تخص اهتمام إدارة البنك بصحة وسلامة العاملين ورضاهم الوظيفي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣,٠٣) وبانحراف معياري (١,٣١) في البنك العربي، أما في بنك الإسكان فقد بلغ وسطها الحسابي (٣,٩٦) وبانحراف معياري (٠,٧٦)، وبلغت قيمة  $T$  لهذه العبارة (٢,٥١) وبمستوى دلالة (٠,٢٠). إما بالنسبة لباقي العبارات والتي تخص التحسين المستمر وهي العبارات (١,٤,٢,١) فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بعدم وجود اختلاف معنوي فيما بينها في البنكين، حيث كانت قيم الأوساط الحسابية لها متقاربة، وتؤكد قيم  $T$  عدم وجود هذا الاختلاف والتي تراوحت بين (٠,٠٠) كأدنى قيمة للعبارة الأولى و(١,١٩) كأعلى قيمة للعبارة الخامسة وبدرجات معنوية جميعها تجاوزت النسبة المقبولة في هذه الدراسة وهي (٠,٠٥)، وهذا يعني أن مضمون هذه العبارات يطبق في البنكين بمستوى متقارب. كما يشير الجدول (٤) إلى المعدل العام للأوساط الحسابية لجميع العبارات لمبدأ التحسين المستمر قد بلغت قيمته (٣,٥٨) في البنك العربي. أما في بنك الإسكان فقد بلغ (٣,٧٤) وهي في مجملها متقاربة. أما التباين في المستوى العام لتطبيق هذا المبدأ في البنكين

فقد كانت بسيطة ولصالح بنك الإسكان وبنسبة (٣٪)، حيث بلغ مستوى التطبيق في بنك الإسكان (٧٥٪) فيما كان المستوى (٧٢٪) في البنك العربي، وهي عموماً مستويات تطبيق جيدة في البنكين<sup>(٥)</sup>.

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر في عيني البنك العربي وبنك الإسكان

معنوية	قيمة	بنك الإسكان		البنك العربي		العبارات
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١,٠٠	٠,٠٠	٠,٧٨	٣,٦٥	١,٠٤	٤,١٨	١- يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية في هذا البنك
٠,٦٥	٠,٤٥	٠,٩٥	٣,٥٢	١,١٦	٣,٦٣	٢- يقدم لي البنك فرصاً كافية للتدريب والتثقيف في مجال الجودة وصولاً لرفع جودة المهارات اللازمة لأداء عملي
٠,٠٥	١,٢٠	٠,٨٧	٣,٨٠	١,٢٢	٣,٦٢	٣- تشجيع الإدارة في هذا البنك على التعاون والعمل بأسلوب الفريق
٠,٢٤	١,١٨	٠,٨٣	٣,٦٥	١,١٦	٣,٦٠	٤- يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في هذا البنك بشكل مستمر
٠,٢٣	١,١٩	٠,٩٨	٣,٧٧	١,١٧	٣,٤٩	٥- يتم تقييم وتحسين أهداف البنك بشكل مستمر
١,٠٠	٤,٤٤	٠,٦٨	٣,٧٩	١,٠٣	٣,٦٢	٦- هناك تحسين مستمر في جودة الخدمات التي يقدمها البنك مقارنة بالعام الماضي
٠,٠٠	٥,٥٠	٠,٧٩	٣,٧٩	١,١٥	٣,٤٧	٧- هناك رؤيا واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة
٠,٠٢	٢,٥١	٠,٧٦	٣,٩٦	١,٣١	٣,٠٣	٨- تهتم إدارة البنك بصحتي وسلامتي وبيئة العمل ورضائي الوظيفي
			٣,٦٧٤		٣,٥٨	المعدل العام للأوساط الحسابية
			٪٧٥		٪٧٢	المستوى العام لتطبيق المبدأ*

\*المستوى العام لتطبيق المبدأ =  $\frac{\text{المعدل العام للأوساط الحسابية}}{100 \times}$   
طول مقياس ليكرت (٥)

الجدول (٥) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار T لإجابات عينتي الدراسة في البنك العربي وبنك الإسكان عن العبارات المتعلقة بتطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، حيث يشير الجدول إلى وجود اختلاف في مستويات التطبيق لهذا المبدأ في البنكين بالنسبة للعبارات (٩، ١٠، ١١، ١٢)، إذ كانت قيم الأوساط الحسابية لها متباينة وبدرجات مختلفة ولكن أكثر وضوحاً مما كانت عليه بالنسبة لتطبيق مبدأ التحسين المستمر. وكان أكبر هذه الاختلافات في العبارة (١٠) والتي تخص توافر المعلومات اللازمة للعاملين لتقديم جودة عالية في العمل، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها في عينة البنك العربي (٣،١٨) وانحراف معياري (١،١٢) أما في بنك الإسكان فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣،٧٧) لبنك الإسكان، فيما بلغت قيمة T لهذه العبارة (٥،٩٧) وبمستوى دلالة (٠،٠٠)، هذا يعني أن توافر المعلومات للعاملين لتقديم جودة عالية في بنك الإسكان أفضل مما هي عليه في البنك العربي. أما أقل هذه الاختلافات فكان للعبارة (١٢) والتي تتعلق بمطالبة إدارة البنك العاملين تسجيل نتائج عملهم للتعرف على أسباب التباين في الأداء، التي بلغ وسطها الحسابي (٢،٩١) وانحراف معياري (١،٣٢) لعينة البنك العربي و (٣،٣٨) لبنك الإسكان، وقد بلغت قيمة اختبار T لهذه العبارة (٢،٠١) وبدرجة معنوية بلغت (٠،٠٤). ويتضح أن جميع العبارات التي تباينت فيها عينتي البنكين كانت لصالح بنك الإسكان مقارنة بالبنك العربي. أما بالنسبة للعبارات الأربع المتبقية وهي العبارات (١٣، ١٤، ١٥، ١٦)، فلم تشر نتائج التحليل الإحصائي لوجود تباين في مستويات تطبيقها في كلا البنكين، حيث كانت قيم الأوساط الحسابية لها متقاربة، كما أن قيم T لها قد بلغت (٠،٩٧، ٠،٣٩، ١،١٧، ١،٠٧) على التوالي وبدرجات معنوية تراوحت بين (٠،٢٤) كأفضل معنوية للعبارة (١٤) و (٠،٦٩) كأسوأ معنوية للعبارة (١٥) وجميعها قد تجاوزت القيمة (٠،٠٥)، وهذا يعني انه لا يوجد اختلاف معنوي في مستويات تطبيق مضمون هذه العبارات في البنكين. أما المعدل العام للأوساط الحسابية لجميع العبارات لمبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات فقد بلغت قيمته (٣،١٤) لعينة البنك العربي و (٣،٥٩) لعينة بنك الإسكان. أما المستوى العام لتطبيق هذا المبدأ فقد كان وبشكل واضح لصالح بنك الإسكان وبنسبة (٧٢٪) وهو مستوى يعد جيد، مقارنة بالبنك العربي والذي بلغت فيه المستوى العام (٦٣٪) وهو عند مستوى مقبول، أي أن هناك اختلاف في مستوى تطبيق هذا المبدأ وبنسبة (٩٪).



جدول (٥)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات المتعلقة  
باتخاذ القرارات بناءً على المعلومات لعينتي البنك العربي وبنك الإسكان

معنوية	قيمة	بنك الإسكان		البنك العربي		العبرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٠٠	٥,٠٢	٠,٨٠	٣,٩٦	١,١٧	٣,١٦	١- يتم اخطاري بأي معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي أقوم به
٠,٠٠	٥,٩٧	٠,٨١	٣,٧٧	١,٢١	٣,١٨	٢- لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية في عملي
٠,٠٢	٢,٤٢	٠,٨٣	٣,٧١	١,٢٢	٣,٠٧	٣- يتم استخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة
٠,٠٤	٢,٠١	٠,٠١	٣,٣٨	١,٣٢	٢,٩١	٤- يتم مطالبتني بتسجيل نتائج عملي للتعرف على أسباب التباين في الأداء
٠,٢٨	١,٠٧	٠,٩٥	٢,٨٧	١,٢٩	٣,٠٢	٥- هناك تحسين مستمر لنشاطات الجودة عن طريق استخدام الرسوم البيانية وخرائط السبب والنتيجة
٠,٢٤	١,١٧	٠,٨٣	٣,٦٥	١,٢٥	٣,١٨	٦- عملية اتخاذ القرارات في هذا البنك تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة
٠,٦٩	٠,٣٩	١,٠٣	٣,٥٦	١,٣٥	٣,٠٥	٧- هناك مستوى عال من المشاركة من خلاله يتم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات
٠,٣٣	٠,٩٧	٠,٨٩	٣,٨٢	١,١٩	٣,٥٥	٨- يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملي بشكل مستمر
			٣,٥٩		٣,١٤	المعدل العام للأوساط الحسابية
			٪٧٢		٪٦٣	المستوى العام لتطبيق المبدأ

الجدول (٦) يشير إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار T لإجابات عينة الدراسة في البنك العربي وبنك الإسكان عن العبارات المتعلقة بمبدأ دعم الإدارة العليا. فلم تظهر نتائج التحليل الإحصائي لوجود اختلاف كبير في مستويات تطبيق مضمون هذه العبارات في البنك العربي مقارنة ببنك الإسكان، وأن الاختلاف كان عبارتين فقط وهما العبارة (١٧ و٢٢)، فبالنسبة للعبارة (١٧) والتي تخص التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتجات المقدمة من قبل البنك، فقد تبين بأن هناك اختلاف في مدى التزام الإدارة بتحسين المنتجات في البنكين، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة (٣.٤٧) وبانحراف معياري (٠.٨٨) في بنك الإسكان، وبلغت قيمة لهذه العبارة (٢.٦٩) وبدرجة معنوية (٠.٠١)، أي أن الإدارة في بنك الإسكان هي أكثر التزاماً بتحسين الجودة مقارنة بالتزام الإدارة بتحسين الجودة في البنك العربي. أما فيما يتعلق بالعبارة (٢٢) والتي تخص عمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية البنك نحو المجتمع، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣.٦٧) وبانحراف معياري (١.١٨) في البنك العربي، أما في بنك الإسكان فقد بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٨٤)، كما بلغت قيمة T (٢.٤٠) وبمستوى دلالة (٠.٠٢)، ويظهر من النتائج بأنها جاءت لصالح بنك الإسكان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي العبارات (١٨، ١٩، ٢٠، ٢١) فلم تشر نتائج التحليل الإحصائي لوجود اختلاف في مستويات تطبيقها في البنك العربي وبنك الإسكان، حيث تراوحت قيم T لهذه العبارات بين (٠.٠٠) كأدنى قيمة للعبارة (٢١) والتي تخص مشاركة الإدارة العليا في عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و (١.٢٦) كأعلى قيمة للعبارة (١٩) والتي تتعلق بالتأكيد الدائم للإدارة العليا بأن تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية شخصية لكل موظف، وبدرجات معنوية تراوحت بين (٠.٢١) كأفضل قيمة و (١.٠٠) كأسوأ قيمة وجميعها تجاوزت النسبة (٠.٠٥). أما فيما يتعلق بالمعدل العام للأوساط الحسابية ولجميع العبارات لهذا المبدأ فقد بلغت قيمته (٣.٥٢) لعينة البنك العربي و (٣.٨٢) لعينة بنك الإسكان، وبمستوى تطبيق بلغ (٧٠٪) في البنك العربي و (٧٦) في بنك الإسكان، ويفارق (٦٪) لصالح بنك الإسكان، ولكن عموماً أن مستوى دعم الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر جيداً في البنكين.

جدول (٦)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن العبارات المتعلقة  
بدعم الإدارة العليا لعينتي البنك العربي وبنك الإسكان

معنوية T	قيمة T	بنك الإسكان		البنك العربي		العبرة
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٠١	٢,٦٩	٠,٨٨	٣,٨٥	١,٢١	٣,٤٧	١- الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة المنتجات المقدمة من قبل البنك
٠,٥٦	٠,٥٨	٠,٩٦	٣,٧٤	١,٣٤	٣,٠٠	٢- يتم حل المشاكل التي تواجه العاملين بشكل سريع
٠,٢١	١,٢٦	٠,٨٥	٣,٨٥	١,١٢	٣,٤٥	٣- هناك تأكيد دائم من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف في البنك
٠,٨٤	٠,٢٠	٠,٩٧	٣,٦٧	١,٢٣	٣,٦٧	٤- متطلبات العاملين معروفة لدى الإدارة العليا
١,٠٠	٠,٠٠	٠,٨٠	٣,٩٩	١,٠٤	٣,٨٧	٥- الإدارة العليا تشارك في عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك
٠,٠٢	٢,٤٠	٠,٩١	٣,٨٤	١,١٨	٣,٦٧	٦- تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية البنك نحو المجتمع
			٣,٨٢		٣,٥٢	المعدل العام للأوساط الحسابية
			٪٧٦		٪٧٠	المستوى العام لتطبيق المبدأ

الجدول (٧) يبين قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار T عن العبارات المتعلقة بالعبارات التي تخص مبدأ التركيز على الزبائن، فقد اتضح بان الاختلاف والتشابه كانا متساويين، فكان الاختلاف في عبارتين والتشابه في عبارتين أيضاً، فيما يتعلق بالاختلاف فقد كان للعبارتين (٢٤ و ٢٦). بالنسبة للعبرة (٢٤) والتي تخص بناء أهداف تحسين الجودة في البنك أساساً على متطلبات وتوقعات العملاء، فقد بلغ وسطها الحسابي (٤.٠٣) وبانحراف معياري (٠.٩٨) في البنك العربي و (٤.٠٩) في بنك الإسكان، أي أن تطبيقها في بنك الإسكان أكبر منه في البنك العربي، وقد بلغت قيمة T لهذه العبرة (٢.١٧) وبمستوى دلالة (٠.٠٣)، أما العبرة (٢٦) فقد بلغ الوسط الحسابي لها (٣.٩١) في البنك العربي، (٣.٩٠) في بنك الإسكان، فيما بلغت قيمة T لهذه

العبرة (٣,١٧) وبدرجة معنوية (٠,٠٠)، وهي لصالح البنك العربي، أي أن مستوى تطبيقها في البنك العربي أكبر منه في بنك الإسكان. أما فيما يتعلق بالعبارتين (٢٣ و ٢٥) فقد تبين بأنه لا يوجد تباين في تطبيقهما في البنك العربي والإسكان، حيث بلغت قيمة T لهما (٠,١٠ ، ١,٦٥) وبدرجات معنوية ٠,٢٧ و ٠,١٤ على التوالي وهي غير معنوية. وقد بلغت قيمة المعدل العام للأوساط الحسابية لجميع العبارات لمبدأ التركيز على الزبائن (٤,٠٣) في البنك العربي و (٣,٩٩) في بنك الإسكان، أما مستوى التطبيق لهذا المبدأ فقد بلغت نسبته (٨١٪) في البنك العربي و (٨٩٪) في بنك الإسكان ويفارق التطبيق لهذا المبدأ (١٪) لصالح البنك العربي. ويلاحظ بأن مستوى تطبيق هذا المبدأ في البنكين كان بدرجة ممتازة.

## جدول (٧)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المتعلقة بالتركيز على الزبائن لعينتي البنك العربي وبنك الإسكان

العبارة	البنك العربي		بنك الإسكان		قيمة معنوية
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
٢٣- يعتبر رضا العميل إحدى الأدوات الهامة لإدارة الجودة في جميع أنشطة البنك	٤,٢٢	٠,٨٨	٤,٠٣	٠,٨٥	٠,٢٧
٢٤- تبني أهداف عملية تحسين الجودة في البنك على متطلبات وتوقعات العملاء	٤,٠٣	٠,٩٨	٤,٠٩	٠,٨١	٠,٠٣
٢٥- يقوم البنك بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة توقعات العملاء	٣,٩٦	١,٠٦	٣,٩٦	٠,٧٠	٠,١٤
٢٦- يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه	٣,٩١	١,٠٧	٣,٩٠	٠,٩٧	٠,٠٠
المعدل العام للأوساط الحسابية	٤,٠٣		٣,٩٩		
المستوى العام لتطبيق المبدأ	٨١٪		٨٠٪		

**الفرضية الثانية:** " لا توجد علاقة معنوية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان".

الجدول (٨) يشير إلى علاقة الارتباط بين مبادئ الجودة الشاملة في البنك العربي، حيث أشارت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون Pearson إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية وبمستويات قوة متباينة بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكانت أقوى هذه العلاقات هي لدعم الإدارة العليا في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على الزبائن، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لهما (٠,٤٧) وبمستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، أما أدنى قيمة ارتباط فكانت لعلاقة مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات بالتركيز على الزبائن إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١١) وبمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

جدول (٨) علاقة الارتباط بين مبادئ الجودة الشاملة في البنك العربي

مبادئ الجودة الشاملة	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات على أساس المعلومات	دعم الإدارة العليا	التوجه نحو الزبائن
التحسين المستمر				
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	٠,٣٤**			
دعم الإدارة العليا	٠,٣٧**	٠,١٩**		
التركيز على الزبائن	٠,٣٦**	٠,١١*	٠,٤٧**	

أما الجدول (٩) فيوضح علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بنك الإسكان، وقد جاءت النتائج مشابهة لما ظهرت عليه في البنك العربي، حيث تبين بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولكن الارتباط بين المبادئ في بنك الإسكان كان أكثر وضوحاً من حيث قوته، وأن أقوى هذه العلاقات كان بين دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لهما (٠,٧١) وبمستوى دلالة أقل من (٠,٠١)، أما أقل قيمة ارتباط فكانت لعلاقة التحسين المستمر بالتركيز على الزبائن والتي بلغت (٠,٣٨) وبمستوى دلالة أقل من (٠,٠١). وتؤيد هذه العلاقات الإيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة الرأي الذي يقول بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن الاهتمام الشامل وبنفس المستوى لجميع الأعمال داخل المنظمة.

\*\* دال إحصائياً بمستوى ٠,٠١

\* دال إحصائياً بمستوى ٠,٠٥

جدول (٩) علاقة الارتباط بين مبادئ الجودة الشاملة في بنك الإسكان

مبادئ الجودة الشاملة	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات على أساس المعلومات	دعم الإدارة العليا	التوجه نحو الزبائن
التحسين المستمر				
اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات	** ٠,٥٧			
دعم الإدارة العليا	** ٠,٧١	** ٠,٤٨		
التركيز على الزبائن	** ٠,٣٨	** ٠,٤٦	** ٠,٥٤	

**الفرضية الثالثة:** " لا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن إعرائها لخصائصهم الشخصية من حيث الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة، والراتب الشهري".  
الجدول (١٠) يشير إلى تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاتجاهات العاملين في البنك العربي وبنك الإسكان نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فيما يتعلق بالجنس فقد أوضحت نتائج تحليل التباين F لعينة البنك العربي بأنه لا توجد فروق معنوية في اتجاه العاملين نحو تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كونهم ذكور أو إناث، حيث جاءت جميع قيم F غير معنوية وتراوحت بين (٠,٤٨) كأدنى قيمة و (١,٨٠) كأعلى قيمة، أما بالنسبة لبنك الإسكان، فقد جاءت النتائج مختلفة بعض الشيء، حيث تبين بأن هناك فروق بين العاملين في كونهم ذكور أو إناث في اتجاههم نحو مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر، إذ بلغت قيمة F (٩,٢٣) وبمستوى دلالة أقل من (٠,٠١). أما بالنسبة لباقي مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد تبين بأنه ليس لتطبيقها فروق معنوية بين العاملين من حيث الجنس.

بالنسبة للعمر فقد أوضحت نتائج تحليل التباين بأنه ليس هناك فروق معنوية لاتجاهات العاملين في البنك العربي نحو تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن إعرائها لاختلافهم في السن، إذ جاءت جميع قيم F غير معنوية. أما فيما يتعلق ببنك الإسكان فقد كانت النتائج مختلفة تماماً، إذ تبين بأن هناك فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم بالسن، حيث كانت جميع قيم F معنوية وتراوحت بين (٤,٣٨) كأدنى قيمة و (٧,٣٢) كأعلى قيمة.

فيما يتعلق بالتحصيل الدراسي، فقد تبين بأن هناك تباين بين العاملين في البنك العربي في اتجاهاتهم لمستويات تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بسبب اختلافهم بالتحصيل الدراسي، حيث كانت جميع قيم F بمستويات دالة معنوية وتراوحت

قيم F بين (٣,٣٤) كأدنى قيمة، (٩,٨٨) كأدنى قيمة. أما في بنك الإسكان فكانت النتائج مشابهة لما هي عليه في البنك العربي.

بالنسبة لمدة الخدمة فقد أظهر تحليل التباين بأن هناك فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك العربي بخصوص مستويات تطبيق ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن والتي يمكن أن تعزى لاختلافهم في مدة الخدمة، حيث كانت قيم F لها معنوية، في حين لم يتضح بأن هناك فروق معنوية في اتجاهاتهم نحو مستوى تطبيق البنك لمبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات بسبب اختلافهم في مدة الخدمة، حيث كانت قيمة F غير معنوية وبقيمة ١,١٩. أما فيما يتعلق ببنك الإسكان فقد تبين بأن هناك تباين بين العاملين في مدى نظرتهم لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأربعة بسبب اختلافهم في مدة الخدمة، حيث كانت جميع قيم F دالة إحصائياً.

فيما يتعلق بالراتب الشهري فقد بينت نتائج تحليل التباين بأنه لا توجد فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك العربي بخصوص مستويات تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك بسبب اختلافهم في الراتب الشهري، حيث كانت جميع قيم التباين غير معنوية وتراوحت قيم F بين (٠,٧٤) كأدنى قيمة و(٢,٠٦) كأعلى قيمة. أما بالنسبة لبنك الإسكان، فقد تبين بأن هناك تباين بين العاملين في مدى اتجاههم نحو مستوى تطبيق مبدأ دعم الإدارة العليا بسبب اختلافهم في الراتب الشهري، إذ كانت قيمة معنوية والتي بلغت (٢,٢٠)، أما فيما يتعلق بالمبادئ الثلاثة المتبقية وهي التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، والتركيز على الزبائن فلم يتبين بأن العاملين في بنك الإسكان يختلفون في اتجاهاتهم بخصوص مستويات تطبيقها بسبب اختلافهم في الراتب الشهري.

جدول (١٠) التباين في اتجاهات العاملين في عينتي البنك العربي وبنك الإسكان نحو مبادئ الجودة الشاملة تبعاً لخصائصهم الشخصية

بنك الإسكان					البنك العربي					مبادئ الجودة الشاملة
الراتب الشهري	مدة الخدمة	التحصيل الدراسي	العمر	الجنس	الراتب الشهري	مدة الخدمة	التحصيل الدراسي	العمر	الجنس	
F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	
١,٩٨	٥,٣٩**	٧,٣٢**	٦,٦٢**	٩,٢٣*	٠,٧٤	٣,١٣*	٩,٨٨**	٠,٥٤	٠,٤٨	التحسين المستمر
١,٧١	٧,٥٠**	٤,٩٦**	٤,٢٧**	١,٨٢	٢,٠٦	١,١٩	٣,٣٧*	٠,٥٥	١,٨٠	اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات
٢,٢٠*	٤,٩٩**	٤,٦٧**	٣,٧٠**	١,٩١	٢,١١	٣,٩٢**	٣,٣٤*	١,٥٤	١,٣٠	دعم الإدارة العليا
٢,١٠	٥,٣٢**	٤,٣٨**	٦,٢٤**	٠,٧٨	٢,٠٦	٢,٦٧*	٤,٤٩**	١,٠٦	٠,٧٩	التركيز على الزبائن

\*\* دال إحصائياً بمستوى ٠,٠١

\* دال إحصائياً بمستوى ٠,٠٥

## النتائج والتوصيات

### النتائج

من خلال الدراسة والتحليل لمستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، يمكن للباحث إجمال النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالآتي:

١- هناك بعض الاختلافات النسبية بين البنك العربي وبنك الإسكان في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ولكن النتائج تتفق في كون أن أعلى المبادئ في مستوى التطبيق في البنكين كان لمبدأ التركيز على الزبائن، وأدنى مستوى للتطبيق كان لمبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العمر (٢٠٠٢)<sup>(٥٥)</sup>، كما يلاحظ بأن غالبية مستويات تطبيق المبادئ المعتمدة في هذه الدراسة في البنكين كانت جيدة، باستثناء مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات في البنك العربي الذي كان مستواه عند ممتاز وبالشكل التالي:

أ- هناك تباين في مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر وبنسبة ٣٪ ولصالح بنك الإسكان، إذ بلغ مستوى تطبيق هذا المبدأ (٧٥٪) في بنك الإسكان للتجارة والتمويل و(٧٢٪) في البنك العربي. ويمكن أن يكون سبب هذا التقارب في مستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر في البنكين هو لمعرفة إدارتهما بمسؤولية الريادة التي تقع على عاتقهما في القطاع المصرفي الأردني في إدخال كل ما هو جديد، مما يؤدي بهما إلى البحث عن الأفكار الإبداعية سواء كانت ذاتية أو منقولة من البنوك العالمية ونقلها إلى التطبيق. أما الارتفاع النسبي لمستوى تطبيق التحسين المستمر في بنك الإسكان مقارنة بالبنك العربي فقد يكون ذلك راجعاً إلى مشاركة بنك الإسكان في مسابقة جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، مما أدى ذلك إلى زيادة إدراك الإدارة والعاملين لضرورة الاهتمام بالتحسين وباستمرار.

ب- هناك اختلاف واضح بين البنك العربي وبنك الإسكان في مستوى تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات ولصالح بنك الإسكان وأكبر مما هو عليه للتباين في مبدأ التحسين المستمر، حيث بلغ هذا المستوى في بنك الإسكان (٧٢٪)، أما في البنك العربي فقد بلغ (٦٣٪). ويمكن أن يكون السبب في ذلك هو تمكين العاملين في بنك الإسكان من الحصول على المعلومات والتي تتعلق بجودة العمل، فضلاً عن الاستمرار في تحديث الأجهزة والمعدات المتعلقة بخلق وتخزين واسترجاع المعلومات.

ج- هناك تباين بين البنك العربي وبنك الإسكان في مستوى تطبيق مبدأ دعم الإدارة



العليا، حيث تبين بأن الإدارة العليا في بنك الإسكان هي أكثر دعماً لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبنسبة (٦٪) مقارنة بالبنك العربي، إذ بلغ هذا المستوى (٧٦٪) في بنك الإسكان و(٧٠٪) في البنك العربي. ويمكن أن يرجع السبب في ذلك لحدثة تأسيس بنك الإسكان ورغبة الإدارة فيه لاختزال الفارق في الزمن الذي يفصل بين تأسيسه وتأسيس البنوك الأخرى ومنها البنك العربي.

د- هناك تباين بسيط بين البنك العربي وبنك الإسكان في مستوى تطبيق مدى التركيز على الزبائن وبنسبة (٨١٪) لصالح البنك العربي، حيث بلغ هذا المستوى (٨١٪) في البنك العربي و(٨٠٪) في بنك الإسكان. ويمكن أن يكون السبب في ذلك لوجود فروع للبنك العربي في عواصم البلدان المتقدمة والتي تمتلك جذور بعيدة وثقافة واسعة في أساليب التعامل مع الزبائن والتي يمكن نقلها وممارستها في جميع الفروع ومنها المركز الرئيس في الأردن.

٢- هناك علاقة إيجابية معنوية بين جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك العربي وبنك الإسكان من حيث التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات، دعم الإدارة العليا، والتركيز على الزبائن، وهذا ما يؤكد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيه تهتم المنظمة بجميع نواحي العمل من عاملين ومستفيدين وعمليات وموردين وبشكل متوازي.

٣- هناك بعض الاختلاف في مدى اتجاهات العاملين نحو مستويات تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في الخصائص الشخصية وبالشكل التالي:  
أ- عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك العربي نحو مستويات تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن تعزى لاختلافهم في الجنس. أما في بنك الإسكان فقد تبين أيضاً بعدم وجود فروق بين العاملين في اتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم بالجنس باستثناء مبدأ التحسين المستمر، حيث كان هناك تباين بين الذكور والإناث في مدى اتجاهاتهم نحو مستويات تطبيق مبدأ التحسين المستمر.

ب- عدم وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين في البنك العربي نحو مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في العمر. أما في بنك الإسكان فقد تبين بأن هناك فروق معنوية في اتجاهات العاملين فيه بخصوص مستويات تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في العمر. وان التباين الذي ظهر في بنك الإسكان يعتبر أكثر منطقية من عدم وجوده في البنك العربي، وذلك لأن العاملين من ذوي الأعمار القليلة يكونوا أكثر رغبة في إدخال التقنيات الحديثة في العمل وبشكل مستمر.

ج- توجد فروق معنوية بين العاملين في البنك العربي في اتجاهاتهم نحو مستوى تطبيق ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في التحصيل الدراسي. ويمكن أن يعد ذلك أمراً طبيعياً، حيث أن العاملين من ذوي الشهادات العالية في الغالب يكونوا أكثر ميلاً لزيادة مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما يكونوا أكثر قدرة على التعامل مع أساليب العمل الحديثة والتي يمتلكون عنها الخبرات النظرية والعملية التي اكتسبوها خلال سنوات تحصيلهم الدراسي.

د- توجد فروق معنوية بين العاملين في البنك العربي في اتجاهاتهم نحو مستوى تطبيق ثلاثة من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبائن وذلك بسبب اختلافهم في مدة الخدمة. فيما لم يتبين لوجود فروق بين العاملين بخصوص اتجاهاتهم نحو مستوى تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات بسبب اختلافهم في مدة الخدمة. أما بالنسبة لبنك الإسكان فقد اتضح بان هناك فروق معنوية في اتجاهات العاملين فيه نحو مستوى تطبيق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلافهم في مدة الخدمة. ويمكن تفسير هذا التباين في كون العاملين من ذوي سنوات الخدمة الطويلة غالباً ما يكونوا من ذوي المناصب الإدارية التي تجعلهم أكثر تحملاً لمسؤولية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث من تقديم التوصيات التالية:

١- ضرورة زيادة اهتمام إدارة البنك العربي بمبدأ التحسين المستمر، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك انخفاضاً في مستوى تطبيق هذا المبدأ مقارنة ببنك الإسكان، وذلك من خلال الاهتمام بصحة وسلامة ورضا العاملين وتوفير ظروف عمل أفضل، كذلك إطلاع العاملين على الاستراتيجيات بعيدة المدى والتأكيد عليها وذلك لغرض بناء وترسيخ معاني مبادئ الجودة لدى العاملين في البنك، وزيادة الاهتمام بمشاركة تقييم وتحسين أهداف البنك وبشكل مستمر. أما بالنسبة لبنك الإسكان فعلى إدارته ضرورة زيادة الاهتمام بالتحسين المستمر من خلال توفير الفرص الكافية لتدريب و تثقيف للعاملين ورفع مستوياتهم في مجال الجودة، وزيادة تأكيد الإدارة على اعتبار التحسين المستمر هو أحد المعايير الأساسية للجودة في البنك.

٢- ضرورة إعادة النظر في مكونات مبدأ اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات في البنك العربي، حيث أشارت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق هذا المبدأ كان متوسطاً وأقل منه مقارنة بما هو عليه في بنك الإسكان، لذا على الإدارة في البنك العربي زيادة الاهتمام بذلك عن طريق إعطاء اهتمام أكبر لبعض مكوناته التي يرى العاملين بانخفاض مستويات تطبيقها ومن ضمنها مطالبة العاملين بتسجيل نتائج أعمالهم للتعرف على أسباب التباين في الأداء، استخدام أساليب المراقبة الإحصائية كالرسوم البيانية وخرائط السبب والنتيجة لاكتشاف الانحرافات في معايير الجودة، الزيادة في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. أما فيما يتعلق ببنك الإسكان فبالرغم من أن مستوى التطبيق لهذا المبدأ كان جيداً فلا بد من الإشارة إلى أن على الإدارة في هذا البنك العمل على زيادة الاهتمام باستخدام الرسوم البيانية وخرائط السبب والنتيجة للتحسين المستمر في جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

٣- ضرورة زيادة دعم الإدارة العليا في البنك العربي لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بسرعة حل المشاكل التي تواجه العاملين، وتأكيد الإدارة على أن تحقيق الجودة العالية مسؤولية شخصية تقع على عاتق كل عامل في البنك، فضلاً عن التعرف على متطلبات وتوقعات العاملين كونهم يعتبرون جزءاً من الزبائن وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة الإدارة في عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك. أما بالنسبة لبنك الإسكان فعلى الرغم من أن مستوى دعم الإدارة العليا فيه كان أعلى مما هو عليه في البنك العربي ولكن على الإدارة العليا فيه إعطاء اهتمام أكبر لمعرفة متطلبات وتوقعات العاملين في البنك لأنهم يمثلون عنصراً هاماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

٤- بالرغم من ارتفاع مستويات تطبيق مبدأ التركيز على الزبائن في كلا البنكين العربي والإسكان، ولكن يجب على الإدارة فيهما إعطاء الأولوية في التركيز على تحسين الطرق المستخدمة في مقابلة توقعات العملاء وكذلك زيادة الاهتمام بدراسة وتحليل مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة لهم عن طريق توزيع وتحليل الاستبانات المتعلقة بذلك وإجراء المقابلات مع شرائح من الزبائن للتعرف على توقعاتهم في نوعية الخدمة المطلوبة.

## الهوامش

- 1- J.A.F. Stoner and R.E.Freeman, Management, 5th ed., Prentic-Hall International, Inc., New Jersey, 1992,p.655.
- ٢- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ١٩٩٩، ص ٢٣٣.
- ٣- جمال أبو دلة وحمد على النيايدي، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، أبحاث اليرموك، المجلد ١٦، (٢٠٠٠)، العدد ٤، ص ص ١٣٩-١٧.
- ٤- عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، المجلد ٣٤، (١٩٩٤)، العدد ٣، ص ص ٤٠٥-٤٤٠.
- 5- H. Drummond, The Quality Movement: What Total Quality Management is Really All About, Kogan Page, London, 1992, p.17.
- 6- S.M.Lee, F.Luthans, R.M.odgetts, "Total Quality Management:Implication for Central and Eastern Europe" Organizational Dynamics.
- 7-W.E.Deming, Out of The Crisis, Cambridge University Press, Cambridge, 1986, p.140.
- 8- J.Jablanski, Implementing Total Quality Management Pfeiffer and Col., 1991, USA, p.143.
- ٩- نبيل عبدالحافظ عبدالفتاح "إدارة الجودة الشاملة، ودورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية: ملخص بحث مكتبي"، مسقط، الإداري، السنة ٢٢، (٢٠٠٠)، العدد ٨٢، ص ص ٧٥-٩٥.
- 10- W.J.Stevenson, (1999), Production Operations Management, 6th ed., Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999,p.492..
- 11- R.Tunks, Fast Track To Quality, McGraw-Hill, Inc.,New York, 1992, p.13.
- 12- S, Cohen and R.Brand, Total Quality Management in Government: A Practical Guide for the REal World, Jossery-Bass Publishers, San Francisco, 1993, pp.xi-xii.
- ١٣- حنان عبدالرحيم الأحمدى، (٢٠٠٠)، "التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية"، الإدارة العامة، المجلد ٤٠، (٢٠٠٠)، العدد ٣، ص ص ٤٠٩-٤٤٠.
- 14- H.G .Menon, TQM in New Product Manufacuring, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992, pp.58-63.
- ١٥- هيو كوش، إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمن استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد الأحمدى، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠، الرياض، ص ٣٠.
- ١٦- عبدالرحمن حمد الحميضي، "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الإيزو

- ٩٠٠٠) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، الإدارة العامة، المجلد ٤٠، (٢٠٠٠)، العدد ١، ص ص ١٤٥-١٩١.
- ١٧- رعد حسن الصرن، كيف تخطط جودة أعمالك، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق، ٢٠٠٢، ص ص ٨٣-٨٥.
- ١٨- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ص ٣٧٤-٣٧٦.
- ١٩- عبدالستار محمد العلي، "تطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة"، الإداري، السنة ٢٠، (١٩٩٨)، العدد ٧٤، ص ص ٩٧-١١٣.
- ٢٠- بدران عبدالرحمن العمر، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض"، الإدارة العامة، المجلد ٤٢، (٢٠٠٢)، العدد ٢، ص ص ٣٠٧-٣٥١.
- ٢١- عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، المرجع السابق، ص ص ٤٠٥-٤٤٠.
- 22- J.B. Dilworth, Operations Management, McGraw-Hill, Inc., Singapore, 1992, p.613.
- 23- D.M. Boje and R.D. Winsor, "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", Journal of Organizational Change Management, Vol 6, (1993) Nr.4, pp.57-70.
- ٢٤- عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، المرجع السابق، ص ص ٤٠٥-٤٤٠.
- ٢٥- سونيا محمد البكري، (٢٠٠١)، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٤٢٢.
- 26- G. Moorhead and R.W.Griffin, Organizational Behavior, 5th ed., A.I.T.B.S. Publishers&Distributors (Regd.), Delhi, 2000, p.207.
- ٢٧- باتريك تونسيند وجون جيبهاردت، (١٩٩٨)، كيف تحقق الجودة، ترجمة بيت الأفكار الدولية، انترناشونال ايديز هوم انكوربوريتد، ١٩٩٨، ص ١٢٤.
- ٢٨- عبدالله بن موسى الخلف، "ثالث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، الإدارة العامة، المجلد ٣٧، (١٩٩٧)، العدد ١، ص ص ١٢١-١٦٠.
- 29- N.Logothesis, Managing For Total Quality, 1st ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993, pp.36-38.
- 30- R.Tunks, op., cit., pp.54-55.
- ٣١- ستيفن موريس، إدارة المنتج، ترجمة تب تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٩٦.
- 32- J.S.Oakland, Total Quality Management, 2th ed., Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993, pp.36-38.
- ٣٣- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ٢٠٠١، ص ص ٣٦-٣٧.

- 34- D.Goetsch and S.Davis, Introduction To Total Quality, Quality, Production, Competitiveness, Macmillan College Publishing Co., New York, 1994, p.14.
- 35-J.Bank, The Essence of Total Quality Management, 2nd ed., Prentice Hall, London, 2000, p.26.
- ٣٦- عبدالله بن موسى الخلف، المرجع السابق، ص ص ١٢١-١٦٠.
- 37- J.A.Rossiter, Total Quality Management, Mastering Your Small Business, Upstart Publishing Co., Chicago, 1996, p.45.
- ٣٨- هيجان، عبدالرحمن أحمد محمد هيجان، المرجع السابق، ص ص ٤٠٥-٤٤٥.
- 39- A.C. Rosander, The Quest for Quality In Services, Milwaukee, Wisconsin, ASQC Quality Press, 1989, pp.347-348.
- 40- D. Hutchins, Achieve Total Quality, 1st ed., Institute of Directors, 1992, pp.24-27.
- ٤١- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، ٢٠٠٤، ص ص ١٦٧-١٧٠.
- ٤٢- عبدالعزيز أبو نبعه وفوزية مسعد، "إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم والتطبيقات"، الإداري، السنة ٢٠، (١٩٩٨)، العدد ٧٤، ص ص ٩-٩٣.
- ٤٣- عبدالستار محمد العلي، المرجع السابق، ص ص ٩٧-١١٣.
- ٤٤- ناجي زيب معلا، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن: دراسة ميدانية"، دراسات، المجلد ٢٥، (١٩٩٨)، العدد ٢، ص ص ٣٥٧-٣٧٥.
- ٤٥- أحمد محمد الشامي، "إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والتطبيق في الجمهورية اليمنية"، الإداري، السنة ٢١، (١٩٩٩)، العدد ٧٦، ص ص ٤٧-٧٦.
- ٤٦- جمال أبو دلة وحمد علي النيايدي، المرجع السابق، ص ص ١٣٩-١٧٦.
- ٤٧- حنان عبدالرحيم الأحمد، المرجع السابق، ص ص ٤٠٩-٤٤٠.
- ٤٨- عبداللطيف بن صالح النعيم، "دراسة تحليلية لمواقف طلاب الجامعات السعودية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بالتطبيق على الأقسام الإدارية بفرع جامعة الإمام وكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك فيصل بالأحساء" الإداري، السنة ٢٤، (٢٠٠٢)، العدد ٩٠، ص ص ١٣-٦١.
- ٤٩- عبدالعزيز أبو نبعه وفوزيه مسعد "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المنارة، المجلد ٥، (٢٠٠٠)، العدد ١، ص ص ١٣١-١٧٤.
- ٥٠- بدران عبدالرحمن العمر، المرجع السابق، ص ص ٣٥٧-٣٥١.
- ٥١- عبدالله بن عيسى بن علي الكيومي، "تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عُمان"، الإداري، السنة ٢٥، (٢٠٠٣)، العدد ٩٥، ص ص ١٦٩-٢٢٣.

- ٥٢- رمضان الشراح، "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة"، الإداري، السنة ٢٥، (٢٠٠٣)، العدد ٩٥، ص ص ١٣-٣٥.
- ٥٣- محمد رياض بندقجي، "توجهات معاصرة في التعليم والتدريب على إدارة الجودة الشاملة لدى شركات التأمين الأردنية: دراسة ميدانية"، أبحاث اليرموك، المجلد ١٩، (٢٠٠٣)، العدد ١٣، ص ص ١١٩٧-١٢٢٣.
- ٥٤- بدران عبدالرحمن العمر، المرجع السابق، ص ص ٣٠٧-٣٥١.
- ٥٥- لقد تم تحديد مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك اعتماداً على دليل العلامات المحدد في برنامج جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، الدورة الثالثة، (٢٠٠٣-٢٠٠٤) والصادر عن مديرية التنمية الصناعية التابعة لوزارة الصناعة والتجارة، عمان، الأردن. والتي حددت العلامات بالشكل التالي: (٠-٢٩٪ ضعيف، ٣٠-٤٩٪ غير كاف، ٥٠-٦٥٪ مقبول، ٦٦-٧٩٪ جيد، ٨٠-١٠٠٪ ممتاز). ص ٢٣.
- ٥٦- بدران عبدالرحمن العمر، المرجع السابق، ص ص ٣٠٧-٣٥١.

## استبانة

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة مستويات تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنك الذي تعمل فيه، وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث للإجابة على العبارات الواردة فيها، يرجى التكرم بقراءة هذه العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث وخدمة للاقتصاد الوطني، كما نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم.

الباحث

أولاً : البيانات الشخصية

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) ٢٥ سنة فما دون ( ) ٢٦-٣٥ سنة ( ) ٣٦-٤٥ سنة ( ) ٤٦-٥٥ سنة ( ) ٥٦ سنة فأكثر

التحصيل الدراسي: ( ) ثانوية فما دون ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير

مدة الخدمة: ( ) ٥ سنوات فما دون ( ) ٦-١٠ سنوات ( ) ١١-١٥ سنة ( ) ١٦-٢٠ سنة

( ) ٢١ سنة فأكثر

الراتب الشهري: ( ) ٣٠٠ دينار فما دون ( ) ٣٠١-٣٥٠ دينار ( ) ٣٥١-٤٠٠ دينار

( ) ٤٠١-٤٥٠ دينار ( ) ٤٥١-٥٠٠ دينار ( ) ٥٠١ دينار فأكثر



ثانياً: العبارات التالية تتعلق بتطبيق الجودة الشاملة في البنك الذي تعمل فيه الرجاء بيان مدى قناعتك بكل منها بوضع ( ✓ ) تحت الإجابة المناسبة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					١ يعتبر التحسين المستمر لجودة العمل أحد المعايير الأساسية في هذا البنك
					٢ يقدم لي البنك فرصاً كافية للتدريب والتثقيف في مجال الجودة وصولاً لرفع جودة المهارات اللازمة لأداء عملي.
					٣ تشجيع الإدارة في هذا البنك على التعاون والعمل بأسلوب الفريق.
					٤ يتم ممارسة التحسين المستمر للأداء في هذا البنك بشكل مستمر.
					٥ يتم تقييم وتحسن أهداف البنك بشكل مستمر.
					٦ هناك تحسن مستمر في جودة الخدمات التي يقدمها البنك مقارنة بالعام الماضي.
					٧ هناك رؤياً واستراتيجيات بعيدة المدى تؤكد الإدارة العليا لبناء وترسيخ معاني ومبادئ الجودة.
					٨ تهتم إدارة البنك بصحتي وسلامتي وبيئة العمل ورضاي الوظيفي.
					٩ يتم إخطاري بأي معلومات جديدة تتعلق بجودة العمل الذي أقوم به.
					١٠ لدي جميع المعلومات اللازمة لتقديم جودة عالية في عملي.
					١١ يتم استخدام أسلوب المراقبة الإحصائية لاكتشاف أي انحراف في معايير الجودة.
					١٢ يتم مطالبتني بتسجيل نتائج عملي للتعرف على أسباب التباين في الأداء.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١٣ هناك تحسين مستمر لنشاطات الجودة عن طريق استخدام الرسوم البيانية وخرائط السبب والنتيجة.
					١٤ عملية اتخاذ القرارات في هذا البنك تتم بناءً على تحليل جيد للبيانات الحديثة .
					١٥ هناك مستوى عالٍ من المشاركة من خلاله يتم إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات.
					١٦ يتم تحسين جودة الأجهزة والمعدات الضرورية لأداء عملي بشكل مباشر.
					١٧ الإدارة العليا ملتزمة بتحسين جودة المنتجات المقدمة من قبل البنك .
					١٨ يتم حل المشاكل التي تواجه العاملين بشكل سريع
					١٩ هناك تأكيدات دائمة من الإدارة العليا على أن تحقيق معايير الجودة العالية مسؤولية شخصية لكل موظف في البنك.
					٢٠ متطلبات العاملين معروفة لدى الإدارة العليا.
					٢١ الإدارة العليا تشارك في عملية تحسين مبادئ إدارة الجودة الشاملة في البنك.
					٢٢ تعمل الإدارة العليا على خلق الشعور القوي لدى العاملين بمسؤولية البنك نحو المجتمع.
					٢٣ يعتبر رضا العميل إحدى الأدوات الهامة لإدارة الجودة في جميع أنشطة البنك.
					٢٤ تبني أهداف عملية تحسين الجودة في البنك على متطلبات وتوقعات العملاء .
					٢٥ يقوم البنك بشكل مستمر بتحسين نشاطات إدارة الجودة الشاملة لمقابلة توقعات العملاء.
					٢٦ يتم تحليل البيانات التي تجمع من خلال استبيانات رضا العميل لتحديد مدى رضاه.