

أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في
عينة من المصارف التجارية الفلسطينية

The Effect of Applying the Concept of Total Quality Management over the Organizational Performance "Empirical Study on Samples of Palestinian Commercial Banks"

زكي أبو زيادة

Zaki Abu-Zyeada

الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، أريحا، فلسطين

بريد إلكتروني: zaki_abuzyeada@hotmail.com

تاريخ التسليم: (٢٠١٠/٧/٦)، تاريخ القبول: (٢٠١١/٤/٢٥)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (١١٢) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام المصارف التجارية الفلسطينية بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهدف نحو تحسين الأداء التنظيمي.

Abstract

The study aims at recognizing the effect of applying the concept of Total Quality Management over the organizational performance in the Palestinian Commercial Banks. To achieve the goals of this study, the researcher prepared a questionnaire so as to gather data from the samples under study whose number reached up to 112 managers of the banks. The study has some results; the most significant ones are: The Palestinian Commercial Banks generally care about applying all the dimensions of Total Quality Management moderately. The sample's trends towards the dimension of the Organizational performance Related to human resources were also in the middle. It was shown that there's a significant effect that has a statistical sign of the dimensions of the Total Quality Management such as (persuasion and support of senior management, concentrating of the client, participation and motivation of workers, giving training and qualification courses for workers, concentrating on improving banking services, strategic planning and continuation of improving banking services, the ability of effective communication, and taking decisions depending on data) on the level of the dimension of organizational performance which is related to the performance of human resources such as (job satisfaction, organizational commitment, innovative thinking skills, additional role behavior). In the light of the study results, the researcher suggested some recommendations which aim at the necessity of making the Palestinian Commercial Banks give much more importance to paying attention and knowing how to apply all the dimensions of the Total Quality Management comprehensively aiming to improving the organizational performance.

المقدمة

تعيش الإدارة المصرفية اليوم عصرًا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة المجالات وخاصة الخدمية منها، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها من وقت لآخر أمام العديد من التحديات والتحديات أهمها ازدياد حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، والتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي العالمي، وظاهرة العولمة وعولمة الاقتصاد، ونقص الموارد المالية، وزيادة وعي العملاء وقدرتهم على التميز في جودة الخدمة المقدمة لهم، فضلاً

عن التحديات التي تفرضها المتغيرات الاقتصادية والسياسية في الأراضي الفلسطينية على وجه الخصوص.

وهذه التحديات جميعها جعلت إدارة المصارف تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، التي لا تتناسب مع ما تواجهه هذه المصارف من تحديات، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة وتبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية، والأداء الكفء لما تقدمه من خدمات مصرفية، لتمكّنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها، والتغلب عليها لتحقيق الأداء الأفضل، سعياً إلى البقاء والاستمرار في عالم المنافسة. فإدارة الجودة الشاملة هي إحدى أهم الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة هذه التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجتمعاتنا العربية، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الإرشادية والفلسفية التي يمكن لأي إدارة مصرف الأخذ بها من أجل الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز المرتبط بأداء الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري الفعال خير ضمان حقيقي لاستمرار نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة الرئيسة حول مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الفلسطينية وأثر ذلك على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية في هذه المصارف، كما تتمثل مشكلة الدراسة في تركيز العديد من الأبحاث والدراسات على النواحي الفنية لتحسين الجودة وإهمال أهمية النواحي الإدارية ودورها في تحقيق مستويات عالية الجودة من جهة، وقياس الأداء التنظيمي من خلال مقاييس الأداء المالية والتشغيلية وعدم الاهتمام بالمقاييس المرتبطة بالعنصر البشري من جهة أخرى.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية

١. ما هو مستوى اهتمام المصارف التجارية الفلسطينية بتطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المبحوثين؟
٢. ما هي اتجاهات المبحوثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية؟
٣. ما هي طبيعة تأثير تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي

١. تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة - في حدود علم الباحث- التي تتناول أثر تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية في المصارف التجارية الفلسطينية، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة قد تسهم في إثراء المكتبة العربية.

٢. تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً بالنظر لأهمية قطاع المصارف التجارية ودوره المتنامي في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، كونه يعد من أبرز القطاعات الخدمائية في فلسطين، لما له من دور مهم في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تأمين الأموال اللازمة للاستثمار، وتقديم سائر الخدمات المصرفية، مما يتطلب منه الأهتمام بمستوى جودة الخدمات التي يقدمها، ومن هنا فإن أي تحسن يطرأ على أداء هذه المصارف سيساهم في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني بصورة فعالة.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية

١. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الفلسطينية، من وجهة نظر المبحوثين.
٢. التعرف على اتجاهات المبحوثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.
٣. التعرف على مدى تأثير تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الواقعية والعملية المستندة على نتائج هذه الدراسة لصانعي القرار في المصارف التجارية الفلسطينية التي تسهم في تعزيز أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا الموضوع، وهذا ليس أمراً غريباً إذ إننا نتعامل مع فلسفة وثقافة إدارية تتباين حولها الآراء وتختلف إزاءها المنطلقات والمواقف الفكرية، ومن هنا فإننا لا نجد تعريفاً موحداً ومحدداً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة حتى الآن، ولأغراض هذه الدراسة، وانسجاماً مع أهدافها، سنستعرض أهم التعاريف للوقوف منها على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية كمدخل حديث في مسيرة تطور إدارة الجودة.

فقد عرف معهد الجودة الفيديري الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء (غنيم، ٢٠٠٨، ص ٤٠)، فيما يعرف سهكتر Sehucter المشار إليه في (الحولائي، ٢٠٠٧، ص ٢٩٢) إدارة الجودة الشاملة بأنها "خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدبرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل، والتأكيد على أداء العمل بالشكل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت ممكن"، ويؤكد هذا التوجه واكلهو Wakhlua المشار إليه في (الدرادكة، والشبلي، ٢٠٠٢، ص ١٨) فيعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات"، فيما يؤكد آخر هذا التوجه فيعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين" (عبد المحسن، ٢٠٠٦، ص ١٥٦)، وفي المعنى ذاته فقد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية، وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة" (الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٣)، بينما يرى آخر أن إدارة الجودة الشاملة هي التزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات المستهلك أو تجاوز تلك التوقعات (Tunks, 1992, p.13)، أما جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) فقد أورد التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة أنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل" (جابلونسكي، ١٩٩٦، ص ٢٦). وفيما ترى لاو واندرسون (Lau & Anderson, 1998, p.88) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث مكونات أساسية والواردة في الجدول رقم (١) أدناه.

جدول (١): المكونات الثلاثة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

إدارة	الجودة	الشاملة
١. الحاجة إلى التزام الإدارة العليا.	١. التوجه نحو المستهلكين.	١. الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة العاملين والإدارة معاً.
٢. وضع الأهداف والقيم للمنظمة.	٢. التحسين المستمر.	٢. مسؤولية الجودة مناهة بجميع العاملين.
٣. القيادة.	٣. التدريب والتطوير.	٣. اشتراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة بالمنظمة.
٤. العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية.	٤. الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على الإبداع.	٤. تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة.

وبناءً على ما تقدم، وانسجاماً مع أهداف الدراسة ومجتمعها المتمثل في قطاع المصارف التجارية، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها "نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية والإبداع في مناحي العمل كافة، وبما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز.

كما تنوعت التعاريف الخاصة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تتنوع أيضاً الأبعاد أو المبادئ التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن إرجاع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمنظمات التي أجريت فيها الدراسات، كما اختلف الباحثون حول عدد الأبعاد الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، حيث منهم من عزاها لثلاثة أبعاد أساسية وبعضهم صنفها إلى أحد عشر بعداً والبعض الآخر صنفها إلى أكثر من ذلك. فيرى Krajewski المشار إليه في (الفضل، والطائي، ٢٠٠٤، ص ٣٣٠) بأن إدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة عناصر أساسية فقط وهي: رضا المستهلك، المشاركة بين العاملين، التحسين المستمر. وأما Ehrenberg المشار إليه في (الطراونة، ٢٠٠٢، ص ٣٥) فإنه يركز على أربعة أبعاد هي: التركيز على تحسين العمليات، وتعريف الجودة من قبل العميل، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. بينما يرى عدد من الباحثين بأن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم ضرورة توافر ستة من الأبعاد أو المبادئ المتمثلة في التركيز على العميل، والتركيز على العمليات والنتائج معاً، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وحشد خبرات القوى العاملة، واتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، والتغذية العكسية (جابلونسكي، ١٩٩٦، ص ٥٤)، بينما حددتها علوش بثمانية أبعاد هي: مشاركة العاملين، التدريب والتعليم، نظام الاتصال في الشركة، التركيز على العميل، استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة، التزام الشركة طويل الأجل بالجودة واستمرارية التحسين، ووحدة أهداف الشركة والعاملين (علوش، ١٩٩٧، ص ١٥)، في حين حددها الخلف بعشرة أبعاد هي: التحسين المستمر، وتحفيز العاملين، وتنقيف المنظمة، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتدريب، والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها (الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٥).

ويرى الباحث في هذا الجزء عدم جدوى الخوض في مسوغات اختلاف المسميات وعدد الأبعاد، وإنما سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد أو المبادئ التي نراها بأنها الأكثر شمولية واستخداماً في الواقع العملي لقطاع المصارف التجارية. واعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد تم اختيار بعض الأبعاد لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها ومجتمعها المتمثل في قطاع المصارف التجارية، وهذه الأبعاد هي: "اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين

للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات".
وعليه سيتم استعراض هذه الأبعاد كمتغيرات مستقلة، للوقوف على مستويات تطبيقها في قطاع
المصارف التجارية في فلسطين.

(١-١) اقتناع ودعم الإدارة العليا

إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح
تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فيدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة
فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها
النجاح، حيث إن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة
الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام
بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة
للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (أبو زيادة، ٢٠٠٩، ص ٧١).

(٢-١) التركيز على العميل

يمثل التركيز على العميل المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى إدارة المصرف أن
تسعى وبشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضا العملاء في الداخل (Internal customers)
سواء كانوا موظفين أو إدارات وعملاء الخارج (External customers) وهم المستفيدون من
الخدمات، وذلك من خلال تقديم خدماتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء عنها حتى
تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة (الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٧)، لذا
يجب التركيز على معرفة احتياجات العملاء وتحديدها، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي
تطابق أو تفوق توقعاتهم، والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد، والأخذ
بآراء العملاء عند تطوير أو خلق خدمات جديدة، حيث إن بناء علاقة حرة ومفتوحة مع العملاء
والحفاظ عليها بشكل مستمر يمد المصرف بمعلومات قد تستخدم في تصميم الخدمات، وذلك من
خلال توضيح رغبات العملاء والتعرف عليها بشكل أفضل (بدر، ١٩٩٩، ص ٢٨٦).

(٣-١) مشاركة العاملين وتحفيزهم

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم
ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة
الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولا بد من
تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات
المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل
حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم (الخلف، ١٩٩٧، ص ١٢٩)، وذلك لأن
تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية
وجودة الخدمة المقدمة (Yong and Wilkinson, 2001, p.827).

(١-٤) تدريب العاملين وتأهيلهم

يعد تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات العاملين كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (العزاوي، ٢٠٠٥، ص ٦١). وهذا يؤكد أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والعاملين في المصارف التجارية المهارات اللازمة لذلك. ويقصد بالتدريب على أنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة" (ملدعون، ٢٠٠٣، ص ٥)، وأن تدريب العاملين وتأهيلهم يتطلب معرفة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية التدريب، مثل تطوير مهارات كل العاملين، أو تعريفهم الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات، أو تشجيعهم على اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، كما يتطلب تحديد النتائج المتوقعة للتدريب على مستوى أداء العاملين المتدربين وكفاءتهم، حيث يتوقع أن يؤدي تدريب العاملين في المصرف إلى تأهيلهم على الأداء الفعال، ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم (Menon, 1992, p.173).

(١-٥) التركيز على تحسين العمليات المصرفية

يقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل المصرف، ويتم ذلك من خلال قيام المصارف بتحليل عمليات العمل، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة (جوران، ١٩٩٣)، أي أن هذا يعتمد على المنع Preventive بدلاً من اكتشاف الأخطاء بعد تحققها كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية (ماضي، ٢٠٠٥، ص ٣٣). لذا فإنه من الضروري وجود خطة عمل لتصحيح الأخطاء الروتينية التي تعرقل تقديم الخدمة، وتجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية.

(١-٦) التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على استمرارية التخطيط والتحسين التي لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفاعلية الأداء المصرفي. ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه "النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة المصرف إلى تحقيقها، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف" (معلا، ٢٠٠١، ص ٥٠)، فيما يقصد بالتحسين المستمر "المراقبة المستمرة دون

توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يواكب التغيير في متطلبات المستفيد" (Hui and Tam, 1994, p.314). لذا على إدارة المصرف الاهتمام والتركيز على تحسين أنظمة العمل المعمول بها، وقبول التغييرات المقترحة، مما يحقق الوصول إلى الأداء الأمثل للمصرف.

(٧-١) القدرة على الاتصال الفعال

تعد القدرة على الاتصال الفعال أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن لبرامج إدارة الجودة الشاملة أن تكتمل. إذ يقصد بالقدرة على الاتصال "تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى نقل الحقائق والآراء والمعاني، وهي تتطلب الاستمرارية في مزاومتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال" (الصيرفي، ٢٠٠٥، ص ٢٤)، وترتكز عملية الاتصال الفعال على تعريف جميع العاملين بأهداف المصرف ورسالته، وتعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ما بين العاملين والعملاء المحليين والخارجيين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة ما بين المصرف والموردين وجعله جزءاً من العملية، وسهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم، يعد من أساسيات إدارة الجودة الشاملة والتي تدعو إلى سهولة فهم المعلومات ووصولها من شخص إلى آخر (Juran and Blanton, 2000, p. 104)، والاتصال مهم ليس فقط خلال مرحلة التطبيق فهو عملية مستمرة بلا نهاية وهو ضروري لخلق الوعي بإدارة الجودة الشاملة والاهتمام والرغبة وتوفير النتائج بطريقة مستمرة (بسترفيلد، وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٢٤).

(٨-١) اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة (العزاوي، ٢٠٠٥، ص ٦٢)، ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات على أنها "الحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار" (السامرائي، ٢٠٠٧، ص ٢١٤). وأن تبني نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذه للقرارات في ضوء تلك البيانات، وبذلك تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وإن طبيعة العمل الجديد يتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فنظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (عقيلي، ٢٠٠١، ص ١٥٦).

الأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي من المتغيرات المثيرة للاهتمام والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين (Lusthaus, et.al., 2002, P.21) انه يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه "تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة"، ويؤكد (عبد المحسن، ١٩٩٩، ص ٣) على أن الأداء التنظيمي هو "مفهوم يعكس كلاً من أهداف التنظيم والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة". وفي المعنى ذاته فقد عرف مفهوم الأداء التنظيمي بأنه إنجاز للأهداف التنظيمية باستخدام واستغلال كامل الموارد والأصول بكفاءة وفاعلية (العلي، وآخرون، ٢٠٠٦)، فيما يشير كل من (carg & Rastogi, 2005, p.572) إلى أن الأداء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.

وبناءً على ما سبق، يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي، ولأغراض هذه الدراسة فإنه يمكننا تعريف الأداء التنظيمي على أنه "نتائج جهد وسلوك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها".

ولقد اتفق الكثير من الكتاب والباحثين على أهمية قياس الأداء التنظيمي لإغراض التقييم والتطوير والتحديث المستمر، غير أنهم لم يتفقوا على المعايير المناسبة لقياس الأداء التنظيمي وأساليب قياسها

(Goodman & pennings, 1980), (Cameron, 1986), (Chekravarthy, 1986), (Lewin & Mintan, 1986), (Keats & Hitt, 1988), (Varadarajan & Ramanujam, 1990), (Eccles, 1991), (Geringer, 1998), (Millar & Mckevitt, 2000).

وفي هذا المجال فقد قامت العديد من الدراسات السابقة بالتركيز على قياس الأداء المالي للمنظمة (مقاييس الأداء المالي قصيرة الأجل) والذي يعكس إنجاز أهدافها الاقتصادية كأحد الجوانب الرئيسية لقياس الأداء التنظيمي.

(venkatarman & Ramanujam, 1986), (Becker & Gerhart, 1996), (Simons & Davilla, 1998), (weinzimmer, 1998), (Hansson & Erikson, 2002), (الدعاس، ٢٠١٠)، (Gerdin & som, 2003).

في حين ينبه العديد من الكتاب والباحثين على أهمية عدم الاقتصار على المعايير الاداء المالي التقليدية لقياس الأداء التنظيمي، حيث أن هذه المعايير أصبحت غير قادرة في الوقت الراهن على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء التنظيمي، حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة إلى أن مقاييس الاداء المالي التقليدية ومنها (العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، العائد على المبيعات، ربحية السهم العادي)، غالباً ما تكون متقدمة ومعيبة وتعاني الكثير من التشوهات، مما يجعل الاعتماد عليها دون غيرها لأغراض قياس وتقييم الأداء غير مقبول، خاصة في عالم متحول يشهد يوماً بعد يوم منافسات عالمية شديدة وتغيرات تكنولوجية واقتصادية حادة (Birley & Westhead, 1992), (Kaplan & Norton, 1992), (Barney, 1997), (Ittner & Larcker, 1998), (منصور، ٢٠٠٢)، (العبادي، ٢٠٠٢)، (Sigal & Aric, 2005)، (Akroush & Al-Dmour, 2006).

ومن هذا المنطلق، فإنه يجب أن تشمل معايير الأداء التنظيمي معايير أخرى غير المعايير المالية عند تقييم الأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية استخدام معايير أخرى مثل (المنتجات الجديدة، درجة جودة المنتج أو الخدمة، درجة رضا العملاء، درجة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والنمو، مقدرة التنظيم على التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة) عند تقييم الاداء التنظيمي (Venkatraman & Ramanujam, 1986), (zairi, 1994), (Lee, 1999), (Anderson and Sohal, 1999), (Millar & Mckevitt, 2000), (Appleby, 2000).

ومن جانب آخر ركزت مجموعة من الدراسات (Huselid, 1995), (Pfeffer, 1994), (Huselid, et.al., 1997), (Becker & Gerhart, 1996) على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد في المنظمات كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي. ويرى العديد من الباحثين (Paauwe & Boselie, 2005), (Rogers & wright, 1998) أنه يمكن تصنيف مقاييس الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية في المنظمات الى ما يلي: اتجاهات العاملين (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الدافعية، الثقة)، سلوكيات العاملين (الغياب، معدل دوران العاملين)، وقد توصل هؤلاء الباحثين الى وجود ندرة في الدراسات التي تناولت هذه المقاييس. واعتماداً على الأدبيات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، فقد قام الباحث بقياس الاداء التنظيمي كمتغير تابع بالاعتماد على المقاييس المرتبطة بأداء الموارد البشرية وهي (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي)، حيث أنها لم تحصل على الاهتمام الكافي من قبل الدراسات السابقة وسيتم توضيحها كما يلي:-

(١-٢) الرضا الوظيفي

يؤكد العديد من المديرين في المنظمات المعاصرة على أهمية تقييم الاداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري، ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً مهماً لتقييم الفعالية التنظيمية (steers & Blaok, 1994, p.89), (vecchio, 2000, p.269)، ويمكن

تعريف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية (Grunberg, 1984, p.65).

(٢-٢) الالتزام التنظيمي

يعد موضوع الالتزام التنظيمي موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية لينعكس ذلك بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي من عملاء، وموردين، ومنافسين... الخ (جودة، واليافي، ٢٠٠٧، ص٤١٦)، ومن هنا فإن تنمية وتعزيز مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لدى القوى العاملة بالمنظمة بات من الاستراتيجيات المهمة التي يتعين على الإدارة الواعية أن تنتهجها إذا ما سعت إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وتلك القوى من أجل المحافظة عليها، أو سعت إلى تنمية السلوك الإبداعي لديها وتحريك الدوافع الكامنة عندها لتقديم المزيد من الجهد والعطاء (عشوش، ١٩٩٦، ص٨٢٩)، ويمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة التزام الفرد وتفانيه في بذل الجهود لإنجاز عمله، ورغبته القوية في البقاء واستمراريته عضواً مشاركاً وفعالاً، وتطابق أهدافه مع أهداف التنظيم" (Sager & Johnston, 1989, p.33)، حيث أنه إذا كان هناك إتفاق وأنسجام ما بين أهداف الفرد والمنظمة كان هناك التزام تنظيمي (العديم، ٢٠٠٧، ص٤٥).

(٣-٢) مهارات التفكير الابتكاري

إن التحول من الفشل إلى النجاح يحتاج إلى خبرات وعقول بشرية قادرة على الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق، ويعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة قادرة على إيجاد عوائد ومنافع كثيرة للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر للإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء (الرب، ٢٠٠٥، ص١٨٣-١٩٠)، ويؤكد العديد من الباحثين على وجود اختلاف واضح بين الإبداع والابتكار حيث يشير الإبداع إلى "توليد أفكار جديدة ومفيدة أو قيمة للمنتجات أو العمليات أو الإجراءات عن طريق الأفراد أو الجماعات في سياق تنظيمي معين"، في حين يشير الابتكار إلى "التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية على المستوى التنظيمي" (Zhou & George, 2001, P.683), (Martines & Amabile, 1997, P.40) (Terblanche, 2003, p.68), (Wilson & stkes, 2005, p.366), (Jamrong, et al., 2006, p.11).

(٤-٢) سلوكيات الدور الإضافي

تركز اهتمام الباحثين لعقود طويلة على دراسة سلوكيات الدور الرسمي، وفي أوائل الثمانينيات بدأ الباحثون بالاهتمام بدراسة نوع آخر من سلوكيات العاملين له أثره على كفاءة وفعالية منظمات الأعمال وهو سلوكيات الدور الإضافي (عريشة، ١٩٩٦، ص٢٤٦)، ويمكن تعريف سلوكيات الدور الإضافي بأنها "سلوكيات إيجابية بناءة يؤديها الفرد بشكل اختياري

علاوةً على الدور الرسمي المحدد له، وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية (George & Brief, 1992, P.311)، ومن أمثلة سلوكيات الدور الإضافي: (مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، تقديم المقترحات التي تساعد على تطوير المنظمة، التدريب الذاتي، قبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى، إيجاد مناخ مؤيد للمنظمة في البيئة الخارجية، المحافظة على موارد المنظمة (Bateman & Crgan, 1983, P.588).

الدراسات السابقة

حظي موضوع مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما يزال، بإهتمام واسع النطاق من قبل العديد من الباحثين والمختصين في مجال علم الإدارة الحديثة باعتباره يمثل توجهاً عالمياً يسيطر الآن على فكر وتصرفات أفراد الإدارة على إختلاف مستوياتها، وذلك لما له من أثر هام في تحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء. وأنطلاقاً من هذا الواقع، فقد قام الباحث بمسح شامل للدراسات العلمية بحثاً عن دراسات علمية نظرية أو ميدانية ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، وفيما يلي عدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة آخذين بنظر الاعتبار منطلقات الدراسة الحالية ومنها:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى (الطراونة، والبليبيسي، ٢٠٠٢) دراسة بهدف الوقوف على واقع الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي للمصارف التجارية في الأردن، وكذلك معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تلك العلاقات. وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف تطبق أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، كما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل)، كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي.

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

كما أجرى (البطاني، والسنفي، ٢٠٠٥) دراسة بهدف التعرف على مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة المعوقات والعوامل المحددة التي تعيق تطبيق هذا المفهوم، وقد توصلت الدراسة إلى أنه برغم إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية اليمنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنه قد لوحظ عدم وجود برنامج واضح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن أهم المعوقات التي تعيق تطبيق إدارة

الجودة الشاملة ضعف النظم المالية والإدارية، وضعف نظم الموارد البشرية، وضعف الهياكل التنظيمية في البنوك التجارية.

كذلك أجرى (التميمي، ٢٠٠٥) دراسة بهدف التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة في (التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن) في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين.

وأجرى (السيد، ٢٠٠٥) دراسة بهدف التعرف على درجة رشد القرارات المتخذة في البنوك الجزائرية التي تبنت برنامجاً للجودة، كما تهدف إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين رشد القرار المتخذ وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد كان من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رشد القرار وبين نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أما (الدعاس، ٢٠١٠) فقد أجرى دراسة بهدف تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية، وقد كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة اعتراف العاملين في المصارف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، وكذلك بينت الدراسة وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

أجرى (Hui & Tam, 1994) دراسة لمعرفة تأثير تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على تحسين الأداء في مؤسسة النقل العام في هونغ كونج، حيث أثبتت الدراسة أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة يساعد على تطوير أداء منظمات قطاع الخدمات.

وأجرى (Anderson and Sohal, 1999) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة والأداء في شركات الأعمال الصغيرة في استراليا، ركز خلالها الباحثان على ست ممارسات هي: القيادة، الاستراتيجية والسياسة والتخطيط، المعلومات والتحليل، الأفراد، التركيز على المستهلك، جودة العملية، وأثر تلك الممارسات على الأداء التنظيمي والمالي لتلك الشركات، وتم قياس الأداء التنظيمي بخمسة مؤشرات هي: تكلفة تقديم المنتج أو الخدمة، جودة المنتج أو الخدمة، مرونة توصيل المنتج أو الخدمة، زمن توصيل المنتج أو الخدمة، التحسينات في الإنتاج، أما الأداء المالي فقد تم قياسه بالمؤشرات التالية: المنافسة العامة، المبيعات، الحصة السوقية، مستويات التوظيف، التدفق النقدي، التصدير، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض ممارسات إدارة

الجودة (الاستراتيجية والسياسة والتخطيط، والمعلومات والتحليل، إدارة الأفراد) ومؤشرات الأداء المختلفة.

كما أجرى (Rahman, 2001) دراسة بعنوان "ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي: دراسة مقارنة للمشاريع الصناعية الصغيرة المتوسطة الحجم التي لديها شهادة أيزو ٩٠٠٠ والتي لا يوجد لديها شهادة أيزو ٩٠٠٠"، وقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في كل من المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم التي تملك ولا تملك شهادة الأيزو ٩٠٠٠.

كذلك أجرى (Yong and Wilkinson, 2001) دراسة لتحديد تطور عملية ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الشركات السنغافورية، وقد كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة من جهة والأداء المباشر للعمل (Direct Work Performance) ورضا الموظفين من جهة أخرى.

وأجرى (Hansson & Erikson, 2002) دراسة بهدف التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي في السويد، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء المالي قد تحسن من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أشارت الدراسة أن الذين نالوا جوائز الجودة قد تفوقوا في أدائهم على باقي منافسيهم.

كما أجرى (Poselie & wile, 2002) دراسة بهدف الوقوف على تصورات الموظفين عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبرامج إدارة الجودة الشاملة وأثرها على رضاهم الوظيفي ونواياهم للاستقالة، وأجريت الدراسة على موظفي إيرنست انديونغ في هولندا، وخلصت الدراسة إلى أن ما يؤثر على رضا الموظفين أو نواياهم للاستقالة عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة هو: التعاون، والقيادة، والحوافز المادية ووضوح عملية الاتصال، وظروف العمل داخل المؤسسة، وبينت الدراسة أيضاً أن التعاون والقيادة والحوافز المادية هي أقوى المؤثرات على رضا الموظفين عند تطبيقهم لبرامج إدارة الجودة الشاملة.

وكذلك أجرى (Hung & yi, 2005) دراسة بهدف اختبار مفاتيح تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة وتأثيراتها على الأداء التنظيمي، والتركيز على العمليات في الشركات الاستراتيجية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل التي ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة هي البناء التنظيمي الأفقي، والقدرات التكنولوجية، ووضع الجودة الشاملة بمستوى إستراتيجية المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى أن التزام الإدارة العليا وتمكين العاملين متغيران لا بد من وضعهما كمؤشرات لقياس إستراتيجية الجودة لتأثيرهما القوي على أداء المنظمة.

أما (Boon & Arumugam, 2005) فقد أجرى دراسة تناولت اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الكبرى بولاية Perak في ماليزيا والحائزة على جائزة التميز الوطنية، واختبار مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اتجاهات العاملين نحو العمل. وقد كان من

أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى أن إدراك العاملين لأهمية الجودة الشاملة وفهمهم لعناصرها يؤثر إيجابياً على الانخراط بالعمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يعطي المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات في ظل البيئة التنافسية.

وأجرى (Nguyen, 2006) دراسة هدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي لدراسة الأبعاد المهمة في إدارة الجودة الشاملة والدعم الذي من الممكن أن تقدمه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لإدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين الأداء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٧) منظمة من المنظمات الفيتنامية، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، والتركيز على المستهلك، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة، وإدارة المعلومات، والعملية الإدارية، والتحسين المستمر، والعلاقات مع الأطراف الخارجية للمنظمة) ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي.

كما أجرى (Karia & Asaari, 2006) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة (التدريب والتعليم، بناء الفرق، التمكين الإداري، التحسين والتطوير المستمر) في اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي) في منظمات القطاع العام والخاصة في ماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي).

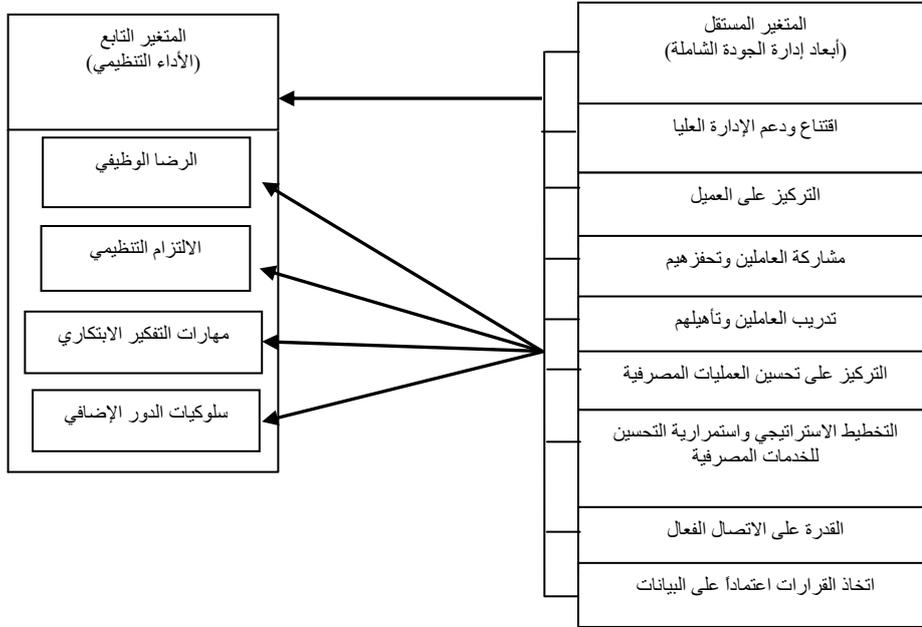
كذلك أجرى (Elci, et.al, 2007) دراسة هدفت إلى بيان أثر ثقافة الجودة وأخلاقيات العمل على اتجاهات العاملين نحو الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ودوران العمل والأداء الوظيفي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة (كوكيلي) في تركيا، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لثقافة الجودة والقيم الأخلاقية المتعلقة بالعمل لدى العاملين في تلك الشركات على زيادة ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي وانخفاض دوران العمل لديهم مما انعكس إيجابياً على مستوى أدائهم الوظيفي.

وبناءً على ما تقدم، نلاحظ من عرض الدراسات السابقة المختلفة للموضوع على المستويين العربي والأجنبي، أن هذه الدراسة مكملة لما جاءت به تلك الدراسات، إذ أن الدراسات السابقة التي تناولت أثر تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي)، لا تزال محدودة جداً في البيئة الاجنبية ولم تتناول بعض الأبعاد الواردة في هذه الدراسة، أما على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة الفلسطينية خاصة، فالدراسات تكاد تكون معدومة في هذا المجال، لذا يؤمل أن تضيف الدراسة الحالية لبنة متواضعة على المستويين النظري والعملي.

أنموذج الدراسة

اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة، وانسجماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمعها المتمثل في قطاع المصارف التجارية، فقد تم صياغة نموذج يشمل على الجودة الشاملة كمتغير مستقل، والأداء التنظيمي كمتغير تابع.

وفيما يلي توضيح لهذا النموذج:



شكل (١): أنموذج الدراسة.

فرضيات الدراسة

اعتماداً على المتغيرات والأبعاد الواردة في أنموذج الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة أهدافها، تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة وفيما يلي هذه الفرضيات بصيغتها العدمية (Ho):

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية

التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي.

منهجية الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (المدراء العاميين، مدراء الدوائر، مدراء الفروع، مدراء المكاتب) والبالغ عددهم (١٧٤) مديراً (سلطة النقد الفلسطينية، ٢٠١٠) الذين يعملون في المراكز الرئيسية والفروع والمكاتب التابعة للمصارف التجارية الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لعام ٢٠١٠، والبالغ عددها سبعة مصارف حين إجراء هذه الدراسة، وقد تم دراستها جميعاً وهذه المصارف هي: بنك فلسطين م.ع.م، البنك التجاري الفلسطيني، بنك الاستثمار الفلسطيني، بنك القدس للتنمية والاستثمار، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي

الفلسطيني، بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة، ويرجع السبب لتحديد هذه الفئة (المديري بشكل عام) لاعتقاد الباحث بأن تلك الفئة من العاملين هي الأقدر على تفهم طبيعة المتغيرات وأبعادها والتعامل معها تعاملًا علميًا، والمعنية باتخاذ السياسات والإجراءات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بتوزيع (١٧٤) استبانة شملت جميع مبحوثي مجتمع الدراسة، واسترجع منها (١١٩) استبانة بنسبه استرجاع بلغت (٦٨.٤%)، وقد تم استبعاد (٧) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (١١٢) استبانة لتشكل ما نسبته (٩٤.١%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (٦٤.٤%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أساليب جمع البيانات

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها، أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي "Analytical Descriptive Design" لملاءمته لأغراض الدراسة، وتم الاعتماد على مصدرين رئيسيين للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وهما:

المصادر الثانوية: وتتمثل باستخدام المراجع والمصادر المتوفرة في المكتبات، وذلك لبناء الإطار النظري لهذه الدراسة ومنها: الكتب، والدوريات المتخصصة، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.

المصادر الأولية: وتتمثل بجمع البيانات من مجتمع الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة لهذه الغاية، وقد تألفت الاستبانة من ست أجزاء رئيسية كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري). **الجزء الثاني:** يتضمن (٣٥) فقرة تهدف بمجملها إلى قياس مستوى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الفلسطينية (كمتغيرات مستقلة) وهي: اقتناع ودعم الإدارة العليا الفقرات (١-٤)، التركيز على العميل الفقرات (٥-٧)، مشاركة العاملين وتحفيزهم الفقرات (٨-١٢)، تدريب العاملين وتأهيلهم الفقرات (١٣-١٧)، التركيز على تحسين العمليات المصرفية الفقرات (١٨-٢٢)، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية الفقرات (٢٣-٢٧)، القدرة على الاتصال الفعال الفقرات (٢٨-٣١)، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات الفقرات (٣٢-٣٥). **الجزء الثالث:** يتألف من (١٥) فقرة تم من خلالها قياس الرضا الوظيفي للمبحوثين، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (شرشير، ٢٠٠٠)، و(ملحم، ٢٠٠٦). **الجزء الرابع:** يتكون من (١٥) فقرة تم عن طريقها قياس الالتزام التنظيمي للمبحوثين، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بمقياس Porter وزملائه عام ١٩٧٩ والذي أستخدمه (العمرى، ١٩٩٩). **الجزء الخامس:** يتضمن (١٣) فقرة تهدف بمجملها إلى قياس مدى تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة (Zhou & George, 2001).

الجزء السادس: يتألف من (١٠) فقرات تم عن طريقها قياس مدى قيام العاملين بسلوكيات الدور الإضافي، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة (Pearce & Gregersen, 1991).

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لكافة أبعاد الدراسة والذي تراوح ما بين موافق بشدة بقيمة (٥) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة باستثناء بُعد مهارات التفكير الابتكاري الذي تم قياسه وفق مقياس خماسي يتراوح ما بين تتوافر فيه السمة بشكل كبير بقيمة (٥) درجات ولا تتوافر هذه السمة مطلقاً درجة واحدة.

صدق الأداة وثباتها

وللتحقق من صدق (Validity) الاستبانة المستخدمة في الدراسة، عرضت على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في هذا المجال وممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، وذلك للتأكد من دقة فقرات الاستبانة وصحتها، وكذلك تم عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (٢٠) مبحوثاً من أفراد العينة بغرض التأكد والتعرف على درجة فهم العبارات ودرجة وضوحها وسهولتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحث بحذف وتعديل لبعض العبارات، وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أقرب فهماً وتحقيقاً لأهداف الدراسة. كما تم إجراء اختبار لدرجة ثبات الأداء "Reliability Analysis"، وذلك بحساب قيمة معامل كرونباخ ألفا "Cronbachs-Alpha" لأبعاد الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

جدول (٢): قيمة معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة.

الأيبعاد	قيمة ألفا
المتغير المستقل (أبعاد إدارة الجودة الشاملة).	٩٣.٢%
المتغير التابع (الأداء التنظيمي).	٨٣.٩%
كافة الأبعاد (الأداة ككل).	٩٢%

ويلاحظ من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لكافة فقرات الأداة بلغت $(\alpha = 92\%)$ ، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS:16):

١. أساليب الإحصاء الوصفي كالتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية. ومن هذا المنطلق، فقد تم تصنيف إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة الخاصة بالاستبانة إلى فئات وفقاً

للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للإجابة. ويبين الجدول رقم (٣) تقديرات أو درجات قياس النتائج الوصفية وفق التوزيع الفرضي الآتي، انظر الجدول رقم (٣):

جدول (٣): تقديرات أو درجات قياس النتائج الوصفية.

درجة الموافقة	المدى	
	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
عالية جداً	من ٩٠% وحتى ١٠٠%	من ٤.٥ وحتى ٥
عالية	من ٨٠% إلى أقل من ٩٠%	من ٤ إلى أقل من ٤.٥
متوسطة	من ٦٥% إلى أقل من ٨٠%	من ٣.٢٥ إلى أقل من ٤
منخفضة	من ٥٠% إلى أقل من ٦٥%	من ٢.٥ إلى أقل من ٣.٢٥
منخفضة جداً	أقل من ٥٠%	أقل من ٢.٥

٢. تحليل الثبات "مقياس ألفا كرونباخ" (Reliability Analysis-Cronbachs Alpha)، وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.

٣. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

٤. اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

٥. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

عرض وتحليل النتائج

وصف خصائص عينة الدراسة

وفيما يلي عرض للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (٤).

جدول (٤): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (n=112).

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية والوظيفية	
٧٩.٥%	٨٩	ذكر	
٢٠.٥%	٢٣	أنثى	
٤.٥%	٥	٢٥ سنة فما دون	
٣٨.٤%	٤٣	٢٦-٣٥ سنة	
٤٤.٦%	٥٠	٣٦-٤٥ سنة	
١٢.٥%	١٤	٤٦ سنة فأكثر	
٦.٢%	٧	٥ سنوات فما دون	
٢٩.٥%	٣٣	٦-١٠ سنوات	
٤١.١%	٤٦	١١-١٥ سنة	
٢٣.٢%	٢٦	١٦ سنة فأكثر	
١٠.٧%	١٢	دبلوم فما دون	
٦٩.٦%	٧٨	بكالوريوس	
١٥.٢%	١٧	ماجستير	
٤.٥%	٥	دكتوراه	
-	-	٣٠٠ دينار فما دون	
٨.٩%	١٠	٣٠١ - ٥٠٠	
٣٣.٩%	٣٨	٥٠١ - ٧٠٠	
٥٧.١%	٦٤	٧٠٠ فأكثر	

يتضح من الجدول رقم (٤) أن خصائص عينة الدراسة كما يلي:

- الجنس:** تبين أن (٧٩.٥%) من مبحوثي عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي هم من الإناث مشكلاً ما نسبته (٢٠.٥%)، وهذا مؤشر على قلة مشاركة الإناث في المناصب الإدارية العليا في المصارف التجارية الفلسطينية.
- العمر:** فقد كان غالبية المبحوثين في الدراسة تقع أعمارهم في الفئة (٣٦-٤٥ سنة) تشكل ما نسبته (٤٤.٦%) من عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة) بنسبة (٣٨.٤%)، وهذا يدل على أن مبحوثي عينة الدراسة هم من ذوي الأعمار التي لديها خبرة عملية كافية، مما قد يكون لهم دوراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصارفهم.
- الخبرة:** تبين أن (٤١.١%) من مبحوثي عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح ما بين (١١-١٥ سنة)، وأن (٢٩.٥%) لديهم خبرة تتراوح ما بين (٦-١٠ سنة)، فيما كانت نسبة (٢٣.٢%) من مبحوثي العينة لديهم خبرة تعادل أو تزيد عن (١٦ سنة)، وتشير هذه النتائج إلى أن

متوسط خبرة الباحثين عالية نسبياً، ويؤكد هذا أن المصارف موضع الدراسة تمتلك خبرات إدارية لا بأس بها، تمكنها من استخدام مداخل ومفاهيم إدارية حديثة إذا ما أردت ذلك.

٤. **المؤهل العلمي:** فقد كانت غالبية مبحوثي عينة الدراسة ممن يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) تشكل ما نسبته (٦٩.٦%) من عينة الدراسة، وأن حوالي (١٩.٧%) من المبحوثين يحملون الشهادات العليا (ماجستير أو دكتوراه)، وتشير هذه النتيجة إلى أن (٨٩.٣%) من المبحوثين عينة الدراسة هم من ذوي المؤهلات العلمية العالية، مما يدل ذلك على مدى توافر الكفاءات العلمية في المصارف التجارية الفلسطينية.

٥. **الراتب الشهري:** فقد كان غالبية المبحوثين في الدراسة يزيد راتبهم الشهري عن ٧٠٠ دينار تشكل ما نسبته (٥٧.١%) من عينة الدراسة، وأن حوالي (٣٣.٩%) من المبحوثين تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين (٥٠١-٧٠٠) دينار.

تحليل أسئلة الدراسة ومناقشتها

السؤال الأول: ما هو مستوى اهتمام المصارف التجارية الفلسطينية بتطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المبحوثين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (٥):-

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

م	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
١-	اقتناع ودعم الإدارة العليا	٣.٩٢	٠.٦٨٢	٧٨.٤%	٤	متوسطة
٢-	التركيز على العميل	٤.٢٠	٠.٦٠٥	٨٤%	١	عالية
٣-	مشاركة العاملين وتحفيزهم	٣.٦٨	٠.٥٦٩	٧٣.٦%	٨	متوسطة
٤-	تدريب العاملين وتأهيلهم	٤.٠٥	٠.٢٩٢	٨١%	٢	عالية
٥-	التركيز على تحسين العمليات المصرفية	٣.٨١	٠.٣٢٠	٧٦.٢%	٦	متوسطة
٦-	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية	٣.٧٥	٠.٤٢٣	٧٥%	٧	متوسطة

... تابع جدول رقم (٥)

م	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاهتمام %	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
٧-	القدرة على الاتصال الفعال	٤.٠٣	٠.٥٢٥	٨٠.٦%	٣	عالية
٨-	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات	٣.٨٨	٠.٥٦١	٧٧.٦%	٥	متوسطة
	كافة الأبعاد	٣.٩١	٠.٣٦٣	٧٨.٢%	-	متوسطة

ويتضح من خلال الجدول رقم (٥) أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما تدل نسبة الاهتمام التي بلغت (٧٨.٢%) وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩١) وانحراف معياري قدره (٠.٣٦٣) لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث جاء اهتمام المصارف التجارية الفلسطينية بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية لكل من بعد التركيز على العميل، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والقدرة على الاتصال الفعال، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية الأبعاد (اقتناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات)، وهذه النتيجة تشير إلى أن المصارف التجارية الفلسطينية تركز على تطبيق بعض الأبعاد وتهمل أبعاد أخرى، إلا أن توفر مثل هذه المستويات من التطبيق يساعد بدرجة كبيرة على سهولة تطبيق كافة الأبعاد الأخرى، وإزالة المعوقات التي تقف حائلاً دون التطبيق الكلي.

السؤال الثاني: ما هي اتجاهات الباحثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى الاداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية كما يراها مبحوثو عينة الدراسة، انظر الجدول رقم (٦):-

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الأداء التنظيمي.

م	أبعاد الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
١-	الرضا الوظيفي	٤.٠١	٠.٦٥٨	٨٠.٢%	١	عالية
٢-	الالتزام التنظيمي	٣.٩٨	٠.٥٩٢	٧٩.٦%	٢	متوسطة
٣-	مهارات التفكير الابتكاري	٣.٤٨	٠.٥٢٢	٦٩.٦%	٣	متوسطة

... تابع جدول رقم (٦)

م	أبعاد الأداء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
٤-	سلوكيات الدور الإضافي	٣.٣١	٠.٤٤٤	٦٦.٢%	٤	متوسطة
	كافة الأبعاد	٣.٦٩	٠.٣٩٠	٧٣.٨%	-	متوسطة

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن اتجاهات المبحوثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى أبعاد الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، كما تدل نسبة الاهتمام التي بلغت (٧٣.٨%) وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري قدره (٠.٣٩٠) لكافة الأبعاد. حيث احتل بعد الرضا الوظيفي المرتبة الأولى من حيث أهميته، بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.٢%) من وجهة نظر المبحوثين، يلي ذلك بعد الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨)، وبأهمية نسبية بلغت (٧٩.٦%)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد مهارات التفكير الابتكاري بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٩.٦%)، وأخيراً احتل المرتبة الأخيرة بعد سلوكيات الدور الإضافي بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١)، وبأهمية نسبية بلغت (٦٦.٢%)، مما يدل على ان كافة أبعاد الاداء التنظيمي متوافرة في المصارف التجارية الفلسطينية.

اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو الآتي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠)، وأن تزيد قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) عن (٠.٠٥)، وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (١)، والجدول رقم (٧) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (٧): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.

معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	المتغيرات المستقلة
٠.١٩٧	٠.٢٧٤	٣.٦٥١	اقتناع ودعم الإدارة العليا
٠.٥٠٢	٠.٢٨٠	٣.٥٧٧	التركيز على العميل
٠.١٥٤	٠.٦٣٩	١.٥٦٤	مشاركة العاملين وتحفيزهم
٠.٧٤٨	٠.٧٥٢	١.٣٣٠	تدريب العاملين وتأهيلهم
٠.٧٦٦	٠.٧٠٨	١.٤١٣	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
٠.١٦٦	٠.٤٦٤	٢.١٥٦	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية
٠.٥٢١	٠.٤٤٩	٢.٢٢٥	القدرة على الاتصال الفعال
٠.٦٤٧	٠.٣٩٣	٢.٥٤٢	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد تقل عن (١٠)، وتتراوح بين (١.٣٣٠ - ٣.٦٥١)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (٠.٢٧٤ - ٠.٧٥٢) وهي أكبر من (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) يمكن أن يؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد تم التأكد أيضاً من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت قيم معامل الالتواء (Skewness) أقل من (١)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، انظر الجدول رقم (٨):

جدول (٨): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

رقم الفرضية	المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد R ²	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفرضية الرئيسية	الأداء التنظيمي	الانحدار	٠.٧٣٠	١٢.٣٣٥	١.٥٤٢	*٣٤.٧٨٣	٠.٠٠٠
		الخطأ		٤.٥٦٦	٠.٠٤٤		
الفرضية الأولى	الرضا الوظيفي	الانحدار	٠.٨٦٣	٤١.٤٧٤	٥.١٨٤	*٨٠.٧٦١	٠.٠٠٠
		الخطأ		٦.٦١٢	٠.٠٦٤		
الفرضية الثانية	الالتزام التنظيمي	الانحدار	٠.٢٥٥	٩.٩٠٧	١.٢٣٨	*٤.٤٠١	٠.٠٠٠
		الخطأ		٢٨.٩٨٦	٠.٢٨١		

... تابع جدول رقم (٨)

رقم الفرضية	المتغير التابع	المصدر	قيمة معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفرضية الثالثة	مهارات التفكير الابتكاري	الانحدار	٠.٥٥٩	١٦.٨٨٧	٢.١١١	* ١٦.٣٣٨	٠.٠٠٠
		الخطأ		١٣.٣٠٧	٠.١٢٩		
الفرضية الرابعة	سلوكيات الدور الإضافي	الانحدار	٠.٢٥٨	٥.٦٤١	٠.٧٠٥	* ٤.٤٨٥	٠.٠٠٠
		الخطأ		١٦.١٩٤	٠.١٥٧		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

يوضح الجدول رقم (٨) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، حيث إن أبعاد إدارة الجودة الشاملة تفسر ما مقداره (٧٣%) من التباين في المتغير التابع الكلي (الأداء التنظيمي)، وتفسر أيضاً ما مقداره (٨٦.٣%) من التباين في بعد (الرضا الوظيفي)، وتفسر أيضاً ما مقداره (٢٥.٥%) من التباين في بعد (الالتزام التنظيمي)، وتفسر أيضاً ما مقداره (٥٥.٩%) من التباين في بعد (مهارات التفكير الابتكاري)، وأخيراً فسرت أبعاد إدارة الجودة الشاملة ما مقداره (٢٥.٨%) من التباين في بعد (سلوكيات الدور الإضافي)، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تفسير الأبعاد التابعة للأداء التنظيمي، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:-

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي.

جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
رفض	٠.٠٠٠	*٤.٥٦٢	٠.٤٤٦	٠.٠٥٦	٠.٢٥٦	اقتناع ودعم الإدارة العليا
قبول	٠.٠٥٥	**١.٩٤١	٠.١٨٨	٠.٠٦٣	٠.١٢١	التركيز على العميل
رفض	٠.٠٠٠	*٤.١٦٣	٠.٢٦٧	٠.٠٤٤	٠.١٨٣	مشاركة العاملين وتحفيزهم
قبول	٠.٣٦٢	**٠.٩١٦	٠.٠٥٤	٠.٠٧٩	٠.٠٧٢	تدريب العاملين وتأهيلهم
قبول	٠.٠٦١	**١.٨٩١	٠.١١٥	٠.٠٧٤	٠.١٤١	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
قبول	٠.٣٢٤	**٠.٩٩٠	٠.٠٧٤	٠.٠٦٩	٠.٠٦٩	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية
رفض	٠.٠٠٠	*٥.٢٨٩	٠.٤٠٤	٠.٠٥٧	٠.٣٠٠	القدرة على الاتصال الفعال
قبول	٠.٧٢٨	**٠.٣٤٩	٠.٠٢٨	٠.٠٥٧	٠.٠٢٠	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٩)، ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، القدرة على الاتصال الفعال، مشاركة العاملين وتحفيزهم) هي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على مستوى الأداء التنظيمي، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (٠.٤٤٦، ٠.٤٠٤، ٠.٢٦٧)، وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد والبالغة (٤.٥٦٢، ٥.٢٨٩، ٤.١٦٣) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٥٨) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية،

واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) ليس لها أثر على مستوى الأداء التنظيمي، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، القدرة على الاتصال الفعال، مشاركة العاملين وتحفيزهم) على الأداء التنظيمي. وقبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول (١٠): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
رفض	٠.٠٠٠	*١٢.٤٥٣	٠.٨٦٩	٠.٠٦٧	٠.٨٤٠	اقتناع ودعم الإدارة العليا
قبول	٠.٧٥٠	***٠.٣٢٠	٠.٠٢٢	٠.٠٧٥	٠.٠٢٤	التركيز على العميل
قبول	٠.٣٢٩	***٠.٩٨٠	٠.٠٤٥	٠.٠٥٣	٠.٠٥٢	مشاركة العاملين وتحفيزهم
قبول	٠.٦٣٥	***٠.٤٧٦-	٠.٠٢٠-	٠.٠٩٥	٠.٠٤٥-	تدريب العاملين وتأهيلهم
قبول	٠.٩٨١	***٠.٠٢٣	٠.٠٠١	٠.٠٨٩	٠.٠٠٢	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
قبول	٠.٠٦٠	***١.٨٩٨	٠.١٠٢	٠.٠٨٤	٠.١٥٩	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية

... تابع جدول رقم (١٠)

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
رفض	٠.٠٢١	**٢.٣٤٤	٠.١٢٨	٠.٠٦٨	٠.١٦٠	القدرة على الاتصال الفعال
رفض	٠.٠٢٠	**٢.٣٥٨	٠.١٣٧	٠.٠٦٨	٠.١٦١	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$).

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

*** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٠)، ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) أن بعد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا) هو أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بدلالة معامل (Beta) لهذه البعد (٠.٨٦٩)، وبدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (١٢.٤٥٣) عن قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٥٨) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، كما يتضح من الجدول، ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، القدرة على الاتصال الفعال) لها تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، بدلالة معاملات (Beta) لهذين البعدين (٠.١٣٧، ٠.١٢٨)، وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لهذين البعدين والبالغة (٢.٣٥٨، ٢.٣٤٤) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٨) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية) ليس لها أثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وقبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

جدول (١١): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
قبول	٠.٢١٨	**١.٢٤٠	٠.٢٠٢	٠.١٤١	٠.١٧٥	اقتناع ودعم الإدارة العليا
قبول	٠.٥٥٨	**٠.٥٨٧	٠.٠٩٤	٠.١٥٨	٠.٠٩٢	التركيز على العميل
رفض	٠.٠٣٠	*٢.١٩٥	٠.٢٣٤	٠.١١١	٠.٢٤٣	مشاركة العاملين وتحفيزهم
قبول	٠.٠٥٨	**١.٩١٤	٠.١٨٨	٠.١٩٩	٠.٣٨١	تدريب العاملين وتأهيلهم
قبول	٠.٩٤٥	**٠.٠٧٠	٠.٠٠٧	٠.١٨٧	٠.٠١٣	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
قبول	٠.٣٥٢	**٠.٩٣٤	٠.١١٧	٠.١٧٥	٠.١٦٣	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية
قبول	٠.١٠٨	**١.٦٢٢	٠.٢٠٦	٠.١٤٣	٠.٢٣٢	القدرة على الاتصال الفعال
قبول	٠.٨٢٤	**٠.٢٢٣-	٠.٠٣٠-	٠.١٤٣	٠.٠٣٢-	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١١)، ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) أن بعد إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين وتحفيزهم) هو أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، بدلالة معامل (Beta)

لهذه البعد (٠.٢٣٤)، وبدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (٢.١٩٥) عن قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٨) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) ليس لها أثر على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين وتحفيزهم) على مستوى الالتزام التنظيمي. وقبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري.

جدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري.

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
قبول	٠.٤٤٢	٠.٧٧١***	٠.٠٩٦	٠.٠٩٦	٠.٠٧٤	اقتناع ودعم الإدارة العليا
رفض	٠.٠٠٢	٣.٢٠٤*	٠.٣٩٦	٠.١٠٧	٠.٣٤٢	التركيز على العميل
رفض	٠.٠٠٠	٤.١٢٤*	٠.٣٣٧	٠.٠٧٥	٠.٣٠٩	مشاركة العاملين وتحفيزهم
قبول	٠.١٤٨	١.٤٥٩***	٠.١١٠	٠.١٣٥	٠.١٩٧	تدريب العاملين وتأهيلهم

... تابع جدول رقم (١٢)

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
رفض	٠.٠٠٤	*٢.٩٨١	٠.٢٣٢	٠.١٢٧	٠.٣٧٨	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
رفض	٠.٠٤٠	**٢.٠٨٣	٠.٢٠٠	٠.١١٩	٠.٢٤٧	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية
رفض	٠.٠٠٠	*٧.٠٧٦	٠.٦٩١	٠.٠٩٧	٠.٦٨٦	القدرة على الاتصال الفعال
رفض	٠.٠٠٠	*٣.٨٣٥	٠.٤٠٠	٠.٠٩٧	٠.٣٧٢	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$.** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.*** غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٢)، ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية) هي أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري، بدلالة معاملات (Beta) لهذه الأبعاد (٠.٦٩١، ٠.٤٠٠، ٠.٣٩٦، ٠.٣٣٧، ٠.٢٣٢)، وبدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد والبالغة (٧.٠٧٦، ٣.٨٣٥، ٣.٢٠٤، ٤.١٢٤، ٢.٩٨١) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (٢.٣٥٨) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.01)$. كما يتضح من الجدول، ومن متابعة معاملات (Beta)، وقيم اختبار (T) أن بعد إدارة الجودة الشاملة التالي (التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية) له تأثير على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري، بدلالة معامل (Beta) لهذا البعد (٠.٢٠٠)، وبدلالة ارتفاع قيمة (T) المحسوبة لهذا البعد والبالغة (٢.٠٨٣) عن قيمتها الجدولية البالغة (١.٦٥٨) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$. وأشارت النتائج أيضاً أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، تدريب العاملين وتأهيلهم) ليس لها أثر على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري، حيث كانت قيم (T) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري. وقبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، تدريب العاملين وتأهيلهم) على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري في المصارف التجارية الفلسطينية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي.

جدول (١٣): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي.

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
قبول	٠.٤٤٢	*٠.٧٧٣	٠.١٢٥	٠.١٠٦	٠.٠٨٢	اقتناع ودعم الإدارة العليا
قبول	٠.٨٢٠	*٠.٢٢٨	٠.٠٣٧	٠.١١٨	٠.٠٢٧	التركيز على العميل
قبول	٠.١٢٦	*١.٥٤١-	٠.١٦٤-	٠.٠٨٣	٠.١٢٧-	مشاركة العاملين وتحفيزهم
قبول	٠.٣١٤	*١.٠١٣	٠.٠٩٩	٠.١٤٩	٠.١٥١	تدريب العاملين وتأهيلهم
قبول	٠.٢٢٠	*١.٢٣٥	٠.١٢٥	٠.١٤٠	٠.١٧٣	التركيز على تحسين العمليات المصرفية
قبول	٠.٨٥٩	*٠.١٧٨	٠.٠٢٢	٠.١٣١	٠.٠٢٣	التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية

... تابع جدول رقم (١٣)

نتيجة الفرضية العدمية (Ho)	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	الميل B	أبعاد إدارة الجودة الشاملة
قبول	٠.٢٥٢	*١.١٥١	٠.١٤٦	٠.١٠٧	٠.١٢٣	القدرة على الاتصال الفعال
قبول	٠.١٣٠	*١.٥٢٧	٠.٢٠٧	٠.١٠٧	٠.١٦٣	اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات

* غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٣)، ومن متابعة قيم اختبار (T) أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة التالية (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) ليس لها أثر على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي، حيث بلغت قيم (T) المحسوبة لهذه الأبعاد (٠.٧٧٣، ٠.٢٢٨، ٠.٥٤١، ١.٠١٣، ١.٢٣٥، ٠.١٧٨، ١.١٥١، ١.٥٢٧) على التوالي، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية العدمية (Ho) التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي في المصارف التجارية الفلسطينية.

النتائج والتوصيات

النتائج

١. أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، فقد جاء هذا التطبيق بدرجات ومستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالتركيز على العميل، ويليه تدريب العاملين وتأهيلهم، ثم القدرة على الاتصال الفعال، ثم اقتناع ودعم الإدارة العليا، ثم اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات، ثم التركيز على تحسين العمليات المصرفية، ثم التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، في حين ارتبط أقل

مستوى تطبيق بمشاركة العاملين وتحفيزهم، وهذه النتيجة تشير إلى أن المصارف التجارية الفلسطينية لا تتعامل مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظام متكامل وإنما تتعامل مع كل بعد على حدة، وبمعنى آخر أنها تركز على بعض الأبعاد وتهمل أبعاد أخرى. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق هذا المفهوم في المصارف التجارية الفلسطينية لم يتجاوز التبني الذهني للمفهوم، أي الاقتناع بالفكرة فقط، وبالتالي لم يصل التطبيق الشمولي والجيد، هذا يعني عدم وجود الالتزام الفعلي والجدي بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من قبل تلك المصارف، ولعل ما يبرر ذلك حداثة تبني هذه المصارف لنظام إدارة الجودة الشاملة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطراونة، والبليسي، ٢٠٠٢) التي أشارت إلى أن المصارف التجارية في الأردن تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، ودراسة (الشراح، ٢٠٠٣) التي أشارت إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات المصرفية.

٢. أشارت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات المبحوثين في المصارف التجارية الفلسطينية نحو مستوى أبعاد الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق لتلك الأبعاد على التوالي بالرضا الوظيفي، ويليه الالتزام التنظيمي، ثم مهارات التفكير الابتكاري، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق ببعده سلوكيات الدور الإضافي.

٣. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل، ومشاركة العاملين وتحفيزهم، وتدريب العاملين وتأهيلهم، والتركيز على تحسين العمليات المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، والقدرة على الاتصال الفعال، واتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Karia & Asaari, 2006) التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل (الانغماس الوظيفي، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي).

٤. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، مشاركة العاملين وتحفيزهم، القدرة على الاتصال الفعال) على الأداء التنظيمي، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Nguyen, 2006) التي أشارت إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (القيادة، وإشراك الموظفين في أعمال المنظمة) ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي.

٥. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الرضا الوظيفي، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية) على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المصارف التجارية الفلسطينية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Poselie & wiele, 2002) التي أشارت إلى أن القيادة، ووضوح عملية الاتصال تؤثر على رضا الموظفين عند تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
٦. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لبعدها إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين وتحفيزهم) على مستوى الالتزام التنظيمي، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على مستوى الالتزام التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية.
٧. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري، في حين أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، تدريب العاملين وتأهيلهم) على تمتع العاملين بمهارات التفكير الابتكاري في المصارف التجارية الفلسطينية.
٨. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي في المصارف التجارية الفلسطينية. وهذه النتيجة تشير إلى عدم إدراك متخذي القرار في هذه المصارف لأهمية سلوكيات الدور الإضافي ودورها في استمرار منظمات الأعمال ونجاحها، وبالتالي لا يتم توجيه الاهتمام الكافي إلى الممارسات التنظيمية اللازمة لتحفيز العاملين على ممارستها.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. ترسيخ القناعة الجدية لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات الإدارية والفنية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها، ودون اقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أي جهد يبذل في أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الاقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة مثلاً: من خلال إنشاء وحدة أو إدارة مختصة بإدارة الجودة والتحسين المستمر للخدمات المصرفية وتزويدها بالكفاءات والخبرات اللازمة، ومنحها المسؤوليات والصلاحيات المطلوبة.
٢. ضرورة إعطاء اهتمام أكبر لتطبيق جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الأبعاد الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء التنظيمي، إذا ما أرادت المصارف التجارية الفلسطينية تحسين الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي)، على أن يتم ذلك دون إهمال الأبعاد الأخرى، أي يتم النظر إلى جميع أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة جوانبه الإدارية، والعملية، والفنية داخل المصرف نظرة تكاملية، حتى وأن تم التطبيق لهذا المفهوم تدريجياً، إلا أنه لا بد أن يكون مخططاً له لينتهي بنموذج شمولي منظم ذلك ليحقق نتائج المستهدفة.
٣. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد مشاركة العاملين وتحفيزهم أقل أبعاد إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً، لذا ينبغي من إدارات المصارف التجارية الفلسطينية الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم من خلال سماع آراء العاملين واقتراحاتهم والأخذ بأفكارهم الإبداعية، وإشراكهم في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل وتحسين الجودة، وتفويض الصلاحيات المتعلقة بأعمالهم، ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية لمشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز، والإعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها لزيادة التنافس بينهم، مما يزيد من التزامهم ويحقق لهم الرضا الوظيفي ويسهم في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
٤. أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد سلوكيات الدور الإضافي أقل أبعاد الأداء التنظيمي تطبيقاً، لذا على إدارات المصارف التجارية الفلسطينية إيلاء هذا الموضوع مزيداً من الاهتمام بتحفيز العاملين لممارسة سلوكيات الدور الإضافي، بالإضافة إلى الاهتمام بتوفير البرامج التدريبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة لكافة العاملين المعنيين بالجودة، وذلك لإكسابهم المعرفة والمهارات اللازمة لخلق وتنمية التفكير الابتكاري، وتغيير النظرة للتدريب واعتباره استراتيجية أساسية وداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدلاً من اعتباره تكلفة إضافية.
٥. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في الموضوع نفسه، ولكن بمتغيرات وطرق قياس أخرى غير التي اعتمدها الباحث، ولقطاعات أخرى عدا المصارف التجارية للخروج بتصوير أشمل حول هذا الموضوع.

المراجع العربية والأجنبية

- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (٢٠٠٩). "الإنتاجية والجودة الشاملة وأثرهما على القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في فلسطين". رسالة دكتوراة غير منشورة. معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.
- بدري، مسعود عبد الله. (١٩٩٩). "إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة: دراسة باستخدام التحليل المساري". مجلة دراسات العلوم الإدارية. ٢٦(٢). ٢٨٣-٣١١.
- بستر فيلد، ديل. وآخرون. (٢٠٠٤). "إدارة الجودة الشاملة". ترجمة راشد محمد الحمالي. جامعة الملك سعود.
- البطاني، منصور. والسني، عبد الله (٢٠٠٥). "مدى إدراك القيادات الإدارية في البنوك التجارية لمفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من قيادات البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية". مجلة الإداري. ٢٧(١٠١). ١٣-٥١.
- التميمي، اياد فضل محمد. (٢٠٠٥). "إدارة الجودة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية". مجلة البصائر. ٩(٢). ١٨٥-٢٢٦.
- جابلونسكي، جوزيف. (١٩٩٦). "تطبيق إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة". تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة. بميك. القاهرة.
- جودة، إيمان صبحي. والياقي، رنده سلامة. (٢٠٠٧). "العلاقة بين الأسلوب القيادي والالتزام التنظيمي. وصراع الدور وغموضه. وبعض المتغيرات الديموغرافية في إحدى شركات القطاع العام في جمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. ١٤(٣).
- جوران، جوزيف. م. (١٩٩٣). "دليل جوران إلى تصميم الجودة. تخطيط جودة المنتجات والخدمات". خلاصات السنة الأولى. العدد ١٨. إصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع). القاهرة.
- الخلف، عبد الله بن موسى. (١٩٩٧). "ثالث التمييز. تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية". مجلة الإدارة العامة. ٣٧(١). ١٢١-١٤٧.
- الخولاني، محمد محمد. (٢٠٠٧). إدارة النشاط الإنتاجي والعمليات: مدخل التحليل الكمي. ط١. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية.
- الدرادكة، مأمون. والشبلي، طارق. (٢٠٠٢). الجودة في المنظمات الحديثة. ط١. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

- الدعاس، عبد الله أحمد عبد الله. (٢٠١٠). "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية". مجلة دراسات العلوم الإدارية ٣٧(١). ٩٣-١١٣.
- الرب، سيد محمد جاد. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة. مطبعة العشري. الإسماعيلية. مصر.
- السامرائي، مهدي. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط١. دار جرير للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- سلطة النقد الفلسطينية. (٢٠١٠). بيانات غير منشورة. رام الله. فلسطين.
- السيد، معين أمين. (٢٠٠٥). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار: دراسة تجريبية على البنوك الجزائرية". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ٨(١). ٢٣-٣٣.
- الشراح، رمضان. (٢٠٠٣). "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم الجودة الشاملة". مجلة الإداري ٢٥(٩٥). ١٣-٣٥.
- شرشير، صباح. (٢٠٠٠). "الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٥). إدارة التسويق. ط١. سلسلة كتب المعارف الإدارية. الكتاب الثالث. مؤسسة حورس الدولية. الإسكندرية.
- الطراونة، محمد. (٢٠٠٢). "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن". مجلة دراسات العلوم الإدارية ٢٩(١). ٣٢-٤٧.
- الطراونة، محمد أحمد. والبليسي، بدرية المعتز. (٢٠٠٢). "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن". مجلة مؤتم للبحوث والدراسات ١٧(١). ١١-٤٢.
- العبادي، مصطفى راشد. (٢٠٠٢). "إطار مقترح لتقييم أداء المنشآت الصناعية في ضوء بيئة التصنيع الحديثة: دراسة اختبارية". مجلة الدراسات والبحوث التجارية ٢(٢). جامعة الزقازيق. مصر. ٣٧-١١٣.
- عبد المحسن، توفيق. (١٩٩٩). تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد. دار النهضة العربية. القاهرة. مصر.
- عبد المحسن، توفيق. (٢٠٠٦). التقييم والتميز في الأداء. دار النهضة العربية. القاهرة. مصر.

- العديم، عقوب بن ارشيد. (٢٠٠٧). "مبادئ القيادة و الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن". مجلة الإداري. ٢٩. (١٠٨). ٣٩-٧٠.
- عريشة، محمد محمد. (١٩٩٦). "محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل: دراسة تطبيقية". المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد. (٧). جامعة قطر. ٢٤٢-٢٦٦.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- عشوش، محمد أيمن. (١٩٩٦). "الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة: دراسة مقارنة". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (١). كلية التجارة. جامعة عين شمس. ٨٢٧-٨٥٦.
- عقيلي، عمر وصفي. (٢٠٠١). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. ط١. دار وائل للنشر. عمان. الأردن.
- علوش، نهلة جميل. (١٩٩٧). "إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. عمان.
- العلي، وآخرون (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- العمري، عبيد. (١٩٩٩). "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك سعود. مركز العلوم الإدارية. (١). ١١١-١٣٤.
- غنيم، أحمد محمد. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. المنصورة. مصر.
- الفضل، مؤيد. والطائي، يوسف. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- ماضي، محمد. (٢٠٠٥). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية: في مجال الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح)". المنظمة العربية للتنمية الإدارية. بحوث ودراسات. القاهرة. مصر.
- معلا، ناجي. (٢٠٠١). "البنوك في فلسطين". ١٦. رام الله. فلسطين.

- ملحم، يحيى سليم. (٢٠٠٦). "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة. ٢٦(٢). ٣٩-٣٠.
- ملدعون، عيسى. (٢٠٠٣). "دراسة اتجاهات المديرين حول واقع النشاط التدريبي في شركات القطاع الخاص: دراسة ميدانية في مدينة دمشق وريفها". المؤتمر الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية وتنمية المؤسسات في الوطن العربي. دمشق.
- منصور، بهاء محمد. (٢٠٠٢). "المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والاستراتيجي في منشآت الأعمال الحديثة". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. جامعة الإسكندرية. (١). ٢٦٧ - ٣١٨.
- Akroush, M. & Al-Dmour, H. (2006). "The Relationship Between Brand - Building Factors and Branding Benefits in Commercial Banks Operating in Jordan: An Empirical Investigation of Managers' Perspectives". Jordan Journal of Business' Administration. 2 (3). 464- 486.
- Amabile, T.M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On doing What you love and loving What you do". California Management Review. 40 (1). 38-76.
- Anderson, Mary. & Sohal, Amrik. (1999). "The Study of the Relationship Between Quality Management Practices and Performance in Small Businesses". international Journal of Quality & Reliability Management. 16 (9). 859-877.
- Appleby, Jones. (2000). Measuring Performance in The NHS: What Really Matters?. British Medical journal. May.
- Barney, J. (1997). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison- Wweley. New Yourk.
- Bateman, T.S. & Crgan, D.W. (1983). "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship". Academy of Management Journal. V.26. 587-603
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: progress and prospects". The Academy of Management Journal. 39 (4). 779-801.

- Birley, S. & Westhead, p. (1994). "A taxonomy of Business Start-Up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size". Journal of Business Venturing. 9 (1) .7-31.
- Boon, K. & Arumugam, A. (2005). Does Soft TQM predict Employee. Attitudes? The TQM Magazine.(on line). Available:file://A:ABSCO host.htm
- Cameron, K. (1986). "Effectiveness as Pradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness". Management Science. 32 (5).
- Charavarthy, B. (1986). "Measuring Strategic performance". Strategic Management Journal. V.7.
- Crag, P. & Rastogi, R. (2005). "New Model of job Design motivating Employpces. performance". Journal of Management Development. 25(6).
- Eccles, R. (1991). "The Performance Measurement Manifesto". Hravid Business Review. (Jan – Feb).
- Elci, Meral. & Kitapci, Hakan. & Erturk, Alper. (2007). "Effects of Quality Culture and Coporate Ethical Values on Employee work Attitudes and Job performance in Turkey". Total Quality Management and Business Excellence. 18 (3). 285 – 302.
- Gardin, J.L. & Som, A. (2003). "Strategic Humen Resource Management Practices: An Exploratory Survey on French Organizations". ESSEC. Documents De Recherche working papers. PP. 1-20.
- George, J.M. & Brief, A.B. (1992)."Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood Awork Organizational Spontaneity Relationship". psychological Bulletin. 12 (2).308 -334
- Geringer, J. M. (1998). Assessing Replication and Extension: A Commentary on Glaister and Buckley: Measures of In UK International alliances. Organization Studies. Winter.

- Goodman, Paul. & Pennings, Johanns. (1980). Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness. In E. Lawler. D Nadler & C. Cammann (Eds.) Organizational Assessment: Perspectives on Management of Organizational Behavior and Quality of Work. Wiley-interscience. New York.
- Grunberg, M. (1984). Social psychology and Organizational Behavior. 2nd Ed. John Willy and Sons. N.Y.
- Hansson, Jonas. & Erikson, Henrik. (2002). "The Impact of TQM on Financial performance". Journal Measuring Business Excellence. 6(4). 44-54.
- Hui, Y.T. & Tam, C. m. (1994). "Total Quality Management in a public Transport Organization In Hong Kong". International Journal of project Management . 14(5).311-315.
- Hung, R.Y & Yi, C (2005). "the Implementation of Total Quality Management Strategy in Australia: Some Empirical observations". The Journal of American Academy of Business .
- Huselid, M. & Jackson, S. & Schuler, R. (1997). "Technical and Strategic Human Resource Management Firm performance". Academy of Management Journal. 40 (1).
- Huselid, M. (1995). "The Impact of Human Resource Management on turnover. productivity. and Corporate Financial Practices performance". Academy of Management Journal. 38 (1).
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). "Are Nonfinancial Measures leading indicators of Financial performance: An analysis of Customer Satisfaction". Journal of Accounting Research. V.36. 1-35.
- Jamrong, J. & Vickers, M. & Bear, D. (2006). "Building and Sustaining a culture that Supports Innovation". Human Resource planning. 29 (3). 9-19.
- Juran, Joseph m. & Blanton, G. (2000). Juran.s Quality Handbook. Fifth Edition. Mc Graw-Hill. New York. USA.

- Kaplan, R. S & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard Measures That Drive performance". Harvard Business Review. Jan - Feb. PP. 71-79.
- Karia, Noorliza. & Asaari, Muhammad. (2006). "the Effects of Total Quality Management practices on Employees. Work Related Attitudes". The TQM Magazine. 18 (1) .30-43.
- Keats, B.W & Hitt, M. (1988). "Acausal Model of linkages Among Environmental Dimensions. Marco Organizational Characteristics. and performance". The Academy of ManagementS Journal. 31(3) .570-598 .
- Lau, R.S. M. & Anderson, C. A. (1998). "A three Dimensional Perspective of Total Quality Management". International Journal of Quality & Reliability Management. 15 (1). USA. p.88.
- Lee, Jenny. (1999). Organizational learning in China. Business Horizons. Jan- Feb.
- Lewin, Arie. & Minton, John. (1986). "Determining Organizational Effectiveness: Another Look and Agenda for Research". Management Science. 32 (5).
- Lusthaus, C. et.al. (2002). "Organizational Assess Ment: A Framework for Improving performance". washiagton. D.C. Inter-American Development Bank & Ottawa. Canada. International Development Research center.
- Martines, E.C. & Terblanche, F. (2003). "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation". European Journal of Innovation Management. 6 (1). 64-74.
- Menon, H.G. (1992). TQM in New product Manufacturing. MC-Graw- Hill Tnc. New York . USA.
- Millar, Michelle. & Mckevitt, David. (2000). "Accountability and performance Measurement: An assessment of the Irish health care system". International review of Administrative Sciences. 66 (2).

- Nguyen, T. (2006). "Improving Performance Through Linking it and TQM in Vietnamese Organizations". Unpublished thesis doctor. University of Fribourg. Switzerland.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). "HRM and performance :What's Next? ". CAHRs. Working paper Series. 95 (9). 1-28.
- Pearce, J.L. & Gregersen, H.B. (1991). "Task Interdependence and Extra- role behavior: A test of the Mediating Effects of felt Responsibility". Journal of Applied psychology. 76 (6) .838-844.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through people: Understanding the power of Work Force. Boston: Harvard- Business School Press.
- Poselie, A. & wile, T. (2002). "Employee perceptions of Human Resource Management and T. Q. M. and The Effects on Satisfaction and Intention To leave". managing Servise quality. 12 (1). 165-182.
- Rahman, Shams. (2001). "A Comparative Study of TQM practice and Organizational performance of SMES with and without ISO 9000 Certification". International Journal of Quality and Reliability Management. 18 (1). 35-49.
- Rogers, E. & wright, P. (1998). "Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: problems and prospects". CAHRs. Working Paper Series. 98(9) .1-27.
- Sager, Jeffrey. & Johnston, Mark. (1989). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A study of Salespeople". Journal of personal Sell-ingand Sales Management. Ix: 30-41.
- Sigal, Haber. & Aric, reichel. (2005). "Identifying performance Measures of Small Ventures- The Case of the Tourism Industry". Journal of Small Business Management. 43 (3). 257-286.
- Simons, Robert. & Davila, Antonio. (1998). "How high is your Return on Management". Harvard Business Review. Jan- Feb.

- Steers, R.M. & Blaok, J.S. (1994). Organizational Behavior. Harper Collins College Publishers. New York.
- Tunks, Roger. (1992). Fast Track to Quality: A12- Month program for Small to mid-sized Businesses. Mc Graw Hill. Inc. USA.
- Vankatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches". The Academy of Management Review. 11 (4). 801 – 814.
- Varadarajan, Rajan. & Ramanujam, Vasudevan. (1990). "The Corporate performance Conundrum: A synthesis of Contemporary Views and an extension". Journal of Management Studies. 27(5).
- Vecchio, R.P.(2000) Organizational Behavior. The Dryden press. Florida.
- Weinzimmer, Laurence. (1998). "Measuring Organizational growth: Issues. Consequences and guidelines". Journal of Management. March- April.
- Wilson, N.C. & Stckes, D. (2005). "Managing Creativity and Innovation: The Challenge for Cultura Entrepreneurs". Journal of Small Business & Enterprise Development. 12(3). 362-387.
- Yong, Josephine. & Wilkinson, Adrian. (2001). "In Research of Quality: The Quality Management Experince in Singapore". International Journal of Quality & Reliability Management. 18 (8).827
- Zairi, Mohamed. (1994). Measuring Performance for Business Results. Chapmon and Hall. London.
- Zhou, J. & George, J. (2001). "When job Dissatisfaction leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice ". Academy of Management Journal. 44 (4). 682-696.

الملحق رقم (١)

أخي المدير، أختي المديرية

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم استبانة لأغراض البحث العلمي لموضوع "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، يرجى التفضل والتكرم بالإجابة عن جميع العبارات الواردة في الاستبانة بكل عناية ووضوح وصراحة، مع العلم بأن المعلومات التي ستزودنا بها سوف تساعدنا بهذه الدراسة كون المصرف الذي تعملون به سيكون ضمن مجتمع الدراسة. وأود التأكيد أن المعلومات التي سيتم جمعها من خلال إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا،،،

الباحث

ملاحظة:-

← تملأ هذه الاستبانة فقط من قبل (المدير العام، مدراء الدوائر، مدراء الفروع، مدراء المكاتب)، للمصارف التجارية الفلسطينية عينة البحث.

الجزء الأول:

الرجاء تعبئة البيانات الشخصية والعامة التالية:-

اسم المصرف الذي تعمل به _____ .

- الجنس: ذكر أنثى

- العمر: ٢٥ سنة فما دون ٢٦-٣٥ سنة ٣٦-٤٥ سنة ٤٦ سنة فأكثر

- عدد سنوات الخبرة: ٥ سنوات فما دون ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة ١٦ سنة فأكثر

- المؤهل العلمي: دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه

- الراتب الشهري: ٣٠٠ دينار فما دون ٣٠١-٥٠٠ ٥٠١-٧٠٠ ٧٠٠ فأكثر

الجزء الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أمامك مجموعة من المعايير التي تقيّم مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مصرفكم، الرجاء وضع إشارة (×) أمام الرقم الذي تعدّه أكثر تمثيلاً لواقع مصرفكم، علماً أن اختياركم للرقم (٥) يعني الموافقة بشدة، أما الرقم (١) فيعني عدم الموافقة بشدة بينما تمثل الأرقام الأخرى درجات متفاوتة للموافقة/ عدم الموافقة.

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الاستجابة				
		موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
	أولاً: اقتناع ودعم الإدارة العليا					
١.	تتوفر القناعة التامة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصرف.					
٢.	تلتزم الإدارة العليا للمصرف بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة.					
٣.	تقوم الإدارة العليا للمصرف بتوفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٤.	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج الجودة الشاملة للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمصرف.					
	ثانياً: التركيز على العميل					
٥.	تقوم إدارة المصرف بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العملاء ورغباتهم بشكل مستمر.					
٦.	تسعى إدارة المصرف للمحافظة على العملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد.					
٧.	تهتم إدارة المصرف بمتابعة شكاوى العملاء وتقديم الحلول المناسبة لها.					
	ثالثاً: مشاركة العاملين وتحفيزهم					
٨.	تعمل إدارة المصرف على إشراك جميع العاملين بكافة المستويات في عمليات تحسين جودة الخدمات المصرفية.					
٩.	تعمل إدارة المصرف على تشجيع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.					
١٠.	تفوض إدارة المصرف صلاحيات للعاملين للتصرف عند وجود مشكلة ما.					
١١.	تمنح إدارة المصرف مكافآت مادية أو معنوية للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز.					
١٢.	تسعى إدارة المصرف لزيادة التنافس بين العاملين من خلال إعلانها عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها وأسباب منحها.					
	رابعاً: تدريب العاملين وتأهيلهم.					
١٣.	توفر إدارة المصرف جميع امکانات اللازمة لتدريب العاملين من وسائل وأدوات مناسبة.					
١٤.	تقوم إدارة المصرف بتدريب العاملين على استخدام الأساليب التقنية الحديثة التي تساعد في تطوير الأداء، وتحسين جودة الخدمات المصرفية.					

					تقوم إدارة المصرف بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الخدمات المصرفية حسب الكفاءات العلمية والعملية.
١٥.					تقوم إدارة المصرف بتقييم أداء العاملين المتدربين بعد الانتهاء من الدورات التدريبية.
١٦.					تشارك إدارة المصرف بالدورات المتخصصة لتدريب العاملين في جميع المستويات بأهمية جودة الخدمات المصرفية، وأحدث الأساليب المطبقة في هذا المجال.
					خامساً: التركيز على تحسين العمليات المصرفية
١٧.					تسعى إدارة المصرف إلى تخفيض تكافة العمليات المصرفية المتنوعة.
١٨.					تعتمد إدارة المصرف برنامجاً لإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة لنوعية الخدمة المقدمة.
١٩.					تعتمد إدارة المصرف برنامجاً لتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة.
٢٠.					تضع إدارة المصرف خطة من أجل تقليل وقت انتقال المعاملة من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.
٢١.					تعتمد إدارة المصرف برنامجاً من أجل الانتقال من العمليات المتتالية في تقديم الخدمة إلى العمليات المترابطة.
					سادساً: التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية
٢٢.					يتم أخذ الجودة الشاملة بعين الاعتبار كخطة استراتيجية للمصرف.
٢٣.					تغير إدارة المصرف باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعاً لتغير حاجات العملاء ورغباتهم.
٢٤.					تهتم إدارة المصرف بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية والسياسية الخ المؤثرة على الخطط المستقبلية للمصرف.
٢٥.					تسعى إدارة المصرف باستمرار لفحص آثار تطبيق خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية.
٢٦.					تستخدم إدارة المصرف أساليب وأدوات علمية وتكنولوجية متطورة لغرض تحسين جودة الخدمات المصرفية بشكل مستمر.
					سابعاً: القدرة على الاتصال الفعال
٢٧.					يستطيع العاملون الوصول لأصحاب القرار وشرح مواقفهم بما يخص أعمالهم دون صعوبة.
					تحرص إدارة المصرف على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها.
٢٨.					تضع إدارة المصرف التعليمات واللوائح لتعريف كل عامل بدوره في عملية تحقيق أهداف المصرف.
٢٩.					توفر إدارة المصرف وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين العاملين وعملاء المصرف.

					ثامناً: اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات.
					٣٠. تتخذ القرارات الفعلية في المصرف وفق معلومات وبيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري.
					٣١. يوجد في المصرف نظام معلومات يوفر المعلومة بشكل سريع لأصحاب القرار.
					٣٢. يساعد نظام المعلومات المحوسب بشكل عام متخذي القرارات على أداء مهامهم بشكل جيد، وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.
					٣٣. تحلل إدارة المصرف مشاكل الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية التي تكمن وراء حدوثها.

الجزء الثالث: الرضا الوظيفي

فيما يلي (١٥) عبارة تستفسر عن مدى رضائك عن بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة التي تشغلها حالياً في المصرف، برجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعد أكثر قريباً للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الرضا				
		موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
١.	تمثل وظيفتي في المصرف شيئاً هاماً بالنسبة لي.					
٢.	أشعر بدرجة معقولة من الرضا عن وظيفتي في المصرف.					
٣.	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.					
٤.	توفر لي وظيفتي فرصاً لاكتساب مهارات وخبرات جديدة.					
٥.	تمنحني وظيفتي في المصرف فرصة جيدة للاستقلالية والحرية في أداء العمل.					
	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.					
٦.	لدي إحساس بالأمان تجاه عملي.					
٧.	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملاء العمل.					
٨.	تتوفر درجة من التفاهم بيني وبين رئيسي المباشر.					
٩.	تتيح لي وظيفتي فرص التطوير في أسلوب العمل.					
١٠.	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي.					
١١.	إن ظروف العمل جيدة وتساعد على الأداء الفعال.					
١٢.	تتيح لي وظيفتي فرص الاتصال المباشر مع المسؤولين والزملاء.					
١٣.	أنال الثناء والتقدير من قبل المشرفين على الجهود التي أبذلها.					
١٤.	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة ومحددة.					

الجزء الرابع: الالتزام التنظيمي.

فيما يلي (١٥) عبارة تستفسر عن شعورك نحو المصرف الذي تعمل به، برجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعتبر أكثر قرباً للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الالتزام				
		موافق بشدة (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق بشدة (١)
١.	أشعر بسعادة كبيرة لأنني التحقت بالعمل في هذا المصرف.					
٢.	أنني أتحدث عن هذا المصرف لأصدقائي كمكان ممتاز للعمل.					
٣.	أشعر بالكثير من الولاء نحو هذا المصرف.					
٤.	أنني مستعد لقبول أي عمل يسند لي لكي أستمر في العمل بهذا المصرف.					
٥.	إن قيمي ومعتقداتي الشخصية تتفق مع القيم والمعتقدات السائدة في المصرف.					
٦.	أشعر بالفخر لأنني أعمل في هذا المصرف.					
	أنني لا أستطيع أداء عملي بنفس المستوى الحالي في أي مصرف آخر.					
٧.	أن هذا المصرف يثير لدي الرغبة في تحقيق أفضل أداء في عملي.					
٨.	إن أي تغيير في وضعي الحالي لن يؤدي بي إلى ترك العمل في هذا المصرف.					
٩.	أنني مستعد لأن أبذل جهداً أكبر من المتوقع في سبيل نجاح هذا المصرف.					
١٠.	هناك الكثير الذي يمكن أن أحصل عليه ببقائي في هذا المصرف.					
١١.	نادراً ما أجد صعوبة في الموافقة على سياسات هذا المصرف في الأمور المتعلقة بالعاملين.					
١٢.	حقيقة إنني مهتم بمستقبل هذا المصرف.					
١٣.	بالنسبة لي يعد هذا المصرف هو الأفضل بين المصارف التي من الممكن أن أعمل بها.					
١٤.	لم أخطئ أبداً عندما قررت العمل في هذا المصرف.					

الجزء الخامس: مهارات التفكير الابتكاري

فيما يلي (١٣) عبارة تستفسر عن مدى تمتع العامل الذي يعمل تحت إشرافك بسمات التفكير الابتكاري، برجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعتبر أكثر قرباً للتعبير عن درجة توافر سمات التفكير الابتكاري في هذا العامل.

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الاستجابة				
		لا تتوافق هذه السمة مطلقاً (١)	لا تتوافق فيه هذه السمة (٢)	محايد (٣)	تتوافق فيه هذه السمة (٤)	تتوافق فيه السمة بشكل كبير (٥)
١.	يقترح طرق جديدة لتحقيق أهداف المصرف.					
٢.	يمكنه إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المصرف.					
٣.	يبحث دائماً عن التكنولوجيا والمعلومات والأساليب والأفكار الجديدة.					
	يقترح طرق جديدة لزيادة جودة الخدمات المصرفية.					
٤.	يمثل مصدراً جيداً للأفكار المبتكرة.					
٥.	لا يخشى المخاطرة.					
٦.	يستطيع إقناع الآخرين بأفكاره، والترويج لها.					
٧.	يظهر إبداعه في العمل عندما تتاح له الفرصة.					
٨.	يقوم بتطوير خطط وجدول كافية لتنفيذ أفكاره الجديدة.					
٩.	غالباً ما يمتلك العديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة.					
١٠.	يستطيع إيجاد العديد من الحلول المبتكرة التي تساهم في حل مشكلات العمل.					
١١.	غالباً ما يمتلك منهج جديد لحل مشاكل العمل.					
١٢.	يقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.					

الجزء السادس: سلوكيات الدور الإضافي

فيما يلي (١٠) عبارات تستفسر عن مدى قيام العامل الذي يعمل تحت إشرافك بسلوكيات الدور الإضافي، برجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة التي تعد أكثر قرباً للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

رقم الفقرة	الفقرات	درجة الاستجابة				
		غير موافق (١) بشدة	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)
١.	يقوم بحضور دورات تدريبية إضافية في وقته الخاص.					
٢.	يقدم مقترحات مفيدة لتحسين العمل في المصرف.					
٣.	يعمل قبل أو بعد أوقات العمل الرسمية من أجل إنهاء متطلبات العمل.					
	يضع معايير لجودة العمل تفوق المعايير الموضوعه من قبل المصرف.					
٤.	يسعى لتطبيق مقترحاته في العمل بطريقة بناءة ونشطة.					
٥.	يساعد في توجيه العاملين الجدد حتى إذا لم يطلب منه أحد القيام بذلك.					
٦.	يعمل على زيادة معارفه ومهاراته المرتبطة بالوظيفة.					
٧.	يقوم بمهام غير مطلوبة منه ولكنها تساعد في تحقيق أهداف المصرف.					
٨.	يترك عمله لمساعدة الآخرين على حل المشاكل التي لها صلة بعملهم.					
٩.	يبحث عن مسؤوليات و/ أو مهام إضافية بالرغم من أنها تزيد من عبء العمل الذي يقوم به.					