

تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة

والأداء التشغيلي للمصارف

دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل^(*)

د. أكرم أحمد الطويل^(١)

زهراء صالح حمدي^(٢)

الملخص

سعى البحث إلى تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل. إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لها دور بارز في تعزيز الأداء التشغيلي للمصارف. ولمحدودية الدراسات التي تناولت تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف وبخاصة في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تضمين بحثهم الحالي هذه الأبعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة العلاقة والأثر بينهما. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

١. هل يمتلك العاملون في المصارف المبحوثة تصورا واضحا عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة؟
 ٢. هل يمتلك العاملون في المصارف المبحوثة تصورا واضحا عن الأداء التشغيلي المصرفي؟
 ٣. هل يمتلك العاملون في المصارف المبحوثة تصورا واضحا عن علاقة متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي وأثرها ؟
- وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:
١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٢. هناك تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (متطلبات إدارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف-العلاقة والأثر/ دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الاهلية في محافظة نينوى) جامعة الموصل، غير منشورة، ٢٠٠٥.

(١) أستاذ مساعد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل.

(٢) مدرس مساعد، كلية الحداثة الجامعة.

واعتمادا على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فقد قدمت عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات.

Abstract

This study aimed at analysing the relation and imprint of the total quality management requirements on bank operational performance (a study that included a chosen group of private banks in Mosul).The total quality management requirements have an out standing role in bank operational performance buildup. And because of the limitedness of the studies that handle the relation and the influence between the requirements of the total quality management and performance especially in the Iraqi environment, the researchers intended to include this advanced study ,to the extents of advantages within a comprehensive frame in an attempt to study the relation and the influence among them.

In general, this study tries to answer the following questions:

- 1- Have the workers in the researched banks, an obvious vision about the total quality management requirements?
- 2- Have the workers in the researched banks an obvious vision about the operational performance?
- 3- Have the worker in the researched banks an obvious vision about the relation and the influence between the requirements of the total quality management and operational performance?

The study has concluded a set of conclusions, the most important of them are:

- There is a significant Correlation relation between total quality management requirements and operational performance.
- There is a significant effect of the total quality management requirements in operational performance for researched banks .

Depending on the Conclusions of the study, a number of recommendations which agree with the Conclusions are produced.

المقدمة

حظيت متطلبات إدارة الجودة الشاملة باهتمام العديد من الكتاب في مجال الإدارة بعامة وإدارة الإنتاج بخاصة، ولقد تزامن ذلك مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم خلال العقدين الماضيين من القرن المنصرم وأوائل القرن الواحد والعشرين وترتب على تلك التحولات تحديات أمام صناعة الخدمات المصرفية وما ترتب عليها من تغيير في طبيعة الأداء المصرفي.

وتتطلب تلك التحديات من الصناعة المصرفية تبني أساليب جديدة منها متطلبات إدارة الجودة الشاملة لما لها من اثر في الأداء المصرفي.

ونظرا لمحدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف، وجدنا من المناسب دراسة علاقة واثار هذه المتطلبات في الأداء التشغيلي على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، وقد طرأت منهجية البحث، على وفق المحاور الآتية:

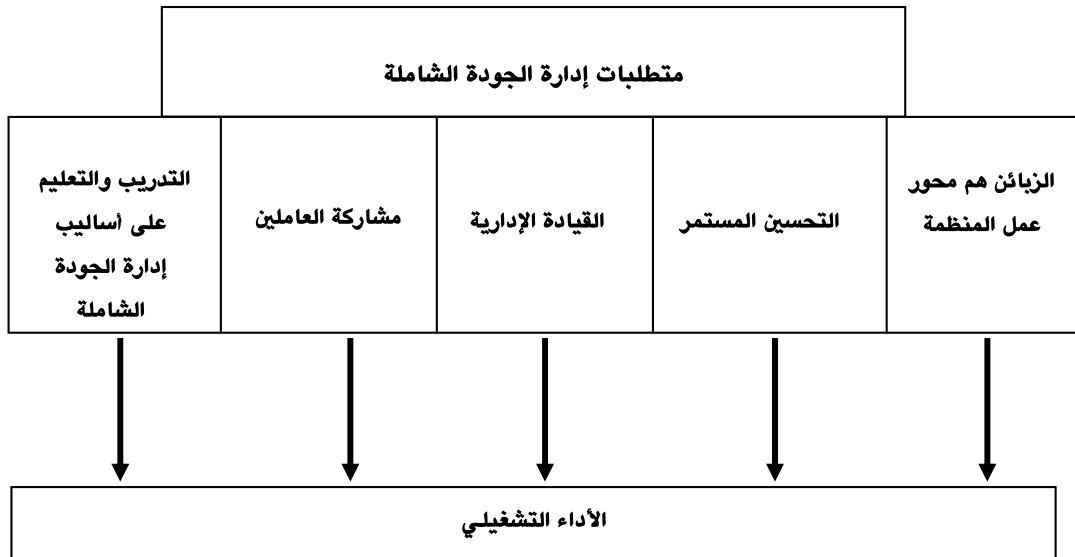
مشكلة البحث: تعمل صناعة الخدمات المصرفية في ظل تحديات تنافسية وبيئية متشابكة وسريعة التغيير، ومن ابرز سماتها تحرير الخدمات المالية والمصرفية في العديد من دول العالم، منها الدول العربية، فضلا عن معطيات الثورة المعلوماتية والتقنية متمثلة في ظهور ما يسمى بمصرف الانترنت، الأمر الذي يتطلب من إدارات المصارف استخدام الأساليب العلمية ومن بينها إدارة الجودة الشاملة بوصفها أداة تساعد في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن. ومن خلال الرؤيا النظرية والتطبيق العملياتي في صناعة الخدمات المصرفية العراقية اليوم نرى أن هناك ضرورة لدراسة (هل ان اقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة له اثر في الأداء التشغيلي للمصارف في مدينة الموصل؟). وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

١. هل هناك تصور واضح لدى العاملين في المصارف الأهلية في محافظة نينوى عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها؟

٢. هل هناك تصور واضح لدى العاملين في المصارف الأهلية في محافظة نينوى عن مفهوم الأداء التشغيلي للمصارف ومؤشرات قياسه؟

٣. ما طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي في المصارف المبحوثة؟

٤. هل تؤثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة؟
- أهداف البحث: في ضوء مشكلة البحث فإن هدف البحث ينصب أساسا على تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف، فضلا عن تحقيق الأهداف الآتية:
١. تقديم أطر نظرية وميدانية للعاملين في المصارف المبحوثة عن متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي المصرفي.
 ٢. اختبار علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة وتحديد معنويتها.
 ٣. اختبار علاقة التأثير المعنوي بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة وتحديد معنويتها.
- انموذج البحث: تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها النظرية تصميم أنموذج فرضي في الشكل (١) الذي يشير إلى علاقة متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة وأثرها.



الشكل (١) انموذج البحث

فرضيات البحث:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلب الزبائن والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلب التحسين المستمر والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلب القيادة الإدارية والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلب مشاركة العاملين والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٥. توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلب التدريب والتعليم والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة معنويا في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.

و تنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. يؤثر متطلب الزبون معنويا في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٢. يؤثر متطلب التحسين المستمر معنويا في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٣. يؤثر متطلب القيادة الإدارية معنويا في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٤. يؤثر متطلب مشاركة العاملين معنويا في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
 ٥. يؤثر متطلب التدريب والتعليم معنويا في الأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
- منهج البحث: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث.

محتويات البحث: يتضمن البحث الجوانب الآتية:-

■ الجانب النظري، ويتمثل بالآتي:

أولا : مفهوم متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأهميتها.

ثانيا : متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث .

ثالثا: مفهوم الأداء التشغيلي للمصارف وأهميته.

■ الجانب الميداني وتتمثل بالاتي :

أولاً: نبذة مختصرة عن مجتمع البحث .

ثانياً: اختبار أنموذج البحث وفرضياتها .

■ الاستنتاجات والتوصيات.

الجانب النظري

يتضمن هذا الجانب المحاور الآتية:-

أولاً: مفهوم وأهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة

أ- مفهوم متطلبات إدارة الجودة الشاملة: تناولت الأدبيات المعاصرة في إدارة الإنتاج والعمليات عامة وإدارة الجودة الشاملة خاصة مفهوم متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، وعليه يعرض الباحثان بعض ما ورد من آراء ووجهات نظر في هذا الاتجاه ، إذ يتفق كل من (Dilworth , 1992 : 92) و(Krajewski & Ratzman , 1996 : 166) على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي "قوة الدفع اللازمة لاستمرارية ونجاح المنظمات التي تركز على التحسين المستمر لجودة منتجاتها من خلال وضع تلك المتطلبات نصب أعينها وتهيئة المناخ الملائم لتطبيقها " . ويشير (عقيلي ، ٢٠٠١ : ١١٠) إلى أنَّ متطلبات إدارة الجودة الشاملة هي " بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا المنهج ، وتجدر الإشارة إلى أن أي خلل في توفير هذه المتطلبات ، سينعكس سلباً على نجاح التطبيق " . ويعرفها (العزاوي ، ٢٠٠٢ : ١٧) بأنها " الأعمدة الأساسية التي تستند إليها هياكل المصارف التي طبقت إدارة الجودة الشاملة " . ويوضح (عبيد، ٢٠٠٣ : ٤٩) بأنها " تشكل نقطة الانطلاق والقاعدة المشتركة للتنفيذ الفعال ، وإن اختلفت أهميتها النسبية في مستوى ما تقدمه من إسناد لفلسفة إدارة الجودة الشاملة " .

ب- أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة: تتجسد أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة كما يشير (Krajewski & Ritzman , 1993 : 145) إلى أهميتها من خلال تحقيقها للأتي : زيادة ربحية المنظمة ، وتقليل الكلف وتحسين جودة المنتجات . ويرى (خضير، ١٩٩٦ : ٤٣) إن أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالآتي : إيجاد الدفع الذاتي الدائم داخل المصرف الذي يحث كل العاملين فيه على التجديد والأرتقاء

بمستويات الجودة ، سواءً كان متصلاً " منها بالأداء أو بالإنجازات ، وتساهم في زيادة قدرة المصرف على توليد الأفكار الابتكارية الخلاقة وتطويرها التي تأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة من الخدمات المصرفية والمجالات والأنشطة التي يمكن للمصرف التوجه لها والاعتماد عليها في صنع أسواق المستقبل وتطوير أسواق الحاضر ، وزيادة فاعلية القدرة وتنميتها والإمكانية على الاستفادة من المبادرة الذاتية الفردية والجماعية، وتكوين جهد جماعي متناسق ومتكامل وإيجاده من أجل زيادة قدرة المصرف على اكتشاف الفرص الاقتصادية وانتهازها والاستفادة منها في تحقيق معدلات الربحية ورفعها وتحقيق الأهداف القومية بحكم موقعه كمصرف رائد. ويرى (الشماع وآخرون ، ٢٠٠١ : ٥٧) أن أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة تبرز من كونها : نظاماً متكاملًا للإدارة بهدف إرضاء الزبائن عن مخرجات المنظمة، وتحسين سمعتها ، وزيادة حصتها السوقية وأرباحها وبالتالي بقاؤها واستمرارها في ميدان العمل من خلال المساهمة الجماعية والتحسينات على جودة المدخلات والعمليات والمخرجات. ويصف (الشرح، ٢٠٠٢ : ١٨) أن أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتضمن: تحقيق وفورات كبيرة في تكلفة الإنتاج إذ إن نسبة من تكاليف الخدمات تضيع هدرًا لغياب التركيز على الجودة . ويؤكد (عليما، ٢٠٠٤ : ٢٩) بأنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية ، فضلاً عن إرضاء الزبون وتحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع ، وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل . وتوضح (البرزنجي وعلوان ، ٢٠٠٤ : ١٦٤) أن أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بكونها : الوسيلة التي بوساطتها تستطيع المنظمة من تحقيق مساهمة العاملين ورضا الزبائن وكذلك القدرة التنافسية التي تعدّ واحدة من الأمور ذات الأهمية القصوى لأية منظمة .

تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أن أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة تبرز من خلال تحقيقها لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم. والتأكيد على أهمية استمرار التدريب على أدوات التحسين المستمر ، فضلاً عن التركيز على التدريب على أساليب إدارة الجودة الشاملة بعدّه احد معايير إدارة الجودة الشاملة الواجب توفرها عند تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

ثانياً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة : اجمع العديد من الكتاب ومنهم (Dilworth,1996:196)، (داغـــــــــــــــر، 2001 : 26)، (Foster,2001:54)، (www.uhaipublishing.com) على أهمية متطلبات الزبائن هم محور عمل المنظمة، والتحسين المستمر، والتدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة، والقيادة الإدارية، ومشاركة العاملين في عمل المصرف وبالتالي لها علاقة واثري في الاداء التشغيلي للمصارف مما دفع بنا الى اعتمادها كمتغيراتٍ مستقلة في أنموذج الدراسة .والآتي عرض موجز لكل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة

١. الزبائن هم محور عمل المنظمة: يرى (196 : 1996 , Dilworth) أن الجودة تعني تلبية حاجات الزبون أو إرضائه ، وأن الجزء الضروري من الجودة يكون في إدراك من هم الزبائن أو فهمهم وما متطلباتهم؟. ويؤكد (داغر ، ٢٠٠١ : ٢٦) إن التركيز على الزبون يعد عموداً "أساسياً" في فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، فهذه الفلسفة لا تنظر إلى الزبون مستفيداً أو كمستهلكاً للخدمة أو للسلعة فحسب بل هو قبل ذلك وفوقه هدف العملية الإنتاجية وشريك فيها ، إن للزبون في مفهوم إدارة الجودة الشاملة معنى مختلفاً " عن السائد تقليدياً ، فهناك لكل منظمة سلسلة متصلة من الزبائن لا نوع واحد منهم فقط ، فهناك الزبون التقليدي الذي هو المشتري أو المستخدم النهائي للسلعة أو للخدمة وهو ما يسمى بالزبون الخارجي على وفق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا الزبون هو الوحيد القادر على تحديد مفهوم إدارة الجودة كما تؤمن بذلك إدارة الجودة الشاملة ، لذلك فإن البيانات من الزبائن تعد عنصراً حيوياً في إدارة الجودة واتخاذ القرارات الخاصة بها . ويشير (Foster,2001:54) إلى إن تركيز المنظمة على فهم الزبون هو مفتاح إدارة الجودة الشاملة فإذا كانت المنظمة فقيرة في تجميع بيانات عن الزبائن وتحليل تلك البيانات فإنها سوف تفتشل في تحقيق ما يريده ويحتاجه الزبون ، ويُقسّم (Foster) الزبائن إلى زبون داخلي وزبون خارجي ، ويعرف الزبون الداخلي بأنه هو " المستلم للسلع والخدمات ضمن حدود المنظمة التي يعمل بها " ، أما الزبون الخارجي فهو " المستلم النهائي للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وإن رضاه هي فرصة لاستمرار النجاح ، والنمو ، ولتحقيق أهداف المنظمة. ويؤكد (Steven & Wynne , 2004 : 527) إن الرضا والاحتفاظ بالزبون يكون من خلال الخدمات النموذجية ذات الجودة الحيدة التي تقدمها المنظمة ، وعلى المنظمة أن تسأل دائماً كيف تستطيع أن تزيد من

رضا الزبون وولائه أي بمعنى آخر كيف تربح الزبون ، إن رضا الزبون يؤثر في بيع السلع وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح. ويفسر (Lawrence & Thomas , 2004 : 399) إن رضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة مهم جداً ، والسؤال هنا هو كيف تلتقي توقعات الزبون مع جودة الخدمة؟ ، إذ إن تطبيق الجودة في خدمات المنظمة تؤثر على رضا الزبون ، وإن رضا الزبون يؤثر على ربحية المنظمة من خلال الخدمة التي تقدمها المنظمة وبالتالي فإن زيادة رضا الزبون على خدمات المنظمة يقود إلى الاحتفاظ به . إن بعض المنظمات تنظر إلى موظفيها كزبائن داخليين ، يقصد بهم العاملين جميعهم في المنظمة، والزبائن الخارجيين يقصد بهم الأفراد أو المنظمات التي تشتري منتج المنظمة ، إن رضا الزبون الداخلي يؤثر في طريقة تقديمه للخدمة أو للسلعة وبالإمكان انعكاس هذا الرضا على الزبون الخارجي عن طريق التأثير فيه لدى تسليمه الخدمة أو السلعة (www.uhaipublishing.com) .

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان إن على المصرف تحديد زبائنه وتوقعاتهم واحتياجاتهم إذ يعدّ الزبون حجر الأساس لعمل المصرف ، الذي عليه إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم لضمان ولائهم للمصرف وهذا يستلزم من المصرف أن يكون مستمعاً جيداً لهم والعمل على تقديم الخدمات لهم بالجودة المناسبة لضمان الحصول على حصة سوقية أكبر .

٢. التحسين المستمر: يرى (Bergman & Klefsjo , 1994 : 351) إن نشأة التحسين المستمر تعود إلى اليابان إذ يطلقون على التحسين المستمر كلمة (Kaizen) وتعني " التغيير نحو الأفضل " ، وتشمل كل العاملين في المنظمة ، المساهمين في التحسين المستمر في مختلف العمليات في المنظمة وأنه مفتاح النجاح لها . ويوضح (Roth & Jackson , 1995 : 399) إن التزام المنظمة بعمليات التحسين المستمر تساعدها في تقديم خدمات بجودة عالية . ووجد كل من (Routhieaux & Gutek , 1998 : 93-62) إن قياس فعالية التحسين المستمر للجودة يتم باستخدام إطار يتضمن التحسين المستمر مستنداً إلى التركيز على الزبون ويضيف أن (Malcom Baldrige National Quality Award) ، (MBNQA) قد حددت معايير القياس التي تدعم التحسين المستمر للعمليات ، والنظام . ونظر (البرواري ، 2001 : 48) إلى أن التحسين المستمر يعد مفهوماً " يؤمن بأن أي شئ في مجال العمل هو موضوع تقويم مستمر ، وإن الوقاية خير من العلاج ، ويركز في إنجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ

البداية" . ويضيف (العزاوي ، ٢٠٠٢ : ١٦) أن أساس فلسفة التحسين المستمر ينصب في جعل كل مظهر من مظاهر عمليات تقديم الخدمة محسن بدقة وضمن نطاق الواجبات اليومية للموظفين المسؤولين عنها . إن قاعدة التحسين المستمر هي إن كل العاملين في المنظمة لهم دور في تطبيق التغيير نحو الأفضل ، وتكريس ما هو مطلوب من التحسين المستمر في كل مستويات المنظمة (www.iejs.com) .

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان أن التحسين المستمر هو احد متطلبات إدارة الجودة الشاملة المهمة بالمصرف الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بالمصرف من خلال إدخال التحسينات المستمرة على كل عملية مهما بدت للبعض صغيرة بحيث تقيس تلك التحسينات الحاجات المتغيرة للزبائن المصرف .

٣. القيادة الإدارية: يوضح (أبو نبعة ومسعد ، ١٩٩٨ : ٨٠) أن القيادة تعتمد من وجهة نظر الجودة الشاملة على فلسفة التحسين المستمر لطرائق العمل ، التي تؤدي إلى تحسين الجودة والإنتاجية والعائد إلى الاستثمار وتركز هذه القيادة على ضرورة ايجاد بيئة عمل تشجع كل فرد فيها على المشاركة بشكل فعال لصالح المنظمة. ويؤكد (عقيلي ، ٢٠٠١ : ٩٧) إن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين ، وإيجاد التعاون والانسجام والتآخي بينها وبينهم ، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء ، ويضع المصلحة العامة قبل الخاصة ، وتشجيعه على تطبيق إدارة الجودة الشاملة . ويذهب (Foster ، 53 : 2001) إلى تعريف القيادة الإدارية بأنها "عملية التأثير بالعاملين باتجاه إنجاز الأهداف الموضوعة" . ويرى (العزاوي، ٢٠٠٢ : ١٧) إن مهمة مدراء المصارف المؤمنين بتطوير جودة العمل المصرفي لم تعد مجرد تدوين حالات الفشل التي تحدث في طريقة عمل العاملين في تقديم الخدمة للزبائن فحسب بل تعدته ليكون مهمهم كيفية إزالة مصدر المشكلة الرئيس ومساعدة العاملين على إنجاز أعمالهم بشكل جيد مندون ضياع جهدهم، وإن مسؤولية مدراء المصارف الجديدة هي : تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر للوظائف جميعها ، وتوثيق إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم ، وتدريب العاملين على أساليب تحسين الجودة ، وتأكيد إجراءات التدقيق والفحص لكل الخدمات المصرفية ، والتركيز على كيفية قياس كلف الجودة وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة ، وتشكيل فرق العمل وتدريبها بالشكل الذي ينمي مهاراتها ، ويضيف أن

مدراء المصارف المؤمنين بالجودة الشاملة هم القادة الذين عليهم تطوير إمكانياتهم التخطيطية ليتم وضع خطط الجودة والالتزام بها فضلا عن قيامهم بصياغة رسالة الجودة في المصرف بما يتلاءم وطبيعة العمل المصرفي .

مما تقدم يرى الباحثان إن القيادة الإدارية للمصرف في ظل إدارة الجودة الشاملة يجب إن تتمتع بالتواصل المستمر مع العاملين والتأكيد على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن ومن ثم زيادة قدرة المصرف على المنافسة وتحقيق أهدافه في البقاء والنمو .

٤. مشاركة العاملين: يذهب (Hui & Tam , 1994 : 315) إلى إعطاء مفهوم لمشاركة العاملين، هو " إتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمنظمة في مختلف مستوياتهم للمشاركة بالأنشطة المتعلقة بتطوير أداء أعمالهم والسيطرة عليها ، وإجراء التحسين في أماكن عملهم لتصبح أكثر إنتاجية، معتمدين في ذلك على أنه لا يوجد اقدر واعلم على تطوير العمل أكثر من الفرد الذي يقوم به". ويوضح (97 : 1997 , Evans) أن مشاركة العاملين من خلال تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة منتجات المنظمة ، ويحتاجون دائما إلى دورات تدريبية مكثفة للإيفاء بمسؤوليتهم تجاه المنظمة ، ولهذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يفترض أن العامل الذي يكون قريبا من إجراءات العمل اليومية يكون في أفضل موقع له لفهم جودة هذه الإجراءات وتحسينها. ويفسر (Barker & Cagwin, 2000: 14) أنه يجب تشجيع العاملين على تحمل مسؤولية فردية لعملهم لكي يكونوا أكثر فاعلية في إيجاد الحلول للمشاكل ، وهذا يؤدي إلى إنجاز أهداف الجودة وتعرّف مشاركة العاملين بأنها " إعطاء العمال التدريب والسلطة التي يحتاجون إليها لمساعدتهم على أداء وظائفهم بشكل جيد " . ويؤكد (حمود وفاخوري ، ٢٠٠١ : ٣٠٨) إن مشاركة الأفراد العاملين وتحفيزهم على المشاركة يعدّ من الركائز الأساسية لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة ، إذ إن إطلاق الفعاليات وتشجيع الإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية ورفع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة أساسية لترصين البناء المنظمي وتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة .

مما تقدم يرى الباحثان أن على الإدارة العليا للمصرف دعم فكرة مبدأ المشاركة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بتحمل المسؤولية الفردية لأعمالهم وتحديد المعوقات والمشاكل

وإيجاد الحلول المناسبة لها مع مساعدتهم وتوجيههم على اتخاذ القرارات الصائبة بصورة جماعية .

٥. التدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة: يؤكد كل من (Hug & Martin,2000 : 103) إن التدريب والتعليم لعدد من العاملين على قواعد وأساسيات وأدوات إدارة الجودة الشاملة يعدّ عاملاً " مهماً " في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. ويرى (Foster,2001:53) انه عندما تريد المنظمة أن تتحفز للتقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تقوم بتدريب وتطوير العاملين لديها إذ يعدّ التدريب على المدى البعيد وكأنه استثمار المنظمة لعاملها، وعليه يجب أن تضع المنظمة ميزانية للتدريب إذ إن كلفة التدريب ليست الوحيدة التي يجب أن توضع ميزانية لها فهناك أيضاً تكاليف أخرى غير مباشرة هي خسارة في الإنتاجية ووقت مؤقت مفقود صرف في التدريب. ويضيف (العاني وآخرون، ٢٠٠٢: ٣٩) أن فاعلية إدارة الجودة الشاملة تتوقف على كفاءة العاملين إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير. ويشير (Thomas & Duoglas ,2004 : 379) إلى أن أهمية التدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة تبرز من خلال مساعدة العاملين على امتلاك تأثيرات معينة على جودة الخدمة وطريقة تقديمها للزبائن ، إن العاملين في المنظمة يرغبون في ثناء الإدارة وامتنانها مقابل جهودهم المبذولة في مواقع العمل وهذا ما تحرص عليه إدارة الجودة الشاملة ، التي من سماتها إجراء التدريب المستمر للعاملين في المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة سلعتها والخدمات التي تقدمها للزبائن.

مما تقدم يرى الباحثان أن أهمية التدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة تتجلى في إكساب العاملين مهارات وقدرات جديدة تساعدهم في تحسين أدائهم باستمرار ، ومن ثم يسهم ذلك في تحسين أداء المصرف.

ثانياً: مفهوم الأداء التشغيلي وأهميته

١- مفهوم الأداء التشغيلي: يوضح (Venkatraman & Ramunjam, 1986 :804) أن الأداء التشغيلي " يعبر عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية ويقاس بمؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة ". ويرى (Kaplan & Norton ,1992 :71-79) أن الأداء التشغيلي " يقود

ويوجه الأداء المالي ويرى (Russell & Taylor, 1998 : 103) أن مؤشر تأثير الجودة في الإنتاجية يضم مفهوم مؤشر الجودة وعائد المنتجات (سلع وخدمات) ، ويدعى بمؤشر نسبة الجودة / الإنتاجية ويعبر عن تلك العلاقة بالنسبة الآتية :

الوحدات المنتجة بجودة عالية

مؤشر نسبة الجودة / الإنتاجية = (المدخلات) (تكلفة التشغيل) + (الوحدات المعيبة) (تكلفة إعادة العمل)

في الحقيقة أن مؤشر نسبة الجودة/الإنتاجية يتضمن الإنتاجية وكلف الجودة ، وارتفاع هذه النسبة يدل على انخفاض كلفة العمليات أو إعادة العمل أو كلاهما . ويشير (Foster , 115: 2001) إلى أن العلاقة بين الجودة والإنتاجية هي علاقة واضحة ومبرهنة بمرور الوقت، وأن تبسيط العمليات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ، وعليه هناك العديد من المؤشرات المختلفة للإنتاجية ، مثل إنتاجية العمل ، والطاقة الإنتاجية ، وإنتاجية المكائن ، الكفاءة ، وإنتاجية العاملين ، وعموما تعد هذه المؤشرات أكثر متانة لقياس الإنتاجية ، فضلاً عن أن هناك مقاييس عديدة طورت لتراقب العلاقة بشكل آني بين الجودة والإنتاجية . كما ويشير (Foster, 2001:116) إلى العلاقة بين الجودة والربحية ، ويذهب إلى القول إن العديد من المهتمين لإدارة الجودة الشاملة على دورها في تحسين الربحية بشكل دائم ، ويلاحظون أن الجودة لا تؤدي إلى ربحية منخفضة إلا عندما تكون الإدارة غير جيدة ، فضلاً عن أن هناك بعض الحقائق التي تثبت صحة هذا الادعاء من خلال الدراسات التي قامت بها (National Institute of Standards and Technology (NIST) لدراسة أداء الأسهم الممتازة للمنظمات الحاصلة على جائزة مالكولم بالدريج (Malcom Baldrige National Quality Award) (MBNQA) ، فضلاً عن الدراسة التي قام بها مكتب المحاسبة العام الأمريكي للمنظمات الحاصلة على جائزة مالكولم بالدريج وقد أكدت الدراسة ، على أن المنظمات التي تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة حققت تحسناً في الحصة السوقية ، وانخفاض الكلف ، وتحسين العلاقة بين العاملين من جهة والعاملين والإدارة من جهة أخرى ، وتعظيم رضا الزبون .

مما تقدم يرى الباحثان أن مفهوم الأداء التشغيلي يعبر عن الأنشطة والعمليات الداخلية التي ينفذها المصرف لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات الزبائن من خلال استحداث خدمات

جديدة وابتكارها وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات الزبائن ، وكذلك دورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للزبائن بهدف رفع درجة رضا الزبون وخدمته .

ب- أهمية الأداء التشغيلي: بالنسبة إلى أهمية مؤشرات الأداء التشغيلي، فيرى Kaplan & Norton (2001:78-104) إن مؤشرات الأداء المالي لوحدها غير كافية لقياس الأداء فالاعتماد بشكل خاص على تلك المؤشرات يشجع للتضحية بالتحسين الطويل الأمد للأداء القصير الأمد، ومما زاد من أهمية الحاجة إلى مؤشرات الأداء التشغيلي هو التغيير في التقنية والميزة التنافسية خلال القرن الحادي والعشرين ، زيادة الأصول المعنوية مثل العلاقات ومهارات العاملين ، إيجاد الحاجة إلى المؤشرات التشغيلية . ويشير (Michael, 2003 : 7) إلى أن توحيد مؤشرات الأداء التشغيلي يعود بالنفع للمنظمات، فالمنظمة تحتاج إلى استعمال مؤشرات الأداء التشغيلي لتوجيه الأعمال ونموها ، هذا وإن مؤشرات الأداء التشغيلي هي اللغة المشتركة، ويرى أنه من الضروري محاولة وضع تعاريف لمناقشة الأداء التشغيلي، مقارنة الأداء بين المنظمات وبين الكيانات ضمن المنظمة نفسها. ويوضح (بشتاوي، ٢٠٠٤ : ٤٠٠-٣٩٩) أن إدارة المنظمات المصرفية والمالية وفي ظل بيئة تتصف بتعقيد عملية المنافسة سوف تحتاج إلى أسلوب جديد في عملية التقييم المالي والاقتصادي بالاعتماد على معلومات مالية وغير مالية (تشغيلية) مترابطة وتكمل بعضها بعضاً، أي إن أسلوب التحليل المالي فقط واستخدام المؤشرات المالية سوف تصبح أدوات تقييم عاجزة عن مواكبة التغييرات التي تحصل في عمل المصارف في ظل هذه الظروف مما يستلزم تطوير نظم تقييم لكفاءة الأداء، والذي يعزز الحاجة الماسة إلى المعلومات غير المالية واستخدامها كأحدى الوسائل في تقييم الأداء ، إذ يرى (البشتاوي) إلى إن نظم التقييم التقليدية لا تمكن متخذ القرار من معرفة فترة تنفيذ احتياجات الزبائن أو مدى استجابة الزبون للخدمة أو مستوى جودة الخدمة الجديدة مقارنة مع الخدمات المنافسة المعروضة في الأسواق.

الجانب الميداني

بهدف تحديد العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف المبحوثة يستلزم الأمر التحقق من صحة الفرضيات والتي تؤكد على وجود علاقة ارتباط

معنوي وتأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي في المصارف المبحوثة وقبل الدخول بتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات النموذج البحث ،نقدم نبذة عن مجتمع البحث. يعرض هذا المحور وصفاً أو نبذة مختصرة عن مجتمع البحث وكالاتي :

أولاً- وصف مجتمع عينة البحث

- ١- وصف المصارف المبحوثة ومسوغات اختيارها:- تم اختيار عدد من المصارف الأهلية في مدينة الموصل كمجتمع لإجراء البحث وذلك لأسباب عديدة منها^(*):
 - هناك مصارف أهلية كبيرة نسبياً في العراق ولها فروع في مدينة الموصل.
 - امتلاك هذه المصارف كوادراً لها خبرة واسعة نسبياً في مجال العمل المصرفي والتي تساعد في التعامل مع متغيرات البحث بشكل سليم.
 - الأهمية النسبية لخدمات هذه المصارف والتي تقدم إلى الزبائن من خلال فروعها في مدينة الموصل والمحافظات الأخرى كمحافظة بغداد . الجدول (١) يعطي تعريف مبسط للمصارف المبحوثة.

الجدول (١) تعريف مبسط للمصارف قيد البحث^(*)

اسم المصرف	نبذة عن المصرف	الخدمات المقدمة
مصرف بغداد	تأسس عام ١٩٩١ كشركة مساهمة برأسمال قدره (١٠٠) مليون دينار عراقي وضوعف مرات عديدة إلى أن وصل إلى (١٩٩٠) مليون دينار عراقي عام ٢٠٠٢	قبول الودائع تقديم مختلف أشكال الائتمان للقطاعات الاقتصادية السلعية والخدمية في الآونة الأخيرة قام المصرف بفتح الاعتمادات المستندية للعراقيين وغيرها.
مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	تأسس المصرف عام ١٩٩٣ كشركة مساهمة خاصة برأسمال قدره (٤٠٠) مليون دينار عراقي وتمت زيادة رأس المال سنة بعد أخرى حتى وصل عام (٢٠٠٢) إلى (٣,٢٤٠) مليون دينار	التوسط في بيع وشراء الأوراق المالية المسموح تداولها في سوق بغداد للأوراق المالية والسوق الموازي، وغيرها.

^(*) مقابلة مع مدراء المصارف المبحوثة

^(*) الكراس التعريفي للمصارف المبحوثة.

المصرف الأهلي العراقي	تأسس عام ١٩٩٥ كشركة مساهمة خاصة برأسمال (٤٠٠) مليون دينار عراقي، وتمت زيادته مرات عديدة الى ان وصل الى (٧٥٠) مليون دينار عراقي عام ٢٠٠٢. باشر أعماله كمصرف استثماري تحت اسم (المصرف الاهلي للاستثمار والتمويل الزراعي) وفي عام ١٩٩٨ اتخذ مجلس ادارة المصرف قرارا بتعديل عقد التأسيس ليشمل الصيرفة الشاملة، وفي عام ١٩٩٩ تم تغيير اسم المصرف الى (المصرف الاهلي العراقي)	التوسط في بيع العملات الأجنبية وشرائها، وغيرها من الخدمات المصرفية والمالية.
مصرف دار السلام للاستثمار	تأسس المصرف عام ١٩٩٨ برأسمال (٢٠٠) مليون دينار عراقي وتمت زيادته الى ان وصل الى (١,٢٠٠) مليون دينار عراقي عام ٢٠٠٢	يقوم بتقديم الخدمات المصرفية والمالية كبقية المصارف السابقة الذكر.

٢- وصف الافراد المبحوثين: تم اختيار عينة من العاملين الذين يمتلكون معلومات عن مهام المصرف ويشاركون في صنع القرارات او تقديم الاستشارات الضرورية لاتخاذها وقد شملت عينة المبحوثين مدراء الفروع ومدراء الوحدات الرئيسية والفرعية والافراد العاملين في تلك الاقسام، اذ وزعت ٧٥ استمارة استبيان واعيدت الينا (73) استمارة أي ان نسبة الاستجابة (97.3%) وقد تم إعداد الاستبانة^(**) اعتماد على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم متطلبات ادارة الجودة الشاملة ومنهم (Evans&Jemes,1993:51) و (Goetsch & David,1997:13-17) و (عقيلي، ٢٠٠١: ١١٠-١٦٤) و (Heizer&Renaer,2001:17). فضلا عن الاعتماد على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم الأداء التشغيلي في المصارف ومنهم (Kaplan&Norton,1992:71-79) و (Venkatrman&Ramunjam,1986:804) و (Michael,2003:7) و (Russel&Taylor,1998:103). ويشير الجدول (٢) الى مدة الخدمة في المنصب

(**) أنموذج الاستبانة في الملحق (١)

الحالي اذ تبين ان الإدارة العليا ورؤساء الأقسام والشعب للمصارف المبحوثة يمثلون ٣٨,٤٪ من المبحوثين في حين يمثل العاملون في الأقسام والشعب نسبة ٦١,٦٪.

الجدول (٢) المركز الوظيفي للمبحوثين

ادارة عليا		رؤساء الاقسام والشعب		العاملون في الاقسام والشعب		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
11	15.1	17	23.3	45	61.6	73	100

الجدول (3) التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين

متوسطة		اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	4.11	12	16.44	11	15.07	47	64.38	73	100

يشير الجدول (3) إلى أن (64.38٪) يحملون مؤهلاً جيداً يمكنهم من فهم الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.

الجدول (4) عدد سنوات الخدمة في المصرف

5-1		10-5		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
40	54.8	33	45.2	73	100

يشير الجدول (٤) إلى عدد سنوات الخدمة في المصرف، اذ بلغت نسبة (٥٤,٨٪) من الافراد العاملين الذين لديهم خدمة تقرب من (١-٥) سنة.

الجدول (5) عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي

5-1		10-5		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
59	80.82	14	19.18	73	100

يشير الجدول (5) إلى عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي (٨٢,٨٪) هم من لديهم خدمة تقرب من (١-5) سنوات في المنصب الحالي.

الجدول (6) عدد سنوات الخبرة الكلية

10-5		15-11		16 فأكثر		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
43	58.9	11	15.07	19	26.03	73	100

يتبين من الجدول (6) الى ان (٥٨,٩٪) منهم لديهم خبرة تقرب من (٥-١٠) في مجال العمل المصرفي وذلك لكون تلك المصارف قد بدأت عملها في بداية العام ١٩٩٣.

الجدول (7) الجنس

المجموع		إناث		ذكور	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
73	100	51	69,9	22	30,1

يلاحظ أن نسبة (٦٩,٩٪) من الأفراد العاملين هم من الإناث، وأن نسبة (٣٠,١٪) هم من الذكور.

ثانيا :اختبار انموذج البحث وفرضياتها

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الانموذج الافتراضي للبحث وكالاتي:-

١- العلاقة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة: يعرض الجدول (٨) نتائج علاقات الارتباط بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف، إذ يؤشر الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المستقلة (متطلبات ادارة الجودة الشاملة) والمتغير المعتمد (الاداء التشغيلي) للمصارف، وبلغت قيمة الارتباط للمؤشر الكلي (٠,٨٢٠*) وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الاولى. وبهدف إعطاء مؤشرات تفصيلية بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل متطلب والأداء التشغيلي للمصارف على افراد .

١-١. العلاقة بين متطلب الزبائن هم محور عمل المنظمة والأداء التشغيلي للمصارف: يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب الزبائن والاداء التشغيلي للمصارف إذ بلغت قيمة الارتباط (0.768)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Duncan 39: 2002, Eillott &)، التي تؤكد على أن اهتمام المصارف بالزبائن وإشباع احتياجاتهم يعد الأساس في الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد مستقبلا .

١-٢. العلاقة بين متطلب التحسين المستمر والأداء التشغيلي للمصارف: يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب التحسين المستمر والاداء التشغيلي للمصارف إذ بلغت قيمة الارتباط (0.798) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيد، ٢٠٠٣)، التي تؤكد قيام إدارة المصرف بتحسين جودة خدماتها واهتمامها بتبسيط

إجراءات عملياتها، فضلا عن قيامها بتخفيض تكلفة خدماتها وسعيها إلى تقليل وقت إنجازها إلى أدنى مستوى ممكن .

٣-١. العلاقة بين متطلب القيادة الإدارية والأداء التشغيلي للمصارف : يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب القيادة الادارية والاداء التشغيلي للمصارف اذ بلغت قيمة الارتباط (0.726) ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Douglas & Lawrence, 2004:407) وتعني هذه العلاقة إن ميل القيادة الإدارية إلى المشاركة هو من أسباب نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والتخلي عن الاتصال العمودي مع العاملين .

٤-١. العلاقة بين متطلب مشاركة العاملين والأداء التشغيلي للمصارف : يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب مشاركة العاملين والاداء التشغيلي للمصارف اذ بلغت قيمة الارتباط (0.818) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة والبلبيسي، ٢٠٠٢: ٢٨) ،التي تشير إلى إن مشاركة العاملين الفعلية في إعداد الخطط الخاصة بجودة الخدمة وتنفيذها ، والأخذ بأفكارهم ، وتطوير مهاراتهم، سينعكس ذلك على مستوى أدائهم لأعمالهم .

٥-١. العلاقة بين متطلب التدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف: يشير الجدول (٨) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلب التدريب والتعليم والاداء التشغيلي للمصارف اذ بلغت قيمة الارتباط (0.835) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Hug & Martin, 2002 :16)، التي تؤكد على أن الموظفين المدربين يملكون تأثيرات على جودة الخدمة المقدمة وفي طريقة تسليمها للزبائن.

اتساقا مع ما تقدم يمكن القول ان اقوى علاقات الارتباط بين كل متطلب من متطلبات ادارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة تتمثل في متطلب التدريب والتعليم على اساليب ادارة الجودة الشاملة اولا، ومتطلب مشاركة العاملين ثانيا، ومتطلب التحسين المستمر ثالثا، ومتطلب الزبائن رابعا، في حين جاء متطلب القيادة الادارية خامسا.

تأسيسا على ما تقدم يمكن قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.

الجدول (8) نتائج تحليل العلاقة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف

الاداء التشغيلي	المتغير المستقل
*0.768	الربائن هم محور عمل المنظمة
*0.798	التحسين المستمر
*0.726	القيادة الادارية
*0.818	مشاركة العاملين
*0.835	التدريب والتعليم على اساليب ادارة الجودة الشاملة
*0.820	المؤشر الكلي

(*) الجدول من اعداد الباحثين بالاستعانة بنتائج الحاسوب $P \leq 0.05$, $N=73$

2- تأثير متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الاداء التشغيلي

يبين الجدول (9) ان متطلبات ادارة الجودة الشاملة بعدّها متغيراً متغيراً مستقلة تؤثر مجتمعة معنوياً في الاداء التشغيلي بعدّه متغيراً معتمداً اذ تشير نتائج تحليل الانحدار على مستوى المصارف المبحوثة في الجدول (9) الى وجود تأثير معنوي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة في الاداء التشغيلي ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (387,44) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1,71) ويستدل من معامل التحديد على ان التباين في الاداء التشغيلي تفسره متطلبات ادارة الجودة الشاملة والذي مقداره (R2) (0.84). ومن متابعة معاملات بيتا (β) واختبار (t) لها يتضح ان متطلب التعليم والتدريب يساهم بشكل اكبر في هذا التأثير وبنسبة (0,911) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.67) عند درجتي حرية (1,71) وهذا ما جاء متفقاً مع دراسة (الطراونة والبلبيسي، 2002) والتي اشارت الى اهمية تدريب وتعليم الافراد العاملين على اساليب ادارة الجودة الشاملة. وجاء متطلب التحسين المستمر بالمرتبة الثانية من حيث التأثير وبنسبة (0.765) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.14) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.67) عند درجتي حرية (1,71) ومستوى معنوية (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Roth&Jackson,1995) والتي تشير الى ان التزام المنظمة بالتحسين

المستمر لعملياتها ومخرجاتها يساعدها في تقديم خدمات بجودة مناسبة. في حين بلغت نسبة تأثير متطلب مشاركة العاملين (0.761) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.97) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.67) عند درجتي حرية (1,71) وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة (Barkar&Cagwin,2000) والتي تؤكد على اهمية اعطاء الافراد العاملين الفرصة لبدء الرأي في اعمالهم. وبلغت قيمة نسبة تأثير متطلب القيادة الادارية (0.731) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.98) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1,71) ومستوى معنوية (0.05) وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Beer,2003) والتي تؤكد على اهمية دعم القيادة الادارية لافكار ادارة الجودة الشاملة والعمل على تطبيقها بالشكل الصحيح. اما فيما يخص متطلب الزبائن فقد بلغت نسبة تأثير هذا المتطلب (0.685) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.09) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.67) عند درجتي حرية (1,71) ومستوى معنوية (0.05) وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Steven&Wynne,2004) التي تؤكد على ان الزبائن هم محور عمل المنظمة وللغفون بالزبون والحفاظ عليه يتوجب على المنظمة العمل على اشباع حاجاته ورغباته. اعتمادا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها ان هناك تأثيرا معنويا لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة في الاداء التشغيلي للمصارف وفرضياتها الفرعية.

الجدول (9) تأثير متطلبات ادارة الجودة الشاملة في الاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة

F		R ²	التدريب والتعليم	مشاركة العاملين	القيادة الإدارية	التحسين المستمر	الزبائن	B0	المتغيرات المستقلة المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة								
			B5	B4	B3	B2	B1		
4	387.44	0.84	0.911 (12.76*)	0.761 (11.97*)	0.731 (8.89*)	0.765 (11.14*)	0.685 (10.09*)	-0.085	الاداء التشغيلي

(*) الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب الالكترونية

تشير قيمة t المحسوبة () ، N.S = Not significant ، df = (1,71) ، N=73 ، $P \leq 0.05$

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة، فضلا عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل متطلب من متطلبات ادارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث وبصورة منفردة مع الاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
- 2- توجد علاقة تأثير معنوي موجبة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة فضلا عن وجود تأثير معنوي موجب بين كل متطلب من متطلبات ادارة الجودة الشاملة والمعتمدة في البحث والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة.
- 3- ان اقوى علاقات الارتباط بين كل متطلب من متطلبات ادارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة تتمثل في متطلب التدريب والتعليم اولاً، ومتطلب مشاركة العاملين ثانياً، ومتطلب التحسين المستمر ثالثاً، متطلب الزبائن رابعاً، ومتطلب القيادة الادارية جاء في المرتبة الخامسة.
- 4- ان اقوى علاقات التأثير بين كل متطلب من متطلبات ادارة الجودة الشاملة المعتمدة في البحث والاداء التشغيلي للمصارف المبحوثة تمثل بمتطلب التدريب والتعليم على اساليب ادارة الجودة الشاملة اولاً، ومتطلب التحسين المستمر ثانياً، ومشاركة العاملين ثالثاً، والقيادة الادارية رابعاً، وجاء خامساً متطلب الزبائن.

ثانياً: التوصيات

١. ضرورة قيام إدارة المصارف المبحوثة بإيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التحسين والتطوير المستمرين للأفراد العاملين .
٢. زيادة اهتمام القيادة الادارية للمصارف المبحوثة بموضوع مشاركة العاملين في اعداد خطط المصروف واتخاذ القرارات.
٣. ضرورة التعاون بين المصارف المبحوثة والجامعات والمعاهد في مجال اقامة الدورات التدريبية وتطوير مهارات الافراد العاملين في مجالي ادارة الجودة الشاملة والاداء التشغيلي للمصارف.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- أبو نبعة، عبد العزيز، وفوزية مسعد، (١٩٩٨)، "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الإداري، العدد (٧٤).
- ٢- البشتاوي، سليمان حسين، (٢٠٠٤)، "إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد (١)، المجلد (٢٠).
- ٣- البرواري، نزار عبد المجيد، (٢٠٠٠)، "المقارنة المرجعية وامكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في الشركات"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية المنصور الجامعة، العدد (١)، المجلد (١).
- ٤- حمود، خضير كاظم، وهائل يعقوب فاخوري، (٢٠٠١)، "إدارة الإنتاج والعمليات"، ط١، دار صفاء للنشر، عمان - الاردن.
- ٥- الخضير، محسن، (١٩٩٦)، "إدارة الجودة الشاملة في المصارف"، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد (١٨٢)، المجلد (١٦).
- ٦- الشراح، رمضان، (٢٠٠٣)، "الأداء الاقتصادي والمالي للجهاز المصرفي الكويتي وفقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاداري، العدد (٩٥).
- ٧- الشماع، سعد، واكرم الطويل، وحكمت رشيد، ونوفل الشهباني، (٢٠٠١)، "دراسة موقفية لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع بحثي"، مجلة تنمية الرافين، جامعة الموصل، العدد (٦٦)، المجلد ٢٣/٤.
- ٨- الصباغ، داؤد سالم، (٢٠٠٢)، "متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في أبعاد محتوى استراتيجية الإنتاج والعمليات"، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (غير منشورة).
- ٩- الطراونة، محمد احمد، وبدرية الببيسي، (٢٠٠٢)، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي"، مجلة مؤتة، العدد (١)، المجلد (١٧).
- ١٠- العاني، خليل ابراهيم محمود، واسماعيل ابراهيم القزاز، وعادل عبد الملك كوريل، (٢٠٠٢)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠٢:٩٠٠١"، ط١، مطبعة الاشقر، بغداد - العراق.
- ١١- عبيد، عبد السلام ابراهيم، (٢٠٠٣)، "فلسفة ادارة الجودة الشاملة (TQM) وأثرها في الأداء الاستراتيجي (منظور استراتيجي لتحليل عوامل النجاح الحرجة (CSF))"، أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (غير منشورة).

- ١٢- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (٢٠٠٢)، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، ط١، داروائل للنشر، عمان -الأردن.
- ١٣- العفيشات، تيسير محمد شحادة، " (٢٠٠١)، "الجودة ورضا الزبون واثريهما في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية" ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، (غير منشورة).
- ١٤- عقيلي، عمر وصفي ، (٢٠٠٠)، "مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .
- ١٢- العليمات، صالح ناصر، (٢٠٠٤)، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية" ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .
- ١٦- مصطفى، احمد السيد، (٢٠٠٤)، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية"، مجلة افاق اقتصادية، العدد (٩٧) ، المجلد (٢٥) .

ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1- Beer Michael , (2003) , “Why Total Quality Management Programs Do Not Persist : The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation” , journal decision , No.4 , Vol.34 , printed in the U.S.A .
www.blackwell.com/pdf.
- 2- Duncan , Elizabeth and Elliott Greg , (2002) , “Customer Services Quality and Financial Performance among Australian retail Financial Institutions” , journal of Financial Services Marketing , No.1, Vol.7
- 3- Foster,Thomas,JR., (2001), “Managing Quality: An Integrative Approach” ,prentic-Hall,Inc., New Jersey .
- 4- Goetsch,David L.,&Davis,Stanley B., (1997), “Introduction to Total Quality Management for Production Processing and Service” , (2th ed), prentic-Hall,Inc.
- 5- Hui Y.T., and Tam C .M., (1994) , “Total Quality Management in a public Transport Organization In Hong Kong”, International Journal of project Management , No.5, Vol.14.
- 6- Hug , Z., & Martin ,T., (2000) , “Workforce Cultural Factors in TQM/COI Implementation in Hospital” , Health Care Management Review, Vol.23. www.blackwell.com/pdf .
- 7- Hezir,& Render,Barry.,(2001), “ Operation Management ” U.S.A., prentic-Hall,New Jersey .

- 8- Kaplan, R.S., and D.P.Norton, (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, Harvard Business Review, January-February . www.maaw.info/artSumkaplanNorton92.htm.
- 9- Roth , A.V., Jackson , W.E ., (1995) , “Strategic Determinants of Service Quality and Performance : Evidence from the banking industry”, Management Science , Vol.41. www.blackwell.com/pdf .
- 10- Routhieaux , R.& Gutek, B ., (1998) , “TQM/CQI Effectiveness at Team and Department Levels”, journal of quality management , Vol.3 . www.blackwell.com/pdf
- 11- Ross, Champan and Khleef AL-Khawaldeh , (2000) , “Total Quality Management and its Effect on Productivity in Industrial Corporations in Jordan” , 5th International and 8th National Research Conference on Quality and Innovation Management.The Europ-Australian Cooperation Center (EACC) , victoria . www.eacc.unimelb.edu.au.pdf.
- 12- Robert S.,Russell & Bernard W.,Taylor III ,(1998), “Operation Management : Focusing on Quality and Competitvness ”, (2th ed) , prentice-Hall,Inc. U.S.A.
- 13- Steven.P. Browan and Wynne W. Chin , (2004) , “Satisfying and Retaining Customers through Independent Service Representatives” . jurnoal Decision science , sammer , No.3 , Vol. 35 , printed in the U.S.A . www.blackwell.com/pdf.

Internet

1. Barker J.Kathreine and Cagwin Douglas , (2000) , “ New Evidance Relating TQM To Financial Performance” : An Empirical Study of Management Firms .
2. www.uhaipublishing.com.
3. www.iejjs.com.

الملحق (1)

نموذج استمارة الاستبيان

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

م/ استمارة استبيان

الأستاذ الفاضل:

نهديكم أجمل تحياتنا:

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع رسالة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية بعنوان "متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء التشغيلي للمصارف / دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى".

تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب . لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علماً أن البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية ، ولا داعي لتثبيت الاسم ، نشكركم على حسن استجابتكم .

مع الشكر والتقدير

أولا - بيانات عامة

١. بيانات شخصية

أ. الجنس ذكر () أنثى ()

ب. التحصيل الدراسي التخصص بلد الدراسة

ج. المنصب الوظيفي الحالي عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي سنة

د. عدد سنوات الخدمة في المصرف الحالي سنة ، عدد سنوات الخبرة الكلية سنة .

ثانياً- معلومات تخص المصرف

أ. اسم المصرف (أو الفرع) تاريخ التأسيس

ب. الشكل القانوني مساهمة خاصة () مساهمة مختلطة ()

ج. نشاط المصرف محلي () إقليمي () دولي ()

د. عدد الفروع في بغداد () في المحافظات ()

هـ. رأس مال المصرف المدفوع مليون ، عدد المساهمين أعضاء مجلس الإدارة

و. هل يعتمد المصرف وإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية كلية لتحسين جودة خدماته وعملياته المصرفية لدعم قدرته التنافسية في السوق المصرفية .

ز. إذا كان الجواب بأنها " لا تعتمد " فما هي ملامح الاستراتيجيات البديلة التي يعتمد عليها المصرف لتحسين جودة أدائه (بإيجاز شديد لطفاً)

تحليل العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف

ح . تقع مسؤولية تخطيط وتنفيذ برامج التحسين المستمر في جودة الخدمات والعمليات المصرفية على :

- الإدارة العامة (العليا) () جهات رقابية خارجية ()
 أقسام التدقيق والرقابة () لجان وفرق عمل متخصصة ()
 جودة الخدمة هدف استراتيجي ومسؤولية تضامنية لكل الأطراف ()

الرجاء وضع علامة (✓) امام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملاءمة من وجهة نظركم

ثالثاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
أ. الزبائن هم محور عمل المنظمة						
١	يعمل مصرفنا على إرضاء زبائنه باستمرار .					
٢	ياخذ مصرفنا آراء زبائنه بنظر الاعتبار عند تحسين جودة خدماته المقدمة لهم.					
٣	نادرا ما يشتكي زبائن مصرفنا من جودة الخدمات المقدمة لهم.					
٤	يسعى مصرفنا إلى تنويع خدماته المقدمة للزبائن لتلبية حاجاتهم ورغباتهم المتعددة.					
٥	يسعى مصرفنا لجعل الزبائن شركاء في العائد والمخاطر التي يتعرض لها.					
٦	يسعى مصرفنا إلى تحقيق مبدأ تقديم خدمات سليمة بلا أخطاء إلى الزبائن.					
ب. التحسين المستمر						
٧	يعمل مصرفنا على تقديم خدمات بأسلوب جديد .					
٨	يقوم مصرفنا بتحسين جودة خدماته باستمرار.					
٩	يهتم مصرفنا بتبسيط إجراءات عملياته المصرفية باستمرار					
١٠	يعمل مصرفنا على خفض تكلفة خدماته المصرفية باستمرار .					
١١	يعمل مصرفنا على تحديث وصيانة الأجهزة المستخدمة في عملياته المصرفية باستمرار .					
١٢	يسعى مصرفنا باستمرار إلى تقليل وقت إنجاز عملياته المصرفية إلى أدنى مستوى ممكن .					
ج. القيادة الإدارية						
١٣	تعد القيادة الإدارية في مصرفنا جودة الخدمات المصرفية سلاحا تنافسيا .					

١٤	ترفع القيادة الإدارية في مصرفنا شعار جودة الخدمات المصرفية مسؤولية الجميع.				
١٥	تسعى القيادة الإدارية في مصرفنا إلى تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .				
١٦	تدعم القيادة الإدارية في مصرفنا الثقة بين جميع المستويات الوظيفية بهدف التغلب على مقاومة التغيير.				
١٧	تسعى القيادة الإدارية لمصرفنا إلى صياغة رسالة جودة الخدمات المصرفية بما يتلاءم وطبيعة عمل المصرف				
د. مشاركة العاملين					
١٨	يسهم كل الأفراد العاملين في مصرفنا بإعداد الخطط الخاصة بجودة الخدمات المصرفية وتنفيذها .				
١٩	يعمل كل الأفراد العاملين في مصرفنا كفريق عمل واحد .				
٢٠	يعطي مصرفنا الأفراد العاملين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم .				
٢١	يعمل مصرفنا على تشكيل فرق عمل لمناقشة المشكلات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية واقتراح الحلول المناسبة لها .				
٢٢	يولي مصرفنا أهمية كبيرة للمقترحات التي يقدمها الأفراد العاملين والخاصة بالجودة الشاملة .				
٢٣	يعمل مصرفنا على إشراك الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل المصرف .				
هـ. التدريب والتعليم على أساليب إدارة الجودة الشاملة					
٢٤	يسعى مصرفنا إلى إدخال كل الأفراد العاملين لديه في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم في تقديم الخدمات المصرفية بالجودة المناسبة.				
٢٥	يعمل مصرفنا على إعداد خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لديه .				
٢٦	يشجع مصرفنا الأفراد العاملين لديه على إكمال تعليمهم العالي.				
٢٧	ينسق مصرفنا مع الجامعات العراقية لإقامة دورات تدريبية وتعليمية للأفراد العاملين لديه لتحسين أدائهم المصرفي .				
٢٨	يكافئ مصرفنا الأفراد العاملين المتميزين في الدورات التدريبية والتعليمية .				
٢٩	يسعى مصرفنا لإقامة نظام معلوماتي للتدريب والتعليم .				
٣٠	يدرّب مصرفنا الأفراد العاملين لديه على أداء مختلف الخدمات المصرفية باستمرار .				

رابعاً - الأداء التشغيلي للمصارف

ت	العبارات	اتفق بشدة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بشدة (١)
٣١	تحسن الأداء التشغيلي لمصرفنا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة .					
٣٢	تستخدم إدارة مصرفنا مؤشرات واضحة لقياس الأداء التشغيلي للمصرف .					
٣٣	كفاءة العمليات التشغيلية لمصرفنا جيدة مقارنة بالمنافسين.					
٣٤	النفقات التشغيلية لمصرفنا معتدلة قياساً بالمنافسين.					
٣٥	يعد العائد التشغيلي لمصرفنا جيداً قياساً بالمنافسين.					
٣٦	هناك رضا من قبل الأفراد العاملين في مصرفنا تجاه الخدمات والحوافز المقدمة لهم من قبل الإدارة.					
٣٧	إنتاجية العمل في مصرفنا جيدة مقارنة بالمنافسين.					
٣٨	عدد الأفراد العاملين في مصرفنا كافياً للقيام بالعمليات التشغيلية للمصرف بكفاءة وفعالية.					
٣٩	هناك نمو في ودائع المصرف خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					
٤٠	يهتم مصرفنا بتحسين الأداء التشغيلي لعملياته باستمرار.					
٤١	تحسين الأداء التشغيلي في مصرفنا يعزز من قدرته التنافسية.					
٤٢	يوفر مصرفنا ظروف عمل مناسبة لتحسين إنتاجية العاملين.					
٤٣	ازدادت إنتاجية العمل في مصرفنا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					
٤٤	يهدف مصرفنا إلى رفع إنتاجية العمل لزيادة أرباحه.					
٤٥	ازداد عدد المتعاملين مع مصرفنا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					
٤٦	ازدادت قيمة الموجودات في مصرفنا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					
٤٧	ازداد حق الملكية في مصرفنا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					
٤٨	ازداد العائد التشغيلي في مصرفنا خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					
٤٩	ازدادت الإيرادات الإجمالية خلال السنوات الثلاثة الأخيرة.					

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.