

## واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية

The Reality of the Application of Total Quality Management in the Cooperative and Agricultural Credit Bank (CAC Bank) in the Republic of Yemen

د. محمد زين صالح السعدي<sup>(١)</sup>

د. جبر عبدالقوي السنباني<sup>(٢)</sup>

د. ناصر سعيد علي الدحياني<sup>(٢)</sup>

---

(١) باحث أول (أستاذ مساعد)- مركز البحوث والتطوير التريوي - صنعاء - اليمن.

(٢) (٣) أستاذ مساعد - كلية المجتمع (سنحان) - صنعاء - اليمن.



جامعة الأندلس  
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

**(AUST)**

## واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة

في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية

### الملخص :

عينة البحث لدرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي لمتغير: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وقد خرج البحث بعدة توصيات أهمها:

١. تعزيز التركيز على العميل.
٢. تعزيز التركيز على تلبية احتياجات العاملين.
٣. تعزيز التركيز على تحسين العمليات.
٤. تعزيز التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

**الكلمات المفتاحية:** أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كاك بنك.

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد أحد أساليب المنهج الوصفي (المسحي)، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في البنك البالغ عددهم (٢٥٠) فرداً، حيث بلغ حجم عينة البحث (٩٨) فرداً، بنسبة (٣٩.٢٪) من مجتمع البحث، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- حصلت الأداة ككل على درجة تطبيق (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٨٢) من الدرجة الكلية للتطبيق.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير أفراد

### Abstract :

The research aims to identify the reality of the application of total quality management in the cooperative and agricultural credit bank (CAC Bank) in the Republic of Yemen, to achieve the objectives of the research were to adopt a descriptive approach techniques (Survey), and be the research community from all the staff at the bank's (250) members, reaching research sample size (98) individuals, increased by (39.2%) from the research community, the research found the following results:

- I got a whole tool on the degree of application (high), with a mean

(3.83) and a standard deviation (0.82) of the total score for the application.

- There were no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the estimation of the research sample to the point of application of Total Quality Management in the Cooperative and Agricultural Credit Bank to the variable (sex, job title, educational qualification, years of experience).

**Key words:** TQM dimensions, CAC Bank.

**المقدمة :**

تعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها ونشاطاتها، ولهذا فقد أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً وتستطيع بالتالي السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠١).

وتتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم به مهل التسليم أو شروط خدمة ما بعد البيع أو ترتكب أخطاء صغيرة مثل إرسال كشف حساب عميل إلى عميل آخر. فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريباً في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموماً والبنوك على وجه الخصوص (الحداد، ١٩٩٩).

مشكلة البحث : جاء هذا البحث لإلقاء الضوء على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وتحددت المشكلة في السؤالين التاليين :

- ١ - ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي؟
- ٢ - هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط درجة استجابة عينة البحث لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف

التعاوني والزراعي باختلاف خصائص عينة البحث: (الجنس - المسمى  
الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) 5.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في أهمية الجهاز المصرفي ودوره في التنمية  
الاقتصادية، وتمثل التسهيلات الإئتمانية الاستخدام الأكثر أهمية من الناحية  
الاقتصادية، كما يشكل هذا البحث فرصة للإدارة والعاملين في البنوك للمشاركة  
والإطلاع على نتائجها التي ستساعدهم على التعرف على نقاط القوة والضعف التي  
تصاحب عملية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأيضاً التعرف على مدى أهمية جودة  
الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك  
وبالتالي مساعدتهم على وضع استراتيجيات وسياسات مستقبلية وتحقيق الأهداف  
المرسومة، كما تساعد القطاع المصرفي على التحسين والتطوير في الأداء وخدمة  
العملاء.

أهداف البحث: تتمثل أهداف البحث بالتعرف على:

- ١ - واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي.
- ٢ - مدى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط درجة  
استجابة عينة البحث لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف  
التعاوني والزراعي باختلاف خصائص عينة البحث: (الجنس - المسمى  
الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).
- ٣ - تقديم توصيات ومقترحات تساهم في تعزيز أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك  
التسليف التعاوني والزراعي (كالك بنك).

حدود البحث:

الحدود المكانية: بنك التسليف التعاوني والزراعي - فرع الزبييري - أمانة العاصمة  
صنعاء - (اليمن).

الحدود الزمانية: طبق هذا البحث في 2016م.

الحدود البشرية: يقتصر البحث على موظفي بنك التسليف التعاوني والزراعي.

**الحدود الموضوعية:** أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل - التركيز على تلبية احتياجات العاملين - التركيز على تحسين العمليات - التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة).

#### مصطلحات البحث :

**تطبيق:** تعرف إجرائياً: هي عملية الاستمرار بالعمل والممارسة وفق مبدأ أو طريقة ما.  
**أبعاد إدارة الجودة الشاملة:** تعرف إجرائياً: يقصد بها في البحث الحالي (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة).

**بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك):** تأسس بنك التسليف التعاوني والزراعي عام (١٩٨٢م) كنتيجة عن دمج كل من بنك التسليف الزراعي (١٩٧٥م) وبنك التعاون الأهلي للتطوير (١٩٧٩م)، فقام البنك بتمويل القطاعات الاقتصادية والإنتاجية، وانطلاقاً من برامج الإصلاح الاقتصادي التي انتهجتها الحكومة بما يتماشى مع متطلبات العصر بالانفتاح نحو الاقتصاد العالمي فقد ولج البنك سوق الصناعات المصرفية مقدماً أفضل الخدمات المصرفية فانفرد بامتلاكها على نظرائه في الساحة المصرفية المحلية، كما واکب البنك التطورات العالمية الخاصة بالمؤسسات المالية والمصرفية والتي ضمنت له دخول عالم التنافس المصرفي بجدارة باعتباره الرائد الأول في مراتب الصدارة المالية للأعوام الماضية على التوالي، ويمتلك البنك أكبر شبكة مصرفية محلية فضلاً عن تواجده في دول الخليج العربي والقرن الأفريقي وتربطه شراكة مصرفية متميزة مع شبكة البنوك المراسلة.

#### الإطار النظري :

**إدارة الجودة الشاملة:** إن البحث عن جودة العمل لم يكن وليد وقت معين أو فترة زمنية معينة، بل هو نشاط مستمر وأساسي لتصرفات وأداء الأفراد والجماعات. لقد تطورت عملية البحث عن الجودة تماشياً والظروف المستجدة، والحاجات المتغيرة (بديسي، ٢٠٠٤).

ماهية الجودة : يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وزيادة المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة، ويمكن تعريف الجودة بأنها عبارة عن مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والعملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء وإسعادهم (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠١).

ويتضمن مفهوم الجودة المزايا التي يفترض المستهلك أو المشتري توافرها في المنتج أو السلعة، ومن الطبيعي أن تكون تلك المزايا هي المواصفات التي تجتذب المشتريين إلى السلعة أو الخدمة وتزيد من رغبتهم فيها واقتنائها والإفادة منها أو الاستمتاع بها ( بندقجي، ١٩٩٨).

وقد عُرفت الجودة بأنها: ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته (مصطفى، ٢٠٠١).

وهناك من عرف الجودة بأنها: مجمل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة (محرم وفهمي، ٢٠٠٠).

وهناك تعريف للجودة وفق مواصفات (ISO 9000)، فهي عبارة عن مقياس لمدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز، وإنما ببساطة المطابقة للمواصفات، أو ترجمة لحاجات الزبائن وتوقعاتهم، وبالتالي فإن الذي يحكم على الجودة في النهاية هو الزبون الذي يقرر ما إذا كان المنتج يليق حاجاته أم لا (السلطي وإلياس، ١٩٩٩).

**أما (السلمي، ٢٠٠٤) عرف الجودة بأنها:** هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة. ويرى (دوينز وماسون، ١٩٩٤)، أنه لو عمل الناس على أسس واقعية، فإن كل فرد يكون قد تبنى أسلوب الجودة والحقيقة أن أسلوب الجودة يقدم نتائج أفضل، وهناك حقيقة أخرى هي أن الناس الذين يعملون في الشركات التي تطبق مبدأ الجودة يكونون أسعد حالاً، وأفضل تدريباً، وأكثر إخلاصاً، وهناك أيضاً حقيقة أكبر هي أن الجودة هي معيار المنافسة في السوق العالمية.

**مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** تعد إدارة النوعية الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار، ولا سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الإنتاجية والخدمية (حمود، ٢٠٠٠).

وعلى الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ما هي متطلباتها ومبادئها الأساسية، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً وشاملاً، ومن هنا تعددت التعاريف والتي بمجملها شكلت لإدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث، حيث أشار (علوان، ٢٠٠٥) إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على إرضاء المستهلكين كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الإدارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل، فهو مدخل إداري يتطلب الالتزام الكامل من الإدارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الأداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في الشركة، ومن هنا يتضح بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من



تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها، وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الأساسية الآتية:

- التركيز على رضا المستهلكين تجاه المنتجات التي تقوم بإنتاجها الشركة.
- اعتماد المشاركة الجماعية وفريق العمل في أداء المهام المختلفة.
- إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة الشركة.

### أبعاد إدارة الجودة الشاملة :

(١) **لتركيز على العميل:** تشتمل أبعاد التركيز على العميل على (تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجات ورغبات العملاء، ومتابعة شكاوى العملاء وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد).

(٢) **التركيز على احتياجات العاملين:** يشتمل التركيز على احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين، وذلك على النحو التالي:  
- **مشاركة العاملين:** تشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على (إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد ميعقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية).

- **التدريب وتأهيل العاملين:** تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم التقييم الذاتي، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين)

- **تحفيز العاملين:** تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على (مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس

العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية و أساليب العمل الخدمي  
المقدمة من العاملين).

٣) التركيز على تحسين العمليات: تشمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على  
(قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات  
العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات،  
وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى  
العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم  
إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة).

٤) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة: تشمل أبعاد التركيز على  
الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين،  
والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء.

-التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين: تشمل أبعاد التخطيط  
الاستراتيجي واستمرارية التحسين على (دراسة الأسواق، الحصة السوقية،  
والمنافسة، والأسعار، والاحتياجات المستقبلية، ومتابعة التغيرات في حاجات  
ورغبات المستهلكين، ومتابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس  
الخاصة بتقديم الجودة، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة، ووضع خطط طويلة  
الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة، ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه  
الخطط).

-القدرة على الاتصال الفعال: تشمل أبعاد الاتصال الفعال على (تعريف جميع  
العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه  
الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة بين العامل والعملاء  
الخارجيين، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعّالة بين العامل وعملائه  
الداخليين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعّالة بين المنظمة والموردين وجعله جزء  
من العملية، وسهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم).

-القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة: تشمل أبعاد القدرة على قياس  
الأداء على "جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني،

والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، ومراجعة الإحصائيات المستخدمة والتأكد أنها ما زالت فعّالة، والقدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة" (الطراونة والبلبيسي، ٢٠٠٢).

#### أهداف إدارة الجودة الشاملة :

- (١) زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- (٢) زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- (٣) زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- (٤) زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
- (٥) ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- (٦) زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- (٧) زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة (السلمي، ٢٠٠٤).

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة :

- (١) إن نظام الجودة الشاملة يؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
- (٢) إن نظام الجودة الشاملة يمكّن الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بتلك الاحتياجات.
- (٣) في ظل الظروف التنافسية التي تعيشها مؤسسات الأعمال يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- (٤) إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أصبح أمراً ضرورياً للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل (ISO 9000).
- (٥) المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.
- (٦) تدعيم الترابط والتسيق بين إدارات المنشأة ككل.
- (٧) التغلب على العقبات التي تعوق أداء الموظف من تقديم منتج ذي جودة عالية .
- (٨) تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

٩) توفير مزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم و بناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل.

١٠) زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة وبمنتجاتها وأهدافها.

١١) إحراز معدلات أعلى من التفوق والكفاءة عن طريق زيادة الوعي بالجودة في جميع إدارات المنظمة.

١٢) تحسين سمعة المؤسسة في نظر العملاء والعاملين (العطية، ٢٠٠٣).

إدارة الجودة الشاملة في المصارف :

إن بداية الجودة الشاملة هي الاستماع للمستهلك، للتعرف على احتياجاته ورغباته وميوله وأذواقه ودوافعه، ثم تصميم الخدمات المصرفية ومنتجات البنك بالشكل الذي يتوافق معها، أو مع تطلعات وآمال وتوقعات والإمكانيات الكامنة القابلة للتطوير لدى هذا المستهلك وإشباعها وما يعنيه ذلك من وسائل وإجراءات أهمها:

- عمل فعال للخدمات المصرفية.
- التطوير اللازم للهيكل التنظيمي للبنك وبما يتلاءم والظروف السائدة والمتغيرة.
- تحسين معدلات الربحية وعوائد النشاط.
- خلق وتوليد مجالات جديدة للعمل.
- خلق وتطوير بيئة ثقافية تفضيلية حافزة ودافعة ومولدة للابتكار.
- زيادة الإحساس بالزمن وبالوقت باعتباره أثمن وأعلى الأصول وأكثرها أهمية على وجه الإطلاق.

كما أن هناك مساحات كثيرة من الفعل الإرادي المتفجر بإبداعاته تنتشر باتساع السوق المصرفي العالمي، وتضع أمامنا تحديات غير مسبوقة، تحديات أفرزتها مراحل غير مسبوقة أيضاً من التطور الاقتصادي، مراحل غير مسبوقة من الحلم الإنساني الأكثر ثراء وغنى.

ناهيك على أن الوعي بمفردات ولغة المرحلة الحالية وما يحدث من تغيرات في المعرفة والتحويلات الضخمة في نظم الإشباع تنبئ بميلاد صيرفة جديدة تمتد مجالاتها إلى مجالات رحبة أكثر اتساعاً وأكثر اعتمادية على الابتكار والتحسين والتجديد والتطوير المصرفي، لقد أصبح العالم باتساعه شمالاً وجنوباً وشرقاً وغرباً بمثابة قرية

بنكية تربطها البنوك، وتحكم تدفقات أموالها، وتغذي وتوجه حركتها بما ينشر التقدم ويحقق التنمية، إن هذا كله أصبح يتطلب وبإلحاح شديد وجود الجودة الشاملة كحد أدنى من مقومات التواجد والاستمرار، وإذا كان هذا حال البنوك بشكل عام فإن هذا الأمر يتصاعد ويصبح أكثر إلحاحاً لمصارفنا الرائدة والقائدة وهي تواجه تحديات ومتطلبات، منها:

- منظمة التجارة الدولية وتحرير تجارة الخدمات المصرفية.
- مقررات بازل في جولاتها الأولى والثانية.
- مقاييس جودة الخدمات المصرفية المعلنة من جانب المجتمع الأوروبي.
- مقاييس الخدمات المصرفية المعلنة من جانب اليابان وباقي الدول الآسيوية.
- متطلبات عصر الحرية الاقتصادية وتحرير قوى العرض والطلب واستخدام آليات السوق.
- اعتبارات الرقي في الأداء والعمل والخدمة والأمان والفاعلية المصرفية إن هذا كله يتصاعد مع نمو الفرص الاقتصادية واتساع نطاق الخصخصة والتحول إلى بنك شامل شديد القوة والفاعلية والتأثير، أي التحول إلى صناعة المزايا التنافسية للبنك والتوجه بها إلى الأسواق الدولية وهو أمر لا يتم بدون الجودة الشاملة (خلف، ٢٠٠٦).

#### معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- (١) الدراسة غير الواعية لطرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية الأمر الذي يؤدي إلى الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة، كما أن انتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل البيانات بدون وعي كاف للمفاهيم والطرق الإحصائية غالباً ما يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
- (٢) الشعور لدى الكثيرين بأن الآلات الجديدة والصيانة المستمرة والمكثفة ستؤدي إلى تحسين الجودة.
- (٣) انخفاض مستوى التعليم بالمدارس والجامعات، حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجيدة، الطريقة السليمة في التعليم هي البحث عن

- معلم أو أستاذ جيد يمكن التلمذ على يديه كما كان يفعل اليابانيون.
- ٤) تخصيص قسم مسئول عن الرقابة على الجودة في المنشأة، يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة، وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع العاملين وليست مقصورة على قسم معين.
- ٥) الاتصال مع الاستشاري لتقديم وصفة جاهزة لتحسين الجودة بدلاً من ابتكار وصفة تتفق واحتياجات المنشأة من العاملين فيها.
- ٦) البحث عن أعذار كالقول بأن "مشكلتنا تختلف" أو "إدارة الجودة عندنا تقوم بعملها" أو "لدينا رقابة الجودة" أو "إننا ننفذ المواصفات" (العطية، ٢٠٠٣).

#### الدراسات السابقة :

- ١) دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك التجاري اليمني متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية المنافسة)، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٧٠) فرداً، وتكونت العينة من (٦٠) فرداً، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنك التجاري اليمني لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على العميل وذلك من خلال الاهتمام والاستجابة لمطالب واحتياجات العميل والعمل على حل المشكلات التي تواجهه، يليه التركيز على تحسين العمليات، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية، بعد ذلك التركيز على تنمية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق. كما خلصت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط درجة استجابة عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك التجاري اليمني تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.

- (٢) **دراسة (نهشل، ٢٠١٣)**، هدفت إلى مدى معرفة العاملين في إدارة مصرف اليمن البحرين الشامل بنظام إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة أهم معوقات تطبيق النظام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث (٧٠) فرداً، وبلغت العينة (٣٤) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها: أن هناك معرفة متوسطة بثقافة وإجراءات الجودة لدى العاملين في بنك اليمن البحرين الشامل، ومعرفة متوسطة بمعوقات تطبيق النظام، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- (٣) **دراسة (صوفان، ٢٠٠٨)**، هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، والتعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن غالبية الموظفين يرون أن هناك دعماً من قبل الإدارة العليا لبرنامج الجودة، كما أشارت الدراسة إلى وجود معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهات الحكومية.
- (٤) **دراسة (بركات، ٢٠٠٧)**، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة متمثلة في (التركيز على العميل، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، كما تهدف إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من فئة الإدارة العليا في فروع وإدارات البنوك العاملة في قطاع غزة، وتكونت العينة من (١٢٨) فرداً، وخلصت الدراسة إلى أن هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على

العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البُعد الأقل من حيث مستوى التطبيق، كما وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، والجنس).

(٥) **دراسة (الدقي، ٢٠٠٦)**، هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية، ومستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في ضوء تطبيقها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث إلى أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً، وأن هناك توجهاً عالياً لدى العاملين في الوزارات نحو التركيز على الجمهور من العملاء، وأن هناك نقص في مستوى وعي الموظفين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعزى إلى عدم وضع الوزارة خطة لتحديد وتطبيق المفاهيم الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

(٦) **دراسة (الخالدي، ٢٠٠٦)**، هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كما هدفت إلى التعرف على تقييم عملاء المصارف الإسلامية لمستوى جودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة لهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت العينة (٦٢٢) فرداً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: أن الجودة التي يتوقعها عملاء المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين كانت أعلى من الجودة الفعلية للخدمات التي تقدم من المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، وبالتالي يوجد فجوة بين الخدمة المتوقعة وبين الخدمة المقدمة فعلياً، ويوصي الباحث بضرورة أن تعمل إدارات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين على تحسين وتطوير خدماتها للوصول إلى توقعات عملائها، مما يضمن استمرار تعامل عملائها وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي عن طريق تقديم خدمات تتميز بمستوى جودة عالية.



(٧) دراسة (Prajogo & Brown,2004)، هدفت إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة، من خلال دراسة: هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقات بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة وفي المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة؟ وتوصل الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة .

(٨) دراسة (Baidoun & Zairi,2003)، هدفت إلى إنشاء نظام خاص للجودة الشاملة تقوم المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً فاعلاً، وتوصل الدراسة إلى أنه لا يوجد اهتمام أو مسئولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب رحلةً طويلةً وجهداً متواصلًا للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات، كما توصل إلى أن هيكل الجودة الشاملة يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف هذه المنظمات بغض النظر عن نوعها، وأوصت الدراسة أن على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرة ودراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق.

(٩) دراسة (Baidoun,2003)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية " حيث شملت الدراسة 78 منشأة فلسطينية "، كما وتهدف إلى قياس مدى تطابق هذه العوامل مع الأوامر في التركيبة الهرمية للمنظمة، ونتج عن هذه الدراسة أن هناك عدة عوامل أجمعت عليها المؤسسات تعتبر أساسية في إنجاز الجودة الشاملة وأهم هذه

العوامل هي: حل المشاكل واستمرارية تحسين العمليات تعتمد على حقائق وتحليل نظامي، الوضوح في الاتصال، شمولية معرفة العملاء واحتياجاتهم ومدى انحياز الوسائل المتبعة لتحقيق هذه الحاجات. وهناك عدة عوامل ترى بعض المنشآت أنها أساسية لنجاح الجودة ومنها: تدريب الموظفين لتحسين المهارات المتبادلة مثل مهارات الاتصال ومهارات المقابلات والتعزيز ومهارات القيادة، تدريب الموظفين على مهارات تعريف المشاكل وحلها ومهارات تحسين الجودة ومهارات تقنية أخرى، وأوصت الدراسة بضرورة جمع معلومات عن جميع العناصر المرتبطة بالمشروع والتي تخدم الجودة الشاملة مثل العملاء والموردين والمنافسين والذين يخدمون الأبحاث المستقبلية.

١٠) دراسة (Yusof&Aspinwall, 2000)، وهذه الدراسة موجهة إلى المصانع المتوسطة والصغيرة وذلك لدراسة مجموعة من القضايا المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة لا تهتم بإدارة الجودة الشاملة بالدرجة التي تهتم بها الشركات كبيرة الحجم وذلك لانخفاض التحفيز في تطبيق TQM من المؤسسات صغيرة الحجم وعدم إدراك أهميتها واعتقادهم بأنها غير ملائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بسبب عدم وجود كادر كفء مقارنة مع الشركات الكبرى، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق ال TQM ومعرفة المشاكل التي يمكن أن تواجه المؤسسات الصغيرة، والتكيف مع هذه العوائق، أيضاً لا بد من تطوير البنية التحتية لتطبيق الجودة الشاملة.

### إجراءات البحث وعرض النتائج :

أولاً: إجراءات البحث:

- أ - منهج البحث: في ضوء طبيعة البحث وأهدافه فقد تم اعتماد أحد أساليب المنهج الوصفي (المسحي).
- ب - مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع موظفين بنك التسليف التعاوني والزراعي - فرع الزبييري - والبالغ عددهم (٢٥٠) فرداً.

ج - عينة البحث : لكون مجتمع البحث كبير، فقد تم أخذ عينة قوامها (١٠٠) فرد، وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرجاع (٩٨) استبانة، والفاقد (٢) استبانة، وموزعين حسب متغيرات البحث كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١): يبين خصائص عينة البحث الديموغرافية

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكر	٧٨	%٨٠
		أنثى	٢٠	%٢٠
المجموع				
٢	المسمى الوظيفي	مدير إدارة	٣١	٣١
		رئيس قسم	٣٢	٣٣
		مختص	٣٥	٣٦
المجموع				
٣	المؤهل العلمي	ثانوية عامة	٣١	%٣١
		بكالوريوس	٥٧	%٥٩
		دراسات عليا	١٠	%١٠
المجموع				
٤	سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣٢	%٣٣
		٦ - ١٠ سنوات	٣٢	%٣٣
		أكثر من ١٠ سنوات	٣٤	%٣٤
المجموع				
٩٨				

د - أداة البحث وخطوات بناءها: تم بناء هذه الاستبانة وفقاً للخطوات التالية :

- (١) مراجعة الدراسات السابقة، وخاصة دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (بركات، ٢٠٠٧) ذات الصلة بموضوع البحث.
- (٢) تحديد الأبعاد الرئيسية التي شملتها الاستبانة وعددها (٤) أبعاد.
- (٣) صياغة الفقرات التي تقع ضمن كل بعد من أبعاد البحث.
- (٤) إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، وقد احتوت على (٥٠) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

هـ - صدق الاداة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في مكونات الاستبانة من حيث الحذف أو التعديل أو الإضافة، ثم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات، وصلاحياتها، ومدى انتمائها للبعد الذي وضعت فيه، وقد تم حذف (١٠) فقرات بناءً على اتفاق معظم المحكمين، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٤٠) فقرة. والجدول التالي يوضح أبعاد الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية وعدد فقرات كل بُعد.

جدول رقم (٢): يوضح أبعاد الاستبانة في صورتها الأولية والنهائية وعدد فقرات كل بُعد

م	الأبعاد	الاستبانة بصورتها الأولية	الاستبانة بصورتها النهائية
١	التركيز على العميل.	١٠	٩
٢	التركيز على تلبية احتياجات العاملين.	٢٠	١٣
٣	التركيز على تحسين العمليات.	٧	٦
٤	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة.	١٣	١٢
	المجموع الكلي	٥٠	٤٠

و - **ثبات الأداة:** وللتحقق من ثبات الاستبانة تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة المعامل (٠.٨٨)، وهو معامل ثبات عال يؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث الحالي، وجدول رقم (٣) بين ذلك:

**الجدول (٣):** يوضح نتائج اختبار (ألفا كرو نباخ) لقياس ثبات الاستبانة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
١	التركيز على العميل	٩	٠.٩٤
٢	التركيز على تلبية احتياجات العاملين	١٣	٠.٨٩
٣	التركيز على تحسين العمليات	٦	٠.٨٥
٤	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	١٢	٠.٨٦
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>٤٠</b>	<b>٠.٨٨</b>

ز - **تحليل النتائج:** من أجل تحليل النتائج تمت الخطوات التالية:

(١) ترميز البيانات وذلك بإعطاء كل إجابة قيمة رقمية، والجدول رقم (٤) يوضح ذلك:

**جدول رقم (٤) يوضح قيمة كل بديل بالدرجات**

الدرجة	البديل
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	غير موافق
١	غير موافق بشدة

(٢) إدخال البيانات إلى الحاسوب، ولتحديد خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى (٥ - ١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- من ١ إلى ١.٨٠ يمثل (منخفضة جداً) نحو كل فقرة من فقرات المعيار.
- من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (منخفضة) نحو كل فقرة من فقرات المعيار.
- من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (متوسطة) نحو كل فقرة من فقرات المعيار.
- من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (عالية) نحو كل فقرة من فقرات المعيار.
- من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (عالية جداً) نحو كل فقرة من فقرات المعيار.

ح - المعالجة الإحصائية: لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

- (١) النسب المئوية لخصائص عينة البحث.
- (٢) معامل الثبات ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha)، وذلك لقياس ثبات الأداة.
- (٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة أفراد عينة البحث حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- (٤) اختبار (T-Test): لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابة أفراد عينة البحث لمتغير(الجنس).
- (٥) تحليل التباين الأحادي: لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابة أفراد عينة البحث للمتغيرات: (المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة).

#### ثانياً: عرض النتائج

تم عرض نتائج البحث بما يحقق أهدافه، والوقوف على درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي، ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط درجة استجابة أفراد عينة البحث تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)، وذلك من خلال عرض الإجابة عن أسئلة البحث.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول :

"ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات وأبعاد الاستبانة، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

(أ): بحسب درجة تطبيق الأبعاد

جدول رقم (٥): ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بُعد

م	الأبعاد	المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
١	التركيز على العميل	١	٤.٠٣	٠.٦٩	عالية
٢	التركيز على تلبية احتياجات العاملين	٢	٣.٧٨	٠.٧٩	عالية
٣	التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	٣	٣.٧٨	٠.٨٨	عالية
٤	التركيز على تحسين العمليات	٤	٣.٧٦	٠.٨٣	عالية
	الأداة ككل		٣.٨٣	٠.٨٢	عالية

يتضح من الجدول السابق ما يأتي :

- حصلت الأداة ككل على درجة تطبيق بتقدير (عالية)، بمتوسط حسابي (٣.٨٣) وانحراف معياري (٠.٨٢) من الدرجة الكلية للتطبيق.
- لم يحصل أي بُعد من أبعاد البحث على درجة تطبيق (عالية جداً).
- حصلت جميع الأبعاد على درجة تطبيق (عالية).
- حصل بُعد "التركيز على العميل" المرتبة الأولى، بينما حصل بُعد "التركيز على تلبية احتياجات العاملين" على المرتبة الثانية، أما بُعد "التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة" فقد حصل على المرتبة الثالثة، وأخيراً حصل بُعد "التركيز على تحسين العمليات" على المرتبة الرابعة.
- تشير هذه النتيجة إلى أن هناك شبه اتفاق في استجابة عينة البحث، يرجع ذلك إلى وضوح مكونات الأداة والحاجة الملحة لتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في البنك.

(ب) : بحسب درجة تطبيق كل بُعد

(١) التركيز على العميل:

جدول رقم (٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق بُعد "التركيز على العميل"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
١	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.	٤.٣١	٠.٥٤	عالية جداً	٢
٢	يتم اطلاع العميل أولاً بأول عن أوضاعه المصرفية (الوضع المالي - كشف الحساب).	٤.٢٠	٠.٥٩	عالية	٣
٣	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	٣.٦٤	٠.٧١	عالية	٨
٤	يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه العميل.	٤.١٦	٠.٦٩	عالية	٤
٥	يتم إعلام العملاء عن وجود خدمات إضافية وجديدة لهم.	٣.٨٩	٠.٥٨	عالية	٦
٦	يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة وكفاءة.	٤.٥٣	٠.٦٢	عالية جداً	١
٧	يتم دراسة حاجة العميل ورغباته ومشاكله.	٤.٠٠	٠.٧٧	عالية	٥
٨	هناك نظام يسمح بمعرفة مدى رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك.	٣.٨٨	٠.٧١	متوسطة	٧
٩	يتم التأكد من رضا العميل قبل انصرافه.	٣.٦٢	٠.٧٧	عالية	٩
	البُعد ككل	٤.٠٣	٠.٦٩	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:



- حصل بُعد (التركيز على العميل) على درجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)،  
انحراف معياري بلغ (٠.٦٩)، وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة عينة البحث المسبقة  
بأهمية بُعد (التركيز على العميل).
- ظهرت الفقرتان رقم (١، ٦)، دالة على تطبيق بُعد التركيز على العميل بدرجة  
"عالية جداً"، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرتين (٤.٥٣ - ٤.٣١)، وبانحراف  
معياري (٠.٦٢ - ٠.٥٤).
- ظهرت الفقرات (٢، ٣، ٤، ٥، ٨، ٩)، دالة على تطبيق بُعد التركيز على العميل  
بدرجة "عالية"، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات (٣.٦٢ - ٤.٢٠)، وبانحراف  
معياري (٠.٧٧ - ٠.٥٩).
- بينما ظهرت الفقرتان (٧)، دالة على تطبيق بُعد التركيز على العميل بدرجة  
"متوسطة"، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٨)، وبانحراف معياري (٠.٧١).
- اتفقت نتائج هذا البُعد مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة  
(بركات، ٢٠٠٧)، التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على العميل حصل على درجة  
تطبيق "عالية".

## (٢) التركيز على تلبية احتياجات العاملين:

جدول رقم (٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق بُعد "التركيز على تلبية احتياجات العاملين"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
١	يتم الاستعانة بالخبراء عند تحديد الاحتياجات التدريبية	٣.٩٧	٠.٩١	عالية	٦
٢	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة لهم.	٣.٤٦	٠.٩٠	عالية	١٢
٣	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية.	٢.٩٠	٠.٨٩	متوسط	١٣
٤	يتم إشراك العاملين في إيجاد	٣.٨٤	٠.٧٩	عالية	٧

				الحلول المناسبة للمشاكل.	
١٠	عالية	٠.٨٨	٣.٦٤	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	٥
٤	عالية	٠.٨٤	٤.٠١	يتم المناقشة للمشاكل بشكل جماعي .	٦
٣	عالية	٠.٦٩	٤.٠٨	يتم متابعة نتائج عملية التدريب.	٧
٨	عالية	٠.٧٩	٣.٧٦	يوجد وحدة تدريب في البنك بميزانية ووسائل وتجهيزات مناسبة.	٨
٥	عالية	٠.٨٩	٣.٩٨	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	٩
١	عالية	٠.٩٢	٤.١٣	يتم تشجيع وتبني الأفكار الجديدة في أعمال البنك.	١٠
٢	عالية	٠.٧٩	٤.١٠	يتم إعطاء الصلاحيات للعاملين في التصرف عند مواجهة المشاكل.	١١
٩	عالية	٠.٨١	٣.٧٣	يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالبنك سواء داخلية أو خارجية.	١٢
١١	عالية	٠.٨٩	٣.٥٨	يتم منح مكافآت فردية وجماعية لرفع الأداء ومقابل الانجاز المتميز.	١٣
	عالية	٠.٧٩	٣.٧٨	البعد ككل	

يتضح من الجدول السابق ما يأتي .

- حصل بُعد (التركيز على تلبية احتياجات العاملين) على درجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨) ، انحراف معياري بلغ (٠.٧٩) ، وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة عينة البحث المسبقة بأهمية بُعد (التركيز على احتياجات العاملين).
- ظهرت الفقرة (٣) ، دالة على تطبيق بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين العميل بدرجة "متوسطة" ، بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٠) ، وبانحراف معياري (٠.٨٩).

- ظهرت بقية الفقرات، دالة على تطبيق بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين بدرجة "عالية"، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرتين (٣.٤٦ - ٤.١٣)، وبانحراف معياري (٠.٩٠ - ٠.٩٢).

اختلفت نتائج هذا البُعد مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين حصل على درجة تطبيق "متوسطة"، واتفقت مع دراسة (بركات، ٢٠٠٧)، التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين حصل على درجة تطبيق "عالية".

### (٣) التركيز على تحسين العمليات

جدول رقم (٨) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق بُعد "التركيز على

#### تحسين العمليات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
١	توجد تسهيلات للعميل للحصول على قرض أو السحب أو الإيداع.	٣.٨٦	٠.٨١	عالية	١
٢	وجود نظام رقابي يشمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.	٣.٧٨	٠.٧٨	عالية	٥
٣	يستخدم أسلوب لتحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي.	٣.٧٨	٠.٦٩	عالية	٤
٤	يتم رفع أسعار الفائدة على الودائع.	٣.٦١	٠.٧٧	عالية	٣
٥	توجد خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات.	٣.٨٠	٠.٦٩	عالية	٢
٦	يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	٣.٧٥	٠.٦٦	عالية	٦
	البعد ككل	٣.٧٦	٠.٨٣	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يأتي .

- حصل بُعد (التركيز على تحسين العمليات) على درجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٦)، انحراف معياري بلغ (٠.٨٣)، وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة عينة البحث المسبقة بأهمية بُعد (التركيز على تحسين العمليات).

اختلفت نتائج هذا البُعد مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على تحسين العمليات حصل على درجة تطبيق "متوسطة"، واتفقت مع دراسة (بركات، ٢٠٠٧)، التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على تحسين العمليات حصل على درجة تطبيق "عالية".

#### (٤) التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة

جدول رقم (٩) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة تطبيق بُعد "التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	المرتبة
١	توجد تعليمات و لوائح توضح أهداف البنك وتحديد المهام الخاصة لكل موظف	٣.٧٢	٠.٨٢	عالية	٧
٢	يتم تحديث التكنولوجيا بشكل مستمر.	٣.٧١	٠.٩٢	عالية	٨
٣	يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية.	٣.٩٥	٠.٧٧	عالية	٣
٤	يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسن الخدمة.	٣.٨١	٠.٦٧	عالية	٦
٥	يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والتغيرات الاقتصادي.	٣.٨٠	٠.٩٥	عالية	٧
٦	يوجد تواصل مستمر بين الموظفين و الإدارة العليا.	٣.٩٢	٠.٨٤	عالية	٤
٧	مقاييس الأداء لقياس إنجاز العاملين لدى المرؤوسين واضح.	٤.٠١	٠.٧٣	عالية	١
٨	توجد آلية لمتابعة التغيرات وتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقاً لحاجات ورغبات العملاء.	٣.٩٨	٠.٧٦	عالية	٢

٩	يتم التعامل مع الجودة كهدف استراتيجي.	٣.٨٤	٠.٧٩	عالية	٥
١٠	توجد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والعملاء.	٣.٤٣	٠.٨٠	عالية	١١
١١	تقاس جودة الأداء في جميع الأقسام.	٣.٥٨	٠.٨٦	عالية	٩
١٢	يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة على الجودة.	٣.٥٥	٠.٩١	عالية	١٠
البعد ككل		٣.٧٨	٠.٨٨	عالية	

يتضح من الجدول السابق ما يأتي .

- حصل بُعد (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) على درجة (عالية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨)، انحراف معياري بلغ (٠.٨٨)، وتعزى هذه النتيجة إلى معرفة عينة البحث المسبقة بأهمية بُعد (التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة).

اختلفت نتائج هذا البُعد مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥) التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة حصل على درجة تطبيق "متوسطة"، واتفقت مع دراسة (بركات، ٢٠٠٧)، التي توصلت إلى أن بُعد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة حصل على درجة تطبيق "عالية".

#### النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط درجة استجابة عينة البحث لواقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي تعزى لمتغيرات البحث: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟.

تم استخدام الاختبارات المناسبة لمعرفة الفروق بين استجابات عينة البحث وذلك على النحو التالي:

(١) الفروق وفقاً لمتغير الجنس: تم استخدام اختبار (T- Test)، لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) يوضح اختبار الفروق المتعلقة بالجنس

المحور	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (T)	مستوى الدلالة
التركيز على العميل	ذكر	٣.١١	٠.٨٣	٩٦	٠.٥٨	٠.١٣
	أنثى	٣.٥٢	٠.٤٥			
التركيز على تحسين العمليات	ذكر	٤.٠١	٠.٧٧	٩٦	١.٤٢	٠.٠٩
	أنثى	٣.٥٩	٠.٥٩			
التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	ذكر	٣.٩٨	٠.٩٣	٩٦	٠.٩٨	٠.٩٣
	أنثى	٤.٢٥	٠.٦١			
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	ذكر	٤.٢٧	٠.٨٦	٩٦	١.٨٥	٠.٤٠
	أنثى	٤.٠٨	٠.٧١			
المحاور ككل	ذكر	٣.٨٤	٠.٨٢	٩٦	١.١٠	٠.٨١
	أنثى	٣.٨٦	٠.٦٨			

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي لمتغير الجنس، وهذه النتيجة تبين أن متغير الجنس لم يكن له تأثير على استجابة عينة البحث، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، ومع دراسة (بركات، ٢٠٠٧).

(٢) الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي: تم استخدام اختبار (One Way Anova)، لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول رقم (11) التالي:

### جدول رقم (١١) يوضح تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المحور	المؤهل المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق (Scheffe)
التركيز على العميل	مدير إدارة	٣.٩٩	٠.٧١	١.٥٧	١.٠٩	لا توجد
	رئيس قسم	٣.١١	٠.٦٦			
	مختص	٤.٠٨	٠.٦٩			
التركيز على تحسين العمليات	مدير إدارة	٣.٨٨	٠.٨١	٠.٩٩	٠.٠٨	لا توجد
	رئيس قسم	٣.٩٧	٠.٦٩			
	مختص	٣.٧٥	٠.٧١			
التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	مدير إدارة	٤.٢٨	٠.٨٢	٠.٧٩	١.١٤	لا توجد
	رئيس قسم	٤.١٨	٠.٧٦			
	مختص	٣.٩٩	٠.٦٤			
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	مدير إدارة	٣.٧٨	٠.٨٣	١.٨٣	٠.٦٩	لا توجد
	رئيس قسم	٣.٩٠	٠.٧٦			
	مختص	٣.٨٣	٠.٧٢			
المحاور ككل	مدير إدارة	٣.٩٨	٠.٧٧	٠.٩٧	٠.٥٧	لا توجد
	رئيس قسم	٣.٧٩	٠.٨٤			
	مختص	٣.٩١	٠.٦٩			

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي لمتغير المسمى الوظيفي، وهذه النتيجة تبين أن متغير المسمى الوظيفي لم يكن له تأثير على استجابة عينة البحث، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (بركات، ٢٠٠٧).

٣) الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (One Way Anova)، لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) التالي:

### جدول رقم (١٢) يوضح تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق (Scheffe)
التركيز على العميل	ثانوية عامة	٣.٦٩	٠.٧٩	٢.٥٨	٠.٢٧	لا توجد
	بكالوريوس	٣.٨٩	٠.٧٧			
	دراسات عليا	٣.٩٧	٠.٧٠			
التركيز على تحسين العمليات	ثانوية عامة	٤.١٩	٠.٦٩	٣.٤٤	٠.٠٩	لا توجد
	بكالوريوس	٤.٠٨	٠.٧٤			
	دراسات عليا	٣.٧٨	٠.٨٣			
التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	ثانوية عامة	٣.٧٥	٠.٨٨	١.٨٩	٠.٤٨	لا توجد
	بكالوريوس	٣.٦٨	٠.٩١			
	دراسات عليا	٣.٨٩	٠.٦٩			
التركيز على تلبية احتياجات العاملين	ثانوية عامة	٣.٩٧	٠.٨٤	٢.٨٩	١.٢٨	لا توجد
	بكالوريوس	٤.١٧	٠.٧٩			
	دراسات عليا	٤.٠٨	٠.٦٧			
المحاور ككل	ثانوية عامة	٣.٩	٠.٧٤	٢.٠٨	٠.٩٢	لا توجد
	بكالوريوس	٣.٩٦	٠.٨٧			
	دراسات عليا	٣.٩٣	٠.٧٩			

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي لمتغير المؤهل العلمي، وهذه النتيجة تبين أن المؤهل العلمي لم يكن له تأثير على استجابة عينة البحث، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (بركات، ٢٠٠٧).



٤) الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار (One Way Anova)، لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه أبعاد إدارة الجودة الشاملة، كما هو موضح في الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣) يوضح تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه الفروق (Scheffe)
التركيز على العميل	٥ سنوات فأقل	٤.١٤	٠.٩٣	١.٤٧	٠.٩٩	لا توجد
	٦ - ١٠ سنوات	٤.٠٨	٠.٨٦			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤.٢٠	٠.٩٣			
التركيز على تحسين العمليات	٥ سنوات فأقل	٤.٢٧	٠.٩١	٣.٦٩	١.٥٧	لا توجد
	٦ - ١٠ سنوات	٣.٩٩	٠.٩٠			
	أكثر من ١٠ سنوات	٣.٩٥	٠.٧٩			
التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة	٥ سنوات فأقل	٤.٠٤	٠.٨٩	٢.٥٧	٢.٤٨	لا توجد
	٦ - ١٠ سنوات	٤.٠٠	٠.٨٨			
	أكثر من ١٠ سنوات	٤.٠٨	٠.٦٧			
التركيز على تلبية احتياجات	٥ سنوات فأقل	٣.٩٤	٠.٧١	٢.٩٨	٠.٩٧	لا توجد
	٦ - ١٠ سنوات	٣.٨٩	٠.٧٢			

			سنوات		العاملين
			أكثر من ١٠ سنوات	٤.١٨	
لا توجد	٠.٨١	٢.٤٨	٠.٧٩	٤.١٨	سنوات ٥ فأقل
			٠.٩١	٣.٩٩	١٠ - ٦ سنوات
			٠.٨١	٤.١٠	أكثر من ١٠ سنوات

يتضح من الجدول السابق: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير أفراد عينة البحث لدرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة لمتغير سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تبين أن متغير سنوات الخبرة لم يكن له تأثير على استجابة عينة البحث، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الذبياني وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (بركات، ٢٠٠٧).

### ملخص النتائج :

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة تطبيق بنك التسليف التعاوني والزراعي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (عالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٢).
- درجة تطبيق بنك التسليف التعاوني والزراعي لبعد التركيز على العميل (عالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٩).
- درجة تطبيق بنك التسليف التعاوني والزراعي لبعد التركيز على تلبية احتياجات العاملين (عالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٩).
- درجة تطبيق بنك التسليف التعاوني والزراعي لبعد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة (عالية)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٨٨).

- درجة تطبيق بنك التسليف التعاوني والزراعي لبعده التركيز على تحسين العمليات (متوسطة)، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٥٧).  
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقدير عينة البحث لدرجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات البحث: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كك بنك).

**التوصيات:** من أجل تطبيق أفضل لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وفي ضوء تحليل نتائج البحث، فإن هناك مجموعة من التوصيات لصناع القرار في بنك التسليف التعاوني والزراعي، وهي على النحو التالي:

١. تعزيز التركيز على العميل، من خلال :
  - المحافظة على إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.
  - ومن خلال تعزيز الإدراك بأهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء، وحل المشكلات التي تواجههم ومتابعتها، والتأكد من توافر المعلومات الضرورية لهم، وأيضاً من خلال الاستجابة لمطالبهم، وإبلاغهم عن أوضاعهم المصرفية أولاً بأول، واقتراح خدمات إضافية وجديدة لهم، ودراسة حاجاتهم ورغباتهم، التأكد من رضاهم قبل انصرافهم من البنك.
٢. تعزيز التركيز على تلبية احتياجات العاملين في البنك، من خلال:
  - أ. تعزيز مشاركة العاملين من خلال تطوير العمل الجماعي في البنك وإشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل ومناقشتها بشكل جماعي.
  - ب. تعزيز الاهتمام بعملية التدريب.
  - ج. ضرورة تحفيز العاملين في البنك.
٣. تعزيز التركيز على تحسين العمليات من خلال تطوير الاهتمام بإيجاد برامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات، وإيجاد أساليب متقدمة لتقييم المركز المالي للمقترض، وإلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية، ووضع خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات، ورفع أسعار الفائدة على الودائع كأسلوب منافسة لاستقطاب العملاء وذلك بما يتناسب مع سياسة وقوانين سلطة النقد، حيث لا يستطيع

البنك نفسه في التحكم برفع أو خفض نسبة الودائع بدون الرجوع لقوانين سلطة النقد.

٤. تعزيز التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال:

أ. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين المستمر بهدف التميز والمنافسة.

ب. التركيز على الاتصال الفعال.

ج. وجوب تعزيز القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

**المقترحات:** في ضوء نتائج البحث، تم اقتراح إجراء أبحاث على النحو الآتي:

(١) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك اليمنية الحكومية والأهلية.

(٢) أثر التكنولوجيا الحديثة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي.

(٣) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك على الوضع التنافسي لها.

### المراجع :

(١) بديسي، فهيمة (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة بين النظرية والتطبيق. **مجلة العلوم**

الإنسانية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، العدد (٢١).

(٢) بركات، منال طه (٢٠٠٧). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة

التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

(٣) بندقجي، محمد رياض (١٩٩٨). اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى

شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى-الأردن. **مجلة دراسات**، ٢٥ (٢).

(٤) الحداد، عوض (١٩٩٩). تسويق الخدمات المصرفية. مصر: دار البيان للطباعة

والنشر، ط١.

(٥) حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠). إدارة الجودة الشاملة. الأردن: دار المسيرة للنشر

والتوزيع والطباعة، ط١.

(٦) الخالدي، أيمن فتحي فضل (٢٠٠٦). قياس مستوى جودة خدمات المصارف

- الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٧) خلف، فليح(٢٠٠٦). البنوك الإسلامية. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- (٨) الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق(٢٠٠١). الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط١.
- (٩) الدقي، أيمن عبد الفتاح(٢٠٠٦). واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (١٠) دوبينز، لويد وماسون، كلير كراوفورد (١٩٩٤). إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج. ترجمة حسين عبد الواحد، مراجعة أحمد الجمل، مصر: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- (١١) الذيباني، وليد صادق وآخرون(٢٠١٥). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك التجاري اليمني. مشروع تخرج، كلية المجتمع سنحان، الجمهورية اليمنية.
- (١٢) السلطي، مأمون وإلياس، سهيلا(١٩٩٩). دليل عملي لتطبيق إدارة الجودة الأيزو 9000. دمشق: دار الفكر المعاصر للنشر.
- (١٣) السلمي، علي(٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- (١٤) صوفان، عبدالقادر عبدالله(٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة ومعوقات التطبيق: دراسة ميدانية في وحدات الخدمة العامة في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء.
- (١٥) الطراونة، محمد والبليسي، بدرية(٢٠٠٢). إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ١٧(١).
- (١٦) العطية، ماجدة(٢٠٠٣). سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ط١.
- (١٧) علوان، قاسم(٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001. الأردن: دار

الثقافة للنشر والتوزيع، ط ١.

١٨) محرم، أحمد وفهمي، أحمد (٢٠٠٠). تكاليف الجودة. جمهورية مصر العربية، النسخة الأخيرة.

١٩) مصطفى، أحمد (٢٠٠١). إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000. مصر.

٢٠) نهشل، إيمان راشد (٢٠١٣). إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مصرف اليمن البحرين الشامل. بحث تخرج، كلية المجتمع - صنعاء - اليمن.

1. Baidoun , Samir & zairi , Mohamed. *A proposed Model of TQM Implementation in the Palestinian Context*. TQM & Business Excellence , vol.14 , no.10 , December 2003 .
2. Baidoun, Samir. An Empirical Study Of Critical Factors Of TQM In Palestinian Organizations . logistics information management ,Emerald , vol.16 , no.2 , 2003.
3. prajogo , Daniel & brown, Alan. *The Relationship Between TQM Practices and The Role of Formal TQM Programs : An Australian Empirical Study*. QMJ vol.11 , no.4 . 2004.
4. Yusof, Sha'ri M. & Aspinwall , Elaine. TQM Implementation Issues ; Review and Case Study. International journal of operations & production management , vol. 20 , number 6,2000.