

الجودة الشاملة وأثر تطبيقها في تميز التنظيم والأساليب (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية)

أ. علي خليفة العلاقي*

أ. محمد عبد السلام الجنفاوي**

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تميز التنظيم والتنظيم والأساليب في المصارف التجارية الليبية، ولكي تتحقق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على الفروع الرئيسية للمصارف التجارية (مصرف الوحدة-مصرف الصحاري-مصرف الجمهورية-المصرف التجاري) باختيار عينة مكونة من (486) مفردة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة المتكون من (1215) مفردة وقد تم توزيع (486) استمارة استبيان استرجع منها (292) بنسبة استرجاع 60.8% تم استبعاد (21) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل ولقد خضعت للتحليل (271) استمارة أي بنسبة 92.2% من الاستمارات المسترجعة وما نسبته 55.7% من عينة الدراسة وبنسبة 22% من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ولقد تم استخدام الرزمة الإحصائية (spss) لتحليل بيانات استمارة الاستبيان، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في عرض وتوضيح الدراسات السابقة وعلى المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها باستخدام أداة الدراسة "استمارة الاستبيان" لتحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى فهم وإدراك العينة المدروسة لإبعاد الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، كما جاء إدراك وفهم العينة لمفهوم التميز التنظيمي بدرجة مرتفعة نسبياً، وأوضحت

*- مساعد محاضر بقسم التمويل والمصارف - كلية الاقتصاد والتجارة الجامعة الأسمرية.

E. Mail: aliagly@gmail.com

**- مساعد محاضر بقسم التمويل والمصارف - كلية الاقتصاد جامعة الزيتونة.

الدراسة بأن المصارف التجارية الليبية تمارس مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على تحقيق أهدافها وفقاً لمتطلبات الجودة، ويوجد أثر هام له دلالة إحصائية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تمييز التنظيم في المصارف التجارية الليبية.

المقدمة:

يعتمد العالم اليوم على عصر يتميز بالبحث والتجديد والإبداع، حيث يشهد العالم المتقدم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كل القطاعات العامة والخاصة، ولذلك نجد الإدارات من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها تغييراً في النظم والأساليب التي كانت تستخدم في السابق من أجل التطوير والتحسين باستمرار، فالجودة الشاملة تحتل أهمية متميزة في الإدارة المعاصرة للمنظمات والشركات المحلية والدولية، وخاصة في ظل التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في الوقت الحالي، مع زيادة شدة وحدة المنافسة على الأسواق والموارد المادية والبشرية مما يتطلب رؤية شمولية تكون قادرة على مواجهة التحديات البيئية الحالية والمستقبلية، وعلى التكيف مع التغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية.

فالعالم اليوم يعيش عصر الانفتاح والعولمة وما يترتب عليه من ضرورة التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الإداري الجديد والنمط الديمقراطي الأكثر مشاركة ومرونة.

كما أصبح التميز التنظيمي موضوع اهتمام من قبل مختلف الباحثين، لأن عصر المعرفة لم يعد يعترف بالتنظيم التقليدي، ومن أهم الأسباب التي دعت الباحثين للقيام بهذه الدراسة ضرورة تركيز المنظمات في الدول النامية على التميز في تقديم الخدمات عن طريق اعتماد النظم الحديثة التي تعتمد على التركيز على العالمية في

الحصول على شهادات الجودة العالمية والتميز في التخطيط والتنظيم من حيث الرؤساء والمرووسين والإستراتيجية، والقيادة، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في النقص البحثي المتعلق بالتعامل مع إدارة الجودة الشاملة من المنظور الواسع، فبالرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات المختلفة، وخاصة المنظمات الخدمية في التعامل مع قضايا الجودة الشاملة بمستوياتها المختلفة، من حيث تقديم الخدمات بدرجة مميزة وبتابع طرق وأساليب تنظيمية مميزة وتحسين أداء هذه الخدمات فإن الغايات مازالت محددة ومنحصرة في الغايات والأهداف الضيقة والمتمثلة في تحقيق مزايا فنية تستخدم لأغراض تنافسية، ولذلك تواجه المنظمات العامة والخاصة اليوم الكثير من التحديات تتمثل في صعوبة الوصول إلى درجة مميزة من التخطيط الجيد والتنبؤ الاستراتيجي لمستقبل هذه المنظمات والمتمثل في حركة نشاطها وتحقيق أهدافها، إلى جانب الضغوطات المالية التي تواجهها وخاصة في الأزمات المالية، ونحاول هنا في هذه الدراسة معرفة أثر التركيز في الحصول على أفضل الخدمات وخاصة في مجال الخدمات المصرفية وتطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي الليبي مع شرط التميز في التنظيم، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة عن التساؤل القائل: ما هو أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي على المصارف التجارية الليبية؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لبحث إحدى المفاهيم التنظيمية الجديدة خصوصاً في المنظمات المصرفية التي تسعى إلى تبني إستراتيجية تهتم بالفرد وتعزيز مساهمته في العمل، ومما يزيد من هذه الأهمية كونها من الدراسات القلائل

على حد علم الباحثين التي تسعى لتوضيح أثر تطبيق مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في التمييز التنظيمي على المصارف التجارية كما تأتي هذه الدراسة لتعزيز دور المصارف التجارية الليبية وجودة خدماتها وسرعة انجازها والتميز في تقديم هذه الخدمات إلى زبائننا من خلال تطبيق هذا المفهوم والمعايير الدولية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم جانب نظري مناسب يوضح أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تميز التنظيمي على المصارف التجارية الليبية، والتعرف على مدى تطبيق هذا المفهوم من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع وإقناعهم بالأهمية النسبية لعناصر التميز التنظيمي، وتقديم الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة قدرة هذه المؤسسات على المنافسة والتغلب على الأزمات المالية.

فرضيات الدراسة:

تم تطوير فرضيات الدراسة بناءً على الإطار النظري المتوفر عن مفهوم الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الآتي:

- الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة.

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تميز أعضاء التنظيم.

- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تميز الإستراتيجية.

- الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تميز الهيكل التنظيمي.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تميز الثقافة التنظيمية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي في عرض وتوضيح الدراسات السابقة التي تناولت أجزاء من هذا الموضوع، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها، باستخدام أداة الدراسة "استمارة استبيان" لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج والتوصيات.

الإطار النظري

أولاً: إدارة الجودة الشاملة:

ترجع أدبيات إدارة الجودة الشاملة، المبادئ والأساليب التي تقوم عليها في تطوير الأداء والإنتاجية إلى روادها الأوائل مثل Deming و Ishhikawa و Crosby و Oakland.

حيث يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المتميز والتحسين المستمر للإنتاج والتطوير للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل، مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها، وبهذا التوجه يقول Deming "إن ما جعل هذا المدخل للإنتاجية ذا مصداقية عالية هو أن تحسين الجودة فيها خفض للإنتاج وزيادة تكاليفه" (Bank-2000).

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة". (مأمون الدرادكة وآخرون-2001).

أما ستيفن كزن ورونالد فيعرفانها: "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له". (الهيجان 1994، ص412).

كما عرفها (الخلف 1997) "على أنها طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية الإدارية وفي كل المجالات الوظيفية بالمنظمة وذلك باستخدام كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة".

كما عرف الجودة الشاملة Jame Riley على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، يتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (الطوارنية-2003).

مما سبق فإنه يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "أسلوب إداري يركز على جميع النشاطات التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة والمجتمع ويحقق في نفس الوقت أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو التطوير

المستمر للخدمات والسلع وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة مما يجعل المنظمة في الوضع التنافسي.

ثانياً: التميز التنظيمي:

عرف (Burkhart, 1993) التميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

عرف أيضاً (Gilgeous, 1999): التميز التنظيمي أو المنظمات المميزة بأنها "المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء منافسيها، ونقاط القوة والضعف الخارجية، والبيئة المحيطة بها.

كما عرف (Megregor, 1994): التميز بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من العمل الذي يشكل هيكل المنظمة.

كذلك عرف (الخلف 1997) التميز بأنه "جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي أنه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية وتقديم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب وإعادة الأعمال.

كما جاء في (دليل جائزة الملك عبد الله لتميـز الأداء الحكومي والشفافية سنة 2002): بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المنظمات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها. إن المنظمات الحديثة تحتاج إلى تميز الإدارة. (زايد-2003).

كما عرف (كاتزن وجون-2002) التميز: بأنه ما يقوم به الإنسان من عمل من أجل وضع الأفكار الذهنية في شكل عملي منسق لتوصيل هذه الأفكار إلى معرفة مقرونة بما يثير متعة المتلقي وإعجابه، كما عرفه أيضاً: بأنه طاقة خلاقية ومتناسقة وجدت من خلال نشاطات متعددة حيث يكون التميز متحققاً من خلال المحافظة على الموارد التنظيمية مع إيجاد التفاعل بين الإنسان والبيئة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن للباحثين أن يعرفوا التميز التنظيمي "بأنه قدرة المنظمات على الإسهام بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.

أهمية التميز التنظيمي في المنظمات:

المنظمات الإدارية التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي من شأنه أن تعيق هذا التطور (كارل-1998، ص 217).

إن سعي المنظمات إلى تبني فكر إداري جديد هو رغبتها في تحقيق التميز التنظيمي. إذ أن إستراتيجية التميز من منظور المتعاملين مع المنظمة تخدم أربع طبقات أساسية هي:

- أ- طبقة الخدمة الأساسية: وهي تلبي الأساسيات التي يحتاجها المتعاملون.
- ب- طبقة الخدمة المتوقعة: التي ترضي المتعاملين مع المنظمة كونها تفي بكافة احتياجاتهم.
- ج- طبقة الخدمة الموسعة التي ترضي المتعاملين بأكثر مما يتوقعون.
- د- طبقة الخدمة القصوى: وفيها يعيش المتعاملون حياة غاية في الاستمتاع والسعادة فوق ما يتوقعونه.

ولقد تطرق (Lilian-2003): إلى ثلاثة عناصر ضرورية لتميز المهام في

المنظمة وهي:

1- نوعية المهمة: حيث يتطلب العمل المتميز تنوع المهارات المختلفة والقيام بمزيد من السلوكيات غير الموصوفة.

2- هوية المهمة: حيث تتطلب السلوكيات المتميزة القيام بالمهمة من البداية إلى النهاية بشكل كامل.

3- أهمية المهمة: حيث إن التميز يتحقق من خلال الشعور بأهمية المهام التي يقوم بها العاملون في تحقيق الأهداف.

إن أهمية التميز التنظيمي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوة الداعمة للتميز في المنظمات من خلال، تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوة البشرية-الثقافة التنظيمية-الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات. (زايد-2003).

ولقد وجد الباحثان أن التميز التنظيمي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري من أجل رفع مستويات الأداء من خلال تطوير قدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة، حيث إن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من العاملين بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور سوف يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من أجل تميز المنظمة ونجاحها، فالحكم على تميز المنظمات الإدارية يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية لوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة

لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه علامات التميز التنظيمي التي تحقق أهدافها من خلال (تسريع عملية التغيير ووضع الاستراتيجيات البديلة، ووضع أهداف تحسين واقعية لسد الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي).

كما بين (Sasmija & Nayanjara-2003) مجموعة من الخطوات التي

ينبغي اتباعها في بناء المنظمات المتميزة وهي:

- 1- نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة والتنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي.
 - 2- ربط التميز بعمليات ونشاط المنظمة.
 - 3- تقييم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز.
 - 4- تمكين الموظفين وتوظيف التقنية.
 - 5- تشجيع التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- ويتطلب التميز إدارة فعالة تتبع الأساليب الحديثة وسيكولوجيات تشجيع المرؤوسين على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطة لهم.
- (Bank, 2000).

كما إن هذه الإدارة يجب أن تمتلك الرؤية التي يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتميز، كما تتطلب أيضا إستراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكلًا تنظيميًا مميزاً يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات، وفتح قنوات الاتصال، وتوجيه وتدريب العاملين.

ولقد وضح (rahman, 2001) أن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية لديها قدرة لإنتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي.

ومن هذا نجد أنه كلما تعززت مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتفاء الموظف للمنظمة بحيث يصبح حريصاً على المنظمة ومؤسساتها، ويكرس كل جهده وطاقاته وإمكاناته لخدمة المنظمة، والتضحية من أجل بقائها ونجاحها.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث والاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة تبين عدم وجود دراسات مطابقة لهذه الدراسة حسب علم الباحثين المتواضع، تتكلم عن أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تميز التنظيم والتنظيم والأساليب ولكن تمكن الباحثان من الحصول على عدة دراسات سابقة، تناولت إحدى جوانب هذه الدراسة، منها دراسات عربية وأخرى أجنبية ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (عبد العزيز الخلف-1997) بعنوان: ثلوث التميز (تحسين الجودة- تخفيض التكاليف-زيادة الإنتاج)، مجلة الإدارة العامة-العدد الأول م37. هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها، والربط بين إدارة الجودة الشاملة وتكاليف الأداء والإنتاجية كدلالة على التميز التنظيمي، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الجودة والإنتاجية والتكلفة، وأن أي تحسين في الجودة سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

- 2- دراسة (عبد الرحمن الحميصي-2000) بعنوان: اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو 9000 في الشركات السعودية للصناعات الأساسية "سابق".
- هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية الثلاثة للأيزو 9000 بشكل إجمالي ومدى تطبيق محاور الجودة الدولية الثلاثة (ضبط منظمة الجودة-عملية التشغيل داخل المنشأة- الأنظمة المقارنة)، ومدى تطبيق عناصر الجودة الدولية ومواصفاتها في الشركات السعودية، ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إن معظم أفراد الإدارة العليا على علم بأن الشركات السعودية تقوم بتطبيق عناصر مواصفات الجودة العالمية الأيزو 9002 بشكل متفاوت، وإن معظم أفراد الإدارة العليا يقولون بأن (سابق) تطبق مواصفات الجودة العالمية الأيزو 9002 بدرجة قوية.
- توصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وعنصري ضبط المنتجات غير المطابقة، وضبط سجلات الجودة، وهناك علاقة طردية بين نطاق الإشراف وعنصر المستويات والتدريب.
- 3- دراسة (علي السلمي-2002)، وهي دراسة نظرية أكاديمية تهدف إلى تقديم تصورات ومفاهيم علمية تتعلق بالتميز التنظيمي، واستعراض النماذج الدولية للتميز التنظيمي، حيث قدم إطاراً فكرياً مكوناً من اثنتي عشرة نقطة يصلح أن يكون منهجاً تعتمد عليه المنظمات في سعيها نحو التميز.
- 4- دراسة (عادل زايد 2003)، دراسة نظرية قدم فيها الباحث رؤى فكرية تبين الأسباب الداعمة لفكر التميز التنظيمي، مبيناً تكاليف التميز والتعرف على المداخل التي يمكن للمنظمات من خلالها تحقيق التميز المبكر من خلال (القيادة-العنصر البشري-الإستراتيجية-العميل).

- 5- دراسة (علي أحمد ثاني بن عبود-2003) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ومدى فعاليتها في تحقيق التحسين المستمر والتطوير في الأداء، حيث اقترحت الدراسة: مدخل لقياس احتياجات وتوقعات العملاء وتحديد أسباب الفجوة بينهما، ومن أهم نتائجها: توجد علاقة لها أثر جوهري لبعض المتغيرات في تحقيق الرضا على مستوى جودة الخدمات وهناك تباين في تأثير المتغيرات التي تحقق الرضا للمتعاملين على مستوى الخدمة التي تقدمها الدوائر.
- 6- دراسة (ياسين الخرشة، 2006)، بعنوان: أثر الممارسات القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة عمان-الأردن. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات القيادية ودورها في استخدام واستثمار الخبرات الأساسية المتوفرة في المصارف الأردنية.
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن التميز في قطاع المصارف الأردنية كان ايجابياً وبدرجة مرتفعة-كذلك هناك أثر للممارسات القيادية في قيمة العمل كأحد أبعاد التميز في القطاع المصرفي الأردني وإن هناك أثر للممارسات القيادية في الخبرات الأساسية كبعد من أبعاد تميز قطاع المصارف والشركات المالية في الأردن.
- 7- دراسة (عجيم، 2007)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المعاهد المهنية في السعودية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين بالمعهد نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة، وإن اتجاه العاملين نحو دعم الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة كانت أيضاً مرتفعة، وكذلك وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفر المهارات الضرورية، والبنية التحتية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمعهد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة قام بها (Zhao, 2001): هدفت الدراسة إلى معرفة تحقيق التميز التنظيمي (أفضل الأداء وأفضل النتائج بالمحتوى التنظيمي الداخلي) وتطبيق نموذج نظري لمفاهيم الجودة الشاملة (مقابلة حاجات الزبائن، بناء الثقة، الاحترام المتبادل، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، معايير الأداة العالية)، لتحقيق أفضل الأداء وأفضل النتائج من خلال إيجاد التعاون وتفعيله، ولقد أجريت هذه الدراسة على شركة (CRC) الاسترالية وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن معايير التعاون الداخلي المتميز يعتمد على الإطار النظري.

2- دراسة قدمها (Agus, 2005): هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الروابط الهيكلية بين إدارة الجودة (التزام الإدارة العليا-التركيز على الزبون-علاقة الموردون-التدريب والتحسين المستمر)، أجريت الدراسة على شركات ماليزية ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: التزام الإدارة العليا، وعلاقات الموردون والتدريب بشكل خاص في حالة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية.

3- دراسة قام بها (Fotis Vouzan, 2005): هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق نظرياً وتجريبياً من الحالات الراهنة لأفضل تطبيقات في عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى التميز من خلال نموذج التميز الأوروبي، حيث منحت هذه المنظمات جوائز التميز وحصلت على شهادات الأيزو 9001، ولقد أظهرت النتائج: أن هناك بعض المشاكل تتعلق ببيروقراطية المنظمات وعدم المرونة في التنظيم، انخفاض استخدام مهارات العاملين ومعارفهم، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية ووسيلة إلى اختراق الأسواق.

4- دراسة قام بها (Karia Asaari, 2006) بعنوان أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في بعض المتغيرات المتعلقة بالعمل مثل (التدريس والتعليم-بناء الفرق-التمكين الإداري-التحسين والتطوير المستمر) في بعض المتغيرات التابعة مثل (الانغماس الوظيفي-الرضا الوظيفي-الولاء التنظيمي) في المنظمات الخاصة والعامّة في ماليزيا، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في (الانغماس الوظيفي-الرضا الوظيفي-الولاء التنظيمي).

خلاصة الدراسات السابقة:

من خلال العرض المختصر للدراسات السابقة تبين أن تطبيق مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الإنتاجية والخدمية تطبق ولكن بمستويات مختلفة في المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية، ولقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الاهتمام بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وإبراز أهميتها كوسيلة تمكن المنظمة من التعامل مع تحديات التي تواجهها والتغلب عليها، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة، التشابه جاء أيضاً بأن مفهوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على المؤسسات الإنتاجية والخدمية تطبق ولكن بمستويات مختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية.

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ركزت على الجانب العملي في تطبيق الإدارة العليا لهذا المفهوم إلى جانب رضا العاملين والعملاء، وركزت أيضاً على اشتراط التميز التنظيمي من أجل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما ركزت هذه الدراسة على الثقافة التنظيمية حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤشرات التي تؤثر على الجودة الشاملة.

الدراسة الميدانية:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف ظاهرة أثر الجودة الشاملة والتميز التنظيمي والعناصر المتعلقة بهذا الموضوع والآراء الواردة حولها لكي يمكن تقييم التفسيرات العملية لهذه الظاهرة وأسبابها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (مدراء الإدارات-مساعدى المدراء-رؤساء الأقسام-العاملون) بالمصارف التجارية الليبية الآتية (الجمهورية-الوحدة-الصحاري-التجاري) بالفروع الرئيسية. ولقد استخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة وبنسبة 40% من مجتمع الدراسة حيث كان حجم العينة (486) مفردة، وقد تم توزيع (486) استمارة استبيان استرجع منها (292) بنسبة استرجاع 60.8% تم استبعاد (21) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل ولقد خضعت للتحليل (271) استمارة أي بنسبة (92.12%) من الاستمارات المسترجعة وما نسبته (55.3%) من عينة الدراسة وما نسبته (22%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وحرصاً على ألا تكون الاستمارة طويلة ومملة، فتضمنت ثلاثة أقسام، تناولت في القسم الأول: مجموعة من الأسئلة تتعلق بخصائص عينة الدراسة في ضوء المعلومات الشخصية والوظيفية مثل (الجنس-العمر-المؤهل العلمي-الخبرة الوظيفية-المستوى الوظيفي-الحالة الاجتماعية).

وفي القسم الثاني: مجموعة من الأسئلة تهدف إلى تحديد أبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة-العلاقة القوية مع المراجعين-التزام الإدارة العليا بفلسفة

الجودة الشاملة ودعم تطبيقها-التدريب والتطوير للعاملين-التحسين والتطوير (المستمر).

والقسم الثالث: مجموعة من الأسئلة تتعلق بأبعاد المتغير التابع التميز التنظيمي (تميز القيادة-تميز المرؤوسين-تميز الهيكل التنظيمي-تميز الإستراتيجية-تميز الثقافة)، ولقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في هذا المجال في الجامعات الليبية، للتحقق من صدق محتوى فقرات الاستبانة وكانت آرائهم منسجمة مع فقرات الاستبانة ومع متغيرات وأبعاد الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم التوصل إلى استخراج قيمة الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا (cronbah's alpha test) للتناسق الداخلي: Internal Consistency للقياس على مستوى الأسئلة ككل، وعلى مستوى المتغيرات، حيث بلغت قيمة الثبات المستخرجة نسباً عالية جداً، علماً بأن أغلب فقرات الأداة أصلاً موصوفة بالثبات وهي كما يلي:

- قيمة الثبات الكلية للاستبانة لجميع الأسئلة ($\alpha = 0.89$)
- قيمة الثبات للجودة الشاملة وأبعادها ($\alpha = 0.93$)
- قيمة الثبات للتميز التنظيمي وأبعاده ($\alpha = 0.84$)

المعالجة الإحصائية:

تم اعتماد الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي DSM لوصف خصائص عينة الدراسة عن طريق النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد

تتازلياً، وتحليل الانحدار المتعدد MRA لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده. عرض نتائج عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من المستويات الإدارية التي تطرقنا لها في السابق وهي (المدراء-ومساعدي المدراء-ورؤساء الأقسام-والموظفين) في قطاع المصارف التجارية الليبية، ولقد شملت الدراسة المتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس-العمر-الحالة الاجتماعية-المستوى التعليمي-مدة الخدمة-المستوى الوظيفي). حيث يبين جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية من حيث تكرارها ونسبتها المئوية كما يلي:

جدول (1) توزيع وتكرار العينة وفقاً للخصائص الديموغرافية

ر. م	المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	204	75.5%
		أنثى	65	24.5%
2	العمر	25 سنة فأقل	29	11%
		35 - 26	104	38.7%
		45 - 36	91	33.8%
		55 - 46	38	14.0%
		55 سنة فأكثر	07	2.5%
3	الحالة الاجتماعية	متزوج	195	72.5%
		أعزب	74	27.5%
4	المستوى التعليمي	ثانوية عامة	09	3.4%
		دبلوم متوسط	63	23.4%
		بكالوريوس	155	57.6%

ر. م	المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
		دراسات عليا	42	15.6%
5	مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	39	14.6%
		6 - 10 سنوات	55	20.4%
		11 - 15 سنة	77	28.6%
		16 - 20 سنة	43	16%
		21 سنة فأكثر	55	20.4%
6	المستوى الوظيفي	مدير	60	22.3%
		مساعد مدير	36	13.3%
		رئيس قسم	90	33.5%
		موظف	83	30.9%

- يتضح من الجدول (1) بأن العينة المستهدفة بالتحليل من العاملين بالفروع الرئيسية للمصارف التجارية الليبية كانت كالتالي:
- أ- أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث حيث تمثل نسبة الذكور 75.5% إلى 24.5% للإناث.
- ب- وأن النسبة العمرية ما بين (26-35) هي الأكثر ما بين أفراد العينة وبنسبة مئوية 38.7%.
- ج- كما يبين التحليل أن أفراد العينة المستهدفة وبنسبة 72.5% متزوجون وهي أكثر من نسبة العزاب.
- د- أكثر من نصف أفراد العينة من حملة البكالوريوس حيث تمثل ما نسبته 57.6% من أفراد العينة، يليه حملة الدبلوم المتوسط.

هـ- مدة الخدمة متفاوتة بين أفراد العينة ولكن بنسبة أكبر ما كانت مدة خدمتهم ما بين (11-15) سنة وبنسبة 28.6% يليها كلاً من (6-10) سنوات وأكثر من 21 سنة وبنسبة 20.4% للفتتين.

و- رؤساء الأقسام هم الأكثر في الفئة المستهدفة في الدراسة حيث يمثلون ما نسبته 33.5% يليهم الموظفون وبنسبة 30.9%.
الإجابة عن أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد الجودة الشاملة من جهة نظر المبحوثين؟

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي

والترتيب التنازلي لأبعاد الجودة الشاملة من جهة نظر المبحوثين

الترتيب	البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1	التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها	0.614	4.24	84.87%
2	زيادة التدريب والتطوير المستمر	0.534	4.17	83.33%
3	اعتماد فلسفة الجودة الشاملة	0.593	4.08	81.60%
4	عمليات التحسين والتطوير المستمر	0.744	4.07	81.33%
5	العلاقة القوية مع العملاء	0.334	3.89	77.82%

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط العام لفقرات المتغير المستقل للدراسة "الجودة الشاملة" جاء مرتفعاً حيث بلغ (4.09) وبأهمية نسبية بلغت 81.9% هذا يشير إلى أن أبعاد الجودة الشاملة جاءت بدرجة مرتفعة واحتل بعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.24) وبأهمية

نسبية 84.9%، وفي المرتبة الثانية جاء بعد زيادة التدريب والتطوير للعاملين بمتوسط حسابي (4.17)، وأهمية نسبية 83.3%، كما جاء بعد اعتماد فلسفة الجودة الشاملة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) وأهمية نسبية بلغت 81.6%، وأخيراً جاء بعد العلاقة القوية مع العملاء بمتوسط حسابي (3.89) وأهمية نسبية 77.8%، هذا يدل على أن أبعاد الجودة الشاملة موجودة في المصارف التجارية الليبية وتوجد منافسة بين هذه المصارف، وكل مصرف يحاول أن يكون هو الأكثر جودة.

- السؤال الثاني: ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد التميز التنظيمي من وجهة نظر العينة المستهدفة بالدراسة؟

جدول (3) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية والترتيب التنازلي لأبعاد المتغير التابع "التميز التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين"

الترتيب	البعد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
1	تميز الهيكل التنظيمي	0.86	3.71	74.3%
2	تميز القيادة	0.86	3.62	72.4%
3	تميز المرؤوسين	0.81	3.53	70.6%
4	تميز الإستراتيجية	0.77	3.52	70.3%
5	تميز الثقافة التنظيمية	0.68	3.51	70.2%

تبين من الجدول (3) أن المتوسط العام لفقرات المتغير التابع "التميز التنظيمي" مرتفع حيث بلغ (3.58) وبأهمية نسبية بلغت 71.6% مما يدل على أبعاد التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة حيث جاء بعد تميز الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.71)، وأهمية نسبية بلغت 74.4% وجاء ثانياً بعد تميز القيادة بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وأهمية نسبية 72.4%، وأخيراً جاء بعد الثقافة بمتوسط حسابي (3.5) وأهمية نسبية 70.2%.

وعليه فإن النتائج تدل على أن المتغير التابع "التميز التنظيمي" وأبعاده متواجدة في المصارف التجارية الليبية، ولكن بدرجة أقل من أبعاد الجودة الشاملة كما مبين في الجدول (3).

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة كما يوضح جدول (4)

جدول (4) يبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

الترتيب	المتغير التابع	درجة الحرية	قيمة معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	تميز القيادة	5 (236)	57.6%	340	$\alpha (\leq 0.01)$
2	تميز المرؤوسين	5 (236)	40.8%	990	$\alpha (\leq 0.01)$
3	تميز الهيكل	5 (236)	52.7%	640	$\alpha (\leq 0.01)$
4	تميز الإستراتيجية	5 (236)	31.4%	570	$\alpha (\leq 0.01)$
5	تميز الثقافة	5 (236)	29.6%	090	$\alpha (\leq 0.01)$

من خلال الجدول (4) تبين صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $\alpha (\leq 0.01)$ ودرجات حرية 5 (236)، كما يتضح أيضاً أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج للفرضية الأولى تفسر ما مقداره 57.6% من التباين في المتغير التابع "تميز القيادة" وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، كما فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره 40.8% من التباين في المتغير التابع "تميز المرؤوسين" في حين فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره 52.4% من التباين في المتغير التابع "تميز الهيكل التنظيمي" كما فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره 31.4% من التباين في المتغير التابع "تميز الإستراتيجية"

وأخيراً فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره 29.6% من التباين في المتغير التابع تميز الثقافة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً لأبعاد المتغير المستقل "أبعاد الجودة الشاملة" وهي: اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، والعلاقة القوية مع المراجعين، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر في التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية.

1- الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد الجودة الشاملة-العلاقة القوية مع المراجعين-التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر)، في تميز القيادة. من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الجودة الشاملة في تميز القيادة، يتضح من خلال النتائج الإحصائية على هذه المتغيرات ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار T بأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (اعتماد الجودة الشاملة-العلاقة القوية مع المراجعين-التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) لها تأثير في تميز القيادة، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.170 - 0.160 - 0.313 - 0.368 - 0.317 بدلالة قيم T المحسوبة البالغة: (2.9 - 2.8 - 5.5 - 6.3 - 5.6) وهي أعلى من قيمة t الجدولية البالغة (2.33) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، من هذا نستنتج أن: رفض الفرضية الصفرية (لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تميز القيادة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تميز القيادة.

2- الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في تمييز أعضاء التنظيم:

من خلال النتائج الإحصائية ومتابعة معاملات (Beta)، واختيار T تبين أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اعتماد الجودة الشاملة-العلاقة القوية مع المراجعين-التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) هي أكثر متغيرات أبعاد الجودة الشاملة تأثيراً في تمييز الأعضاء، حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه المتغيرات (0.227 - 0.337) وبدلالة قيم T المحسوبة والبالغة (2.89 - 4.47) وهي أعلى من قيمة T الجدولية البالغة (2.33) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

كما أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة باعتماد فلسفة الجودة الشاملة، والعلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر، ليس لها أثر في تمييز الأعضاء عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.64 - 0.54 - 1.22)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

واستناداً على هذه النتائج الإحصائية يقتضي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب والتطوير للعاملين) في تمييز الأعضاء، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تمييز الأعضاء.

3- الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية من خلال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الجودة الشاملة في تميز الإستراتيجية، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، اتضح أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) هي أكثر متغيرات أبعاد الجودة الشاملة تأثيراً في تميز الإستراتيجية، حيث بلغت معاملات Beta لهذه المتغيرات: (0.289, 0.225) وبدلالة قيم T المحسوبة البالغة (3.178 - 3.626) وهي أعلى من قيم T الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن المتغيرات الفرعية (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) ليس لها أثر في تميز الإستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث كانت T المحسوبة (1.540 - 1.627 - 0.831) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

هذه النتائج توضح رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية، وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام

بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية.
4- الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لإبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع المراجعين، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظيمي.

من خلال النتائج الإحصائية لتحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الجودة الشاملة في تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، عند قيمة T الجدولية (2.326)، أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، وزيادة التدريب والتطوير للعاملين) هي أكثر أبعاد الجودة الشاملة تأثيراً في تميز الهيكل التنظيمي، حيث بلغت معاملات Beta لهذه المتغيرات (0.250 - 0.261 - 0.284) وبدلالة قيم T المحسوبة والبالغة (3.987 - 3.955 - 4.446) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.326) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، كما أوضحت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) ليس لها أثر في تميز الهيكل التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، حيث كانت قيم T (1.410 - 1.850) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، من هذا نستنتج أن: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة

التدريب والتطوير للعاملين) في تميز الهيكل التنظيمي، وقبول الفرضية الصفرية لأبعاد الجودة الشاملة (العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظيمي.

5- الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع المراجعين، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظيمية، من خلال نتائج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الجودة الشاملة في تميز الثقافة التنظيمية، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، وقيمة T الجدولية (2.326) ومن متابعة معاملات Beta واختبار T اتضح أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (إلتزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب والتطوير للعاملين) هي أكثر أبعاد الجودة الشاملة تأثيراً في تميز الثقافة التنظيمية، حيث بلغت معاملات Beta لهذه المتغيرات (0.298 - 0.237) وبدلالة قيم T المحسوبة والبالغة (2.866 - 3.823) وهي أعلى من قيمة T الجدولية والبالغة (2.326) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، كما يتضح أيضاً أن المتغير الفرعي (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة) له تأثير في تميز الثقافة التنظيمية، عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا المتغير (0.178) وبدلالة T المحسوبة والتي بلغت (2.832) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.645)، كما أشارت النتائج إلى أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) ليس لها أثر في تميز الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)

$(\alpha = 0.05)$ ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة $(0.309 - 0.789)$ ، وهي ليس لها دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha = 0.05)$.

مما سبق يقتضى: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اثر بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب للعاملين) في تميز الثقافة التنظيمية، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة (العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظيمية.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

هذه الدراسة جاءت من أجل تحديد أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية، ولقد أجابت الدراسة عن تساؤلات البحث من حيث تحديد نسب الأهمية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ولقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- أن مستوى إدراك العينة لأبعاد الجودة الشاملة كان مرتفعاً حيث احتل بعد التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها المرتبة الأولى وفي المرتبة الأخيرة بعد العلاقة القوية مع العملاء.

2- من خلال نتائج الدراسة اتضح أيضاً أن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد التميز التنظيمي (المتغير التابع) جاء بدرجة مرتفعة، حيث احتل بعد تميز الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز الثقافة التنظيمية، تفسر هذه النتيجة بأن العاملين في المصارف التجارية الليبية لديهم إمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم

على تدارك الصعاب والمشاكل التي تواجههم، وتشجيع الآخرين على المشاركة، من أجل تحقيق الأهداف الكلية للمصارف.

3- اتضح من خلال نتائج الدراسة ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة وأن أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج للفرضية الأولى تقسر (57.6%) من التباين في المتغير التابع (تميز القيادة) وهي تعتبر قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً، كما فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره (40.8%) من التباين في المتغير التابع (تميز المرؤوسين) في حين فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره (52.7%) من التباين في المتغير (التابع الهيكل التنظيمي)، كما فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره (31.4%) من التباين التابع (تميز الإستراتيجية). وأخيراً فسرت أبعاد الجودة الشاملة ما مقداره (29.6%) من التباين في المتغير التابع (تميز الثقافة)، وهذا يدل على أن هناك أثراً هاماً لأبعاد المتغير المستقل (أبعاد الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية)، ويعتبر هذا مؤشراً على الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الأبعاد في توجيه العاملين في المصارف التي تطبق الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

4- كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن هناك أثراً لأبعاد (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع المراجعين، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، التدريب والتطوير للعاملين، التحسين والتطوير المستمر) في تميز القيادة، حيث تفسر هذه النتيجة الجهود التي تبذلها المصارف الليبية في سبيل تطبيق الجودة باعتبارها الحل الأمثل للنهوض بهذه المصارف ودفعها إلى العالمية.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر لأبعاد (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب والتطوير للعاملين) في تميز الأعضاء، في حين

أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الأعضاء وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في المصارف التجارية اللبيرة تتركز تصوراتهم على أن اعتماد فلسفة الجودة الشاملة يشكل مصدراً هاماً لإجراءات العمل المتبعة في هذه المصارف وهي تسعى إلى تطوير وتحسين إجراءات العمل باستمرار.

6- هناك أثر لأبعاد (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب والتطوير للعاملين) في تميز الإستراتيجية، كما أشارت النتائج بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الإستراتيجية، حيث تفسر هذه النتيجة أن ممارسات الجودة الشاملة تركز على مرتكزات أساسية في المصارف التجارية اللبيرة من خلال التركيز على تحقيق أهدافها وفقاً لمتطلبات الجودة.

7- هناك أثراً لأبعاد (اعتماد فلسفة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب والتطوير للعاملين) في تميز الهيكل التنظيمي، كما تشير النتائج إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الهيكل التنظيمي، وتفسر هذه النتيجة على أن الهيكل التنظيمي يعتبر جسم المنظمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية من أجل توجيه العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها.

8- أشارت النتائج إلى أن هناك أثراً لأبعاد (التزام الإدارة العليا بفلسفة الجودة الشاملة ودعم تطبيقها، زيادة التدريب والتطوير للعاملين، اعتماد فلسفة الجودة الشاملة في تميز الثقافة التنظيمية)، كما أشارت النتائج على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

لأبعاد (العلاقة القوية مع العملاء، عمليات التحسين والتطوير المستمر) في تميز الثقافة التنظيمية.

حيث تفسر النتيجة بأن الثقافة التنظيمية تعد أهم المؤشرات التي تؤثر في الجودة الشاملة، وفي مستوى أداء العاملين لأعمالهم الأمر الذي يحدد إستراتيجية المصرف في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة سوف يصيبها الفشل على الأمد البعيد والعكس صحيح.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالآتي:

- 1- ضرورة أن تعيد المصارف التجارية الليبية النظر في تصوراتها وفهمها لدور العميل وأثره في عملية نجاح تطبيق الجودة الشاملة حيث جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الجودة الشاملة مع الاهتمام بالعناصر الأخرى، فالعمل هو الذي يحدد الجودة، وبالتالي يجب التعامل معه باحترام وإشباع حاجاته وتوقعاته.
- 2- ضرورة التزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية وتطوير مهاراتهم وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة والبحث عن الوسائل والأساليب الجديدة التي تواكب العصر.
- 3- يجب على المصارف التجارية الليبية العمل على تشجيع الثقافة التنظيمية التي تعتمد على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والعمل كفريق وتنوع المهارات.
- 4- زيادة الاهتمام بإستراتيجية المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ رؤية مشتركة، والعمل على تقديم نتائج ملموسة.

- 5- توصي الدراسة بضرورة التنسيق بين المصارف التجارية الليبية والمنظمات الأخرى التي تطبق مفهوم الجودة الشاملة وخاصة المنظمات الكبيرة التي لها خبرة واسعة في هذا المجال.
- 6- هذه الدراسة لم تغطي كل الأبعاد وقد تركت المجال مفتوحاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً أخرى ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة الاستثمار - تكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويلية، إدارة الائتمان).

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- 1- بشير على التويرقي، إدارة المصارف وتطويرها-مكتبة طرابلس العالمية، 2000م.
- 2- حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف، إستراتيجية تعبئة الودائع، مؤسسة الورق، عمان الأردن-2004م.
- 3- دريد كامل السبيـب، إدارة البنوك المعاصرة-دار الفكر للطباعة-عمان-2012م.
- 4- زيد منير عيوي، التنظيم الإداري-دار أسامة-عمان الأردن-2003م.
- 5- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد-عمان-الأردن-2005م.
- 6- طارق طه، التنظيم-دار الجامعة الجديدة- الإسكندرية-2007م.
- 7- موسى أحمد الطراونة، اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة-الأردن-2003م.
- 8- عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة-دار أسامة-عمان الأردن-2008م.
- 9- عبد الرحمن الحمصي، اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو في شركات سابك السعودية-2000م.
- 10- عبد العزيز الخلف، حول ثلاث التميز، مجلة الإدارة العامة، العدد 37.
- 11- عبد المعطي محمد عساف، نظرية 1 للتفوق الإداري-دار وائل-عمان-الأردن-2008م.
- 12- عقيلة جاسم، النقود والمصارف-الجامعة المفتوحة-طرابلس ليبيا-1997م.

- 13- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات التأهل للأيزو-دار غريب-1995م.
- 14- محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة-منشورات جامعة بنغازي-1991م.
- 15- هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي-دار الفكر للطباعة-عمان-2000م.
- 16- ياسين الخرشة، أثر الممارسة القيادية في تميز المنظمات الأعمال الأردنية-رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان-2000م.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Agus, Arawati, The strutural Linkages between TQM, product quality performance. 2005.
- 2- Ahmed Mohamed zarri, exeellence in service an, empirical slndy of the UAE banking seetor international journal of quality & reliability. management, 24 (2): 2007.
- 3- Chao- long ,organizational culture and total,quaily management " university of Missouri-roilo, dis-1996.
- 4- Gupta, R.P, human resource, management and accounting, India atelegant punter's bank. 2003.