



Contents lists available at ScienceDirect

ScienceDirect

journal homepage: www.elsevier.com/locate/aebj

Conference Title

تقييم مدى إدراك القيادات الإدارية الوسطى لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في الأردن

Assessment of the Middle Administrative Leadership's Awareness of the Implementation of the Concept of Total Quality Management (TQM) in Commercial Banks operating in Jordan

د. فراس محمد الرواشدة*

أستاذ مشارك، عميد كلية الإدارة والتمويل، الجامعة الأردنية، العقبة، الأردن

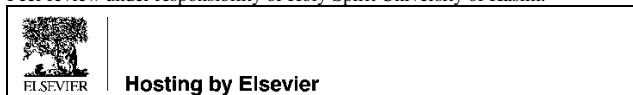
*Dr. Firas Mohammed Al Rawashdeh**

Associate Professor • Dean of the Faculty of Management and Finance • The University of Jordan • Aqaba • Jordan

* Corresponding author. Tel.: 00962795613256

E-mail address: mfiras18@hotmail.com

Peer review under responsibility of Holy Spirit University of Kaslik.



ARTICLE INFO

Article history:

Received 09 March 2011

Received in revised form 26 June 2012

Accepted 11 July 2012

Keywords:

Concept of TQM

Importance of TQM

Application of TQM

Middle Management

Commercial Banks

ABSTRACT

This study aims to identify the role of the modern concept of total quality management (TQM) and how it is applied by the middle management that links between senior management and clients in the most important service sector: banks. It also aims to identify the middle management's awareness and understanding of the concept and importance of applying total quality management in commercial banks operating in Jordan. In general, the study found that there is a high awareness and understanding of the concept of total quality management. Middle management is also fully aware of the meaning and importance of total quality, but the role of middle management in the application of total quality management in commercial banks was very low. There are obstacles hindering the application of Total Quality Management. Therefore, the study recommended that middle management should be given the opportunity to apply Total Quality Management, because the role of this management is executive and has an important role in this area. There should be therefore a training plan with a timetable for all levels of management in the bank, and the banks should provide effective communication channels to identify customers' needs, and create distinguished human relations among the staff. The workers should also be involved in the formulation of the vision and message of the bank. The researcher also recommended that there should be specialized administrative units interested in total quality management.

© 2014 Holy Spirit University of Kaslik. Hosting by Elsevier B.V. All rights reserved.

ملخص

الكلمات المفتاحية:
مفهوم الجودة الشاملة
أهمية الجودة الشاملة
تطبيق الجودة الشاملة
الإدارة الوسطى
البنوك التجارية

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى معرفة الدور الحديث لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقه من قبل الإدارة الوسطى التي تربط بين الإدارة العليا والمتعاملين معها في أهم قطاع خدمي كقطاع البنوك، ومدى إدراك القيادة الإدارية الوسطى لمفهوم وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقد توصلت الدراسة بشكل عام إلى أن هناك نسبة واعي وإدراك عالية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتذكر تماماً معنى وأهمية الجودة الشاملة، ولكن دور الإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية جاء متدنياً جداً. ويوجد معوقات تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصت الدراسة بأن يتم إعطاء الإدارة الوسطى الفرصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن موقع هذه الإدارة تنفيذي ولها دور مهم في هذا المجال. ويجب وضع خطة تدريبية ضمن جدول زمني لكافة المستويات الإدارية في البنك، وأن توفر البنوك قنوات اتصال فعالة للتعرف على احتياجات العملاء وأن تهتم الإدارة الوسطى بخلق علاقات إنسانية متميزة بين الموظفين وأن يكون هناك مشاركة للعاملين واندماجهم في صياغة الرؤيا والرسالة الخاصة في البنك مع وحدات إدارية متخصصة تعني بإدارة الجودة الشاملة.

1. المقدمة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخل وفلسفة إدارية حديثة، فالتغيرات الحديثة كالتطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، أدى إلى ازدياد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة كالبانوك. فمع بروز التطور النوعي في الأنظمة المصرفية وتشابه الخدمات المقدمة، والتي أجبرت المؤسسات المصرفية إلى تبني أساليب حديثة كإدارة الجودة الشاملة، كأحد أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها. وتركز إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء لمعرفة احتياجات العميل الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة في استهلاكه وانتقائه للخدمة، فالسرعة في التعامل والانجاز في تقديم القروض والتسهيلات يؤدي إلى زيادة الربحية لهذه المؤسسات مع توفير خدمة مالية عالية، لذلك يجب على هذه المؤسسات متابعة التطورات الحديثة، مع المحافظة على مصالح البنك. لذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك هذه الإدارات لمفهوم وأهمية ومعوقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مما سيساعد البنك على تحقيق الربحية وتطوير الخدمة والرخاء والتقدم والنجاح والنهوض من أجل تحقيق أهداف التنمية للمساهمة الفاعلة في الاقتصاد الوطني.

وتركز الجودة على اتجاهين وهي الجودة الداخلية المبنية على أساس تطبيق الإدارة للمواصفات القياسية التي صممت لها، والجودة الخارجية المبنية على التركيز بإقناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه.

ولأهمية قياس مدى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم وأهمية ومعوقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والخصائص الديموغرافية وذلك لتمكين الإدارة العليا من مساعدة الإدارة الوسطى لتقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء وذلك بهدف زيادة حصتها التسويقية التي تؤدي إلى تعظيم ربحها، لذلك صمم الباحثون هذه الدراسة لتقييم وكشف مستوى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم وأهمية ومعوقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ 21 بنكا البنك المركزي (2011) [1].

2. مشكلة الدراسة :

إن الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع البنوك التجارية يعتبر أمراً هاماً ولكن غير ناجح على نطاق عال لدى كثير من الإدارات في القطاعات الانتاجية والخدمية بشكل عام، والقطاع المصرفي بشكل خاص، لذا جاءت هذه الدراسة لتقييم مدى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ويمكن تحديد طبيعة المشكلة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما هو مستوى إدراك القيادات الإدارية الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية ؟
ما هو مستوى إدراك القيادات الإدارية الوسطى لأهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية ؟
هل تترك القيادات الإدارية الوسطى المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية ؟

هل لدى القيادات الإدارية الوسطى المعرفة بالأساليب والوسائل اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية؟

هل الاختلاف في الخصائص الديموغرافية يؤثر في مدى إدراك القيادات الإدارية الوسطى لمفهوم وأهمية وتطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية؟

3. أهمية الدراسة :

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة مهماً لتطبيقه في جميع القطاعات بغض النظر عن الخدمة أو السلعة التي يقدمها، وتعتبر فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الحديثة التي لا بد لأي مؤسسة من تطبيقها من أجل البقاء في السوق للمنافسة وعند متابعة التطور التاريخي لإدارة الجودة نجد أن الفترة ما بين عامي 1950-1980 ظهرت فيها المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة في الولايات المتحدة ثم اهتم بها اليابانيون حيث طورت من خلال باحثيها وركزت مؤسساتها في ذلك الوقت على ضمان الاحتياجات والوفاء للزبون وإشباع حاجاتهم ورضيتهم. وبعد تلك الفترة وحتى وقتنا الحالي ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) الذي يعتبر أن الجودة الشاملة تجيب على جميع متطلبات الزبون والمؤسسات. فمفهوم إدارة الجودة الشاملة يعني التيسير للعمال المتعلقة بالمنتج انطلاقاً من الزبون والذي يشمل جميع مراحل الإنتاج ويعتبر أن جميع العمال مشاركين في العملية الإنتاجية وهم معنيون بجودة المنتج. فالهدف الأساسي من الجودة الشاملة هو الوصول إلى رضا الزبون وأيضاً التميز في الإنتاج والعمل على تصحيح كامل للعملية الإنتاجية. وهذا ما ظهر فيما بعد بما يعرف بمقاييس الأيزو (ISO). فعلماء الجودة أكدوا أن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات وأكد (Crosby) في كتابه الذي نشره سنة 1979 أن الجودة مجانية (Quality Free)، فبإثر أن التزام الإدارة والعمال يتمثل في تحسين النوعية Crosby، [2] 1979. وكذلك أكد [3] (1986-Deming) على أن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية. أما Joseph M. Juran والذي ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، فيعتقد أن التزام الإدارة العليا من حيث دعمها الخاص باعتبارها أسلوب لا يمكن الاستغناء عنه. ولا بد من تكوين فرق عمل تعمل وبشكل مستمر على تحسين مستويات الجودة حيث اختلفت عن Deming في أنه ركز على المستهلك وعرف الجودة على أنها الملائمة للاستعمال. أما Armand Feigenbaum، فقد قام بتكوين 40 مرحلة لتحسين العمليات الإنتاجية

Hiezer and Render [4] (2006). ومن وجهة نظرة أن الجودة ليست فقط عمليات بل هي تكامل جملة من العمليات المتكاملة، أشار أيضاً إلى ضرورة تعلم الموظفين وبناء فرق عمل (Team Work). ويرى [5] Bank (2000) الجودة على أنها الإشباع التام لاحتياجات العميل بأقل كلفة داخلية. ولذلك فتنطبق جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين على معرفة كيفية التعامل مع إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة أو المؤسسة التي يعملون بها أمر في غاية الأهمية، لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.

للتعرف على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية للوصول إلى نتائج وتوصيات والتي يمكن لها أن تسهم في مساعدة البنوك على إيجاد الطريق السليم للتصدي إلى المنافسين، فمستوى الإدراك العالي يؤثر حتماً على أداء المؤسسة المالية حتى تتمكن من البقاء في السوق والاستمرار في عملها خاصة مع الانفتاح العالمي والقوانين الجديدة للعلامة. فملاحظ حالياً منافسة حادة بين البنوك التجارية العاملة في المملكة (الأردنية والأجنبية)، فإذا ما حذت البنوك التجارية الأردنية حذو هذه المؤسسات المصرفية العالمية العملاقة (البنوك الأجنبية) عن طريق الاستمرار المكثف في عمليات التحديث والتجديد فإن يبقى لها وجود، وهذا يتطلب منها جهداً كبيراً للتعرف على رغبات الزبائن والسعي للوصول إليها، فتحدث هذا القطاع أمر في غاية الأهمية لما له من مساهمة كبيرة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي ودعم عجلة النمو الاقتصادي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في حداثة المواضيع التي طرحتها وتطرقت إليها حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى جميع العوامل التي تسهم في الكشف عن مستوى الإدراك لأهمية إدارة الجودة.

4. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة بشكل عام لمعرفة الدور الحديث لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها من قبل الإدارة الوسطى التي تربط بين الإدارة العليا والمتعاملين معها في أهم قطاع خدمي كقطاع البنوك. فالجودة الشاملة (TQM) تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستويات المنظمة ككل ابتداء من تجهيز الخدمة وحتى وصولها إلى الزبون. فالجودة الشاملة TQM يمثلها التزام الإدارة Management commitment عن طريق اهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات والتي هي مهمة للزبون لذلك تكونت أهداف هذه الدراسة من الأهداف التالية:-

التعرف على مدى إدراك القيادة الإدارية الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، ومعرفة مدى إدراك القيادة الإدارية الوسطى لأهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، والتعرف على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، ومعرفة الفروق المعنوية في إجابات عينة الدراسة ومدى إدراكهم لمفهوم وأهمية ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والخصائص الديموغرافية، والتوصل إلى نتائج تفيد في الكشف عن العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، وتقديم توصيات ومقترحات مناسبة لوضعها أمام أصحاب القرارات في القطاع المصرفي.

5. فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الأسئلة الخاصة بمشكلة الدراسة، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى : لا يوجد إدراك لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الثانية : لا يوجد لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية للمام بأهمية إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الثالثة : لا يوجد دور للإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية .

الفرضية الرابعة: يوجد معوقات في الإدارة الوسطى تعيق عمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية الفرضية الخامسة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية تعزى للخصائص الديموغرافية (كالجنس، العمر، الراتب الشهري، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

6. منهجية الدراسة:-

1.6 أداة الدراسة: اشتملت أسئلة الدراسة التي تم توزيعها على عينة الدراسة على جزئين وهما:

الجزء الأول: فقد اشتمل على المتغيرات الديموغرافية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري.

أما الجزء الثاني فهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية هي :

المجال الأول : مدى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (5) فقرات .

المجال الثاني : مدى إدراك الإدارة الوسطى لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (8) فقرات .

المجال الثالث : دور الإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية ويتكون

من (8) فقرات .
 المجال الرابع : العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (10) فقرات .
 حيث تم الاعتماد في الإجابة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي: أوافق بدرجة متدنية جدا (1) أوافق بدرجة متدنية (2) أوافق بدرجة متوسطة (3) أوافق بدرجة مرتفعة (4) أوافق بدرجة مرتفعة جدا (5) ولتفسير هذه النتائج تم الاعتماد على المقياس التالي لتحديد درجة تطبيق المهارات القيادية وفق المعادلة التالية:
 طول الفنتة:

$$\frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = 3 \setminus 1 - 5 = 1.33$$

وبذلك تكون: إجابة

ضعيفة إذا كان متوسط إجابات عينة الدراسة من 1 إلى

2.33 وإجابة متوسطة من 2.34 إلى 3.67 ودرجة إجابة مرتفعة إذا كان متوسط إجابات عينة الدراسة أكثر من 3.68

2.6 مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ العدد الإجمالي للبنوك العاملة في الأردن 27 بنكاً حسب الشكل رقم 1- وموزعة على الشكل التالي: البنوك التجارية الأردنية تبلغ 13 بنكاً وتشكل نسبة 48.14% من عدد البنوك الإجمالي. أما البنوك التجارية غير الأردنية، فيبلغ عددها ثمانية بنوك أي نسبة 29.62% من العدد الإجمالي للبنوك. أما البنوك الإسلامية فيبلغ عددها ثلاثة بنوك أي نسبة 11.11% من العدد الإجمالي للبنوك. أما مؤسسات الإقراض المتخصصة فيبلغ عددها أربعة بنوك أي نسبة 14.81% منها بنك الإنماء الصناعي مع نسبة 3.7% وثلاثة بنوك يملكها القطاع العام أي نسبة 11.11% من العدد الإجمالي للبنوك مثل بنك تنمية المدن والقرى والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري ومؤسسة الإقراض الزراعي.

أما في ما يخص مجتمع الدراسة، فقد حرص الباحثون على أن يتم دراسة جودة الخدمات لجميع البنوك التجارية العاملة في الأردن والتي يبلغ عددها 21 بنكاً منها 13 بنكاً تجارياً أردني و 8 بنوك أجنبية. لذلك تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن. ووزعت الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من جميع مدراء البنوك والنواب أو المساعدين وروساء الأقسام. وقد واجه الباحثون مشكلة عند توزيع الاستبانة، حيث رفض بنكين استلام الاستبانة ولم يتعاونوا مع الباحثين، وأيضاً لم يتعاون بعضاً من مدراء بعض الفروع حيث لم يوافقوا على عملية التوزيع المباشرة لعينة المختارة، وبالتالي تم توزيع 70 استبانة واسترد منها فقط 55 استبانة أي بنسبة 78.57% وتم الاعتماد منها على فقط 49 استبانة فقط أي بنسبة 65.33% من إجمالي الاستبانة التي وزعت، وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي.

حيث ركز الباحثون في توزيع الاستبانة على الإدارة الوسطى (المستوى التنفيذي) بحيث يقوم العاملون فيه بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنهم يترجمون السياسات المحددة من الإدارة العليا، وعادة ما يكونون مصدرراً للإبتكار والتطوير في مجال أعمالهم، وهم أيضاً معنيون بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا ووضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا، واستخدام الهيكل التنظيمي لتحديد سلطة العاملين في المؤسسة والمسؤوليات التي يتحملونها وتحديد معايير الرقابة والأداء في مختلف أقسام الإنتاج ومقاييسها من أجل تحقيق التنسيق والتفاعل بين عناصر الإنتاج، والمساهمة في وضع السياسة والخطة العامة، من خلال تقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا. أما الإدارة الدنيا فهي تتمثل في الإداريين/ المستوى الإشرافي فوظيفتهم الرقابة المباشرة على الأداء وهم يتعاملون مع المنفذين (العامل) مباشرة، فتوفير المهارات الفنية لهذا المستوى الإداري يدعم واجبه الوظيفي ويؤكد ويتسبب مسؤولياته المحددة قرارات روتينية تتحدد إطار اتخاذها للقرارات في إطار ما يقوم به رئيسه وأن تكون موجهة لتحقيق الهدف الذي يسعى رئيسه للوصول إليه [6] (2010) encyclopedia of business فكما لاحظنا فالإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والوسطى لاتخاذ القرارات التنفيذية والدنيا المستوى الإشرافي.

ويلاحظ عادة عدم الاهتمام بالإدارة الوسطى والدنيا من قبل الباحثين ولكن بسبب التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية حيث بدأت استراتيجيات جديدة بتنفيذ سياسات فعالة للاهتمام بهذه الطبقات المهمة، لأنهم يلعبوا دور كبير في تطوير المنظمات [7] Staehle et al (1992). وأوضح باحثون عدة بأن الإدارة الوسطى لها دور جديد تلعبه في المؤسسات بشكل عام، وهي تحويل دورها من المراقبة والمساعدة في نقل المعرفة والمعلومة بين الأقسام، وتحديد وحل المشاكل التي تواجه الأقسام [8] (2000) Rohlf.

3.6 أساليب جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات لهذه الدراسة على المصادر الثانوية أو الجاهزة من الكتب والدراسات والنظريات، والأبحاث السابقة المتعلقة بمجال الجودة الشاملة، بالإضافة إلى المصادر الأولية للبيانات والتي تتمثل بتصميم استبانة مخصصة لغايات هذه الدراسة.

د-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل 7.البيانات:

تم معالجة البيانات التي جمعت من خلال الإستهانة بالاستعانة بعملية التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام برنامج SPSS، للتوصل إلى أهداف الدراسة الموضوعية من قبل الباحثين، بحيث استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف خصائص العينة ووصف البيانات وذلك باستخدام مقاييس النزعة المركزية كالمتوسطات الحسابية، ومقاييس التشتت كالانحرافات المعيارية، وأساليب الإحصاء التحليلي كاختبار (ألفا) لتحديد مدى صدق الأداة المستخدمة، وتم استخدام اختبارات لعينة الواحدة لإثبات أو نفي الفرضيات الأربعة الأولى، أما الفرضية الخامسة فقد تم استخدام لعينات المستقلة والتباين الأحادي لاختبار شيفية للفروقات البعدية.

8. الإطار النظري للدراسة:-

الجودة:-

في العشرينات من القرن الماضي قامت مجموعة من موظفي شركة بل للهاتف بوضع أساليب جديدة لفحص وتطوير منتجها وذلك من خلال مفهوم توكيد الجودة، وفي خلال الحرب العالمية الثانية استخدم الجيش الأمريكي المعايير الإحصائية وذلك لتحقيق الجودة. ثم ظهر علم المراقبة الإحصائية على الجودة. ففي عام 1944 بدأت بالظهور أول مجلة علمية متخصصة في هذا المجال، وفي نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات أراد العالم الإحصائي الأمريكي أنوار ديمنج تطبيق بعض المفاهيم الإدارية والإحصائية في تحسين الجودة، ولم يعط فرصة مما دفعه للسفر إلى اليابان والذي نجح في ذلك ووصل إلى دمج ثقافة المجتمع الياباني مع الطرق الإدارية التطبيقية لتحقيق الجودة ومواصلة تطويرها. وبعد ذلك نجح المجتمع الياباني في تحقيق الجودة الشاملة. وفي حلول عام 1980، انتقل هذا المفهوم إلى أمريكا واستخدمت الطرق الإحصائية لتطوير الجودة في أمريكا. عبيد، (2005) [9].

فقد عرف [10] (1993) Juran) الجودة أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال وبين [11] (1992) Grosby) بأن الجودة هي مدى المطابقة مع المتطلبات، أما الموصفات الدولية ISO 9000: 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العمل. (ISO 9000).

أما بمفهوم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد زاد الاهتمام بها في بداية الثمانينات، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد أن استخدمت مبادئ الجودة الشاملة لتتخلص من الخسائر التي تكبدتها شركاتها [12] (2005) Robbins & Coulter). فقد بين معهد المقياس البريطاني الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة والتي من خلالها يتم تحقيق احتياجات العميل والمجتمع، والوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل التكاليف وأقصر الطرق . جودة، (2009) [13] أما [14] (2005) Hashmi) فقد عرف الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تسعى لتكامل جميع الوظائف التنظيمية والأهداف التنظيمية. أما الجمعية الأمريكية للجودة فقد بينت بأن الجودة الشاملة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) الذي يعكس إشباع حاجات الزبون [15] (2001) Heizer & Render). وأما من وجهة نظر كل من Haar & Spell [16] (2006) أنها هي الإلزام التنظيمي في التحسينات المستمرة، والوصول إلى احتياجات الزبون. أما [17] (1986) Stebbin) فقد عرّف الجودة على إنها مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية للخدمة والقدرة على تحقيق رضا الزبون والوصول إلى إشباع حاجاته. وأيضاً بين [18] (2004) Bank) بأن الجودة هي قدرة المنتج أو الخدمة لتحقيق الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستفيد بأقل التكاليف.

أما [19] (2007) Evans) بين بأنها تلبية وإشباع توقعات الزبون أو المستفيد أو تقديم ما يفوق توقعات العميل. أما على نطاق أوسع فقد بين الباحث **بناظر، (2010) [20]** بأن الجودة وجدت لتتقضى وتجنب الخسائر التي يسببها المنتج للمجتمع مثل تلوث الهواء وتلوث المياه.

من خلال التجارب التي حدثت مع الشركات والمؤسسات التي قامت بتطبيق مفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، توصل الباحثون إلى أن للجودة الشاملة أهمية بالغة ومن أهمها أنها تؤدي إلى: انخفاض شكاوي المستهلكين والعلاء وتخفيض التكاليف وزيادة نصيب حصة المؤسسة في السوق واكتساب المؤسسة ثقة المستهلك، وتخفيض عيوب الخدمة المقدمة وزيادة الفاعلية وزيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية، وأيضاً ضمان النمو المستمر وزيادة الإبتكار وكذلك مساهمة قطاع الخدمات في نصيب كبير في تكوين الناتج المحلي الإجمالي، مع كون جودة الخدمات تقوم بدور هام في النمو الاقتصادي. زين الدين، (1996) [21]

وتجني المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأهداف والفوائد التالية: تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ورفع معدلات الربحية والإنتاجية وتعزيز العلاقات مع الموردين وإيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وذلك لرفع درجة رضا العميل، وتحسين وتحقيق جودة الخدمات المقدمة وخفض التكاليف وزيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل / خارج المنظمة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعملاء وأيضاً تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات. ويؤدي أيضاً إلى زيادة كفاءة الأداء وذلك بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي وتبليغ الإدارة والعاملين على كيفية مواجهة المشاكل وطريقة التعامل معها والتوصل إلى حلها وتطوير القدرات من خلال التدريب مما يؤدي إلى خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر. ويؤدي أيضاً إلى زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

أما المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن تطبيق منهجية إدارة

عمليات التمويل الداخلي والخارجي، بما يحقق أهداف التنمية ويدعم الاقتصاد في محافظة العقبة .

10. الدراسات السابقة:

هناك خلفية كبيرة من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والصناعي، وقد حظيت هذه الدراسات باهتمام بالغ من قبل المؤسسات، لأن التركيز والاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة، هو بمثابة خطة طويلة الأجل من أجل البقاء والمنافسة في الأسواق، وسوف نوجز بعضاً.

دراسة [27] [2010 at el-Al-shobaki] حول تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي في الأردن، وبين الباحثون أنه بعد أن تم تطبيقه في القطاع الصناعي لا بد من تطبيقه في القطاع الخدمي كقطاع البنوك، لذا أجريت هذه الدراسة على القطاع المصرفي في الأردن، لكونه من القطاعات المهمة في المملكة، لذلك قامت الحكومة بتطوير هذا القطاع حتى يتمكن من المنافسة على المستوى العالمي، لتشجيع المستثمرين الأجانب للاستثمار في المملكة، وبينت الدراسة بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي سوف تؤدي زيادة الإنتاجية، وإمكانية التنافس على المستوى الدولي.

دراسة [28] [2008 at el-Naem] حول إدارة الجودة الشاملة كخطة إستراتيجية لقطاع البنوك في الباكستان، والتي هدفت إلى معرفة نوعية مستوى تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع البنوك الباكستاني، وكيفية سيطرة الإدارة العليا على تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة، ومعظم البنوك الباكستانية هي في المراحل التمهيديّة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن خمس البنوك تطبق كامل للجودة الشاملة، ووضعت الدراسة أهم توصياتها أمام أصحاب القرارات في البنك المركزي لتطبيق الجودة الشاملة.

دراسة البطاني ومنصور، (2005) [29] التحليلية للتعرف إلى مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة. وهي دراسة ميدانية على عينة من قيادات البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية للتعرف إلى مدى إدراك القيادات الإدارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة المعوقات والعوامل التي تعيق تطبيق هذا المدخل، وأوصت الدراسة بتعزيز مدارك ومعارف القيادات الإدارية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن تعمل الإدارة العليا على نشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية وأن تقوم الإدارة بوضع برنامجاً شاملاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تعمل على إعادة هيكلة البنوك وتطوير قدراتها التنافسية.

دراسة التميمي، (2005) [30] والتي بحثت مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد وصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك التجارية تطبق أبعاد الجودة الشاملة للبنوك، وكل الأبعاد لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، وأهم ما أوصت به الدراسة هو استحداث أقسام متخصصة كضمان ومتابعة الجودة في الخدمة المصرفية.

و دراسة أجراها الباحث الشراح،(2003) [31] بعنوان الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام مفهوم الجودة في مجال الإنتاج الصناعي يكون أكثر وضوحاً منه في القطاع الخدمي. رغم التطور الكبير في الجهاز المصرفي في الكويت، وأهم ما أوصت به الدراسة تطوير مستوى الخدمات المصرفية من خلال استخدام الحاسبات الآلية، وتحقيق رضا العملاء، وضرورة توجه القطاع المصرفي الكويتي نحو البنوك الشاملة.

و دراسة الغانم، (2003) [32] التحليلية لنتائج تطبيق مبادئ أدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة. وذلك من خلال التعرف على مدى تبني إدارة البنوك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم قياس مدى تطبيق هذا المفهوم الحديث وأشار على الأداء المؤسسي المتمثلة في: الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل، وبينت الدراسة أنه يوجد علاقة إحصائية طردية بين الثقافة التنظيمية لإدارات البنوك للجودة الشاملة وبين تطبيقاتها المتمثلة في: التركيز على تحسين العمليات وعلى العميل والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة. ولا توجد علاقة إحصائية بين تطبيق مبادئ أدوات الجودة الشاملة وبين معدل الربحية وكفاءة التشغيل، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بمفهوم الجودة الشاملة ليصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في فلسطين واستخدام الأساليب الكمية في قياس الأداء والاهتمام بالعنصر البشري.

وكثير من الباحثين أمثال أبو دله، (2002) [33] قاموا بدراسة لاستكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة قد حددت ممارستها ثلاثاً عشر ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، وكان أكثر تلك الركائز ممارسة الركيزة المتعلقة بالعلاقة بالموارد، وأيضاً بينت الدراسة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أعمار وأحجام منظمات مجتمع الدراسة ومدى ممارسة تلك المنظمات لركائز إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة الطارنة والبليسي، (2002) [34] والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه البنوك، وبينت النتائج بتطبيق متفاوت للعناصر، وعنصر

الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق وتوفير بيئة مناسبة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر، ومن هذه المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بالتطبيق: دعم الإدارة العليا والتركيز على العميل وإعادة تشكيل ثقافة المنظمة وممارسة النمط القيادي المناسب ووجود نظام للقياس والتعاون وروح الفريق وفعالية نظام الاتصالات جودة، (2008) [22].

وتمر مراحل وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بثلاثة مراحل: عبد الرحمن، (1995) [23]

الأولى: جودة التخطيط

الثانية: جودة الرقابة

الثالثة: جودة وتحسين الأداء

معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة للجوء إلى إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عدة مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي وغيرها، فالتغيير ظاهرة مقترنة بالحياة والوجود الإنساني ولا بد من مواكبة متطلبات العصر. وهناك بعض العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

حدائية موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في الدول النامية.

عدم توافر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الإعتقاد الخاطي لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.

إتباع الأسلوب الدكتاتوري في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.

عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة. عدم وجود نظام فعال للاتصالات ونظام التغذية العكسية.

المصارف:-

يعرف الجهاز المصرفي بأنه المؤسسات والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها المصارف في تلك البلد.

المصرف مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها.

المصارف التجارية هي المصارف التي تتعامل بكافة أشكال النقد من ودائع وائتمان وتسمى أحياناً بمصارف الودائع وأهم ما يميزها عن غيرها هو قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود.

أنواع المصارف ووظائفها: فيمكن تصنيف المصارف حسب النشاط الذي تقوم به: كالمصارف التجارية والمصارف المركزية والمصارف المتخصصة.

تقوم المصارف التجارية بوظائف متعددة يمكن تقسيمها إلى:

وظائف كلاسيكية قديمة:

قبول الودائع على اختلاف أنواعها.

تشغيل موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة مع مراعاة مبدأ التوفيق بين سيولة أصول البنك وربحيته وأمنه.

وظائف حديثة:

إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية تمويل الإسكان الشخصي. سداد المدفوعات نيابة عن الغير.

خدمات البطاقة الائتمانية. رمضان، (2006) [24]

9. مصطلحات الدراسة:

- إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل للطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. ويقصد الباحثون بمفهوم إدارة الجودة الشاملة: العمل على الوفاء باحتياجات ورغبات العملاء بما يتلاءم مع توقعاتهم ويحقق الرضا لهم.

- الإدارة الوسطى: تسمى أيضاً الإدارة التنفيذية، وهي تقع ما بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الدنيا، وتمثل عادة أكبر عدد من الإداريين وبمسميات مختلفة وتختص بالإشراف على النشاطات الكفيلة بتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا، بمعنى أنهم يترجمون السياسات المحددة من الإدارة العليا، وهم عادة ما يكونون مصدرراً للإبتكار والتطوير في مجال أعمالهم.

Encyclopedia of Business [25] (2010)

- البنوك التجارية: "هي البنوك التي تتعامل في الائتمان وتسمى أحياناً بمصارف الودائع، وأهم ما يميزها على غيره هو: قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود". رمضان وجودة، (2006) [26]

ويقصد الباحثون في البنوك التجارية: البنوك التي تقبل الودائع عند الطلب أو لأجل وتزاول

3.1.1 دور الإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية:

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الدراسة الثالث قد حصلت على متوسطات حسابية سلبية تراوحت ما بين (1.80-2.58)، حيث حصلت الفقرة " إنشاء وحدة لإدارة الجودة الشاملة داخل البنك " على أعلاها، والفقرة " يوجد هناك خطة تدريبية ضمن جدول زمني لكافة المستويات الإدارية في البنك " على أنها، وبلغ المعدل الكلي (2.11) وهو متوسط حسابي سلبى.

4.1.1 العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من خلال الجدول رقم (5) في الملحق نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الدراسة الرابع قد حصلت على متوسطات حسابية سلبية تراوحت ما بين (2.38-2.87)، حيث حصلت الفقرة " قلة الإمكانيات المادية " على أعلاها، والفقرة " التغيير الدائم في القيادات الإدارية الوسطى " على أنها، وبلغ المعدل الكلي (2.57) وهو متوسط حسابي سلبى.

1.2 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا يوجد إدراك لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. ولاختبار فرضية الدراسة الأولى قام الباحثون باستخدام (اختبار - ت) للعينات الواحدة (One sample t-test)، من خلال جدول رقم (6) في الملحق نلاحظ أن قيمة ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على: وجود إدراك لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لذا تقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الثانية: لا يوجد لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية إلمام بأهمية إدارة الجودة الشاملة. ولاختبار فرضية الدراسة الثانية قام الباحثون باستخدام (اختبار - ت) للعينات الواحدة (One sample t-test)، من خلال جدول رقم (7) في الملحق نلاحظ أن قيمة ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على: وجود إدراك لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية إلمام بأهمية إدارة الجودة الشاملة لذا تقبل الفرضية البديلة .

الفرضية الثالثة:

لا يوجد دور للإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية. لاختبار فرضية الدراسة الثالثة قام الباحثون باستخدام (اختبار - ت) للعينات الواحدة (One sample t-test) من خلال جدول رقم (8) في الملحق نلاحظ أن قيمة ت المحسوبة كانت أقل من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على أنه لا يوجد دور للإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية لذا تقبل الفرضية العدمية.

الفرضية الرابعة:

يوجد معوقات في الإدارة الوسطى تعيق عمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية. لاختبار فرضية الدراسة الرابعة قام الباحثون باستخدام (اختبار - ت) للعينات الواحدة (One sample t-test)، من خلال جدول رقم (9) في الملحق نلاحظ أن قيمة ت المحسوبة كانت أقل من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على أنه لا يوجد معوقات تعيق عمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لذا تقبل الفرضية البديلة

ترفض الفرضية وتقبل الفرضية البديلة
الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية تعزى للخصائص الديموغرافية (كالجنس، العمر، الراتب الشهري، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي).

1. متغير الجنس:

ولاختبار فرضية الدراسة الخامسة تبعاً لمتغير الجنس قام الباحثون باستخدام اختبار ت للعينات المستقلة، من خلال جدول رقم (10) في الملحق نلاحظ أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على: لا يوجد فروق معنوية لمدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير العمر:

لاختبار فرضية الدراسة الخامسة تبعاً لمتغير العمر قام الباحثون بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير العمر، من خلال جدول رقم (11) في الملحق يبين أن وجود فروقات ظاهرية لأراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (12) في الملحق يبين أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية لمدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى لمتغير العمر.

3. متغير المؤهل العلمي:

لاختبار فرضية الدراسة الخامسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي قام الباحثون بإيجاد المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول رقم (13) في الملحق يبين وجود فروقات ظاهرية لأراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (14) في الملحق يبين أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من

تلبية احتياجات العاملين وصل إلى أعلى مستوى تطبيق وبلية التركيز على العميل، ولكن عنصر تحسين العمليات المصرفية كان أقل مستوى تطبيق في جميع العناصر وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة التركيز على كافة أبعاد الجودة الشاملة، والاهتمام بدراسات السوق، وتشجيع الإبداع.

كما أجرى [35] (2000•Ehigie & Akpan) دراسة حول المتغيرات الاجتماعية والنفسية التي تدفع الموظفين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة الوسطى في المنظمات وأخذ طريقتين كعينة للدراسة الأولى مطبقة للجودة الشاملة والثانية غير مطبقة لإدارة الجودة الشاملة في نيجيريا. وبحثت الدراسة متغير نمط القيادة المدرك ونظام المكافآت التنظيمي، وبالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في منظمات إدارة الجودة الشاملة أكثر إدراكاً لأنماط القيادة من المنظمات غير المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.

وأعد [36] (2000•Vermeulen and Edgeman) دراسة ميدانية بعنوان " استراتيجيات تحسين الجودة وتقييم أداء البنوك في جنوب أفريقيا، واستنتجت الدراسة أن التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة هو الطريق الأفضل للنجاح والرفق في البنوك، وأوصت الدراسة بضرورة التحول الكامل لجميع البنوك في جنوب أفريقيا لتبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

وأعد [37] (1998) معلا، دراسة ميدانية بعنوان " قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن " وهدفت الدراسة إلى قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الأردن وذلك من وجهة نظر عملاء هذه المصارف، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من قبل المصارف التجارية كان منخفضاً بالمقارنة مع مستوى الجودة الذي يتوقعه هؤلاء العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة في المصارف التجارية بتبني برامج لتطوير وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات وخاصة مع زيادة المنافسة في السوق المصرفية.

ملخص الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

معظم الدراسات السابقة تمحورت حول أبعاد ومبادئ وأدوات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذه الدراسة ركزت على مدى إدراك طبقة معينة من الإدارة وهي الإدارة الوسطى والتي تعتبر الرابط المهم بين الدارة العليا والدنيا، بالإضافة إلى تعاملها مع العملاء لتطبيق الأهداف الاستراتيجية التي وضعت لهم من قبل الإدارة العليا.

1.1 تحليل النتائج :

1.1.1 المتغيرات الشخصية:

من خلال الجدول رقم (1) في الملحق نلاحظ أن توزيع أفراد عينة الدراسة كان كالآتي:

الجنس: بلغت نسبة الذكور (73.4%)، ونسبة الإناث (26.6%).

العمر: معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية الواقعة ما بين (20-40 عاماً) حيث بلغت نسبتهم (73.46%).

المؤهل العلمي: معظم أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (77.55%).

المستوى الوظيفي: كانت نسبة مدراء الأفرع أفراد عينة الدراسة (32.7%)، ونائب المدير (26.5%)، ورؤساء الأقسام (40.8%).

عدد سنوات الخبرة: بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات (24.49%)، ونسبة من لديهم خبرة تتراوح ما بين (5-10 سنوات) (24.49%)، وبالنسبة لمن لديهم خبرة ما بين (11-15 سنة) (20.4%)، بينما كانت نسبة من تزيد خبرتهم عن (15 سنة) (30.62%).

الراتب الشهري: غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن تزيد رواتبهم الشهرية عن 900 دينار، حيث بلغت نسبتهم (32.65%).

ثانياً: تحليل مجالات الدراسة :

المجال الأول: مدى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

من خلال الجدول رقم (2) في الملحق نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الدراسة الأول قد حصلت على متوسطات حسابية إيجابية تراوحت ما بين (3.98-4.29)، حيث حصلت الفقرة " تواكب البنوك التطورات الدائمة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة " على أعلاها، والفقرة " لدى الإدارة الوسطى إدراك بالجوانب المراد إجراء تغييرات تمكنها من تطبيق الجودة الشاملة " على أنها، وبلغ المعدل الكلي (4.10) وهو متوسط حسابي إيجابي.

2.1.1 مدى إدراك الإدارة الوسطى لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

من خلال الجدول رقم (3) في الملحق نلاحظ أن جميع الفقرات المعبرة عن مجال الدراسة الثاني قد حصلت على متوسطات حسابية إيجابية تراوحت ما بين (3.91-4.44)، حيث حصلت الفقرة " تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجعل البنك أكثر فعالية في تقديم خدمات بجودة عالية " على أعلاها، والفقرة " يتم تقييم أداء الموظفين حسب معايير الجودة " على أنها، وبلغ المعدل الكلي (4.19) وهو متوسط حسابي إيجابي.

إجابات عينة الدراسة متدنية إذ بلغ المتوسط العام لهذا المجال لجميع فقرات إجابات عينة الدراسة (2.57) وهو وسط حسابي يصنف على أنه متدنياً لذلك نلاحظ أن الفرضية الرابعة رفضت والتي تفترض وجود معوقات تعيق عمل الإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث كانت قيمة ت المحسوبة أقل من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على أنه لا يوجد معوقات تعيق عمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لذا رفضت الفرضية العدمية وتم قبول الفرضية البديلة وأيضاً .

5. ومن خلال تحليل التباين والمتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات في إجابات عينة الدراسة فكانت النتيجة عدم وجود فروقات في إجابات عينة الدراسة ومدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والراتب).

1.4. توصيات الدراسة:-

- 1- إعطاء الإدارة الوسطى الفرصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن موقع هذه الإدارة تنفيذي ولها دور مهم في هذا المجال.
- 2- وضع خطة تدريبية ضمن جدول زمني لكافة المستويات الإدارية في البنك.
- 3- توفير البنوك لقنوات اتصال فعالة للتعرف على احتياجات العملاء.
- 4- اهتمام الإدارة الوسطى بخلق علاقات إنسانية متميزة بين الموظفين.
- 5- مشاركة العاملين واندماجهم في صياغة الرؤيا والرسالة الخاصة في البنك.
- 6- وجود وحدات إدارية متخصصة تعنى بإدارة الجودة الشاملة.
- 7- في الخاتمة يوصي الباحث بإجراء دراسات أخرى تكملية للإدارة العليا والدنيا، علماً أن إدارة الجودة الشاملة تطورت ووصلت إلى (Six Sigma) سيجما ستة للجودة الشاملة. لذلك لا بد من تصميم دراسات مطورة للقطاع المصرفي بمدى إمكانية تطبيق سيجما ستة للجودة الشاملة لجميع الإدارات.

(0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية ومدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. متغير المستوى الوظيفي:
لاختبار فرضية الدراسة الخامسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي قام الباحثون بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، كما هو مبين في الجدول رقم (15) في الملحق بين الجدول وجود فروقات ظاهرية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (16) في الملحق بين أن قيمة ف لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية ومدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
5. متغير عدد سنوات الخبرة:
لاختبار فرضية الدراسة الخامسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة قام الباحثون بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول رقم (17) في الملحق بين وجود فروقات ظاهرية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (18) في الملحق بين أن قيمة ف كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية ومدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
6. متغير الراتب الشهري:
لاختبار فرضية الدراسة الخامسة تبعاً لمتغير الراتب الشهري قام الباحثون بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، كما هو مبين في الجدول رقم (19) في الملحق بين وجود فروقات ظاهرية لآراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الراتب الشهري، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروقات ذات دلالة إحصائية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (20) في الملحق بين أن قيمة ف كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية ومدى إدراك الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعزى لمتغير الراتب الشهري، وكذلك معظمهم من الفئة العمرية ما بين (20-40) سنة، 73.46% ومعظمهم حاصلين على درجة البكالوريوس (77.55%).

1.3. نتائج الدراسة :-

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. نستنتج بأن معظم العاملين في البنوك هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم على 73.6%.
2. حسب المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة فقد تبين بأن هناك نسبة واعي وإدراك عالية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إذ بلغ المعدل العام (الوسط الحسابي للكل) لهذا المجال 4.1 وهذا يعزى إلى أن معظم العاملين في الكادر الإداري هم من الطبقة المتعلمة وتعني تماماً معنى وأهمية الجودة الشاملة، وكذلك بلغ الوسط الحسابي ككل للمجال الثاني والذي جاء ليوضح مدى إدراك الإدارة الوسطى لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت متوسطات إجابة عينة الدراسة 4.19 وهو أيضاً يصنف على أنه متوسط إجابة عالية، وهذا إنما يعزى للسبب السابق. لذلك كانت النتيجة هي رفض الفرضية العدمية الأولى والثانية وقبول الفرضية البديلة حيث كانت في كلي الفرضيتين أن قيمة ت المحسوبة كانت أكبر من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على: وجود إدراك لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لذا وأيضاً يوجد لدى الإدارة الوسطى في البنوك التجارية إمام بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
3. أما المجال الذي يتعلق بدور الإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، فجاء متدنياً جداً إذ بلغ المتوسط الحسابي ككل لجميع فقرات هذا المجال 2.11. وهذا يعزى إلى أن الإدارة الوسطى لا يتم إعطاؤها أي فرصة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا يتناقض مع الواقع، فهي الإدارة التنفيذية ولها دور مهم في هذا المجال. وكانت الفقرات التالية قد حصلت على أقل متوسطات ويوجد هناك خطة تدريبية ضمن جدول زمني لكافة المستويات الإدارية في البنك وبمتوسط حسابي هو الأدنى 1.80. والفقرة المتعلقة بتوفر قنوات اتصال فعالة للتعرف على احتياجات العملاء وبمتوسط حسابي أيضاً متدنياً جداً 1.89. والفقرة الأخرى التي حصلت على متوسط إجابة متدنية هي المتعلقة باهتمام الإدارة الوسطى بخلق علاقات إنسانية متميزة بين الموظفين بمتوسط حسابي 1.91. وكذلك الفقرة المتعلقة بمشاركة العاملين واندماجهم في صياغة الرؤيا والرسالة الخاصة في البنك وبمتوسط حسابي متدنياً 1.98. ونلاحظ ذلك من خلال نتيجة الفرضية الثالثة حيث كانت قيمة ت المحسوبة أقل من ت الجدولية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على أنه لا يوجد دور للإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية.
4. أما المجال الرابع المتعلق بوجود معوقات تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانت متوسطات

قائمة المراجع

- [1] البنك المركزي الأردني ، المنشورات والإحصاءات ، التقرير السنوي (2011) http://www.cbj.gov.jo/uploads/banksys_ar.pdf
- [2] Philip B. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. Crosby (1979). New York: New American Library
- [3] Productivity and W.E. Out of the Crisis: Quality Darning (1986). Competitive Position. Cambridge University Press
- [4] 10th edition Operations Management B. J & Render Heizer (200) PP 196-197.6 Prentice Hall.
- [5] 2nd ed. Harlow J. The Essence of Total Quality Management Bank PP 15-16. Pearson Education Ltd. (2000)
- [6] (2010) 2nd ed. Encyclopedia of Business
- [7] Low –level and Middle-Level Schirmer Staehle and Frank Wolfgang Management as The Recipients and Actors of Human – Resource International Studies of Management and Management Vol. 22. (1992). Organization
- [8] The Role of Middle Management in the know Bfumentriff Rolf Journal of Business Strategies ledge-focused Service Organization (2000).
- [9] عبيد، عصام، مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز تطبيق المعلومات، الإسكندرية، مصر (2005).
- [10] F.M. Quality Planning and Analysis. Singapore. Gryna J.M. Juran Mc Graw-Hill. (1993)
- [11] P.B. Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. Crosby New York. Signet Books. (1992).
- [12] 8th. ed. Management Mary Stephen P & Coulter Robbins 07458 New Jersey Upper saddle River Inc. Pearson Education (2005).
- [13] جودة، محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر (2009) ص ص 106-105
- [14] Introduction and Implementation of TQM Khurram Hashmi <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on (30/9/2006).
- [15] 10th edition Operations Management B. J & Render Heizer (2001). Prentice Hall
- [16] Predicting Total Quality Management Chester Jarrod & Spell Haar in New Zealand: The mode rating effect of organizational size European and Mediterranean conference on Inform. 545 (EMCIS) Spain (2006). Alicante Costa Bosta 2006 July 6-7
- [17] Quality Assurance: The Route to Efficiency and I. Stebbing (1986). Competitiveness (London: Ellis Hopwood Ltd.
- [18] The essence of total Quality Management (New Jersey: John Bank Inc. (2004). Prentice-Hall
- [19] (2007) Quality and Performance Excellence: James R. Evans and Strategy South -Western College Organization Management . 5 editions Pub
- [20] بطاطو، إبراهيم والعمارة، أحمد، (2010)، تقييم واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفنادق، دراسة ميدانية على أساس تقييم فنادق فئة الخمس نجوم في الأردن، مجلة علوم إنسانية، العدد 45.
- [21] زين الدين، فريد عبد الفتاح، (1996)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، جامعة الزقازيق، القاهرة.
- [22] جودة، محفوظ، (2008)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر
- [23] عبد الرحمن، مصطفى رضاء، (1995) إدارة الجودة الشاملة، مدخل القرن العشرين، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات، المجلد 7، العدد 3-4.
- [24] رمضان، زياد وجودة، محفوظ، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك .
- [25] (2010) 2nd ed. Encyclopedia of Business
- [26] رمضان، زياد وجودة، محفوظ، (2006)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك .
- [27] (2010) Fouad Rami and Albashir Adnan Alshobaki Salman Implementation of Total Quality Management for The Banking Jordan Journal of Mechanical and Industrial Section in Jordan pp 304-313. number 2 volume 4 Engineering
- [28] Total Quality Saif Iqbal and Qasim Salman Hummayoun Naem Management- A recommended Strategy For The Pakistani Banking International Business & Economics Research Journal Sector pp 49-54. (2008) Number 11 Volume 7
- [29] البطاني ، منصور والسني، عبد الله، مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على عينة من قيادات البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، العدد 101، (2005) ص: 41- 42 .
- [30] التميمي، إيدافاضل (2005)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين.
- [31] الشراح، رمضان، (2003)، الأداء الإقتصادي والحالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة، الإداري، العدد 95.
- [32] الغانم، أمجد والمصري، محمد، (2003)، دراسة تحليلية لنتائج تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، دراسة العلوم الهندسية، العدد 2، مجلة 30، ص: 358 – 374 .
- [33] أبو دولة، جمال والنيادي، محمد علي (2000) «تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة». أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 4 ، مجلد 16 ، ص: 139- 176.
- [34] الطراونه، محمد والبيبي، (2002)، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤتم للبحوث والدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول.
- [35] Regina clement (2005). Psycho- Ak Pan Benjamin osayawe Ehigie social factors influencing practice of total quality management in no vol 20 Journal of management psychology some Nigerian orgs pp.355-379(25) retrieved on 1/11/2006. 2005 5 <http://www.ingentaconnect.com>

79.6	0.753	3.98	وأساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة . لدى الإدارة الوسطى إدراك بالجوانب المراد إجراء تغييرات تمكثها من تطبيق الجودة الشاملة.
82.044	-	4.10	المعدل الكلي

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن
المجال الثاني
مدى إدراك الإدارة الوسطى لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجعل البنك أكثر فعالية في تقديم خدمات بجودة عالية .	4.44	0.586	88.8
تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعطي البنك ميزة تنافسية .	4.24	0.83	84.8
تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجعل البنك أكثر فعالية في تقديم خدمات بتكلفة أقل .	4.24	0.857	84.8
تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد الإدارة في إتباع السياسات السليمة في إدارة الموارد البشرية.	4.22	0.599	84.4
يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدخلا هام لإحداث تغييرات شاملة في عمل البنك.	4.2	0.661	84
تستخدم الإدارة الوسطى جهود مستمرة في نشر الأفكار عن أهمية الجودة لبناء ثقافة ملتزمة بتطبيق الجودة.	4.18	0.614	83.6
تطبيق الإدارة الوسطى لمبدأ التغذية الراجعة.	4.11	0.682	82.2
يتم تقييم أداء الموظفين حسب معايير الجودة .	3.91	0.793	78.2
المعدل الكلي	4.19	-	83.888

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن
المجال الثالث

دور الإدارة الوسطى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
إنشاء وحدة لإدارة الجودة الشاملة داخل البنك .	2.58	1.158	51.6
يتم عرض البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجودة عن طريق شاشات عرض في البنوك .	2.49	0.843	49.8
تكوين فرق العمل لتطبيق وتحسين ومتابعة الجودة في البنوك .	2.16	0.737	43.1
يوجد معايير واضحة لقياس أداء العاملين .	2.04	0.824	40.9
مشاركة العاملين وانماجهم في صياغة الرؤيا والرسالة الخاصة في البنك .	1.98	0.839	39.6
تهتم الإدارة الوسطى بخلق علاقات إنسانية متميزة بين الموظفين .	1.91	0.793	38.2
تتوفر قنوات اتصال فعالة للتعرف على احتياجات العملاء .	1.89	0.910	37.8
يوجد هناك خطة تدريبية ضمن جدول زمني لكافة المستويات الإدارية في البنك .	1.80	0.661	36.0
المعدل الكلي	2.11	-	42.1

Continuous Improvement (2000) and Edgeman R, Vermeulen W [36]
Quality Strategies in the Retail Banking Industry in South Africa
13 (2), Engineering

[37] معلا ناجي، (1998)، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في
الأردن، مجلة دراسات - العلوم الإدارية، مج 25، ع 2 .

الملحق:-

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	73.4
	أنثى	13	26.6
العمر	من 20-30	18	36.73
	من 31-40	18	36.73
	من 41-50	8	16.32
المؤهل العلمي	أكثر من 50	5	10.2
	ثانوية عامة	2	4.0
	دبلوم سنتين بعد الثانوية	6	12.24
المستوى الوظيفي	بكالوريوس	38	77.55
	ماجستير	3	6.12
	مدير فرع نائب	16	32.7
عدد سنوات الخبرة	رئيس قسم	20	26.5
	أقل من 5 سنوات	12	40.8
	من 5-10 سنوات	12	24.49
	من 11-15 سنة	10	20.4

أكثر من 15 سنة	15	30.62
أقل من 500 دينار	16	32.65
من 501-700 دينار	6	12.24
من 701-900 دينار	11	22.24
أكثر من 900 دينار	16	32.65
المجموع	49	100

الجدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن
المجال الأول
مدى إدراك الإدارة الوسطى لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
تواكب البنوك التطورات الدائمة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة .	4.29	0.727	85.8
لدى الإدارة الوسطى قناعة تامة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في عمل البنك .	4.18	0.614	83.6
لدى الإدارة الوسطى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	4.09	0.668	81.8
لدى الإدارة الوسطى المعرفة بخطوات	3.98	0.69	79.6

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة المعبرة عن المجال الرابع
العوامل التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الجدول 10. نتائج ت للعينات المستقلة لاختبار الجزء الأول من فرضية الدراسة الخامسة

قيمة ف	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
0.086	43	0.452	ذكر	36	3.26	0.244
			أنثى	9	3.19	0.240

$$\alpha \leq 05$$

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تبعاً للفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30-20	18	3.31	0.249
من 40-31	18	3.18	0.208
من 50-41	6	3.27	0.293
أكثر من 50	3	3.15	0.294
المجموع	45	3.24	-

الجدول 12. نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الجزء الثاني من فرضية الدراسة الخامسة

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
0.195	3	0.065	1.116	0.354
2.391	41	0.058		
2.586	44			

$$\alpha \leq 05$$

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
قلة الإمكانيات المادية .	2.87	1.120	57.3
تخوف الإدارة من الخسارة أو الفشل .	2.73	0.963	54.7
عدم تأمين المستلزمات الضرورية لأعمال البنك بناء على انخفاض السعر وليس اعتماداً على معيار الجودة .	2.64	0.981	52.9
مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة .	2.62	1.051	52.4
الافتقار إلى الفئات المدربة على استخدام الجودة في مجال البنوك .	2.58	1.118	51.6
عدم إلمام القيادات الإدارية باستراتيجيات الجودة .	2.53	0.991	50.7
جمود البناء التنظيمي وتداخل الصلاحيات .	2.47	0.894	49.3
عدم تشجيع الموظفين المتميزين من قبل الإدارة الوسطى.	2.47	1.140	49.3
تردد الإدارة في قبول الأساليب الحديثة في التدريب، وعدم الرغبة في التغيير.	2.42	0.965	48.4
التغير الدائم في القيادات الإدارية الوسطى .	2.38	0.860	47.6
المعدل الكلي	2.57	-	51.4

الجدول-6. نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الأولى

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
14.37	44	0	1.96

$$\alpha \leq 05$$

الجدول-7. نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الثانية

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
18.485	44	0	1.96

$$\alpha \leq 05$$

الجدول-8. نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الثالثة

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
-3.84837	44	0.000	1.96

$$\alpha \leq 05$$

الجدول-9. نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لاختبار فرضية الدراسة الرابعة

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	1	3.48	.
دبلوم	4	3.24	0.137
بكالوريوس	37	3.22	0.248
ماجستير	3	3.52	0.075
Total	45	3.24	-

ت المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	ت الجدولية
-11.2719	44	0.000	1.96

$$\alpha \leq 05$$

المجموع 44 2.586125

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

$\alpha \leq 05$

الجدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تبعاً للراتب الشهري

الراتب الشهري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 501-700 دينار	5	3.18	0.147
من 701-900 دينار	10	3.17	0.190
من 901 فأكثر	16	3.30	0.318
المجموع	45	3.24	-

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة	1	3.48	.
دبلوم	4	3.24	0.137
بكالوريوس	37	3.22	0.248
ماجستير	3	3.52	0.075
Total	45	3.24	-

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تبعاً المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير فرع	15	3.35	0.296
نائب	12	3.13	0.141
رئيس قسم	18	3.23	0.219
المجموع	45	3.24	-

الجدول 15. نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الجزء الرابع من فرضية الدراسة الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
بين المجموعات	3.009	0.162	2	0.324
داخل المجموعات		0.054	42	2.262
المجموع			44	2.586

$\alpha \leq 05$

الجدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 5-10 سنوات	10	3.26	0.150
من 11-15 سنة	10	3.21	0.250
أكثر من 15 سنة	15	3.27	0.303
المجموع	45	3.24	-

الجدول 17. نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الجزء الخامس من فرضية الدراسة الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات
بين المجموعات	0.1618	0.0101	3	0.030258
داخل المجموعات		0.0623	41	2.555867

الجدول 19. نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الجزء السادس من فرضية الدراسة الخامسة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.5655	0.6865	0.0412	3	0.1237	بين المجموعات
		0.0601	41	2.4624	داخل المجموعات
			44	2.5861	المجموع

مستوى الدلالة	قيمة ف
0.5655	0.6865

مستوى الدلالة
0.5655