



أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية (دراسة حالة بنك سبأ الاسلامي)

جبران دحان علي الحلطي¹
أ.د/ محمد حنفي محمد نور تبيدي²

- 1 - باحثٌ دكتوراه - جامعة النيلين، مستشار محافظة الجوف -الجمهورية اليمنية.
- 2 - استاذ ادارة الاعمال المشارك ورئيس قسم ادارة الاعمال الاسبق بجامعة النيلين - الخرطوم - السودان



المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية اليمنية. (بنك سبأ أنموذجاً)، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما هو أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟

وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الوصفي التحليلي، وجمعت المعلومات بواسطة استبانة محكمة وتحليلها بالطرق الإحصائية العلمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج لعل من أهمها: أن هناك علاقة إيجابية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب نموذج جابلونسكي والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية في عينة البحث. وبناء على النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام والتركيز بشكل أكثر على العميل؛ وذلك بالتطوير المستمر للعمليات المصرفية وخدمة العملاء وتسهيل الإجراءات الائتمانية التي لها علاقة بالعميل، والاهتمام بجمع البيانات المتعلقة بالعمليات المصرفية والعمليات الائتمانية وغيرها على نحوٍ دوري وتحليلها وتوظيفها في الوقاية من الأخطاء، وتوظيف نظم المعلومات الحديثة في اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.





Abstract: This study aimed to identify the role of the TQM principles in raising the marketing efficiency of banking services in Islamic banks in Yemen (A case of study of Saba Islamic Bank). The problem of the study was stated in the following question: “What is the role of the TQM principles in raising the marketing efficiency of banking services?” The study used the descriptive historical analytical approach. The data were collected through a refereed questionnaire and were analyzed using scientific statistical methods. The study reached several results. One of the most important of those results is that there is a positive relationship between the TQM principles according to the Jablonski model and the marketing efficiency of banking services in the research sample. Based on the results, the study presented several recommendations. The most important recommendations are focusing the customer through the continuous development of banking operations and customer service and facilitating the credit procedures related to the customer; paying attention to collecting data related to banking and accredited operations periodically, analyzing them and using them in the prevention of errors; in addition to using modern information systems to detect errors before they occur





المقدمة:

أصبحت الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية أمراً ضرورياً، بعد أن أصبحت البنوك الإسلامية حقيقة واقعية تشغل حيزاً من الفراغ في عالم إدارة المال على مستوى العالم، لذا وجب أن تتجه البنوك الإسلامية نحو تحسين العمليات ومواكبة التطور التكنولوجي في الأنظمة التي من شأنها خدمة العميل وسهلت الكثير من المهام التقليدية التي كان يمارسها العميل مع موظفي البنوك، وقد جاء الدين الإسلامي الحنيف منذ بزوغ فجره على البشرية ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه وتحديثه باستمرار، ولنا في حديث النبي العربي الكريم محمد - صلى الله عليه وسلم - : " أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " أو كما قال - عليه الصلاة والسلام - وفي هذا الحديث خير دليل وتوجيه باعتماد الجدية في العمل شرعة ومنهاجاً في الحياة. من هذا المنطلق يتبين لنا أن الإسلام دعا إلى أهمية الجودة وأكد عليها لما لها من جوانب إيجابية بمرور الزمن بدءاً من كشف الخطأ والانحرافات ومحاولة تصحيحها، وإلى تحقيق التميز السوقي وخلق البديل الأمثل للبنوك الربوية والبنوك التقليدية.

وكان للنتائج المهمة التي أحدثتها الثورة الصناعية جانباً من التطور الذي حدث في مفاهيم الجودة وفلسفتها وأدواتها، ويمكن عدّ التطوير المهم الذي قدمه العالم الإحصائي (Shewart.W) للرقابة على الجودة QC Quality Control في بداية العشرينات من القرن الماضي البداية العلمية الحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث، إذ لاتزال مستمرة حتى الآن، إذ كان لإسهامات الرواد (Feigenbaum, Juran, Deming Taguchi, Ishikawa, Crosby) أثر كبير في تشكيل وصياغة فلسفتها وأدواتها. (العزاوي -2005).

وتُعدُّ إدارة الجودة الشاملة هي الأداة الرئيسة التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير





العمل وتحسين تقديم الخدمات المالية والمصرفية، وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على ستة مبادئ رئيسية والتي يمكن لأي مؤسسة مصرفية أن تطبقها، لأجل تحقيق أداء يسعد العملاء، وجني زيادة في الأرباح، مع تحسين سمعتها في السوق المحلية والخارجية في ظل الارتفاع الكبير في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها، ولهذا أصبح لزاماً عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول لدى المستهلك حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، ومن ثمّ تستطيع السير باتجاه تيار العولمة الذي لن يقبل إلا الشركات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها (الدرادكة والشبلي، 2002، ص15).

ولما للكفاءة التسويقية Marketing Efficiency من أهمية في النشاط التسويقي لأداء المصارف والبنوك وبأنها عنصر مهم لتعظيم النسبة بين المخرجات والمدخلات. إذ تشير المخرجات إلى دخل التسويق الناتج من رضا المستهلك عن الخدمات المقدمة له، و تشير المدخلات إلى تكاليف العناصر المختلفة الداخلة في العمليات التسويقية كالعامل ورأس المال والإدارة وغيرها. و تعد الخدمات المصرفية في البنوك -بصفة عامة - الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع البنك، ووسيلة مهمة لجذب المتعاملين الجدد، والمحافظة على المتعاملين الحاليين، فهي بوابة العبور للتعامل في أنشطة البنك المختلفة. كما ترجع أهمية الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية إلى أن الإيرادات الناشئة عنها (إيرادات منخفضة المخاطر). ويقدم البنك الإسلامي كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التقليدي فيما عدا الخدمات المصرفية التي تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية التي تستخدم أسعار الفائدة في تقديم تلك الخدمات.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في رفع الكفاءة التسويقية للخدمات التي يقدمها بنك سبأ الإسلامي، إذ أجريت عليه





الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة واضحة في العلاقة بين المتغيرين.

المشكلة:

تعيش اليوم قطاعات المال والأعمال في قمة من الصراع على الأسواق وإرضاء العملاء، وكسب الميزات التنافسية مما وضع المنظمات على محك صعب أمام مواجهة شرسة، وحثم عليها التعايش معها للبقاء والاستمرار في فرض وجودها بالسعي الجاد للتكيف مع بيئتها، عبر الجودة والتميز في النشاط التسويقي الذي يهدف إلى كسب رضا العميل وربح ولاءه الدائم، وذلك بتشكيل مزيج تسويقي يلبي حاجات العملاء الحاليين ورغباتهم المعلنة والضمنية، ومن ثم الحفاظ عليهم واكتساب عملاء جدد، ولذلك اتجهت كثير من المنظمات ومنها البنوك إلى تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، إذ تُعدُّ إدارة الجودة الشاملة نظاماً يتكامل مع كل الأنظمة الإدارية والإنتاجية والتسويقية، ويتشابك مع كافة مجالات المنظمة ومستوياتها.

يرى كثير من العاملين في المنظمات الخدمية سواء كانوا في القيادة أو في المستويات الوسطى أو الأدنى أن نظام إدارة الجودة الشاملة يعني الحصول على شهادة الأيزو، أو شهادة إدارة الجودة الشاملة، وذلك يعني التميز عن غيرهم، ولم تلامس أنظمة الجودة الجانب العملي على النحو المطلوب وتصل إلى جميع مفاصل النشاط الذي تمارسه المنظمة خصوصاً في اليمن، وهذا يؤثر بشكل كبير في فقدان كثير من المميزات التي يحققها نظام إدارة الجودة وتفقد المنظمة كثير من البيانات والمعلومات المهمة التي تدعم اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت الصحيح، وتتكلف المنظمة كثيراً من المال والوقت، وتقع في كثير من الأخطاء. والنشاط التسويقي أحد أهم التخصصات التي تحتاج إلى نظام إدارة الجودة الشاملة كي يؤدي فاعليته بصورة متميزة باعتباره من أهم الوظائف الأساسية التي ترتكز أنشطتها على تلبية متطلبات العملاء و تحقيق رضاهم.





وبالنظر إلى الدراسات السابقة فقد تطرقت لمثل هذا الموضوع في بيئات مختلفة مثل: المنظمات الخيرية، والمصانع، والمستشفيات، وغيرها لكن لم يتطرق أحد إلى دراسة العلاقة الارتباطية بين نظام إدارة الجودة الشاملة والتسويق، أو بمعنى أدق معرفة تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية نظراً لكون القطاع يقدم خدمات وليس منتجات وأيضاً الكثير من البنوك لم تولي نظام إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كافياً. ولذا فقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

- ما أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟





أسئلة الدراسة:

تتلخص أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس المحدد لمشكلة البحث وهو: ماهو الأثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على رفع الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟ ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما أثر التركيز على العميل على الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟
- ما أثر التركيز على العمليات و النتائج معاً على الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟
- ما أثر الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها على الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟
- ما أثر تعبئة خبرات القوى العاملة في المنظمة على الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟
- ما أثر اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق على الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟
- ما أثر التغذية العكسية على الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟
- ما تأثير المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، الموهل، المستوى الاداري، الخبرة)على مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية؟

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين:

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و الكفاءة التسويقية ببنك سبأ الإسلامي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:





- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العميل والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العمليات والنتائج معاً والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين تعبئة خبرات القوى العاملة في المنظمة والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين التغذية العكسية والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول رفع الكفاءة التسويقية تعزى لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المهمل، المستوى الإداري، الخبرة).

النموذج المعرفي للدراسة:

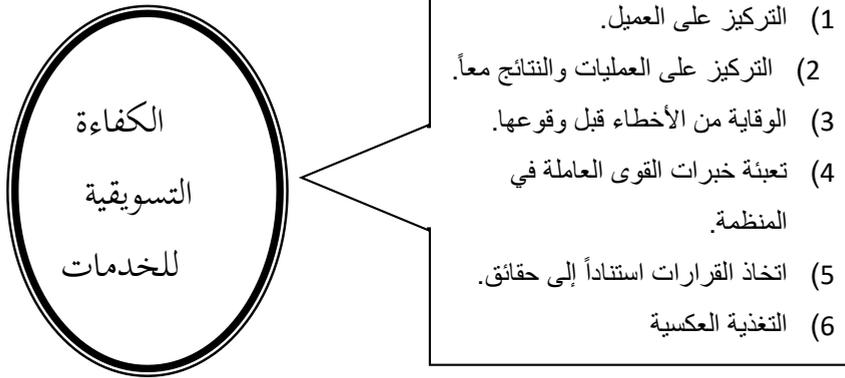
إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو المبادئ الستة لإدارة الجودة الشاملة حسب نموذج جابلونسكي، أما المتغير التابع فهو الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية حسب ما موضح في نموذج الدراسة في الشكل رقم (1) أدناه:





شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة:

المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) المتغير التابع



المصدر : من إعداد الباحث.

المصطلحات الاجرائية:

أولاً: المتغير المستقل: (مبادئ إدارة الجودة الشاملة) يعرفها جابلونسكي على أنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية على نحو مستمر عن طريق فرق العمل. (جوزيف جابلونسكي 1996 - 26)، وفي هذه الدراسة تضمن هذا المتغير كما في الشكل رقم (1) المبادئ الستة عند جابلونسكي الآتية:

- 1 - التركيز على العميل: ويقصد به العميل الذي يحتاج إلى خدمات البنك المتنوعة إذ يعد الركيزة الأساسية التي تسعى المنظمة ككل لإشباع حاجاته وتلبية طموحاته الاستجابة السريعة لتطلعاته.
- 2- التركيز على العمليات والنتائج معاً. . نقصد هنا بأن الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج وحده لم يعد مقبولاً، بل يجب أن تشمل عمليات





متابعة الجودة والتحكم في العمليات الإنتاجية والخدمية، من خلال التركيز عليها بصورة مستمرة وبدون توقف.

3 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها يقصد بهذا المبدأ منع الأخطاء قبل أن تقع فعلا، وهذا يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة العمليات المصرفية أثناء تجهيزها وصناعتها بدلا من الاقتصار على المعالجات بعد وقوع الأخطاء

4 - تعبئة خبرات القوى العاملة في المنظمة. يقصد بهذا المبدأ الاهتمام بالعنصر البشري، أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها وتوظيفها في عملية التحسين المستمر في المنظمة. (الطائي، العبادي -2005 -43).

5 - اتخاذ القرارات استناداً إلى حقائق يقصد بهذا سهولة عملية اتخاذ القرار المبني على أساس الحقائق وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو مبني على الرأي الشخصي (مصلح -2014 -16).

6 - التغذية العكسية: ويعني هذا العمل عكس سير النظام، إذ يتم نقل المعلومات من طرف المخرجات إلى طرف المدخلات وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بصورة فعالة.

ثانياً: المتغير التابع: (الكفاءة التسويقية): ويعرف هذا المتغير بأنه أحداث تغيرات تؤدي إلى خفض تكاليف إجراء إحدى المهام التسويقية من غير أن يصاحب ذلك انخفاض إشباع العميل أو الزبون من شأنه هذه التغيرات أن تزيد الكفاءة التسويقية للخدمات المتنوعة والمقدمة للعميل الداخلي والخارجي.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد مدى تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية.





الأهداف الفرعية:

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في بنك سبأ الإسلامي.
- الإسهام في تقديم مادة علمية وعملية في مجال الجودة والتسويق وتوضيح التأثير بينهما.
- معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدارسة حول رفع الكفاءة التسويقية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، المستوى، الوظيفي الخبرة).
- التوصل إلى النتائج والتوصيات اللازمة لتطوير الخدمات المصرفية في الجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال متغيراتها المتمثلة في (مبادئ إدارة الجودة الشاملة، القدرة التسويقية للخدمات المصرفية) في قطاع الخدمات على نحو عام، وقطاع البنوك الإسلامية على نحو خاص والتي تمثل مساحة كبيرة في قطاع البنوك على نحو عام في الجمهورية اليمنية نظراً للالتزام المتعاملين بمحددات الشريعة الإسلامية والحرص على الابتعاد عن شبهات الربا ولو على حساب الأرباح والفوائد والتسهيلات التي تقدمها البنوك الأخرى. ولذا تبرز أهمية الدراسة في شقيها: العلمي، والعملية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

- الإسهام في معرفة مفاهيم وأسس مبادئ إدارة الجودة الشاملة فضلاً عن معرفة الكفاءة التسويقية على نحو عام وفي إطار الخدمات المصرفية على نحو خاص.
- عدّ الدراسة امتداداً للدراسات التي اهتمت بالمجال نفسه؛ ولذا تعد





- إضافة علمية إلى كونها تراكمياً أكاديمياً لميدان العلوم الإدارية.
- تكمن الأهمية النظرية أيضاً في أنها ستخرج هذه الدراسة بتأصيل فلسفي لطبيعة متغيرات الدراسة المبحوثة.
- التركيز على علاقة الارتباط بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين الكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية اليمينية.
- سد جزء يسير من النقص في هذا التخصص أو المجال من خلال الإطار النظري الذي يربط (إدارة الجودة الشاملة ، الكفاءة التسويقية، الخدمات المصرفية)

الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية أو التطبيقية للدراسة من خلال:

- الدور المهم المقدم من قبل قطاع البنوك والمصارف اليمينية كون هذا القطاع يعد من القطاعات الأساسية والمهمة في واقع الاقتصاد اليميني.
- المقاييس المستعملة في تحديد ومعرفة متغيرات الدراسة وتشخيصها في البنك موضع الدراسة، وهذا يعد خطوة مهمة في معرفة خط سير الأداء المقدم للعملاء وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- تتجلى أهمية هذه الدراسة بتقديم حلول ومقترحات وتوصيات مهمة وعملية لقطاع البنوك الإسلامية ووضعها موقع التنفيذ.

مصادر جمع المعلومات:

- مصادر ثانوية: تمثلت في الكتب والأبحاث العلمية والدراسات، الدوريات والمقالات ، تقارير البنك المركزي حول تقييم البنوك وتقارير الأداء للبنك نفسه محل الدراسة ومواقع الإنترنت التي تناولت موضوع الدراسة.

1. مصادر أولية: أفراد العينة.





حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التسويقية.
2. الحدود المكانية: البنوك الإسلامية - بنك سبأ الإسلامي - الجمهورية اليمنية.
3. الحدود الزمانية: شملت الفترة الزمنية التي بنيت على ضوءها أداة الدراسة بين العام 2010 - 2015.

الدراسات السابقة:

دراسة أسبير(2009م)⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح لرفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منطلق إدارة الجودة الشاملة في الجمهورية السورية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة في ضوء الدراسة التحليلية أهمها عدم تلاؤم الخطط والسياسات المطبقة في المصارف الحكومية السورية مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأيضاً تعاني المصارف الحكومية من مركزية شديدة عند وضع الخطط والسياسات ولا تعطي الفروع الصلاحيات اللازمة. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها.

دراسة: فؤاد سعيد(2010م)⁽²⁾

بعنوان " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني"

1 - خالد جميل زقروق.(2008). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة أم القرى، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
2 - فؤاد سعيد غانم، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني(صنعاء:2010م) دراسة سابقة.





هدفت إلى دراسة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على تطوير الأداء في منظمات المجتمع المدني، وافترضت الدراسة أن هناك أثراً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جمعية الإصلاح الإجتماعي الخيرية على تطوير أدائها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء في منظمات المجتمع المدني، وكان أبرز توصيات هذه الدراسة (وضع مسار للخدمات المقدمة للمستفيدين بما يحقق انتقالهم من الرعاية إلى الكفاية وبما يتناسب مع المتغيرات المستمرة في الاحتياجات).

دراسة: الوادي والزعبي(2011م)⁽³⁾

بعنوان "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة تحليلية على الجامعات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى فحص ودراسة إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً. افترضت الدراسة أنه توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، وافترضت أيضاً أن هناك علاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية في الجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن على الجامعات استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تقديم خدمات التعليم بجودة مناسبة، وكذا التأكيد على مشاركة العاملين كافة في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية، والتأكيد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة، توصي الدراسة بالاعتماد على معايير جودة التعليم ومعاصرة تكنولوجيا

³ محمود حسين الوادي وعلي فلاح الزعبي.(2011)، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن: صنعاء، العدد الثامن، مجلد4، 2011م





المعلومات والتعليم الإلكتروني من أجل زيادة القدرة التنافسية، كما توصي بالتأكيد على مشاركة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تحقيق خدمات التعليم بالجودة المناسبة.

دراسة: خالد(2011)⁽⁴⁾

بعنوان "مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية" هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية لدى قطاع التأمين. وأهم ما افترضته الدراسة أن شركات التأمين ستجد صعوبة في تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد بقبول واقتناع شركات التأمين بقبول نظام إدارة الجودة الشاملة وأن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة التفاتة شركات التأمين إلى عنصر التحكم في التسيير وتقليل التكاليف لتسهيل عملية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحسين القدرة التنافسية.

الإطار النظري:

الإدارة:

تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادية الإدارية، بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء. (الطائي والعبادي، 2008:180)

الجودة:

هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualities) التي يقصد بها ما يلي:
(طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحية. فهي إمداد المستهلك بما يحتاج إليه من

⁴ خطيب خالد، مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين القدرة التنافسية، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 10، جامعة محمد خضير، بسكرة: الجزائر، 2011م.





سُلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده). (مرجع سابق، 2008:25).

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة من وجهة النظر البريطانية: "أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً" (البناء، 2007، ص 8-9).

أما وجهة النظر الأمريكية فتعرف **TQM**: "إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية فضلاً عن الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة، وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين" (البناء، 2007، ص 8-9).

ويشير جابلونسكي إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر من قبل هذا الباحث أو ذاك إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة؛ إذا إنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنظمة الذي يتمثل في المستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المنظمة. إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية، ومعدات، وقوى بشرية ومعلوماتية، وإدارة، وإستراتيجية ومعايير، ومواصفات .. إلخ، بحيث تسهم جميعاً في السعي لتحقيق هدف المنظمة الذي يتركز في تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك الأخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية.





مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة للخدمة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تقدم المنظمة من خلالها قيمة معينة لكل من أصحاب رؤوس الأموال، والعملاء، والعاملين". (Albert , karl, the only thing that matters, harper, ,1992.p.7.) .

وبالاعتماد على ما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة للخدمات في القطاع المصرفي من وجهة نظر الباحث بأنها: عبارة عن أسلوب إداري متكامل، يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة تتضمن مشاركة الجميع في جميع المستويات الإدارية في عملية التحسين المستمر للعمليات في البنك، وتأهيل وتدريب جميع العاملين على الجودة في جميع مناحي العمل، بالاعتماد على نظم معلومات متكاملة توفر جواً من الاتصالات الحقيقية. من أجل رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة، بما يحقق أو يفوق توقعات العملاء (الداخليين والخارجيين) ويحقق الربحية والاستمرارية للبنك.

مبادئ الجودة:

تقوم فلسفة أنظمة الجودة على مجموعة مبادئ ينبغي تحقيقها في المنظمة من أجل نجاح تطبيق أنظمة الجودة فيها، إذ تعد سمات للمنظمات الناجحة التي تستطيع أن تدمج هذه المبادئ في قيمها وإستراتيجياتها وأعمالها. وهنا تتباين آراء الباحثين والكتاب في مجال أنظمة الجودة فيما يتعلق بهذه المبادئ، وقد اختار الباحث ما أشار جابلونسكي إليه في كتابه ("تطبيق أنظمة الجودة") إلى أن مدخل أنظمة الجودة يُعد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وأنه يبنى على مجموعة من المبادئ التي يمكن للأنظمة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، إذ تشمل هذه المبادئ التفصيل الآتي (جابلونسكي، 84، 1996):
وعلى هذه المبادئ أجرى الباحث هذه الدراسة، وهي كالآتي: -





- أ - التركيز على العميل A customer Focus.
- ب - التركيز على العمليات والنتائج معاً.
- ت - اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق Fact-based decision Making.
- ث - الرقابة المانعة أو الوقائية Prevention.
- ج - حشد وتعبئة خبرات القوة العاملة Mobilizing expertise of the workforce.
- ح - التغذية العكسية Feedback.

1 - التركيز على (العميل) الزبون:

إن التركيز على الزبون -أو العميل - من أهم مبادئ أنظمة الجودة، وعنصر أساسي وفعال فيها "أن مسألة إرضاء العميل وتلبية احتياجاته وتحقيق توقعاته جاء في مقدمه أهداف المنظمة التي تدين بعملها لأنظمة الجودة وهو المحور الذي تدور حوله عجلة أنظمة الجودة بعناصرها المتعددة (السامرائي، 252، 2007) و"باعتبار أن العميل هو المراقب الأول للجودة" (حجازي، 329، 2002) ولو تم النظر إلى المفهوم التسويقي لأي سلع أو خدمة فإن جوهره تركيز على العميل الذي يعد نقطة البداية التي ينبغي أن تسبق أي عملية إنتاجية، إذ إنه لا بد من إشباع احتياجات ورغبات العميل وبذلك يُعدّ الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمة.

2 - اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

لا شك أن عملية اتخاذ القرارات هي من الوظائف الدائمة والمستمرة في أي منظمة، إذ لا تقتصر على موظف دون غيره، أو مستوى إداري دون سواه، فهي تنتشر في كل أرجاء المنظمة، وتمارس في جميع مستوياتها (مصلح، 73:2006)،





وإن القرارات وصنعها تعد عملية جوهرية في كل العمليات الإدارية، حتى عرف البعض أن الإدارة ما هي إلا صنع القرار لأن المدير يتركز جل عمله على صنع القرار ومتابعة تنفيذه.(السامرائي، : 214، 2007).

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات، التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المنظمة، فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتؤلف المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.(Clair, 1997:78).

3 - حشد الموارد البشرية وتعبئتها:

تنطلق أهمية هذا المبدأ من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة.(الطائي، قداة 236 ، 2008).

ويرى بعضهم أن لهذا المبدأ دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطبيقات أنظمة الجودة، لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى أنظمة الجودة. وإن المسؤولية التي ألقته أنظمة الجودة على عاتق العاملين تحت شعار الجودة مسؤولية الجميع تتطلب من الإدارة العليا تحريك خبرات العاملين من خلال مشاركتهم في أعمال المنظمة (مصلح، 2006:72).

4 - التركيز على العمليات كالتركيز على النتائج:

وفقاً لفلسفة أنظمة الجودة فإن الحكم على جودة العمليات من خلال النتائج وحده لم يعد مقبولاً، بل يجب أن تشمل عمليات متابعة الجودة والتحكم في العمليات الإنتاجية والخدمية، من خلال التركيز عليها بصورة مستمرة ومن غير





توقف حتى لا يتحول العميل الداخلي أو الخارجي إلي المنافسين ، إذا ما وجد أن المنظمة لا تلبي رغباته واحتياجاته ولا تتمتع بالخصائص والمواصفات المطلوبة ، بينما منتجات المنافس تتحقق فيها الصفات والمواصفات المطلوبة.(مصلح، 70، 2014).

ويرى (أبوبكرو والزومان، 2007، 34) أنه للتركيز على العمليات لابد من

الآتي:

- تحقيق رضا العميل الداخلي.
- قياس فاعلية العمليات.
- تصميم معايير للمخرجات.
- إقامة علاقات مع الموردين طويلة الأمد باعتبارهم شركاء.
- إمداد ثقافة الجودة للموردين.
- المراجعة المستمرة للعمليات.

5 - الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يعد امتداداً للمبدأ التركيز على العمليات كتركيز على النتائج، إذ يمكن المنظمة من منع الأخطاء قبل أن تقع فعلاً. ويتطلب العمل بهذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عمليات الإنتاج بدلاً من الاقتصار على استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

ويرى (العصيمي، 2007، 17) أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، إذا تم الأخذ بمبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.

وطالما إن تحسين جودة الخدمات والمنتجات من أهم أهداف أنظمة الجودة، لذا لابد من تحقق هذا المبدأ الذي يعد أمراً ضرورياً للحيلولة دون وقوع الأخطاء قبل إمكانية حدوثها وذلك من خلال الفحص والمراجعة والتحليل لجميع العمليات





الإدارية على نحوٍ مستمر، ومن غير انقطاع (مصلح، 2006، 71).

6 - التحسين المستمر:

تُعدُّ عملية التحسين المستمر هدفاً رئيسياً لمنظمة وترتكز عليه لتحقيق الأداء المتميز بالجودة ويتحقق ذلك من خلال:

أ. تخفيض الأخطاء وتجنب وقوعها.

ب. تحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها.

ج. تخفيض الانحرافات التي تحدث أثناء عملية تقديم المنتج أو الخدمة للزبون.(المحيوي، 2006، 147). "إن التحسين المستمر تعبير عن ممارسات لانهاية لها من التحسينات في مختلف أوجه عمل المنظمة والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يدرك، فيستمر ويدوم السعي إليه".(الطائي وقداة، 2008، 194).

إن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي (Krajewski & Ritzman, 1996:151)
أولاً - تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتجات.

ثانياً - جعل أساليب ضبط العملية إحصائياً عملاً طبيعياً من الأعمال اليومية.

ثالثاً - تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعاً - تطوير وعي مشغل الماكينة بشأن العملية التي يكون مسؤولاً عنها.

واستناداً إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معاً، وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد فضلاً عن





دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري (Brainstorming). في وضع الحلول للمشاكل وإجراء التحسين لها (Bernhard, 1991:5)

يتضح مما سبق أن التحسين المستمر هو هدف طويل الأمد لا بد من السعي المستمر لتحقيقه والبحث عن الأساليب الصحية الموصلة لهذا الهدف، وان يكون شاملاً لجميع أعمال المنظمة ابتداءً من المدخلات مروراً بتحسين العمليات وصولاً إلى مخرجات يفتنح بها ويعطي لها الولاء المستمر.

7 - التغذية العكسية:

إن أي نظام - لكي يكون ناجحاً - لا بد أن تتوافر فيه تغذية مرتدة أو عكسية بمعنى أنها تعمل عكس سير النظام، إذ تقوم بنقل المعلومات من طرف المخرجات إلى طرف المدخلات وهذا المبدأ يتيح للمبادئ الستة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بصورة فعالة (مصلح، 2006، 75).

ومن هنا يمكن القول إن التغذية العكسية أمر ضروري ومهم؛ لأنها تعطي مؤشراً لمستوى التحسين المتحقق مقارنة بما تم من تحسينات سابقة. وهي تمكن المديرين من توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم بصورة مستمرة، الأمر الذي يجعل لها الأهمية الكبرى في القيام بالأعمال الصحيحة من أول مرة.

العلاقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة والتسويق:

المشروع الجديد أو القائم والذي يطبق أو في طريقه إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ فان فرصة نجاحه أكثر بكثير من المشروع الآخر الذي لا يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة. وهذه فرضية توصل إليها كثير من الكتاب والباحثين، وجرى تطبيقها في مختلف دول العالم وأثبت نجاحها وصحتها ولاسيما إذا اعتمدت الفلسفة الإدارية التي تقوم على تحقيق أهداف المشروع يأتي من:
- تحديد احتياجات ورغبات العملاء بالأسواق المستهدفة.





- التهيئة لتحقيق وتغطية الرغبات بكفاءة وفاعلية عن المنافسين.
- وتفرض على المشروع لأنه يطبق نظام إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:
- تقسيم العملاء في السوق حسب احتياجاتهم .
- عرض المنشأة للمنتجات أو الخدمات يكون على أساس مقابلة احتياجات العملاء ورغباتهم.
- البحث واختبار الأسواق المستهدفة.
- تطوير العروض وبرامج التسويق بفاعلية كمفتاح لجذب العملاء.

الكفاءة التسويقية:

تُعرف الكفاءة Efficiency -على نحوٍ عام - عن العلاقة بين المدخلات Inputs والمخرجات Outputs.

ويمكن تعريف الكفاءة التسويقية Marketing Efficiency بأنها تعظيم النسبة بين المخرجات والمدخلات، إذ تشير المخرجات إلى دخل التسويق الناتج من رضا المستهلك عن السلع والخدمات، كما تشير المدخلات إلى تكاليف العناصر المختلفة الداخلة في العمليات التسويقية كالعامل ورأس المال والإدارة. وبذلك يتضح أن أهم مكونات الكفاءة التسويقية هي مستوى أداء الخدمات التسويقية وتكاليف أداء هذه الخدمات، فإذا تضمن النظام التسويقي مستوى لائقاً للخدمة ولكنه مكلف، فلا يعني ذلك بالضرورة تحسناً في الكفاءة التسويقية. كما قد لا تتحقق الكفاءة التسويقية أيضاً حينما تكون التكاليف التسويقية منخفضة ولكن مستوى أداء الخدمات التسويقية غير جيد أو غير فعال.

فالمفهوم للكفاءة التسويقية: "يمكن التعبير عنه بأنه النسبة بين ناتج النشاط التسويقي الذي يتمثل بإشباع رغبات المستهلك من السلع والخدمات، ومقدار إجمالي الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية"





(سلام وآخرون، 5، 2004)

ويستدل مما سبق أن أي تغييرات تؤدي إلى خفض تكاليف إجراء إحدى المهام التسويقية دون أن يصاحب ذلك انخفاض إشباع المستهلك من شأنها أن تزيد الكفاءة التسويقية، ولكن إذا أدت هذه التغييرات إلى خفض التكاليف التسويقية فضلاً عن خفض إشباع المستهلك، فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليل الكفاءة التسويقية. وعلى ذلك لا يكفي النظر إلى تكاليف إحدى المهام التسويقية وحدها سواء كانت مرتفعة أو منخفضة لمعرفة الكفاءة التي تمت بها هذه المهمة التسويقية (الباحث).

أقسام الكفاءة التسويقية:

يخدم النظام التسويقي غرضين أساسيين: الأول إضافة المنافع الشكلية والزمنية والمكانية من خلال عمليات التجميع والتصنيع والفرز والتدريج والتخزين وغيرها من العمليات المشابهة، والثاني توزيع السلع بين المشتريين والعملاء منها بين البائعين من خلال نظام التبادل، ويوجد نوعان للكفاءة التسويقية؛ وهما الكفاءة العملية، والكفاءة السعرية.

[أ] الكفاءة العملية Operational Efficiency :

تشير الكفاءة العملية إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات التي تتضمنها مهمة إنتاج المنافع من خلال النظام التسويقي، وتفترض أن الطبيعة الأساسية لإنتاج المنافع تبقى دون تغيير. وتتحصر تلك الكفاءة في تقليل تكاليف أداء العمليات التسويقية.





[ب] الكفاءة السعرية Pricing Efficiency :

تهتم الكفاءة السعرية بتحسين فعالية النواحي الشرائية والبيعية والتسعيرية للعملية التسويقية حتى تظل مرآة تعكس رغبات المستهلكين. وهي مفهوم متصل Continuous يشير إلى طاقة النظام الاقتصادي ليؤثر على التغير، ويسمح بإعادة توزيع الموارد بما يكفل التناسق بين ما ينتج وما يطلبه المستهلكون. وفي الواقع فإن ميكانيكية عمل الأسعار تقوم بدور نظام الاتصال الذي ينقل رغبات المستهلكين إلى المنتجين. وبذلك قد يكون السعر هو أصدق معيار للإشباع الذي يستمده المستهلكون من الناتج النهائي للنشاط التسويقي

قياس الكفاءة التسويقية Measuring of Marketing Efficiency

يعد قياس الكفاءة التسويقية خطوة لازمة للعمل على تحسينها، وبذلك يستلزم الأمر تحديد بعض المقاييس أو المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة النظام التسويقي للمنتجات أو الخدمات في ضوء مشكلة قياس المنفعة الاستهلاكية للمخرجات النهائية للعمليات التسويقية التي تمثل العقبة الأساسية لتعريف وقياس الكفاءة التسويقية.

وعلى الرغم من صعوبات الحكم على كفاءة النظام التسويقي للمنتجات الزراعية، فيمكن الاعتماد على بعض المؤشرات التي قد تقيد كأسس عامة للمقارنة، ويجب اختيار هذه المؤشرات في ضوء مجال تطبيقها والهدف من تطبيقها وإمكانية التطبيق، ومن هذه المؤشرات ما يلي:

1. القيمة المضافة للتسويق.
2. الانتشار السعري ونصيب العامل من مدفوعات المستهلك.
3. استخدام معادلات رياضية لقياس كفاءة النظام التسويقي.





منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام دراسة الحالة وتطبيقها على بنك سبأ الإسلامي باليمن من وجهة نظر (أعضاء مجلس الإدارة - المدير العام - مدراء الإدارات - رؤساء الأقسام - الموظفين مقدمي الخدمات) في البنك، وذلك بموجب استبانة تم توزيعها على المستهدفين ومن ثم جمعها وتحليلها بواسطة نظام (SPSS)

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في بنك سبأ الإسلامي الذي تأسس كشركة مساهمة محدودة بموجب قرار وزير التمويل والتجارة رقم (25) بتاريخ 25 / 6 / 1996 م ، وتصريح البنك المركزي اليمني (3311م.م) برأس مال مصرح به (2) مليار ريال يمني، وبقاعدة مساهمين عريضة تصل إلى (6400) مساهم من جميع شرائح المجتمع، وهذه القاعدة تمثل أكبر قاعدة مساهمين على مستوى القطاع المصرفي اليمني، كما يضم البنك عدداً من المساهمين من كبريات المؤسسات المالية الإسلامية في الوطن العربي.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة مقصودة، لتوافر المعلومات بصورة أكبر عند هذه العينة، بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة، على مفردات العينة، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (130) استبانة، وبلغ عدد المعاد منها والصالحة للتحليل (104) استبانة أي: ما نسبته (80%) من مجموع الاستبيانات الموزعة، ويوضح ذلك الجدول (2):





جدول (1) يوضح توزيع الاستبانة على أفراد العينة

مجتمع الدراسة	العينة المختارة	الاستمارات الموزعة	الاستمارة المعادة والصالحة للتحليل	نسبة المعاد إلى المسلم
180	130	130	104	٪ 80

المصدر: إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة والتخطيط في بنك سبأ الإسلامي
المركز الرئيس.

صدق أداة الدراسة: -

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء على قياس ما، صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي :

اختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال الإدارة ومحكم في مجال الإحصاء، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملاءمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد عدَّ الباحثان الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار





إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة ومن ثمَّ فإنَّ الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمَّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية. ولمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان قام الباحثان بإجراء اختبار كرونباخ (ألفا) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة فيه:

الجدول رقم (2) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث:			
المحور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\alpha_{1/2}$
التركيز على العميل	6	81.2%	90.1%
التركيز على العمليات والنتائج	5	84.5%	91.9%
الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها	5	85.0%	92.2%
تعبئة خبرات القوى العاملة	5	83.3%	91.3%
اتخاذ القرارات استناداً للحقائق	4	84.7%	92.0%
التغذية العكسية	6	90.4%	95.1%
الاستبيان على نحوٍ عام	31	95.4%	97.7%

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات على نحوٍ عام جاءت بنسبة (95.4%) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (97.7%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، ويعني تجانس العينة في الاستجابة على الاستبيان ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع البحث بدرجة كبيرة.





اختبار فروض الدراسة:

ولمعرفة تأثير متغير النوع على المتغيرات المستقلة قام الباحثان باستخدام اختبار T-Test لمعرفة الفروق بين درجة موافقة هذه المتغيرات حسب رأي الذكور والإناث في العينة:

T-Test		الإناث		الذكور		الأبعاد
مستوى الدلالة عند 0.05	إختبار T	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
0.197	1.298	0.696	67.6%	0.652	73.0%	التركيز على العميل
0.184	1.339	0.568	70.5%	0.701	76.4%	العمليات والنتائج
0.601	0.525	0.578	64.7%	0.762	67.2%	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
0.360	0.919	0.528	59.3%	0.903	64.4%	تعبئة خبرات القوى العاملة
0.290	1.064	0.688	59.1%	0.811	64.5%	اتخاذ القرارات استناداً للحقائق
0.335	0.968	0.724	56.4%	0.926	62.0%	التغذية العكسية

اتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة T جاءت غير دالة في جميع هذه المتغيرات حسب متغير النوع، وقيمة T غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في رأي العينة من ذكور وإناث فيما يتعلق بعناصر المبادئ الستة.





ولمعرفة تأثير متغير العمر على المتغيرات المستقلة قام الباحثان باستخدام اختبار
Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة هذه المتغيرات حسب
الفئات العمرية المختلفة:

One-Way ANOVA						الأبعاد
مستوى الدلالة عند 0.05	إختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.663	0.530	0.233	3	0.440	100	التركيز على العميل
0.425	0.938	0.450	3	0.480	100	التركيز على العمليات والنتائج
0.664	0.528	0.296	3	0.561	100	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
0.114	2.031	1.501	3	0.739	100	تعبئة خبرات القوى العاملة
0.054	2.641	1.614	3	0.611	100	اتخاذ القرارات استناداً للحقائق
0.387	1.021	0.841	3	0.824	100	التغذية العكسية

يتضح من الجدول رقم (4) أن قيمة F جاءت دالة في جميع المحاور حسب متغير
العمر، وقيمة F دالة تعني وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين درجة
موافقة أصحاب الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بـ (التركيز على العميل)
و(التركيز على العمليات والنتائج) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة
خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).

ولمعرفة تأثير متغير المؤهل العلمي على المتغيرات المستقلة قام الباحثان باستخدام اختبار
Anova - OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة هذه المتغيرات حسب





المؤهلات العلمية المختلفة:

One-Way ANOVA						الأبعاد
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.199	1.578	0.673	3	0.427	100	التركيز على العميل
0.313	1.201	0.572	3	0.476	100	التركيز على العمليات والنتائج
0.151	1.804	0.975	3	0.540	100	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
0.253	1.380	1.039	3	0.753	100	تعبئة خبرات القوى العاملة
0.356	1.093	0.698	3	0.639	100	اتخاذ القرارات استناداً للحقائق
0.132	1.914	1.537	3	0.803	100	التغذية العكسية

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع المحاور حسب متغير المؤهل، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية بين درجة موافقة أصحاب المؤهلات المختلفة فيما يتعلق بـ (التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات والنتائج) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).
ولمعرفة تأثير متغير المستوى الإداري على المتغيرات المستقلة قام الباحثان باستخدام اختبار Anova-OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة هذه المتغيرات حسب المستويات الإدارية المختلفة:





One-Way ANOVA						الأبعاد
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.121	1.876	0.787	4	0.420	99	التركيز على العمل
0.231	1.425	0.671	4	0.471	99	التركيز على العمليات والنتائج
0.604	0.686	0.384	4	0.560	99	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
0.464	0.906	0.692	4	0.764	99	تعبئة خبرات القوى العاملة
0.639	0.635	0.412	4	0.650	99	اتخاذ القرارات استناداً للحقائق
0.596	0.697	0.582	4	0.834	99	التغذية العكسية

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع المحاور حسب متغير المستوى الإداري، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية بين درجة موافقة أصحاب المستويات الإدارية المختلفة فيما يتعلق بـ (التركيز على العمل) و(التركيز على العمليات والنتائج) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).

ولمعرفة تأثير متغير سنوات الخدمة على المتغيرات المستقلة قام الباحثان باستخدام اختبار Anova-OneWay لمعرفة الفروق بين درجة موافقة هذه المتغيرات





حسب سنوات الخدمة المختلفة:

One-Way ANOVA						الأبعاد
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات		
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية	
0.744	0.413	0.182	3	0.441	100	التركيز على العميل
0.516	0.765	0.369	3	0.482	100	التركيز على العمليات والنتائج
0.384	1.027	0.568	3	0.553	100	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها
0.477	0.837	0.640	3	0.765	100	تعبئة خبرات القوى العاملة
0.335	1.144	0.729	3	0.638	100	اتخاذ القرارات استناداً للحقائق
0.100	2.138	1.706	3	0.798	100	التغذية العكسية

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة F جاءت غير دالة في جميع المحاور حسب متغير سنوات الخدمة ، وقيمة F غير دالة تعني عدم وجود فروق جوهرية بين درجة موافقة أصحاب سنوات الخدمة المختلفة فيما يتعلق ب (التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات والنتائج) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).





المحور الأول : التركيز على العميل

جدول رقم (8) يبين نتائج الاستبيان الخاص بمتغير (المحور الأول)

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق	77.5 %	84.4 %	81.0 %	0.907	4.04 8	توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات العملاء	6س	1
موافق	76.1 %	82.4 %	79.2 %	0.823	3.96 2	يستشعر الموظفون احتياجات العملاء عند تقديم الخدمة لهم	3س	2
موافق	68.2 %	75.6 %	71.9 %	0.961	3.59 6	يحدد البنك العملاء المستهدفين من الخدمات المصرفية بدقة	1س	3
موافق	68.4 %	75.5 %	71.9 %	0.919	3.59 6	يطور البنك خدماته المصرفية بما يلبي احتياجات العملاء	4س	4
موافق	66.2 %	73.0 %	69.6 %	0.881	3.48 1	يحدد البنك مستوى جودة الخدمات المصرفية وفقاً لتوقعات العملاء	2س	5
غير متأكد	57.1 %	64.8 %	61.0 %	0.999	3.04 8	يشرك البنك العملاء في تطوير الخدمات المصرفية	5س	6
موافق	69.9 %	75.0 %	72.4 %	0.659	3.62 2	المتوسط		





يتضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم (6) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.048) وبدرجة موافقة (81%) وهذا يعني أن العينة موافقة أنه توجد قناعة لدى المديرين والعاملين بأهمية التطوير والتحسين المستمر لخدمات العملاء، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.962) وبدرجة موافقة (79.2%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن الموظفين يشعرون باحتياجات العملاء عند تقديم الخدمة لهم، وجاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.596) وبدرجة موافقة (71.9%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يحدد العملاء المستهدفين من الخدمات المصرفية بدقة، وجاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.596) وبدرجة موافقة (71.9%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يطور خدماته المصرفية بما يلبي احتياجات العملاء، وحلت الفقرة رقم (2) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.481) وبدرجة موافقة (69.6%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يحدد مستوى جودة الخدمات المصرفية وفقاً لتوقعات العملاء، وجاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.048) وبدرجة موافقة (61%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يشرك العملاء في تطوير الخدمات المصرفية.

وللتحقق من سؤال المحور، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في الجدول رقم (4 - 9).





جدول رقم (9) يبين نتائج اختبار الفرضية الأولى

الحكم	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة	القيمة الناتجة	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفرضية
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
متوفر بدرجة كبيرة	69.9%	75.0%	0.000	9.628	72.4%	0.659	3.622	التركيز على العميل

من الجدول رقم (9) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الأولى قد بلغ (3.622) وبنسبة بلغت 72.4% وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.659) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (9.628) وهي قيمة موجبة وكبيرة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند $a=0.05$ على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (75%) و(69.9%) بدرجة ثقة 95%.
مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "توجد علاقة بين التركيز على العميل والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية".





المحور الثاني: التركيز على العمليات والنتائج

جدول رقم (10) يبين نتائج الاستبيان الخاص بمتغير (المحور الثاني)

التقدير اللغوي	مدى الموافقة لجمع البحث بدرجة الثقة /95%		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق	75.7%	82.4%	79.0%	0.874	3.95	يسعى البنك إلى تحسين العمليات المصرفية.	8س	1
موافق	75.2%	81.4%	78.3%	0.802	3.91	يصمم البنك عملياته المصرفية بما يحقق الأهداف المخططة.	7س	2
موافق	73.8%	80.8%	77.3%	0.914	3.86	يؤمن البنك بأن تلبية الطلبات السريعة للعملاء يساهم في تحقيق ميزة تنافسية.	11س	3
موافق	71.9%	78.9%	75.4%	0.916	3.76	يعمل البنك على معالجة الأخطاء فور حدوثها	9س	4
موافق	65.6%	72.5%	69.0%	0.891	3.45	يتابع البنك جودة العمليات المصرفية بصورة مستمرة	10س	5
موافق	73.1%	78.5%	75.8%	0.692	3.79	المتوسط		





يتضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (8) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.952) وبدرجة موافقة (79%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن يسعى البنك إلى تحسين العمليات المصرفية، وجاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.913) وبدرجة موافقة (78.3%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يصمم عملياته المصرفية بما يحقق الأهداف التي يرغب في تحقيقها، وجاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.865) وبدرجة موافقة (77.3%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يؤمن بأن تلبية الطلبات السريعة للعملاء يسهم في تحقيق ميزة تنافسية، وجاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.796) وبدرجة موافقة (75.4%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يعمل البنك على معالجة الأخطاء في العمليات المصرفية فور حدوثها، وجاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.452) وبدرجة موافقة (69%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يتابع جودة العمليات المصرفية على نحو مستمر.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في الجدول رقم (11).





جدول رقم (11) يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة	القيمة التائية	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط	النتيجة النسبية
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
متوفر بدرجة كبيرة	73.1%	78.5%	0.000	11.649	75.8%	0.692	3.790	التركيز على العمليات والنتائج

من الجدول رقم (11) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الثانية قد بلغ (3.79) ونسبة بلغت 75.8% وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.692) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (11.649) وهي قيمة موجبة وكبيرة، أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند $a=0.05$ على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (78.5%) و(73.1%) بدرجة ثقة 95%.

مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "توجد علاقة بين التركيز على العمليات والنتائج معاً والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية".





المحور الثالث: الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها

جدول رقم (12) يبين نتائج الاستبيان الخاص بمتغير (المحور الثالث)

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لاجتماع البحث بدرجة النقرة 95٪		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق	66.1%	73.1%	69.6%	0.903	3.481	يتم القيام بالتحقق والراجعة والتحليل المستمر للعمليات المصرفية أثناء تقديم الخدمة	س13	1
موافق	65.0%	72.3%	68.7%	0.943	3.433	يتم إيجاد الحلول المناسبة لانحرافات الأداء أثناء تقديم الخدمة	س15	2
غير متأكد	63.0%	70.1%	66.5%	0.918	3.327	يتم السيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها.	س14	3
غير متأكد	62.9%	70.1%	66.5%	0.939	3.327	يتم استخدام معايير محددة لقياس جودة الخدمات أثناء تقديمها <input type="checkbox"/>	س16	4
غير متأكد	59.6%	67.3%	63.5%	0.999	3.173	يتم جمع بيانات يشكك دوري وتحليلها وتوظيفها في الوقاية من الأخطاء.	س12	5
غير متأكد	64.1%	69.8%	67.0%	0.744	3.348	التوسط		





يتضح من الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (13) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.481) وبدرجة موافقة (69.6%) وهذا يعني أن العينة موافقة أنه يتم القيام بالفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات المصرفية أثناء تقديم الخدمة، وجاءت الفقرة رقم (15) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.433) وبدرجة موافقة (68.7%) وهذا يعني أن العينة موافقة أنه يتم إيجاد الحلول المناسبة لانحرافات الأداء أثناء تقديم الخدمة، وجاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.327) وبدرجة موافقة (66.5%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم السيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها، وجاءت الفقرة رقم (16) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.327) وبدرجة موافقة (66.5%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم استخدام معايير محددة لقياس جودة الخدمات أثناء تقديمها، وجاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.173) وبدرجة موافقة (63.5%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم جمع بيانات على نحوٍ دوري وتحليلها وتوظيفها في الوقاية من الأخطاء. وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في الجدول رقم (4 - 13).

جدول رقم (13) يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الحكم	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة	القيمة التائية	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفرضية
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
متوفر بدرجة متوسطة	64.1%	69.8%	0.000	4.773	67.0%	0.744	3.348	الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها





من الجدول رقم (13) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الثالثة قد بلغ (3.348) وبنسبة بلغت 67% وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.744) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (4.773) وهي قيمة موجبة وكبيرة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند $a=0.05$ على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (69.8%) و(64.1%) بدرجة ثقة 95%.

مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "توجد علاقة بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية".





المحور الرابع: تعبئة خبرات القوى العاملة

جدول رقم (14) يبين نتائج الإستبيان الخاص بمتغير (المحور الرابع)

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لاجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفترة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق	66.7 %	73.7 %	70.2 %	0.91	3.51	يتم تنظيم العمل على أساس جماعي	س 21	1
موافق	64.2 %	72.4 %	68.3 %	1.06	3.41	تتوفر بيئة مناسبة للعاملين بما يمكنهم من تقديم خدمات متميزة.	س 19	2
غير متأكد	58.1 %	66.5 %	62.3 %	1.10	3.11	يستخدم العاملون تقنيات متطورة تعينهم على انجاز أعمالهم بجودة عالية.	س 18	3
غير متأكد	57.3 %	66.5 %	61.9 %	1.19	3.09	توجد لدى البنك خطة تفصيلية بالبرامج التدريبية المتعلقة بالخدمات المصرفية.	س 20	4
غير متأكد	51.5 %	61.6 %	56.5 %	1.31	2.82	يتم تعزيز شعور العاملين من خلال المشاركة في الأرباح.	س 17	5
غير متأكد	60.5 %	67.2 %	63.8 %	0.87	3.19	المتوسط		





يتضح من الجدول رقم (14) أن الفقرة رقم (21) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.51) وبدرجة موافقة (70.2%) وهذا يعني أن العينة موافقة أنه يتم تنظيم العمل على أساس جماعي، وجاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.413) وبدرجة موافقة (68.3%) وهذا يعني أن العينة موافقة أنه تتوافر بيئة مناسبة للعاملين بما يمكنهم من تقديم خدمات متميزة، وجاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.115) وبدرجة موافقة (62.3%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أن العاملين يستخدم تقنيات متطورة تعينهم على إنجاز أعمالهم بجودة عالية، وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.096) وبدرجة موافقة (61.9%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه توجد لدى البنك خطة تفصيلية بالبرامج التدريبية المتعلقة بالخدمات المصرفية، وجاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.827) وبدرجة موافقة (56.5%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم تعزيز شعور العاملين من خلال المشاركة في الأرباح. وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في الجدول رقم (15).





جدول رقم (15) يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الحكم	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة	القيمة التائية	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط	نص الفرضية
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
متوفر بدرجة متوسطة	60.5%	67.2%	0.027	2.248	63.8%	0.872	3.192	تعبئة خبرات القوى العاملة

من الجدول رقم (15) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الرابعة قد بلغ (3.192) ونسبة بلغت 63.8% وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.872) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (2.248) وهي قيمة موجبة وكبيرة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند $a=0.05$ على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (67.2%) و(60.5%) بدرجة ثقة 95%.

مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "توجد علاقة بين تعبئة خبرات القوى العاملة في المنظمة والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية".





المحور الخامس: اتخاذ القرارات استناداً للحقائق

جدول رقم (16) يبين نتائج الاستبيان الخاص بمتغير (المحور الخامس)

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة %95		التقدير اللفظي
						النسبة العليا	النسبة الدنيا	
1	س24	يتخذ البنك القرارات في ضوء تحليل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.	3.423	0.900	68.5%	71.9%	65.0%	موافق
2	س23	يتم توظيف نظم المعلومات في جمع المعلومات واتخاذ القرارات	3.260	0.924	65.2%	68.7%	61.6%	غير متأكد
3	س25	يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات شاملة ودقيقة.	3.173	0.970	63.5%	67.2%	59.7%	غير متأكد
4	س22	يتم إشراك جميع العاملين في جمع المعلومات	2.933	1.064	58.7%	62.7%	54.6%	غير متأكد
		المتوسط	3.197	0.800	63.9%	67.0%	60.9%	غير متأكد

يتضح من الجدول رقم (16) والشكل رقم (4 - 10) أن الفقرة رقم (24)





جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.423) وبدرجة موافقة (68.5%) وهذا يعني أن العينة موافقة أن البنك يتخذ القرارات في ضوء تحليل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وجاءت الفقرة رقم (23) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.26) وبدرجة موافقة (65.2%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم توظيف نظم المعلومات في جمع المعلومات واتخاذ القرارات، وجاءت الفقرة رقم (25) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.173) وبدرجة موافقة (63.5%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات شاملة ودقيقة، وجاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.933) وبدرجة موافقة (58.7%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم إشراك جميع العاملين في جمع المعلومات.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في الجدول رقم (4 - 17).

جدول رقم (17) يبين نتائج اختبار الفرضية الخامسة

الحكم	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة	القيمة التائية	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط	نص فرضية
	الدرجة	الدرجة						
	الدنيا	العليا						
متوفر بدرجة متوسطة	60.9%	67.0%	0.014	2.512	63.9%	0.800	3.197	اتخاذ القرارات استناداً للحقائق

من الجدول رقم (17) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية الخامسة قد بلغ (3.197) ونسبة بلغت 63.9% وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.800) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على





ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (2.512) وهي قيمة موجبة وكبيرة والتي أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند $a=0.05$ على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (67%) و(60.9%) بدرجة ثقة 95%.

مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم قبول الفرضية القائلة "توجد علاقة بين اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية".





المحور السادس: التغذية العكسية

جدول رقم (18) يبين نتائج الاستبيان الخاص بمتغير (المحور السادس)

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة العالمية	النسبة العليا						
	غير متأكد	غير متأكد						
غير متأكد	61.0%	68.6%	64.8%	0.980	3.240	يقوم المسؤولون بتحليل الخدمات والعمليات لإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الخدمات للعملاء.	س29	1
غير متأكد	59.9%	68.1%	64.0%	1.065	3.202	يتم مراجعة ومراقبة تجارب العملاء وآرائهم على نحو مستمر.	س30	2
غير متأكد	58.5%	67.3%	62.9%	1.144	3.144	تصل إلى إدارة البنك ردود أفعال العملاء بصورة مستمرة.	س27	3
غير متأكد	58.7%	66.7%	62.7%	1.043	3.135	الاستجابة السريعة والفعالة لأي تغذية راجعة.	س31	4
غير متأكد	58.2%	66.8%	62.5%	1.129	3.125	توصي إدارة البنك العاملين نحو تحسين أدائهم بناء على نتائج التغذية العكسية.	س28	5
غير متأكد	46.6%	56.1%	51.3%	1.245	2.567	وجود نظام لاستقبال المقترحات والشكاوى والتعامل معها.	س26	6
غير متأكد	57.9%	64.9%	61.4%	0.908	3.069	المتوسط		

يتضح من الجدول رقم (18) والشكل رقم (4 - 11) رقم أن الفقرة رقم





(29) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) وبدرجة موافقة (64.8%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أن المسؤولين يقومون بتحليل الخدمات والعمليات لإيجاد الطرق المناسبة لتحسين الخدمات للعملاء، وجاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.202) وبدرجة موافقة (64%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه يتم مراجعة ومراقبة تجارب العملاء وآرائهم على نحو مستمر، وجاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.144) وبدرجة موافقة (62.9%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أنه تصل إلى إدارة البنك ردود أفعال العملاء بصورة مستمرة، وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.135) وبدرجة موافقة (62.7%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أن هناك استجابة سريعة وفعالة لأي تغذية راجعة، وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.125) وبدرجة موافقة (62.5%) وهذا يعني أن العينة غير متأكدة أن إدارة البنك توصي العاملين نحو تحسين أدائهم بناء على نتائج التغذية العكسية، وجاءت الفقرة رقم (17) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.567) وبدرجة موافقة (51.3%) وهذا يعني أن العينة غير موافقة أن هناك وجوداً لنظام استقبال المقترحات والشكاوى، والتعامل معها.

وللتحقق من هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات وإجراء اختبار (T) للعينة الواحدة وكما هي موضحة في الجدول رقم (19).





جدول رقم (19) يبين نتائج اختبار الفرضية الرابعة

الحكم	مدى الموافقة لمجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		مستوى الدلالة	القيمة التائية	درجة التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط	نص فرضية العدم
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
غير متوفر	57.9%	64.9%	0.441	0.774	61.4%	0.908	3.069	التغذية العكسية

من الجدول رقم (19) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي للفرضية السادسة قد بلغ (3.069) ونسبة بلغت 61.4% وهو أكبر من المتوسط الافتراضي (3) وانحراف معياري (0.908) مما يشير إلى اتجاه الآراء نحو الموافقة، ويؤكد على ذلك نتيجة اختبار T-test المحسوبة والمستخرجة (0.774) وهي قيمة موجبة أظهرت أن هذه القيمة تمثل دالة إحصائية ذات معنوية عند $a=0.05$ على مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من القيمة المعنوية، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (64.9%) و(57.9%) بدرجة ثقة 95%.
مما يعني بوجود فرق معنوي ذي دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، وعليه يتم رفض الفرضية القائلة "توجد علاقة بين التغذية العكسية والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية".

الاستنتاجات المتعلقة بتحليل خصائص العينية

1 - أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 89.4%،





بينما بلغت نسبة الإناث 10.6%، وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة الحاجة للموظفات الاناث قليلة بمعنى أن أكثر رواد البنوك والمتعاملين معها رجال وهذه طبيعة الحال اليمينية أيضاً لخصوصية البنك بمنع الاختلاط، فليده أقسام خاصة بالنساء.

2 - أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (من 26 - 35 سنة) بنسبة 66.3%، يليها فئة العمر (من 36 - 45 سنة) بنسبة 19.2%، ثم فئة العمر (من 26 - 25 سنة) بنسبة 10.6%، وأخيراً فئة العمر (أكبر من 45 سنة) بنسبة 3.8%، وتشير هذه النتائج إلى أن الطبيعة التي تتماشى مع توجه عمل البنك بالتركيز على اجتذاب العمالة الشابة التي لديها القدرة على التحديث والتطوير مع الإبقاء على كوادر قليلة من ذوي الفئات العمرية الكبيرة لنقل خبرتها للكوادر الشابة، كما أن هذه الأعمار الشابة هي التي تتصف بالنشاط والحيوية.

3 - أظهرت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهل (بكالوريوس) بنسبة 50%، ثم فئة المؤهل (دبلوم) بنسبة 33.7%، ثم فئة المؤهل (ماجستير) بنسبة 15.4%، وأخيراً فئة مؤهل (دكتوراه) بنسبة 1%، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن نسبة 66.4% هم من حملة المؤهلات الجامعية وهي نسبة مرتفعة. وهذا يعكس مدى نضج العينة، ومدى معرفتها بالسلوك الإداري ويرفع من مدى تأثيرها وتأثرها بالسلوك التنظيمي وهي أكثر قابلية للتغيير السلوك التنظيمي، الخاطئ الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء كماً وكيفاً.

4 - أظهرت الدراسة أن غالبية أفراد العينة من المستوى الإداري (مختص) بنسبة 69.2%، ثم فئة المستوى الإداري (رئيس قسم) بنسبة 20.2%، يليها فئة المستوى الإداري (مدير إدارة) بنسبة 7.7%، ثم فئة المستوى الإداري (إدارة





- عليها) بنسبة 1.9%، وأخيراً فئة المستوى الإداري (مدير عام) بنسبة 1%، وتشير هذه النتائج إلى أن الطبيعة التي تتماشى مع الهياكل التنظيمية،
- 5 - أتمتت العمليات عبر برامج يقوم بها أي موظف لذا نجد نسبة كبيرة من اصحاب الخبرات ما بين (5 - 10 سنوات) وهذا يعني أنه ليست هناك حاجة ماسة للاحتفاظ بالخبرات المتراكمة في إدارة العمليات المصرفية باستثناء الوظائف الخاصة بالاستثمار والائتمان وغيرها.
- 6 - التوسع المستمر في البنك ينتج عنه استقطاب لكوادر بشرية تمثل دماء جديدة تدفع بالعمل نحو التطور المستمر.

الاستنتاجات المتعلقة بتحليل تأثير خصائص عينة الدراسة على محاور الدراسة

- 1 - أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية في رأي العينة من ذكور وإناث فيما يتعلق بـ (التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات و النتائج معاً) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية) مما يشير إلى انسجام آراء الذكور والإناث في الاستجابة..
- 2 - أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب العمر للعينة المختلفة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ (التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات و النتائج معاً) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).
- 3 - أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب مؤهلات العينة المختلفة، مما يشير إلى انسجام آرائهم





فيما يتعلق بـ(التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات و النتائج معاً) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).

4 - أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب المستويات الإدارية للعيينة المختلفة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ ((التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات و النتائج معاً) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).

5 - أظهرت الدراسة إلى عدم وجود فرق جوهري بين درجة موافقة الأبعاد المختلفة حسب سنوات الخدمة للعيينة، مما يشير إلى انسجام آرائهم فيما يتعلق بـ (التركيز على العميل) و(التركيز على العمليات و النتائج معاً) و(الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها) و(تعبئة خبرات القوى العاملة) و(اتخاذ القرارات استناداً للحقائق) و(التغذية العكسية).

الاستنتاجات المتعلقة بمحاور الدراسة:

1 - توجد علاقة واضحة بين التركيز على العميل والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية وذلك من خلال رأي العينة إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (75%) و(69.9%) بدرجة ثقة 95%.

2 - تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك فروقاً معنوية ذات دلالة إحصائية بين الوسط الحسابي المحتسب من العينة والوسط الفرضي، تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة " توجد علاقة بين التركيز على العمليات والنتائج معاً والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية" بين (78.5%) و(73.1%) بدرجة ثقة 95%.





- 3 - تبين أنه توجد علاقة مقبولة بين تعبئة خبرات القوى العاملة في المنظمة والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (67.2%) و(60.5%) بدرجة ثقة 95%.
- 4 - يتخذ البنك القرارات استناداً إلى الحقائق والكفاءة التسويقية للخدمات المصرفية بنسب مقبولة، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث بين (67%) و(60.9%) بدرجة ثقة 95%.
- 5 - توجد علاقة مقبولة بين الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها في البنك وبين الكفاءة التسويقية جاء ذلك من موافقة العينة، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث في هذه الفقرة بين (69.8%) و(64.1%) بدرجة ثقة 95%.
- 6 - توجد في البنك تغذية راجعة للعمليات مما يعني أن هناك كفاءة تسويقية مقبولة في خدمات البنك، إذ تتراوح درجة الموافقة التقديرية لمجتمع البحث بين (64.9%) و(57.9%) بدرجة ثقة 95%.

ثانياً: التوصيات:

- 1 - الاهتمام والتركيز على نحوٍ أكثر على العميل وذلك بالتطوير المستمر للعمليات المصرفية، وخدمة العملاء، وتسهيل الإجراءات الائتمانية التي لها علاقة بالعميل الذي يجب التركيز عليه وبمستوى الكفاءة التسويقية.
- 2 - الاحتفاظ بمستوى الاهتمام بالتركيز على العمليات، كما يركز البنك على النتائج الإيجابية، ويتم تعزيزها والرقي بها حتى يحقق البنك الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين.
- 3 - الاهتمام بجمع البيانات المتعلقة بالعمليات المصرفية والعمليات الائتمانية وغيرها على نحوٍ دوري، وتحليلها، وتوظيفها في الوقاية من الأخطاء.





- وتوظيف نظم المعلومات في بناء اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.
- 4 - تبني خطة تفصيلية بالبرامج التدريبية المتعلقة بالخدمات المصرفية والخدمات الائتمانية وغيرها من الخدمات التي يقدمها البنك.
 - 5 - بناء نظام فعال وشامل لجمع المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات.
 - 6 - الاستجابة السريعة لردود أفعال العملاء بصورة مستمرة وفعالة ومتابعة العاملين بتحسين أدائهم بناءً على نتائج التغذية العكسية، وبناء نظام لاستقبال الشكاوى والمقترحات وتفعيله سواء كانت من العملاء الداخليين أو من العملاء الخارجيين والتعامل مع النتائج أولاً بأول.





المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية:

- 1 - إدارة الجودة الشاملة النظرية والتطبيق ،دياسر محمد الزماني،دار الكتب الوطنية.2008م.
- 2 - إدارة الجودة الشاملة أيزو9000، د.لعلي بوكميش، دار الراية ،الأردن عمان، 2008م.
- 3 - إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها - أ. د. رياض رشاد البنا (4،5- 2007م)
- 4 - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو9001:2000، د.قاسم نايف علوان.دار الثقافة عمان، 2009م.
- 5 - جوزيف جابلونسكي ، إدارة الجودة الشاملة - الجزء الثاني، تعريب: عبدالفتاح السيد النعماني -، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996.
- 6 - عبداللطيف مصلح محمد ، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، صنعاء: اليمن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع العدد"16"2014م.
- 7 - الأكاديمية العربية في الدنمارك كلية الإدارة و الاقتصاد كلية الدراسات العليا - ماجستير تسويق مادة بحوث التسويق -إعداد الطالب : هشام محمد رضوان
- 8 - ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، د.فرايسيس ماهوني ترجمة عبدالحكم الخزامي.دار الفجر، القاهرة2009م.





- 9 - الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية/ مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005).
- 10 - محاسبة الجودة مدخل تحليلي، د.ناظم حسن عبدالسيد. دار الثقافة - عمان، 2009م
- 11 - محفوظ أحمد جودة 2004، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، م.
- 12 - مهدي صالح السامرائي، 2007: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، م.
- 13 - نجم عبود نجم "إدارة العمليات، النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة"، الجزء الثاني 2001م.
- 14 - faculty.ksu.edu.sa/62311/Documents/Ag.Mr.10.rtf - الفصل العاشر - الكفاءة التسويقية.

ثانياً: بحوث ودوريات:

- 1- جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك. أ.بريش عبدالقادر - جامعة الشلف. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد (33).
- 2- دراسة الهامش التسويقي والكفاءة التسويقية للتمفاح. أمبارك سلام، أ.علي عبدالعزيز، أ.عبدالكريم مقداد، مجلة دمشق للعلوم الزراعية 2004 (المجلد 20) العدد الثاني.
- 3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد) أ. سنان كاظم الموسوي م.م. مؤيد حسن علي، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة.
- 4- www.damasuniv.edu.sy/mag/farm/old/agri_pdf/2004/.../ Sallam.pdf مجلة جامعة دمشق للعلوم الزراعية 2004 المجلد 20 العدد





الثاني الصفحات 345،359

ثالثاً: رسائل جامعية:

1. أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء منظمات المجتمع المدني، دراسة تطبيقية على جمعية الإصلاح الاجتماعي الخيرية رسالة ماجستير - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية صنعاء، فواد سعيد قاسم، 2010م
2. أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية على المنشآت الصناعية، دراسة ميدانية على قطاع المنشآت الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، باسل فارس قنديل 2008م
3. تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى. رسالة ماجستير، خالد جميل زقزوق جامعة ام القرى. 2008م.
4. مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية - رسالة ماجستير - جامعة تشرين. 2009م.
5. مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التنمية الإنسانية اليمنية، محمد عبده معوضة، ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمن - 2006م
6. واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر. فليسي لنده 2011م.





رابعاً: المراجع الأجنبية:

- 1- Cliar, Guyst (1997), "Total quality management in information services", Bow Ker – Sour.
- 2- Harrison, A. Slack, N., Chamber, H.C, & Johnston, R., (1998), "Operation Management "2nd Ed, PH man, publisher.
- 3- Sources: (Krajweski. Leej & Ritzman, Larry, "Operations Management Strategy and Analysis" Addison-Wesley Publishing 1993:141.
- 4- Sources: Evans, J. R. Production, Operation Management, Quality, Performance and value, 5th, Edition west publishing company, New York, 1997, : 48.
- 5- دورية Bernhard, (1991), "Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation", Administrative Science Quarterly, vol.23, March.

