



٢  
٣  
٤  
٥  
٦  
٧  
٨  
٩  
١٠  
١١  
١٢  
١٣  
١٤  
١٥  
١٦  
١٧  
١٨  
١٩  
٢٠  
٢١  
٢٢  
٢٣  
٢٤  
٢٥  
٢٦  
٢٧  
٢٨  
٢٩  
٣٠  
٣١  
٣٢  
٣٣  
٣٤  
٣٥  
٣٦  
٣٧  
٣٨  
٣٩  
٤٠  
٤١  
٤٢  
٤٣  
٤٤  
٤٥  
٤٦  
٤٧  
٤٨  
٤٩  
٥٠  
٥١  
٥٢  
٥٣  
٥٤  
٥٥  
٥٦  
٥٧  
٥٨  
٥٩  
٦٠  
٦١  
٦٢  
٦٣  
٦٤  
٦٥  
٦٦  
٦٧  
٦٨  
٦٩  
٧٠  
٧١  
٧٢  
٧٣  
٧٤  
٧٥  
٧٦  
٧٧  
٧٨  
٧٩  
٨٠  
٨١  
٨٢  
٨٣  
٨٤  
٨٥  
٨٦  
٨٧  
٨٨  
٨٩  
٩٠  
٩١  
٩٢  
٩٣  
٩٤  
٩٥  
٩٦  
٩٧  
٩٨  
٩٩  
١٠٠

ما

وا

يع

في

مز

الإ

له

مز

تظ

ال

له

ال

الثا

نتا

فم

الآ

أ) التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين.

ب) القدرة على الاتصال الفعال

أه

الن

التد

أ

ح  
ث  
د

أ - التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

د - التعرف على مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأبعادها ، التعرف على مفهوم رضى الزبائن وعلاقته بجودة الخدمة المصرفية.

أ - يتمتع قطاع المصارف بشكل عام بأهمية مميزة و على مستوى الاقتصاد الوطني، حيث بلغ عدد المصارف المحلية والوافدة (22) مصرفاً تجارياً وإسلامياً وزراعياً لها (126) فرعاً في الضفة الغربية وقطاع غزة (سلطة النقد الفلسطينية ، 2002، التقرير السنوي عن الجهاز المصرفي الفلسطيني، تقرير ، رقم 2) حيث تلعب هذه المصارف دوراً مهماً في الاقتصاد الوطني من حيث تمويل المشاريع وحفظ الودائع والمشاركة في الاستثمارات ، من هنا فإن أي تحسين يطرأ على أداء هذه المصارف سيساهم في دعم الاقتصاد الوطني بصورة فعالة.

ب - " تعتبر فلسطين من الدول النامية ذات الموارد المحدودة ويشكل القطاع المصرفي فيها الركيزة الأساسية للمجتمع " ( القطاع المالي الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي، UNCTAD ، 1987، تقرير، رقم 3) بما يمارسه من نشاطات اقتصادية واجتماعية متميزة تتمثل في تحريك عملية الاقتصاد من خلال تأمين الأموال اللازمة للاستثمار، وتسهيل المعاملات المالية المصرفية، لذا أصبح من الضروري

الاهتمام بتطوير الأساليب الإدارية والتعرف على ما يرضي الزبائن الأمر الذي يساعد على تحسين أداء القطاع المصرفي بحيث تعمل المصارف في هذا القطاع كمنظمات رائدة تأخذ بالمقاييس العالمية للجودة والكفاءة.

- ج - حماية مؤسسات القطاع الخدماتي بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، من التغير الذي قد يؤدي إلى زعزعة ثقة الاستثمارات الخارجية بالاقتصاد الفلسطيني.
- د - استفادة الجهاز المصرفي الفلسطيني من نتائج هذه الدراسة في التعرف على مدى تطبيق المصارف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى تقبل إدارات هذه المصارف للتغيير والتحديث.
- هـ - تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تدرس مدى تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية و قطاع غزة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- و - إن التعرف على ما يرضي الزبائن بخصوص جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف التجارية في الضفة الغربية و قطاع غزة تعتبر أيضاً دراسة جديدة لم يتم التطرق إليها في دراسات سابقة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية و قطاع غزة لإدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى رضا زبائن المصارف التجارية عن جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث تعتبر دراسة ميدانية تعتمد في تحليلها على البيانات التي تم جمعها من المصارف التجارية و زبائن تلك المصارف.

#### المعلومات المطلوبة وكيفية الحصول عليها

لقد احتاجت هذه الدراسة إلى الاعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على المعلومات والبيانات

اللازمة وهما:-

#### ● المصادر الثانوية

وهي مصادر المعلومات المتوفرة من كتب، ومقالات، ودوريات ، وأبحاث حول موضوع

الدراسة، والتي تم الاعتماد عليها في تصميم الإطار النظري للدراسة.

## ● المعلومات الأولية

تم تصميم استبانتيين للحصول على المعلومات الأولية كما يلي :

- الاستبانة الأولى: استبانة للحصول على بيانات من مديري المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

- الاستبانة الثانية: استبانة للحصول على بيانات من عينة من الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

### 1. النطاق الجغرافي للدراسة (مدى التغطية)

شملت عينة الدراسة المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة والزبائن المتعاملين مع تلك المصارف من أجل الحصول على البيانات الأولية اللازمة لإنجاز هذه الدراسة، والجدول رقم (1) يبين المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

#### جدول رقم (1)

جدول يبين أسماء المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة وعدد فروعها وسنة تأسيسها.

| سنة التأسيس | عدد الفروع | اسم البنك                        | المنطقة       |
|-------------|------------|----------------------------------|---------------|
| 1960        | 14         | بنك فلسطين المحدود               | الضفة الغربية |
| 1994        | 4          | البنك التجاري الفلسطيني          |               |
| 1995        | 6          | بنك الاستثمار الفلسطيني          |               |
| 1997        | 6          | بنك القدس للتنمية والاستثمار     |               |
| 1997        | 1          | البنك العربي الفلسطيني للاستثمار |               |
| 1997        | 3          | بنك فلسطين الدولي                |               |
| 2001        | 1          | المؤسسة المصرفية الفلسطينية      |               |
| 1995        | 1          | البنك الأردني الكويتي            |               |
| 1986        | 11         | بنك القاهرة عمان                 |               |
| 1994        | 16         | البنك العربي                     |               |
| 1994        | 4          | بنك الأردن                       |               |
| 1996        | 6          | البنك العقاري المصري العربي      |               |
| 1994        | 3          | بنك الأردن والخليج               |               |
| 1995        | 5          | البنك الأهلي الأردني             |               |
| 1995        | 3          | بنك الإسكان للتجارة والتمويل     |               |
| 1998        | 1          | بنك HSBC للشرق الأوسط            |               |
| 1995        | 2          | بنك ستاندارد جيريندلز            |               |
| 1995        | 1          | بنك الاتحاد                      |               |
|             | 7          | بنك فلسطين المحدود               | قطاع غزة      |
|             | 1          | البنك التجاري الفلسطيني          |               |
|             | 1          | بنك الاستثمار الفلسطيني          |               |
|             | 1 + مكتب   | بنك القدس للتنمية والاستثمار     |               |

|  |     |                              |  |
|--|-----|------------------------------|--|
|  | 1   | بنك فلسطين الدولي            |  |
|  | 1   | المؤسسة المصرفية الفلسطينية  |  |
|  | 5   | بنك القاهرة عمان             |  |
|  | 3   | البنك العربي                 |  |
|  | 2   | بنك الأردن                   |  |
|  | 1   | البنك العقاري المصري العربي  |  |
|  | 1   | بنك الإسكان للتجارة والتمويل |  |
|  | 112 | مجموع الفروع التجارية فقط    |  |

المصدر:- سلطة النقد الفلسطينية 2002، تقرير ، رقم 2

ملاحظة:- سنة التأسيس للمصارف الوطنية أو افتتاح أول فرع بالنسبة للبنوك العربية الوافدة.

## 2. مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة وعددها (18) مصرفاً وعدد فروعها (112) فرعاً (سلطة النقد الفلسطينية 2002، تقرير رقم 2)، والزبائن المتعاملين مع هذه المصارف.

ويتكون مجتمع الدراسة من شريحتين تم تغطيتهما على النحو التالي:

### • الشريحة الأولى

تتكون هذه الشريحة من المديرين العاميين، والإقليميين، ومدراء الفروع للمصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

ويبلغ عدد المديرين العاميين، والإقليميين ومدراء الفروع في الضفة الغربية وقطاع غزة (128) مديراً (سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2)، وقد تم توزيع (115) استبانة على هؤلاء المديرين في الضفة الغربية وقطاع غزة أي ما نسبته 90% من إجمالي عدد مدراء المصارف التجارية، ونظراً لصغر حجم المجتمع فإن الدراسة ستقوم على المسح الشامل لمجتمع الدراسة الموصوف.

### • الشريحة الثانية

تتكون الشريحة الثانية من الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تم تغطيتها باختيار عينة ميسرة مكونة من 20 زبون من كل مصرف ليصبح عدد مفردات العينة في هذه الشريحة  $25 \times 20 = 500$  زبون، والجدول التالي يبين المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة كوحدات للمعاينة لتغطية عينة الزبائن:

| عدد الفروع | اسم المصرف                          |
|------------|-------------------------------------|
| 3          | 1. بنك فلسطين المحدود               |
| 1          | 2. البنك التجاري الفلسطيني          |
| 1          | 3. بنك الاستثمار الفلسطيني          |
| 1          | 4. بنك القدس للتنمية الاستثمار      |
| 1          | 5. البنك العربي الفلسطيني للإستثمار |
| 1          | 6. بنك فلسطين الدولي                |
| 1          | 7. المؤسسة المصرفية الفلسطينية      |
| 1          | 8. البنك الأردني الكويتي            |



|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 2  | 9. بنك القاهرة عمان              |
| 3  | 10. البنك العربي                 |
| 1  | 11. بنك الأردن                   |
| 2  | 12. البنك العقاري المصري العربي  |
| 1  | 13. بنك الأردن والخليج           |
| 2  | 14. البنك الأهلي الأردني         |
| 1  | 15. بنك الاسكان للتجارة والتمويل |
| 1  | 16. بنك HSBC للشرق الأوسط        |
| 1  | 17. بنك ستاندارد جريندليز        |
| 1  | 18. بنك الاتحاد                  |
| 25 | المجموع                          |

### تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة مديري المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة وعينة الزبائن التي تتعامل مع المصارف التجارية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك بالطرق التالية:

- الأعداد، النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف النتائج.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correction)، لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.
- معادلة الثبات كرونباخ (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة جمع البيانات.

### **محددات الدراسة**

لقد واجه الباحث مجموعة من الصعوبات والمحددات في إنجاز البحث وأهمها:

1. قلة المراجع التي تتناول إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المصرفية بشكل معمق وتفصيلي.
2. عدم توفر دراسات تطبيقية سابقة تتناول إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية أو رضی الزبائن عن الخدمات في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.
3. عدم تجاوب بعض المصارف في تعبئة الاستمارة.
4. صعوبة التنقل بين مدن الضفة الغربية من جهة وبين الضفة وغزة من جهة أخرى لتوزيع أو جمع الاستثمارات بسبب الإغلاقات وحظر التجوال في العديد من المدن في الضفة الغربية وقطاع غزة.

## القسم الأول

### إدارة الجودة الشاملة

### تطور الجهاز المصرفي في الضفة الغربية وقطاع غزة

لقد تطور الجهاز المصرفي في فلسطين بشكل ملحوظ على الرغم من مراحل الضعف والتشوّه التي مر بها هيكله خلال فترة الاحتلال منذ عام 1967 ، ولقد كان لهذا الجهاز دور قبل ذلك العام اعتبر دوراً جيداً وقوياً ، ثم تلت تلك المرحلة مرحلة الاحتلال الإسرائيلي عام 1967 وما شاب الجهاز المصرفي من ترهل وضعف إلى عام 1994 أي بعد اتفاق أوسلو ( عاشور، 2002، كتاب، رقم 8). لقد كانت فلسطين مركزاً مالياً قوياً في السنوات ما قبل عام 1948 وقد كان الجهاز المصرفي الفلسطيني قبل تلك الفترة أكثر تطوراً من مثيله في البلاد العربية الأخرى ، ويعود ذلك إلى وجود العملة الفلسطينية الصادرة عن حكومة عموم فلسطين إبان الانتداب البريطاني (د.يوسف عاشور، 2002، كتاب، رقم 8) كما كان هناك مجلس للنقد الفلسطيني والذي كان يشرف على أعمال المصارف ليس فقط في فلسطين بل في إمارة شرق الأردن أيضاً (د. يوسف عاشور، 2002، كتاب، رقم 8) وقد عمل وتأسس العديد من المصارف في تلك الفترة منها البنك العربي ، البنك العثماني ، بنك باركليز، الشركة العربية التعاونية ، البنك البريطاني للشرق الأوسط، وبنك الأمة العربية .

## • الفترة من عام 1948 – 1967

لقد ساد في تلك الفترة أن فلسطين كانت مقسومة إلى قسمين الضفة الغربية وقطاع غزة ، وقد كانت الضفة الغربية خاضعة للقوانين والأنظمة الأردنية ، حيث بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية في تلك الفترة (8) مصارف لها (32) فرع ( سلطة النقد الفلسطينية ، 2002، تقرير، رقم 2) وهذه المصارف هي البنك العربي ، العقاري العربي ، القاهرة عمان ، العثماني ( جريندلز) ، الأردن ، الأهلي الأردني ، انترا ( المشرق ) البريطاني للشرق الأوسط ، وقد كانت العملة الأردنية الدينار هي العملة المتداولة في ذلك الوقت .

أما قطاع غزة فقد كانت تحت إدارة الحكومة المصرية وكان الجنيه المصري هو العملة المتداولة في ذلك الوقت وكان عدد المصارف العاملة في قطاع غزة ستة مصارف وهي :- مصرف فلسطين الذي تأسس عام 1960م ، والبنك العربي ، ومصرف الإسكندرية، ومصرف الأمة، ومصرف التسليف الزراعي، والبنك العقاري العربي (سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2).

## • الفترة ما بعد عام 1967

بقيت المصارف العربية العاملة في فلسطين على حالها حتى وقوعها تحت الاحتلال الإسرائيلي عام 1967 حيث توقفت جميع هذه المصارف عن العمل بموجب القرار العسكري الإسرائيلي ذي الرقم (7) بتاريخ 1967/6/7م ( يوسف عاشور ، 2002، كتاب، رقم 8) وبعد ذلك بدأت المصارف الإسرائيلية باحتكار العمل المصرفي في الضفة الغربية وقطاع غزة ، أما المصارف الإسرائيلية التي عملت في فلسطين فقد كانت :- بنك ديسكونت ، وبنك هبوعليم ، وبنك لؤمي . وقد بلغ عدد المصارف الإسرائيلية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة على وجه العموم ستة مصارف ( سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2) وبقي الحال كذلك حتى عام 1981 حيث سمح لبنك فلسطين المحدود بمزاولة أعماله في مدينة غزة دون التفرع في مدينة أخرى إلى أن بلغ عدد فروع حتى عام 1993م خمسة فروع ( سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2 ) ، وفي عام 1986 سمح لبنك القاهرة عمان بمزاولة نشاطه في نابلس وتفرع إلى مدن عدة حتى أصبحت فروع ثمانية حتى عام 1993، وقد كان نشاط هذه المصارف محصورا في تسهيل العمليات التجارية وحفظ الودائع فقط .

في عام 1994م وبالتحديد في 1994/4/29م تم توقيع الاتفاقية الاقتصادية حيث كان من نتائج هذه الاتفاقية هو إعطاء الحق للسلطة الفلسطينية في إنشاء سلطة النقد الفلسطينية لتطبيق وتنظيم السياسة النقدية في فلسطين وقد تأسست سلطة النقد بالفعل في 1994/12/1م وخلال هذه

الفترة تم السماح للعديد من المصارف بمزاولة نشاطاتها المصرفية حتى بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة ثمانية مصارف لها (33) فرعاً حتى نهاية عام 1994م ( سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2).

وارتفع عدد المصارف حتى نهاية 1995 إلى (14) مصرفاً و(57) فرعاً منها 3 مصارف وطنية لها (14) فرعاً والباقي من المصارف العربية الوافدة أي أن ( 24.6% ) من إجمالي المصارف العاملة في فلسطين هي مصارف وطنية والباقي منها هو المصارف العربية ( سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير رقم 2 ).

وهكذا استمر عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة بالتزايد المستمر ما بين الفترة 1996/12/31م إلى عام 2002م حيث بلغ عدد المصارف العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة نتيجة للتراخيص الممنوحة من سلطة النقد إلى (22) مصرفاً لها (126) فرعاً منها (10) مصارف وطنية ولها (57) فرعاً حيث شكلت 45.2% من نسبة المصارف العاملة وبلغ عدد المصارف الوافدة (12) مصرفاً ولها (69) فرعاً ( سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2 ).

ويمكن تفصيل عدد المصارف وفروعها وتزايد عددها من خلال الجدول رقم (2) التالي :-

## جدول رقم (2)

- مجاميع عدد المصارف لا تتطابق عمودياً بسبب وجود بعض المصارف في محافظات غزة والمحافظات الشمالية في آن واحد ( المصدر سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 2) .

ويمكن تصنيف المصارف العاملة في فلسطين كالتالي :-

أ- المصارف الوطنية وعددها ( 10 ) مصارف وهي :- فلسطين المحدود ، والتجاري الفلسطيني

| تطور وتوزيع المصارف وفروعها العاملة في فلسطين |                    |             |        |         |            |        |
|---|--------------------|-------------|--------|---------|------------|--------|
| السنة   | المنطقة            | عدد المصارف |        |         | عدد الفروع |        |
|   |                    | محلية       | خارجية | المجموع | محلية      | خارجية |
| 1996  | محافظات غزة        | 3           | 4      | 7       | 9          | 10     |
|   | المحافظات الشمالية | 3           | 10     | 13      | 5          | 33     |
|   | المجموع            | 3           | 11     | 14      | 14         | 43     |
| 1997  | محافظات غزة        | 4           | 6      | 10      | 10         | 12     |
|   | المحافظات الشمالية | 4           | 11     | 15      | 10         | 39     |
|   | المجموع            | 4           | 13     | 17      | 20         | 51     |
| 1998  | محافظات غزة        | 7           | 5      | 12      | 13         | 15     |
|   | المحافظات الشمالية | 7           | 12     | 19      | 16         | 45     |
|   | المجموع            | 8           | 13     | 21      | 29         | 60     |
| 1999  | محافظات غزة        | 7           | 6      | 13      | 16         | 15     |
|   | المحافظات الشمالية | 9           | 13     | 22      | 24         | 50     |
|   | المجموع            | 9           | 14     | 23      | 40         | 65     |
| 2000  | محافظات غزة        | 7           | 6      | 13      | 18         | 15     |
|   | المحافظات الشمالية | 9           | 13     | 22      | 30         | 52     |
|   | المجموع            | 9           | 14     | 23      | 48         | 67     |
| 2001  | محافظات غزة        | 7           | 6      | 13      | 18         | 16     |
|   | المحافظات الشمالية | 9           | 12     | 21      | 34         | 52     |
|   | المجموع            | 9           | 13     | 22      | 52         | 68     |
| 2002  | محافظات غزة        | 7           | 6      | 13      | 19         | 16     |
|   | المحافظات الشمالية | 10          | 13     | 23      | 38         | 53     |
|   | المجموع            | 10          | 13     | 23      | 75         | 69     |

والاستثمار الفلسطيني ، والإسلامي العربي ، والقدس للتنمية والاستثمار ، والعربي الفلسطيني

للاستثمار ، وفلسطين الدولي ، والإسلامي الفلسطيني ، والأقصى الإسلامي ، والمؤسسة المصرفية الفلسطينية .

ب- المصارف الأردنية وعددها تسعة مصارف وهي :- العربي ، والقاهرة عمان ، والأردن ، والأهلي الأردني ، والإسكان للتجارة والتمويل ، والأردن والخليج ، والاتحاد للائتمان والاستثمار ، والأردني الكويتي.

ج- المصارف المصرية وعددها اثنان هي:- البنك العقاري المصري العربي، والبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي .

د- المصارف الأجنبية :- HSBC للشرق الأوسط.

تشير البيانات والأرقام السابقة إلى التغيير الجوهري والى التطور السريع للجهاز المصرفي الفلسطيني منذ ما قبل عام 1948م حتى يومنا هذا حيث يتضح مدى أهمية الجهاز المصرفي في فلسطين وإسهاماته في الاقتصاد الوطني بالرغم من العراقيل التي وضعها الاحتلال الإسرائيلي إلا أن هذا الجهاز استطاع وبسرعة ملموسة أن يستعيد هيكله ويوزع خدماته في جميع أنحاء الضفة الغربية وقطاع غزة والريف الفلسطيني وأصبح من المهم معرفة مدى اتباع هذا الجهاز لإدارة الجودة الشاملة لما لهذا الجهاز المصرفي من حساسية وأثر في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، حيث تطورت ودائع هذه البنوك ونمت بشكل ملحوظ خلال السنوات السابقة، حيث بلغت ودائع الزبائن لدى البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة سنة ( 1996 ) (1711.30) مليون دولار وبلغت في عام ( 1997 ) (2099.14) مليون دولار وعام 2001 وصل حجم الودائع إلى (3398) مليون دولار إلى أن وصلت في 2002/12/31 إلى ( 3430.10 ) مليون دولار (سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 1) أما موجودات هذه المصارف فقد بلغت في (2002/12/31) (4268.76) مليون دولار (سلطة النقد الفلسطينية، 2002، تقرير، رقم 1).

إن الاهتمام بالجودة هو أمر قديم لدى الإنسان وذلك ناتج عن طبيعة الإنسان ورغبته في الحصول على ما هو أفضل ولذلك كانت اهتمامات الإنسان منذ القدم بجوده البضاعة سواء لشرائها أو حتى ليسهل بيعها.

" ولقد أصبحت الجودة هي حديث العصر بالنسبة لجميع القطاعات الصناعية والخدمائية وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة ولذلك بدأ استخدامها في الدول المتقدمة الصناعية كاليابان والولايات المتحدة حيث أصبحت أسلوباً متبعاً لتحسين الإنتاج والخدمة في تلك البلاد" ( هيجان، 1994، بحث، رقم 19).

وتعددت التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مع أنها تصب في نفس الاتجاه والمعنى وتكمن أهمية هذه التعريفات في أنها تلقي الضوء على هذا الأسلوب الحديث في الأداء والذي كما أسلفنا أصبح حديث العصر، "وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في مختلف المنظمات والتي لم تعد تقتصر على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته إلى الحرص على توفير النوعية التي تلبى مطالب الزبون" ( هيجان، 1994، بحث، رقم 19).

وعرف ( Wiebe, 1996 بحث، رقم 26 ) إدارة الجودة الشاملة بالقول أنها " تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات الزبائن وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت ". وهنا يتضح التركيز على المجهود والعمل الجماعي من كافة المستويات مع ضرورة وجود ثقافة إدارية متميزة من أجل تضافر هذه الجهود للوصول إلى الهدف وهو الجودة بأقل وقت وتكلفة.

وهناك تعريف آخر ( لجابولنسكي . جوزيف، 1991، كتاب أجنبي، رقم 15 ) حيث قال إن إدارة الجودة الشاملة هي " شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

أما تعريف ( Bharat , Wakhula, 1997، كتاب، رقم 23 ) للجودة فهو " التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق جودة ذات قيمة للمستهلكين من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات".

وقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي من قبل ( Steven Cohen and Ronald Brand, 1993، كتاب، رقم 2):

- أ - الإدارة : تعني التطور والمحافظة على إمكانية المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- ب - الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها .

ج - الشاملة : تعني تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاءً بتقييم ما إذا كان الزبون راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة

وإعطاء مزيد من الوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. نعرض الجدول رقم ( 3 ) التالي الذي يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية.

### جدول رقم ( 3 )

#### مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية .

| عناصر المقارنة                  | الإدارة التقليدية  | إدارة الجودة الشاملة  |
|---------------------------------|--|---|
| الهيكل التنظيمي                 | هرمي   | أفقي وسطحي  |
| اتخاذ القرارات                  | غير مؤسس / مركزي / مبني على معرفة الناس في قمة الهرم   | مؤسس غير مركزي/مبني على البيانات والإجراءات العنمية والمشاركة التامة  |
| حل المشكلات                     | تجنب المشكلات وتفاديها وعدم محاولة إصلاح شيء إلا إذا تعطل تماماً اتباع أسلوب رد الفعل والتفتيش | البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر وترقبها اتباع أسلوب الفعل لكشف المشكلات ومنعها قبل حدوثها                                    |
| مصدر المشكلات                   | العاملون هم مصدر المشكلات الإدارية لذلك فالمديرون يديرون الناس                                 | التعليمات والإجراءات والنظام الإداري مصدر المشكلات لذلك فالمديرون يديرون العمليات الإدارية والنظام الإداري                              |
| الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال | يمكن التعامل معها ويتم تحملها لدرجة معينة والأخطاء عادة يتم اكتشافها وتصحيحها                  | لا يمكن تحمل أو قبول الأخطاء أو الإهدار أو إعادة الأعمال ، لتجنب ذلك يجب أن تمنع الأخطاء قبل حدوثها بإدارة العمل صحيحاً من المرة الأولى |
| التخطيط، التركيز جهود التحسن    | تخطيط قصير الأجل، تركيز داخلي على تحقيق نتائج سريعة عندما تنشأ مشكلات بحاجة للتحسن             | تخطيط طويل الأجل، وتفكير إستراتيجي تركيز داخلي وخارجي على العمل، تحسين مستمر  |
| تصميم المنتجات والخدمات         | المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل الإدارات المختصة وفقاً لمعرفة الخبراء            | المنتجات والخدمات يتم تحديدها وتصميمها من قبل فريق عمل وفقاً لمعلومات وبيانات تم جمعها من زبائن الداخل والخارج                          |
| المديرون والموظفون              | المديرون يعرفون أكثر، والموظفون يستمعون للتعليمات وينفذونها حرفياً                             | الناس الذين يؤدون العمل يعرفون أكثر لذلك فالموظفون يشاركون في تحسين الإجراءات والعمليات   |
| الإنتاجية والجودة               | هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقها في آن واحد  | تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية   |
| المسؤولية عن الجودة             | الجودة مسؤولية العاملين ويلامون مباشرة عند تردي الجودة.  | الجودة مسؤولية الإدارة، ويلقى اللوم على الإدارة والنظام المتبع عند تردي الجودة.   |

المصدر: عبد الله بن موسى الخلف، "ثالث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية " الإدارة العامة ، المجلد(37) العدد (1) 1997، ص 124.

نشأة إدارة الجودة الشاملة والرواد الأوائل في هذا المجال .



" لا شك في أن إدارة الجودة الشاملة قد نمت وتطورت في اليابان ، ولكن بذورها الأولى كانت في الولايات المتحدة، إلا أن تاريخ هذه الإدارة أو اهتمام الإنسان بالجودة يعود إلى آلاف السنين ففي عام 2150 ق.م نص قانون حمورابي رقم 299 " على انه إذا قام ببناء بيت لرجل، ولم يكن عمله متينا ، وسقط البيت وقتل ساكنه فإن ذلك البناء يستحق عقوبة القتل " كذلك تمكن المفتشون الفينيقيون من القضاء على تكرار مخالفات الجودة بقطع يد من يصنع منتجا معيبا" (غيتلو، وملباي ، 1994، بحث، رقم 18).

" ومع تطور عملية مزاوله المهنة في القرن الثالث عشر ونشأة النقابات ، كانت مهنة الحرفيين هي التدريب والمراقبة معاً وقد أدت معرفتهم لزبائنهم إلى تبنينهم الجودة في إنتاجهم وبذلك ومن خلال هؤلاء الحرفيين انتقلت الجودة ضمناً ودرجات متفاوتة ،إلى مدارس الفكر الإداري المختلفة كالمدرسة التقليدية Classical School في سنة 1890م وشملت المدرسة البيروقراطية ، والعملية ، والإدارية، ثم تلتها المدرسة السلوكية Behavior School سنة 1930م ثم مدرسة النظم System School سنة 1940 وانتهاء بالمدرسة الموقفية Contingency School سنة 1960م" (غيتلو، وملباي ،1994، بحث، رقم 18) .

وقد تطورت إدارة الجودة الشاملة عبر أربع مراحل رئيسية وهي Inspection الفحص ومراقبة الجودة Quality Control ، وتأكيد الجودة Quality Assurance وأخيراً إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management وهذا ما أيده (Dale and Cooper, 1992) عن تطور إدارة الجودة الشاملة وتقسيمها إلى عدة مراحل عبر تطور الجودة ، وقد أضاف إلى ذلك أن كل مرحلة من مراحل التطور قد اشتملت وتضمنت المراحل السابقة لها دون أن تكون منفصلة عنها . فمراقبة الجودة ، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة ، وهذا ما يفسره الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1)

إن هذا التطور وهذه النشأة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يحدث بشكل مفاجئ أو بالصدفة، ولكن نتيجة محاولات عديدة ومساهمات كثيرة للعديد من الأشخاص الذين كان لهم الأثر في تطور هذا المفهوم والتعريف به من أجل إيجاد الإدارة الأصلح ، وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الخدمة وتحقيق الجودة العالية في الأداء ومن ثمة إسعاد الزبون وفي النهاية زيادة الربحية ، ولعل أهم هؤلاء الأشخاص : إدوارد دمنج ، وجو زيف جوران ، وفليب كروسبي وسوف نتناول الإسهامات الفكرية لهؤلاء الرواد في إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الجدول رقم ( 4 ) والذي يبين المبادئ التي وضعها كل من هؤلاء الرواد في مجال إدارة الجودة الشاملة:-

#### جدول رقم(4)

جدول يبين مبادئ الرواد الأوائل وإسهاماتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة

| المبادئ والإسهامات   | الاسم  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها ، مع تطوير غاية مستقرة لتحسين أداء الإنتاج والخدمة.</li> <li>2. تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها .</li> <li>3. التوقف عن الاعتماد على التفقيش لتحقيق الجودة ، والاعتماد على عدم التوقف عن استمرارية التحسن.</li> <li>4. تغيير فلسفة الشراء على أساس الأسعار المحددة فقط ، وأن يكون العمل على تخفيض التكلفة هو الأساس عند التعامل مع الموردين.</li> <li>5. الاستمرارية في تحسين عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.</li> <li>6. تأهيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب .</li> <li>7. تبني وتأهيل الريادة في الإدارة ودورها في الاستمرارية والتحسين.</li> <li>8. الابتعاد عن الخوف من التغيير.</li> <li>9. القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة .</li> <li>10. الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين .</li> <li>11. التخلص من معايير العمل المبنية على أساس النسب الرقمية للقوى العاملة أو الأهداف الرقمية للإدارة .</li> <li>12. القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والبراعة في الأداء .</li> <li>13. تطوير برنامج قوي للتعليم وإعادة التدريب والتنمية الذاتية لكل موظف .</li> <li>14. جعل جميع موظفي المنظمة يعملون كفريق واحد ، وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.</li> </ol> | <p>1. دمنج E.Demming<br/>(Goetsch and Stanly, 1997، كتاب، رقم 9)</p>       |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تحسين الوعي بأهمية التحسين والحاجة إلى الجودة .</li> <li>2. وضع أهداف للتحسينات المستمرة .</li> <li>3. بناء تنظيم لتحقيق الأهداف عن طريق إنشاء مجلس الجودة ، وذلك لتحديد المشاكل واختيار المشروع ، وتحديد الفرق .</li> <li>4. تدريب جميع العاملين في المنظمة.</li> <li>5. تبني أسلوب حل المشكلات .</li> <li>6. توثيق التقارير عن التقدم .</li> <li>7. تقدير الجهود المتميزة .</li> <li>8. إيصال النتائج للعاملين.</li> <li>9. تسجيل التقارير والسجلات المختلفة عن النتائج.</li> <li>10. المحافظة على ما تم إنجازه والتوسع في بناء التحسينات في أقسام المنظمة الرئيسية.</li> </ol>  | <p>2. جوزيف جوران J.Juran<br/>(Bank, 1992، كتاب، رقم 1)</p>                |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. تعرف الجودة على أنها التوافق مع متطلبات الزبون .</li> <li>2. تتحقق الجودة من خلال الوقاية وليس التقييم ، أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير والتي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس التكلفة الإجمالية للجودة.</li> <li>3. تتحقق الجودة من خلال الثمن المتحقق من عدم التوافق مع المعايير وليس من خلال المؤشرات .</li> <li>إن معيار إنجاز الجودة هو العيوب الصفرية .</li> </ol>  | <p>3. فليب كروسبي P.Crosby<br/>(Goetsch and Stanly, 1997، كتاب، رقم 9)</p> |

يتبين لنا من خلال جدول رقم(4) المبادئ التي أقام عليها هؤلاء الرواد فلسفتهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث نرى أنهم يلتقون في العديد من النقاط ويختلفون في بعضها، وإن كان الهدف النهائي هو الوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث نرى أن هناك نقاطاً مشتركة بين دمج وكروسبي كما نرى اختلافاً في بعض النقاط وزيادة نقاط أخرى إضافية، وعلى سبيل المثال يعتبر جوران من أوائل من عرف المستهلكين بنوعين: الداخلي والخارجي، فمفهوم المستهلك الداخلي في

نظر جوران هو أنه وفي أي منظمة هناك حالات متعددة تقوم فيها الإدارة والأفراد بتوريد المنتجات فيما بينهم فيطلق على المتلقي منهم أو المستلم لهذه المنتجات تسمية (مستهلك) وهذا مخالف للتسمية المتعارف عليها فهم ليسوا بمستهلكين وفقاً للمصطلحات المتعارف عليها ، وليسوا زبائن. أما المستهلكون الخارجيون فهم الأشخاص المتأثرون بالمنتج دون أن يكونوا أعضاء في المنظمة التي تنتج هذا المنتج ، وهم فئة الزبائن الذين يشترون هذا المنتج ( Goetsch and Stanly,1997، كتاب، رقم 9).

وإذا نظرنا إلى مبادئ دمنج نجد أنها تضم أكثر عناصر إدارة الجودة الشاملة استعمالاً حيث تحتوي مبادئه على النسبة الأكبر من هذه العناصر إن لم يكن جميعها، لذلك فقد تم اعتماد المبادئ التي جاء بها دمنج كونها كما أسلفنا تضم معظم عناصر إدارة الجودة الشاملة وتتمشى مع متطلبات الدراسة، ومنها تم استنباط السؤال الأول وما يتفرع منه لقياس مدى تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة، مع التأكيد على أن الوعي المصرفي لزبائن المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة متدني، نشعر أن استخدام مبادئ دمنج سوف تحسن من أداء المصارف ويمكن أن يكون له أثراً ايجابية لرفع الوعي المصرفي لدى الزبائن بشكل غير مباشر. هذا بالإضافة إلى التعريفات الواردة في بند مفهوم إدارة الجودة الشاملة مثل ( Wiebe,1996 بحث، رقم، 26) و(Steven Cohen,and Brand,1993 كتاب، رقم،2) لشمول هذه التعريفات على عناصر مهمة لإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة. وسوف نتناول في الصفحات التالية شرحاً لهذه العناصر.

## العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

تعددت آراء الباحثين التي ساهمت في إعطاء تعريفات ونماذج عديدة لإدارة الجودة الشاملة ، ومع ذلك فإن هناك اتفاقاً عاماً حول أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر مهمة ويجب تطبيقها عند تبني إدارة الجودة الشاملة وهي كالتالي :-

أ- التركيز على الزبون.

ب- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين ويتضمن ذلك:-

1. التمكّن والمشاركة للعاملين.

2. تدريب وتأهيل العاملين.

3. تحفيز العاملين.

ج- التركيز على تحسين العمليات.

د- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ويناول هذا العنصر:

1. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين.

2. القدرة على الاتصال الفعال.

3. قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للعناصر الأربعة المذكورة:-

أ- التركيز على الزبون :-

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على كسب رضى الزبائن وولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ، وذلك لقيامها على أساس تحديد الزبائن (الخارجيين والداخليين) والتعرف على احتياجاتهم ، وفقا لمعلومات وبيانات تم تجميعها من الزبائن بطرق مختلفة وبشكل دوري ، ومن ثم تقديم الخدمات والمنتجات التي تتوافق مع تلك الاحتياجات ، وإدارة الجودة الشاملة بذلك تتنافى مع الإدارة التقليدية التي تقوم على أساس تحديد احتياجات الزبون والعمل على تحقيقها بمعزل تام عن الزبون المقصود من تلك الخدمة أو المنتج ( الخلف ، 1997 ، بحث، رقم 4).

وكان لـ ( Thomas B,1992 ، كتاب، رقم 21) رأي في مجال التركيز على الزبون حيث قال " بأن الغالبية العظمى من الزبائن يقدرّون الخدمات التي تقدمها لهم المنظمات التي تستجيب لحاجاتهم ومتطلباتهم ، وبالتالي فإن المنظمة التي لا ترضي مطالب الزبائن تظل عرضة للشكوى والتذمر من هؤلاء الزبائن حتى يشعروا بالرضى عما تقدمه لهم من الجودة ". ولا توجد منظمة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات ومعيّار نجاحها هو رضى الزبائن عن تلك الخدمات أو المنتجات لذلك يمثل رضى الزبائن المحور الأساسي لإدارة الجودة ( Crosby ,1984 )

كتاب، رقم 3 ) فعلى المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر على تحقيق رضى كل الزبائن الخارجيين وهم (من يكرس كافة العاملين في المؤسسة ووقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم على شراء منتجاتها، وكذلك الزبائن الداخليين (وهم أي جهة داخل المنظمة سواء أكانت أقسام أو إدارات أو أفراد وتستقبل الخدمة التي تقوم الجهة السابقة بإنتاجها) وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل مميز يتناسب مع

توقعات الزبائن عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة ( الخلف، 1997، بحث، رقم 4 ).

## ب- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين ويتضمن ذلك:

### 1. التمكّن والمشاركة للعاملين :-

يعتبر ذلك من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهو مبني على أساس مشاركة العاملين في تحديد المشاكل من خلال فرق العمل وتمكينهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، حيث أن المرؤوسين دائما أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لعملهم وإيجاد الحلول المناسبة وذلك لممارستهم لهذه الأعمال بشكل يومي (الخلف، 1997، بحث، رقم 4). ولا شك في أن مشاركة العاملين الفعالة تحقق ولاءهم لبرنامج الجودة الشاملة، وتخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير، بالإضافة إلى مساعدتهم على فهم البرنامج بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف، والحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على تحسين جودة الأداء ( Jordan and Hyde, 1992، كتاب، رقم 14) ومن ناحية أخرى ليصبح لدى العاملين معلومات كاملة وفرص واسعة يمكن من خلالها و بحسن استخدامها تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيف التكاليف، وإشعارهم بأنهم جزء من فريق فائز (Winning Team) وهذا المبدأ يمكن تطبيقه على القطاعين الخاص والعام، لأنه يمثل دورا من أدوار القيادة بصرف النظر عن مكانته (Jabolonski, 1991، كتاب، رقم 15).

### 2. تدريب وتأهيل العاملين :-

" أن نجاح أو فشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، لذلك يجب أن يعامل هؤلاء الأفراد بالاهتمام والتقدير حتى يساهموا بشكل فعال في هذا البرنامج. ويجب أن تعتبر الإدارة هؤلاء الأفراد كشركاء مهمين جدا في إنجاح تطبيق برامج الجودة الشاملة" (Menon, 1992، بحث، رقم 16).

" إن إدارة الجودة الشاملة تشتمل على مفاهيم وأدوات لا بد من استخدامها لتتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، ولتمكين العاملين من تطبيق هذه المفاهيم واستخدام أدوات الجودة بفعالية لا بد من التدريب المكثف لجميع أفراد المنظمة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق هذا الغرض، ولتمكينهم من المساهمة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، بالإضافة لتمكينهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء والإهدار وإعادة الأعمال" ( الخلف، 1997، بحث، رقم 4).

وأشار (القحطاني، 1993، بحث، رقم 8) إلى تدريب العاملين بقوله " إن نموذج إدارة الجودة الشاملة يتطلب من الجهاز الإداري بذل المستطاع لتدريب وتعليم جميع العاملين على العمل، وإعادة

تدريبهم على المهارات الجديدة التي تتطلبها الأجهزة والمواد ,والخدمات الجديدة وهكذا يستطيع العامل المشاركة في الفرق المختلفة والتأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل".

أن تدريب وتأهيل العاملين يتطلب معرفة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية التدريب مثل تطوير مهارات كل العاملين , أو تعريفهم الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في خدمة الزبائن, أو تشجيعهم على اتخاذ القرارات والعمل الجماعي , كما يتطلب تحديد النتائج المتوقعة للتدريب على مستوى أداء الأفراد المتدربين وكفاءتهم ، حيث يتوقع أن يؤدي تدريب العاملين في المؤسسة إلى تأهيلهم على الأداء الفعال ومساعدتهم على حل المشاكل , المتعلقة بالجودة وبالتالي في تحسين إنتاجيتهم (Menon,1992،بحث، رقم 16 ) .

### 3. تحفيز العاملين :-

أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يرى أن المهم هو التعاون الذي ينشأ بين العاملين وليس التنافس , والاعتماد على التغذية العكسية التي تحصل عليها الإدارة من العاملين ,في تقييم نظام العمل بشكل عام, وليس تقييم العامل بشكل فردي, وإشعار الأفراد كذلك بالثناء والامتنان مقابل جهودهم وتميزهم , وهي بذلك تتفق مع الدراسات التي تبين أن التعويض المالي ( الأجر) يعتبر طريقة واحدة من عدة طرق يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم وتميزهم , وتتنافى مع المفاهيم الإدارية التقليدية والتي تفترض أن العاملين لا عقول لهم ولا يهتمهم سوى الحصول على الأجر ( القحطاني,1993، بحث، رقم 8).

لقد أشار دمنج ( Deming ) إلى أنه لا بد من القضاء على العمليات المختلفة لترتيب العاملين حسب الأداء أو القسم أو المنطقة التي يعملون بها , هذا بالإضافة إلى ضرورة التوقف عن استخدام نظام الجدارة والمكافأة مقابل الأداء الفردي, والاعتماد على نظام الفريق الواحد , والتدريب المستمر , والمشاركة في وضع خطط البرامج والمشاريع , ومكافأة الفريق المبدع من الموظفين وتقدير الجهود البارزة والتميزة (Hyde and Jordan,1994، بحث، رقم 14).

لا شك أن المورد البشري الفعال خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لذلك لا بد أن يكون محل عناية واهتمام وذلك من خلال الإدارة الفعالة لهذا المورد من جميع النواحي الخاصة به , ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف, وتقييم الأداء ، وبرامج التدريب وأسلوب التحفيز المستمر , وبناء الفرق(J.Juran,2001،كتاب،رقم 14).

### ج - التركيز على تحسين العمليات:-

من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة فان الحكم على الجودة لا يتم فقط من خلال نتائج المنتج أو الخدمة ومن مطابقته لتوقعات الزبون ( الداخلي أو الخارجي) بل امتد ليشمل جودة العمليات وتصميمها لتعطي نتائج بلا أخطاء , لذلك يعتبر موضوع تحسين عمليات العمل عنصراً مهماً من

عناصر إدارة الجودة الشاملة , والتي تقوم على أساس استخدام النتائج المعيبة كمؤشر لعدم الجودة في العمليات ذاتها , وبالتالي محاولة إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات والخدمات , وذلك من خلال الأنشطة التي يقوم بها العاملين لمعرفة مستوى الأداء الحالي والعمل على تحسينه (Cohen and Brand,1993, كتاب,رقم 2).

وقد أشار(جوران،1993،بحث، رقم 14) إلى ذلك من خلال حديثه عن واجب الإدارة العليا تجاه تصميم عمليات إدارة الجودة بقوله " انه ينبغي على الإدارة استخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورة العمليات الكبيرة , والتي تشمل تبسيط الإجراءات , وتقليل عدد الخطوات , وإلغاء دورات العمل الضائعة, وتقليل وقت الانتقال من قسم إلى آخر والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة ."

وأما (هيجان، 1994، بحث، رقم 4) فقد أشار إلى هذا الموضوع أيضا حيث قال " أن الأداء المتدني في الإدارة غالبا ما ينظر إليه على انه نتيجة لتقاعس العاملين , وهذا الخلل من الممكن ملاحظته وربما تصحيحه , غير أن هناك خللاً آخر يعود إلى طبيعة النظام المتبع في الإدارة ذاتها والعمليات الروتينية المتبعة والتي قد تكون هي السبب الرئيسي وراء تدني مستوى أداء الخدمة ، هذا الوضع قد يستمر طويلا في المنظمة دون أن تبذل الإدارة عناية ملحوظة بتبديله غير أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة يفرض عليها مراجعة خطوات وإجراءات أدائها لأعمالها بصفة مستمرة ومنظمة".

## **د- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ويشمل ذلك:**

### **1. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين :-**

أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على استمرار فرص التطوير والتحسين التي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء , على اعتبار أن مستوى الجودة ورغبات الزبائن وتوقعاتهم ليست ثابتة بل هي متغيرة , لذلك يجب تقديم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفقا لمعلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري(Michael,G,2002, كتاب، رقم 18).

أن التخطيط الاستراتيجي للجودة يعتبر من عناصر إدارة الجودة الشاملة فهو يساعد على تطبيقها , حيث أن وجود خطة استراتيجية تساعد على التنسيق بين الجهود المشتركة لجميع أفراد المنظمة وتوحيدها بالإضافة لكونها افضل أداء لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة مع أهداف المنظمة المستقبلية والتي تعتبر من أوائل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ( الخلف ، 1997 ، بحث، رقم 4).

### **2. القدرة على الاتصال الفعال:-**



إن تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ما بين الموظف والزبائن الخارجيين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة ما بين المنظمة والموردين وجعله جزء من العملية وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح موقفه، يعتبر من أساسيات إدارة الجودة الشاملة والتي تدعو إلى سهولة فهم المعلومات ووصولها من شخص إلى آخر ( J.M.Juran,Blanton,2000 )، كتاب رقم (13)

### 3. قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة :-

أن إيجاد نطاق متكامل لقياس مستويات الجودة التي تم تحقيقها , ومعرفة التفاوت بين تلك المستويات يعتبر عنصراً ضرورياً لإدارة الجودة الشاملة وخصوصاً إذا كان هذا التعاون في المستويات يعود سببه إلى أحد عوامل نظام العمل كالعاملين أو الآلات أو النظام أو غيرها , كما أنه من ضروريات هذا العنصر أن يقوم على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التفاوت غير الإيجابي في إنجاز المهام , الأمر الذي يساعد الإدارة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاح عنصر العمل الذي تسبب في هذا التفاوت (J.M.Juran,Blanton,2000) ، كتاب رقم 13).

وقد أشار ( الخلف ,1997، بحث، رقم 4) للموضوع حيث قال " أن القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتخذ وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري , وذلك لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء والحد من العيوب اللاموضوعية" .

### مفهوم الثقافة التنظيمية (الإدارية)

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يشمل الأبعاد التالية:

(الفهم الواضح لجميع العاملين في المؤسسة للثقافة الجديدة, ووضع خطة شاملة ومكتوبة تقوم بتعريف الثقافة الحالية, وتطوير الخطة لإدخال التغييرات التي تبين من سينأثر بالتغيير؟ ومتى؟ وأين؟ وكيف سيتم التغيير وتطوير الأنظمة القائمة؟ "وتجديد بناء الهيكل التنظيمي، وتطوير نظام الحوافز"، وجود نظام فعال للتقييم ، وتوفير دليل للجودة يبين مشروع تحسين الجودة, توفير حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة)، إن هذه الأبعاد مستمدة من التعريفات التالية للثقافة التنظيمية:

أ) "الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم و المعتقدات السائدة في المنظمة, والتي تحكم عملية قبول أو رفض إدخال أفكار في الإدارة, وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير طارئ" ( هيجان,1994، بحث رقم 4)

ب) "الإظهار الدائم لوضع القيم والعادات, فهي تبين سلوك العاملين في الوظيفة وتوقعاتهم نحو المنظمة ونحو بعضهم البعض". (Wiebe,1996، بحث، رقم 26).

ج) "تعتبر الثقافة الإدارية العامل الأساسي في إنجاح إدارة الجودة, التي يتطلب تطبيقها الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة, وتطبيق هذا الانتقال دون خرق هذه القيم المنظمة, ومن ثم المحافظة عليها, وذلك لحماية أفراد المنظمة من العودة إلى الطريقة القديمة للأداء, وترك الطريقة الحديثة لعدم رسوخها كقيم ومبادئ يعمل الأفراد وفقاً لها" (الخلف, 1997, بحث رقم 4)

### تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الثقافة التنظيمية

إن التطبيق السليم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عادة ما يتطلب جهداً كبيراً فيما يتعلق بتغيير ثقافة المؤسسة التي ستطبق مشروع تحسين الجودة ويتضمن هذا التغيير الطريقة التي يدير بها الأفراد علاقاتهم فيما بينهم والإجراءات التي ينفذون بها أعمالهم, بحيث يكون لدى المديرين صورة واضحة لما سيكون عليه سلوك هؤلاء الموظفين في ظل التغيير الجديد (Hardcastle 1994, بحث, رقم 12).

إن إدارة الجودة الشاملة تتضمن تغييرات أساسية في الكيفية التي تعمل بها المؤسسات, لذا على المؤسسة التي تسعى إلى النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة الأخذ بمفهوم الثقافة التنظيمية للمساعدة في إيجاد الإجراءات الكفيلة بالاعتراف بأهمية التغيير, ذلك أن الثقافة التنظيمية كما عرفها (الهيجان, 1994, بحث, رقم 4) "تعتبر مجموعة من المعتقدات والقيم غير الرسمية التي تشكل القواعد الأساسية لما هو متوقع من العاملين وما الذي يمكن للعاملين أن يتوقعوه من المنظمة".

ويقول (Drummond, 1992, كتاب, رقم 7) "إن إيجاد الثقافة الإدارية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري وذلك لأنه في ظل "ثقافة الجودة" فإن كل الموظفين سوف يحتاجون إلى أن تكون لديهم صلاحيات إدارية ملائمة لأداء أعمالهم, علاوة على ذلك فإن المنظمة في ظل الوضع الجديد تحتاج إلى أن تتخلص من الممارسات الإدارية السابقة خاصة فيما يتعلق بالتركيز على النفقات والاهتمام بدلا من ذلك بتقديم الخدمة المطلوبة". ويعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على ما يلي (Cohen, Brand, 1993, كتاب, رقم 2):-

- أ- معرفة مدى مساندة الثقافة الإدارية السائدة بما تحويه من علاقات بين المستويات الإدارية وإجراءات عمل وسياسات توظيف لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ب- وفي حالة عدم مساندة الثقافة الإدارية للمفهوم يتم العمل على تغيير ثقافي يتضمن:-
  1. تغيير رموز الثقافة الإدارية والذي يشمل المكاتب, ومدى الترحاب الذي يقابل العاملون به الزبائن وغيرها من الرموز.

2. تغير القيم السائدة بحيث تنسجم مع بيئة إدارة الجودة الشاملة, وتدعم الاستمرارية في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة.

- ج- التزام الإدارة العليا بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة, من خلال جعل هذا المفهوم جزءاً لا يتجزأ من البناء التنظيمي للمؤسسة, وذلك عن طريق بدء عملية التطبيق من قمة الهرم ومرورا بكافة المستويات.
- د- إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتطلب نوعاً من الإبداع والابتكار الذي قد يتعارض مع الصيغة الواقعية للإدارة التقليدية و التي تميل إلى الثبات وعدم تقبل الجديد باعتباره نوعاً من البدع والمخاطرة, لذلك على المؤسسة أن تعيد النظر في نظام الحوافز لديها بحيث تجعله مرناً قادراً على التكيف مع معطيات الأفكار الجديدة في الإدارة بحيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على قبول هذه الأفكار والعمل على تنفيذها.

"إن الموظفين الذين يشجعون على الإبداع غالباً ما يفاجئون مديرهم بمقترحات جديدة وعملية يمكن أن تسهم في عملية تحسين أداء المنظمة" (هيجان,1994, بحث, رقم 4) .

وعموماً يمكن القول أن إعادة تشكيل ثقافة المنظمة التي ستطبق مبدأ إدارة الجودة الشاملة يعد مطلباً أساسياً لنجاح التنفيذ والتجديد في البناء الهيكلي للمنظمة وتقدير نظام الحوافز, والتدريب الملائم, وتقدير معايير الأداء, كل ذلك سيساعد على إيجاد البيئة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Juran,2001, كتاب رقم 14).

من خلال استعراض المفاهيم الخاصة بالثقافة الإدارية, فقد تم اعتماد التعريفات التي جاء بها (الهيجان, 1994, بحث, رقم, 19) وذلك في استنباط السؤال الثاني في الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة خصوصاً التي جاء بها (Hardcastle,1994, بحث, رقم,12).

## القسم الثاني

### جودة الخدمة المصرفية ورضى الزبائن

#### مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

إن الجهود المبذولة لتعريف جودة الخدمة قد أتت بشكل كبير من القطاع الإنتاجي, ولكن معرفة جودة السلع غير كافية لفهم جودة الخدمة, ذلك أن الخدمات تختلف عن السلع الملموسة وتتميز بالخصائص الرئيسية التالية:-

أ - أنها غير ملموسة ( Intangible ):- وذلك لكون الخدمة أداء أكثر من كونها شيئاً

لملموساً(Parasuraman,Zeithaml 1985,بحث, رقم 17).

ب - عدم التجانس (Heterogenisis):- فهناك تباينٌ شديدٌ في أداء الخدمة وتقديمها من وقت لآخر, ومن شخص لآخر, كما أن هناك تبايناً في أذواق الزبائن واحتياجاتهم, الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إيجاد قياس موحد لجودة الخدمة, كما هو الحال في السلع الملموسة (Parasuraman,Zeithaml 1985, بحيث, رقم 17).

ج - أنها تنتج وتستهلك في نفس الوقت, (Inspiration of Production and Consumption):- الأمر الذي يتطلب وجود كل من الزبون ومقدم الخدمة معا في الوقت والمكان المناسبين, كما يتطلب التفاعل فيما بينهما (Gummison,1995, كتاب رقم 10).

د - أنها قابلة للفناء (Perishable) :-حيث لا يمكن تخزين الخدمة, لأن الطلب على كثير من الخدمات يتغير من فترة إلى أخرى.

وقد أشارت دراسات أجريت قبل عام 1985 إلى مفهوم الجودة وأبعادها دون أن تتطرق إلى طرق قياسها, حيث تقترح هذه الدراسات ما يلي:(Parasuraman,Zeithaml,1985, بحث, رقم 17)

1 - إن تقييم جودة الخدمة أصعب من تقييم جودة السلع بالنسبة للزبائن.  
2 - إن إدراك جودة لخدمة يكمن في المقارنة بين توقعات الزبون والأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة.

3 - إن تقييم جودة الخدمة لا يتم من خلال النتائج فحسب وإنما يشمل تقييم أسلوب تقديم الخدمة. وعلى الرغم من المحاولات العديدة التي بذلت من أجل تعريف الجودة, إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف موحد لمفهوم جودة الخدمة, فمنهم من استند إلى الزبون باعتباره المصدر الرئيسي لتقييم جودة الخدمة, وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي, أو قياس اتجاهه بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي. كما ركز البعض الآخر على تعريف الجودة من منظور الإدارة باعتبارها التي تقوم بتصميم الخدمة, وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها (Parasuraman,Zeithaml,1985, بحث, رقم 17).

ولعله يكون بالإمكان تعريف الجودة من وجهة نظر الموظفين مقدمي الخدمة, باعتبارهم عنصر الاتصال المباشر بالزبائن, وأقدر الأطراف على الاستجابة لمتطلبات احتياجاتهم, ولا بد من الإشارة إلى أهمية دور الموظف الأمامي الفاعل في تحديد مستوى جودة الخدمة المدركة والتأثير على رضى الزبائن. ويؤخذ على هذا المنظور أن جودة الخدمة ومستواها مرتبطة بشخصية مقدمها, حيث تختلف شخصيات مقدمي الخدمة اختلافاً بيناً. إلا أن العديد من الدراسات تميل إلى تعريف الجودة من منظور الزبون وإدراكه للخدمة المقدمة ومدى إشباعها لحاجاته ورغباته (Parasuraman,Zeithaml,1985, بحث, رقم 17).

وقد قام أحد الباحثين بتلخيص المفهوم المعاصر للجودة في إيجاز بليغ بقوله " لست أنت الذي تحدد جودة منتجك، وإنما المستفيد منه" (وليام ل\_ مور، هريت\_ مور، 1991، بحث، رقم 20).  
وعرف (Parasuraman, Zeithaml, 1985، بحث، رقم 17) الجودة من خلال المقابلات التي أجريت مع مديري مصارف متنفذين، بأنها عبارة عن " وضع معايير بالنسبة لاحتياجات الزبائن، ومن ثم الوفاء بهذه الاحتياجات" أو "هي عبارة عن تزويد الزبائن باحتياجاتهم عند الحاجة إليها، وبسعر مقبول ضمن حدود العمل". ( Berry, Zeithaml and Parasuraman, 1985، بحث، رقم 17).

كما عرفت المنظمة الأوروبية لضبط الجودة ( EOQC ) بأنها " المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على مقدرة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات معينة" ( المنظمة العربية للمقاييس والمواصفات، 1981، بحث رقم 10).  
يتضح مما سبق أن الآراء تتفق على أن تعريف جودة الخدمة المصرفية يتم من منظور الزبائن ويكون ذلك عند تلبية احتياجاتهم، والسؤال الذي يطرح نفسه، ماذا يتوقع الزبون الحصول عليه؟ وما هي الأبعاد التي يتوقع الزبون الحصول عليها؟

### أبعاد جودة الخدمة المصرفية

لقد تعددت المحاولات لتحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، فقد تم التمييز بين ثلاثة أبعاد للجودة هي، الجوانب المادية الملموسة، التسهيلات (Facilities)، والأفراد (إدريس، 1996، بحث، رقم 1). وهذا يستدعي أن تضم جودة الخدمة بالإضافة إلى الناتج (Outcome)، مستوى الأداء الذي يتم به إيصال الخدمة (Parasuraman, Zeithaml, 1985، بحث، رقم 17).

ذكرت دراسة أخرى أن هناك بعدين لجودة الخدمة المصرفية:-

البعد الأول وهو الذي سمي بالجودة الفنية (Technical Quality)، والذي عبر عنه بالسؤال ما الذي يتم تقديمه للزبون؟، أما البعد الآخر فهو الذي سمي بالجودة الوظيفية (Quality Functional)، وقد عبر عنه بالسؤال كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ حيث يعكس هذا البعد عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون، ويبدو أن هذا البعد مهم وحاسم في الحكم على جودة الخدمة، ويتوقف على هذين البعدين تقييم الزبائن للمصرف ورسم الانطباع الذهني عنه (Parasuraman, Zeithaml, 1985، بحث، رقم 17).

وتوصلت دراسة أخرى قام بها (Parasuraman, Zeithaml, 1985، بحث، رقم 17)

إلى أن الجودة المصرفية تتجسد في ثلاثة أبعاد هي:-

الجودة المادية (Physical Quality) والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة المصرفية، والجودة التفاعلية (Interactive Quality)، والتي تمثل نتائج عملية التفاعل بين

مقدم الخدمة وبين الزبائن, وجودة المنظمة ( Corporate Quality ), والتي تتعلق بصورة المصرف أو الانطباع الذهني عنه.

وفي دراسة أخرى قام بها ( Berry, Parasuraman,Zeithaml,1988، بحث رقم 24) وتعتبر من أكثر الدراسات شمولاً وعمقاً في تحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية والتي تمكنت من تحديد عشرة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية ممثلة بأربعة وثلاثين بنداً هي: النواحي المادية الملموسة, والاعتمادية, والاستجابة, والاتصال, والمصداقية, والأمان, والجدارة والتعاطف, وتفهم احتياجات الزبون, وسهولة التعامل . كما استطاع باحثو هذه الدراسة دمج هذه الأبعاد عام (1988) في خمسة فقط, تضم اثنين وعشرين بنداً تترجم مظاهر جودة الخدمة المصرفية وهي : المظاهر المادية الملموسة, والاعتمادية, والاستجابة, والأمان, والتعاطف. كما اعتبر (معلا، 1994، كتاب رقم 11) أن عوامل اختيار المصرف قد تركز على إحدى الأبعاد التي يستخدمها الزبائن عند تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة, والتي تتمثل في : سمعة المصرف وقوة مركزه المالي, والدور الفاعل الذي يساهم به في تطوير المجتمع وتنميته, وموقعه من حيث قربه أو بعده عن منزل الزبون أو مكان عمله, ومعاملة موظفي المصرف للزبائن وتوفير المصرف للهدايا والجوائز, بالإضافة إلى ملاءة المصرف مالياً مع الإشارة إلى أهمية هذا البعد في غرس ثقة الزبون بالمصرف. كما يضيف البعض بعداً آخر وهو السعر باعتباره محورا حيويا عند اتخاذ قرار الشراء, ويتمثل ذلك في أسعار الفوائد على القروض والودائع, وأسعار العمولات على العمليات المصرفية, وتقديم خدمات إضافية مثل دفع أو تحصيل مستحقاته.

## مفهوم الرضى

لقد أوضح العديد من الباحثين أن مفهوم الرضى غير واضح, فيعرفه البعض على أنه "الطريقة الأساسية لوضع معايير لجودة الخدمة و التي تغطي عمليات المصرف ابتداءً من تصحيح الخدمة إلى تقديمها "" (Gummisson,1995، بحث، رقم 11).

كما يعرفه (الصحن ، 1996 ، كتاب رقم 4) على أنه "مستوى إحساس الزبون الناجم عن المقارنة بين أداء الخدمة المصرفية المدركة و بين توقعات هذا الزبون " ومن خلال التعريف يمكن القول أن هناك ثلاث مستويات من الرضى / أو عدم الرضى و هي أنه إذا كان:-

الأداء > من التوقعات ← الزبون غير راض عن جودة الخدمة المدركة.

الأداء = التوقعات : ← الزبون سيكون راضياً عن جودة الخدمة المدركة.

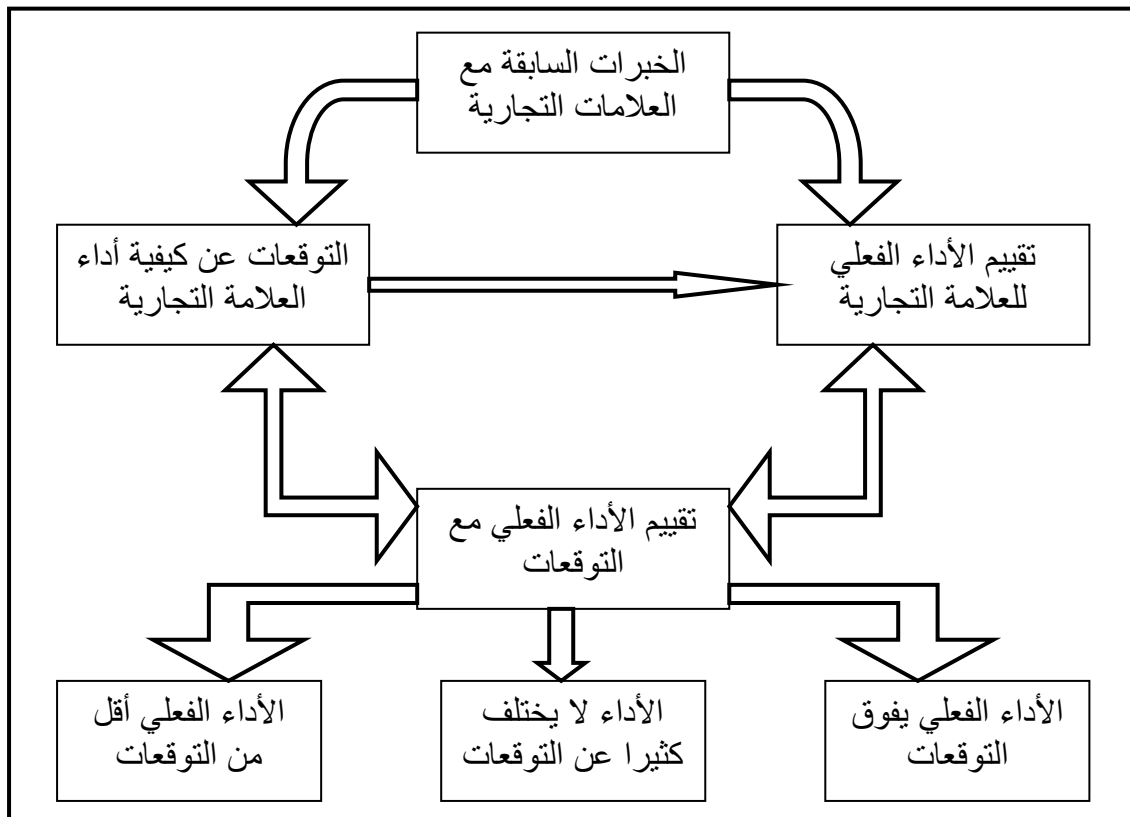
الأداء < من التوقعات ← الزبون سيكون راضياً و سعيداً جداً بالخدمة المدركة.

كما يعرفه (موين) على أنه " التقييم الناتج عن حالة شراء خدمة مصرفية معينة"

(Mowen,1995،كتاب، رقم 19) كما استطاعت دراسة قام بها (Tayler Baker,1994 and بحث، رقم 22) وصف رضى الزبائن بأنه "مختصر إدراكي لردة الفعل عن جودة الخدمة, وأن الرضى أو عدمه ينتج من الخبرات عن جودة الخدمة المقدمة ومقارنة هذه الجودة مع التوقعات". فتعريف الرضى هنا يمكن رؤيته أنه خليط مجمع من التوقعات وحالات عدم التأكيد (التعزيز) (Disconfirmation) ويمكن وصفه كعملية. "وأن الحكم على الرضى يتأثر بكل من :- التأثير الإيجابي والسلبي الذي تحدثه جودة الخدمة وحالات عدم التأكيد (التعزيز) (Disconfirmation)" (Tayler and Baker,1994،بحث رقم 22 ) وينتج الرضى من خلال إيصال عمليات شراء الزبون السابقة وخبراته, مع ما يحصل عليه الزبون من العلامة التجارية المستخدمة, والشكل رقم ( 2 ) الآتي يوضح عملية تشكل الرضى/أو عدمه.

شكل رقم (2)

تشكل الرضى/عدم الرضى



Source:- Mowen,John,c., (Consumer Behavior),1994, p16,19 كتاب رقم

" يوضح الشكل أن الزبائن يقيمون أداء الخدمة الكلي بناء على خبراتهم السابقة, وقد وجد أن هذا التقييم له علاقة وثيقة بجودة الخدمة, وتكون نتائج هذا التقييم إما موجبة وأما سالبة أو محايدة, معتمدة على تعزيز توقعات الزبون للخدمة التي تكون بمثابة معايير للحكم على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة, كما أن مستوى الأداء المتوقع يتأثر بطبيعة الخدمة نفسها, والعوامل الترويجية وصفات الزبون, وخبراته السابقة, وسعرها, وخصائصها المادية الملموسة, وهذه النتائج تعمل كمدخلات للرضى أو عدم الرضى.

كما يمكن القول بأن الرضى يعود إلى حالة الزبون أثناء عملية شراء الخدمة المصرفية وبعدها والطريقة التي تمت مكافأته بها " ( Mowen,1994, كتاب رقم 19).

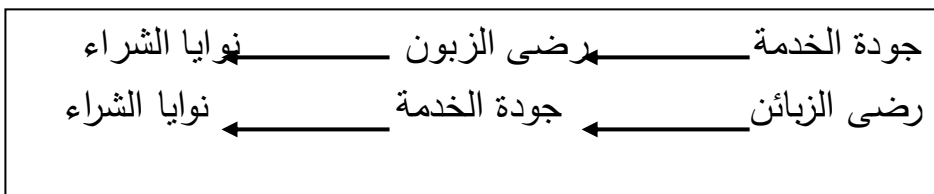
### علاقة الرضى بجودة الخدمة المصرفية

يرى بعض الباحثين أن الرضى ينحصر في تقييم جودة الخدمة المصرفية والتأثير الذي تحدثه, إلا أن هناك اتفاقاً بين الباحثين على أن مفهوم الرضى والجودة منفصلان, وأنهما تراكيب متميزة ومترابطة من حيث أن الرضى متوسط المدركات عن جودة الخدمة السابقة ليؤدي إلى إدراك معدل لجودة الخدمة المصرفية التي يجب بناؤها, فالجودة هي انطباع الزبون الكلي عن المصرف وخدماته السيئة أو الجيدة ( Steven,Taylor,Baker,1994, بحث, رقم 22).

وقد أشارت أيضا الدراسة أعلاه إلى نتائج متضاربة تمثل هذا الاختلاف في اعتبار الرضى سابقاً أم لاحقاً لجودة الخدمة, ويمكن توضيح هذه النتائج بالشكل رقم (3) التالي.

شكل رقم (3)

العلاقة بين الرضى والجودة





Source: Steven A.Taylor, Thomas L.Baker, “An Assessment of the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction Information of Consumer Purchase Intention”, 1994,P.166), بحث رقم 22.

إلا أن الدراسة التي قام بها ( Steven,Taylor,Baker,1994، بحث رقم 22) توصلت مؤخراً إلى أن جودة الخدمة المصرفية تؤدي إلى رضى الزبائن وليس العكس، كما أن العلاقة بين جودة الخدمة ورضى الزبائن هي علاقة قريبة تتمثل في:  
العلاقة السببية بين الجودة والرضى. ومعايير المقارنة بين المناسبة للتوقعات وعدم التأكيد (التعزيز).

إن المستويات العالية من جودة الخدمة ستؤدي إلى رضى الزبائن وتكرار عمليات الشراء من نفس المصرف, ولا بد من الالتفات إلى أهمية الرضى وما يمكن أن يحققه من أرباح.  
لقد تم التعريف بجودة الخدمة المصرفية على أنها انطباع الزبون الكلي عن المصرف وخدماته الجيدة أو السيئة, ويمكن التمييز بين جودة الخدمة المصرفية والرضى على النحو التالي:-  
أ - إن أبعاد الحكم على الجودة محددة, ولكن الحكم على الرضى يمكن أن ينتج من أي بعد.  
ب - إن توقعات الجودة تساعد في بناء الإدراك المثالي, ولكن العديد من قضايا عدم الجودة تساعد في الحكم على الرضى مثل (الحاجة, الإدراك).  
ج - إن إدراك الجودة لا يحتاج إلى الخبرة مع الجودة أو مقدمها, بينما الرضى يحتاج إلى ذلك.  
د - إن جودة الخدمة توصف على أنها شكل من أشكال الاتجاه (Attitude), تخضع لعملية تقييم طويل الأجل في حين أن الرضى يمثل معاملة الزبائن أثناء تأدية الخدمة المصرفية, فهو حالة نفسية مؤقتة.

من استعراض الأدبيات والمفاهيم السابقة فقد تم اعتماد ما جاء به كل من (Parasuraman, Berry,and Zeithaml) في بحثهم رقم 17 سنة 1985 وذلك في اختيار الزبائن كمصدر لمعرفة رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة، بالإضافة إلى المفهوم الذي جاء به كل من ( ويليام مور، وهيريت مور ) في بحثهم رقم 20 سنة 1991.

أما ما يخص قياس رضى الزبائن فمن خلال استعراض أبعاد جودة الخدمة المصرفية، فقد تم اعتماد الأبعاد الخمسة التي توصل إليها كل من (Berry, Parasuraman, and Zeithaml) في بحثهم سنة 1988 رقم البحث 24، وتم إضافة السعر كبعد سادس بناء على رأي المعلا في كتابه

سنة 1994 رقم 11، وهذه الأبعاد الستة التي تم اعتمادها وبني عليها السؤال الثالث في هذه الدراسة.

من خلال استعراض مفهوم الرضى فقد تم الأخذ بالتعريف الذي جاء به الصحن في كتابه سنة 1996 رقم 4، للتأكيد على اختيار الزبائن لمعرفة رضاهم عن الخدمات المصرفية المقدمة في المصارف التجارية، وقد تأكد ذلك أيضاً من خلال عرض علاقة الرضى بجودة الخدمة المصرفية حيث أكد كل من (Steven, Taylor) في بحثهم سنة 1994 رقم 22 على أن الزبون هو الذي يتولد إليه الانطباع الكلي عن المصرف وخدماته السيئة أو الجيدة، مما عزز اعتمادنا على الزبائن لمعرفة رضاهم عن الخدمات المصرفية.

### الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات المهمة التي تناولتها العديد من الدراسات العربية والأجنبية في الدول النامية والصناعية حيث أجريت هذه الدراسات من أجل إلقاء الضوء على المفهوم وإبراز أهميته كوسيلة تمكن المنظمات من التعامل مع التحديات بفاعلية إذا ما تم تطبيقه بالشكل الصحيح، ونورد هنا بعض الدراسات العربية والأجنبية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة:- الدراسات العربية

1- دراسة أجراها محمد الطراونة ( 1996 ) بعنوان "الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى التزام الشركات الصناعية بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أهم العوامل التي تؤثر في استخدام هذه الشركات لأسلوب الجودة الشاملة، وحقق الباحث هذه الأهداف من خلال تصميم استبانته للتعرف على خصائص العينة وقياس متغيرات الدراسة، والتي تشمل المتغيرات التابعة المتمثلة بجوانب إدارة الجودة الشاملة (طريقة اتخاذ القرارات، ودراسة السوق، والاهتمام بالمواد الأولية التخطيط، ومراقبة الإنتاج،

وبيئة العمل، والأفراد، والتخزين، والتوزيع، والرقابة المادية على الجودة، والتحديث والتطوير، والاتصالات، والبيئة الخارجية)، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:-  
أولاً:- الشركات الصناعية الأردنية تطبق مفهوم الجودة الشاملة، وان درجة التطبيق لا تختلف باختلاف خصائص تلك الشركات.

ثانياً:- إن الجوانب المرتبطة بالمؤسسات هي الأكثر تأثيراً في درجة تطبيق الشركات لأبعاد الجودة الشاملة.

2- دراسة وصفية أجراها عبد الله بن موسى الخلف ( 1997 ) بعنوان "ثالوث التمييز: تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية"، حيث هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المؤسسات الإدارية من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها بفاعلية من خلال الربط بين إدارة الجودة وتكاليف الأداء والإنتاجية، وذلك للتأكيد على أهمية انسجام هذه المفاهيم الثلاثة لتحقيق التميز بالأداء، وقد حققت هذه الأهداف من خلال استخدام طريقتين:

الطريقة الأولى :- إبراز العلاقة النظرية بين كل من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمحددة بكل من ( ثقافة المنظمة، والمشاركة والتمكين، والتدريب، والتزام الإدارة العليا بالجودة، وتركيز على الزبائن التحسين المستمر، ولتخطيط الاستراتيجي للجودة، وتحفيز العاملين، والقياس التحليلي، ومنع الأخطاء قبل وقوعها)، وتخفيض تكلفة الجودة عن طريق (زيادة الاستثمار في التكلفة الإيجابية وتكلفة الوقاية وتكلفة التقييم) تخفيض التكلفة السلبية للجودة (تكلفة العيوب والأخطاء الداخلية والخارجية) زيادة الإنتاجية من خلال (التركيز على الوقاية من العيوب والأخطاء والإهدار)، حيث توصل الباحث إلى أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يساعد على تحسين جودة الإنتاج والخدمات، ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف في آن واحد.

الطريقة الثانية:- إيجاد معادلة تم استنباطها من تحليل حالات طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واستخدامها مؤشر لجدول الاستثمار في الجودة حيث يمكن لأي منظمة تحديد مقدار الفرص المتاحة لها لتحقيق التميز من خلال استخدام المعادلة التي تنص "بأن زيادة الاستثمار في تكلفة الوقاية بنسبة 1% تؤدي لانخفاض التكلفة السلبية بنسبة 20%.

3- أجرى عبد الرحمن هيجان دراسة (1994) بعنوان "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي تمكن المؤسسات الحكومية تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة لبيان كيفية تطبيق المفهوم في هذه المؤسسات، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات، والذي ساعد على ما يلي:-

أولاً:- تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة الخاصة بتطبيق المفهوم بالمؤسسات الحكومية وهي:

(1- تحليل عمليات العمل من اجل تقليص دورة العمليات, وتبسيط الإجراءات, وتقليل عدد الخطوات , وإلغاء دورة العمل الضائعة , وتقليص وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر, والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة) 2-( العمل مع الزبائن وتحديد احتياجاتهم من خلال تدريب العاملين على كيفية الاتصال بهم بشكل مستمر) 3- (العمل مع المزودين والتعامل معهم بتحديد طبيعة المواد التي يقدمونها للمؤسسة لاداء الخدمة ).

ثانياً:- تحديد مراحل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وهي ( تعلم عناصر المفهوم, والتدريب عليها, وتحديد مشاريع تحسين الجودة, وإيجاد الثقافة الإدارية الملائمة للتطبيق). وقد توصلت الدراسة إلى طرح عدد من التوصيات التي يأمل الباحث أن يساعد في تطبيق المفهوم في المنظمات الحكومية وأهمها :-

أ- توفير القناعة لدى المديرين بأهمية المفهوم.

ب- توفير الحوافز المادية والمعنوية للأفراد.

ج- توفير قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن المنظمة والمحتويات التي تقدمها للزبائن.

4- أجرى علي المناصير دراسة (1994) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة, دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية, وكذلك مدى اقتناع الإدارة العليا في السلطة بهذا المفهوم, بالإضافة للتعرف على أية فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر, الجنس, المستوى الوظيفي, المؤهل, والتخصص العلمي), وتؤثر على اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة , وقد حقق الباحث أهداف الدراسة من خلال تصميم استبانته تهدف إلى قياس مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمتمثل حسب رأي الباحث في ( اقتناع ودعم الإدارة العليا, مشاركة العاملين, التركيز على الزبون, بناء فرق العمل, الوعي التام للمفهوم من خلال تدريب العاملين, بكافة مستوياتهم, إظهار التقدير والاحترام للعاملين), وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

أولاً:- وجود توجه إيجابي نحو اقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعمها له وذلك من خلال اهتمامها بتدريب العاملين , وتلقي شكاوى الزبائن وتوفير المناخ المناسب لتمكين الأفراد من المشاركة في تحسين الجودة.

ثانياً:- يوجد اتجاه إيجابي نحو التركيز على الزبون , بناء فرق العمل , واحترام وتقدير العاملين.

ثالثاً:- وجود اتجاه سلبي نحو مشاركة العاملين في التغييرات الأساسية والقرارات المتعلقة بأعمال الإدارة .

رابعاً:- لقد خلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب الصحيح في مؤسسات القطاع العام من خلال إعادة النظر في الممارسات التقليدية.

5- البليسي، بدرية، سنة 2000م، "إدارة الجودة الشاملة والأداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقياس العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء المصارف التجارية في الأردن، ومعرفة إذا ما كانت الثقافة الإدارية تعتبر عائقاً دون تحسن أداء المصارف.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ - إن المصارف التجارية في الأردن تطبق عناصر إدارة الجودة الشاملة ولكن بشكل متفاوت.
  - ب - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في المصارف التجارية في الأردن المقاس من كل من الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل.
  - ج - أظهرت الدراسة أن الثقافة الإدارية لا تعتبر عائقاً أمام التطبيق السليم لعناصر إدارة الجودة الشاملة، بسبب أن المصارف في الأردن مهياً لاستقبال هذا الأسلوب الإداري.
- من خلال عرض الدراسات العربية السابقة حول إدارة الجودة الشاملة فقد تم اعتماد الدراسة التي قام بها الطراونه سنة 1996 في بحثه رقم 6، والدراسة التي قام بها المناصير سنة 1994 في بحثه رقم 9، في كيفية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وقد تم اعتماد دراسة عبد الله الخلف سنة 1997 للتعرف على الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، وأيضاً في التعرف على العلاقة بين ثقافة المؤسسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الدراسة التي قامت بها بدرية البليسي سنة 2000 للتعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودور الثقافة التنظيمية في تطبيق هذا المفهوم في تلك المصارف.

### الدراسات الأجنبية

- 1 - أجرى كل من أجروال وريزا (Aggarwal and Rezaee) دراسة (1996) بعنوان " فائدة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تطوير الأنظمة وتضييق الهوة بين توقعات المستهلك والأداء الحقيقي لشركات برامج الكمبيوتر" ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسباب الداعية لاستخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات برامج الكمبيوتر، وتحديد عناصر هذا المفهوم اللازمة لتضييق الهوة بالتوقعات بين الزبون والأداء الحقيقي للشركات، وقد توصل الباحثان لما يلي :-

أ- إن أهم الأسباب الداعية إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات برامج كمبيوتر يرجع إلى وجود هوة بين توقعات الزبون والأداء الحقيقي من أهم مسبباتها :-

- الوسائل الإعلانية والترويجية .
- تطوير الأنظمة غير الملائمة وغير القادرة على الوصول بالبرامج إلى الحد النهائي نتيجة لارتفاع كلفتها.
- طول الوقت اللازم لتطوير الأنظمة، يجعلها غير ملائمة للتطوير الجديد والسريع في دنيا الأعمال.

- عدم قدرة الأنظمة على مواكبة التغيير السريع في احتياجات العمل.

ب - ملائمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في شركات الكمبيوتر، فذلك يساعد على تقليل الهوة بالتوقعات فيما يلي :-

- مشاركة الزبائن في تحديد الأنظمة المطلوبة وتطويرها.
- جعل الأنظمة تركز على إرضاء كل من الزبون الداخلي والخارجي، وبالتالي تحسين الأداء والربحية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية للنظام.
- تشجيع العمل الجماعي.
- التطوير المستمر للجودة.
- التدريب وتطوير برامج التدريب وتنفيذها باستمرار .
- مشاركة العاملين وتشجيعهم لإبداء آرائهم المتعلقة بأعمالهم.
- تطوير خطط استراتيجية طويلة الأمد للوصول للجودة .
- تقليل الأخطاء وكشفها بمراحل التقييم.
- التركيز على رضى العاملين.

2- أجرى الباحث هارد كاسل ( Hardcastle ) دراسة وصفية ( 1994 ) بعنوان " دور الثقافة

التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لشركة ماكدونلد دوغلاس لصناعة الطائرات"

حيث هدفت الدراسة إلى فهم أثر الثقافة التنظيمية ( الثقافة الإدارية ) على أسلوب تطبيق

مفهوم إدارة الجودة الشاملة لشركة دوغلاس والمتمثل فيما يلي :-

● مشاركة العاملين والإدارة في اتخاذ القرارات.

● تكوين فرق العمل وإيجاد روح الفريق الواحد.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :-

- إن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر سلباً على تقبل العاملين لأي نظام إداري جديد ذي معتقدات جديدة، إضافة إلى عدم ملاءمة هذه الثقافة مع النظام الجديد.
- الثقافة التنظيمية لشركة دوغلاس لم تكن مهياً لاستقبال نظام إداري جديد وبالتالي لم يحقق مفهوم إدارة الجودة الشاملة المطبق بالشركة النتائج المرجوة منه.
- يوصي الباحث بضرورة النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية والفنية .
- يوصي الباحث بضرورة تدريب العاملين على التكيف مع التغيير وكيفية التعامل مع الواقع الإداري .

بالرجوع إلى الدراسات الأجنبية التي تم عرضها فقد تم الاستفادة منها في التعرف على كيفية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في مجالات مختلفة وبعضها في مجال الخدمات، كما أن هناك دراسات تطرقت إلى مفهوم الثقافة الإدارية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أعتقد أننا نستطيع أن نستفيد بشكل كبير من هذه الدراسات لتطبيق بعضها في مجالات عديدة في الضفة الغربية وقطاع غزة، لأن إدارة الجودة الشاملة بعناصرها الواردة في هذه الدراسات وفي هذا البحث قيد الدراسة ليس من المستحيل تطبيقها إذا توفرت الإرادة لأنها عبارة عن تطبيق لمبادئ إدارية تم تطبيق بعضها وإهمال البعض الآخر، ويمكن تطبيقها في بيئتنا الفلسطينية بالرغم من التفاوت الاقتصادي والعلمي والتكنولوجي إلا أن توفير الثقافة الإدارية المناسبة في المصارف التجارية والمؤسسات الأخرى والتخلي عن الإدارة التقليدية سيكون عاملاً فاعلاً في تطبيق مثل هذه الدراسات.

تم الاعتماد على الدراسات السابقة في التأكيد على عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث تم اعتماد دراسة هارد كسل سنة 1994 في بحثه رقم 12 في التعرف على الثقافة الإدارية وأهميتها والتي تم من خلالها استنباط السؤال الثاني في هذه الدراسة.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي :-

1 - إن الدراسات السابقة تناقش مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في القطاع الصناعي، أما هذه الدراسة فتقوم على دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاع الخدمات .

2- الدراسات السابقة تناقش مفهوم الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ضمن مجتمعات مختلفة أما هذه الدراسة قيد البحث تقوم على دراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مجتمع لم يجرى التطرق إليها فيه من قبل وهو مجتمع المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

3- إن الدراسات السابقة لم تقم بدراسة رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية، أما هذه الدراسة فهي تشمل دراسة موضوع رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

### الدراسات السابقة الخاصة بجودة الخدمة المصرفية

• دراسة (بيري) ، (باراسورامان) (وزيثمال) بعنوان " أحجية جودة الخدمة" (1988):-

لقد استهدفت هذه الدراسة الإجابة عن ثلاثة أسئلة هي:-

- ما هي جودة الخدمة؟

- ما الذي يسبب مشكلة جودة الخدمة؟

- ما الذي تستطيع الشركات أن تفعله لتحسين جودة الخدمة؟

وقد شملت هذه الدراسة الأبحاث النوعية والكمية عن كل من الزبائن والموظفين ومديري

مصارف التجزئة وسماصرة الأوراق المالية وبطاقات الائتمان والصيانة والإصلاح وخدمة

التلفونات وقد قام الباحثون بتعديل مقياسهم السابق باستخدام أسلوب التحليل العاملي

(Factor Analysis) لاختبارات الأبعاد العشرة التي قدموها من قبل لقياس جودة الخدمة،

فأوضحت نتائج التحليل إمكانية ضم بعض هذه الأبعاد معا لكي تكون خمسة أبعاد فقط، وتمثلت

هذه الأبعاد في الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، والتعاطف.

وقد أوضحت هذه الدراسة مسببات الفجوة التي تمثلت في تضارب الأدوار والدعم البيئي غير

الكافي وقد أوصت الدراسة بضرورة شمول جهود المديرين عند تحسين الجودة بالإضافة إلى

إشراك الموظفين في مسؤولية تطوير المهارات ، والمعرفة بالخدمة المقدمة إضافة إلى تطبيق ما

يسمى بحلقات الجودة.

• دراسة (كرونين) (وتاييلور) بعنوان " قياس جودة الخدمة ، إعادة اختبار ، وتوسع" (1992).

قام الباحثان بدراسة مفهوم وقياس جودة الخدمة المصرفية، والعلاقة بين جودة الخدمة ورضى

الزبائن ونوايا الشراء، ولذلك قام الباحثان باختبار :-

- طريقة بديلة لتفعيل جودة الخدمة المدركة .

- أهمية العلاقات بين جودة الخدمة ورضى الزبائن ونوايا الشراء.



وقد استهدفت الدراسة تطوير واختبار نموذج آخر لقياس جودة الخدمة (Service Quality) وهو نموذج قائم على نظرية الفجوة، فالأدلة النظرية والتجريبية هي التي تدعم مدى علاقة الفجوة بين التوقعات والأداء الحقيقي على أنها أساس لقياس جودة الخدمة.

أما الهدف الثاني فهو قياس العلاقة بين نوعية الخدمة ورضى الزبائن ونوايا الشراء، وقد توصلت الدراسة إلى انه يجب فهم وقياس جودة الخدمة على أنها اتجاه، وأن تقاس بالأداء الفعلي (Serv Perf)، وان جودة الخدمة هي حالة سابقة لرضى الزبون، وأن رضى الزبائن له أثر مهم في نوايا الشراء.

● دراسة الخطيب و غرايبة بعنوان " جودة الخدمة: توقعات وإدراك زبائن المصرف في الأردن" (1998) :-

هدفت هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة توقعات الزبائن وإدراكهم لجودة الخدمة المقدمة من المصارف في الأردن ومن اجل الوصول إلى هذا الهدف فقد جرى توزيع استبانات في مختلف محافظات الأردن ومدنها، وقد تضمنت الاستبانة عنصرا عن جودة الخدمة تمثلت في أربعة أبعاد وهي السمات المادية الملموسة ، والتعامل مع الموظفين، وتلبية احتياجات الزبائن، والسعر، إضافة إلى استخدام أسئلة ذات أبعاد ديمغرافية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن موقع المصرف، وتوفر مواقف لسيارات الزبائن، لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار عند فتح الفروع، وأن الزبائن لا يولون اهتماماً كبيراً إلى المظهر الداخلي أو الخارجي للمصرف وان الزبائن يشكون من قلة إعطاء الموظفين الخصوصية وتقديم الخدمة المساعدة وتلبية احتياجاتهم عند طلبها، كما اشتكى الزبائن من طول الوقت الذي تنجز فيه الخدمة، من العمولات المرتفعة التي يطلبها المصرف.

وقد أوصى الباحثان بضرورة استخدام عناصر المزيج التسويقي بشكل يتيح الحصول على رضى الزبون وولائه في ظل المنافسة الحادة الحالية.

من خلال الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية تم اعتماد دراسة (بيري)، ( باراسورامان)، (وزيثامل) سنة 1988 باعتماد الأبعاد التي تم بها قياس رضى الزبائن عن الخدمات المصرفية في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي قام على أساسها السؤال الثالث في هذه الدراسة، تم اعتماد دراسة الخطيب وغريبه سنة 1998 في التعرف على كيفية تطبيق أبعاد الجودة في قياس رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف في الأردن. ما يخص دراسة (كرونين) و(تايلور) سنة 1992، فقد تم اعتمادها في التأكيد على أن هناك علاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضى الزبائن.

## تحليل البيانات الخاصة بمدراء المصارف التجارية

### طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية الخاصة بهذا الجزء من الدراسة الميدانية في هذا البحث بتوزيع استبانته على عينة من المديرين العاملين والنواب العاملين والمديرين الإقليميين والنواب الإقليميين ومديري الدوائر الإقليمية ومديري فروع المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة. وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (115) استبانته تم استرداد (109) واستبعاد (9) استبانات لعدم مطابقتها لشروط الدراسة وتم اعتماد (100) استبانته أي ما نسبته 87% من مجموع الاستبانات تم إدخالها في عمليات التحليل. وقد كانت نسبة التوزيع الجغرافي للاستبانة 60% في الضفة الغربية و 40% في قطاع غزة من عدد الاستبانات حيث تعتبر النسبة العالية من عدد المصارف وفروعها موجودة في الضفة الغربية.

### أداة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبانته موجهة إلى مديري المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تألفت هذه الاستبانته من ثلاثة أجزاء على النحو التالي :-

#### الجزء الأول

ويشمل هذا الجزء (3) أسئلة لتحديد خصائص عينة الدراسة وهي عبارة عن بيان الشكل القانوني، ونشاط البنك.

#### الجزء الثاني

ويشمل هذا الجزء الأسئلة من (1-75) للتعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة لعناصر إدارة الجودة الشاملة.

#### الجزء الثالث

يشمل هذا الجزء الأسئلة (76-81) للتعرف على مدى ملاءمة الثقافة الإدارية لتطبيق إدارة

الجودة الشاملة في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

لقد احتوت الاستبانة على عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهي التركيز على الزبون، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، ويتفرع منها: المشاركة والتمكين للعاملين، وتدريب وتأهيل العاملين، وتحفيز العاملين، ثم عنصر التركيز على تحسين العمليات، وعنصر التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ويتفرع منها التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال،

والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة. وقد طلب من العينة الإجابة على أسئلة الاستبانة بوضع دائرة حول الرقم الملائم للإجابة والتي تراوح مقياسها من ( 1-10) حيث الرقم ( 1) يعني موافقة على الجملة الواردة في الاستبيان بنسبة (صفر - 10%)، ورقم ( 10) يعني الموافقة بنسبة (90-100%) .

### طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة مديري المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة باستخدام البرنامج الإحصائي المحوسب SPSS وذلك بالطرق التالية :

- الأعداد، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لوصف النتائج.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correction) لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة جمع البيانات.

### ثبات أداة القياس (الاستبانة)

تم اختبار الاستبانة المستخدمة في الدراسة عن طريق فحص الاعتمادية (Reliability)، فالإعتمادية تعتبر مقياساً ومؤشراً على دقة الأداة المستخدمة ومدى ثباتها أي أن الأداة ستعطي نفس النتائج ذاتها أو نتائج قريبة منها إذا أعيدت عملية القياس لنفس العينة في ظروف مشابهة، ويتم قياس الاعتمادية باستخدام اختبار كرونباخ (Cronbach Alpha) وبالنظر إلى الجدول رقم ( 5) نرى النتيجة التي أعطاها برنامج التحليل الإحصائي SPSS ونجد أن قيمة ألفا المحسوبة بلغت 98% مما يدل على درجة موثوقية عالية في أداة القياس.

### جدول رقم (5)

نتائج الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية لمقياس الدراسة الخاص بدرجة تطبيق المصارف التجارية لإدارة الجودة شاملة ومدى ملائمة الثقافة المؤسسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

| المجال  | عدد الفقرات | قيمة Alpha |
|---|-------------|------------|
| 1- التركيز على الزبون.                          | 3           | 0.72       |
| 2- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين         |             |            |
| أ- المشاركة والتمكين للعاملين.                  | 10          | 0.94       |
| ب- تدريب وتأهيل العاملين.                       | 19          | 0.96       |
| ج- تحفيز العاملين.                              | 7           | 0.95       |
| 3- التركيز على تحسين العمليات.                  | 12          | 0.94       |
| 4- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة     |             |            |
| أ- التخطيط الاستراتيجي واستمراره التحسين.       | 11          | 0.96       |
| ب- القدرة على الاتصال.                          | 7           | 0.95       |
| ج- القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة. | 6           | 0.93       |
| 5- الثقافة التنظيمية/الإدارية.                  | 6           | 0.96       |

|      |    |               |
|------|----|---------------|
| 0.98 | 81 | الدرجة الكلية |
|------|----|---------------|

صدق أداة القياس (الاستبانة)

### جدول رقم (6)

جدول يبين مصفوفة ارتباط فقرات مقياس درجة تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة لإدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للمقياس.

| الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية | الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|---------|----------|-------------------|---------|----------|-------------------|
| 1.      | 0.40     | 0.0001            | 42.     | 0.78     | 0.0001            |
| 2.      | 0.36     | 0.0001            | 43.     | 0.62     | 0.0001            |
| 3.      | 0.46     | 0.000.1           | 44.     | 0.70     | 0.0001            |
| 4.      | 0.68     | 0.0001            | 45.     | 0.80     | 0.0001            |
| 5.      | 0.74     | 0.0001            | 46.     | 0.77     | 0.0001            |
| 6.      | 0.70     | 0.0001            | 47.     | 0.69     | 0.0001            |
| 7.      | 0.72     | 0.0001            | 48.     | 0.59     | 0.0001            |
| 8.      | 0.77     | 0.0001            | 49.     | 0.60     | 0.0001            |
| 9.      | 0.77     | 0.0001            | 50.     | 0.66     | 0.0001            |
| 10.     | 0.74     | 0.0001            | 51.     | 0.72     | 0.0001            |
| 11.     | 0.74     | 0.0001            | 52.     | 0.79     | 0.0001            |
| 12.     | 0.80     | 0.0001            | 53.     | 0.79     | 0.0001            |
| 13.     | 0.76     | 0.0001            | 54.     | 0.81     | 0.0001            |
| 14.     | 0.46     | 0.0001            | 55.     | 0.78     | 0.0001            |
| 15.     | 0.54     | 0.0001            | 56.     | 0.77     | 0.0001            |
| 16.     | 0.65     | 0.0001            | 57.     | 0.73     | 0.0001            |
| 17.     | 0.65     | 0.0001            | 58.     | 0.76     | 0.0001            |
| 18.     | 0.67     | 0.0001            | 59.     | 0.80     | 0.0001            |
| 19.     | 0.68     | 0.0001            | 60.     | 0.73     | 0.0001            |
| 20.     | 0.82     | 0.0001            | 61.     | 0.84     | 0.0001            |
| 21.     | 0.84     | 0.0001            | 62.     | 0.75     | 0.0001            |
| 22.     | 0.75     | 0.0001            | 63.     | 0.82     | 0.0001            |
| 23.     | 0.77     | 0.0001            | 64.     | 0.83     | 0.0001            |
| 24.     | 0.75     | 0.0001            | 65.     | 0.77     | 0.0001            |
| 25.     | 0.71     | 0.0001            | 66.     | 0.80     | 0.0001            |
| 26.     | 0.82     | 0.0001            | 67.     | 0.82     | 0.0001            |
| 27.     | 0.73     | 0.0001            | 68.     | 0.78     | 0.0001            |
| 28.     | 0.74     | 0.0001            | 69.     | 0.71     | 0.0001            |
| 29.     | 0.79     | 0.0001            | 70.     | 0.76     | 0.0001            |
| 30.     | 0.84     | 0.0001            | 71.     | 0.65     | 0.0001            |
| 31.     | 0.86     | 0.0001            | 72.     | 0.79     | 0.0001            |
| 32.     | 0.82     | 0.0001            | 73.     | 0.74     | 0.0001            |
| 33.     | 0.85     | 0.0001            | 74.     | 0.87     | 0.0001            |
| 34.     | 0.78     | 0.0001            | 75.     | 0.89     | 0.0001            |
| 35.     | 0.69     | 0.0001            | 76.     | 0.61     | 0.0001            |
| 36.     | 0.68     | 0.0001            | 77.     | 0.58     | 0.0001            |
| 37.     | 0.74     | 0.0001            | 78.     | 0.58     | 0.0001            |
| 38.     | 0.75     | 0.0001            | 79.     | 0.47     | 0.0001            |
| 39.     | 0.70     | 0.0001            | 80.     | 0.47     | 0.0001            |
| 40.     | 0.80     | 0.0001            | 81.     | 0.52     | 0.0001            |
| 41.     | 0.80     | 0.0001            |         |          |                   |

### صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين كان من ضمنهم المشرف على الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من المتخصصين، وعدد من مدراء المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة

وتم تعديل بعض الفقرات بناء على توصياتهم فأصبحت هذه الاستبانة واضحة من حيث الشكل والصياغة، وأكثر سهولة للإجابة عليها.

### صدق المضمون

يتضح لنا من الجدول رقم ( 6 ) أن جميع قيم ارتباط فقرات درجة تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة لإدارة الجودة الشاملة داله إحصائية مع الدرجة الكلية للمقياس، مما يؤكد أنها تشترك معاً في قياس ما صممت الاستبانة لقياسه.

### خصائص عينة الدراسة

لإعطاء صورة أكثر تفصيلاً عن عينة الدراسة فقد تم تحليل مفردات العينة على أساس بعض الجوانب الديمغرافية المستخدمة في الدراسة، كالشكل القانوني للمصرف، ومستوى نشاط المصرف.

### توزيع عينة الدراسة حسب الشكل القانوني للمصرف

#### جدول رقم (7)

خصائص العينة من حيث المصارف المساهمة العامة والمساهمة الخاصة.

| القيم الناقصة | النسب المئوية | العدد | المتغيرات   |                       |
|---------------|---------------|-------|-------------|-----------------------|
| 10            | 71.1          | 64    | مساهمة عامة | الشكل القانوني للمصرف |
|               | 28.9          | 26    | مساهمة خاصة |                       |

يوضح لنا الجدول رقم ( 7 ) بأن نسبة المصارف المساهمة العامة هي 71.1% وان نسبة

المصارف المساهمة الخاصة هي 28.9%.

### توزيع عينة الدراسة حسب مستوى نشاط المصرف

#### جدول رقم (8)

خصائص العينة من حيث مستوى نشاط المصرف

| القيم الناقصة | النسب المئوية | العدد | المتغيرات |                   |
|---------------|---------------|-------|-----------|-------------------|
| 8             | 30.4          | 28    | عالمي     | مستوى نشاط المصرف |
|               | 52.2          | 48    | إقليمي    |                   |
|               | 17.4          | 16    | محلي      |                   |

يبين لنا الجدول رقم ( 8 ) أن نسبة المصارف العالمية 30.4% وان المصارف الإقليمية 52.4%، أما المصارف المحلية فنسبتها 17.4%، وهذه إشارة إلى موضوعية الإجابات على أسئلة الاستبانة.

### عرض وتحليل نتائج أسئلة الدراسة

## النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الأول:

ما مدى تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة لإدارة الجودة الشاملة؟  
ويتفرع من هذا السؤال، السؤال التالي:-

ما مدى تطبيق المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة لعناصر إدارة الجودة الشاملة  
التالية:

أولاً:- التركيز على الزبون.

ثانياً:- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين:

أ) المشاركة والتمكين. ب) تدريب وتأهيل العاملين. ج) تحفيز العاملين.

ثالثاً:- التركيز على تحسين العمليات.

رابعاً:- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:

أ) التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين. ب) القدرة على الاتصال الفعال.

ج) القدرة على قياس الأداء لتقديم الخدمة.

### جدول رقم (9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق المصارف التجارية لإدارة الجودة الشاملة.

| عناصر الجودة الشاملة                          | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|-------|-----------------|-------------------|
| 1- التركيز على الزبون.                        | 100   | 5.89            | 2.22              |
| 2- التركيز على مقابلة احتياجات العاملين:-     |       |                 |                   |
| أ- المشاركة والتمكين.                         | 100   | 7.49            | 1.64              |
| ب- تدريب وتأهيل العاملين.                     | 100   | 7.68            | 1.54              |
| ج- تحفيز العاملين.                            | 100   | 6.97            | 2.09              |
| 3- التركيز على تحسين العمليات.                | 100   | 7.59            | 1.45              |
| 4- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:- |       |                 |                   |
| أ- التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين.    | 100   | 7.64            | 1.54              |
| ب- القدرة على الاتصال الفعال.                 | 100   | 7.67            | 1.63              |
| ج- القدرة على قياس جودة الأداء لتقديم الخدمة. | 100   | 7.48            | 1.63              |
| الدرجة الكلية                                 | 100   | 7.48            | 1.45              |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (9) إلى أن المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع

غزة تحرص على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا التطبيق

(7.48)، أما بالنسبة لتطبيق العناصر فقد كان متفاوتاً حيث جاء تدريب وتأهيل العاملين في المقام

الأول والأكثر تطبيقاً بمتوسط (7.68)، ويشير هذا إلى أن المصارف التجارية في الضفة الغربية

وقطاع غزة تتبنى عنصر تدريب وتأهيل العاملين، وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك المصارف

التجارية لأهمية العنصر البشري في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص، حيث

تعتمد العمليات الخدمية على العاملين أكثر من اعتمادها على رأس المال، ذلك أن طريقة أداء العاملين

بأعمالهم تعتبر ذات تأثير كبير على الزبائن وعلى رضاهم في هذه المؤسسات التي تعتمد على التعامل المباشر بين الزبون والعاملين.

وكانت **القدرة على الاتصال الفعال** في المقام الثاني وظهرت بمتوسط حسابي ( 7.67 ) وهو متوسط مرتفع مما يؤكد أن العاملين يستطيعون الوصول إلى أصحاب القرار كما أن إدارة هذه المصارف حريصة على أن تكون التعليمات واللوائح الخاصة بالمصرف واضحة للموظف، ويشير ذلك أيضاً إلى أن إدارة هذه المصارف مهتمة بتعريف الموظف بسياساتها وأهدافها وذلك يدل على أن هناك وسائل اتصال فعالة بين الإدارة العليا والعاملين من جهة وبين العاملين والزبائن من جهة أخرى.

ويأتي في المقام الثالث **التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين** وقد ظهر ذلك بمتوسط حسابي (7.64) ويشير هذا إلى أن المصارف لديها اهتمام بدراسة أوضاع المنافسين في السوق، وأن لديها نظام لدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية، كما أن هذا يشير إلى اهتمام المصارف بمعرفة حصتها في السوق من خلال نظام معلومات خاص بها، مما يعني أن هذه المصارف لديها استراتيجية عامة.

وجاء في المقام الرابع **التركيز على تحسين العمليات** وظهر ذلك بمتوسط حسابي ( 7.59 ) وهذا يدل على أن المصارف التجارية تهتم ببرامج تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة في تقديم الخدمة، ومحاولة إلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة، واعتمادها برامج للانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة.

أما المقام الخامس فكان **المشاركة والتمكين للعاملين** بمتوسط حسابي (7.49) وهذا يشير إلى أن هذه المصارف تحرص على إعطاء العاملين الفرصة لإبداء الرأي في الأعمال التي يقومون بها كما وتهتم بمشاركتهم في حل المشاكل اليومية لأعمالهم وأن هذه المصارف تأخذ برأي العاملين في الأنشطة المتعلقة بتحسين أعمالهم، وأن هناك تشجيع من هذه المصارف للعاملين على العمل الجماعي وحل المشاكل ومناقشتها داخل الأقسام بشكل جماعي.

وجاء في المقام السادس **القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة** وكان بمتوسط حسابي (7.48) مما يشير إلى أن المصارف تعتمد على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة، وتهتم بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام وتعتمد الأساليب الإحصائية لقياس الجودة في تقديم الخدمات.

وفي المقام السابع كان **تحفيز العاملين** وكان بمتوسط حسابي ( 6.97 ) وهو منخفض نسبياً عن المتوسطات الحسابية الأخرى مما يشير إلى أن هذه المصارف لا تهتم كثيراً بمنح مكافآت جماعية للعاملين ذوي الأداء الرفيع، ولا تهتم بتبني الإعلان عن المكافآت للعاملين بغية زيادة التنافس بينهم.

وجاء في المقام الثامن والأخير التركيز على الزبون وهو أقل العناصر تطبيقاً حيث بلغ المتوسط الحسابي له (5.89) مما يعني أن هذه المصارف لا تهتم بإجراء مسوحات ودراسات مستمرة عن الزبائن لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم التي تتغير بشكل مستمر، كما أنها لا تولي اهتماماً بمتابعة شكاوى الزبائن ومحاولة حلها، ولا تشجع على أن ينظر العاملون إلى بعضهم كزبائن داخليين. إن ما سبق من مؤشرات يبين لنا أن المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة تطبق عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل متفاوت وليس شمولياً.

أما النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ما مدى ملاءمة الثقافة الإدارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة ؟

جدول رقم (10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة ملاءمة الثقافة التنظيمية/الإدارية في المصارف التجارية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المجال            |
|-------------------|-----------------|-------|-------------------|
| 2.68              | 5.59            | 100   | الثقافة التنظيمية |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (10) أن الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة غير ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد كان المتوسط الحسابي لها (5.59).

يتبين لنا من الجدول أن المتوسط الحسابي منخفض مما يشير إلى عدم وجود مناخ مناسب وبيئة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك لاعتماد هذه المصارف الإدارة التقليدية التي لا تقبل التغيير وترفض ما هو حديث، وهذا مؤشر على أن هذه المصارف لا تقوم بتعريف موظفيها بمبدأ إدارة الجودة الشاملة كما أنها لا تقوم بتوزيع أية نشرات تخص الجودة الشاملة، ويتبين كذلك أن هناك قصوراً في الهيكل التنظيمي لهذه المصارف بحيث لا يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة وإذا ما قارنا هذه النتائج مع النتائج الواردة في الجدول رقم (9) نجد أن سبب التفاوت في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة يعود إلى النتائج التي توصلنا إليها في جدول رقم (10)، وهي أن الثقافة الإدارية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة غير ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث كان المتوسط الحسابي لها (5.59) وهي نسبة منخفضة مما أثر بشكل واضح على التفاوت في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

نتائج تحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة



جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية لعنصر التركيز على الزبون مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|-------------------|-----------------|--|
| 2.34              | 6.74            | تقوم إدارة المصرف بمتابعة شكاوى الزبائن وإيجاد الحلول المناسبة لها.    |
| 2.99              | 5.51            | تقوم إدارة المصرف بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات الزبون ورغباته. |
| 2.85              | 5.43            | ينظر العاملون بالمصرف إلى بعضهم كزبائن داخليين.                        |

يبين لنا الجدول رقم ( 11 ) مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة في المجال الخاص بالتركيز على الزبون مرتبة حسب الأهمية، فقد بين أفراد العينة في المقام الأول أن إدارة المصارف تقوم بمتابعة شكاوى الزبائن، وإيجاد الحلول المناسبة لها بمتوسط حسابي ( 6.74 )، ولكن ليس بالمستوى المطلوب حيث يعتبر هذا المتوسط منخفضاً، وقد بينوا في المقام الثاني أن إدارة المصارف تقوم بإجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات الزبون ورغباته بمتوسط حسابي ( 5.51 ) ، وأخيراً أظهروا أن العاملين في المصارف ينظرون إلى بعضهم كزبائن داخليين ولكن ذلك بمتوسط حسابي(5.43). لقد جاء هذا العنصر من أضعف العناصر تطبيقاً في المصارف التجارية من بين عناصر إدارة الجودة الشاملة، وذلك لانخفاض متوسطات الإجابات الواردة تحت هذا العنصر.

**التركيز على مقابلة احتياجات العاملين**

**المشاركة والتمكين للعاملين**

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية لعنصر المشاركة والتمكين مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.76              | 7.81            | تشجع الإدارة العليا على العمل الجماعي.   |
| 1.69              | 7.74            | المشاكل داخل القسم تناقش بشكل جماعي.   |
| 1.78              | 7.73            | تشارك الإدارة العاملين في عملية إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه القسم أو الدائرة التي يعملون بها. |
| 1.91              | 7.68            | تسعى الإدارة إلى حل الصراع بين العاملين.   |
| 2                 | 7.61            | تشارك الإدارة العاملين بالأنشطة المتعلقة بتحسين إدارة الأعمال التي يقومون بها.                             |
| 1.90              | 7.59            | يتم إعطاء الفرصة للعاملين بإبداء الرأي فيما يخص الأعمال التي يقومون بها.                                   |
| 2.02              | 7.49            | تسعى الإدارة باستمرار إلى تشكيل حلقات الجودة.  |
| 2.12              | 7.43            | يوجد فرق عمل تجتمع باستمرار لمناقشة مشكلات العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة.                                 |
| 2.48              | 6.91            | يتم أخذ رأي العاملين قبل تغيير طرق الأداء لأعمالهم.  |
| 2.27              | 6.89            | يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة.  |

يبين لنا الجدول رقم ( 12 ) مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة في المجال الخاص بمقابلة احتياجات العاملين ( التمكين والمشاركة للعاملين ) حيث أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن إدارة المصارف تشجع العاملين على العمل الجماعي بمتوسط حسابي ( 7.81 ) أظهروا في المقام الثاني أن إدارة المصارف تقوم بمناقشة المشاكل بشكل جماعي داخل القسم وبمتوسط حسابي ( 7.74 ) ويأتي في المقام الثالث أن إدارة المصارف تشرك العاملين في إيجاد الحلول التي تواجه القسم بمتوسط حسابي ( 7.73 ) وبين أفراد العينة أنه يأتي في المقام الرابع أن إدارة المصارف تسعى إلى حل الصراع بين العاملين بمتوسط حسابي ( 7.68 ) كما أظهروا في المقام الخامس أن إدارة المصارف تشرك العاملين في الأنشطة المتعلقة بتحسين إدارة الأعمال التي يقومون بها بمتوسط حسابي ( 7.61 ) مقابل ذلك فقد أظهر أفراد العينة أن المقام الأخير هو أن إدارة المصارف تعطي صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة وذلك بمتوسط حسابي ( 6.89 ). إن المعطيات السابقة تعطي مؤشراً على أن إدارة المصارف التجارية تهتم بمشاركة العاملين حيث كانت متوسطات الإجابات الواردة تحت هذا العنصر مرتفعة.

### تدريب وتأهيل العاملين.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية لعنصر تدريب وتأهيل العاملين مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.51              | 8.18            | تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع الأخطاء والحصول على مستوى عال من الجودة  |
| 1.71              | 7.99            | تهدف برامج التدريب للتأكد على أهمية الجودة في الخدمات المصرفية   |
| 1.74              | 7.94            | يتم عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع الزبون الداخلي والخارجي   |
| 1.83              | 7.90            | يتم الاستعانة بموظفي ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية   |
| 1.83              | 7.89            | تهدف برامج التدريب لإعداد كوادر متخصصة تنافس كوادر المصارف الأخرى  |
| 1.89              | 7.88            | تشمل برامج التدريب بالمصرف الموظفين في جميع المستويات الإدارية   |
| 1.69              | 7.86            | يتم إعادة تدريب العاملين على الأساليب التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة   |
| 2.01              | 7.83            | يتوفر لدى المصرف موازنة سنوية كافية للتدريب  |
| 1.95              | 7.76            | يتواجد في المصرف خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية   |
| 2.14              | 7.59            | يوجد وحدة للتدريب في مصرفكم  |
| 2.26              | 7.59            | يتوفر في المصرف وسائل مناسبة للتدريب (أجهزة وأماكن)  |
| 1.95              | 7.56            | تقوم الإدارة بعقد دورات تدريبية للعاملين تنجز وفق خطط  |
| 2.01              | 7.48            | تقوم الإدارة بتدريب العاملين بكافة مستوياتهم على أساليب ضبط الجودة   |
| 2.09              | 7.48            | تتوجه إدارة المصرف نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد  |
| 1.89              | 7.48            | تهتم الإدارة العليا بإقامة الدورات التخصصية والتي تهدف إلى تعريف العاملين في جميع المستويات بأهمية الجودة وحدثت الأساليب المطبقة في هذا المجال |
| 1.99              | 7.44            | تتابع الإدارة أداء المتدرب بعد نهاية تدريبه والتحاقه بالعمل  |
| 1.98              | 7.34            | تقوم الإدارة على إشراك العاملين بدورات تدريبية على السيطرة وقياس الجودة  |
| 2.22              | 7.31            | يتم عقد دورات تدريبية للعاملين على استخدام التحليلات الإحصائية التي تساعدهم على جدولة أعمالهم  |
| 2.24              | 7.29            | تعتمد الإدارة على نتائج تقييم التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية   |

يبين لنا الجدول رقم ( 13 ) مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر الجودة الشاملة في مجال تدريب العاملين وتأهيلهم مرتبة حسب الأهمية حيث أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن إدارة المصارف تهدف من برامج التدريب إلى منع الأخطاء، والحصول على مستوى عال من الجودة بمتوسط حسابي (8.18)، بينوا في المقام الثاني أن إدارة المصارف تهدف من برامج التدريب التأكيد على أهمية الجودة والخدمة المصرفية بمتوسط حسابي ( 7.99 ) كما تبين منهم في المقام الثالث أن إدارة المصارف تقوم بعقد دورات تدريبية لتعريف العاملين بأساليب التعامل مع الزبون الداخلي والخارجي بمتوسط حسابي (7.94) وبينوا في المقام الرابع أن إدارة المصارف تقوم بالاستعانة بموظفين ذوي خبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي ( 7.90 )، وأظهر أفراد العينة في المقام الخامس أن إدارة المصارف تشمل في برامج التدريب الموظفين في جميع المستويات بمتوسط حسابي ( 7.88 ) في مقابل

ذلك أظهر أفراد العينة في المقام العشرين والأخير في هذا المجال أن إدارة المصارف تعتمد نتائج تقييم التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية بمتوسط حسابي ( 7.29). مما تقدم نرى أن إدارات المصارف التجارية تهتم بشكل كبير في تدريب العاملين حيث جاءت جميع متوسطات إجابات هذا العنصر عالية.

### تحفيز العاملين

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية في مجال تحفيز العاملين مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة  |
|-------------------|-----------------|---|
| 1.94              | 7.50            | تشجيع الإدارة الأفكار الجديدة وتتبناها.   |
| 2.38              | 6.98            | تمنح الإدارة مكافآت فردية تقديراً للمجتهدين من العاملين.  |
| 2.40              | 6.95            | تمنح الإدارة مكافآت معنوية مقابل الإنجاز المتميز.   |
| 2.44              | 6.93            | تمنح الإدارة مكافآت مادية مقابل الإنجاز المتميز.  |
| 2.51              | 6.89            | تسعى الإدارة لزيادة روابط الصداقة بين العاملين من خلال إقامة المناسبات الاجتماعية.                      |
| 2.44              | 6.84            | تسعى الإدارة لزيادة التنافس بين العاملين من خلال إعلانها عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها. |
| 2.49              | 6.70            | تمنح الإدارة مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع.                                |

يبين لنا الجدول مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر الجودة الشاملة في مجال تحفيز العاملين

مرتبة حسب الأهمية، حيث أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن إدارة المصارف تشجع الأفكار الجديدة وتتبناها بمتوسط حسابي ( 7.50) وأظهروا في المقام الثاني أن إدارة المصارف تمنح مكافآت فردية تقديراً للمجتهدين من العاملين بمتوسط حسابي ( 6.98) وجاء في المقام الثالث أن إدارة المصارف تمنح مكافآت معنوية مقابل الإنجاز المتميز بمتوسط حسابي ( 6.95) وبيّنوا في المقام الرابع أن إدارة المصارف تمنح مكافآت مادية مقابل الإنجاز المتميز بمتوسط حسابي ( 6.93) في حين جاء في المقام الخامس أن إدارة المصارف تسعى لزيادة روابط الصداقة بين العاملين بمتوسط حسابي ( 6.89) وفي المقام السادس أن إدارة المصارف تسعى لزيادة التنافس بين العاملين من خلال إعلانها عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها مع بيان شروط منحها بمتوسط حسابي ( 6.84) وأخيراً أظهر أفراد العينة أن إدارة المصارف تمنح مكافآت جماعية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع بمتوسط حسابي ( 6.70). جاءت متوسطات الإجابات الخاصة بهذا العنصر منخفضة مقارنة مع العناصر الأخرى ويأتي ترتيبها قبل عنصر التركيز على الزبون من حيث سلم الأولويات مما يعطي مؤشراً إلى عدم وجود نظام للتحفيز بالمستوى المطلوب لدى المصارف التجارية.

### التركيز على تحسين العمليات

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية لعنصر التركيز على تحسين العمليات مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة  |
|-------------------|-----------------|---|
| 1.64              | 8.01            | تعتمد الإدارة برنامجاً للتقليل وبشكل مستمر من الأخطاء الحسابية.   |
| 1.81              | 7.97            | تقوم الإدارة والعاملين بإجراءات وقائية وتصحيح فوري للأخطاء.   |
| 1.63              | 7.94            | تسعى الإدارة إلى التخفيض من تكلفة العمليات المصرفية المتنوعة.   |
| 1.81              | 7.82            | تعتمد إدارة المصارف خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة. |
| 1.64              | 7.62            | يمتلك المصرف أساليب تقييم متطورة تمكنه من الحكم على مكانة المركز المالي للمقترض.                                  |
| 1.80              | 7.51            | تعتمد إدارة المصرف برنامجاً من أجل الانتقال من العمليات المتتابعة في تقديم الخدمة إلى العمليات المتزامنة.         |
| 2.07              | 7.50            | تسعى الإدارة لتخفيض أسعار الفائدة على القروض مقارنة بالمصارف الأخرى.  |
| 1.76              | 7.48            | تعتمد إدارة المصرف برنامجاً لتقليل إجراءات السحب والإيداع.  |
| 1.76              | 7.44            | تسعى الإدارة إلى زيادة الفائدة المدفوعة على الودائع الادخارية المختلفة مقارنة بالمصارف الأخرى.                    |
| 1.93              | 7.34            | يعتمد المصرف برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.                                  |
| 2.07              | 7.33            | يمتلك المصرف أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة.   |
| 2.13              | 7.13            | يعتمد المصرف برنامجاً لإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة والتي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة.                    |

يبين لنا الجدول رقم ( 15 ) مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة في

المجال الخاص بالتركيز على تحسين العمليات مرتبة حسب الأهمية حيث أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن إدارة المصارف تعتمد برنامجاً للتقليل وبشكل مستمر للأخطاء الحسابية بمتوسط حسابي (8.01)، وأظهروا في المقام الثاني أن إدارة المصارف تقوم بإجراءات وقائية وتصحيح فوري للأخطاء بمتوسط حسابي (7.97)، كما بينوا في المقام الثالث أن إدارة المصارف تسعى إلى التخفيض من تكلفة العمليات المصرفية المتنوعة بمتوسط حسابي (7.94) أظهر أفراد العينة في المقام الرابع أن إدارة المصارف تعتمد خطة من أجل التقليل من وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كأجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة بمتوسط حسابي (7.82)، وفي المقام الخامس ظهر أن إدارة المصارف تمتلك أساليب تقييم متطورة تمكنها من الحكم على مكانة المركز المالي للمقترض بمتوسط حسابي (7.62) وأخيراً بين أفراد العينة في المقام الحادي عشر والأخير أن إدارة المصارف تعتمد برنامج لإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة والتي لا تضيف أية أهمية لنوعية العمل بمتوسط حسابي (7.13). تؤكد الإجابات الواردة تحت هذا العنصر أن هناك اتجاه إيجابي لدى المصارف في التركيز

على تحسين العمليات من خلال تقليل الأخطاء، تقليل الوقت، والتصحيح الفوري للأخطاء، حيث جاءت جميع متوسطات الإجابات عالية.

## التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة

### التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية في مجال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.47              | 8.03            | تعمل الإدارة العليا للحصول على أحدث التكنولوجيا المصرفية   |
| 1.67              | 7.83            | تتبنى الإدارة العليا في المصرف أهداف إستراتيجية عامة للجودة معتمدة حاجات ورغبات المودعين والمقترضين والمستفيدين.       |
| 1.83              | 7.77            | تهتم إدارة المصرف بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة.  |
| 1.81              | 7.75            | تهتم الإدارة باستمرار بجمع وتحليل المعلومات والبيانات للأنشطة المصرفية المنافسة لتحديد حجم الفجوة عن المنافسين الأقوى. |
| 1.75              | 7.71            | تمتلك الإدارة نظام معلومات يهتم بدراسة حصة المصرف السوقية.   |
| 1.89              | 7.66            | تسعى الإدارة باستمرار من اجل فحص تطبيق الخطط طويلة الأمد المتعلقة بجودة الخدمة.  |
| 1.85              | 7.64            | تتبنى الإدارة العليا عملية وضع خطط طويلة الأمد متعلقة بجودة تقديم الخدمة.  |
| 1.90              | 7.62            | يمتلك المصرف نظام يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية.   |
| 1.84              | 7.48            | تغير الإدارة الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات ورغبات الزبائن.   |
| 1.99              | 7.33            | يمتلك المصرف نظام معلومات خاص لمتابعة التطورات في المقاييس الخاصة بتقديم الخدمة.                                       |
| 1.92              | 7.29            | يمتلك المصرف أساليب لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.  |

يبين لنا الجدول رقم ( 16 ) مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة في

مجال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين مرتبة حسب الأهمية، فقد أظهر أفراد العينة في

المقام الأول أن إدارة المصارف تعمل للحصول على أحدث التكنولوجيا المصرفية بمتوسط حسابي

(8.03)، وفي المقام الثاني أن إدارة المصارف تتبنى أهداف استراتيجية عامة للجودة معتمدة على

حاجات المودعين والمقترضين والمستفيدين ورغباتهم بمتوسط حسابي (7.83)، وجاء في المقام الثالث

أن إدارة المصارف تهتم بدراسة أوضاع المنافسين لتحسين الخدمة بمتوسط حسابي ( 7.77 )، وقد

أظهر أفراد العينة في المقام الرابع أن إدارة المصارف تهتم باستمرار بجمع المعلومات والبيانات

للأنشطة المصرفية المنافسة وتحليلها لتحديد حجم الفجوة بينها وبين المنافسين الأقويين بمتوسط حسابي

(7.75)، وقد أظهروا في المقام الخامس أن إدارة المصارف تمتلك نظام معلومات يهتم بدراسة حصة

المصرف السوقية بمتوسط حسابي ( 7.71 )، وفي المقابل فقد بين أفراد العينة في المقام الحادي عشر

والأخير أن إدارة المصرف تمتلك أساليب لمتابعة التغيرات في حاجات الزبائن ورغباتهم بمتوسط

حسابي (7.29). جاءت متوسطات إجابات هذا العنصر مرتفعة مما يؤكد أن هناك استراتيجية لهذه المصارف تتبعها من أجل استمرارية التحسين.

### القدرة على الاتصال الفعال

#### جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية في مجال القدرة على الاتصال الفعال مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.38              | 7.95            | توجد وسائل اتصال فعالة مباشرة بين الموظفين والزبائن.   |
| 1.80              | 7.76            | تتميز التعليمات واللوائح بالمصرف بقدرتها على تعريف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها.           |
| 1.84              | 7.73            | تتميز التعليمات العامة بالمصرف بالوضوح والدقة.   |
| 1.68              | 7.73            | يهتم المصرف بتعريف الزبائن بأهمية الجودة الخاصة بالخدمة المصرفية.                            |
| 1.89              | 7.65            | مقاييس الأداء المعتمدة من قبل إدارة المصرف واضحة ومعروفة للعاملين كافة.                      |
| 1.88              | 7.61            | تتميز التعليمات واللوائح بالمصرف بقدرتها على تعريف الموظف بدوره في عملية تحقيق أهداف المصرف. |
| 2.28              | 7.26            | يستطيع الموظفون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.                                |

يبين لنا الجدول رقم (17) مدى تطبيق المصارف التجارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة في مجال القدرة على الاتصال الفعال مرتبة حسب الأهمية، فقد أظهر أفراد العينة في المقام الأول ان هناك في المصارف وسائل اتصال فعالة مباشرة بين الموظفين والزبائن بمتوسط حسابي (7.95)، وأظهروا في المقام الثاني أن التعليمات واللوائح في المصارف تتميز بقدرتها على تعريف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها بمتوسط حسابي (7.76)، وجاء في المقام الثالث أن التعليمات العامة في المصارف تتميز بالوضوح والدقة بمتوسط حسابي (7.73)، وفي المقام الرابع أن المصارف تهتم بتعريف الزبائن بأهمية الجودة الخاصة بالخدمة بمتوسط حسابي (7.73)، وأكد أفراد العينة في المقام الخامس أن مقاييس الأداء المعتمدة في المصارف واضحة ومعروفة للعاملين كافة بمتوسط حسابي (7.65)، وبينوا في المقام السادس أن التعليمات واللوائح في المصارف تتميز بقدرتها على تعريف الموظف بدوره في عملية تحقيق أهداف المصارف بمتوسط حسابي (7.61)، وأخيراً أظهر أفراد العينة أن الموظفين يستطيعون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم دون صعوبة وكان ذلك بمتوسط حسابي (7.26).

تعطي المؤشرات السابقة أن هناك وسائل اتصال مباشرة وفعالة ما بين الموظفين والزبائن وأن تعليمات ولوائح المصرف واضحة حيث جاءت جميع متوسطات إجابات هذا العنصر مرتفعة.

### القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة

#### جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق المصارف التجارية في مجال القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.66              | 7.73            | تعتمد الإدارة على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة.   |
| 1.69              | 7.71            | تقوم الإدارة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام.  |
| 1.84              | 7.56            | تساهم أساليب القياس المعتمدة في المصرف في تحسين الأداء الكلي.  |
| 1.91              | 7.39            | تقوم الإدارة بمراجعة الإحصائيات المستخدمة لقياس جودة الأداء للتأكد من أنها ما زالت فعالة لقياس العمليات المستقبلية.          |
| 1.93              | 7.26            | تعتمد الإدارة في المصرف على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة في تقديم الخدمة.   |
| 2.17              | 7.23            | تعتمد الإدارة في المصرف على تحديد المجال الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس ومراقبة الجودة. |

يبين لنا الجدول رقم (18) مدى تطبيق المصاريف التجارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة في مجال القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة مرتبة حسب الأهمية، وقد أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن المصارف تعتمد على المخططات والمؤشرات المالية لقياس ومراقبة الجودة بمتوسط حسابي (7.73)، وبينوا في المقام الثاني أن إدارات المصارف تقوم بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام بمتوسط حسابي (7.71)، وبينوا في المقام الثالث أن أساليب القياس المعتمدة في المصارف تساهم في تحسين الأداء الكلي بمتوسط حسابي (7.56)، وجاء في المقام الخامس أن إدارة المصارف تعتمد على الأساليب الإحصائية لقياس الجودة في تقديم الخدمة ومراقبتها وكان ذلك بمتوسط حسابي (7.26)، وأخيراً أظهر أفراد العينة أن إدارات المصارف تعتمد على تحديد المجال الزمني والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه الموظف لإنجاز كل مهمة لقياس ومراقبة الجودة وكان ذلك بمتوسط حسابي (7.23).

تعطي المؤشرات نتائجاً بأن المصارف التجارية تتبع الأسلوب الإحصائي والتحليل في قياس أداء الخدمة المصرفية حيث جاءت جميع متوسطات إجابات هذا العنصر مرتفعة.



## تحليل أسئلة الثقافة الإدارية

### النتائج الخاصة بالإجابة على السؤال الثاني:

ما مدى ملائمة الثقافة الإدارية في المصارف التجارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (19)

مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|-------------------|-----------------|--|
| 2.59              | 6.30            | تتبنى الإدارة العليا تعريف العاملين بالمؤسسة بمبدأ الجودة الشاملة الخاصة بالخدمة المصرفية. |
| 2.59              | 6.10            | تمتلك الإدارة خطة شاملة ومكتوبة لتعريف العاملين بالمؤسسة بمبدأ الجودة الشاملة.             |
| 2.91              | 5.83            | قامت الإدارة بتحديد وتطوير بناء الهيكل التنظيمي بالمصرف بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة. |
| 2.70              | 5.75            | تمتلك الإدارة خطة لإجراء التغييرات في المؤسسة توضح الوظائف التي ستتأثر بالتغيير.           |
| 3.23              | 5.11            | قامت الإدارة بتحديد وتطوير نظام الحوافز ليتلاءم مع مبدأ الجودة                             |

|      |      |  |
|------|------|--|
|      |      | الشاملة.   |
| 3.27 | 4.49 | توزع الإدارة دليل (كتيب) للجودة الشاملة يبين خطوات مشروع تحسين الجودة. |

يبين لنا الجدول رقم ( 19 ) مدى ملائمة الثقافة التنظيمية في المصارف التجارية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن إدارة المصارف تتبنى تعريف العاملين بالمؤسسة بمبدأ الجودة الشاملة الخاصة بالخدمة المصرفية بمتوسط حسابي ( 6.30 )، وأظهروا في المقام الثاني أن إدارة المصارف تمتلك خطة شاملة ومكتوبة لتعريف العاملين بالمؤسسة بمبدأ الجودة الشاملة بمتوسط حسابي ( 6.10 )، وفي المقام الثالث بينوا أن إدارة المصارف قامت بتحديد وتطوير بناء الهيكل التنظيمي بالمصرف بما يتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة بمتوسط حسابي ( 5.83 )، وبينوا في المقام الرابع أن إدارة المصارف تمتلك خطة لإجراء التغييرات في المؤسسة توضح الوظائف التي ستأثر بالتغيير بمتوسط حسابي (5.75)، وأظهروا في المقام الخامس أن إدارة المصارف قامت بتحديد وتطوير نظام الحوافز ليتلاءم مع مبدأ الجودة الشاملة بمتوسط حسابي ( 5.11 )، وفي المقام الأخير أظهروا أن إدارة المصارف توزع دليلاً (كتيباً) للجودة الشاملة يبين خطوات مشروع تحسين الجودة بمتوسط حسابي (4.49). لقد جاءت جميع متوسطات عبارات الثقافة الإدارية منخفضة مما يؤشر الى عدم وجود ثقافة إدارية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإذا ما قارنا المعطيات الواردة في الجدول رقم ( 19 ) بالجدول رقم (9) و(11) نجد أن التفاوت في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وعدم وجود الشمولية والتجانس في التطبيق، يعودان إلى عدم ملائمة الثقافة الإدارية لهذه المصارف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا واضح من نتائج جدول رقم (19) خصوصاً أن المتوسط الحسابي لفقرة "توزع الإدارة دليل (كتيب) للجودة الشاملة يبين خطوات مشروع تحسين الجودة" كان (4.49) وهو منخفض جداً وهذا يعتبر من أبسط وسائل التعريف بجودة الخدمة، وهذا مؤشر على أن هذه المصارف ما زالت تعتمد الإدارة التقليدية، ومما يؤكد ذلك مقارنة نتائج جدول رقم ( 11 ) نتائج جدول رقم ( 19 ) فلعدم وجود ثقافة إدارية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعدم تبني المصارف مبدأ تعريف العاملين بالجودة الشاملة أدى إلى أن تركيز هذه المصارف على الزبون جاء منخفضاً حسب المعطيات الواردة في الجدول رقم (11) فالمصارف التجارية لا تولي اهتماماً بمتابعة شكاوى الزبائن وإيجاد الحلول المناسبة لها وذلك بمتوسط حسابي ( 6.74 ) كما لا تقوم هذه المصارف بالاهتمام بإجراء مسوحات ودراسات للتعرف على رغبات الزبائن واحتياجاتهم وكان ذلك بمتوسط حسابي ( 5.51 ) أما العاملون فلا ينظرون إلى بعضهم كزبائن داخليين، وكان ذلك بمتوسط حسابي منخفض وهو (5.43).

إن الجداول الثلاثة السابقة (9 ، 11 ، 19) أعطت انطباعاً بأن هناك تفاوتاً في تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة لدى المصارف العاملة وقد أضح ذلك من انخفاض المتوسط الحسابي الخاص بالتركيز على الزبون والمتوسط الحسابي لعنصر تحفيز العاملين، وهذا يعود إلى عدم وجود الثقافة الإدارية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب معطيات الجدول رقم (19).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات الخاصة بزبائن المصارف التجارية.

#### طريقة جمع البيانات

لقد تم جمع البيانات الأولية الخاصة بهذا الجزء من الدراسة الميدانية في هذا البحث بتوزيع استبانته على عينة من زبائن المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة الذين يحضرون إلى فروع تلك المصارف، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة ( 500 ) استبانته تم استرداد (465) استبانته وتم استبعاد ( 15 ) لعدم مطابقتها لشروط الدراسة وتم اعتماد ( 450 ) استبانته أي ما نسبته 90% من مجموع الاستبانات وذلك لإدخالها في عمليات التحليل، وقد كانت نسبة التوزيع الجغرافي للاستبانة 60% في الضفة الغربية و40% في قطاع غزة من عدد الاستبانات حيث تعتبر النسبة العالية من عدد المصارف وفروعها موجودة في الضفة الغربية.

#### أداة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبانته موجهة لزبائن المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد تألفت هذه الاستبانته من جزأين على النحو التالي :

## الجزء الأول

يشمل 6 أسئلة لتحديد خصائص عينة الدراسة.

## الجزء الثاني

يشمل أسئلة للأبعاد الستة من (1-34) للتعرف على مدى الرضا عن الخدمات المقدمة في

المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

لقد احتوت الاستبانة على (34) فقرة مقسمة إلى ستة أبعاد هي المظاهر المادية الملموسة، والثقة، وسرعة الاستجابة، والأمان، والتعاطف، وأخيرا السعر. وبعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تمت هذه العملية بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وقد أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، غير متأكد 3 درجات، غير موافق 2 درجة، غير موافق بشدة 1 درجة، وكلما زادت الدرجة كلما زادت درجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة.

## طرق تحليل البيانات

لقد تم تحليل البيانات التي جمعت من عينة زبائن المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة باستخدام البرنامج الإحصائي المحوسب SPSS وذلك بالطرق التالية:-

- الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لوصف النتائج .
- معامل الارتباط بيرسون (Person Correction) لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.
- اختبار كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة جمع البيانات.

## ثبات أداة القياس (الاستبانة)

جدول رقم (20)

نتائج الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية لمقياس الدراسة الخاص بدرجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية.

| المجال                   | عدد الفقرات | قيمة ألفا% |
|--------------------------|-------------|------------|
| المظاهر المادية الملموسة | 8           | 0.77       |
| الثقة                    | 5           | 0.83       |
| سرعة الاستجابة           | 10          | 0.82       |
| الأمانة                  | 3           | 0.73       |
| التعاطف                  | 5           | 0.71       |
| السعر                    | 3           | 0.80       |

تم اختيار قوة الأداة المستخدمة في الدراسة عن طريق فحص الإعتماذية (Reliability) وذلك باستخدام اختبار كرونباخ، وبالنظر إلى الجدول رقم ( 20 ) نجد أن النتيجة المستخرجة من برنامج التحليل الإحصائي SPSS تدل على أن قيمة ألفا المحسوبة بلغت 92% مما يدل على درجة موثوقية عالية في أداة القياس.

### صدق أداة القياس (الاستبانة)

#### جدول رقم (21)

مصفوفة ارتباط فقرات مقياس درجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف مع الدرجة الكلية للمقياس.

| الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الإحصائية |
|---------|----------|-------------------|
| 1.      | 0.43     | 0.0001            |
| 2.      | 0.51     | 0.0001            |
| 3.      | 0.44     | 0.0001            |
| 4.      | 0.61     | 0.0001            |
| 5.      | 0.53     | 0.0001            |
| 6.      | 0.34     | 0.0001            |
| 7.      | 0.47     | 0.0001            |
| 8.      | 0.56     | 0.0001            |
| 9.      | 0.60     | 0.0001            |
| 10.     | 0.59     | 0.0001            |
| 11.     | 0.65     | 0.0001            |
| 12.     | 0.67     | 0.0001            |
| 13.     | 0.64     | 0.0001            |
| 14.     | 0.59     | 0.0001            |
| 15.     | 0.53     | 0.0001            |
| 16.     | 0.57     | 0.0001            |
| 17.     | 0.51     | 0.0001            |
| 18.     | 0.52     | 0.0001            |
| 19.     | 0.57     | 0.0001            |

|        |      |     |
|--------|------|-----|
| 0.0001 | 0.55 | 20. |
| 0.0001 | 0.63 | 21. |
| 0.0001 | 0.58 | 22. |
| 0.0001 | 0.50 | 23. |
| 0.0001 | 0.59 | 24. |
| 0.0001 | 0.59 | 25. |
| 0.0001 | 0.62 | 26. |
| 0.0001 | 0.53 | 27. |
| 0.0001 | 0.54 | 28. |
| 0.0001 | 0.57 | 29. |
| 0.0001 | 0.59 | 30. |
| 0.0001 | 0.44 | 31. |
| 0.0001 | 0.44 | 32. |
| 0.0001 | 0.43 | 33. |
| 0.0001 | 0.52 | 34. |

### صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ضمنهم المشرف على الدراسة بالإضافة إلى مجموعة من المتخصصين، وعدد من الزبائن المتعاملين مع المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتم تعديل بعض الفقرات بناء على توصياتهم فأصبحت هذه الاستبانة واضحة من حيث الشكل والصياغة، وأكثر سهولة للإجابة عليها.

### صدق المضمون

يبين لنا الجدول رقم (21) أن جميع فقرات مقياس درجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة دالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمقياس، مما يؤكد أنها تشترك معاً في قياس ما صممت الاستبانة لقياسه.

### خصائص عينة الدراسة

لإعطاء صورة أكثر تفصيلاً عن عينة الدراسة، فقد تم تحليل توزيع مفردات العينة على أساس بعض الجوانب الديمغرافية في الدراسة، كالجنس، والمستوى والتعليمي، ومدة التعامل مع المصرف، والتعامل مع المصرف، ونوع الحساب، والدخل الشهري.

### توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

#### جدول رقم (22)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.

| القيم<br>الناقصة | النسبة<br>المئوية | العدد | المتغيرات |       |
|------------------|-------------------|-------|-----------|-------|
| 6                | 70.7              | 314   | ذكر       | الجنس |
|                  | 29.3              | 130   | أنثى      |       |

يوضّح الجدول رقم (22) بأن نسبة الذكور في عينة الدراسة هي 70.7% ونسبة الإناث 29.3%.

### توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (23)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

| القيم الناقصة | النسبة المئوية | العدد | المتغيرات        |                  |
|---------------|----------------|-------|------------------|------------------|
| 1             | 12             | 54    | ثانوية عامة فأقل | المؤهل<br>العلمي |
|               | 24.9           | 112   | دبلوم            |                  |
|               | 53             | 238   | جامعي            |                  |
|               | 10             | 45    | دراسات عليا      |                  |

تشير نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم (23) أن نسبة أفراد العينة من حملة الثانوية العامة فأقل هي 12%، وأن حملة الدبلوم 24.9%، وحملة الشهادة الجامعية 53% في حين أن نسبة الشهادات العليا هي 10%، وهذه هي إشارة إلى موضوعية الإجابات على أسئلة الدراسة.

### توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع المصرف

جدول رقم (24)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع المصرف.

| القيم الناقصة | النسبة المئوية | العدد | المتغيرات        |                          |
|---------------|----------------|-------|------------------|--------------------------|
| 2             | 14.1           | 62    | أقل من سنة       | مدة التعامل مع<br>المصرف |
|               | 50.9           | 228   | 1-5 سنوات        |                          |
|               | 23.9           | 107   | 6-10 سنوات       |                          |
|               | 11.2           | 50    | أكثر من 10 سنوات |                          |

تشير النتائج في الجدول رقم (24)، إلى أن نسبة الذين يتعاملون مع المصرف لمدة تقل عن سنة هي 14.1% ومن 1-5 سنوات بنسبة 50.9%، وأن نسبة الذين يتعاملون مع المصرف من 6-10 سنوات هي 23.9%، وأن نسبة الذين يتعاملون مع المصرف لأكثر من 10 سنوات هي 11.2%، وهذا مؤشر أيضا إلى عن موضوعية الإجابة على أسئلة الدراسة.

### توزيع عينة الدراسة حسب التعامل مع المصرف

جدول رقم (25)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التعامل مع المصرف

| القيم الناقصة | النسبة المئوية | العدد | المتغيرات |
|---------------|----------------|-------|-----------|
|---------------|----------------|-------|-----------|

|    |      |     |                   |                      |
|----|------|-----|-------------------|----------------------|
| 12 | 32.4 | 142 | باستمرار          | التعامل مع<br>المصرف |
|    | 61.4 | 269 | كل شهر<br>تقريباً |                      |
|    | 6.2  | 27  | نادراً            |                      |

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم (25) بأن نسبة الذين يتعاملون مع المصرف باستمرار هي 32.4% ، وأن نسبة الذين يتعاملون مع المصرف كل شهر تقريباً هي 61.2% في حين أن نسبة المتعاملين نادراً مع المصرف هي 6.2%، وهذا مؤشر أيضاً إلى موضوعية الإجابة عن أسئلة الدراسة.

يتضح لنا من الجدول رقم (25) أن النسبة العليا التي تتعامل مع المصارف هي فئة الموظفين الذين تحول رواتبهم إلى المصارف بنسبة 61.2% وهذا قد يعني أن المصارف تركز على هذه الفئة باعتبار أن تعاملها لا يتوقف على الرواتب فقط وإنما بالحصول على قروض تسمى قروض الأفراد والذي قد يعزى أيضاً إلى أن المصارف تركز عليها بشكل كبير بسبب ضماناتها الجيدة، وقلة المخاطر فيها، لذلك يعتبر هؤلاء من المجموعات التي يعتمد عليها في حكمها على المصارف، ويأتي بعدها أولئك الذين يتعاملون باستمرار مع المصارف بنسبة 32.4% وهم أصحاب التسهيلات والقروض الكبيرة. إذا ما قارنا النتائج في الجدول رقم (25) والجدول رقم (26) نجد أن النسبة العالية من المتعاملين مع المصارف هم من الموظفين حيث جاء حساب الرواتب بنسبة 45.2% وهذا يتطابق مع ما ورد في الجدول رقم 25 حيث جاءت نسبة التعامل مرة في الشهر 61.2% مما يعزز أن معظم المتعاملين مع المصارف التجارية من الموظفين.

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الحساب

#### جدول رقم (26)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب نوع الحساب.

| القيم الناقصة | النسبة المئوية | العدد | المتغيرات | نوع الحساب |
|---------------|----------------|-------|-----------|------------|
| 1             | 37.5           | 166   | جاري      |            |
|               | 14.7           | 66    | توفير     |            |
|               | 1.6            | 7     | لأجل      |            |
|               | 45.2           | 203   | رواتب     |            |

تشير النتائج في الجدول رقم (26) بأن نسبة المتعاملين مع الحساب الجاري 37.5%، وأن نسبة المتعاملين مع حساب التوفير هي 14.7% ، في حين أن نسبة التعامل مع الحساب لأجل هي 1.6%، ونسبة المتعاملين مع حسابات الرواتب هي 45.2%.



إذا نظرنا في المعطيات الواردة في الجدول رقم (26) نجد أن المجموعة الأكثر تعاملاً مع حسابات الرواتب هي مجموعة الموظفين بنسبة 45.2% وهذا يعني أنهم الأكثر تعاملاً مع المصارف خصوصاً أن النسبة الكبرى من الضفة الغربية وقطاع غزة موظفون وعمال تحول رواتبهم إلى المصارف شهرياً لذلك جاء استعمال حسابات الرواتب الأعلى بين الحسابات الأخرى.

**توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري**

**جدول رقم (27)**

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل الشهري بالدينار

| القيمة الناقصة | النسبة المئوية | العدد | المتغيرات  |
|----------------|----------------|-------|------------|
| 3              | 19.2           | 86    | أقل من 200 |
|                | 51.9           | 232   | 201-400    |
|                | 17             | 79    | 401-600    |
|                | 7.6            | 34    | 601-800    |
|                | 4.2            | 19    | 801 فأكثر  |

تشير نتائج التحليل في الجدول رقم (27) بأن نسبة ذوي الدخل الشهري الأقل من 200 دينار هي 19.2% ، وأن نسبة ذوي الدخل الشهري 201-400 دينار هي 51.9% ، في حين أن نسبة ذوي الدخل 401-600 دينار هي 17% ، وأن نسبة ذوي الدخل 601-800 دينار هي 7.6% ، في حين أن نسبة ذوي الدخل 801 دينار فأكثر هي 4.3% .

من خلال جدول رقم ( ) نجد أن النتيجة تتوافق مع الجدول رقم (25) و جدول رقم (26)، حيث أن نسبة ذوي الدخل الشهري من 201-400 دينار هم الموظفين والعمال المحولة رواتبهم إلى المصارف التجارية، مما يعزز أن معظم المتعاملين مع المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة هم من الموظفين والعمال ويليهم أصحاب القروض والتسهيلات والودائع الكبيرة.

**عرض وتحليل نتائج أسئلة الدراسة**

**النتائج الخاصة في الإجابة على السؤال الثالث:**

ما مدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة للمصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة؟

ويتفرع من السؤال التالي: ما مدى رضى الزبائن على أهمية الأبعاد:

- (أ) المظاهر المادية الملموسة (ب) سرعة الاستجابة (ج) الثقة (د) الأمان  
(هـ) التعاطف (و) السعر.

## جدول رقم (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة في مجالات الدراسة والدرجة الكلية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | المجال                   |
|-------------------|-----------------|-------|--------------------------|
| 0.73              | 3.42            | 450   | المظاهر المادية الملموسة |
| 0.79              | 3.48            | 450   | الثقة                    |
| 0.76              | 3.09            | 450   | سرعة الاستجابة           |
| 0.96              | 3.51            | 450   | الأمان                   |
| 0.85              | 3.10            | 450   | التعاطف                  |
| 1.02              | 2.52            | 450   | السعر                    |
| 0.64              | 3.21            | 450   | الدرجة الكلية            |

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم ( 28 ) أن درجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.21)، وقد كانت أعلى درجات الرضى لدى الزبائن في المجال الخاص **بالأمان** في المقام الأول بمتوسط حسابي (3.51)، وهذا مؤشر على أن الموظف يتابع الزبون حتى انتهاء الخدمة ولكن ليس بشكل كافٍ، وأن المصارف تتوفر لديها أجهزة أمنية لحماية مدخرات الزبائن ولكن ليس بالحد الأعلى المطلوب، وجاء في المقام الثاني **الثقة** بمتوسط حسابي ( 3.48 ) مما يشير إلى أن الزبون لا يعتمد كثيراً على إدارة المصرف والموظفين في أداء الخدمة وأن المصرف يحتفظ بسجلات دقيقة عن الزبائن إلى حد ما وأن لدى المصرف كادر متخصص ومدرب على أداء الخدمة ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

وجاء في المقام الثالث **المظاهر المادية الملموسة** وكانت بمتوسط حسابي ( 3.42 ) وهذا يعني أن المصارف لديها إضاءة جيدة وأن المصرف يستخدم التجهيزات والمعدات التي تتلاءم مع مستوى الخدمة وهي مقبولة إلى حد ما، وجاء في المقام الرابع المجال الخاص **بالتعاطف** بمتوسط حسابي (3.10) مما يعني أن المصارف تهتم نوعاً ما بالزبون وترحب به في بعض الأحيان إلا أنها لا تضع مصلحته في أعلى سلم أولوياتها.

وجاء في المقام الخامس **سرعة الاستجابة** بمتوسط حسابي ( 3.09 ) وهذا مؤشر إلى أن هناك تأخير في تنفيذ طلبات الزبائن، ولا يتم اختصار بعض الإجراءات بهدف خدمة الزبون، ولا يوجد اهتمام بشكاوى الزبائن وأن المعاملة الواحدة يتجاوز إنجازها الوقت المطلوب.

جاء في المقام السادس المجال الخاص بالسعر حيث يعتبر أقل درجات الرضى لدى الزبائن وذلك بسبب ارتفاع العمولات التي يتقاضاها المصرف مقابل خدماته، دون أن يحصل الزبائن على عائِدٍ عالٍ على ودائعهم وإضافة إلى أن الفوائد على القروض عالية.

من عرض النتائج السابقة نجد أن درجة رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة منخفضة، ويعود ذلك إلى التفاوت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة خصوصاً الضعف في تطبيق عنصر التركيز على الزبون وعدم شمولية التطبيق لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة لعدم وجود الثقافة الإدارية المناسبة وهذا ما أكدته الجداول رقم (9) و(10) و(11).

## نتائج تحليل أبعاد جودة الخدمة المصرفية

### مدى رضى الزبائن على أهمية المظاهر المادية الملموسة

جدول رقم (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في المجال الخاص بالمظاهر المادية الملموسة مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.07              | 3.82            | ان المصرف يمتاز بالنظافة والإضاءة والتدفئة الجيدة.   |
| 1.14              | 3.79            | إن موقع المصرف ملائم وقريب من مكان العمل أو السكن.   |
| 1.02              | 3.68            | إن التصميم الداخلي للبنك منظم بشكل جيد.  |
| 1.26              | 3.54            | يستعمل المصرف التجهيزات ومعدات تكنولوجية متطورة تتلاءم مع مستوى الخدمات المتقدمة، ويعمل على تطويرها. |
| 1.30              | 3.42            | يتوفر لدى المصرف أماكن للانتظار.   |
| 1.19              | 3.35            | إن المظهر الخارجي للبنك يوحي بالثقة.   |
| 1.19              | 3.33            | يهتم المصرف بنوعية وحجم وجاذبية البطاقات الائتمانية ودفاتر الشيكات.                                  |
| 1.26              | 2.51            | يتوفر لدى المصرف مواقف للسيارات.   |

تشير النتائج في الجدول رقم ( 29 ) المتعلقة بمدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في المجال الخاص بالمظاهر المادية الملموسة، حيث أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن المصرف يمتاز بالنظافة والإضاءة والتدفئة الجيدة بمتوسط حسابي ( 3.82 )، وأظهروا في المقام الثاني أن موقع المصرف ملائم و قريب من مكان العمل و سكنه بمتوسط حسابي (3.79) أما التصميم الداخلي للبنك منظم بشكل جيد فكان بمتوسط حسابي ( 3.68 ) وأظهروا في المقام الرابع أن المصرف يستعمل التجهيزات ومعدات تكنولوجيا متطورة تتلاءم مع مستوى الخدمات المتقدمة، ويعمل على تطويرها وكان ذلك بمتوسط حسابي (3.54)، وبينوا أفراد العينة في المقام الخامس انه يتوفر لدى المصرف أماكن للانتظار وذلك بمتوسط حسابي (3.42)، أما في المقام السادس فإن المظهر الخارجي للبنك يوحى بالثقة فكان بمتوسط حسابي (3.35)، وأظهر أفراد العينة في المقام السابع إن المصرف يهتم بنوعية وحجم وجاذبية البطاقات الائتمانية ودفاتر الشيكات بمتوسط حسابي ( 3.33 )، كما بين أفراد العينة في المقام الأخير أن المصرف لديه مواقف للسيارات و بمتوسط حسابي (2.51).

### مدى رضى الزبائن على أهمية الثقة

#### جدول رقم (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في المجال الخاص بالثقة مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة   |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.04              | 3.72            | يمكن الاعتماد على إدارة المصرف وموظفيه في أداء الخدمة. |
| 0.95              | 3.66            | يحتفظ المصرف بسجلات ومعلومات دقيقة للزبائن.            |
| 1.01              | 3.58            | يتوفر لدى المصارف كادر وظيفي متخصص وخبير.              |
| 1.09              | 3.29            | يقدم المصرف خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء تقريباً.     |
| 1.09              | 3.16            | يفي المصرف بجميع وعوده للزبائن وفي الأوقات المحددة.    |

يبين الجدول رقم ( 30 ) مدى رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية في المجال الخاص بالثقة، حيث أفاد أفراد العينة في المقام الأول انه يمكن الاعتماد على إدارة المصرف وموظفيه في أداء الخدمة بمتوسط حسابي ( 3.72 )، كما أفادوا في المقام الثاني أن البنك يحتفظ بسجلات ومعلومات دقيقة للزبائن وكان بمتوسط حسابي (3.66)، وأفادوا أيضاً في المقام الثالث انه يتوفر لدى المصرف كادر وظيفي متخصص وخبير بمتوسط حسابي ( 3.58 )، وأظهروا أفراد العينة

في المقام الرابع أن المصارف تقدم خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء تقريباً بمتوسط حسابي (3.29).

وأظهر أفراد العينة في المقام الأخير أن المصرف يفي بجميع وعوده للزبائن في الأوقات المحددة وكان ذلك بمتوسط حسابي (3.16).

### مدى رضى الزبائن على أهمية سرعة الاستجابة

#### جدول رقم (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المصارف في المجال الخاص بسرعة الاستجابة مرتبة حسب الأهمية

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة  |
|-------------------|-----------------|---|
| 1.25              | 3.40            | يتوفر لدى المصرف العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمة.                             |
| 1.27              | 3.36            | يقدم المصرف خدمات سريعة وفورية للزبائن  |
| 1.20              | 3.30            | يقدم الموظفين الخدمة بحسب أولوية دخول الزبائن إلى المصرف وبدون تجاوز للزبون الحالي. |
| 1.23              | 3.29            | تعطى مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية   |
| 1.18              | 3.20            | يتوفر لدى المصرف لوحات إرشادية وإلكترونية لتسريع خدمة الزبون.                       |
| 1.18              | 3.09            | يتم اختصار بعض الإجراءات بهدف خدمة الزبون   |
| 1.24              | 3.05            | تتناسب ساعات عمل المصرف مع أوقات الزبائن.   |
| 1.14              | 2.85            | تلقي شكاوى ومقترحات الزبائن اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية.                      |
| 1.03              | 2.72            | يستجيب الموظفون لاحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم.                          |

|      |      |   |
|------|------|---|
| 1.24 | 2.66 | يتم إجراء المعاملات المصرفية في مدة لا تتجاوز الـ 15 دقيقة. |
|------|------|---|

يبين لنا الجدول رقم (31) مدى رضى الزبائن في المصارف التجارية في المجال الخاص بسرعة الاستجابة، حيث أفاد أفراد العينة في المقام الأول بأنه يتوفر لدى المصرف العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمة بمتوسط حسابي ( 3.40)، وفي المقام الثاني أفادوا أن المصرف يقدم خدمات سريعة وفورية للزبائن بمتوسط حسابي ( 3.36)، وأظهروا في المقام الثالث أن الموظفين يقدمون الخدمة بحسب أولوية دخول الزبائن إلى المصرف وبدون تجاوز الزبون الحالي بمتوسط حسابي (3.30)، كما أظهر أفراد العينة في المقام الرابع أن المصارف تعطي مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية بمتوسط حسابي ( 3.29)، وأظهروا في المقام الخامس انه يتوفر لدى المصرف لوحات إرشادية وإلكترونية لتسريع خدمة الزبون بمتوسط حسابي (3.20)، وكما بين أفراد العينة في المقام السادس أنه يتم اختصار بعض الإجراءات بهدف خدمة الزبون بمتوسط حسابي ( 3.09)، وأظهروا في المقام الأخير أن المصارف تقوم بإجراء المعاملات المصرفية في مدة لا تتجاوز الخمسة عشر دقيقة وذلك بمتوسط حسابي (2.66).

### مدى رضى الزبائن على أهمية الأمان

#### جدول رقم (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات في المصارف التجارية في المجال الخاص بالأمان مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة   |
|-------------------|-----------------|---|
| 1.29              | 3.68            | يشعر الزبون بالأمان عند تعامله مع المصرف.                       |
| 1.11              | 3.45            | يتوفر لدى المصرف الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات الزبائن. |
| 1.18              | 3.42            | يتابع الموظف الزبون حتى انتهاء الخدمة.                          |

تشير النتائج في الجدول رقم (32) إلى مدى رضى الزبائن عن الخدمات في المصارف التجارية في المجال الخاص بالأمان، وقد أظهر أفراد العينة في المقام الأول أن الزبون يشعر بالأمان عند تعامله في المصرف وكان بمتوسط حسابي (3.68)، وبينوا في المقام الثاني انه يتوفر لدى المصارف الأجهزة الأمنية الكافية لحماية مدخرات الزبائن بمتوسط حسابي (3.45)، وكما أظهر أفراد العينة في المقام الثالث والأخير أن الموظف يتابع الزبون حتى انتهاء الخدمة بمتوسط حسابي (3.42).

## مدى رضى الزبائن على أهمية التعاطف

جدول رقم (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات في المصارف التجارية في المجال الخاص بالتعاطف مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة  |
|-------------------|-----------------|---|
| 1.31              | 3.32            | يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون، ويحرص على الترحيب به.                |
| 1.27              | 3.17            | يقوم الموظف بملء البيانات المطلوبة في المعاملات المصرفية عوضاً عن الزبون. |
| 1.16              | 3.11            | تولي إدارة وموظفي المصرف اهتمام فردي لكل زبون.                            |
| 1.27              | 3.01            | تعرف إدارة وموظفي المصرف احتياجات الزبائن وتسعى لتلبيتها.                 |
| 1.22              | 2.90            | تضع إدارة المصرف مصلحة الزبون في سلم أولوياتها.                           |

يبين الجدول رقم (33) مدى رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في المجال الخاص بالتعاطف، حيث أفاد أفراد العينة في المقام الأول أن الموظف يظهر المعرفة الشخصية بالزبون، ويحرص على الترحيب به بمتوسط حسابي ( 3.32)، وبينوا في المقام الثاني أن الموظف يقوم بملء البيانات المطلوبة في المعاملات المصرفية عوضاً عن الزبون بمتوسط حسابي ( 3.17)، وأفادوا في المقام الثالث أن إدارة وموظفي المصرف يولوا اهتمام فردي لكل زبون بمتوسط حسابي (3.11)، وأظهروا في المقام الرابع أن إدارة وموظفي المصرف على معرفة باحتياجات الزبائن

وتسعى لتلبيتها بمتوسط حسابي ( 3.01)، في حين أفاد أفراد العينة في المقام الخامس أن إدارة المصارف تضع مصلحة الزبون في سلم أولوياتها بمتوسط حسابي (2.90).

### مدى رضى الزبائن على أهمية السعر

جدول رقم (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في المجال الخاص بالسعر مرتبة حسب الأهمية.

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة  |
|-------------------|-----------------|--|
| 1.17              | 2.65            | أن العمولات التي يتقاضاها المصرف نظير خدماته مناسبة للزبائن. |
| 1.20              | 2.54            | يحصل الزبون على عائد عالي على ودائعه.                        |
| 1.27              | 2.38            | يتقاضى المصرف فوائد منخفضة على قروضه المقدمة للزبائن.        |

تشير النتائج في الجدول رقم (34) إلى مدى رضى الزبائن على الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في المجال الخاص بالسعر، وقد أفاد أفراد العينة في المقام الأول أن العمولات التي تتقاضاها المصارف نظير خدماتها مناسبة جداً للزبائن وذلك بمتوسط حسابي ( 2.65)، كما أظهروا في المقام الثاني أن الزبون يحصل على عائد عالٍ على ودائعه وكان ذلك بمتوسط حسابي ( 2.54 ) ، وأفاد أفراد العينة في المقام الثالث أن المصارف تتقاضى فوائد منخفضة على قروضها المقدمة للزبائن وذلك بمتوسط حسابي (2.38).

من خلال عرض نتائج أسئلة أبعاد جودة الخدمة المصرفية فقد كانت اتجاهات الزبائن سلبية خصوصاً فيما يتعلق بسرعة الاستجابة والسعر، وقد جاء المتوسط العام للإجابات (3.21) وهو متوسط منخفض، وجاءت متوسطات إجابات الزبائن عن أسئلة الأبعاد الستة منخفضة، مما يؤكد انخفاض رضى الزبائن عن الخدمات المقدمة في المصارف التجارية في الضفة الغربية وقطاع غزة.



