

TJAE

Tikrit Journal for  
Administration & Economic Sciences  
Journal Homepage: [www.tu-Jaes.com](http://www.tu-Jaes.com)



## **Total Quality Management and its impact upon improving the financial performance**

### **A field study of the opinions of a sample of commercial banks of in the province of Sulaymaniya**

**Asst.L. Khanem Nouri Kaka  
Hama**

University of Sulaimaniyah /  
Faculty of Management and  
Economics

**[khanm.kakahama@hotmail.com](mailto:khanm.kakahama@hotmail.com)**

**Asst.L. By Naz Raouf Mahmoud**

University of Sulaimaniyah /  
Faculty of Management and  
Economics

**[Raof.banaz61@yahoo.com](mailto:Raof.banaz61@yahoo.com)**

#### **Article info.**

##### **Article history:**

-Received  
-Accepted  
-Availableonline:  
2016/9/1

##### **Keywords:**

- Banking Financial  
Performance

#### **Abstract**

The purpose of this study is to search the Total Quality Management and its impact upon improving the financial performance. The research started from the knowledge aspect of The Total Quality Management and their impact upon improving the financial performance. The research depends on the knowledge entrance to the financial concept and the financial percentage that used you improves their performance. This research study the impact of implementing Total Quality Management principles by the bank serves and their important upon the employees and the client equally and also study the bank serves and its impact upon both employees and client equally and the commitment of banks in implementing . The implementing of Total Quality Management principles have a huge important for increasing the trust in banks which are using these principles ,also increasing their competitive abilities in the markets and getting the clients satisfaction in the serves of these banks which also make profits .

The research aims to reveal the relationship between implementing the principle of Total Quality Management and the level of improving the financial performance of the trade banks. The test had been made according to the main hypothesis which study's the impact of the statistical significant for The Total Quality Management principals and their important upon banks financial performance improvement. A ٦٣ forms had distributed on a sample of employees in trade banks at Sulaymania govern ate and the analysis of the results proved the relationship (of positive statistical significance) between the improvement of financial performance and Total Quality Management. Through analyzing the research we find a group of conclusion and we suggested a group of recommendations as the research included.

#### المستخلص:

الغرض من الدراسة هو البحث عن ادارة الجودة الشاملة و اثرها في تحسين الاداء المالي و انطلقت البحث من الجوانب المعرفية لأدارة الجودة الشاملة على مدى دورها في تحسين الاداء المالي و استند البحث الى مدخل معرفي لمفهوم المالي و النسب المالية المستخدمة لرفع مستوى ادائها، والسبب لدراسة هذا البحث هو ظهور مشكلة مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لخدمات المصرفية وتأثيرها على العاملين و العملاء على حد سواء و مدى التزام المصارف بتطبيقها، و حيث لتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة اهمية في إزدياد الثقة وسمعة جيدة لتلك مؤسسات و إزدياد قدرتها التنافسية في السوق و زيادة رضا العملاء في الخدمة المقدمة والتي تؤثر في تحسين أدائها المالي وتحقيق الارباح، وتهدف البحث الى كشف العلاقة بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية و تم الاختبار على اساس الفرضية الرئيسية هل توجد تأثير ذات الدلالة الاحصائية لمبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي للمؤسسة من خلال ذلك يمكن تحديد فرضيات الفرعية وتم توزيع (٦٣) استمارة على عينة من الموظفين في المصارف التجارية في محافظة السليمانية ، و اثبت البحث بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تحسين الاداء المالي و ادارة الجودة الشاملة وتوصلنا من تحليل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات و اقترحنا مجموعة من التوصيات كما تم ادراجه في البحث.

#### المقدمة:

يشهد عالم اليوم تحديات كثيرة و متنوعة تتمثل أبرزها في شحة الموارد المتاحة و تزايد الحاجات المجتمعة، والتغيرات المتسارعة للأحداث ، وما يتطلب ذلك من تحديد الأولويات وتوزيع فاعل لما هو متاح من الموارد البشرية و المادية (الترتوري & جويحان، ٢٠٠٦: ٢٧). و ان التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، أنتشار تقنية المعلومات، شبكات المعلومات Internet، منظمة

الموصفات العالمية ISO، اتفاقية التجارة العالمية) و أصبحت الآن و بفضل الكم الهائل في المعلومات و تقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الانساني الحديث(حمود، ٢٠٠٧ : ١٢-١٣). اذ أن مفهوم الجودة الشاملة تتضمن مفهوم جودة العمليات بالاضافة الى جودة المنتج، و يركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين و أندماجهم، بالاضافة الى التركيز على العميل و مشاركة الموردين(جودة، ٢٠٠٦ : ٥). بالاضافة الى ذلك ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتطلب وجود مدراء قادرين على توجيه الافراد باتجاه تحقيق الاهدافهم وطموحاتهم المستقبلية ، ولهذا أصبحت مدخل ادارة الجودة الشاملة سمة الحوار السائدة الان في كل المجتمعات المعاصرة في القرن الواحد و العشرين و الذي اتسمت بالتغير السريع و المستمر و التحول الجذري نحو تحقيق ما هو افضل للبشرية( غنيم، ٢٠٠٩ : ٢ ). وقد كشفت العديد من البحوث و الدراسات و الكتيبات العلمية عن ان اهمية تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في كثير من الشركات العالمية الامريكية و اليابانية و الاوربية قد حقق نجاحات فائقة مما رفع من الاداء المالي للشركة من خلال اساليب التحليل المالي و النسب المالية، لذلك تحرص المؤسسات على ممارسة ادارة الجودة المالية كأسلوب للمنافسة بين الشركات و تحسين الاداء المالي لها مقارنة بالشركات المنافسة. وعلى ضوء ذلك سوف يتم عرض البحث من خلال أربع المحاور ، تضمن المحور الاول منهجية الدراسة أما المحور الثاني جانب النظرى للبحث و تتضمن عرض مفاهيم كل من ( ادارة الجودة الشاملة والاداء المالي ) ، أما المحور الثالث فقد تضمن نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتتكون من وصف منظمات مجتمع البحث والاساليب الاحصائية المستخدمة والنتائج دراسة ميدانية وتفسيرها. وأختتمت الدراسة بالمحور الرابع الذي اشتمل على جانبين تناول أولها أهم الاستنتاجات فيما ركز الجانب الثاني على التوصيات التي بنيت في ضوء تلك الاستنتاجات

### المحور الاول/ منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث: (Research Problem)

اولت العديد من منظمات الاعمال الصناعية و الخدمية اهمية كبيرة لتطبيق مفاهيم و مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مختلف اعمالها و انشطتها، هادفة وراء تحسين ادائها المالي و ضمان البقاء و الاستمرار في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة. على اعتبار ان الخدمات التي تقدمها لابد وان تلقي قبولا" لدى مختلف العملاء و تحقيق رضاهم كشرط اساسي لنجاح المصرف في مهامها، لذا فانه ينبغي على المصارف العمل على التحليل المالي كأداة للرقابة على سير الامور المالية بشكل سليم من خلال استخدام ادارة الجودة الشاملة ومن هذا المنطلق فقد سعينا الى التعرف على الاثر الذي يمكن ان تحدثه تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي، ومن خلال الزيارات الميدانية لواقع الحال في المصارف التجارية تبين ان المصرف يعاني من مشكلة تدني مستوى الخدمات المصرفية وعدم الادراك الكامل لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة و التزام بها ، مما ينعكس سلبا" على الاداء المالي للمصرف ،حيث تم صياغة مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤلات الاتية:

- ماهي طبيعة تأثير تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي للمصارف التجارية؟

- هل جودة الخدمة المقدمة في المصارف ترضي العملاء؟

-هل تستخدم المصرف اساليب التحليل المالي لمتابعة ادائها المالي؟

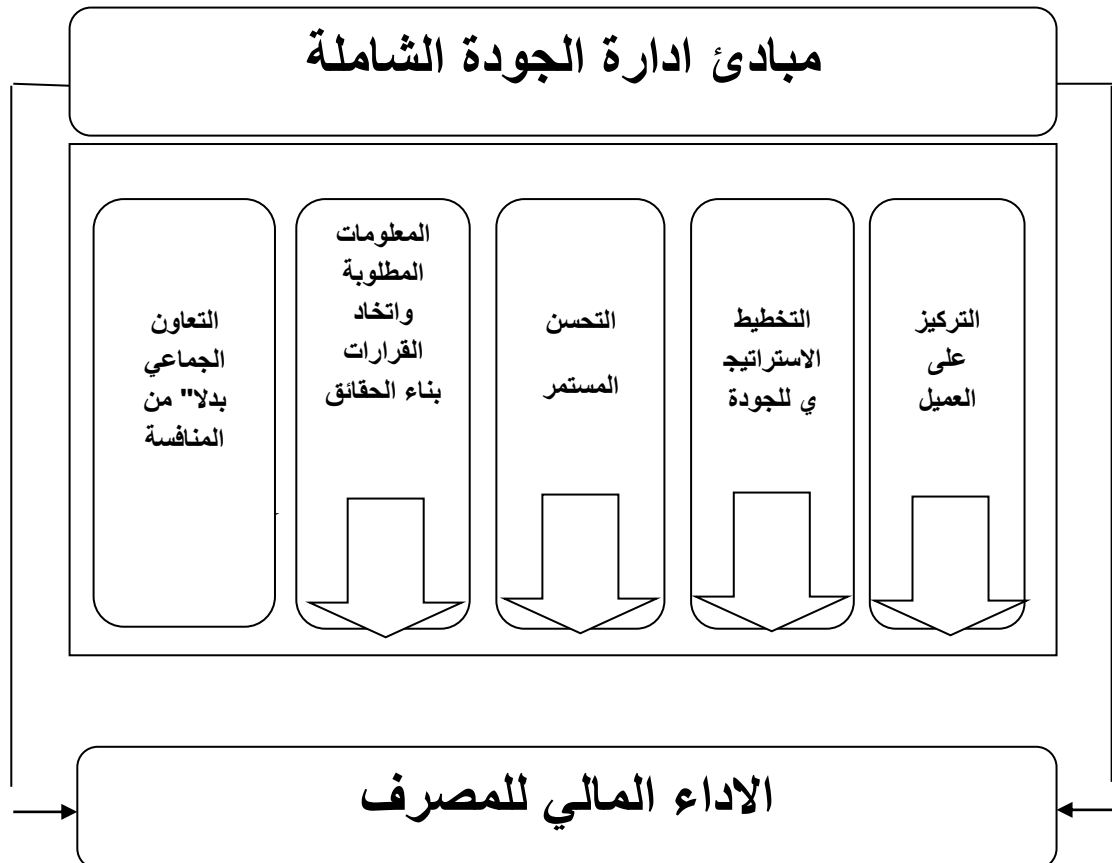
### ثانياً: أهمية البحث: (Research Importance)

تكمّن أهمية البحث في الدور الهام الذي يلعبه قطاع الخدمات المصرفية في الاقتصاد الا ان الاهتمام به من قبل الباحثين و الدارسين لا يزال ضعيفاً في بلدنا، لذا يتطلب المزيد من الابحاث و الدراسات الخاصة بهذا المجال . وان أهمية جودة الخدمة يعتبر اسلوب تنافسي متصاعد ، حيث انه يعتبر من المرتكزات الرئيسية للمصارف اليوم لمواجهة المنافسة الحادة في السوق، وكذلك يعتبر من أهم المؤشرات لجذب العميل وتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم و زيادة وعي العاملين تجاه الجودة الشاملة ومبادئها. وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للمصارف سوف يعزز قدرتها التنافسية يؤدي الى إزدياد الثقة وسمعة جيدة للمصارف و بتالي زيادة سيولتها النقدية والربحية .

### ثالثاً: أهداف البحث: (Research Objectives)

يهدف البحث الى تحقيق النقاط التالية :-

- ١- ازالة الغموض المفاهيمي لمتغيرات البحث و خصوصاً فيما يتعلق تحسين الاداء المالي و اهميتها للمؤسسات المالية و الاسهام في تأطير المفاهيمي لهما..
  - ٢- التعرف على أهمية و كشف العلاقة بين تحسين الاداء المالي في المصارف التجارية من خلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية..
  ٣. معرفة هل هناك مساهمة لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين في ادائها المالي .
  - ٤ . المساهمة المتواضعة في تقديم جملة من المقترحات العملية والتي يمكن الاستفادة منها الجهات ذات العلاقة في تعزيز دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الوضع المالي للمصارف .
- رابعاً / أنموذج الدراسة



## المصدر/ من اعداد الباحثات

### رابعاً " /فرضيات البحث: (Research hypotheses)

- بناءً على مشكلة البحث و أهدافها فقد تم بناء الفرضيات التالية:-
- الفرضية الرئيسية:- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالي للمؤسسة. و تنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لمبدأ تركيز على العميل على الأداء المالي للمصرف.
  - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لمبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة على الأداء المالي للمصرف.
  - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لمبدأ تحسين المستمر على أداء المالي للمصرف.
  - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لمبدأ المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناء الحقائق على أداء المالي للمصرف.
  - توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لمبدأ التعاون الجماعي على أداء المالي للمصرف.

### خامساً " : اسلوب جمع البيانات والمعلومات: (Study Of Data Collection)

- أ- الجانب النظري : استند الجانب النظري على مصادر عدة وهي :
- الكتب والادبيات والدوريات العربية والاجنبية .
- بحوث المؤتمرات العربية والاجنبية .
- الرسائل والاطاريح الجامعية و الابحاث العلمية، فضلا عن المقالات المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة و ذلك بهدف استكمال الاطار النظري .
- ب- الجانب العملي : حيث تم اعتماد الاساليب التالية :
- تشمل عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث وتم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث باستخدام من الاساليب وكألائي :
- فقد تم اجراء الدراسة الميدانية و توزيع الاستبانة وتحليل كافة البيانات من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز " Spss16 " لمعالجة البيانات من خلال ايجاد التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد البحث وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ،ومعامل انحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع .لقد تم اعداد استبانة وفقاً لمقياس (Likers) الثلاثي و الوصول لنتائج البحث

### سادساً " : متغيرات البحث

متغير المستقل: ادارة الجودة الشاملة .

متغير التابع: الاداء المالي.

### سابعاً " : حدود البحث: (Research Borders)

**حدود الموضوعية:** تسعى هذا البحث الى ايضاح مفهوم ادارة الجودة الشاملة و معرفة اهمية تطبيقها في المصارف التجارية في محافظة السليمانية، مع ابراز الفوائد التي يمكن ان تنتج عن التطبيق لتحسين مستوى الاداء المالي.

**الحدود المكانية: (Place Boundaries):** طبقت البحث على عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية.

**الحدود البشرية (Human Boundaries):** اخترنا عينة عشوائية تتكون من (٦٣) فرداً من الموظفين والعاملين من المصارف التجارية في محافظة السليمانية.

**الحدود الزمانية: (Time Boundaries):** تم تطبيق هذا البحث للفترة ما بين ٢٠١٤\١١\٢٥ - ٢٠١٥\٦\٢٥.

**مجتمع وعينة البحث:** تقوم دراسة واقع الحالي للمصارف التجارية و يضم مجتمع البحث (مصرف دجلة و الفرات و مصرف اربيل و مصرف الشمال) في محافظة السليمانية، حيث يمثل عينة البحث الموظفين في القطاع المصرفي، وقد جرى توزيع الاستبانة على مجتمع البحث المكون من (٧٠) مفردة، استرجع (٦٣) استبانة صالحة للتحليل.

## المحور الثاني /الجانب النظري

### ➤ ادارة الجودة الشاملة

#### أولاً/ مفهوم وتعريف ادارة الجودة الشاملة

تعد ادارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفكرية و الفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين و الباحثين و الاداريين و الاكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير و تحسين الاداء الانتاجي و الخدمي في مختلف المنظمات الانسانية، فالمقصود بأدارة الجودة الشاملة . عرف بن سعد ادارة الجودة الشاملة TQM على اساس الكلمات المكونة منها: \*الادارة تعني التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة . \*الجودة والتي تعني تلبية متطلبات العميل و توقعاته. \*الشاملة والتي تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المؤسسة و بالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لاجراء التحسينات المستمرة (بن سعد ، ١٩٩٧ : ٧٤). (الدراركة، ٢٠٠٦ ، ١٨١) ومن خلال ما طرحنا من المفاهيم إدارة الجودة الشاملة يمكن إستعراض عدة التعاريف للمؤلفين كما موضح في الجدول رقم (١)

#### جدول رقم (١) تعاريف ادارة الجودة الشاملة

ت	التعاريف	المؤلف
١	وهي الجودة التي تتعلق بقدرة المصرف على الايفاء بتوقعات الزبون او التفوق عليها، و يمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس نتائج الاداء المصرف.	(Payne,1995 :220)
٢	فلسفة لمنهج فكري متكامل على ارضاء العملاء كأهم الاهداف التي تسعى اليها المصرفي الامد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الادارة و العاملين على التحسينات المستمرة لجميع الانشطة و على مستوى المصرف ككل.	(علوان، ٢٠٠٥ : ٨٠)

٣	هي جودة الخدمات المقدمة سواء المتوقعة او المدركة ، اي التي يتوقعها الزبائن او يدركونها في الواقع الفعلي ، وهي المحدد لرضا الزبون او عدم رضاه ، و تعد في نفس الوقت من الاولويات الرئيسية للمصارف التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها.	(الدراركة , ٢٠٠٦ : ١٨١)
٤	خلق ثقافة مميزة في الاداء ، حيث يعمل و يكافح المدبرون و الموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل ، و التأكيد على اداء العمل بالشكل الصحيح مند البداية مع تحقيق الجودة بشكل افضل و بفاعلية عالية ، وفي اقصر وقت ممكن	(الخولاني، ٢٠٠٧: ٢٩٢)
٥	عبارة عن اسلوب اداري متكامل، يتطلب خلق ثقافة تنظيمية ملائمة تتضمن مشاركة الموظفين في جميع المستويات الادارية في عملية التحسين المستمر للعمليات و تأهيأهم و تدريبهم على الجودة في جميع مراحل العمل، و بالاعتماد على نظم معلومات فعالة و توفر الاتصالات ، من اجل رفع جودة الخدمات المصرفية المقدمة، بما يحقق او يفوق توقعات العملاء(الداخليين و الخارجيين) و يحقق الربحية و الاستمرارية للمصرف.	(اسير، ٢٠٠٩: ٢٢)
٦	نظام اداري متكامل يشمل كافة الانشطة و العمليات التي تحقق احتياجات و توقعات العملاء الحالية و المستقبلية ، ويتم ذلك بتكامل وتضافر جهود جميع العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية و الابداع في العمل كافة، بما يضمن الاداء التنظيمي المتميز	(ابو زياد، ٢٠١١: ٦)
٧	اسلوب ادارية حديث يؤمن ويعمل بموجبه العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم ومسؤولياتهم عن طريق المشاركة وروح الفريق و يركز على تحقيق الرضا متلقي الخدمة ( المستفيد) أو العميل و المستهلك ، و تعد ثقافة تنظيمية جديدة وكذلك اسلوب لا يتعجل الارباح القصيرة الامد بل ارباح طويلة الاجل و الجودة عملية مستمرة لا تتقف عند حد معين.	(السامرائي&الناصر، ٢٠١٢: ٢٢)
٨	فلسفة او مجموعة من الافكار تترجم على شكل نظام يسير وفق استراتيجية ادارية تتبعها المصرف لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الانشطة و الافراد و الوظائف...الخ، من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون و الموظف على حد سواء.	(ايدي، ٢٠١٣: ٤)

المصدر/ من إعداد الباحثان بأعتماد مصادر المشار إليها.

مما سبق يمكن تعريف ادارة الجودة الشاملة هو اسلوب اداري مبني عل الجودة للمدة طويلة من اجل تحقيق هدف رئيسي وهي رضا العميل ، ويتم من خلال التعاون الجماعي للموظفين في كافة المستويات الادارية بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للجودة تكون مرنة تتناسب مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة و تحسين سير الاعمال من اجل تحقيق المنفعة لجميع الموظفين العاملين في المصرف، و رفع مستوى ارباحها ، و ازدياد رضا العميل من جودة الخدمات المقدمة له ومن ثم و جذب العميل الجديد في المستقبل.

### ثانياً: "اهمية ادارة الجودة الشاملة في المصارف

ان النمو و تزايد الدور الذي تقوم به المصارف باعتباره اكثر القطاعات الاقتصادية اهمية ، الى جانب التنامي حدة المنافسة في السوق المصرفية ، يضاف الى ذلك ديناميكية الحاجات و الرغبات بالنسبة للخدمة المصرفية، اسهم في زيادة الحاجة الى الادارات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية باعتباره تمثل جوهر النشاط المصرفي و القاعدة الاساسية للتنافس ( معلا، ١٩٩٩ : ٤٧). ويعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء المصارف هو جودة خدماتها (الجودة: إرضاء الزبون أو العميل) والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين. وان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات خدمية أسفرت النتائج عن أن الفوائد المترتبة على تطبيقها مرتبة حسب أهميتها تتمثل في(عثمان، ٢٠١٥: ١).

١. تقليل من البيروقراطية.
٢. تخفيض المشاكل والأخطاء، زيادة الكفاءة.
٣. لوفاء باحتياجات المتعاملين، كسب رضى الزبائن.
٤. تخفيض النفقات المالية.
٥. تمكين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر(الترتوري&جويحان، ٢٠٠٦: ٣٨).
٦. اشتراك جميع العاملين في التطوير.
٧. زيادة الحصة السوقية(حمود ، ٢٠٠٧ : ٧٩). أن تبني إستراتيجية فعالة للجودة يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحسين الأداء الكلي في المؤسسات الخدمية ومنها المصارف والمشكلة في المصارف، حساسيتها الشديدة، سواء من العلاقة المباشرة بين العميل والمصرف أو من ناحية النتائج الضخمة المترتبة عن حصول الخطأ سواء للمصرف أو للعميل. وفي النهاية ينعكس سلباً أو إيجاباً على وضع المصرف وسمعته. ومن ناحية أخرى هناك المنافسة الشديدة بين المصارف المختلفة لتقديم الخدمات الأفضل، والسعي الدائم لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة. كل ما ذكر يجعل تطبيق الجودة في المصارف هو أمر ضروري لأن أنظمة وأساليب الجودة بالإجمال تساعد في تحقيق أفضل خدمة ترضي العملاء، وتلبي التغير الدائم لمتطلبات العملاء مع ضبط العمليات الداخلية لتجنب المشاكل والأخطاء، وهذا هو ما تسعى إليه المصارف(عثمان، ٢٠١٥: ١).

### ثالثاً/ مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تقوم ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الادارية التي تركز على تحسين الجودة ، و عندما تقوم هذه المبادئ فإنه سوف تنجح حتماً في تحقيق مستوى مميز من الجودة، و يمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

- ١- التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي و العميل الداخلي ، حيث يقتصر المقصود بكلمة (عميل او زبون ) في فلسفة ادارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين للمصرف فقط ولكن المفهوم يتسع للعملاء الداخليين في مختلف الدوائر و الاقسام داخل المصرف وان كسب رضا و ولاء و ثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء و ولاء الافراد داخل المؤسسة لاهداف و السياسات المطبقة ، مما يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم ، وذلك بالعملاء على تنمية قدراتهم و مهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية ، مع توفير بيئة ملائمة للاداء الفردي و الجماعي ويمكن ان تستخدم المصرف ضمن ادارة الجودة الشاملة في التركيز العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على حاجاته الحالية و المتوقعة اعتماداً على دراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك، مع ضرورة انتاج سلع او تقديم خدمات مناسبة لرغباته و توقعاته، و قياس مدى رضائه الشاملة عن جودة السلع و الموارد و الخدمات المتقدمة بالاستمرار ( عيشاوي ، ٢٠١٣ : ٧٥ ).
- ٢- التخطيط الاستراتيجي للجودة: يعتبر من أهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة للقيام بالاعمال ، حيث يتضمن نظرة بعيدة بالنسبة لوضع المصرف في مجال الجودة، حيث يتطلب وقتاً و موازنة مناسبة و تخطيط دقيقاً، و تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المصرف، و يختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تركز على زيادة رضا العملاء، و تترجم على ارض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات (بوخلوة & بن قرينة، ٢٠١٣ : ١٠٧)، و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الاداري المرتبط بعملية تحديد الاهداف الاساسية التي تسعى اليها ادارة المصرف الى تحقيقها استخدام اساليب بديلة للوصول الى تلك الاهداف باحسن الوسائل و اقل التكاليف (معلا، ٢٠٠١ : ٥٠). وان تطبيق ادارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي تتخذه الادارة العليا، و بالتالي اقتناع الادارة العليا و دعمها المادي و المعنوي من اهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة (السامرائي & الناصر، ٢٠١٢ : ٣٩-٤٠).
- ٣- التحسين المستمر: في المنظمات بكافة انواعها و على اختلاف اهدافها تبقى دائماً بحاجة الى التحسين المستمر في عملياتها و انشطتها و منتجاتها، فحاجات العميل و توقعاته متغيرة باستمرار و البيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن و بالتالي فإن على المؤسسة ان تحسن و تطور من منتجاتها و عملياتها بما يتلائم مع التغير في البيئة الخارجية، بالإضافة الى ذلك فإن كل مؤسسة تحاول ان تحسن بالاستمرار و تقلل من العيوب في منتجاتها حتى تستطيع ان تعتمد في وجه المنافسة القوية في السوق، و يعتبر التحسين المستمر فلسفة ادارية تهدف الى العمل على تطوير العمليات و الانشطة المتعلقة بالالات و المواد و الافراد وطرق الانتاج بشكل مستمر فلسفة التحسين المستمر هي احدى ركائز ادارة الجودة الشاملة (جودة، ٢٠٠٦ : ١٨١).
- ٤- المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناء الحقائق: الاستخدام الامثل للمعلومات وحدثت من اهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، لأن توافر انظمة المعلومات اللازمة ، يؤدي الى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار و يؤثر تأثيراً ايجابياً على عامل التكلفة و الوقت و الكفاءة و الفاعلية، و الذي يعكس على نوعية السلع و الخدمات المقدمة و الاعتماد على طريقة ملائمة لعملية جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطى رؤية واضحة لمتخذ القرار

عن الظروف المحيطة به و بالتالي يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على اداء مهامهم بشكل جيد ، وحل مشاكل العمل بصورة .

٥. التعاون الجماعي بدلا" من المنافسة: ان ادارة الجودة الشاملة تتبنى عملية الاهتمام بالتعاون الجماعي في مختلف المستويات الادارية وبين بعضها بعضا" داخل المؤسسة بدلا من المنافسة حيث من الاقسام و الادارات تستطيع من خلال التعاون معرفة احتياجات الاقسام والادارات الاخر من اجل دعم عملية التحسين المستمر للمصرف ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين و العاملين من خلال تقليل الاثار السلبية في نظام المكافأة و تقويم الاداء و كذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر، اضافة الاحترام اراء الاخرين واعطائهم الثقة بعملهم و الاعتراز به (بن سعيد، ١٩٩٧: ٩٥-٩٦)، لقد استطاع اليابانيون ان يحققوا تفوقا" ملموسا" من خلال اعتمادهم اسلوب المشاركة و الحافزية ولذا فأن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الاساسية التي ينبغي ان تعتمد عند تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة ، اذ ان اطلاق الفعاليات و تشجيع الابتكار و الابداع و خلق البرامج التطويرية و التحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية و الفريق الواحد بعد حالة اساسية لترصين البناء المنظمي و تحقيق الاهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المصارف (حمود، ٢٠٠٧: ١٠٠)

ويمكن تحديد مبادئ الاخرى لإدارة الجودة الشاملة حسب ما ذكره عدد من المؤلفين وكما موضح في الجدول رقم (٢). جدول رقم (٢) مبادئ ادارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر عدد من المؤلفين

ت	مبادئ	المؤلف
١	التركيز على العميل، التحسين المستمر، التعاون الجماعي بدل المنافسة، التركيز على الموارد البشرية و الكفاءات، الوقاية بدل التفطيش، المشاركة الكاملة، اتخاذ القرارات، بناءا" على الحقائق، نظام المعلومات و الاتصالات	عشاوي ، ٢٠١٣: ٧٥-٨١.
٢.	التركيز على العميل، التحسين المستمر ، التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، منع الاخطاء قبل حدوثها، تعبئة خبرات بالمنظمة، العمل الجماعي.	غنيم ، ٢٠٠٩: ٥٤-٦٠
٣	التركيز على العميل، التركيز على ادارة الموارد القوى البشرية، المشاركة والتحفيز، نظام المعلومات و التغذية العكسية، العلاقة بالموردين ، توكيد الجودة، التحسين ، التزام الادارة العليا، القرارات المبنية على الحقائق، الوقاية من الاخطاء، ادارة الجودة ستراتييجا"، المناخ التنظمي، ادارة العمليات، تصميم المنتج.	حمود، ٢٠٠٧: ٩٨-١٠٤

المصدر من إعداد الباحثات بإعتماد المصادر المشار اليها.

بما ان ادارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لخدمة العميل يشمل جميع الانشطة و الوظائف والانظمة الخطط و السياسات المطبقة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للجودة و التدريب المستمر لتنتهي هذه الجهود الى التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة بما يحقق رضا العميل

الذي يعتبر الهدف الاساسي لاي مصرف ، وان انخفاض الوعي لدى الموظفين بمبادئ ادارة الجودة الشاملة يعتبر مشكلة كبيرة لعدم لان استخدام هذه المبادئ يؤدي الى سير الاعمال بشكل سليم نتيجة التزام الادارة بالقرارات المبنية على الحقائق و انشاء روح المشاركة بين الموظفين و بالتالي تقديم افضل الخدمات الى العميل وجذب عملاء جدد من ناحية و رفع حصتها السوقية من ناحية اخرى.

#### رابعاً/ العوامل التي ساعدت على الاهتمام بادارة الجودة الشاملة

ان انتشار و نجاح فلسفة ادارة الجودة الشاملة يقوم على الاسس التالية : (ابو النصر ، ٢٠٠٧ : ٢٨-٣٠). \* الاعتراف بحقيقة المتغيرات الحاصلة و المتوقعة و قبول بمبدأ التغيير بأعتباره حقيقة يتوجب التعامل معها بأيجابية ، اي تطبيق مفاهيم ادارة التغيير. \* الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالمصرف و اهمية استحداث اساليب تطبيق الادارة المنفتحة على المناخ. \* ادراك الواقع الجديد الناشء عن العولمة و انفتاح الفرص امام المواطنين من دول العالم المختلفة ، اي ضرورة التعامل بفكرة العولمة. \* اهمية استعاب التقنيات الجديدة و المتجددة ، خاصة تقنيات الاتصالات و المعلومات و استثمارها في تقديم خدمات افضل ، وهذا ما يتم الان تحت شعار التحول نحو المنظمة الالكترونية. \* الاعتراف باهمية الموارد البشري و قيمة المساهمات التي توفرها في تحسين الاداء و تطوير الخدمات للمستفيدين اذا اعطوا الفرصة.

#### ➤ الاداء المالي

يمارس النظام المالي عبر مؤسسات واسواق دور بالغ الاهمية في الاقتصاديات الحديثة ، وتتركز تلك الاهمية من خلال الوظائف التي يقوم بها ، كتعبئة الادخار وحفة الادخار وحفز الاستثمار و تسوية المدفوعات و تحويل الاموال و محاولة تحفيز الاستثمار و تسوية المدفوعات و تحويل الاموال و محاولة تقليل الاخطار و اداراتها ، و ايضا "العمل على تقليل كلف العمل" على تقليل كلفة المعاملة الواحدة و توفير المعاملة الواحدة و و توفير البيانات و المعلومات وغيرها كثير (الجميل ، ٢٠٠٢ : ٢٤) . والاداء المالي تعبير عن النشاطات الاعمال بأستخدام مقاييس مالية ، فانه الاداة لدعامة لجميع انشطة المؤسسة المختلفة (Miller and Dess, 1996, : 14) ، اذ هي تعبير عن تعظيم النتائج من خلال تحسين مردودية، ويتحقق ذلك من بتدنية التكاليف وتعظيم الارادات بصفة مستمرة تمتد الى المدى البعيد و المتوسط بغية تحقيق كل التراكم في الثروة و الاستقرار في مستوى الاداء (ساسي & القريشي ، ٢٠٠٦ : ٦٠) . ويمثل الاداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات، إذ يركز على استخدام مؤشرات مالية، لقياس مدى هناك نوعان من ادوات التحليل المالي لقياس اداء المالي للمؤسسات:

#### ١. التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية: (عبد الناصر ، ٢٠١٣ : ٣١).

بعد ان يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بأجراء تعديلات على مختلف عناصر الاصول و الخصوم ، حيث يبدأ بالدراسة و تحليل الوضعية المالية إنجاز الأهداف، ويعبر عن أداء المؤسسات، باعتباره الداعم الأساسي للأعمال المختلفة، التي تمارسها تلك المؤسسات، ويسهم الأداء المالي كذلك، في إتاحة الموارد المالية، وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافهم (الخطيب ، ٢٠١٠، ٤٨). وكذلك فإن تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة تعمل في القطاع المصرفي يعتبر هام جداً" لانه يساعد الادارة في ترشيد خططها و سياساتها و قراراتها ، فضلاً عن معرفة مواقع

القوة فيها و التأكيد عليها لتعزيزها ، ومعرفة مواقع القوة والتأكيد عليها لتعزيزها ، ومعرفة مواقع الضعف والانحراف فيها للعمل على تلافيها و التخلص منها او العمل على تقليصها . وكل ذلك سيساهم فس تحسين مستوى أداء المصرف و يعزز من قدرته التنافسية(التميمي&قدومي، بدون سنة: ٣).

#### سادساً/ التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث وليداً للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينيات من هذا القرن ، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد في الولايات المتحدة الامريكية الذي ادى ظروفه الى الى الكشف عن بعض عمليات الغش و خداع مارستها بعض ادارات الشركات ذات الملكية العامة الذي اضر بالمساهمين و المقرضين على حد سواء وفرض نشر المعلومات المالية عن مثل هذه الشركات (عقل، ٢٠٠٥: ٢٣١). وأشار المومني " التحليل المالي" بانها دراسة تفصيلية لتقارير المالية من اجل الوقوف على مركز القوة والضعف في هذه الحسابات و تشخيص المشكلات من اجل ايجاد حلول لها فهو دراسة المعلومات التاريخية لتحديد الماضي و استشراف المستقبل (الجرجاوي، ٢٠٠٨: ٢٤).

#### سابعاً/ وسائل و ادوات التحليل المالي

هناك نوعان من ادوات التحليل المالي لقياس اداء المالي للمؤسسات:

##### ١. التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية: (عبد الناصر، ٢٠١٣: ٣١).

بعد ان يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بأجراء تعديلات على مختلف عناصر الاصول و الخصوم ، حيث يبدأ بالدراسة و تحليل الوضعية المالية للمصرف ، بالاعتماد على مؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي و المتمثلة في:

**رأس المال العامل:** يعتبر رأس المال من اهم مؤشرات التوازن المالي ، اذ ينشأ من التوازن المالي الأدنى ، و يوفر للمصرف هامش امان يسمح بمواجهة مشاكل عديدة ، من بينها صعوبة السيولة و ايجاد السير المالي الناتج عن تقارب ا لزمين الممكن حدوثه ، ومن خلاله تستطيع المؤسسة التحكم فيه او التنبؤ به، وهذا ناتج عن توران قيم الاستغلال. رأس المال العامل = أصول متداولة – ديون قصيرة الاجل، و تصنف الى رأس المال الخاص: وهو المقدار من الاموال الخاصة عن التمويل الاصول الثابتة، و يحسب بالعلاقة التالية :

أ. رأس المال العامل الخاص = الاموال الخاصة – اصول ثابتة.

ب. رأس المال العامل الاجمالي = يضم مجموع الاصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمصرف، و يساوي مجموع الاصول المتداولة.

ج. رأس المال الخارجي هو جزء من الديون الخارجية التي تمول الاصول المتداولة و يساوي مجموع الديون القصيرة الاجل .

د. الخزينة عبارة عن مجموع الاموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال ، وهي تشمل قديم الاستغلال اي ما تستطيع المصرف توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال. الخزينة = القيم الجاهزة + سلفات مصرفية.

## ٢. التحليل المالي بواسطة النسب المالية

من اكثر المعايير الكمية شيوعاً "و استخداماً" في تقييم اداء الاستراتيجيات ومنها الاداء المالي هي النسب المالية و تحليل القوائم المالية يؤدي الى تحديد الاثر المستقل لحجم الارقام في القوائم المالية للمنظمات عند مقارنة بينهما، و بتالي تصبح عملية التقييم ذات معنى من خلال المعلومة التي يتم تركيبها من بيانات مستقلة و مطلقة في بسط و مقام النسبة . و يمكن تصنيف النسب المالية وفقاً للنشاط او المهمة المراد تقييمها: ( النعيمي و الآخرون، ٢٠٠٨ : ١١٢-١١٣ ).

١- نسبة السيولة : تقاس السيولة بالسرعة التي يحول الموجود (الاصل) الى النقدية بدون خسارة في القيمة فلماذا تعتبر النقدية اصل تام السيولة اما بقية الموجودات الآخري فهي تختلف من حيث درجة سيولته، ومنها \*نسبة التداول يمكن فيه تغطية الالتزامات الجارية بواسطة الموجودات التي يمكن تحويلها الى نقدية في مواعيد تتفق مع تواريخ استحقاق الالتزامات الجارية المتمثلة و بمقارنة هذه النسبة للمؤسسة مع النسب المرجعية ، و \* نسبة السيولة السريعة تقيس قدرة المشروع على سداد الالتزامات قصيرة الاجل دون اللجوء الى بيع المخزون السلعي

٢- نسبة الربحية : قدرة تعكس نسبة الربحية مدى تحقيق المشروع للمستويات ا لمتعلقة بالاداء، كما انه تعبر محصلة نتائج السياسات و القرارات التي يتخذها الادارة و يمكن ان تقاس بعدد طرق: (الجعفر، ٢٠١٢ : ٤٦-٤٨).

أ- نسبة الارباح الى حقوق الملكية تقيس جدوى الاستثمار هذه الاصول في هذا المجال كلما كانت النسبة اعلى تشجع اصحاب المصلحة على الاستمرار في هذا النشاط  
ب- الارباح الى حقوق الملكية = صافي الربح الى حقوق الملكية.

٣. نسبة المديونية: هذه النسبة يمكن استخدامه في تحليل السياسة التمويلية للمؤسسة و مدى اعتمادها على الديون في تمويل اجمالي اصولها.

أ- نسبة مجموع الاصول الى مجموع الديون : وهي تقيس مقدار مساهمة المقترض في تمويل الاصول منشأة، و كذلك تفسير الامان الذي يتمتع به الدائنون في اجال القصيرة و الطويلة. نسبة مجموع اصول الى مجموع الديون = مجموع الديون على مجموع الاصول.

ب- نسبة الديون الى حقوق المساهمين: تشير هذه النسبة الى مدى التمويل المقدم من قبل الدائنين مقارنة بالتمويل المقدم من طرف المساهمين و تقاس هذه النسبة = مجموع الديون على حقوق المساهمين. و تقاس كل منها من خلال معايير تقيس النسب المالية العلاقات بين المدخلات (الكلفة) مع المخرجات (المنافع)، والتي تسهل عملية المقارنة بين هذه العلاقات خلال فترة زمنية معينة للمصرف. حيث يمكن تقييم الاداء المالي للمؤسسة باستخدام النسب وفقاً للطرق التالي : (White, 1994: 198).

اولاً: مقارنة النسب المالية للمؤسسة مع نسب القطاع الصناعي.

ثانياً: مقارنة النسب المالية لنفس المؤسسة لعدة فترات زمنية .

ثالثاً: مقارنة النسب المالية للمؤسسة مع النسب المالية لقطاعات أخرى.

استناداً لما ذكر فهناك العديد من المعايير المستخدمة للحكم على الاداء المالي للمصارف، ومن أهمها ( التميمي & قدومي ، بدون سنة: ١٠-١١).

### ١. المعايير المطلقة:

وهي تلك النسب او المعدلات التي أصبح استعمالها في حقل التحليل المالي متعارفاً عليها في جميع المجالات رغم اختلاف نوع المؤسسة و عملها ووقت التحليل ، من أمثلتها نسبة التداول 1:2 او نسبة السيولة السريعة 1:1 وغيرها.

٢- معيار الصناعة: وهو متوسط نسبة مأخوذة لمجموعة كبيرة من الشركات والمؤسسات التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن فترة زمنية محددة. ويفيد هذا المعيار أو المعدل عند مقارنة النسبة الخاصة بالمصرف موضوع الدراسة في معرفة المركز النسبي له، ومدى التطابق أو التباين مع معدل الصناعة للقطاع المصرفي.

٣- المعيار التاريخي: يعتبر هذا المعيار أداة هامة لتقييم أداء المصرف لمقارنة المؤشرات المالية للمصرف مع نفس المؤشرات للمصرف ذاته ولكن لفترات زمنية سابقة، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، والكشف على مدى التغير الحادث في الأداء

٤- المعيار المخطط: المعيار المخطط هو عبارة عن تصور يبحث في الجوانب المختلفة للعمليات المستقبلية وتكون لفترة محددة. ومن أمثلة المعيار المخطط، قيام إدارة المصرف بتحديد نسب مستهدفة لكل من العائد على الاستثمار والعائد على حقوق المساهمين قبل بداية السنة المالية، ثم تقوم الإدارة بعد انتهاء السنة المالية بالمقارنة بين المخطط والمتحقق فعلاً.

### ٥- المعيار الوضعي:

هو نسبة أو رقم تقوم بوضعه هيئة ذات اختصاص وتطلب من المعنيين الالتزام به، مثل النسب التي يطلب المصرف المركزي من المصارف الالتزام بها مثل نسبة القروض إلى الودائع.

### ثامناً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الاداء المالي

ان اعتماد ادارة الجودة الشاملة و تنفيذها داخل المصرف يتطلب توفير مستلزمات تسهل عملية التفاعل بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة و مكوناتها مما يؤدي الى نتائج ملموسة، ان تبني الادارة المصرفية لفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها يساعد على الارتقاء بمستوى الاداء المالي من خلال تنفيذ الناجح لادارة الجودة الشاملة وتتمثل برفع جودة الخدمة المقدمة في المصرف على ارضاء عملائها و تحقيق الربحية لهم ، واستخدام ادارة الجودة الشاملة يسهم في تخفيض تكاليف وتقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الاخطاء ، وانخفاض احتمال اعادة نفس الخدمة ثانية الى العميل، ومن خلال الاداء المالي يتم التأكيد على الجودة و ادارتها التي تؤدي بدورها الى زيادة الحصة السوقية و تحقيق اداء افضل خدمة من خلال المحافظة على وضعها و زيادة كسب العملاء، وان التركيز على افضل الخدمات و تخفيض التكاليف يوجه ذلك مسار باتجاه تحسين الاداء المالي، وتستخدم المصرف مقاييس تستجيب لاهداف المصرف للمدى البعيد ، فالربحية مثلاً تتولد عند الاهداف بعيدة المدى عند التخطيط الاستراتيجي للجودة ومن ثم تكون اموالاً اضافية، و تزود مقاييس الاداء المالي للمصرف بنظرة تراكمية شاملة عن ادائها، واهم المقاييس التي يستخدمها المصرف هي الربحية و السيولة ، و رضا الزبائن له تاثير ايضا" على تحسين الاداء المالي حيث ان طلب الزبائن على جودة الخدمات غير الطرق التي تقوم بها المصرف بأعمالها، فقد ادركت المصارف ان تحسين الجودة يلبي احتياجات و رغبات العملاء و تكون العلاقة وثيقة بين الجودة الخدمة تحسين الجودة على رضا العميل ، و تحسين الجودة يؤدي الى زيادة رضا

العمل ورفع الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي الى زيادة العائد، وكذلك التعاون بين الموظفين على تطبيق ادارة الجودة الشاملة يؤدي على حسن سير الاعمال وقلة الاخطاء ويتالي قلة نسبة النفقات للامور ثانوية، و التخطيط الاستراتيجي يعني وضع اهداف تسعى الى تحقيقها من قبل المصرف منها رفع حصتها السوقية يتم من خلال استخدام المقاييس المالية بشكل سليم و المتابعة المستمرة من خلال مؤشرات التحليل المالي. وعلى هذا الاساس فإن جودة الخدمة يفترض ان يشكل اهمية مركزية في خطط و سياسات ادارة المصارف كقاعدة عامة، باعتبار الجودة العامل الأكثر اهمية في تحقيق قدرة مالية ناجحة للمصرف وخاصة اذا ما رافق ذلك مقاييس مالية متعددة تؤثر على قدرة المالية الناجحة و فترات الارتفاع و الانخفاض فيها ، حيث تمكن المصرف من القدرة التنبؤ البعيد المدى في المجال المالي ، مما سبق اوضح بأن هناك علاقة فعلية بين ادارة الجودة و تحسين الاداء المالي.

### ➤ المحور الثالث/ الجانب التطبيقي للبحث

يتناول هذا المحور عرض البيانات التي أظهرتها استمارات الاستبانة وتحليلها عن طريق استخدام برنامج SPSS فيما يخص (ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالي) قامت الباحثتان باستخدام الاستبانة كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي ترتبط بموضوع الدراسة ، ولقد استخدمت الباحثتان لهذا الغرض مقياس ليكرت الثلاثي الذي يتوزع بين اعلى وزن له للفقرة إلى أوطأ وزن له للفقرة هي (موافق ٣ درجات، محايد ٢ درجات، غير موافق ١ درجة). وتم توزيع (٧٠) استمارة استبانة على عينة عشوائية من العاملين والموظفين الى عينة مجتمع البحث المؤلفة ومن موظفين في مجموعة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية. وأعطيت الفرصة لأفراد عينة البحث للإجابة على استمارة الاستبانة ثم قامت الباحثتان بالمرور على المشاركين في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات والى الاجابة على الاستفسارات ، وبلغ عدد الاستمارات المكتملة الإجابات والتي تم الحصول عليها من المشاركين والصالحة للتحليل بـ (٦٣) استمارة.

**أساليب المعالجة الإحصائية:** تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة البحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد البحث وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
  - ٢- المتوسط وانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لترتيب إجابات أفراد البحث لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- أولاً / خصائص عينة الدراسة:** حددت الباحثتان خصائص أفراد عينة البحث في المعلومات الشخصية التالية: العمر، الجنس ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة ، وبحساب التكرارات والنسب المئوية جاءت خصائصهم على النحو التالي:-

جدول رقم (١) العمر

١.العمر:

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
٢٥-١٨	٩	%١٤.٢
٣٣-٢٦	١١	%١٧.٥
٤١-٣٤	٣٤	%٥٤.٠
٤٩-٤٢	٧	%١١.١
٥٠ سنة فأكثر	٢	%٣.٢
المجموع	٦٣	%١٠٠

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63  
تشير بيانات الجدول رقم (١) الى الفئة العمرية لعينة البحث، حيث يتبين منه ما يلي:

نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية (٤١-٣٤) من عينة الدراسة جاءت في المرتبة الأولى وبما نسبتها (%٥٤)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفئة العمرية (٣٣-٢٦) بنسبة (%١٧.٥)، بينما تدنت الفئة العمرية (٢٥-١٨)، (%٤٩-٤٢) و (%٥٠ سنة فأكثر)، بما نسبتها (%١٤.٢)، (%١١.١) و (%٣.٢) لكل الفئات على التوالي. يتضح من جدول بأن أغلبية الموظفين أو العاملين من الفئة العمرية (٤١-٣٤) الذين لديهم القدرة و الكفاءة في مجال تقديم خدمات أفضل للعملاء الداخليين والخارجيين مما يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة والقدرة على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الاداء المالي للمصرف.

جدول رقم (٢) الجنس

2-الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢٤	%٣٨.١
أنثى	٣٩	%٦١.٩
المجموع	٦٣	%١٠٠

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

يتضح من الجدول رقم (٢) أن غالبية الافراد هم من الاناث وعددهم ٣٩ شخص بنسبة (%٦١.٩) وعدد الذكور ٢٤ شخص ويشكلون نسبة %٣٨.١. مما يتضح من النتائج بأن المرأة لها دور اساسي في الاعمال المصرفية ويشكلون نسبة كبيرة في تقديم الخدمات وتطبيق الاهداف وإستراتيجية المؤسسة وتحسين خدمات المقدمة من المصرف.

3\_المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
١.٦%	١	اعدادية
٢٨.٦%	١٨	دبلوم
٦٩.٨%	٤٤	بكالوريوس
٠.٠%	٠	شهادات عليا
١٠٠%	٦٣	المجموع

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول رقم (٣) الى المؤهل العلمي لعينة الدراسة، حيث يتبين منه ما يلي:  
حيث نلاحظ ان غالبية الاشخاص الذين شملتهم عينة الدراسة هم من الحاصلين على الشهادات بكالوريوس بما نسبته (٦٩.٨%)، وفي المرتبة الثانية ممن يحملون شهادة دبلوم ويشكلون نسبة (٢٨.٦%)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة متدنية جدا حملة شهادة الاعدادية بما نسبته (١.٦%). يتضح من جدول رقم (٣) بأن أغلبية العاملين أو الموظفين المصارف المبحوثة هم من شهادة حملة شهادة بكالوريوس ممن لهم الدراية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بشكل العلمي وهؤلاء الذين لهم خلفية علمية عن مادة إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي ضمن مراحل الدراسية للبكالوريوس.

#### 4- عدد سنوات الخدمة: جدول رقم (٤) عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١-٥ سنة	٩	١٤.٢%
٦-١٠ سنة	١٠	١٥.٩%
١١-١٥ سنة	٣٤	٥٤.٠%
١٦ سنة فأكثر	١٠	١٥.٩%
المجموع	٦٣	١٠٠%

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول رقم (٤) الى سنوات خدمة العمل لعينة الدراسة، حيث يتبين منه ما يلي:  
حيث نلاحظ من الجدول أن الذين قضوا سنوات الخدمة مابين (١١-١٥) سنوات يشكلون نسبته (٥٤%) من عينة الدراسة وجاءت بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت الذين قضوا (٦-١٠) و (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (١٥.٩%) و (١٥.٩%) لكلا الفئتين على التوالي، بينما جاء في المرتبة الثالثة الذين قضوا سنوات الخدمة من (١-٥) سنوات بنسبة (١٤.٢%). يتضح من الجدول السنوات الخدمة بأن أفراد العينة تنقسم بنسب متفاوتة حسب سنوات الخدمة وهذا مؤشر جيد لصدق استجابات الافراد العينة ويتضح بأن العاملين والموظفين لديهم خبرة وكفاءة عالية في مجال عملهم وذلك لأن أكثرهم صاحب سنوات كثيرة في عملهم و تقديم الخدمات وتلبية الاحتياجات العميل ورضائهم وتحقيق الاهداف المصرف وأثرها في تحسين الاداء المالي للمصرف.

## ثانياً/ وصف العبارات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة : جدول رقم (٥) تركيز على العميل

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	3	2	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
١	٠.١٠٩	٠.٣٢	٢.٩٢	٥٩	٣	١	X1
				٩٣.٦	٤.٨	١.٦	
٢	٠.٢٠٢	٠.٥٥	٢.٧١	٤٨	١٢	٣	X2
				٧٦.٢	١٩.٠	٤.٨	
٥	٠.٢٧	٠.٦٥	٢.٣٤	٢٨	٢٩	٦	X3
				٤٤.٥	٤٦.٠	٩.٥	
٤	٠.٢٩	٠.٧١	٢.٤٢	٣٥	٢٠	٨	X4
				٥٥.٦	٣١.٧	١٢.٧	
٦	٠.٣٢	٠.٦٧	٢.١١	١٨	٣٤	١١	X5
				٢٨.٥	٥٤.٠	١٧.٥	
٣	٠.٢٧	٠.٦٩	٢.٤٦	٣٦	٢٠	٧	X6
				٥٧.٢	٣١.٧	١١.١	
	٠.٢٤	٠.٥٩	٢.٤٩	٢٢٤	١١٨	٣٦	المجموع
				٥٩.٣	٣١.٢	٩.٥	

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول (٥) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) لمتغيرات التفسيرية (التركيز على العميل) والتي تم قياسها باستخدام (٦) عبارات، حيث ان اجابات افراد العينة البحث للفقرات (x1-x6)، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٢.٤٩)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٩) و معامل الاختلاف قدرة (٠.٢٤). إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أعلى من الوسط الحسابي للمقياس (١.٥) وهذا يوضح مؤشر (تركيز على العميل) يعد متوفرًا للأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغ (٥٩.٣%) وفقاً لوجهة نظرهم حيث بلغ نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق) الى (٥٩.٣%) والذين كانوا محايدين بنسبة (٣١.٢%) اما نسبة الافراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم (٩.٥%). والمتغير الذي ساهم في تعزيز هذه النسبة هو (x1) من مصل الى (x6) وبمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول مما يدل على أن أفراد العينة يرون بأن المصارف يسعى لتقديم الخدمة للعميل الداخلي والخارجي عن طريق اشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوفير البيئة العمل المناسبة للعميل الداخلي والتعرف على مدى رضا العملاء واستماع الى آراء والشكاويهم وتحديد نقاط الضعف وتصحيح الانحرافات.

تشير بيانات الجدول (٦) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) لمتغيرات التفسيرية (تخطيط الاستراتيجي للجودة)، والتي تم قياسها باستخدام (٥) عبارات، حيث ان اجابات افراد العينة البحث للفقرات (x٧-X ١١) وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٢.٥٦)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٧) و معامل الاختلاف قدرة (٠.٢٢) إذ تبين أن الوسط الحسابي العام اعلى من الوسط الحسابي للمقياس (١.٥) وهذا يعني ان مؤشر (تخطيط الاستراتيجي للجودة) يعد متوفرًا للأفراد عينة الدراسة بنسبة

اتفاق بلغ (٦٢%) وفقاً لوجهة نظرهم. حيث بلغ نسبة الاشخاص الذين اجابوا بـ(اتفق ) الى (٦٢%)، والذين كانوا محايدين بنسبة (٣٣%) اما نسبة الافراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم. (٥ %). والمتغير الذي ساهم في تعزيز هذه النسبة هو (٧X) من مصل الى (١١X) وبمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول مما يدل من أستجابات الافراد العينة بأن إدارة المصرف تقوم بتشكيل لجان لوضع تخطيط دقيق لاستراتيجيات الجودة والاهداف والسياسات في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع خطة طويلة الاجل بدقة عامل الوقت ومتابعة النتائج وازدياد قدرة التنافسية في السوق من خلال متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء والعمل على اشباعها وهذا يدل على الموازنة بين دقة تخطيط و الوقت لدى المصارف. **جدول رقم (٦) التخطيط الاستراتيجي للجودة**

المحور	١	٢	٣	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	ترتيب Trent
	العدد %	العدد %	العدد %				
٧X	١	١٠	٥٢	٢.٨	٠.٤٣	٠.١٥	١
	١.٦	١٥.٩	٨٢.٥				
٨X	١	٣٠	٣٢	٢.٤٩	٠.٥٣	٠.٢١	٣
	١.٦	٤٧.٦	٥٠.٨				
٩X	٣	٢٧	٣٣	٢.٤٧	٠.٥٩	٠.٢٤	٤
	٤.٨	٤٢.٩	٥٢.٤				
١٠X	٤	١٩	٤٠	٢.٥٧	٠.٦١	٠.٢٣	٢
	٦.٣	٣٠.٢	٦٣.٥				
١١X	٧	١٨	٣٨	٢.٤٩	٠.٦٩	٠.٢٧	٣
	١١.١	٢٨.٦	٦٠.٣				
المجموع	١٦	١٠٤	١٩٥	٢.٥٦	٠.٥٧	٠.٢٢	
	٥.٠	٣٣.٠	٦٢.٠				

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

**جدول رقم (٧) التحسين المستمر**

المحور	١	٢	٣	المتوسط Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V	ترتيب Trent
	العدد %	العدد %	العدد %				
١٢X	٢	١٧	٤٤	٢.٦٦	٠.٥٣	٠.١٩	١
	٣.٢	٢٧.٠	٦٩.٠				
١٣X	٢	٢٢	٣٩	٢.٥٨	٠.٥٥	٠.٢١	٢
	٣.٢	٣٤.٩	٦١.٩				

٤	٠.٢٧	٠.٦٢	٢.٢٦	٢٣	٣٤	٦	١٤X
				٣٦.٥	٥٤.٠	٩.٥	
٣	٠.٢٩	٠.٧١	٢.٤٤	٣٦	١٩	٨	١٥X
				٥٧.١	٣٠.٢	١٢.٧	
٥	٠.٣١	٠.٦٩	٢.١٩	٢٢	٣١	١٠	١٦X
				٣٤.٩	٤٩.٢	١٥.٩	
	٠.٢٥	٠.٦٢	٢.٤٢	١٦٤	١٢٣	٢٨	المجموع
				٥٢.١	٣٩.١	٨.٨	

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول (٧) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية (التحسين المستمر) والتي تم قياسها باستخدام (٥) عبارات، حيث ان اجابات افراد العينة البحث للفقرات (x12-x16)، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٢.٤٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٦٢) و معامل الاختلاف قدرة (٠.٢٥) إذ تبين بأن الوسط الحسابي العام اعلى من الوسط الحسابي للمقياس (١.٥) وهذا يعني ان مؤشر بعد (التحسين المستمر) يعد متوفراً للأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغ (٥٢.١%) وفقاً لوجهة نظرهم.. حيث بلغ نسبة الاشخاص الذين اجابوا بـ(اتفق) الى (١,٥٢%)، والذين كانوا محايدين بنسبة (١,٣٩%) اما نسبة الافراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم (٨.٨%). مم والمتغير الذي ساهم في تعزيز هذه النسبة هو (x12) من مصل الى (x16) وبمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول ا يدل من الاستجابات الافراد بأن المصارف المبحوثة تحرص على ادخال التحسينات المستمرة في خدماتها ويعمل على أَرْضاء العملاء من خلال ادخال التغيرات المستمرة في أنشطتها وخدماتها من أجل إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق. جدول رقم (٨) المعلومات المطلوبة و اتخاذ القرارات بناء الحقائق

ترتيب Trent	معاملالاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	٣	٢	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
٣	٠.٢٢	٠.٥٨	٢.٦	٤١	١٩	٣	١٧X
				٦٥.٠	٣٠.٢	٤.٨	
١	٠.١٧	٠.٤٩	٢.٧٦	٥٠	١١	٢	١٨X
				٧٩.٣	١٧.٥	٣.٢	
٢	٠.١٧	٠.٤٧	٢.٧٤	٤٨	١٤	١	١٩X

				٧٦.٢	٢٢.٢	١.٦	
٤	٠.٢٣	٠.٥٩	٢.٥٣	٣٧	٢٣	٣	٢٠X
				٥٨.٧	٣٦.٥	٤.٨	
٥	٠.٢٦	٠.٦٦	٢.٤٧	٣٦	٢١	٦	٢١X
				٥٧.٢	٣٣.٣	٩.٥	
	٠.٢١	٠.٥٥	٢.٦٢	٢١٢	٨٨	١٥	المجموع
				٦٧.٤	٢٧.٩	٤.٧	

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول (٨) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية (المعلومات المطلوبة و اتخاذ القرارات بناء الحقائق) والتي تم قياسها باستخدام (٥) عبارات، حيث ان اجابات افراد العينة البحث للفقرات (x17-x21)، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٢.٦٢)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٥) و معامل الاختلاف قدرة (٠.٢١) إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (١.٥) وهذا يعني ان مؤشر بعد (المعلومات المطلوبة و اتخاذ القرارات بناء الحقائق) يعد متوفرًا للأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغ (٦٧.٤%) وفقاً لوجهة نظرهم. حيث بلغ نسبة الاشخاص الذين اجابوا بـ(اتفق) الى (٦٧.٤%)، والذين كانوا محايدين بنسبة (٢٧.٩%) اما نسبة الافراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم (٤.٧%). والمتغير الذي ساهم في تعزيز هذه النسبة هو (x17) من مصل الى (x21) وبمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول مما يدل من الاستجابات الافراد بأن المصارف لديهم نظام معلومات جيد يوفر المعلومات لمتخذي القرار وتحديث المعلومات بكمية ونوعية مناسبة وبالتوقيت المناسب عن البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيها. جدول رقم (٩) التعاون الجماعي

ترتيب Trent	معاملالاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	٣	٢	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
١	٠.٢٥	٠.٦٤	٢.٥	٣٨	٢٠	٥	٢٢X
				٦٠.٣	٣١.٨	٧.٩	
٢	٠.٣٢	٠.٧٦	٢.٣٦	٣٤	١٨	١١	٢٣X
				٥٤.٠	٢٨.٥	١٧.٥	
٤	٠.٣٥	٠.٨	٢.٢٦	٣١	١٨	١٤	٢٤X
				٤٩.٢	٢٨.٦	٢٢.٢	

٥	٠.٣٥	٠.٧٥	٢.١٢	٢٢	٢٧	١٤	٢٥X
				٣٤.٩	٤٢.٩	٢٢.٢	
٣	٠.٢٦	٠.٦١	٢.٣	٢٤	٣٤	٥	٢٦X
				٣٨.١	٥٤.٠	٧.٩	
	٠.٣٠٦	٠.٧١	٢.٣	١٤٩	١١٧	٤٩	المجموع
				٤٧.٤	٣٧.١	١٥.٥	

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63 تشير بيانات الجدول (٩) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية (التعاون الجماعي) والتي تم قياسها باستخدام (٥) عبارات، حيث ان اجابات افراد العينة البحث للفقرات (x22-x26)، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٢.٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٧١) و معامل الاختلاف قدرة (٠.٣٠٦) إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (١.٥) وهذا يعني ان مؤشر بعد (التعاون الجماعي) يعد متوفراً للأفراد عينة الدراسة بنسبة اتفاق بلغ (٤٧.٤%) وفقاً لوجهة نظرهم.. حيث بلغ نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(اتفق) الى (٤٧.٤%)، والذين كانوا الى حد ما بنسبة (٣٧.١%) اما نسبة الافراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم (١٥.٥ %). والمتغير الذي ساهم في تعزيز هذه النسبة هو (x22) من مصل الى (x26) وبمتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما موضح في الجدول مما يدل من الاستجابات الافراد العينة بوجود بيئة العمل المناسبة للموظفين ويشارك الادارة عليا العاملين في وضع السياسات والاستراتيجيات وهنالك الدورات التدريبية للعاملين لكسب مهارات جديدة وأيضاً توفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لتشجيع على الابداع والابتكار لتلبية احتياجات العاملين والموظفين لرفع مستوى الاداء وزيادة جودة خدمة مقدمة.

### ثالثاً / وصف العبارات الخاصة بأداء المالي للمصارف جدول رقم (١٠) عنصر لنجاح المصارف

النسبة المئوية	العدد	عنصر لنجاح المصارف
٤٤.٤	٢٨	استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة
١١.١	٧	استخدام نظم المعلومات المصرفية
٢٧.٠	١٧	توفير رأس المال
١٧.٥	١١	تحفيز و تشجيع العاملين
١٠٠%	٦٣	المجموع

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول رقم (١٠) الى عنصر لنجاح المصارف لعينة الدراسة، حيث يتبين منه ما يلي: ونلاحظ من الجدول أن أهم عنصر لنجاح المصارف (استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة) من عينة الدراسة جاءت في المرتبة الأولى وبما نسبته (٤٤.٤%)، وفي المرتبة الثانية جاءت من حيث الأهمية عنصر لنجاح المصارف (توفير رأس المال) بنسبة (١٧%)، بينما تدنت عنصر لنجاح المصارف (تحفيز و تشجيع العاملين) و (استخدام نظم معلومات مصرفية )، بما نسبتهما (١٧.٥%) و (١١.١%) لكلا الفئتين على التوالي. اوضحت النتائج بأن أكبر نسبة تؤكد أهمية استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي هي أساس نجاح تلك المصارف، ويؤدي الى قلة التكلفة وزيادة الانتاجية، والمنافسة، والعائد. جدول رقم (١١) مشاكل الأكثر صعوبة و خطورة بالنسبة للمصارف

النسبة المئوية	العدد	مشاكل الأكثر صعوبة و خطورة بالنسبة للمصارف
٢٢.٢	١٤	مشكلة التمويل
٣٨.١	٢٤	اهمال العميل (الزبون)
١٤.٣	٩	عدم وجود برنامج تدريب و تطوير للموظفين
٢٥.٤	١٦	عدم وضع خطط استراتيجية
١٠٠%	٦٣	المجموع

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63 تشير بيانات الجدول رقم (١١) الى مشاكل الأكثر صعوبة و خطورة بالنسبة للمصارف لعينة الدراسة، حيث تبين ما يلي: الدراسة جاءت اهمال العميل في المرتبة الأولى وبما نسبته (٣٨.١%)، وفي المرتبة الثانية جاءت (عدم وضع خطط استراتيجية) مشاكل الأكثر صعوبة و خطورة بالنسبة للمصارف بنسبة (٢٥.٤%)، بينما تدنت مشاكل الأكثر صعوبة و خطورة بالنسبة للمصارف (مشكلة التمويل) و (عدم وجود برنامج تدريب و تطوير للموظفين)، بما نسبتهما (٢٢.٢%) و (١٤.٣%) لكلا الفئتين على التوالي. تبين ان أكثر المشاكل التي تتعرض اليها المصارف هو عدم ضرورة الاهتمام بالعميل، وعدم استخدامه ضمن إدارة الجودة الشاملة حيث يجب التركيز العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على حاجاته الحالية و المتوقعة اعتماداً على دراسات التسويقية المرتبطة بالزبون، مع ضرورة انتاج سلع او تقديم خدمات مناسبة لرغباته و توقعاته، و قياس مدى رضائه بشكل كامل عن جودة السلع و الموارد و الخدمات المتقدمة بالاستمرار. جدول رقم (١٢) برايكم يتم تلبية احتياجات العميل من خلال الاعتماد على سياسة

النسبة المئوية	العدد	احتياجات عميل من خلال الاعتماد على سياسة
٣٤.٩	٢٢	التمويل
٦٥.١	٤١	الاقتراض
٠.٠	٠	التحصيل
٠.٠	٠	احتياطات المصرف
١٠٠%	٦٣	المجموع

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63  
 تشير بيانات الجدول رقم (١٢) الى تلبية احتياجات عميل من خلال الاعتماد على سياسة لعينة الدراسة، حيث تبين ما يلي: نلاحظ من الجدول أن تلبية احتياجات عميل من خلال الاعتماد على سياسة (الاقتراض) من عينة الدراسة جاءت في المرتبة الأولى وأ ن نسبتها (٦٥.١%)، وفي المرتبة الثانية جاءت تلبية احتياجات عميل من خلال الاعتماد على سياسة (التمويل) بنسبة (٣٤.٩%)، بينما المتغيرات التفسيرية (التحصيل) و (احتياطات المصرف) ليس لهما اي تأثير على المتغير الاستجابة لتلبية احتياجات عميل من خلال الاعتماد على سياسة حسب العينة الدراسة، مما يدل على ان المصرف تعتمد على سياسة الاقتراض، لتنمية قدراتهم و مهاراتهم و تلبية حاجاتهم المادية و المعنوية، مع توفير بيئة ملائمة للاداء الفردي و الجماعي .

#### جدول رقم (١٣) عبارات الخاصة بالأداء المالي للمؤسسة

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	٣	٢	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	
٢	٠.١٧	٠.٤٨	٢.٧	٤٧	١٥	١	Y4
				٧٤.٦	٢٣.٨	١.٦	
١	٠.١٥	٠.٤٣	٢.٨٥	٥٦	٥	٢	Y5
				٨٨.٩	٧.٩	٣.٢	
٧	٠.٢٥	٠.٥٩	٢.٣٣	٢٥	٣٤	٤	Y6
				٣٩.٧	٥٤.٠	٦.٣	
٥	٠.٢٢	٠.٥٦	٢.٤٩	٣٣	٢٨	٢	Y7
				٥٢.٤	٤٤.٤	٣.٢	
٣	٠.٢٤	٠.٦٣	٢.٥٨	٤٢	١٦	٥	Y8
				٦٦.٧	٢٥.٤	٧.٩	
٦	٠.٢٦	٠.٦٢	٢.٣٦	٢٨	٣٠	٥	Y9
				٤٤.٤	٤٧.٦	٧.٩	
٤	٠.٢٢	٠.٥٨	٢.٥٧	٣٩	٢١	٣	Y10
				٦١.٩	٣٣.٣	٤.٨	
	٠.٢٢	٠.٥٦	٢.٥٣	٢٧٠	١٤٩	٢٢	المجموع
				٦١.٤	٣٣.٧	٤.٩	

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

تشير بيانات الجدول (١٣) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية عبارات الخاصة بالأداء المالي للمصارف، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٢.٥٣)، وانحراف معياري قدره (٠.٥٦) و معامل الاختلاف قدرة (٠.٢٢). Y4 حيث اشارة الى نسبة كبيرة من الافراد أكدوا على استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا و هذا مؤشر جيد يشير على مستوى وعي لهؤلاء الافراد العاملين لدور الادارة العليا في وضع استراتيجياتها لتلك المصارف، وبالتالي اقتناع الادارة العليا و دعمها المادي و لتشجيع الموظفين و العاملين بهذه الممارسات وبنحو مرضي لتحقيق اداء فعال للجودة يشمل المصارف بأكملها وتبدأ بالتخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال دعم الادارة العليا. وتعتبر من اهم العوامل التي تساعد على نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة. واخذت المرتبة الاولى في ارتفاع متوسطه. اما Y5 يدل على ان المصارف تسعى على تقديم خدمات أفضل لمواجهة منافسة في السوق وزيادة حصتها السوقية ورفع الكفاءة ادائها المالي وزيادة نسبة الارباح و الاستفادة منها كأرباح محتجزة او كأحتياطات تستفاد منها المصرف لمواجهة اي حالة طوارئ او لكسب الفرص الاستثمارية. Y6 اظهرت ان نسبة معتدلة تؤكد على عدم استخدام التحليل المالي كأسلوب للرقابة على جودة الخدمة المصرفية، و هذا مؤشر غير جيد يعني المتابعة و التدقيق في القوائم المالية لتلك المصارف غير كافية، اي عدم القيام بعملية مراجعة و تقييم لادائها المالي من خلال المؤشرات المالية و النسب المالية، وانها حصلت على ادنى مرتبة من المتوسط مقارنة بالمتوسطات الاخرى. Y7 تدل على ان عدد كبير يوافق الرأي بأن للمدراء دور قيادي وفعال نحو تحقيق قيمتها السوقية من خلال خططها الاستراتيجية للجودة و برامجها و سياساتها المالية و تحقيق الربحية المتوقعة. Y8 يدل ذلك على استخدامات النقدية تستغل بشكل جيد للاستثمارات وهذا يعني الاستفادة من كافة موجوداتها المتداولة و التي ادى الى رفع من شأنها المالي و قدرتها على المنافسة مع المؤسسات المالية المماثلة و هذا مؤشر جيد للمصرف. Y9 نسبة ٣٠% من الافراد اكدوا على أن المصارف تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل و الادارية لزيادة الارباح و لأستثمارها في افضل الخدمات المصرفية المقدمة بشكل مميز وارضاء العميل، وكلما كانت نسبة التكاليف قليلة يدل على استخدام مواردها بشكل جيد و تحقيق افضل الارباح. Y10 يدل على استخدام المصرف الموارد المالية والبشرية لتحقيق أهدافها وتقديم أفضل الخدمات وهذا مؤشر جيد، ولكن متوسطها حصلت على مرتبة متوسطة للمتوسطات. حيث بلغ نسبة الاشخاص الذين اجابوا ب(نعم) الى (٦١.٤%)، والذين كانوا الى حد ما بنسبة (٣٣.٧%) اما نسبة الافراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم (٤.٩%) تظهر نسبة عالية على التاكيد من قبل موظفي المصرف وهذا مؤشر جيد للمصرف.

جدول رقم (١٤) ادارة الجودة الشاملة و اثرها في تحسين الاداء المالى

تحسين الاداء المالى							
معامل الإنحدار		قيم المعلمات القياسية	اختبار T-Test		تحليل الثبات F-Test		معامل الارتباط
R Square	R	بيتا B	الدلالة	القيمة	الدلالة	القيمة	R
٠.٥٩	٠.٧٦	٠.٤٢	٠.٠٠٣	١٢.٣٥	٠.٠١٤	٣٦.٤٥	٠.٥٣
						ادارة الجودة الشاملة	

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

و الجدول رقم (١٤) تشير الى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية موجبة بين تحسين الاداء المالى و ادارة الجودة الشاملة والذي يساوي (٠.٥٣) وان القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠١) وهي اقل من دلالة (٠.٠٥) وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ادارة الجودة الشاملة في تحسين الاداء المالى للمصرف.

**تحليل الانحدار:** بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٦.٤٥) وهذه القيمة معنوية عند مستوى المعنوية (٥%) حيث بلغت قيمة (F) الجدولية (٦.٣) بدلالة الإحصائية (٠.٠١٤).

**معامل التحديد المعدل  $R^2$ :** وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠.٥٩) وهي قيمة مرتفعة ومدلولها ان المتغيرات التفسيرية في المعادلة تستطيع تفسير (٥٩%) من المتغيرات التى تطرأ على متغير الإستجابة، وان باقي المتغيرات وقدرها (٤١%) ترجع إلى الخطأ العشوائي. جدول (١٥) ملخص قيم الارتباطات والانحدارات والتوزيعات لمتغيرات البحث

تحسين الاداء المالى							
معامل الإنحدار		قيم المعلمات القياسية	اختبار T-Test		تحليل الثبات F-Test	معامل الارتباط	الإحصاء
R	R Square	بيتا B	الدلالة	القيمة	القيمة	R	الفقرة
0.648	0.562	0.562	0.001	12.36	121.2	0.45	تركيز على العميل

0.634	0.421	0.421	0.002	7.43	8.45	0.58	تخطيط الاستراتيجي للجودة
0.121	0.091	0.001	0.422	1.05	2.56	0.082	التحسين المستمر
0.783	0.773	0.753	0.012	16.52	37.45	0.63	المعلومات المطلوب و اتخاذ القرارات بناء الحقائق
0.552	0.456	0.523	0.038	9.45	9.56	0.62	التعاون الجماعي

المصدر من اعداد الباحثان بناء على نتائج الحاسوب الالكتروني. N=63

يلاحظ من الجدول (١٥) ان معامل الارتباط بين تركيز على العميل و تحسين الاداء المالي (٠.٤٥) و بلغت قيمة  $(F)$  المحسوبة (١٢١.٢) و القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠١) وهي اقل من دلالة (٠.٠٥) وبذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تركيز على عمل تحسين الاداء المالي ، ووجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين تركيز على عمل تحسين الاداء المالي، نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل. وهي قيمة مرتفعة ومدلولها ان المتغيرات التفسيرية في المعادلة تستطيع تفسير ( ٥٦.٢% ) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الإستجابة، وان باقي المتغيرات وقدرها ( ٤٣.٨% ) ترجع إلى الخطأ العشوائي. ان معامل الارتباط بين تخطيط الاستراتيجي للجودة و تحسين الاداء المالي يساوي (٠.٥٨) و بلغت قيمة  $(F)$  المحسوبة (٨.٤٥) وان القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠٠٢) وهي اقل من دلالة (٠.٠٥) ،وبذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخطيط الاستراتيجي للجودة و تحسين الاداء المالي، نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠.٤٢١) وهي قيمة مرتفعة ومدلولها ان المتغيرات التفسيرية في المعادلة تستطيع تفسير ( ٤٢.١% ) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الإستجابة، وان باقي المتغيرات وقدرها ( ٥٧.٩% ) ترجع إلى الخطأ العشوائي. ان معامل الارتباط بين التحسين المستمر و تحسين الاداء المالي يساوي (٠.٠٨٢) و بلغت قيمة  $(F)$  المحسوبة (٢.٥٦) وان القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٤٢٢) وهي اكبر من دلالة (٠.٠٥) ،وبذلك توجد علاقة غير احصائية بين التحسين المستمر و تحسين الاداء المالي نرفض فرض العدم نقبل فرض البديل . وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠.٠٩١) وهي قيمة مرتفعة ومدلولها ان المتغيرات التفسيرية في المعادلة تستطيع تفسير ( ٩.١ % ) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الإستجابة، وان باقي المتغيرات وقدرها ( ٩٠.٩% ) ترجع إلى الخطأ العشوائي. ان معامل الارتباط بين المعلومات المطلوب و اتخاذ القرارات بناء الحقائق و تحسين الاداء المالي يساوي ( ٠.٦٣ ) و بلغت قيمة  $(F)$  المحسوبة (٣٧.٤٥) وان القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٠١٢) وهي اقل من دلالة (٠.٠٥) ، وبذلك توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعلومات المطلوب و اتخاذ القرارات بناء الحقائق و تحسين الاداء المالي نقبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠.٧٧٣) وهي قيمة مرتفعة ومدلولها ان المتغيرات التفسيرية في المعادلة تستطيع تفسير ( ٧٧.٣ % ) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الإستجابة، وان باقي المتغيرات وقدرها ( ٢٢,٧% ) ترجع إلى الخطأ العشوائي.

ان معامل الارتباط بين التعاون الجماعي و تحسين الاداء المالي يساوي (٠.٦٢) و بلغت قيمة (F) المحسوبة (٩.٥٦) وان القيمة الاحتمالية تساوي (٠.٣٨) وهي اقل من دلالة (٠.٠٥) ، وبذلك توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين المعلومات المطلوب و التعاون الجماعي و تحسين الاداء المالي قبل فرض العدم ونرفض الفرض البديل. وقد بلغت قيمة معامل التحديد المعدل (٠.٤٥٦) وهي قيمة مرتفعة ومدلولها ان المتغيرات التفسيرية في المعادلة تستطيع تفسير (٤٥.٦ % ) من المتغيرات التي تطرأ على متغير الإستجابة، وان باقي المتغيرات وقدرها ( ٥٤.٤ % ) ترجع إلى الخطأ العشوائي. وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة الجودة الشاملة و تحسين الاداء المالي. كفرضية رئيسية ، و لكن لم ينطبق احدي الفرضيات الفرعية و هي التحسين المستمر.

#### ➤ المحور الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً / الاستنتاجات

من خلال عرض مفاهيم ادارة جودة الشاملة و الاداء المالي للمؤسسة يمكن استخلاص جملة من استنتاجات تتمثل بما يأتي:-

١. تطبيق مبادئ ادارة جودة الشاملة في المصارف التجارية في محافظة السليمانية تكون بشكل ايجابي و بدرجات متفاوتة حيث ان اعلى نسبة تطبيق بالمجموع المعلومات المطلوبة و اتخاذ القرارات بناء الحقائق.

٢. توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (٠.٥) بين (تركيز على العميل، تخطيط استراتيجي للجودة ، المعلومات المطلوبة و اتخاذ القرارات بناء الحقائق، التعاون الجماعي) و عبارات الخاصة باداء المالي للمؤسسة ماعدا التحسين المستمر ان القيمة الاحتمالية لها تساوي (٠.٤٢٢) وهي اكبر من دلالة (٠.٠٥) ، وبذلك توجد علاقة غير احصائية بين التحسين المستمر و تحسين الاداء المالي.

٣. أن المصارف تسعى لتقديم الخدمة للعميل الداخلي والخارجي من خلال :-  
إشباع حاجاتهم ورغباتهم، توفير البيئة العمل المناسبة للعميل الداخلي ، والتعرف على مدى رضا العملاء و استماع الى آراء وشكاويهم.

٤. يقوم بوضع تخطيط دقيق لا استراتيجيات للجودة والاهداف والسياسات في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع خطة طويلة الاجل ومتابعة النتائج وازدياد قدرة التنافسية في السوق من خلال متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء والعمل على اشباعها .

٥. يتضح بأن هناك بيئة العمل المناسبة للموظفين ويشارك العاملين في  
أ-الدورات التدريبية لكسب مهارات الجديدة .

ب-توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لتشجيع على الابتكار والابداع.

ج- رفع مستوى الاداء وزيادة جودة الخدمة المقدمة .

٦. المصارف تقدم افضل الخدمات و تخلق انطباع ايجابي لدى عملاء المصرف بما تقدم من الجودة العالية وهذا يعني تم استطلاع توقع العميل للجودة الذي يحقق رضاه، ونظرتة بعيدة بالنسبة لوضع المصرف في مجال الجودة وهذا يخلق مركز تنافسي قوي في السوق.

٧. تؤكد على ضعف الفحص الشامل للبنية المالية للمصرف وقلة الدورات عن طريق البيانات و القوائم المالية لفهم و تفسير الاسباب

٨. المصارف تستفيد من موجوداتها و مطلوباتها لرفع ادائها المالي و تحسين كفاءة الاعمال و كذلك تستغل القوى البشرية لديها بافضل وجهه من خلال تدريبهم و تطويرهم و بالمقابل تقدم افضل الخدمات و رفع حصتها السوقية بين المصارف المنافسة.

٩ . اثبت البحث بأن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ادارة الجودة الشاملة و تحسين الاداء المالي.

## ثانياً/ التوصيات

و بمقتضى هذه الاستنتاجات يمكن تحديد اهم التوصيات بالاتي:

١ . ضرورة تأكيد الاهتمام المصارف بمبادئ إدارة جودة الشاملة كمنهج الادارى وتضعها ضمن خطط وأستراتيجيات المصرف، بالاحص الاهتمام الاكثر بالتحسين المستمر و التعاون الجماعي بأرائهم في اتخاذ القرارات وتحفيزهم للاداء الافضل في تقديم خدماتهم

٢- المصارف يجب ان تركز على التحسين المستمر في عملياتها لزيادة تأثيرها على الاداء المالي عن طريق:-

أ- أذخال التحسينات المستمرة في عملياتها المصرفية واستخدام الآلات الادوات الجديدة بدلا من نمط واحد من العمليات.

ب- تركيز على الاداء الفعلى ومقارنته بالمخطط وتحديد نقاط القوة وضعف وتصحيح الانحرافات.

٣- بما ان العملاء نقطه البداية ونهاية للانشطة لابد من إجراء البحوث السوق بما يخص العملاء تلبية حاجاتهم و رغباتهم والتعرف على التغيرات المستمرة فيه.

٤- على المصارف عند تشكيل لجانها ووضع خططها الاستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار تخطيط العمل وتطوير الاساليب العمل وتطبيقه والتعرف على حدة المنافسة والسرعة التغيرات في السوق واستمرار المصارف بالدراسة بيئة الداخلية و الخارجية للمصرف و محاولة تقديم افضل الخدمات بشكل غير متوقعة ، و كسب افضل الفرص في السوق و محاولة الادارة العليا بوضع خطط مستقبلية دائمة لتحقيق تلك الغرض.

٥. نوصي بأهتمام الاكثر بالموظفين من حيث توفير المستلزمات اللازمة لتقديم الافضل الاداء وذلك عن طريق توفير جومناسب للعمل ، والعمل بروح الفريق لتحقيق الاهداف المؤسسة، وكذلك تركيز على توفير عامل النفسى للعملاء و الشعور بالراحة عند تعاملهم مع المصرف من خلال توفير الخدمات بالجودة الغير متوقعة.

٦ . استمرار المصارف بالدراسة بيئة الداخلية و الخارجية للمصرف و محاولة تقديم افضل الخدمات بالجودة من الجودة بشكل غير متوقعة ، و كسب افضل الفرص في السوق و محاولة الادارة العليا بوضع خطط مستقبلية لتحقيق تلك غرض، و بتالي زيادة حصتها السوقية و الارباح بشكل مستمر.

٧. تشجيع المصارف على استخدام التحليل المالي كأسلوب للرقابة، من خلال استخدام المؤشرات المالية و النسب المالية و المعايير المخصصة لها، لكشف الاخطاء و الانحرافات بسرعة، وتحقيق المؤسسة اهدافها .

٨. تشجيع المصارف على استثمار مواردها المادية والبشرية لزيادة ارباحها المتوقعة و زيادة رضا و ولاء العاملين و العملاء مصرف.

المصادر العربية:

أ – الرسائل والدوريات

١. اسبر، لمى فيصل، "مدخل مقترح لرفع كفاءة و الفعالية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية" ، رسالة ماجستير منشور، جامعة تشرين ، ٢٠٠٩.

٢. ابو زياد، زكي "اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية "مجلة جامعة النجاح للابحاث العلوم الانسانية مجلد ٢٥(٤)، ٢٠١١.

٢. ايدي، بوشة ، "ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتحسين الميزة التنافسية للبنوك/ دراسة حالة البنوك التجارية الناشطة بولاية تمنراست"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي المرباح / ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، ٢٠١٣.

٣. بن سعد ،خالد" ادارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي " ، مكتبة الملك فهد ، الرياض / السعودية، ١٩٩٧.

٤. بوخلوة ، اديس، ب&بن قرينة، محمد حمزة" اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، مجلة الباحث، عدد ١٣، ٢٠١٣.

٥. توفيق ،عبد الرحمن "الجودة الشاملة الدليل المتكامل" مركز الخبرات المهنية ، بمبك، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥

٦. التميمي ،أياد فاضل & قدومي، ثائر عدنان " تحليل و تقييم الاداء المالي للبنوك التجارية الاردنية للفترة ١٩٩٨-٢٠٠٢ ، دراسة مقارنة، بحث منشور في [asu.edu.jo](http://asu.edu.jo) ، بدون سنة.

٧. الجعافرة، احمد ياسين حمد" مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ قرارات التمويل في المصارف الاسلامية العاملة في الاردن"، دراسة تحليلية في المصارف الاسلامية الاردنية" رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، ٢٠١٢.

٨. الجرجاوي، حليلة خليل ، "دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الاسهم، دراسة تطبيقية على المنشآت المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية، رسالة ماجستير منشورة فلسطين، ٢٠٠٨.

٩. الخطيب، محمد محمود، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات" " دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، <http://www.ain.jo/node/37242>، ٢٠١٠.
١٠. عبد الناصر، صخري جمال " التحليل المالي في المؤسسات البترولية في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة ENSP (٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢)، الجزائر، ٢٠١٣.
١٢. معلا، ناجي، "البنوك في فلسطين"، ١٦، رام الله، فلسطين، ٢٠٠١.

#### ب- الكتب

- ١- ابو النصر، مدحت محمد "ادارة و تنمية الموارد البشرية" الاتجاهات المعاصرة "الطبعة الاولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة /مصر، ٢٠٠٧.
- ٢- الترتوري، محمد عوض & جويحات، أغادير عرفات "أدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مركز المعلومات" دار المسيرة، الطبعة الاولى، عمان/الاردن، ٢٠٠٦.
- ٣- جودة، محفوظ احمد "أدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات" دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان /الاردن، ٢٠٠٦.
- ٤- حمود، خضير كاظم "أدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثالثة، عمان /الاردن، ٢٠٠٧.
- ٥- الجميل، سرمد كوكب "التمويل الدولي" مدخل في الهياكل و العمليات و الادوات، دار الجامعة للطباعة والنشر والترجمة/فرع الموصل، ٢٠٠٢.
- ٦- الخولاني، نحمد محمد "ادارة النشاط الانتاجي و العمليات :مدخل التحليل الكمي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الاولى، الاسكندرية ٢٠٠٧.
- ٧- الد ا ردكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان
- ٨- السامرائي، مهدي صالح مهدي & الناصر، علاء حاكم محسن "ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي" المذكرة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان/ الاردن/ ٢٠١٢.
- ٩- ساسي، الياس بن & قريشي، يوسف "التسير المالي (الادارة المالية)"، الطبعة الثانية، دار الوائل للنشر، عمان/ الاردن، ٢٠٠٦.
- ١٠- عقل، مفلح محمد " مقدمة في الادارة و التحليل المالي"، الطبعة الاولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان/ الاردن، ٢٠٠٦.
- ١١- علوان، قاسم "ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان/ الاردن، ٢٠٠٥.

١٢- غنيم، احمد محمد "أدارة الجودة الشاملة" ، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٩.

١٣- النعيمي، عدنان تايه&الساقى،سعدون مهدي&سلام ،اسامة عزمي &موسى،شقيري نوري"الادارة المالية النظرية و التطبيق"الطبعة الثانية،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،٢٠٠٨.

١٤.معلا، ناجي "اصول التسويق المصرفي : مدخل كمي – استراتيجي – تحليلي ،معهد الدراسات المصرفية،الطبعة الاولى ، عمان، ١٩٩٩

#### المصادر الاجنبية:

1. payne A. , , the essence of services marketing , prentice – Hall

International, (1995)

.Wheelen Tomas L., and Hanger J., David "Strategic Management and 2

Business Polices", 5th ed. A- Articles, periodicals

, Addison – Wesel Pub Company, 1995.

3.White, Sondhi, fried, (1994), The Analysis and Use of financial Statement, Bound and Malloy inc., U.S.A., P.198.

5.Millar .Aleo , Dess.G. Gregory , " strategic management "2nd-ed,McGraw.Hall.Inc,1996.

#### استمارة الاستبيان

السيدات والسادة المستجيبين

تحية طيبة وبعد .....

إنطلاقاً من مبدأ تعزيز النهج العلمى والاستفادة من البحث الميداني ، فأنا نضع بين أيديكم الاستبانة للبحث الموسوم بـ ( إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالى ) دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي بعض المصارف التجارية في محافظة السليمانية راجياً التفضل بالاجابة على فقرات الاستبانة ويسرنا ان ندون أدناه الملاحظات التالية :-

١ - لا حاجة لذكر الاسم إذ سيكون التعامل مع البيانات بسرية تامة وإن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمى حصراً

٢- يرجى عدم ترك أي فقرة من دون الاجابة .

٣- يرجى وضع علامة ☒ أمام الاجابة المعبرة عن راايكم داخل المربع المناسب: .

أولاً/ المعلومات الشخصية :-

١- العمر  ٢٥-١٨  ٣٣-٢٦  ٣٤

٤٩-٤٢  ٥ سنة فأكثر

٢- الجنس  ذكر  أنثى

٣- المؤهل العلمي  اعدادية  دبلوم  بكالوريوس   
شهادات عليا

٤- عدد سنوات الخدمة : ١-٥ سنة  ٦-١٠ سنة

١١-١٥ سنة  ١٦ سنة فأكثر

إدارة الجودة الشاملة:-

نظام اداري متكامل يشمل كافة الانشطة والعمليات التي تحقق احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية ، ويتم ذلك بتكامل وتظافر جهود جميع العاملين في المصرف على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية والابداع في العمل ، بما يضمن الاداء التنظمي المتميز.

ثانياً/ العبارات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة :-

ت	البيان	موافق	محايد	غير موافق
أولاً/ تركيز على العميل				
١	يسعى المصرف الى كسب رضا العميل الداخلي والخارجي من خلال تقديم الخدمات بالجودة المناسبة لهم			
2	يعمل المصرف على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين أو الموظفين والاهتمام بأدائهم ضمن خطط إدارة الجودة الشاملة			
3	يتعرف المصرف على الإحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل من خلال الدراسات والبحوث التسويقية			
4	يسعى المصرف باستمرار للتعرف على مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم			
5	يتم مراجعة آراء وإقتراحات العميل تجاه الخدمات المقدمة وتحديد نقاط الضعف وتصحيح الاخطاء.			

6	يعمل المصرف على اشباع حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمات المتوافقة مع حاجاتهم ورغباتهم .		
ثانياً/ التخطيط الاستراتيجي للجودة			
7	تعمل إدارة المصرف بتشكيل لجنة لبوضع استراتيجيات واهداف وسياسات للجودة بشكل موازن بين الوقت ودقة التخطيط في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف .		
8	تسعى المصرف باستمرار الى تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال متابعة التطورات الزمنية الحاصلة في البيئة المحيطة		
9	يحرص المصرف الى زيادة قدرة التنافسية من خلال تعزيز نقاط القوة الداخلية واقتناص الفرص وتقليل المخاطر في البيئة الخارجية.		
10	تعمل المصرف الى ازدياد قدرة التنافسية في السوق من خلال متابعة التغيرات المستمرة في حاجات ورغبات العملاء والعمل على اشباعها		
11	تعمل ادارة المصرف على دقة وضع خطط طويلة الاجل ومتابعة نتائج جودة خدمات المقدمة وتصحيح الاخطاء ان وجدت .		
ثالثاً/ التحسين المستمر			
12	يحرص المصرف على إدخال تحسينات المستمرة في عملياته وأنشطته للخدمة المقدمة.		
13	يجري المصرف التحسينات المستمرة في الخدمة المقدمة للعملاء بما يكفل مواجهة المنافسين في السوق		
14	يسعى المصرف الى إيجاد مركز تنافسي ملائم في السوق من خلال متابعة التغيرات الحاصلة في الخدمات المقدمة من قبل منافسين في السوق		
15	يعمل المصرف على إدخال التغيرات في الأنشطة والخدمات المقدمة بما يتلائم مع التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية .		
16	يعمل المصرف على تقييم الاداء الفعلي ومقارنته مع الاداء المخطط لمعرفة نقاط الضعف في الخدمات المقدمة وإجراء التحسينات فيها.		
رابعاً/ المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناء الحقائق			
17	يسعى المصرف الى تحديث المعلومات باستمرار وتحقيق الاستخدام الامثل لها		

18	وجود نظم المعلومات جيدة للمصرف يساعد على إنخفاض عامل تكلفة والوقت لتقديم الخدمة .		
19	وجود نظم المعلومات المصرفية يوفر المعلومات أمام متخذ القرار في الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ القرارات الصائبة.		
20	الكمية والنوعية والتوقيت المناسب للمعلومات المتوفرة أمام متخذ القرار يؤثر إيجاباً أو سلباً لاتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمة		
21	يوفر المصرف المعلومات المتجددة عن البيئة الداخلية والخارجية والتغيرات الحاصلة فيها		
خامساً/التعاون الجماعي			
22	يعمل المصرف على توفير بيئة العمل المناسبة للعاملين والموظفين لضمان تقديم الخدمات الافضل والأداء الجيد.		
23	يعمل المصرف على مشاركة العاملين في وضع السياسات وأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.		
24	يقوم المصرف بفتح الدورات التدريبية للعاملين وذلك لتطوير مهاراتهم وكفائتهم في مجال عملهم لتقديم خدمة أفضل.		
25	يقدم المصرف الحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيه وذلك لتشجيعهم على الابداع والأبتكار في مجال عملهم.		
26	تلبية إحتياجات ورغبات العاملين والموظفين من مؤشرات نجاح المصرف والتي تؤدي الى رفع مستوى الأداء وزيادة جودة خدمات المقدمة.		

#### الأداء المالي للمؤسسة:

الأداء المالي يعبر عن أداء الاعمال مالياً من خلال (مؤشرات ) يعتبر الدعم الاساسي للاعمال المختلفة التي تمارسها من خلال مؤشرات مالية..

ثالثاً/ عبارات الخاصة بأداء المالي للمؤسسة:-

١. ماهي اهم عنصر لنجاح المصارف؟

أ. استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة ☐ ب. استخدام نظم المعلومات المصرفية ☐

ج. توفير رأس المال ☐ د. تحفيز و تشجيع العاملين ☐

٢. بأعتقادك ماهي اهم مشاكل الاكثر صعوبة وخطورة بالنسبة للمصارف؟

أ. مشكلة التمويل ☐ ب. اهمال العميل (الزبون) ☐

ج. عدم وجود برنامج تدريب و تطوير للموظف ☐ د. عدم وضع خطط استراتيجية ☐

٣. برايكم يتم تلبية إحتياجات عميل من خلال الاعتماد على سياسة؟

أ. التمويل ☐ ب. الاقتراض ☐

ج. التحصيل ☐ د. احتياطات المصرف ☐

٤. هل تشجع الإدارة العليا على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين الاداء المالي للمصرف؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ كلا ☐

د. هل تسعى مصرفك على تقديم خدمات افضل لمواجهة منافسة في السوق ورفع الكفاءة والأرباح؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ كلا ☐

٦. هل بأعتقادكم تستخدم التحليل المالي كأسلوب للرقابة على جودة الخدمة المصرفية؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ كلا ☐

٧. هل برأ يكمل للمدراء دور حيوي في تنفيذ اهداف المشروع و رفع ادائها المالي و دراسة إستراتيجيات الجودة و التي تقلل المخاطرة مصرفية بما يحقق ربحية المستهدفة؟

نعم ☐ الى حد ما ☐ كلا ☐

٨. هل تحرص مصرفك على توجيه النقدية المتاحة الى افضل الاستخدامات و الاستثمارات لزيادة قيمتها السوقية وقدرتها على المنافسة مع مؤسسات المالية اخرى؟

☐ الى حد ما ☐ كلا ☐

٩. هل تؤكد المصرف على تخفيض مصارفها التشغيلية و الادارية لزيادة الارباح و لأستثمارها في الخدمات المصرفية المقدمة من قبل مصرفك؟

☐ الى حد ☐ كلا ☐ نعم ☐

١٠. استخدام الامثل للموارد المالية والبشرية والتي ادت الى تحقيق ا لارباح وتقديم أفضل الخدمات المتوقعة من قبل المتعاملين مع المصرف.

☐ الى حد ☐ كلا ☐ نعم ☐